



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*PLAN DE EMPRESA PARA UN
ACADEMIA DE CLASES DE
COCINA PARA NIÑOS
IMPARTIDAS EN INGLÉS*

MEMORIA PRESENTADA POR:
Xavier Jordà Carchano

GRADO DE *Administración y Dirección de Empresas*

Convocatoria de defensa: JULIO DE 2017



ÍNDICE.....	2
ÍNDICE DE TABLAS	4
1. OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN.....	6
1.1 MISIÓN	7
1.2 VISIÓN	8
2. INTRODUCCIÓN.....	8
2.1 EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN NO REGLADA.....	10
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	14
3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	14
3.1.1.1 ANÁLISIS PEST.....	14
3.1.2 ANÁLISI DEL MICROENTORNO	37
3.2 ANÁLISIS INTERNO	46
3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	49
3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.....	53
3.2.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA ACADEMIA.....	54
3.2.4 RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	56
3.3 MATRIZ DAFO	57
4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	60
4.1 PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	60
4.2 LA ADECUACIÓN A LA ESTRATEGIA	61
4.3 ACCEPTABILIDAD.....	64
4.4 FACTIBILIDAD	66
5. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	68
5.1 ESTRATEGIA 3:.....	69
5.2 ESTRATEGIA 6:.....	71
6. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	72
6.1 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE BIENES DE CONSUMO	72
6.1.1 CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE ÉXITO	73



CAMPUS D'ALCOI

6.2	DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO DE MARKETING.....	73
6.3	POSICIONAMIENTO	74
6.3.1	DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	75
6.4	MARKETING MIX	77
6.4.1	PRODUCTO	79
6.4.2	PROMOCIÓN.....	81
6.4.3	DISTRIBUCIÓN	81
6.4.4	PRECIO.....	82
6.4.5	PERSONAS	83
6.4.6	SOPORTE FÍSICO	84
6.4.7	PROCESO	85
7.	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	86
7.1	ESTRATEGIAS FINANCIERAS	87
7.1.1	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	87
7.1.2	ESTRATEGIA DE CAPITAL	88
7.1.2.1	POLÍTICA DE INVERSIONES	88
7.1.2.2	POLÍTICA FINANCIERA	89
7.1.3	ESTRATEGIA FINANCIERA	90
7.1.4	ESTRATEGIA A CORTO PLAZO	90
8.	DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO.....	91
8.1	CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	92
8.2	BALANCE PREVISIONAL	95
8.3	PRESUPUESTO DE TESORERÍA	97
8.4	PRESUPUESTO DE CAPITAL.....	101
9.	CONCLUSIONES	104
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	107



ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla: evolución salario mínimo	17
2 Tabla: Evolución PIB	19
3 Tabla: Evolución Prima de Riesgo.....	21
4 Tabla: Evolución déficit	22
5 Tabla: Evolución déficit sobre PIB	22
6 Tabla: Nacimientos y defunciones	25
7 Tabla: Edad media de fecundidad	26
8 Tabla: Proyección población española	27
9 Tabla: Crecimiento anual Población España	28
10 Tabla: Proyección tasas de fecundidad	29
11 Tabla: Crecimiento anual de la población	30
12 Tabla: Riqueza media y mediana por hogar	31
13 Tabla: Ratio riqueza por hogar	32
14 Tabla: Concentración de la riqueza por países.....	33
15 Tabla: Cinco fuerzas de Porter	38
16 Tabla: Cuadro resumen Micro y Macro entorno.....	46
18 Tabla: Capacidades y Recursos.....	50
19 Tabla: Recursos Tangibles e Intangibles.....	51
20 Tabla: Cuadro resumen Recursos Tangibles e Intangibles	52
21 Tabla: Perfil estratégico de la academia	55
22 Tabla: Cuadro resumen Fortalezas y Debilidades	56
23 Tabla: Cuadro resumen DAFO	58
24 Tabla: Matriz DAFO	59
25 Tabla: Evaluación de las estrategias.....	61
26 Tabla: Adecuación a la estrategia.....	63
27 Tabla: Planes de acción	68
28 Tabla: Estrategia 3	70
29 Tabla: Estrategia 6	71
30 Tabla: Marketing Mix	78
31 Tabla: Imagen comercial	79
32 Tabla: Imagen comercial exterior.....	80
33 Tabla: Imagen comercial exterior 2.....	80
34 Tabla: Imagen comercial iluminada	84
35 Tabla: Planificación financiera.....	87
36 Tabla: Cuadro resumen inversión	89
37 Tabla: Préstamo Personal BBVA.....	90



CAMPUS D'ALCOI

38	Tabla: Diferentes escenarios	91
39	Tabla: Cuenta Resultados Previsional escenario base	92
40	Tabla: Comparación BDT - BAIT.....	93
41	Tabla: Cuenta de Resultados Previsional escenario pesimista.....	93
42	Tabla: Evolución BDT - BAIT pesimista	94
43	Tabla: Cuenta de Resultados Previsional escenario optimista.....	94
44	Tabla: Evolución BDT - BAIT optimista	95
45	Tabla: Balance Previsional	95
46	Tabla: Balance Previsional Pasivo.....	96
47	Tabla: Presupuesto tesorería escenario base	97
48	Tabla: Cobros y pagos base	98
49	Tabla: Presupuesto Tesorería escenario pesimista.....	98
50	Tabla: Cobros y pagos .Optimista	99
51	Tabla: Presupuesto tesorería optimista	100
52	Tabla: Cobros y pagos optimista	100
53	Tabla: Presupuesto de Capital.....	101
54	Tabla: VAN y TIR diferentes escenarios.....	102
55	Tabla: Gráfico VAN y TIR diferentes escenarios	102
56	Tabla: Proceso evaluación estrategias	105



CAMPUS D'ALCOI

1. OBJETIVOS, MISIÓN Y VISIÓN

Antes de entrar a analizar este plan de empresa me parece adecuado concretar de manera certera y concisa los términos más relevantes que vamos a ir viendo a lo largo de todo este plan de empresa, así que, primeramente me gustaría definir que es un plan de empresa y que objetivos pretende cuando elaboramos un plan de empresa.

El Plan de Empresa es un documento que refleja una oportunidad de negocio, describiéndola y analizándola, también se analiza desde la perspectiva técnica, económica y financiera de la misma, desarrollando una metodología y las estrategias necesarias para que esta oportunidad empresarial se convierta en un proyecto que sea viable desde todos los puntos de vista.

De forma genérica un Plan de Empresa es el estudio, descripción y análisis de las distintas y variadas áreas de la empresa, como por ejemplo podríamos citar –marketing, producción, RRHH, departamento financiero , etc. así como de los objetivos y de las estrategias para conseguirlos y de los planes de acción realizados en el momento presente y para un futuro.

No obstante, también esta definición hace referencia al proceso de elaboración del plan, como un conjunto de información y de documentos que se unen para conseguir un documento completo, preparado y listo para la divulgación entre las personas interesadas. Podríamos definir estas etapas en dos:

- La primera etapa, búsqueda de información y de una primera definición de lo que va a constituir el plan, es base a una metodología de búsqueda, asesoramiento, reflexión, y toma de decisiones.
- La segunda etapa, sería la elaboración del plan de empresa en base a la primera fase.

Un plan de empresa tiene dos objetivos los cuales están bien distinguidos:

Por un lado el plan de empresa facilita que la persona que tiene una oportunidad empresarial, estudie de manera contundente todas aquellas variables que pueden afectar a esta oportunidad que se le presenta, teniendo disponible toda aquella información relevante que le permita tomar una decisión con mayor garantía y menor riesgo, en la consecución del proyecto.

El Plan de Empresa tiene también como objetivo el presentar un proyecto a aquellas personas que pueden facilitar al individuo que quiere emprender un proyecto una vía de inversión como



CAMPUS D'ALCOI

por ejemplo pudiesen ser bancos, inversores públicos y privados...

Los objetivos estratégicos ayudan a contestar un pregunta bien definida: ¿Cómo llegaremos a alcanzar los objetivos y estrategias planteadas?, Por tanto, la elaboración del plan, pone en práctica la visión y proporciona a la empresa una guía por el camino que hay que seguir. Para que el sistema de objetivos sea adecuado, éstos deberían cumplir los siguientes criterios:

- **Medibles**, que exista algún tipo de indicador para comprobar su grado de cumplimiento.
- **Específicos**, que expresen de forma clara qué es lo que se necesita llevar a cabo.
- **Adecuados**, o consistentes con la misión y la visión.
- **Sucesivos**, es decir, debe dar a la organización tiempo para digerir un objetivo antes de lanzar otro, ya que la sobrecarga de objetivos simultáneos puede dificultar su logro.
- **Realistas**, que sean alcanzables dadas las capacidades de la organización y las condiciones del entorno.
- **Desafiantes**, a pesar del criterio anterior, deben suponer un desafío importante para la empresa y crear una sensación de urgencia que movilice a la organización.
- **Fijados en tiempo**, que tengan un plazo temporal para su consecución.

No obstante debemos definir claramente cuál va a ser la misión y la visión de la empresa.

1.1 MISIÓN

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el presente y en un corto y largo plazo, desde un punto de vista muy genérico. Si nos planteásemos la siguiente pregunta, la misión debería responderla: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? Esta va a ser una de las preguntas más importantes que la empresa puede plantearse al orientar su actividad futura.

Acogiéndonos a este aspecto, el planteamiento de la misión debe recopilar el porqué de la empresa y la razón por la cual justifica su existencia, formalizando lo que podríamos llamar una declaración de intenciones, mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad.



CAMPUS D'ALCOI

Para nuestra academia, que se llamará "THE LITTLE GREENHOUSE, English academy" la misión será:

Contribuir a la educación, nutrición y salud de los alumnos ofreciendo un servicio próximo y de calidad que va a estar ligado enteramente a la lengua inglesa. Ofreciendo unos valores, tal que, creen valor a la compañía como a la sociedad a la que pertenece.

1.2 VISIÓN

Básicamente, la definición de la visión supone responder a las preguntas de ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro? Así, la visión proyecta la imagen que tenemos de la empresa en un largo plazo.

Sin embargo, aunque la visión recoge la situación deseada que pueda tener la empresa en el futuro, no debe ser una ilusión o una fantasía. Se entiende que la visión debe poseer cierta dosis de imaginación, además de aquellos aspectos que la dirección y la gerencia pueda aportar, pero no debería ser la consecución de una inspiración momentánea que no refleje la realidad y esté muy alejado de lo que realmente somos.

En definitiva debe ser una interpretación veraz de cómo los directivos les gustaría que fuera la empresa en un futuro.

Para la academia la visión sería, ser una empresa reconocida por sus grupos de interés como una empresa con valores, que enseña a los alumnos el idioma del inglés a través de la cocina como medio conductor.

2. INTRODUCCIÓN

Una de las motivaciones que tuve a la hora de realizar este proyecto, fue sin duda la estancia durante varios años en la capital de Inglaterra (Londres), allí pude aprender tanto a nivel personal como profesional. Pero hizo darme cuenta que a nivel global, la sociedad española, no tenemos tan buen nivel de lengua inglesa como pueden tener otras naciones de Europa o del resto del mundo.

Una vez ya de vuelta en España, el tener la oportunidad de elaborar este Plan de empresa, viene en parte motivado por la estancia que en la que estuve allí, y de buscar formas alternativas, menos tradicionales, pero a la vez más efectivas donde los niños pueden verse envueltos en un ambiente donde el inglés sea la piedra angular, pero además se fomenten otros aspectos que creo que debemos fomentar en la sociedad de hoy en día, como es el compañerismo, la organización, la responsabilidad, la diversión mientras se estudia y aprende, pero además hay un aspecto que también se fomentaría en este Plan de empresa, que es que



CAMPUS D'ALCOI

los niños aprendan a comer de forma más saludable, con productos que puedan ser ecológicos, con todo esto, además de fomentar la salud o nutrición, y la responsabilidad, como por ejemplo que los alumnos deban tener cuidado del huerto que la academia tendrá, para obtener los productos que luego se utilizarán.

Como hemos visto con esta empresa se fomentan valores que los niños deben de adquirir, todo esto será impartido con unos docentes que utilicen la lengua inglesa, con lo que los niños desde pequeños se verán acostumbrados a utilizar el inglés en situaciones cotidianas de la vida, lo que fomentará el aprendizaje que éstos tendrán.

Por lo que como vemos que nuestra empresa ya no solo tiene un objetivo financiero o de capital, sino que también aporta a la sociedad, a la cual ésta pertenece.

En este Plan de empresa se va a realizar, un análisis del sector al cual pertenece la empresa, en este caso podríamos incluirla en el sector de la educación, tanto a nivel de idiomas como a nivel de enseñanza culinaria. Una vez analizado el sector, pasaremos a analizar los factores estratégicos de la empresa tanto a nivel externo, como un análisis interno.

Una vez analizados todas las amenazas, oportunidades, fuerzas y debilidades que tiene la empresa, la empresa deberá formular la estrategia a seguir para conseguir rentabilidades superiores a la de sus competidores. A ello se dedican los conceptos de estrategia y ventaja competitiva. Estamos, por tanto, en la definición de estrategias a nivel de negocios o competitivo, en la cual se decide cómo va a competir la empresa.

Una vez formuladas las estrategias, deberemos realizar el plan de acción, la implantación de la estrategia formulada, esto será aquel conjunto de actividades y decisiones que son necesarios para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

Una vez finalizado este bloque, entraremos a analizar el bloque de marketing, que podríamos describirlo como, el resultado de haber alcanzado los objetivos planteados mediante la satisfacción de aquellas necesidades detectadas de nuestros consumidores de una manera más eficaz que la competencia de nuestro sector, alcanzando lo que llamaríamos la excelencia empresarial.

Para resumirlo debemos pensar que el marketing pone en el centro de todo nuestro negocio al cliente, debemos analizar las diferentes variables que le afectan, y ver cómo podemos satisfacer sus necesidades, para ello utilizaremos las variables del marketing Mix.

Pero todo este Plan no tendría sentido si no fuese viable desde un punto de vista financiero, para ello en el último apartado de nuestro plan de empresa, analizaremos desde un punto de vista económico la viabilidad financiera en el corto y en el largo plazo, para comprobar de



CAMPUS D'ALCOI

forma fehaciente que podemos llevar a cabo nuestro proyecto. Entre otras cosas analizaremos el retorno esperado el VAN y la TIR, además de comprobar diferentes situaciones posibles en un entorno dinámico como es la sociedad. Así que analizaremos una posible situación base, y la compararemos con una situación pesimista y con una optimista, para ver si en algunas de estas situaciones nuestro proyecto no fuese viable.

2.1 EL SECTOR DE LA EDUCACIÓN NO REGLADA

En primer lugar y antes de entrar a analizar el sector en el cual pertenece nuestra academia que imparte inglés a través de la enseñanza de clases de comida, me gustaría definir que es una academia, según la Real Academia de la Lengua Española, academia significa:

“Institución privada destinada a la enseñanza media o secundaria o a la enseñanza de ciertas materias de carácter técnico y práctico, que no tiene poder para conferir títulos oficiales”.

Descripción y objetivos de las enseñanzas no regladas:

Las enseñanzas no regladas se refieren a las enseñanzas no oficiales no reguladas por la ley que culminan sus estudios con la expedición de un diploma o certificado propio del centro que las imparte. Estos estudios no permiten presentarse a oposiciones en la administración pública y son de duración, contenidos y horarios variables en función del curso y centro de formación. Aunque algunos cursos son de gran calidad y utilidad. Los temas que ofrece estas enseñanzas son de gran diversidad y de carácter muy práctico como por ejemplo: dibujo, informática, teatro, gimnasia, idiomas, cocina, administración de empresas, música, fotografía, etc.

Vías de acceso:

Desde cualquiera de los niveles educativos, cada curso especifica si hay algunos requisitos de acceso y cuales son.

Para los estudios no reglados superiores el sistema de acceso y el nivel requerido dependen de cada centro, pero normalmente los requisitos son tener aprobado el Bachillerato o la Formación Profesional de nivel superior.



Tipos estudios no reglados:

- **Estudios no reglados de base:** Son estudios que podríamos llamar básicos o primerizos, nos pueden ayudar a ocupar posiciones en determinadas profesiones, o incluso nos pueden ayudar a completar una escolarización primaria u obligatoria.

Toda profesión requiere de una formación mínima para acceder a ella, y esta, no siempre tiene que ser homologada.

Hay gran variedad de lo que podemos llamar estudios no reglados, que ayudan a las personas que lo cursan a seguir formándose para alcanzar determinadas competencias que son más técnicas y además de competencias transversales. La temática de estos cursos, es muy variada pudiendo realizar diversos temas, como por ejemplo: idiomas, tanatopraxia, animación 3D o danza.

- **Estudios no reglados superiores:** Estos estudios permiten a las personas que los cursan completar una primera formación, normalmente son en función de aquellas oportunidades o necesidades que son demandadas por el mercado.

Algunos ejemplos de este tipo de formación podrían ser:

Ámbito empresarial: MBA, Relaciones Públicas, Comunicación,...

Ámbito creativo y de la comunicación: Diseño gráfico, fotografía, cine, vídeo, televisión, publicidad e imagen corporativa, multimedia,...

Ciencias experimentales: Medio Ambiente

Hostelería y restauración: Cocina, barman, Sommelier,...

Visto y analizado donde se situaría nuestra academia desde un marco legal, en la educación no reglada, vamos a ver del porqué de ésta academia, por qué se elige una forma de enseñar el inglés de distinta forma, a través de noticias sobre la educación del inglés entre los españoles.

España tiene uno de los más bajos niveles de inglés de Europa



CAMPUS D'ALCOI

En la edición del año 2014, el Eurobarómetro posiciona a España como el segundo país con el nivel de inglés más bajo de la región, solamente por detrás de Hungría. De acuerdo con el estudio, sólo un 22% de los españoles mayores de 18 años domina la lengua y un 7% asegura tener un nivel avanzado.

CIS E INE AVALAN LOS RESULTADOS DEL BARÓMETRO

Estos resultados no son sorprendentes, pues reflejan lo anunciado por el último Barómetro del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), donde se cuestionó a los ciudadanos acerca de las lenguas, a lo cual sólo un 25% dijo poder hablar y escribir en inglés, mientras que un 61% no lo habla, lee o escribe.

Lo llamativo de esta realidad, es que al preguntar acerca de la importancia de conocer otras lenguas, un 94% de los españoles cree que tiene mucha (65%) o bastante (29%) importancia, y el inglés es la segunda asignatura de mayor peso en el sistema educativo; y aun así solamente el 11% dijo estar estudiando inglés, y el 30% dijo haberse sentido perjudicado por no dominar una segunda lengua.

Además en el año 2015 encontramos un estudio elaborado por el British Council que cuestiona los mecanismos de acreditación del nivel de inglés de los alumnos de las universidades españolas aunque reconoce los esfuerzos de los centros educativos por fomentar el aprendizaje de esta lengua entre alumnos, docentes y personal de administración.

El informe «Acreditación de la lengua inglesa en las universidades españolas» presentado este martes en la embajada de Reino Unido recoge datos aportados por 50 universidades -40 públicas y 10 privadas- y actualiza los del primer estudio elaborado en 2010.

Desde entonces, los autores de este informe, los profesores de la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid) Ana Halbach y Alberto Lázaro, reconocen que se han producido «avances significativos» en relación al establecimiento de los requisitos a graduados, ya que en la actualidad la mayoría de los centros exigen un nivel mínimo de inglés.

Pero, ¿por qué nos resulta tan difícil aprender inglés? Varios motivos, entre ellos;

- **ESCASEAN LOS CONTENIDOS EN INGLÉS**

En España todas las películas emitidas en un idioma no oficial, se doblan desde la Guerra Civil. Esto empezó debido a una censura del régimen franquista, y desde



CAMPUS D'ALCOI

entonces se ha seguido realizando. Esto, indica Fernando Galván (docente de Filología Inglesa de la Universidad de Alcalá), ha llevado a que ya una o dos generaciones estén acostumbradas al doblaje, generando una pérdida del contacto con las lenguas originales.

El Estudio Europeo de Competencia Lingüística (EECL) indica que el escuchar y ver productos audiovisuales en versión original facilita la comprensión y posterior incorporación del idioma en un 21%.

- **EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL**

El EECL (El Estudio Europeo de Competencia Lingüística) explica que los alumnos españoles no tienen el mismo nivel de competencia lingüística que los alumnos suecos, teniendo más horas lectivas y empezando a estudiar el inglés desde más temprana edad. Galván cree que esto puede ser debido, entre otros motivos, que el estudio del inglés en España es bastante más reciente que en otros países, en nuestro caso es de unos 40 años, y añade que muchas de las metodologías de los docentes no han sido las mejores para la enseñanza efectiva de otros idioma.

- **EL GRADO DE MOTIVACIÓN**

En España hasta la fecha no había habido grandes personajes que fueran bilingües, por ejemplo nuestros políticos no dominan la lengua, tampoco los deportistas ni artistas, etc. Esto influye en la motivación por querer alcanzar un mejor nivel. La motivación es fundamental, del mismo modo que lo es el trabajo duro y la constancia de ejercitarse. Sin embargo, El EECL sostiene que el aumento de las tareas no es la solución para mejorar la motivación.



CAMPUS D'ALCOI

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización (Mintzberg, 1984). Si definimos así el concepto de entorno, su significado puede diluirse, ya que es un concepto que abarca muchas posibilidades. Concretando un poco más, el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que afectan a los resultados y sobre aquellas decisiones que se toman. Como estamos hablando de factores que son externos a la empresa, podemos decir que la empresa no tiene la habilidad de poderlos controlar pero, por contra, estos factores pueden hacer que nuestra estrategia tenga éxito o fracase. Si realizamos un análisis profundo sobre estos factores, podremos de forma fehaciente identificar y analizar esta influencia, bien sea de manera positiva o bien que nos afecte de una manera más negativa, y por consecuencia tomar aquellas decisiones empresariales que sean más adecuadas acorde a este análisis.

A continuación vamos a ver una serie de herramientas que nos pueden ayudar a entender mejor las fuerzas del entorno en general: Análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas de PORTER, y la creación de escenarios.

3.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno de una empresa es el término que se utiliza para englobar a todas aquellas variables externas que afectan a la actividad empresarial. Por norma estas variables no están afectando únicamente a la empresa, sino al conjunto de la sociedad, y engloban materias relativas a la población, como otras materias.

Es fundamental el realizar un correcto análisis del macroentorno de una empresa, ya que conociendo como queremos desarrollar actividad podremos protegernos y actuar en consecuencia de aquellas situaciones que nos puedan resultar perjudiciales y viceversa, poder aprovechar todo aquellas cuestiones que nos pueden generar una ventaja competitiva.

3.1.1.1 ANÁLISIS PEST

Es de vital importancia poder reconocer todas aquellas variables que han influido en el pasado, para poder extrapolar y saber qué importancia pueden tener un futuro y así analizar qué cambios se han producido y porqué. Se denomina análisis PEST al estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Su labor es analizar e identificar aquellas variables que afectan o que en un corto o largo plazo puedan modificar la estrategia a seguir por la empresa. Las diferentes variables a realizar el estudio cuando se realiza el análisis PEST son:



CAMPUS D'ALCOI

- Político/legal: Estudiar variables administrativas, legales, políticas.
- Económicas: Analizar las principales variables económicas del área estudiada.
- Sociocultural: Recoger tanto creencias, valores, actitudes, condiciones demográficas, culturas ecológicas, religiosas, educativas, de la sociedad en que se realiza el estudio.
- Tecnológica: Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.

Factores Político/Legales:

Podemos ver qué ahora mismo la sociedad española no pasa por un momento de estabilidad gubernamental en materia educativa a lo que se refiere, los partidos políticos se unieron para protestar por la ley educativa que formuló el Partido Popular. Una iniciativa que fue votada y aprobada por votos de todos los partidos del congreso menos los del PP, con lo cual se observa una división política clara en materias básicas como la educación.

El pasado noviembre el Pleno del Congreso acordó la toma en consideración de una proposición de ley del PSOE para paralizar el y que no llegase a implantarse la LOMCE (Ley Orgánica de Mejora de la Calidad de la Enseñanza). La iniciativa ha sido admitida a trámite con los votos de todos salvo el PP e inició un largo procedimiento hasta que sea aprobado definitivamente en el que los populares pueden dilatar los plazos y que no estará concluido antes de cuatro meses.

Hemos visto durante este periodo que el ministro de educación ha tenido que modificar entre otras medidas polémicas, algunas que heredó de su antecesor, José Ignacio Wert. Nuestro país tiene una de las tasas más elevadas de fracaso escolar de la OCDE, organismo que ha llamado la atención al gobierno por este aspecto. El ministro admitió que los alumnos con problemas educativos para poder igualarse a los demás, aunque paradójicamente es el gobierno el que retiró algunos programas y subvenciones de ayudas a alumnos con necesidades. Una de las voluntades del ministro sería el realizar un gran pacto por la educación en España. La subcomisión que debe acordarlo acaba de empezar su acometido. La entrevista con EL PAÍS tuvo lugar el pasado jueves 19 de enero de 2017.

Vemos que la estabilidad en materia educativa ahora mismo es muy incierta, por lo que para una academia que pretende dar clases de inglés es una **oportunidad**.



CAMPUS D'ALCOI

La variable del salario mínimo interprofesional es clave analizarlo ya que nos indicará en que nivel se sitúa España frente a otros y si este tiene una tendencia alcista o en cambio tiene una tendencia cada vez menor, podemos ver que si se situará con una tendencia cada vez mayor, este, podría repercutir positivamente en el nivel de gasto que las familias españolas estarían dispuestas a asumir, por ejemplo a la hora de asumir el coste extra que supone para una familia media apuntar a sus hijas e hijos a clases particulares de inglés.

El salario mínimo interprofesional (SMI) es aquella cifra mínima que un trabajador y trabajadora que tributa por el régimen español debe percibir como nivel mínimo, sin distinción de sexo u edad de los trabajadores, sean fijos, eventuales o temporeros.

El nivel en el que se sitúa el SMI es fijado por el Gobierno cada año, mediante la publicación de un Real Decreto y publicado en el BOE, y para la determinación del mismo se tienen en cuenta factores como el IPC, la productividad media nacional alcanzada.

Para el año 2017 el Ministerio de Empleo y Seguridad Social fijó el Salario Mínimo Interprofesional en los siguientes valores:

Salario Mínimo diario: 23,59€

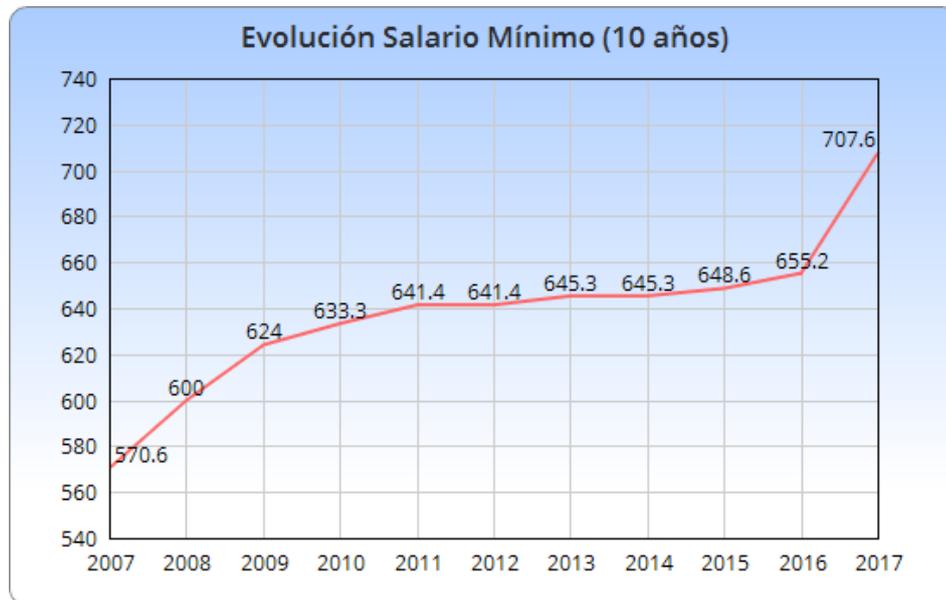
Salario Mínimo mensual: 707,60€

Salario Mínimo anual: 9.906,40€ (14 pagas)

Si comparamos con valores del año 2016, podemos ver que ha habido un incremento porcentual del 8%.

A continuación le ofrecemos una gráfica muy representativa que muestra la evolución durante los últimos 10 años, así como los valores tomados por este índice desde el pasado año 2002 en España.

El repunte y la tendencia al alza de la evolución del salario mínimo, aunque aún bajo en niveles comparativos, vemos que resulta **una oportunidad** para nuestra empresa.



1. Tabla: evolución salario mínimo

Desde el punto de vista de materia fiscal, desde el año 2000, y en especial a partir de la crisis de 2008, la economía global ha ido moviéndose por unos parámetros que no podemos considerar desde ninguna perspectiva ni mucho menos como aceptable. Nos encontramos en una situación de un crecimiento con un ritmo muy bajo así como el nivel de empleo y de los tipos de interés, ha esto lo podemos definir como los síntomas de lo que se suele llamar “estancamiento secular”.

Un nivel de crecimiento tan bajo influye de manera directa a los ingresos y las rentabilidades de las empresas, afecta de manera directa los ingresos de las familias no teniendo disponible suficiente dinero para el consumo y la inversión, el cual afecta de manera directa al crecimiento de la sociedad. Una sociedad con unos índices de deflación y de reducido crecimiento produce histéresis (efectos que persisten incluso después de que sus causas han desaparecido) en el apalancamiento del sector privado, que, además de ser más vulnerable, por lo cual tiene que realizar un esfuerzo aún más grande en tener que des apalancarse a costa del nivel de actividad, volviendo así a persistir en ese desequilibrio.

En este concepto, las inyecciones de moneda que intentan activar la economía y reducir el tipo de interés ya se han vuelto totalmente ineficaces, ya que las personas se vuelven desconfiadas y los ingresos de efectivo que entra en el hogar o en las empresas no vuelven a la sociedad en forma de consumo o de inversión; lo único que producen estas medidas es aumentar el ahorro, y esto acaba desembocando en una renovada versión de la trampa keynesiana de la liquidez, el término trampa de la liquidez es utilizado en la teoría económica para describir una situación en la que los tipos de interés se encuentran muy bajos, próximos a cero en el que la preferencia por la liquidez tiende a hacerse absoluta, es decir las personas prefieren conservar



CAMPUS D'ALCOI

todo el dinero antes que invertirlo, por lo que las medidas tendientes a aumentar la masa monetaria no tienen ningún efecto para dinamizar la economía y las autoridades monetarias no pueden hacer nada para llevar la tasa de interés a un nivel adecuado.

A partir del año 2016 se alcanzó el consenso sobre de tener que romper este equilibrio que no lleva al crecimiento económico.

Hoy en día los países con unas economías que están más desarrolladas han decidido tener unas políticas de mayor flexibilidad fiscal. Esto repercutirá poco a poco en una normalización de las políticas monetarias. Con todo este esfuerzo, los efectos que produzca esta utilización de la política fiscal a modo de reactivación económica va ser todavía muy dispar, debido principalmente a que no todas las economías pueden implementarlas sobre unas bases de crecimiento, ni tampoco todos los países se verían beneficiados al realizar esta acción. Pero es cierto también que un incremento de tipos de interés de la actividad económica y de la inflación (Mayor en USA que en la UE y Japón) podría hacer que economías emergentes se vieran afectadas en el corto plazo, haciendo especial hincapié en aquellas que tengan un mayor apalancamiento en moneda no nacional o que tengan un desequilibrio económico pronunciado. Pero con todo lo expuesto, no es menos cierto, que en un plazo medio y largo las medidas tomadas debería tener un efecto beneficioso a nivel global en el nivel de actividad en el crecimiento de empleo en un mayor nivel de inflación.

Así que desde la crisis en el 2008 la economía llevaba en recesión y las políticas fiscales estaban paralizadas, vemos que a partir de ahora empieza una nueva etapa donde habrá una mayor flexibilidad en materia fiscal, con el único objetivo de aumentar los procesos económicos, por lo que estamos ante una **oportunidad** para nuestra academia.

Factores económicos:

Me gustaría en este apartado explicar los principales datos económicos a nivel español y europeo, centrarse en los datos más relevantes y significativos que podemos extraer en materia económica para analizar cómo se encuentra el entorno económico ahora que parece que se empieza a salir un poco de la crisis tan profunda que se viene arrastrando desde el año 2008.

El PIB en España (Producto Interior Bruto) mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado (trimestral y anual). Otra



CAMPUS D'ALCOI

definición de PIB es: El producto interior bruto de España es el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en España durante un año. El PIB per cápita en España (o PIB por habitante), se obtiene dividiendo el PIB entre el número de habitantes. Es de especial utilidad para poder tener una comparativa en el bienestar en los residentes y habitantes en los diferentes países, ya que representan el valor de los bienes y servicios producidos por cada uno de ellos. $\text{PIB per cápita España} = \text{PIB} / \text{n}^\circ \text{ de habitantes}$ La variación porcentual del Producto Interior Bruto en España en un periodo determinado es la tasa de crecimiento del PIB y es una medida de crecimiento económico.

El PIB creció un 3,2% en España:

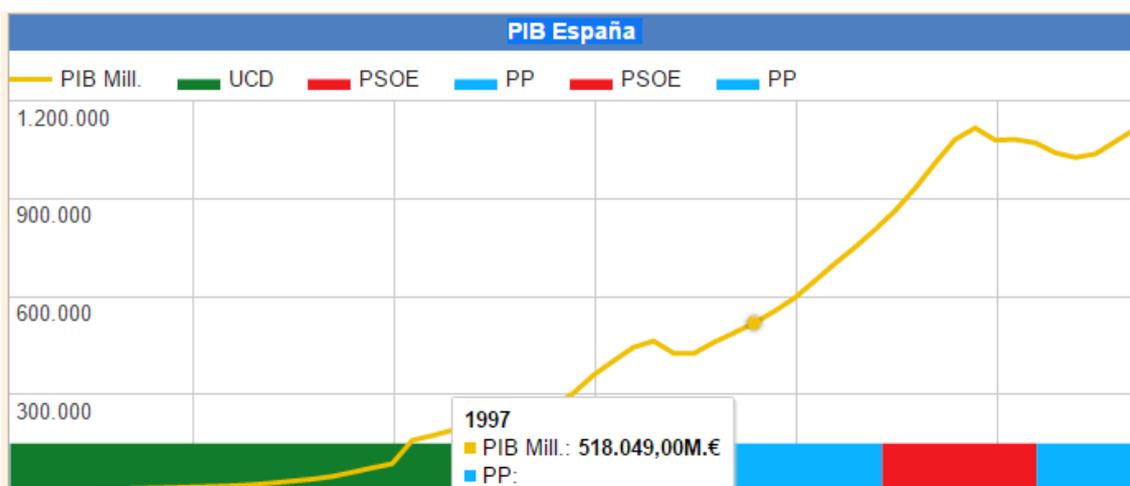
El producto interior bruto de España en 2016 ha crecido un 3,2% respecto a 2015, tasa que es igual a la del año anterior.

En 2016 la cifra del PIB fue de 1.113.851M€, por lo que estamos en la economía en la posición nº 14 en el ranking de los 196 países que están en la lista del PIB publicado. El valor absoluto del PIB en España creció 38.212M € respecto a 2015.

El PIB Per cápita de España en 2016 fue de 24.000€, 800€ una cifra que es mayor a la del año 2015, que fue de 23.200€.

Si realizamos una clasificación en función del PIB per cápita, España se encuentra en el puesto 32 de los 196 países de los que publicamos este dato.

En esta gráfica puedes ver la evolución del PIB en España.



2 Tabla: Evolución PIB

FUENTE:datosmacro.com

Se observa con estos datos, que España está sufriendo un crecimiento de manera positiva,



CAMPUS D'ALCOI

desde la crisis veníamos de un decrecimiento y ahora empieza una nueva época de crecimiento con datos que son positivos. Se analiza que el ciclo económico que se vivió en España durante la década pasada (desde el año 2008) ha tenido subidas y bajadas con diferentes partidos políticos de diferente índole.

Podemos afirmar que se prevé una **oportunidad** para nuestra academia en este periodo económico, pues el PIB está creciendo.

Análisis de los tipos de interés:

El presidente del BCE se muestra satisfecho. “Nuestra política ha sido un éxito”, ha declarado de manera rotunda. Pero esta afirmación crea una respuesta por parte de las personas críticas a estas políticas, entre ellas podemos encontrarnos a Alemania, que pide que se vuelva a las políticas que había antes de la crisis con políticas monetarias más restrictivas.

Los tipos de interés siguen en su mínimo histórico.

Las compras de deuda van a seguir con lo que estaba previsto y que se conocía que se haría: 60.000 millones hasta febrero de 2017, y 40.000 que se hará a partir de marzo hasta finales de 2017, pero este periodo podrá ser extendido si el Eurobanco cree conveniente prorrogar. Draghi también confiesa que la inflación prevista se aproxima al nivel que debía estar, que en este caso era de un 2%. Según las previsiones del eurobanco, el índice de precios en la eurozona llegará este año al 1,7%, un resultado que se encuentra cuatro décimas por encima de lo presupuestado en diciembre.

Pero el presidente del BCE no quiere precipitarse y pese a la cautela habitual del italiano que dirige la eurozona desde el año 2011, realizó la presentación de unos datos que mostraban el crecimiento esperado.

El BCE informó que la tasa de desempleo en los países de la zona euro se situaban en un 9.6% en enero del 2017, una tasa que ha sido calificada como la menor desde el año 2009. Además el presidente del BCE recalcó que el peligro de la temida deflación (que los precios sufran caída en sus índices, cosa que es un fenómeno letal para aquellas economías que lo sufren) ha sido erradicado.

Por lo que podemos extraer que es un buen momento para pedir préstamos a un tipo de interés muy bajo, con lo que estamos ante una **oportunidad**

Entrando a analizar la prima de riesgo es interesante definir primero su concepto, para ver cómo puede afectar a nuestro entorno.

La prima de riesgo, riesgo país o riesgo soberano se define como el sobrepago que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con otro país.



CAMPUS D'ALCOI

En la Eurozona el país de referencia es Alemania y la prima de riesgo de un país es la diferencia entre su bono a 10 años y el bono a 10 años de alemán (bund).

En América es Estados Unidos el país de referencia y por lo tanto, la prima de riesgo es la diferencia entre el bono a 10 años del país y el bono a 10 años US (T-Bond).

En definitiva, el concepto se refiere a que cuanto mayor es el riesgo que tiene un país más tiene que pagar el propio país a los posibles inversores para que compren su deuda. Es por lo tanto, esa sobretasa (o podemos llamarla rentabilidad) que ofrece la deuda pública de un país para que los inversores la compren. Esto mide la confianza de los inversores en la estabilidad y la fortaleza que tiene un país.



3 Tabla: Evolución Prima de Riesgo

FUENTE:datosmacro.com

Si realizamos una comparativa ha hace una década, allá los años 2007 y 2008 la no encontramos bastante mejor, se observa que los últimos periodos, ha habido un repunte en un aumento de la prima de riesgo, esto quiere decir, que va a costar bastante más para España que los inversores depositen su confianza y compren nuestra Prima de riesgo, Por lo que cada vez estamos pagando un sobrecoste cada vez mayor, así que se puede calificar de una **amenaza** potencial para nuestra empresa.

Análisis del Déficit en España:

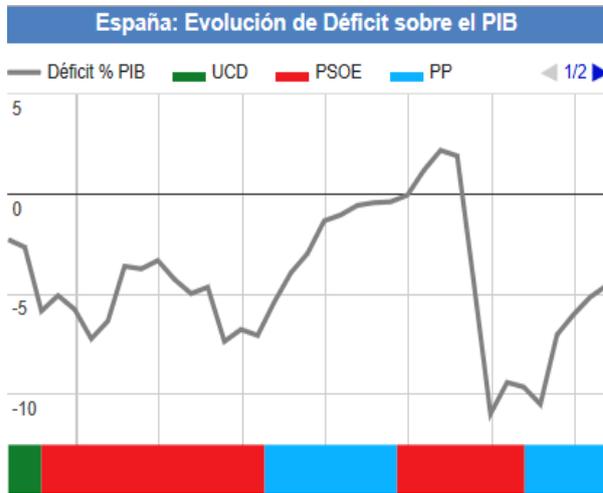
En 2016 el déficit público en España alcanzó el 4,54% del PIB, un porcentaje que le sitúa en el puesto 129, de 188 países, del ranking de déficit respecto al PIB ordenado de menor a mayor.

España ha ganado posiciones en el ranking respecto a 2015, cuando ocupaba el puesto 138 con un déficit del 5,13% del PIB.



CAMPUS D'ALCOI

En términos absolutos, 2016, España registró un déficit de 50.576 millones de euros, inferior al



5 Tabla: Evolución déficit sobre PIB registrado en 2015, de 55.128 millones de euros.

Año	Millones €	% PIB
2016	-50.576	-4,54%
2015	-55.128	-5,13%
2014	-62.161	-5,99%
2013	-71.836	-7,00%
2012	-108.886	-10,47%
2011	-102.881	-9,61%
2010	-101.429	-9,38%
2009	-118.222	-10,96%
2008	-49.371	-4,42%
2007	20.756	1,92%
2006	22.144	2,20%

4 Tabla: Evolución déficit

Sabemos que nuestro país está atravesando por un periodo de bonanza o al menos no de recesión, así que el gobierno debe intentar aprovechar este periodo y lanzarse a acometer las reformas que necesita, bien sea en materia laboral, en materia educativa, y sobre todo en fomentar las empresas españolas de cara a los países exteriores. Incluso sabiendo que aún hay peligros para nuestra economía y la economía mundial como pueden ser unos factores no controlables como la desaceleración económica de China, la crisis de Grecia.

España finalizó el año 2015 con un importante nivel de crecimiento económico en el cual el nivel de nuevos puestos de trabajo y de creación de empleo se situaba en una tasa más elevada que en años anteriores y con una tendencia de seguir creciendo. Una de las razones por la cual podemos explicar este crecimiento es debido a las nuevas políticas expansivas que se acometieron en años anteriores y también debido a otras razones que están afectando a todos los países de la UE, como por ejemplo el descenso en el precio del petróleo, la debilidad del euro, una reducción de los tipos de interés en un periodo de aplicación de políticas monetarias y fiscales por parte del banco central europeo, la apertura de concesión de créditos bancarios como en épocas pasadas.

Pero no debemos perder la perspectiva del asunto, incluso teniendo mejores cifras que en periodos o años anteriores, debemos tener presentes nuestras debilidades. Entre todos los países de la zona euro España es uno de los que encabeza con índices de déficit mayores al resto de países; el segundo con niveles de desempleo elevados y uno de los países de la OCDE donde más ha aumentado la desigualdad durante la crisis. España debe tener presente que aún no puede dar por terminado el periodo de reformas estructurales, debido a esta circunstancia hace que el crecimiento potencial continúe siendo menor de lo deseable para reducir el nivel de desempleo y seguir la estela a las economías más crecientes.



CAMPUS D'ALCOI

Por lo tanto el año 2017, una vez superada la incertidumbre electoral pasada, se tendría que aprovechar el margen de crecimiento que nos ofrece una fuerte demanda y el nivel elevado de las exportaciones para continuar siguiendo con las medidas estructurales de fondo que el país necesita, especialmente las habíamos nombrado anteriormente, como en materia educativa, innovación, la expansión de las empresas al exterior, la disminución de la tasa de desempleo, y la calidad de las instituciones públicas.

Debido a estas medidas que se tomaron y que van a seguir tomando a nivel de políticas expansionistas y de crecimiento estaremos ante una **Oportunidad**.

Posibles factores de riesgo económicos:

Hemos analizado diversos aspectos económicos que afectan a España, pero también podríamos analizar diversos factores que afectan a nivel global. No es muy probable que a corto plazo y a nivel mundial vayamos a sufrir algún evento grave que conduzca a un periodo de recesión económico grave. De todos modos, sí que existen factores que puedan provocar un nivel de incertidumbre, como por ejemplo:

Empecemos analizando el más grave acontecimiento si se produjera y el único evento que podría tener un efecto a nivel mundial, este sería una paralización en la economía China. Recordemos que en verano del año 2015 los inversores tuvieron autentico terror ante el hundimiento de la bolsa de Shanghái, pero afortunadamente este acontecimiento ha quedado más que pasado, el hecho de que la economía más grande del planeta se esté desacelerando es inquietante. La opacidad que tiene el gobierno Chino a la hora de facilitar datos sobre su economía, hace difícil el saber el crecimiento real que sufre el país.

Podemos seguir con Grecia, que es un segundo punto de incertidumbre. Aunque el gobierno debería ser capaz de honrar sus compromisos con las instituciones europeas (y, por tanto, seguir teniendo acceso a los fondos que le permitan evitar un impago), nada asegura que no vayan a repetirse ciertas tensiones. El retraso en la implementación de las reformas o el impacto de la tercera recesión que atraviesa el país sobre el sistema bancario, podrían volver a generar ruido en los mercados. Sin embargo, y esta es la buena noticia, parece que el temido escenario del Grexit ha sido descartado.

La caída del precio del crudo es otro elemento a tener en cuenta a la hora de analizar economías exportadoras de commodities que son altamente dependientes de las ventas de estos productos para su estabilidad presupuestaria.

Esto afecta especialmente a los países de América latina (país en que radican muchas empresas españolas), pero también a países como Rusia, podrían generar problemas si lleva a impagos a nivel de empresas o de países. De todos modos, no es probable que de producirse esta bajada continuada de crudo, estas dificultades vayan a tener un efecto simétrico en los países de economía emergente. También es remarcable que para España y para otras economías que son importadoras de este crudo, la bajada de precio puede tener un efecto



CAMPUS D'ALCOI

positivo a la hora de tener un crecimiento, como el resto de países de la UE, EEUU o también Japón.

El último punto a analizar de posible incertidumbre, y que nos afecta más que a otros países de la UE aunque lo haga de una manera más indirecta, es cómo van a reaccionar la bolsa ante la subida de tipos de interés en EEUU, ya que como hemos analizado la UE, Japón y China mantendrán políticas de crecimiento y de flexibilidad fiscal. Esto puede hacer que ciertas economías incipientes tengan que sacar capital y depreciar sus monedas, por lo que puede desembocar en problemas financieros para cubrir deuda existente con estos países.

Como por ejemplo Brasil y Venezuela, por razones diferentes, pueden tener problemas financieros. Ambas economías están en decrecimiento y ambos podrían necesitar un rescate del Fondo Monetario Internacional. Recordemos que para los intereses de España, Brasil es el sexto país en exportaciones y en inversión español, por lo que una recesión más grave en este país podría afectar de manera indirecta y directa a los intereses de las empresas españolas.

(Amenaza)

Factores socio-culturales:

Pueden ser variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, patrones culturales y la Religión.

En una noticia publicada en el periódico el país en su versión online a fecha diciembre del año 2016, destaca unos datos obtenidos del INE como España va perdiendo a un ritmo de 72 personal día de media, esencialmente porque hay menos recién nacidos.

Durante el primer periodo del año 2016, el número de nacimientos se ha visto disminuido en un 4,6% con respecto al mismo periodo del año pasado y han muerto 12.998 personas más de las que vinieron al mundo. Los datos forman parte del estudio de Movimiento Natural de la Población, hecha pública este martes por el Instituto Nacional de Estadística, que también registra un descenso del 2,7% de matrimonios, con respecto al mismo periodo del año anterior, según datos provisionales.

Los nacimientos siguen en tendencia descendente (195.555 bebés en la primera mitad de 2016) continúa esta tendencia de descenso que empezó en el año 2008 y que únicamente se vio interrumpida en 2014, cuando aumento un 0,1%. Los niños de madre extranjera suponen el 17,9% del total de nacimientos, el año pasado suponían el 17,6%.

Con respecto a las defunciones, los datos provisionales del INE indican que entre enero y junio de 2016 fallecieron 208.553 personas, un 7,8% menos que en el mismo periodo de 2015. Esta reducción se debe al descenso en el número de fallecimiento en los meses de enero y febrero, que en 2015 estuvieron caracterizados por una alta mortalidad



Nacimientos y defunciones. Primer semestre 2015 y 2016 por comunidades autónomas

	Nacimientos			Defunciones			Saldo Vegetativo	
	2015 enero- junio	2016 ⁽¹⁾ enero- junio	Variación	2015 enero- junio	2016 ⁽¹⁾ enero- junio	Variación	2015 enero- junio	2016 ⁽¹⁾ enero- junio
Total	204.910	195.555	-4,6	226.190	208.553	-7,8	-21.280	-12.998
Andalucía	39.199	37.795	-3,6	39.115	35.486	-9,3	84	2.309
Aragón	5.577	5.244	-6,0	7.579	6.805	-10,2	-2.002	-1.561
Asturias, Principado de	3.151	3.170	0,6	7.281	6.692	-8,1	-4.130	-3.522
Baleares, Illes	4.963	5.039	1,5	4.553	4.125	-9,4	410	914
Canarias	7.725	7.617	-1,4	8.139	7.540	-7,4	-414	77
Cantabria	2.117	2.126	0,4	3.181	3.032	-4,7	-1.064	-906
Castilla y León	8.628	8.171	-5,3	15.752	14.264	-9,4	-7.124	-6.093
Castilla-La Mancha	8.990	8.581	-4,8	10.664	9.691	-9,1	-1.674	-1.130
Cataluña	34.370	31.267	-9,0	34.355	32.125	-6,5	15	-858
Comunitat Valenciana	20.813	19.743	-5,1	23.643	21.789	-7,8	-2.830	-2.046
Extremadura	4.352	4.276	-1,7	6.348	5.717	-9,9	-1.996	-1.441
Galicia	9.513	9.398	-1,2	17.024	16.349	-4,0	-7.511	-6.951
Madrid, Comunidad de	32.198	30.854	-4,8	24.787	22.641	-8,7	7.409	8.013
Murcia, Región de	7.568	7.149	-5,5	5.964	5.567	-6,7	1.604	1.582
Navarra, Comunidad Foral de	3.002	2.939	-2,1	3.042	2.984	-2,6	-40	-25
País Vasco	9.338	9.054	-3,0	11.480	10.686	-6,9	-2.142	-1.632
Rioja, La	1.328	1.330	0,2	1.648	1.469	-10,9	-320	-139
Ceuta	489	493	0,8	247	256	3,6	242	237
Melilla	741	686	-7,4	270	257	-4,8	471	429
Residentes en el extranjero	850	843	-0,8	1.118	1.098	-1,8	-268	-255

(¹) Datos provisionales

6 Tabla: Nacimientos y defunciones

FUENTE: país.es

Por comunidades, en las que más han aumentado los nacimientos son Illes Balears (un 1,5%), la ciudad autónoma de Ceuta (0,8%) y Principado de Asturias (0,6%). Los descensos más más pronunciados ha sido Cataluña (-9,0%), la ciudad autónoma de Melilla (-7,4%) y Aragón (-6,0%).

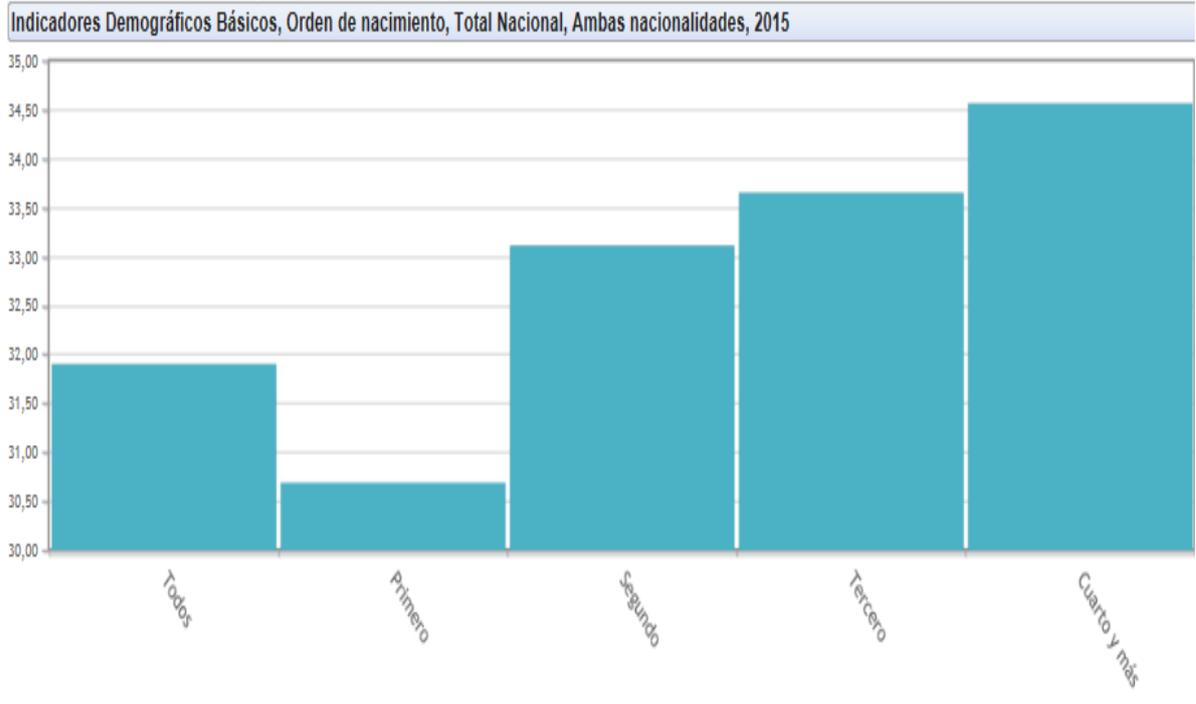
El número de defunciones ha disminuido en todas las comunidades de España a excepción de la ciudad autónoma de Ceuta (3,6%). Podemos recalcar el mayor descenso que se produjo en La Rioja (-10,9%), Aragón (-10,2%) y Extremadura (-9,9%).

Uno de los indicadores clave es comprobar como la edad media de fecundidad en España ha aumentado muchísimo los últimos años.

Podemos comprobar en el INE como las madres españolas retrasan su edad a la hora de tener hijos, siendo el primero de estos en casi a las 31 años de edad.



CAMPUS D'ALCOI



7 Tabla: Edad media de fecundidad

FUENTE: INE

Si comprobamos como se va a desarrollar la población española a 50 años veríamos como España iría perdiendo poco a poco sin interrupción población.

Proyecciones de Población 2016–2066:

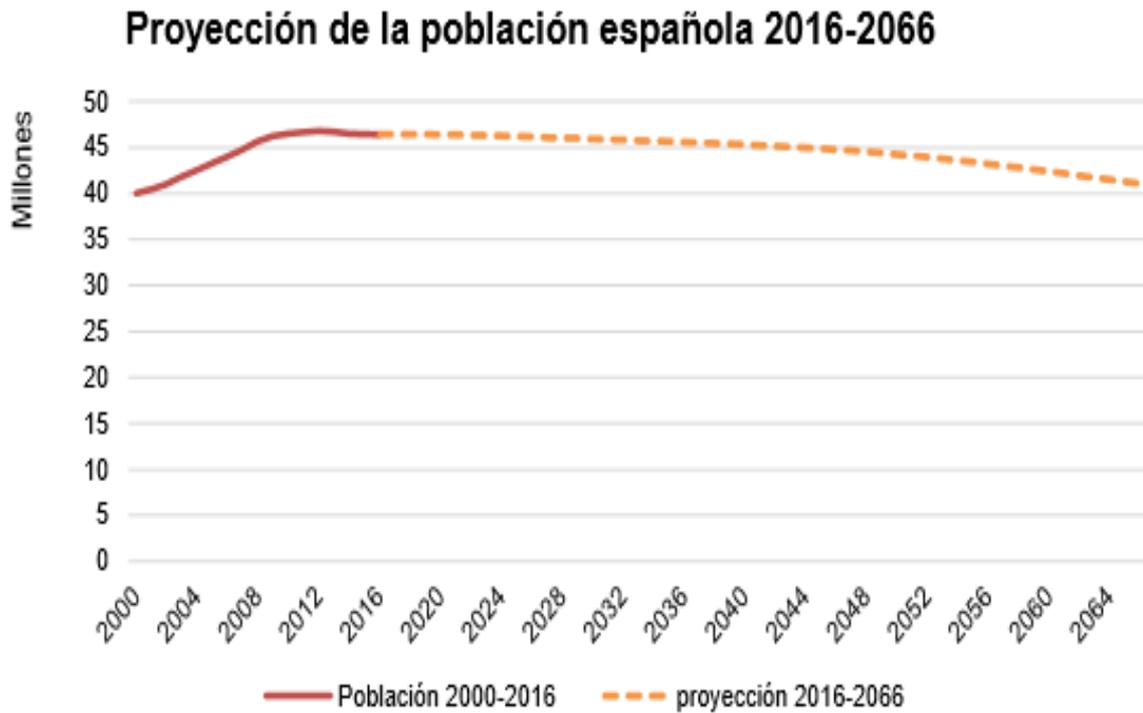
- Si seguimos con las líneas actuales de demografía, España perdería algo más de medio millón de habitantes en los siguientes 15 años y 5,4 millones hasta 2066.
- El porcentaje de población de 65 años y más, que actualmente se sitúa en el 18,7%, alcanzaría el 25,6% en 2031 y el 34,6% en 2066.
- Comunidad de Madrid, Canarias, Illes Balears, Región de Murcia y Cataluña son las únicas comunidades que ganarían población en los 15 próximos años.

En caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales, la población de España aumentaría levemente en 2016, para iniciar a partir de 2017 un descenso ininterrumpido en

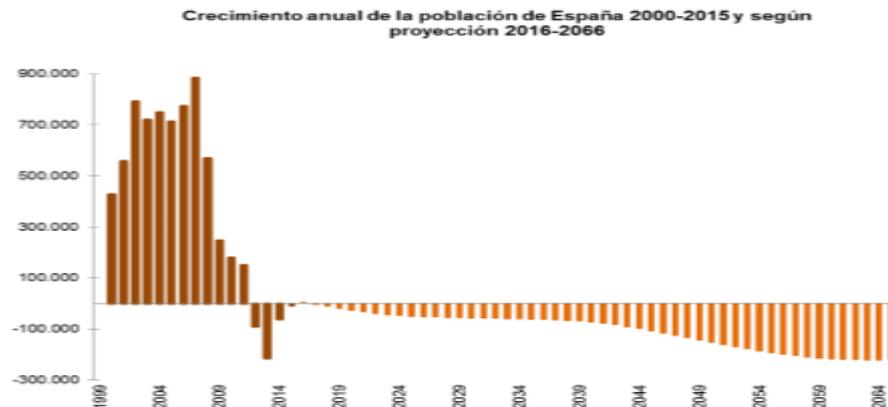


CAMPUS D'ALCOI

todo el periodo que abarca la proyección. Así, en los 15 próximos años España perdería 552.245 habitantes (un 1,2%), lo que situaría su población en 45,9 millones de personas en 2031. Dentro de 50 años, el descenso sería de más de 5,3 millones de habitantes (un 11,6%). De esta forma, la población española se verá reducida en hasta una cifra de 41,1 millones en 2066.



8 Tabla: Proyección población española



9 Tabla: Crecimiento anual Población España

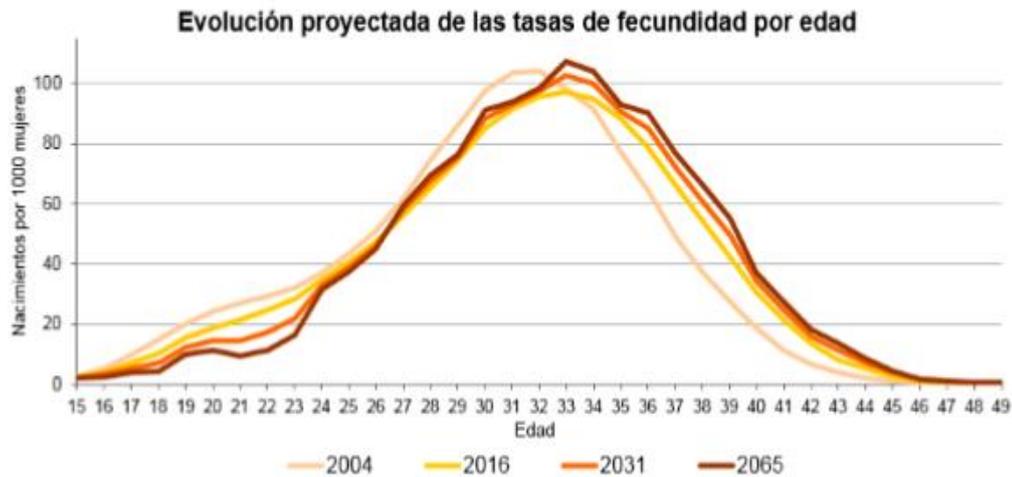
Fuente: ine.es

Podemos explicar la disminución de la población española que sería debida al aumento progresivo de las defunciones y de la paulatina disminución de los nuevos nacimientos. Se produciría así un saldo vegetativo negativo en todos los años de la proyección, esto va a suponer que dentro de los 50 años que de la proyección, la población va a sufrir un descenso de 8.5 millones de personas. Este resultado negativo no va a poder ser compensado con un mayor aumento de migración al país, que en el mismo periodo estudiado lo podremos situar en un aumento de casi 3 millones de migraciones netas con el exterior. **(Amenaza)**

Crecimiento vegetativo: nacimientos y defunciones:

El número de nacimientos va a continuar descendiendo, siguiendo con la dinámica que empezó en el año 2009. Así, podemos estimar que entre 2016 y 2030 nacerán alrededor de 5,3 millones de niños, lo que supone un 22,0% inferior a los 15 años previos.

En 2031 se estima que lo nacimientos tengan una cifra de 335.937, un 19,5% menos que en la actualidad. En esta proyección vemos que el nivel de fecundidad de las mujeres va a tener una pequeña cifra al alza, ya que en la actualidad está situada en 1,33 niños por mujer, mientras que en la proyección se estima que en el año 2031 se situará en un 1,36 y en el año 2050 podría situarse en un 1,38 niños.



10 Tabla: Proyección tasas de fecundidad

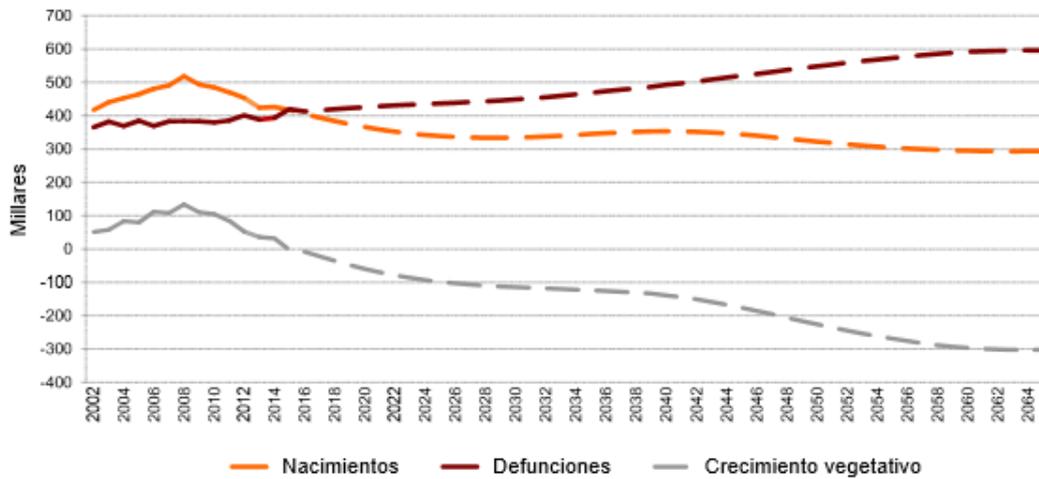
Actualmente podemos situar en la edad media de la maternidad en casi 32 años (31,9), cifra que va a seguir poco a poco creciendo, situándose al final de la proyección en 33 años de edad. El descenso en el número de nacimientos puede ser explicado, sobre todo, por la reducción del número de mujeres que estén en época de tener hijos. De hecho, el número de mujeres entre 15 y 49 años puede bajar en 1,8 millones (un 16,6%) en 15 años, y en 3,5 millones en 50 años (un 32,7%). Por otro lado, la esperanza de vida al nacimiento aumentaría a los 83,2 años en los hombres y los 87,7 en las mujeres en 2031, lo que significa un aumento de las cifras actuales de 3,3 y de 2,3 años, respectivamente.

En 2065, si seguimos con esta dinámica, la esperanza de vida de los hombres superaría los 88,5 años y la de las mujeres los 91,6 años. De la misma forma, una mujer que alcanzase la edad de 65 años en 2065 viviría en promedio otros 28,2 años más (25,1 en los hombres), frente a los 22,7 años de supervivencia actuales (18,8 para los hombres). (**Amenaza**)

No obstante, incluso con la reducción de la población y una mayor esperanza de vida, implicaría un número mayor de muertes debido al envejecimiento de la población. Así, en los años comprendidos entre 2016-2030 podríamos llegar a tener casi 6 millones de defunciones, un 12,7% superior a las tenidas en los años anteriores (2001-2015). En el año 2031 se producirían 452.026 fallecimientos entre los residentes en España y en 2065 se llegaría a 595.979 muertes (frente a los 420.018 del año 2015). Así que como resumen concluimos que podríamos tener más defunciones que nacimientos, como consecuencia del descenso de la natalidad y del aumento de defunciones debido al envejecimiento de la población en los próximos 50 años.

CAMPUS D'ALCOI

Crecimiento natural de la población de España



11 Tabla: Crecimiento anual de la población

Fuente: ine.es

¿Cómo se distribuye la riqueza entre los hogares españoles?

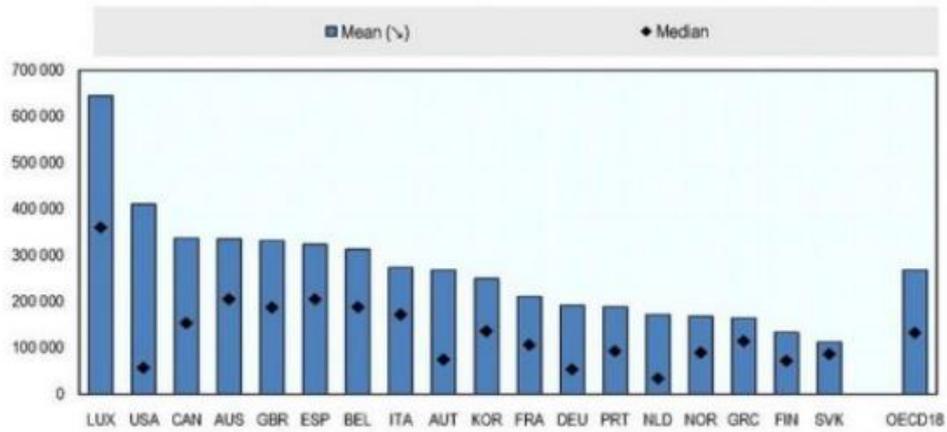
La desigualdad de la riqueza en España tiene un nivel más bajo de lo que en un primer momento podemos pensar, esto es debido por el bajo nivel de deuda que tienen las familias en España, por el peso de la propiedad inmobiliaria y que los jóvenes tardan ahora más en emanciparse.

En el informe sobre la desigualdad que ha publicado recientemente la OCDE nos encontramos con dos gráficos que recogemos a continuación.

Por un lado, éste, que mide, la riqueza media y mediana por hogar. España se coloca en sexto lugar en riqueza tanto media (la que surge de dividir la riqueza total entre el número de hogares) como mediana (la cifra que se encuentra en el ecuador de la distribución). España se sitúa por detrás de países de economía en crecimiento como por ejemplo Luxemburgo, Estados Unidos, Canadá, Austria y el Reino Unido, y por delante de otros países con economías avanzadas como Bélgica, Italia, Francia o Alemania, por ejemplo;



Figure 6.1. Mean and median net wealth per household in micro data
2010 or latest available year, values in 2005 USD



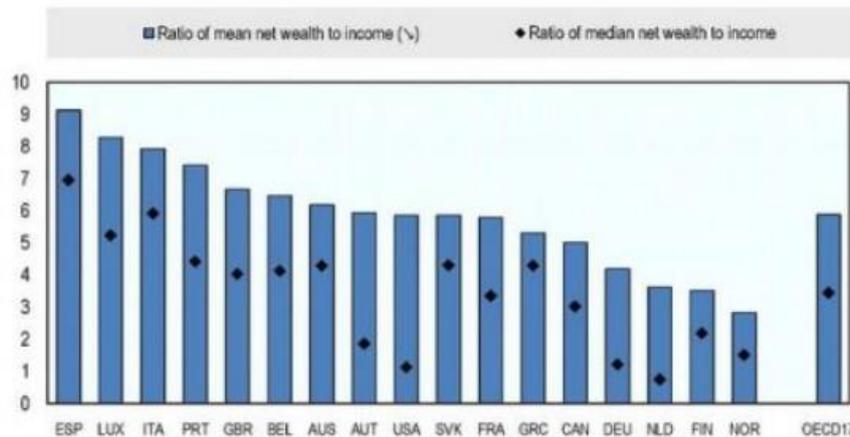
12 Tabla: Riqueza media y mediana por hogar

Fuente: finanzas.com

Después nos encontramos con este otro gráfico, que relaciona riqueza con ingresos. En este ratio España se sitúa al frente de la lista, que, intuitivamente podemos definir como el número de años en que un hogar puede mantenerse sustentado únicamente sobre su riqueza.

Figure 6.2. Mean and median net wealth relative to household income

2010 or latest available year, values in 2005 USD



Note: The ratio of mean net wealth to income is calculated by dividing the mean net wealth by the mean gross income. The ratio of median wealth to income refers to the median net wealth divided by the mean gross income of the third quintile of net wealth, which is a convenient proxy for the income of the households with median wealth. Data on household income for Korea are not available.

13 Tabla: Ratio riqueza por hogar

FUENTE: finanas.com

Estos ratios sí que sitúan a España al frente, y los hogares en el país son más ricos que otros en comparación, pero recordemos que estos ratios no analizan el grado de distribución de la riqueza ni tampoco del nivel de la renta. Por lo que estos gráficos son de poca ayuda a la hora de sacar conclusiones.

Más desigualdad de riqueza que de ingresos

Una vez analizado algunos datos, es factible el plantearse que la desigualdad en nuestro país es muy superior a la desigualdad que hay en otros países. La riqueza media por hogar es más desigual que la renta media por hogar, entonces podemos sacar esta conclusión en un primer momento, pero si analizamos estos datos en profundidad que conclusión podemos sacar, ¿estamos en lo cierto o no?

¿Cómo se distribuye la riqueza en España?

De acuerdo con los datos de la OCDE, la riqueza neta media de los hogares españoles asciende a los 205.238 euros. Pero el 20% de las personas más pobres apenas alcanza los 10.422 dólares, mientras que el 10% más rico supera los 1,4 millones de dólares y 1% más rico alcanza, de media, los 5 millones de dólares.

En comparación con otros países, España se sitúa mejor que por ejemplo en Estados Unidos, el elevado endeudamiento de las familias provoca que la riqueza neta sea en este aspecto

CAMPUS D'ALCOI

negativa en el caso del 20% más pobre (-19.059 dólares), frente a los 15 millones de dólares que acumulan, de media, los hogares pertenecientes al 1% más rico.

De acuerdo con cifras de la OCDE, el 10% más rico de España acumula el 43% de la riqueza; y el 1% más rico, el 15%. Son cifras que contrastan con las de otros países. Porque, en Alemania, por ejemplo, el 10% más rico se lleva un 59% de la riqueza y el 1%, el 25%. En Estados Unidos, mientras, el 10% más rico representa el 78% de la riqueza y el 1%, el 38%.

Box 6.2. Top wealth shares across economic studies (cont.)

The concentration of household wealth at the top of the distribution in different studies

	Top 10 %			TOP 1 %				Average net wealth (USD)	
	OECD	Crédit Suisse (2014)	Piketty	OECD	Crédit Suisse (2014)	Piketty	Vermeulen	OECD (2012 or latest available year)	Crédit Suisse (2014) ^{1, 2}
Australia	46%	51%	--	13%	21%	--	--	325 299	430 777
Austria	52%	64%	--	24%	29%	--	--	298 275	142 675
Belgium	44%	47%	--	13%	17%	--	--	313 517	581 083
Canada	50%	57%	--	15%	22%	--	--	337 238	178 848
Finland	40%	50%	--	12%	21%	--	--	133 498	112 937
France	50%	52%	52%	18%	21%	24%	19%	211 320	201 245
Germany	59%	52%	--	25%	28%	--	33%	191 554	211 049
Greece	39%	50%	--	8%	27%	--	--	184 734	111 405
Italy	45%	51%	--	14%	20%	--	20%	273 583	255 890
Luxembourg	51%	--	--	22%	n a	--	--	544 850	340 836
Netherlands	60%	57%	--	24%	27%	--	17%	172 004	210 233
Norway	50%	56%	--	19%	29%	--	--	198 740	358 955
Portugal	53%	58%	--	21%	--	--	--	189 213	98 428
Slovak Republic	33%	--	--	8%	--	--	--	112 908	28 630
Spain	43%	50%	--	15%	27%	--	--	324 087	134 824
United Kingdom	47%	54%	71%	17%	23%	28%	--	331 722	292 021
United States	78%	75%	72%	38%	38%	34%	37%	419 815	347 845

Note: "--" refers to non available data.

1. Crédit Suisse reports average net wealth at individual levels.

2. For most countries, Crédit Suisse estimated wealth levels for missing years by inflating data on the latest year available with house prices, financial assets or GDP per capita growth.

Source: OECD Wealth Distribution Database; Crédit Suisse, *Global Wealth Databook*, various issues; Piketty, T. (2014), *Capital in the 21st Century*; and Vermeulen (2014), "How Fat Is the Top Tail of the Wealth Distribution?", *ECB Working Paper No. 1692*.

14 Tabla: Concentración de la riqueza por países

Pero, lo que decíamos, la OCDE, comenta que España, Italia, Luxemburgo y Portugal, países en los que la riqueza de los hogares equivale a muchos años de ingresos, la desigualdad es reducida. Finlandia y Noruega, donde la riqueza es reducida en relación con los ingresos, también tienen bajos niveles de desigualdad.

Podemos afirmar que el grueso de la riqueza de los hogares españoles está principalmente formado por activos como la vivienda. El 80% de los hogares es propietario de la vivienda en la que habitan, lo que provoca que el 80% de los activos en propiedad de los hogares españoles sean inmobiliarios, frente a menos del 50% que representa el ladrillo en la riqueza de los hogares estadounidenses (**Oportunidad**).

La riqueza de las familias está repercutiendo favorablemente contra el decremento de los ingresos. La OCDE insiste en que la desigualdad de los ingresos en los hogares españoles ha



CAMPUS D'ALCOI

aumentado de manera importante en España durante la época de crisis. Especialmente los hogares con menos recursos que han sufrido un descenso más pronunciado en sus niveles de ingresos durante esta etapa de crisis. Según destaca la OCDE, los ingresos reales del 10% más pobre de la población disminuyeron un 13% al año entre 2007 y 2011, comprado con una bajada del 1,4% para el más rico. (**amenaza**).

Uno de los aspectos clave a tener en cuenta, es que el inglés se ha convertido en un punto importante de comunicación entre personas de diversos países en un planeta que está totalmente globalizado.

Por lo general la gente estudia el idioma para aumentar su nivel cultural y profesional. El inglés es un idioma que se exige cada vez más en las empresas, por lo que es una herramienta necesaria para poder exceder los límites propuestos y poder seguir creciendo a todos los niveles.

Actualmente el inglés se ha convertido en una herramienta básica en los negocios, ya que cada vez somos más multiétnicos, y las áreas de empleo son muy variadas. Por tanto conocer el idioma ayuda a establecer relaciones de comunicación entre las personas ayudando a su crecimiento personal. Anteriormente sólo les exigían saber inglés personas con altas responsabilidades laborales, pero hoy en día es exigido básicamente entre todos los ámbitos de la sociedad.

Factores tecnológicos:

Podemos definir la dimensión tecnológica del análisis PEST como el estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial.

En primer lugar, hay que matizar que no es lo mismo la tecnología que diseña y produce de manera concreta para ser utilizada en la escuela, de aquella que se utiliza dentro del aula pero que fue diseñada y producida fuera de ella. A la primera denominación se la denomina tecnología de la educación y a la otra, tecnología en la educación.

Entonces, aunque puede parecer obvio, el uso de tecnologías en educación implica nuevos planteamientos y, entre tantos otros y de diverso orden, el espacio es uno de ellos. La estructura física de las escuelas, por lo general están pensadas para que los docentes "dicten" la lección y el alumnado haga uso del material impreso. Sin embargo, lo que interesa es favorecer la integración de los recursos tecnológicos a las prácticas pedagógicas; por esta razón, el centro de preocupación debiera ser el análisis de los recursos disponibles en relación con la actividad del docente en la enseñanza.



CAMPUS D'ALCOI

El uso de los recursos incorporados a las buenas prácticas de enseñanza, puede tener un buen potencial para mejorar la comprensión de conceptos; para desarrollar capacidades y habilidades.

La integración de recursos tecnológicos al currículo escolar es un proceso gradual que se vincula con varios factores:

- Los recursos tecnológicos propiamente dichos;
- La disponibilidad y correcta utilización de los contenidos digitales apropiados;
- La propuesta pedagógica;
- La competencia tecnológica de los educadores;
- El apoyo administrativo y técnico que ofrece la institución educativa;

Los recursos tecnológicos en la enseñanza por sí mismos no garantizan el mejoramiento del aprendizaje; sólo mediante prácticas pedagógicas adecuadas contribuyen a promover en los chicos la comprensión conceptual, el desarrollo de capacidades y habilidades y la construcción de conocimiento.

¿Qué función cumplen en la enseñanza?

Los recursos tecnológicos facilitan el aprendizaje a través de una comunicación más efectiva y directa.

Algunas de las funciones específicas de los recursos tecnológicos son:

- La enseñanza es más dinámica.
- Pone al alumno en una realidad que puede estar más lejana en el tiempo o el espacio.
- La realidad puede ser expresada de distintas formas.
- Favorecer el acceso a distintos grados de información estructurada.

En cuanto a los recursos tecnológicos audiovisuales, de más reciente incorporación en la escuela, se reconocen las siguientes funciones:

- **Motivadora**, porque generalmente capta el interés de los alumnos.
- **Catalizadora**, en tanto permite investigar y construir la realidad partiendo de una experiencia didáctica.
- **Informativa**, porque presenta un discurso específico sobre conceptos, procedimientos y destrezas.
- **Redundante**, en la medida en que ilustra un contenido expresado con otro medio.
- **De comprobación**, porque permite verificar una idea, un proceso u operación.
- **Sugestiva**, por el impacto visual que produce.

Una vez analizado que sería el concepto de la tecnología educativa, podemos encontrar una serie de ventajas y desventajas sobre su uso.



CAMPUS D'ALCOI

VENTAJAS

Actividad de forma global. Los usuarios de las TIC, jóvenes, adultos y asesores, pueden ponerse en contacto con un número ilimitado de personas lo cual favorece el intercambio de información y el aprendizaje puede hacerse de una manera más eficaz.

Información más amplia. Gracias al nivel de globalidad de la que dispone, la información ya no es solo la que podemos encontrar en los libros de papel, sino que abre todo un mundo de posibilidades de información.

Programación del aprendizaje. Los usuarios pueden trabajar a su propio ritmo, por lo que no existe presión para avanzar a la velocidad de los demás. Cada persona puede programar los tiempos que dedicará para estudiar y los horarios en los que lo hará.

Saber buscar información apropiada. Gracias a la obtención casi de manera ilimitada de información, el usuario aprende a tener que discernir entre la información que es relevante de la que no.

Aprendizaje a nivel global. Los instrumentos proporcionados por las nuevas tecnologías ayudan y favorecen el intercambio de información.

Estaremos ante una gran oportunidad para nuestra academia en el uso de las TIC para el aprendizaje de un idioma. **(Oportunidad)**

INCONVENIENTES

Normalmente hoy en día la tecnología empleada en las aulas no ha sido diseñada y producida de manera específica para la educación por lo tanto hay un hándicap en la manera de utilizarla y puede que no se esté aprovechando al máximo todo el potencial que tiene. Hay casos que una mala utilización de la tecnología en una aula puede llevar a que el estudiante no entienda bien el método de enseñanza y los resultados de la utilización de las TIC sea negativo.

En algunos casos debido a que se quiere incorporar una nueva tecnología a las aulas y con ello ser los primeros en utilizarla para mostrar lo avanzados que estamos, hace que el resultado sea negativo, debido a una mala utilización de la misma.

En las primeras fases de su implantación las tecnologías son caras y no suele haber presupuesto para incorporarlas de forma masiva en las aulas y centros de formación. **(Amenaza)**



CAMPUS D'ALCOI

3.1.2 ANÁLISI DEL MICROENTORNO

El micro entorno, es el entorno inmediato a la Empresa, que se encuentra en los alrededores de la empresa, es decir en la misma donde se encuentra ubicada. Al realizar un plan de marketing, debemos tomar en cuenta todas las áreas de la organización, ya que depende de cada una el logro de los objetivos.

También podemos llamarle entorno específico u operativo, ya en ella engloba un conjunto de variables, fuerzas o factores que generan influencias sobre la Empresa del cual esta puede actuar en algún modo. Para ello utilizaremos la herramienta del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.



15 Tabla: Cinco fuerzas de Porter

FUENTE: 5fuerzasdeporter.com

FUERZA 1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes.

En nuestro caso particular, para nuestra academia de inglés debido a su idiosincrasia propia, ya que incorpora una metodología propia con unos recursos que no son muy habituales en el sector que se mueve la enseñanza de la educación en inglés, podemos afirmar que el cliente no tiene mucho poder de negociación, siendo cierto que existe un número elevado de academias particulares de idiomas, la nuestra ofrece un servicio único y personalizado que difícilmente otra academia puede aportar, por lo que estaríamos ante una **oportunidad** para nuestra empresa.

FUERZA 2. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El "poder de negociación" se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo



CAMPUS D'ALCOI

de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores

Para la academia que queremos dirigir, el poder de negociación que pueden tener los proveedores va a ser baja, debido a que no somos una cadena de academias y que el servicio que se va a ofrecer, es un servicio donde los recursos y materiales van a ser libros educativos, materiales pertenecientes al huerto ecológico de dentro de la academia y demás utensilios que el profesorado y la dirección de la academia crea conveniente.

En este sentido el poder de negociación de la academia va a ser prácticamente nulo frente a sus proveedores, debido al bajo volumen de adquisición de materiales, por lo que estaríamos frente a una **amenaza**.

FUERZA 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Una empresa puede entrar en un mercado debido a múltiples razones:

- Incorporación: Una empresa de fuera de la industria puede incorporar una empresa existente, evitando así alguna de las barreras de entrada en la industria. Esta empresa puede aportar experiencia nueva e innovadora para la industria, cambiando así la dinámica competitiva para todos.
- Diversificación: la diversificación de productos de las empresas existentes en otras categorías.
- Ventaja competitiva: El desarrollo de una ventaja competitiva específica también puede ser una amenaza.
- Demanda: El aumento de la demanda puede resultar en un aumento de los precios, permitiendo a las nuevas empresas hacer uso de este aumento y compensar los altos costos de entrada al mercado.
- Control: las empresas existentes pueden optar por controlar cómo una nueva empresa entra en el mercado en lugar de tratar de detener nuevos competidores de los países emergentes.

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.



CAMPUS D'ALCOI

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

Analizando las diferentes barreras de entrada, y recordando siempre desde el punto de vista que nuestra academia ya se encuentra situada en el sector, la facilidad con la que entran nuevos competidores se va a analizar desde la perspectiva que nos encontraríamos ante una amenaza.

En nuestro sector las economías de escala no tendrían un sentido muy práctico puesto que se puede analizar mejor desde el punto de vista de una empresa industrial que ofrezca un producto. Nuestra academia al ofrecer un servicio sería más complicado aplicar economías de escala.

Con respecto a la diferenciación del producto, nuestra academia ofrece un producto muy diferenciado, en el cual en Alcoy no se está ofreciendo. Es verdad que hay gran variedad de academias de inglés y algunas de ellas con gran prestigio, pero el servicio que queremos ofrecer, es una metodología donde el inglés va a ser el actor principal, mientras la cocina, los buenos hábitos, el compañerismo, las responsabilidades y todos los factores anteriormente descritos van a tener una gran relevancia a la hora del aprendizaje del inglés. Por lo que podemos analizar que es una **oportunidad** para nuestra empresa, ya que va a ser más complicado entrar en el sector de la educación con la idiosincrasia y la particularidad de la metodología que conlleva el servicio que queremos ofrecer.

Si analizamos desde la perspectiva de capital de inversión, estaremos ante una **amenaza**, porque a pesar que hace falta recursos para poder empezar, no es una gran inversión económica, puesto que se necesitaría de un local adecuado, de espacio para un huerto, material didáctico y profesorado especializado en materia inglesa y con conocimientos de cocina.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios.



CAMPUS D'ALCOI

Para nuestra academia el canal de distribución va a ser reducido, ya que el número de empresas o intermediarios que van hacer falta para hacer llegar nuestro servicio al consumidor final, van a ser pocos. Por lo que estaríamos frente a una **amenaza**.

Con respecto a la política gubernamental, podemos comprobar que según el art 20.9 de la ley del IVA, las academias que enseñan idiomas están exentas, por lo que estaríamos frente a una **amenaza**. Podemos comprobar como dicho artículo dice así:

“9. º La educación de la infancia y de la juventud, la guarda y custodia de niños, incluida la atención a niños en los centros docentes en tiempo inter lectivo durante el comedor escolar o en aulas en servicio de guardería fuera del horario escolar, la enseñanza escolar, universitaria y de postgraduados, la enseñanza de idiomas y la formación y reciclaje profesional, realizadas por Entidades de derecho público o entidades privadas autorizadas para el ejercicio de dichas actividades.

La exención se extenderá a las prestaciones de servicios y entregas de bienes directamente relacionadas con los servicios enumerados en el párrafo anterior, efectuadas, con medios propios o ajenos, por las mismas empresas docentes o educativas que presten los mencionados servicios.

La exención no comprenderá las siguientes operaciones:

- Los servicios relativos a la práctica del deporte, prestados por empresas distintas de los centros docentes. En ningún caso, se entenderán comprendidos en esta letra los servicios prestados por las Asociaciones de Padres de Alumnos vinculadas a los centros docentes.
- Las de alojamiento y alimentación prestadas por Colegios Mayores o Menores y residencias de estudiantes.
- Las efectuadas por escuelas de conductores de vehículos relativas a los permisos de conducción de vehículos terrestres de las clases A y B y a los títulos, licencias o permisos necesarios para la conducción de buques o aeronaves deportivos o de recreo.
- Las entregas de bienes efectuadas a título oneroso.”

FUERZA 4. Amenaza de productos sustitutos

Los Productos muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.



CAMPUS D'ALCOI

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

La amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir si el precio y las características de este no son únicos. Esto puede lastimar a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo. A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Como el precio de los sustitutos cae, los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios. Los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar – por ejemplo, botellas de vidrio y plástico se consideran un sustituto de latas de aluminio en este contexto.

Factores

Hay varios factores que pueden exacerbar la amenaza de sustitutos. Por ejemplo, la amenaza es mayor si su producto no tiene ninguna ventaja específica en comparación con productos similares. Correo electrónico, las máquinas de fax y servicio de correos son considerados sustitutos, pero cada uno tiene su propio beneficio específico que mantiene alguno de ellos se convierta en obsoleto. La facilidad de los clientes en la conmutación también afecta a la gravedad de la amenaza. Por ejemplo, puede ser fácil para un restaurante pasar de una granja de pollos a otra, pero una planta de soda tendría que reconfigurar sus operaciones por completo para pasar de latas de aluminio para botellas de plástico. Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es mayor si los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio, momento en el que simplemente se pueden comprar a un costo más bajo.

Si analizásemos la propensión del comprador a sustituir, estaríamos ante una **oportunidad**, ya que debido a que ofrecemos un servicio genuino, nuestros clientes van apreciar una gran diferencia de nuestro servicio a otra academia de inglés, así que difícilmente podrá ser sustituido de forma fácil, ya que los servicios de otras academias ofrecen un servicio más tradicional, basado en libros de texto.

FUERZA 5. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

En la mayoría de las industrias, movimientos competitivos de una compañía tendrán un impacto notable en la competición, que luego de tomar represalias para contrarrestar esos



CAMPUS D'ALCOI

esfuerzos. Las empresas son mutuamente dependientes, por lo que el patrón de acción y reacción pueden dañar a todas las empresas y la industria en general.

Algunos tipos de competencia (por ejemplo, la competencia de precios) son muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad del sector. Otras tácticas (por ejemplo, las batallas de publicidad) pueden influir positivamente en la industria, ya que aumentan la demanda o mejoran la diversidad de los productos.

Los factores estructurales que afectan a la rivalidad entre los competidores.

Existe una serie de factores estructurales que puede afectar a la rivalidad en la industria:

Competidores numerosos y equilibrados

Cuando hay muchos competidores, algunas empresas creen que pueden hacer movimientos competitivos sin ser notado. Cuando las empresas son relativamente equilibradas en fuerza, son más propensas a participar en batallas competitivas y ataque y tomar represalias en su lucha por el liderazgo del mercado.

En nuestro sector hay muchas academias de inglés por lo que vamos a tener una **oportunidad**, ya que va a frenar a nuevos posibles competidores a entrar en el sector.

Crecimiento lento de la industria

En un mercado de crecimiento lento, las empresas sólo pueden crecer mediante la captura de la cuota de mercado entre sí, lo que conduce a una mayor competencia.

El crecimiento de nuestro sector de la educación va a ser de crecimiento lento, ya que el sector está colapsado de academias de idiomas, por lo que vamos a tener una **oportunidad**.

Altos costos fijos o costos de almacenamiento

Altos costos fijos crean presión en las empresas para llenar la capacidad, lo que reduce el precio cuando hay un exceso de capacidad. Los altos costos de almacenamiento empujan a las empresas a disminuir los precios para garantizar las ventas.

No vamos a tener costos fijos excesivos, por lo que estaremos ante una **amenaza**.

Falta de diferenciación o cambios de costos

Cuando los productos son percibidos como los productos básicos, la elección es a menudo determinada por el precio y el servicio, que a su vez conduce a una mayor competencia en precio y servicio.



CAMPUS D'ALCOI

En nuestro sector se caracteriza por no tener una gran diferenciación, pero nuestra academia va a ofrecer un servicio muy diferenciado, por lo que estaremos ante una **oportunidad**.

Incrementos en la capacidad

Cuando las economías de escala requieren grandes aumentos de la capacidad, causa trastornos en el equilibrio de oferta y demanda de la industria, que a su vez conduce a períodos de exceso de capacidad y la reducción de precios.

No vamos a caracterizarnos por ofrecer productos que tengan economía de escala, esto va a ser más propios de productos que de servicios.

Competidores diversos

Las empresas con estrategias diversas, orígenes, personalidades y relaciones (especialmente los competidores extranjeros) también tienen diferentes metas y estrategias competitivas que las empresas “típicas” de la industria. Sus diversos enfoques para el mercado y las estrategias competitivas únicas pueden alterar la forma de hacer negocios.

Nuestra academia ofrecerá un producto nada típico y muy personalizado en valores además de la enseñanza del inglés, por lo que es difícil que competidores extranjeros nos ataque con estrategias de diferenciación parecidas, por lo que estaremos ante una **oportunidad**.

Altos desempeños estratégicos

Las empresas de éxito pueden sacrificar la rentabilidad para poder expandirse. Además, otras empresas con alta cuota de mercado pueden sentirse amenazadas por los competidores que buscan reducir su cuota de mercado.

Una **amenaza**, pueden ser las academias que son franquicias y que busquen expandirse, por lo que la cuota a sus clientes pueden ser de un precio muy competitivo, por lo que nos puede quitar posibles clientes, incluso ofreciendo un servicio diferente al nuestro.

Una **oportunidad** es que puede frenar a nuevos competidores a entrar en el sector por dicha razón.



CAMPUS D'ALCOI

Altas barreras de salida

Los factores económicos y estratégicos pueden evitar que las empresas salgan de la industria, incluso cuando están con rendimientos bajos o negativos en las inversiones. Las principales barreras de salida son:

- Activos Especializados
- Los costos fijos de salida
- Interrelaciones estratégicas
- Las restricciones gubernamentales y sociales.

No vamos a tener grandes costos de salida, por lo que el valor añadido que ofrece nuestra academia es un valor intangible, y de una metodología diferente de la enseñanza del inglés, por lo que vamos a estar ante una **amenaza**.

TABLA RESUMEN DEL ANALISIS EXTERNO:

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
MACRO ENTORNO	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de la prima de riesgo.- Reducción de la natalidad.- Reducción de la población.- Aumento de la edad media de la maternidad.- Aumento de desigualdad entre ricos y pobres.- Alto precio de la tecnología.	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidad en materia educativa.- Tendencia al alza del salario mínimo.- Mayor flexibilidad fiscal.- Crecimiento del PIB.- Tipos bajos de interés.- Disminución del déficit público.- Tensiones proteccionistas.- España es menos desigual económicamente frente a países como EEUU.- Desarrollo de habilidades para el uso de la tecnología.-



CAMPUS D'ALCOI

<p>MICRO ENTORNO</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder de negociación frente a los proveedores. - Baja inversión económica. - Bajo número de intermediarios para ofrecer el producto final. - Política gubernamental en materia de educación muy flexible. - Bajo índice de costos fijos. - Precios competitivos de franquicias. - Bajos costos de salida del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poco poder de negociación del cliente. - Baja amenaza de nuevos competidores, debido a la especialización de la academia. - Dificultad a la hora de sustituir nuestro producto por otro. - Gran número de academias de inglés. - Crecimiento lento del mercado, debido a la alta saturación del sector. - Servicio personalizado y muy diferenciado del resto. - Bajo número de competidores diversos. - Altos precios de franquicias que frenen nuevos competidores.
-----------------------------	---	--

16 Tabla: Cuadro resumen Micro y Macro entorno

Tabla: Elaboración propia

3.2 ANÁLISIS INTERNO

En este apartado vamos a investigar que recursos, factores, medios, habilidades y capacidades dispone la academia para hacer frente al entorno que ya hemos analizado. A partir de este estudio, vamos a poder averiguar con cierto rigor las fortalezas y las debilidades de la academia.

Hay diferentes técnicas y herramientas para el análisis y evaluación de los recursos y capacidades, como son la cadena de valor y el análisis funcional. Pero en este trabajo vamos a focalizarnos en el análisis funcional para determinar los recursos y capacidades de las cuales disponemos.

La importancia del análisis de los recursos y capacidades es fundamental ya que puede convertirse en una herramienta imprescindible para la formulación de la estrategia.

Por lo que tenemos que tener en mente tres puntos diferenciadores:

1. En un primer paso, se la empresa debe detectar cuales recursos y capacidades posee, para saber fehacientemente en que pilares puede apoyarse a la hora de formalizar y de plantear su estrategia.
2. En un segundo momento, los recursos y capacidades que ya han sido detectados deben de ser evaluados para averiguar en qué punto o en qué nivel pueden alcanzar tal diferenciación para alcanzar una ventaja competitiva y que esta sea mantenida y duradera en el tiempo.



CAMPUS D'ALCOI

3. En tercer punto, es imprescindible analizar diferentes opciones estratégicas, y estas van a venir de las diferentes capacidades y de los diferentes recursos de los cuales dispongamos.

Concepto de identidad referido a la empresa

La identidad de una empresa viene dado, tras analizar la función que esta va a realizar y del análisis de las capacidades y de los recursos que dispone.

Pero tenemos que tener claro, que tan importante es saber en qué recursos nos vamos a mover y en que capacidades, como el estudio del entorno el cual va a afectar de manera directa a nuestra empresa. No obstante, no es menos cierto que a medida que nuestra empresa entra en un entramado empresarial más voluminoso, la identidad de la empresa se hace necesaria para saber quiénes somos y que se pretende de nosotros.

La diferencia entre identidad y misión radica principalmente que el concepto de misión (¿qué es lo que queremos ser? abarca muchísimo más que el concepto de identidad, que este se puede definir como una descripción más genérica de la empresa y siempre viene dada dependiendo de los recursos que esta tiene.

El concepto de identidad de la empresa abarca las siguientes características que podemos ver a continuación:

1. Los años de existencia de la empresa: Distingue entre empresas de nueva creación, empresas con un recorrido medio, o empresas que llevan muchos años de existencia.

Nuestra academia de inglés “THE LITTLE GREENHOUSE English academy” es una empresa que acaba de nacer, por lo que carece de etapa histórica.

2. Por tamaño: es decir, pudiendo diferenciar entre, pequeñas, medianas o grandes.

Vamos a clasificar a la academia como una pequeña empresa, ya que no cumple ningún requisito para ser considerada mediana o gran empresa.

3. Actividad: ¿Qué productos o servicios ofrece nuestra academia?, así como los grupos de interés que tiene o de la tecnología empleada en la elaboración de nuestro producto o servicio.

El grupo de clientes que va dirigido nuestro servicio y van a ser madres y padres de niños y niñas de edades comprendidas de entre 6 años hasta los 14 años, que tengan una especial motivación en que los niños aprendan el inglés de una forma natural y de forma integrada en actividades relacionadas con la cocina. Para ello se dispondrá de un local con un docente que imparta la docencia del inglés con una metodología del caso práctico en base a actividades dirigidas hacia la elaboración de comida sana. Se dispondrá de un huerto ecológico donde los menores junto el docente serán responsables de su mantenimiento, fomentando así valores además de la enseñanza de la lengua inglesa.



CAMPUS D'ALCOI

4. Propiedad: ¿qué razón social tiene la empresa?, ¿pertenece al sector público o al privado?, ¿qué denominación tiene? ¿Es una empresa familiar?

El tipo de sociedad que se va a constituir va a ser de carácter privado, con un único socio.

5. ¿En qué zona va actuar la empresa?: Simplemente tenemos que definir en qué zonas geográficas vamos a estar presentes, a nivel local, nacional, o bien internacional.

El ámbito de la academia va a ser local. Será situada en la localidad de Alcoy, la localización del mismo será en la calle Santa Rosa, por la posición estratégica que ofrece esta calle, ya que se encuentra situada cerca de dos colegios importantes de la localidad como son el C.P El Romeral y el colegio San Roque.

Además la calle Santa Rosa es una de las calles más transitadas y con mejor comunicación de toda la ciudad de Alcoy facilitando así la visualización de la academia.

6. Que forma jurídica va a tomar nuestra empresa: hay que definir la forma jurídica, si es una S.A o una S.L, etc. ¿Cuántos socios va a tener la empresa? Estas cuestiones son planteadas en este apartado.

La forma jurídica de la academia va a ser la sociedad anónima y de carácter unisocietario.

Los recursos y capacidades de la empresa

Los recursos de una empresa son aquellos activos de los que la empresa tiene una disponibilidad, los cuales le pertenecen o bien ejerce un control sobre ellos.

Por lo que un recurso de la empresa puede ser desde la materia prima que es utilizada en el proceso de producción o de los activos inmobiliarios que dispone o bien de los empleados que están contratados para el proceso de producción.

Debido a que es una definición que abarca mucho, podemos realizar un nivel de separación en una primera etapa, analizamos los recursos uno por uno, individualmente; mientras que en una segunda etapa se analizaría los recursos desde el punto de vista global, como pueden afectar unos recursos con otros. Así, por ejemplo, el abastecimiento de producto semi-elaborado sería considerado en un nivel individual, que solo por el mismo no proporciona gran valor a la empresa.

Así que visto esto, sabemos que los recursos de los cuales la empresa dispone de forma separada, no le aportan gran valor, mientras que la combinación de estos mismos recursos, y relacionándolos entre sí proporciona el gran valor añadido a la empresa, por ello la empresa debe saber valorar los recursos que tiene y saber llevar una gestión óptima para poder sacarle el máximo valor posible.



CAMPUS D'ALCOI

La otra separación de la definición de recursos es el preámbulo de lo que después llamaremos la capacidad, que es la relación de estos recursos para poder tener un valor superior.

Por capacidad se entiende la utilización de manera única de los recursos de la empresa, para que estos desarrollen una función planeada. Podríamos definir que sería un mix de recursos y conocimientos, lo cual permite una buena utilización de estos.

De la anterior definición podemos concluir que hay dos puntos fuertes en la definición de capacidad, esta es que los recursos tienen que estar coordinados y también podemos deducir que de esta coordinación no es estática sino que cambia con el tiempo.

La distinción entre recurso y capacidad no es del todo sencilla, así que se hace necesario partir desde un punto inicial clave, el recurso tiene un carácter de stock, mientras que las capacidades tienen un sentido de flujo, no es acumulable.

Por esto como hemos dicho anteriormente los recursos son activos que se ven desde el punto de vista individual y estos los posee la empresa como un activo, mientras que las capacidades nos podrían estar señalando la forma más adecuada de utilizar estos recursos.

Estos dos puntos van a ser analizados con una tabla que vamos a realizar, será el Perfil estratégico de la academia. En ella vamos a enumerar todas las capacidades que posee la entidad y las vamos a enumerar en "MN, N, I, P, MP" y estas, van a ser comparadas frente a nuestro principal competidor.

Una vez realizado los pasos anteriores vamos a obtener la matriz de Fortalezas y debilidades de nuestra academia.

3.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

Una vez que hemos elaborado la descripción básica de la empresa, un siguiente escalón del análisis interno es saber con qué recursos va a disponer la empresa. Es una tarea muy difícil debido principalmente a que muchos de los recursos no son fácilmente inventariados, y por lo tanto no están recogidos en ningún documento de la empresa. Así, recursos como las existencias de materia prima o de algún componente importante para el producto final, aparecen recogidos en este documento. Por el contrario, las habilidades del personal de la empresa o su saber-hacer no se pueden plasmar en ningún documento escrito.

Como vamos a ver en la siguiente tabla, los recursos los podríamos clasificar en tangibles o intangibles. Dentro de la clasificación de tangible, se puede clasificar como financiero o físico. Por otra parte, si un recurso es intangible, vamos a realizar la distinción entre los que son



CAMPUS D'ALCOI

humanos y los que son no humanos, dentro de la subcategoría de no humano podrán ser tecnológicos u organizativos.

Análisis Interno Recursos y Capacidades

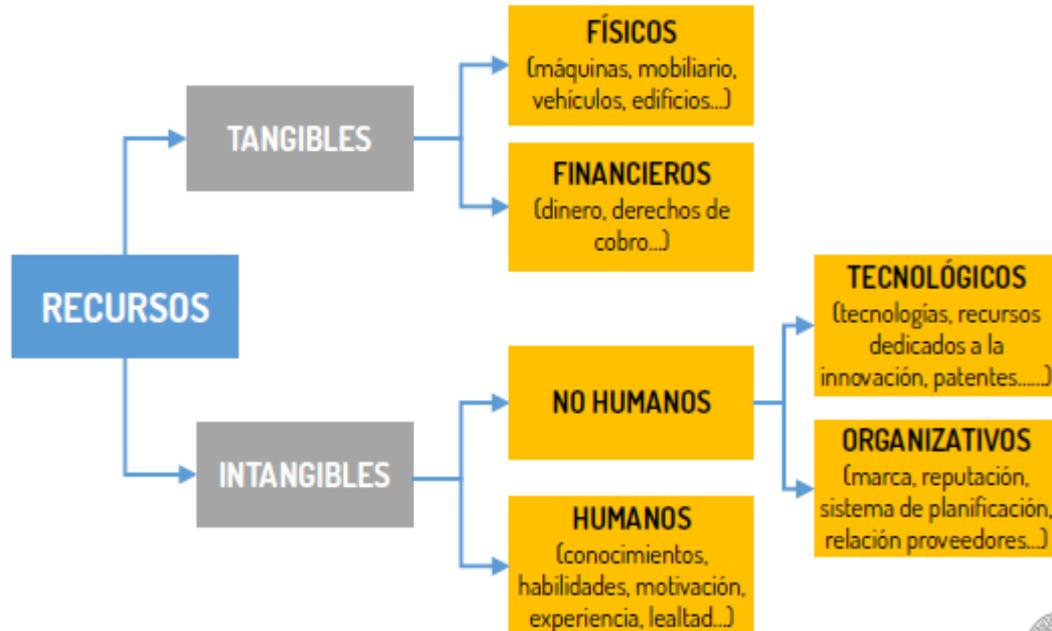


FUENTE: Material didáctico asignatura Estrategia (Pep Capó, profesor de la EPSA 2017)

17 Tabla: Capacidades y Recursos



Identificación de los Recursos



18 Tabla: Recursos Tangibles e Intangibles

FUENTE: Material didáctico asignatura Estrategia (Pep Capó, profesor de la EPSA 2017)



CAMPUS D'ALCOI

RECURSOS TANGIBLES	
FÍSICOS	
R1	Local 150 m2
R2	Profesor/a docente 2
R3	Secretaria/o de administración 1
R4	Hornos 2
R5	Patio 1
R6	Un huerto interior 1
R7	Red Wifi alta capacidad 1
R8	Cocina completa
R9	Mesas grandes 2
R10	Mesas pequeñas 2
R11	Ordenadores Portátiles 1
R12	Proyector pared 1
R13	Material didáctico
R14	Utensilios/cubiertos para niños
R15	cubiertos y material de cocina
R16	Ipads 5
R17	Aire acondicionado/calefactor 1
R18	Material para el huerto
R19	Sofás sala de espera 3
R20	Mesita cristal 1
R21	Prensa diaria
FINANCIERO	
R22	Inmovilizado intangible 1.000 €
R23	Inmovilizado material 57.000 €
R24	Fondos Propios 25.000 €
R25	Deudas a corto Plazo 6.000 €
R26	Deudas a largo Plazo 25.000 €
R27	Tesorería 1.000 €
RECURSOS INTANGIBLES	
HUMANOS	
R28	Personal con dotación hacia los niños
R29	Motivación a la hora de inculcar el inglés de forma natural
R30	Motivación de enseñar valores
R31	Plan de seguimiento de avances con el idioma
R32	Muestras de trabajo culinario a las familias
NO HUMANOS	
TECNOLÓGICOS	
R33	Logotipo de la academia patentado
R34	Servicio de atención a las familias
R35	Servicio wifi para clientes en sala de espera
R36	Pantalla desplegable para el proyector
R37	Proyector para prepara clases de inglés y/o cocina
R38	Programas de descuentos para fidelización del cliente
R39	No se dispone de intranet o plataforma virtual
R40	Página web de la academia
ORGANIZATIVOS	
R41	Propia marca empresarial
R42	Muy alta calidad del servicio
R43	Buena relación con proveedores de material
R44	Buen conocimiento de la zona
R45	Servicio personalizado de atención familiar

19 Tabla: Cuadro resumen Recursos Tangibles e Intangibles



3.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA

Las capacidades de una empresa permiten realizar de manera eficiente la actividad gracias a la combinación y coordinación de los recursos disponibles.

Características principales:

- Están ligadas al capital humano
- Se apoyan sobre todo en los activos intangibles,
- Gobiernan la transformación de los factores en productos y servicios
- Crean valor añadido
- Determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa

Por lo que una vez analizados los recursos de la academia podemos identificar las capacidades que poseemos dividiendo las actividades por áreas comerciales.

Capacidades de la academia:

Podemos afirmar que debido a la combinación de los diferentes recursos que tiene la empresa podemos obtener las diferentes capacidades y estas las vamos a diferenciar por áreas,

DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN:

- C1. Capacidad de coordinar las diferentes áreas (R42-R45)
- C2. **Nula capacidad de buscar nuevos mercados**
- C3. Capacidad de mantener motivados al personal (R28 y R29)
- C4. Capacidad de prestar un servicio de atención al cliente (R3, R19-R21)

COMERCIAL:

- C5. Capacidad de fidelización del cliente (R38 y R45)
- C6. Capacidad de tener buenos proveedores (R43)
- C7. Capacidad de ofrecer un servicio de alta calidad (R6, R7, R16 Y R17, R31 Y R32, R36 Y R37)
- C8. **Baja capacidad de ofrecer servicio a través de intranet.**



CAMPUS D'ALCOI

C9. Capacidad de ofrecer servicios a través de página web (R40)

C10. Capacidad de ofrecer un servicio exclusivo (R4-R8, R16, R35, R41 Y R42)

C11. Capacidad de una muy buena localización (R1)

FINANCIACIÓN:

C12. Alta capacidad de Fondos Propios (R24)

C13. Capacidad de obtener préstamo para financiarse (R25 Y R26)

C14. Capacidad para cubrir pérdidas (R24 Y R27)

TECNOLÓGICA:

C15. Capacidad de ofrecer servicio utilizando recursos tecnológicos (R7, R12, R16, R36 Y R37)

3.2.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA ACADEMIA

El perfil estratégico del entorno es una técnica de análisis del entorno general de la empresa que hace evidentes, mediante la valoración cuantitativa de un conjunto de factores clave, las oportunidades y amenazas que el entorno general ofrece a la empresa, permitiendo así evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o el proceso de crecimiento de la empresa, y en consecuencia, tomar las medidas oportunas para que este efecto resulte favorable.

Se realiza una valoración del comportamiento de cada uno de los factores clave en una escala (escala LIKERT) que suele ser del 1 (muy negativo) al 5 (muy positivo). Esta valoración ayudará a descubrir las oportunidades y amenazas.

El perfil estratégico es una herramienta fácil de utilizar que ayuda a sistematizar la información obtenida, en la que lo más importante es la identificación de los factores clave. Aunque no podemos olvidar que la valoración obtenida es cualitativa (respecto a la influencia de los factores) y de tipo subjetivo, ya que refleja la forma en que la empresa percibe las variables de su entorno.

Vamos a definir el principal competidor que tiene nuestra academia, para así comparar la valoración obtenida con la que obtenemos de él y poder hacernos una idea de cómo estamos situados.



CAMPUS D'ALCOI

Para ello definimos que nuestro principal competidor sea “Academia Da Vinci” que se encuentra situada también en el céntrico barrio de Santa Rosa, en la calle Vistabella número 6.

La Academia Da Vinci es una academia de inglés al uso, y ofrece diferentes niveles de aprendizaje del inglés empezando por el nivel más básico. Además cuenta con formación en el idioma de alemán y de la lengua valenciana. Uno de los puntos fuertes de la academia es que ofrece cursos intensivos de inglés en verano.

		MN	N	I	P	MP
Área de Dirección y Administración	Coordina las diferentes áreas.					DA - GH
	Búsqueda de nuevos mercados.		GH		DA	
	Motivación del personal					DA - GH
	Servicio de atención al cliente.				GR	DA
Área Comercial	Fidelización del cliente.			DA		GR
	Buenos proveedores.				DA - GR	
	Ofrecer un servicio de alta calidad.				DA	GR
	Ofrecer servicio de intranet a socios.		DA - GH			
	ofrecer servicio on-line.		DA - GH			
	Ofrecer servicio exclusivo.				DA	GH
	Buena localización.				DA	GH
Área Financiera	Recursos de Fondos Propios.				DA	GH
	Capacidad de endeudarse.					DA GH
	Capacidad de cubrir pérdidas.					DA GH
Área Tecnológica	Ofrecer servicios con uso de tecnología.			DA		GH

20 Tabla: Perfil estratégico de la academia

Tras realizar la el perfil estratégico de la empresa “The Little GreenHouse, English academy” vemos que tiene más fortalezas que debilidades que su principal competidora, pero hay que tener en cuenta que en algunos puntos clave la competidora nos gana, como en la búsqueda de nuevos mercados y en el servicio de atención al cliente lo cual puede suponer una merma en la captación de nuevos clientes e incluso que los que tengamos ya busquen otras alternativas como puede ser la Academia Da Vinci.



3.2.4 RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En este apartado vamos a sintetizar todas aquellas debilidades y fortalezas que hemos analizado en el perfil estratégico. Una vez finalizado ya podremos obtener nuestra matriz DAFO.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Búsqueda de nuevos mercados	Coordinación de las diferentes áreas
Ofrecer servicios on-line	Motivación del personal
Tener una intranet para clientes	Servicio de atención al cliente
	Fidelización del cliente
	Buenos proveedores
	Servicio de alta calidad
	Ofrecer servicios exclusivos
	Tener una buena localización
	Tener Fondos Propios
	Capacidad de endeudarse
	Capacidad de cubrir pérdidas
	Uso de la tecnología

21 Tabla: Cuadro resumen Fortalezas y Debilidades

Tabla: Elaboración propia

Como conclusión podemos decir que la academia de inglés “The Greenhouse, English academy” tiene más importancia las fortalezas que las debilidades.

Nuestras fortalezas son también mayoritariamente superiores a las de la principal competidora que es la academia Da Vinci. Sólo en dos debilidades que tenemos, esta nos supera, que es en la búsqueda de nuevos mercados y servicio de atención al cliente, por lo que tendremos que poner especial atención a estos dos puntos clave.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

3.3 MATRIZ DAFO

La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades, correspondientes al original anglosajón SWOT.

En cada una de las áreas de la matriz DAFO se representan, respectivamente, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.



	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
MACRO ENTORNO (A.EXTERNO)	A1. Aumento de la prima de riesgo.	O1. Estabilidad en materia educativa.
	A2. Reducción de la natalidad.	O2. Tendencia al alza del salario mínimo.
	A3. Reducción de la población.	O3. Mayor flexibilidad fiscal.
	A4. Aumento de la edad media de la maternidad.	O4. Crecimiento del PIB.
	A5. Aumento de desigualdad entre ricos y pobres.	O5, Tipos bajos de interés.
	A6. Alto precio de la tecnología.	O6. Disminución del déficit público.
		O7. Tensiones proteccionistas.
		O8. España es menos desigual económicamente frente a países como EEUU.
		O9. Desarrollo de habilidades para el uso de la tecnología.
MICRO ENTORNO (A.EXTERNO)	A7. Bajo poder de negociación frente a los proveedores.	O10. Poco poder de negociación del cliente.
	A8. Baja inversión económica.	O11. Baja amenaza de nuevos competidores, debido a la especialización de la academia.
	A9. Bajo número de intermediarios para ofrecer el producto final.	O12. Dificultad a la hora de sustituir nuestro producto por otro.
	A10. Política gubernamental en materia de educación muy flexible.	O13. Gran número de academias de inglés.
	A11. Bajo índice de costos fijos.	O14. Crecimiento lento del mercado, debido a la alta saturación del sector.
	A12. Precios competitivos de franquicias.	O15. Servicio personalizado y muy diferenciado del resto.
	A13. Bajos costos de salida del sector.	O16. Bajo número de competidores diversos.
	O17. Altos precios de franquicias que frenen nuevos competidores.	
(A.INTERNO)	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	D1. Búsqueda de nuevos mercados	F1. Coordinación de las diferentes áreas
	D2. Ofrecer servicios on-line	F2. Motivación del personal
	D3. Tener una intranet para clientes	F3. Servicio de atención al cliente
		F4. Fidelización del cliente
		F5. Buenos proveedores
		F6. Servicio de alta calidad
		F7. Ofrecer servicios exclusivos
		F8. Tener una buena localización
		F9. Tener Fondos Propios
		F10. Capacidad de endeudarse
		F11. Capacidad de cubrir pérdidas
	F12. Uso de la tecnología	

22 Tabla: Cuadro resumen DAFO

Tabla: Elaboración propia



CAMPUS D'ALCOI

La combinación que la empresa determine como más importante, dará la orientación estratégica que se debe seguir.

Los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

- **Estrategias de supervivencia:** Adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema. Una alternativa drástica es el abandono de la actividad.
- **Estrategias de reorientación:** tienen el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategias defensivas:** tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** tienen el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
	1. Ofrecer venta cruzada de productos BIO O GOURMET. (O12, O13, O14, O15, F1, F3, F5, F6, F7)	3. Inversión en publicidad en diferentes medios de comunicación. (O1, O4, O12, O13, O15, O17, D1)
	2. Crear logo de empresa y venta de merchandising (O4, O10, O11, O12, O13, O15, O16, F4, F5, F7)	4. Ofrecer servicios On-line (O1, O4, O9, O13, O15, D2)
		5. Ofrecer servicios intranet a clientes (O1, O4, O9, O13, O15, D3)
		6. Creación perfiles en redes sociales (O4, O9, O11, O12, O13, O15, O16, D1, D2)
	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
AMENAZAS (A)	7. Ofrecer descuentos para fidelización del cliente (A2, A3, A4, A10, A11, A12, F3, F4, F6, F7)	
	8. ofrecer servicios de nuevos idiomas (A3, A4, A8, A11, A12, F1, F2, F4, F6, F7)	

23 Tabla: Matriz DAFO



4. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

4.1 PROCESO DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez fijados la misión y los objetivos de la empresa, analizado el contexto externo e interno y planteado las distintas opciones estratégicas disponibles, tanto en el ámbito corporativo como de negocio, la empresa se plantea en este punto la necesidad de elegir una de las opciones idénticas para su adopción y puesta en marcha.

Al elegir una estrategia nos encontramos con la dificultad de establecer un proceso racional debido al marco de incertidumbre, complejidad y conflicto en el que se toman estas decisiones.

El proceso de evaluación y selección consta de tres etapas, en la que se va aplicando los criterios de evaluación elegidos y de cuyo resultado dependerá la aceptación o rechazo de una alternativa estratégica, estas fases son, adecuación, factibilidad y aceptabilidad. La que cumpla con estos tres requisitos será elegida.

El enfoque racional no siempre prevalece, incorporándose a la toma de decisiones aspectos no racionales o políticos que alteran la secuencia lógica, y en la que el juicio, la intuición y la valoración subjetiva de las situaciones por parte del decisor adquieren una importancia crucial.

Los criterios propuestos, son útiles para evaluar las distintas opciones estratégicas a priori, tanto si el proceso se lleva a cabo de una manera muy formalizada como si prevalecen los aspectos informales o de poder. También pueden servir estos criterios a posteriori, una vez que está siendo implantada en la etapa del control estratégico, especialmente si algunos de los elementos del análisis estratégico han cambiado con el tiempo.

El proceso de evaluación y selección que proponemos a continuación consta de tres etapas en las que, sucesivamente, se van aplicando los criterios de evaluación elegidos y cuyo resultado dependerá la aceptación o rechazo de una alternativa estratégica.

Los criterios que se deben utilizar pueden englobarse en tres categorías: criterios de adecuación, de factibilidad y de aceptabilidad (Faulkner y Bowman, 1995, Johnson y otros, 2010).

4.2 El Proceso de Evaluación de las Estrategias

Evaluación de Estrategias



24 Tabla: Evaluación de las estrategias

FUENTE: Tema 6 (asignatura estratégica 2017 EPSA, Josep Capó)

4.2 LA ADECUACIÓN A LA ESTRATEGIA

Lo que se pretende es que la estrategia se adecue y adapte al marco generado en el análisis estratégico. En base a unos criterios que llamaremos de racionalidad, se representan una primera selección de las diferentes opciones estratégicas.

Tenemos que analizar en cada estrategia el cómo va afectar las amenazas y debilidades detectadas en el análisis estratégico y cómo hacerles frente.

Como aprovechar las oportunidades y fortalezas que hemos analizado en el análisis estratégico. Por último como se adecua a las expectativas de las partes interesadas de la organización.

Entre los métodos de valoración destacan los siguientes:

- Métodos de puntuación, clasificación o jerarquización
- Árboles de decisión
- Escenarios

El método que emplearemos para nuestra academia será el primer método de puntuación, clasificación o jerarquización.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Para ello clasificaremos las opciones estratégicas que obtuvimos en la Matriz DAFO. Se ponderan cada uno de los factores clave más la misión y visión. Después, se valora cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico, eligiendo la de mayor puntuación relativa.



CAMPUS D'ALCOI

FACTORES	PUNTUACIÓN BASE 10	PONDERACIÓN	PUNTUACIONES ABSOLUTAS								PUNTUACIONES RELATIVAS							
			E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	E.8
AMENAZA 1	5	1,31%	3	3	2	3	3	2	2	5	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04	0,03	0,03	0,07
AMENAZA 2	7	1,83%	4	6	7	6	5	8	8	8	0,07	0,11	0,13	0,11	0,09	0,15	0,15	0,15
AMENAZA 3	7	1,83%	4	6	7	7	7	8	9	8	0,07	0,11	0,13	0,13	0,13	0,15	0,16	0,15
AMENAZA 4	8	2,09%	4	6	6	5	5	8	9	9	0,08	0,13	0,13	0,10	0,10	0,17	0,19	0,19
AMENAZA 5	6	1,57%	5	5	3	3	3	6	8	7	0,08	0,08	0,05	0,05	0,05	0,09	0,13	0,11
AMENAZA 6	8	2,09%	8	7	7	4	5	6	5	7	0,17	0,15	0,15	0,08	0,10	0,13	0,10	0,15
AMENAZA 7	5	1,31%	8	7	8	5	5	6	5	8	0,10	0,09	0,10	0,07	0,07	0,08	0,07	0,10
AMENAZA 8	8	2,09%	8	7	10	8	7	7	9	8	0,17	0,15	0,21	0,17	0,15	0,15	0,19	0,17
AMENAZA 9	8	2,09%	8	9	9	8	5	9	8	8	0,17	0,19	0,19	0,17	0,10	0,19	0,17	0,17
AMENAZA 10	9	2,36%	9	9	10	8	4	9	8	10	0,21	0,21	0,24	0,19	0,09	0,21	0,19	0,24
AMENAZA 11	7	1,83%	6	6	8	8	7	10	8	9	0,11	0,11	0,15	0,15	0,13	0,18	0,15	0,16
AMENAZA 12	8	2,09%	6	8	10	9	7	8	9	9	0,13	0,17	0,21	0,19	0,15	0,17	0,19	0,19
AMENAZA 13	8	2,09%	8	4	10	9	8	9	8	9	0,17	0,08	0,21	0,19	0,17	0,19	0,17	0,19
OPORTUNIDADES 1	7	1,83%	8	7	9	9	9	8	6	10	0,15	0,13	0,16	0,16	0,16	0,15	0,11	0,18
OPORTUNIDADES 2	7	1,83%	9	9	8	9	7	8	5	8	0,16	0,16	0,15	0,16	0,13	0,15	0,09	0,15
OPORTUNIDADES 3	8	2,09%	7	5	9	7	6	6	7	9	0,15	0,10	0,19	0,15	0,13	0,13	0,15	0,19
OPORTUNIDADES 4	8	2,09%	8	7	8	8	6	5	6	8	0,17	0,15	0,17	0,17	0,13	0,10	0,13	0,17
OPORTUNIDADES 5	6	1,57%	7	6	8	6	4	4	5	5	0,11	0,09	0,13	0,09	0,06	0,06	0,08	0,08
OPORTUNIDADES 6	5	1,31%	5	5	3	6	4	5	3	6	0,07	0,07	0,04	0,08	0,05	0,07	0,04	0,08
OPORTUNIDADES 7	6	1,57%	7	6	3	5	4	3	3	6	0,11	0,09	0,05	0,08	0,06	0,05	0,05	0,09
OPORTUNIDADES 8	6	1,57%	7	4	4	4	5	3	4	5	0,11	0,06	0,06	0,06	0,08	0,05	0,06	0,08
OPORTUNIDADES 9	7	1,83%	4	4	5	8	8	9	4	7	0,07	0,07	0,09	0,15	0,15	0,16	0,07	0,13
OPORTUNIDADES 10	9	2,36%	9	9	9	10	8	8	8	9	0,21	0,21	0,21	0,24	0,19	0,19	0,19	0,21
OPORTUNIDADES 11	10	2,62%	10	10	10	10	8	9	7	9	0,26	0,26	0,26	0,26	0,21	0,24	0,18	0,24
OPORTUNIDADES 12	10	2,62%	9	10	8	9	6	9	7	10	0,24	0,26	0,21	0,24	0,16	0,24	0,18	0,26
OPORTUNIDADES 13	9	2,36%	9	10	10	10	9	9	9	9	0,21	0,24	0,24	0,24	0,21	0,21	0,21	0,21
OPORTUNIDADES 14	8	2,09%	9	9	10	10	8	10	8	8	0,19	0,19	0,21	0,21	0,17	0,21	0,17	0,17
OPORTUNIDADES 15	10	2,62%	10	10	8	9	10	10	5	10	0,26	0,26	0,21	0,24	0,26	0,26	0,13	0,26
OPORTUNIDADES 16	8	2,09%	8	9	9	8	8	10	5	9	0,17	0,19	0,19	0,17	0,17	0,21	0,10	0,19
OPORTUNIDADES 17	9	2,36%	8	10	8	8	7	8	8	9	0,19	0,24	0,19	0,19	0,16	0,19	0,19	0,21
DEBILIDADES 1	8	2,09%	9	10	10	10	7	10	8	10	0,19	0,21	0,21	0,21	0,15	0,21	0,17	0,21
DEBILIDADES 2	10	2,62%	10	10	8	10	9	10	8	5	0,26	0,26	0,21	0,26	0,24	0,26	0,21	0,13
DEBILIDADES 3	9	2,36%	9	10	8	10	10	10	8	4	0,21	0,24	0,19	0,24	0,24	0,24	0,19	0,09
FORTALEZAS 1	8	2,09%	5	5	6	8	7	10	7	6	0,10	0,10	0,13	0,17	0,15	0,21	0,15	0,13
FORTALEZAS 2	10	2,62%	8	8	6	5	4	7	6	8	0,21	0,21	0,16	0,13	0,10	0,18	0,16	0,21
FORTALEZAS 3	10	2,62%	8	8	7	9	10	10	6	6	0,21	0,21	0,18	0,24	0,26	0,26	0,16	0,16
FORTALEZAS 4	9	2,36%	8	9	8	9	9	8	9	9	0,19	0,21	0,19	0,21	0,21	0,19	0,21	0,21
FORTALEZAS 5	8	2,09%	8	8	8	6	6	7	6	6	0,17	0,17	0,17	0,13	0,13	0,15	0,13	0,13
FORTALEZAS 6	10	2,62%	10	10	8	9	10	10	6	9	0,26	0,26	0,21	0,24	0,26	0,26	0,16	0,24
FORTALEZAS 7	10	2,62%	10	10	8	9	9	10	5	9	0,26	0,26	0,21	0,24	0,24	0,26	0,13	0,24
FORTALEZAS 8	9	2,36%	9	8	6	3	5	7	5	8	0,21	0,19	0,14	0,07	0,12	0,16	0,12	0,19
FORTALEZAS 9	8	2,09%	4	6	8	4	3	3	3	5	0,08	0,13	0,17	0,08	0,06	0,06	0,06	0,10
FORTALEZAS 10	8	2,09%	4	5	7	4	3	3	3	3	0,08	0,10	0,15	0,08	0,06	0,06	0,06	0,06
FORTALEZAS 11	8	2,09%	3	3	4	4	3	2	3	3	0,06	0,06	0,08	0,08	0,06	0,04	0,06	0,06
FORTALEZAS 12	10	2,62%	8	10	8	10	9	9	3	4	0,21	0,26	0,21	0,26	0,24	0,24	0,08	0,10
MISIÓN	10	2,62%	10	10	9	10	8	10	5	10	0,26	0,26	0,24	0,26	0,21	0,26	0,13	0,26
VISIÓN	10	2,62%	10	10	9	10	8	10	6	10	0,26	0,26	0,24	0,26	0,21	0,26	0,16	0,26
TOTAL	382	100,00%	348	353	354	349	308	356	293	357	7,63	7,79	7,72	7,66	6,77	7,84	6,33	7,70

25 Tabla: Adecuación a la estrategia



CAMPUS D'ALCOI

Una vez analizadas nuestras ocho estrategias, aquellas que han sido aprobadas para pasar el filtro de la adecuación de la estrategia, superando la puntuación relativa de 7.70, son cuatro.

- E.2, venta de “Merchandising” con el Logo de la empresa.
- E.3, inversión en publicidad en diferentes medios de comunicación.
- E.6, creación de diferentes perfiles sociales.
- E.8, ofrecer servicios de aprendizaje de nuevos idiomas.

Por lo que a partir de ahora vamos analizar el filtro de aceptabilidad con estas cuatro estrategias.

4.3 ACCEPTABILIDAD

La aceptabilidad mide las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para los distintos grupos de interés participantes en la empresa (stakeholders). La aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas de los grupos de interés, por lo que es importante identificar, para quién, debe ser aceptable.

En general, podemos señalar que, para cualquier grupo, una estrategia es aceptable cuando ella espera mejorar su situación, en el sentido que las expectativas de beneficios superan a los costes derivados de la implantación estratégica respecto de sus propios intereses. Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad de una estrategia son:

Para los accionistas:

- *Creación de valor / rentabilidad*
- *Riesgo*

Para el resto:

- *Reacciones de los grupos de interés*

El siguiente paso va a ser realizar la aceptabilidad de las cuatro estrategias que hemos preseleccionado en el filtro anterior, y señalaremos si son aceptables o no para cada uno de los distintos grupos de interés.

- **Estrategia 2:**
 - **Accionistas:** Sería necesario un desembolso económico para la producción y venta de los productos con el logo de la academia. También repercutirá en la imagen de la empresa, favoreciendo que el nombre y la marca se publiciten.
 - **Proveedores:** Será necesario que contactemos con proveedores especializados en producción y fabricación de productos personalizados, para su venta.



CAMPUS D'ALCOI

- **Clientes:** Se verán afectados positivamente ya que la adquisición de productos de la academia, favorecerá la idea de pertenencia a grupo de los consumidores.
- **Empleados:** Les favorecerá positivamente ya que una venta de productos de la academia, puede repercutir en un porcentaje de la venta para la persona que ha realizado la venta.

- **Estrategia 3:**
 - **Accionistas:** Deberá ser necesario una aportación de capital para poder financiar la campaña publicitaria en distintos medios locales como pueden ser la radio, en paneles publicitarios en la ciudad, en distintos locales, etc.
 - **Proveedores:** No se verán afectados.
 - **Clientes:** Se verán afectados positivamente, ya que el escuchar por algún medio de comunicación la existencia de nuestra academia, facilitará el que nos encuentren más fácilmente. Para los consumidores que ya estén viniendo a nuestra academia, les reforzará la idea de que están llevando a su hija/o a una buena academia.
 - **Empleados:** Será positivo, ya que el publicitarse hará que vayan más personas a la academia o a preguntar por los servicios que se ofrecen, con lo que su puesto de trabajo estará más garantizado.

- **Estrategia 6:**
 - **Accionistas:** No deberá ser necesaria una aportación de capital ya que la realización de perfiles en las redes sociales es gratuita.
 - **Proveedores:** Se verán beneficiados ya que al colgar fotos y videos en las redes sociales las marcas de los productos que estemos utilizando podrán ser visualizadas en las redes.
 - **Clientes:** Podrán enterarse de la actualidad de la academia de una forma rápida y sencilla y sobretodo muy dinámica, favoreciendo la participación e implicación de las personas.
 - **Empleados:** Serán los encargados de subir y actualizar las distintas redes sociales, una fuerte implicación será necesaria.

- **Estrategia 8:**
 - **Accionistas:** Un desembolso de capital importante, debido a los costos de la contratación de otro profesional para impartir otro idioma, con la reestructuración de horarios que implica. Realizar un análisis de que idioma enseñar y de cuanta gente estaría dispuesta a contratar ese servicio. Sería necesario elaborar un estudio de mercado previo para ver la necesidad de los consumidores.
 - **Proveedores:** Se verán afectados positivamente ya que la demanda de productos aumentará.



CAMPUS D'ALCOI

- **Clientes:** Puede verse afectados por la disminución de horarios disponibles para la impartición del idioma en inglés, ya que se dispone de una gran sala donde está el material para la cocina, no pudiendo impartir al mismo tiempo inglés y otro idioma.
- **Empleados:** Se verían afectados positivamente y negativamente. Por la parte positiva, más gente acudiría a la academia a llevar a sus hijos, pero el conflicto de horarios podría llevar a que los clientes no estuvieran del todo satisfechos y pidieran a los empleados que pusieran más horarios o más medios.

Tras el análisis del filtro de aceptabilidad de las cuatro estrategias elegidas, vamos a descartar la estrategia 2 y la estrategia 8, ya que por el momento el desembolso de capital que supone las estrategias no tienen una contrapartida lo suficientemente importante como para llevar a cabo estas estrategias.

Por parte de la estrategia 2, la venta de “merchandising” supondría unos elevados costes de producción, de bajo volumen, por lo que la venta de estos productos debería tener un precio demasiado elevado, esto llevaría a que los consumidores no comprasen nuestros productos, y el efecto restante sería el opuesto al buscado.

Por la parte de la estrategia 8, el desembolso de capital a desembolsar es demasiado amplio para no tener una garantía de necesidad por parte de los consumidores, donde principalmente demanda la lengua inglesa. Si se decidiese llevar a término esta estrategia sería necesaria una reestructuración del local para poder permitir que ambas lenguas se diesen en un mismo horario, con el siguiente desembolso económico.

Una vez descartadas las estrategias 2 y 8. Podemos decir que nos quedamos con la estrategia 3 y 6. Inversión en publicidad en diferentes medios de comunicación y la creación de diferentes perfiles sociales.

4.4 FACTIBILIDAD

El criterio de factibilidad hace referencia a la posibilidad de ser implantada, tratando de evaluar la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarias o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. En definitiva, se trata de responder a las siguientes preguntas:

¿Se puede emprender la estrategia con los recursos (físicos, humanos, financieros, etc.) de los que se dispone?

Este suele ser el problema más fácil de solventar (salvo excepciones) en la implantación de una estrategia. Hay que añadir que la escasez de recursos intangibles suelen ser una limitación más difícilmente cuantificable.

¿Existe ajuste o consistencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar?



CAMPUS D'ALCOI

Podrían ser cuestiones tales como el diseño organizativo, el estilo de la dirección y la cultura organizativa, que serán estudiados más adelante.

Analizando los recursos y capacidades que dispone la empresa para la implantación de la estrategia 3, veríamos como la empresa, como hemos analizado anteriormente, no tiene grandes problemas de liquidez y dispone de reservas suficientes para acometer la inversión en publicidad, las capacidades necesarias para poder llevarlas a cabo, también las posee la academia, una directiva que es capaz de negociar los diferentes contratos publicitarios y también dispone del tiempo necesario para realizarlo.

Además los beneficios de la publicidad activa, se verían reflejado en un corto periodo de tiempo con la afluencia de más personas a la academia, con lo que la baja inversión sería amortizada.

Para la estrategia 6, la creación de diferentes perfiles sociales, dispone de los recursos suficientes para llevarlo a término. Se encargaría la persona que está a cargo de la recepción de la academia, y sería esta, la que se encargaría de actualizar constantemente los diferentes perfiles.

Se realizaría de manera continua y sin ningún horario en concreto, por lo que no se necesita un tiempo específico para la realización del mismo.

Una vez estudiado la factibilidad de las dos estrategias elegidas, se decide que se llevaran a la práctica ambas estrategias ya que supondrían un gran aumento de valor añadido para la academia con un bajo costo para la dirección de la empresa. Los beneficios resultantes de la implantación de estas dos estrategias son un aumento de clientes gracias a una campaña activa tanto en redes sociales como en medios de comunicación.



CAMPUS D'ALCOI

5. ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

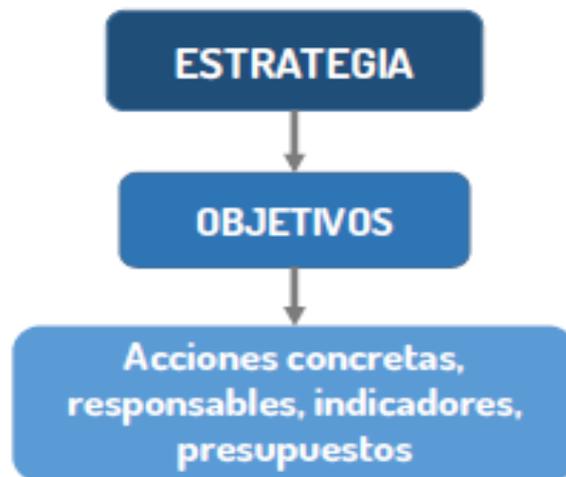
La definición y ejecución de los planes de acción o programas es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico. La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Para realizar un buen plan de acción de las estrategias marcadas como óptimas debe completarse los siguientes pasos:

- Asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos previstos.
- Asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.
- Evaluar los costes previstos.
- Jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

Los planes deben hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo objetivos y los medios para conseguirlos.

Debemos identificar los siguientes apartados:

- ✓ QUÉ se desea hacer.
- ✓ CÓMO puede alcanzarse el propósito (acciones).
- ✓ CUÁNDO van a alcanzarse las acciones.
- ✓ QUIÉN va a desempeñarlas.
- ✓ QUÉ recursos se utilizarán.



26 Tabla: Planes de acción



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Para nuestra academia "THE LITTLE GREENHOUSE, English academy" vamos a elaborar diferentes planes de acción para cada una de las dos estrategias que han pasado los filtros y hemos elegido llevar a cabo.

5.1 ESTRATEGIA 3:

INVERSIÓN EN PUBLICIDAD EN DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN.



CAMPUS D'ALCOI

OBJETIVO: Realizar campaña publicitaria en distintos medios de comunicación en la zona de Alcoy			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Contactar con las principales emisoras de Radio de Alcoy para realizar un presupuesto de las diferentes franjas horarias.	01/07/2017	El Director General	Tiempo: 1 Semana
2. Contactar con el periódico El nostre para presupuestar un anuncio en un lugar visible del periódico, y en su página web.	02/07/2017	El Director General	Tiempo: 1 Semana
3. Realizar campaña publicitaria en las distintas emisoras de radio en Alcoy, en franja de máxima audiencia.	09/07/2017	El Director General	Presupuesto: 4000 € Tiempo: 4 semanas
4. Realizar anuncio en página visible del Periódico El Nostre y en su página web.	10/07/2017	El Director General	Presupuesto: 2000 € Tiempo: 4 semanas
5. Búsqueda de imprenta para diseño y elaboración de panfletos y carteles publicitarios.	11/07/2017	El Director General	Tiempo: 1 Semana
6. Contratar imprenta para realización de diseño e imprenta de folletos y carteles publicitarios de la academia.	18/07/2017	El Director General	Presupuesto: 1000 € Tiempo: 8 semanas

27 Tabla: Estrategia 3

Tabla: Elaboración propia



5.2 ESTRATEGIA 6:

CREACIÓN DE DIFERENTES PERFILES EN REDES SOCIALES:

OBJETIVO: Creación de diferentes perfiles en redes sociales			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Elaboración de Objetivo a conseguir y plan de lo que quiere llevarse a cabo en las redes sociales.	12/07/2017	El Director General, Responsable de Administración	Tiempo: 2 días
2. Creación de diferentes perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)	14/07/2017	Responsable de Administración	Tiempo: 2 Semanas
3. Concretar puntos clave que deben de realizarse y aparecer en los perfiles. (Promociones, fotos diarias, logros, feedback de comentarios)	17/07/2017	El Director General, Responsable de Administración	Tiempo: 2 días
4. Realizar seguimiento de RRSS (número de followers, calidad y cantidad de comentarios, likes, etc)	31/07/2017	Responsable de Administración	Tiempo: 1 vez por semana

Tabla: Elaboración propia

28 Tabla: Estrategia 6



CAMPUS D'ALCOI

6. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados.

En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia aportando valores diferenciales.

6.1 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE BIENES DE CONSUMO

A la hora de analizar la segmentación del mercado no hay una única manera de realizarlo, y se pueden utilizar distintos criterios y combinaciones de los mismos, para nuestra academia nos vamos a determinar:

Variables Psicográficas:

Estilos de Vida: Vamos a segmentar el mercado en aquellas personas que tengan un estilo de vida en que la buena alimentación sea un punto constante en sus vidas, que estén preocupados por la educación de sus hijos, y que busquen un poco más y no se conformen con una educación estándar para sus hijas/os.

Personalidad: Personas con un carácter extrovertido y no conformista, que busca el más allá en las cosas que realiza en la vida.

Variables de Perfil:

Edad: Personas jóvenes de entre 28 – 40 años, que tengan hijos muy jóvenes de entre 4 y 16 años



CAMPUS D'ALCOI

Clase social: Personas de clase media / alta.

Geográfica: Personas que residan en la población de Alcoy principalmente y tengan posibilidad de matricular y llevar al niño a la academia.

6.1.1 CRITERIOS PARA LA SEGMENTACIÓN DE ÉXITO

Para comprobar si la Dirección de la academia ha realizado correctamente la segmentación del mercado, se recurre a cinco criterios.

- ✓ **Efectivos:** Los segmentos identificados deben estar compuestos por consumidores cuyas necesidades son relativamente homogéneas dentro del segmento, pero significativamente distintas de la de los consumidores de otro segmento.
- ✓ **Mesurables:** Debe ser posible identificar a los consumidores del segmento propuesto y comprender sus características y patrones de comportamiento.
- ✓ **Accesibles:** La empresa debe ser capaz de formular programas de marketing eficaces para los segmentos que ha identificado. En otras palabras, debe estar claro qué tipos de campaña de promoción funcionarán mejor para el segmento.
- ✓ **Ejecutables:** La empresa debe disponer de los recursos necesarios para explotar las oportunidades identificadas con el programa de segmentación.
- ✓ **Rentables:** Seguramente es el punto más importante, los segmentos deben ser lo suficientemente grandes como para que sea rentable atenderlos.

6.2 DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO DE MARKETING

Una vez identificados los segmentos del mercado, la siguiente actividad importante consiste en elegir los mercados objetivos. La definición del público objetivo del marketing hace referencia a la elección de los segmentos concretos que se van a elegir, y constituye un elemento clave de la estrategia del marketing. Toda empresa tiene que valorar los segmentos y decidir cuáles va a atender utilizando los cinco criterios señalados anteriormente.

El objetivo de evaluar los segmentos del mercado es que una empresa pueda llegar a elegir uno o más segmentos a los que a atender.



CAMPUS D'ALCOI

Hay cuatro estrategias genéricas del público objetivo de marketing entre las que elegir: marketing sin diferenciar, marketing diferenciado, marketing concentrado y marketing personalizado.

Para nuestra academia de inglés vamos a realizar la estrategia genérica del Marketing concentrado.

Solo porque una empresa haya identificado varios segmentos en un mercado no quiere decirse que tenga que atenderlos a todos. Algunos pueden no ser atractivos o no caer dentro de las fortalezas del negocio. Tal vez el camino más sensato sea atender solo a uno de los segmentos del mercado. Sería desarrollar un único Marketing Mix para un mercado objetivo.

Esta estrategia es especialmente adecuada para empresas como la nuestra con recursos limitados. El marketing concentrado nos permitiría dirigir el gasto en investigación y desarrollo en satisfacer las necesidades de un conjunto de consumidores.

Pues vamos a focalizar nuestros esfuerzos en un único segmento de mercado, aquellas personas jóvenes de entre 28 y 40 años con hijos, de una clase media/alta que estén preocupados por la educación y la alimentación de sus hijos y busquen una educación que supla las deficiencias del actual sistema educativo.

6.3 POSICIONAMIENTO

Hasta el momento nos hemos focalizado en dos aspectos clave del proceso de dirección del marketing, la segmentación del mercado y la definición del público objetivo. Pero ahora vamos a pasar a analizar uno de los puntos más difíciles del marketing, el posicionamiento.

Lo definiríamos como, el acto de diseñar la oferta de una empresa de forma que ocupe una posición significativa y diferenciada en la mente del consumidor objetivo.

Este será el reto que toda empresa tiene que superar. Todas las compañías fabrican o prestan servicios como nuestra academia, pero los consumidores compran ventajas o prestaciones. El posicionamiento es básicamente, el acto de relacionar nuestro producto o servicio con las soluciones que buscan los consumidores y garantizar que, cuando piensen en esas necesidades, nuestra marca es una de las primeras que acuden a sus mentes.

Antes de proceder a ver el posicionamiento de nuestra academia de inglés vamos a ver un ejemplo de buen posicionamiento empresarial.

A lo largo de los años, el fabricante sueco de automóviles Volvo ha conseguido posicionarse con éxito como el automóvil más seguro del mercado mediante una combinación de diseño y de sus mensajes publicitarios. Cuando se pregunta qué marca de automóviles es la más segura, los consumidores siempre mencionan la marca Volvo, aunque paradójicamente las pruebas técnicas demuestran que no es significativamente más segura que otras marcas del mercado.



CAMPUS D'ALCOI

Este es el poder de un posicionamiento eficaz: garantizar que nuestra marca ocupa un lugar significativo y diferenciado en la mente del consumidor objetivo.

6.3.1 DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La decisión que se va a tener en cuenta sobre la posición que se va a intentar tener en el mercado, exige valorar las siguientes tres variables.

- Los consumidores
- Los competidores
- Propia empresa

Respecto a los consumidores, tenemos que analizar cuáles son los atributos que les importan. Desde la perspectiva de los competidores, normalmente suelen estar bastante atrincherados en sus posiciones, por lo que lo interesante sería encontrar alguna ventaja competitiva que sea difícilmente imitable. En tercer lugar pero no menos importante, la empresa debe intentar una posición basada en sus recursos exclusivos, puesto que así aumenta la probabilidad de que se pueda mantener la ventaja conseguida.

Aplicando la estrategia de posicionamiento a nuestra academia de inglés "THE LITTLE GREENHOUSE English academy" analizaremos las tres variables respectivas.

- Los consumidores; Los principales atributos que les importa, va a ser la seguridad que sus hijos están en un ambiente sano y feliz, donde van a aprender mientras se divierten. Otro de los atributos a explotar es el de pertenecer a un grupo exclusivo de aprendizaje, donde la forma de aprender difiere al 100% de las academia convencionales donde además gracias al huerto ecológico que posee la academia ven como los alimentos crecen y se desarrollan para después ser aprovechados para la comida.
- Los competidores; El principal atributo diferenciador que es difícil de imitar por parte de otras academias es el punto de tener un huerto ecológico donde algunos productos utilizados en la elaboración de platos, son cosecha propia. Otros de los atributos difíciles de igualar por presupuesto es el valor que tiene la academia a la hora de utilizar nuevas tecnologías como los cinco Ipads o el proyector así como la red Wifi de alta velocidad.
- Propia Empresa; Los recursos más importantes van a ser nuestros empleados, elegir al que va a ser el profesional docente será clave a la hora de poder mantener nuestras ventajas exclusivas. Otro de los puntos importantes será la imagen de marca que demos con un local reconocible y con un logotipo que sea identificable por nuestro público objetivo.

Una vez que hemos decidido cuál va a ser nuestra estrategia de posicionamiento, el siguiente paso va a ser desarrollar una declaración de posicionamiento.



CAMPUS D'ALCOI

La declaración de posicionamiento, es una definición por escrito, memorable y evocadora de la estatura deseada del producto o servicio. Se puede valorar esta declaración utilizando los siguientes criterios.

1. **Claridad:** La idea debe estar perfectamente clara, tanto en lo que respecta al mercado objetivo como a la ventaja diferencial. Es improbable que se recuerden declaraciones de posicionamiento complejas. Algunos ejemplos de mensajes sencillos y veraces son “BMW: la máquina de conducción o Carlsberg: Probablemente la mejor cerveza del mundo”.
2. **Consistencia:** Puesto que se bombardea a la población con mensajes todos los días, es necesario enviar un mensaje coherente para atravesar este barullo. Provocaremos confusión si un año nos posicionamos en función de “la calidad del servicio” y al año siguiente nos posicionamos por un “mejor rendimiento del producto”.
3. **Credibilidad:** La ventaja diferencial elegida debe ser creíble para el consumidor objetivo. El intento de posicionar un modelo de Lada como un vehículo deportivo y excitante mostrándolo volando por caminos polvorientos en África fracasó por la falta de coherencia entre la imagen y la realidad.
4. **Competitividad:** La ventaja diferencial seleccionada debe tener una ventaja competitiva. Debe ofrecer algo de valor al consumidor que la competencia no consigue ofrecer. Un ejemplo sería la empresa Apple Macintosh en el segmento de la educación, se debió a la ventaja diferencial de sus programas de fácil utilización, una ventaja muy valorada en este segmento. IBM fue incapaz de igualar a Macintosh.

Para la declaración de posicionamiento de nuestra academia tenemos que tener en cuenta los puntos vistos anteriormente, vamos a realizar una declaración corta, directa que llegue a las personas. Nuestra declaración de posicionamiento sería:

Donde se cultiva el inglés.

Esta declaración de posicionamiento cumple con todos los requisitos que anteriormente hemos descrito y lleva al consumidor a ver o creer en la ventaja diferencial de llevar sus hijos a nuestra academia, donde van a crecer aprendiendo un idioma de una forma muy práctica donde van a pasárselo bien cocinando y elaborando platos de gastronomía más saludable y además, aprenderán los valores de la constancia, del trabajo, del compañerismo.



CAMPUS D'ALCOI

La idea de nuestra compañía es que cuando se piense en aprender inglés, al público objetivo que anteriormente hemos seleccionado les vaya a la mente nuestra academia, y un paso importante es la declaración de posicionamiento que hemos realizado.

La proposición está directamente relacionada con la ventaja competitiva de nuestra academia que es el huerto ecológico que posee y que además es parte del nombre comercial de nuestra academia (The Little Greenhouse, English academy).

Está en nuestros valores, en nuestra misión y visión, nuestra academia no es sólo una academia de inglés, es una academia donde se aprenden valores además de la lengua inglesa.

6.4 MARKETING MIX

El concepto de mix mercadotecnia o marketing mix se acuñó en la década de 1950 por Neil Borden y englobaba una lista de 12 variables que los responsables de marketing debían prestar atención como guía para mejorar sus decisiones.

Si la finalidad de una empresa es cumplir unos objetivos, siguiendo una estrategia definida en el plan estratégico, la del marketing mix es ayudar a conseguir dichos objetivos.

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas interrelacionadas que a través de su gestión controlada explota y desarrolla las ventajas competitivas con respecto a la competencia.

Una década más tarde del nacimiento de la mezcla de mercadotecnia aparecieron las 4Ps (precio, producto, distribución y promoción), cuando E. Jerome McCarthy propuso en su libro Basic Marketing (1960), la reducción del número de variables a únicamente cuatro.

Así nacieron las 4ps del marketing (producto, precio, distribución y promoción) que se convierten en variables fundamentales en la gestión del marketing.

A pesar del protagonismo de las 4ps, no hay que olvidar otras variables adicionales en la toma de decisiones que van de la mano de la evolución de la industria.

El desarrollo desde una industria enfocada hacia el producto (bienes tangibles) a otra en la que prima los servicios y la información (bienes intangibles), hizo que el modelo de las 4P fuera insuficiente con la incorporación de productos intangibles, como los derivados de la gestión del conocimiento.

El marketing, como cualquier otra disciplina, evolucionó y en ese proceso de adaptación surgieron nuevos elementos como son el aspecto humano, su entorno y los procesos.



CAMPUS D'ALCOI

Esto motivó en 1981 que Bernard Booms y Mary Bitner extendieran el modelo tradicional de las 4ps a las 7ps del marketing, con la incorporación de 3p nuevas: personas, procesos y evidencias físicas.

El modelo ampliado de las 7ps se adaptaba mejor a la industria de servicios y a los entornos intensivos del conocimiento.

De las 3p nuevas, las dos primeras (personas, proceso) corresponden a factores explícitos y la tercera (evidencia o prueba física) a un factor implícito.

Marketing Mix – 7 Ps



29 Tabla: Marketing Mix



CAMPUS D'ALCOI

6.4.1 PRODUCTO

Se pueden inspeccionar y probar los productos físicos antes de la compra, pero los servicios puros son intangibles; no se puede ir a un escaparate para ver un informe de un estudio de mercado o la operación quirúrgica que se necesita, o como en nuestro caso, ver la metodología de las clases de inglés de nuestra academia. Esto significa que los clientes de los servicios corren un mayor riesgo percibido en su toma de decisiones y que los tres elementos del marketing mix ampliado (personas, evidencia física y proceso), son cruciales para influir sobre las percepciones que tiene el cliente de la calidad del servicio. Lo analizaremos más adelante.

El nombre de la marca de los servicios también puede influir sobre la percepción que se tiene de dicho servicio. Cuatro características de los nombres de marca de éxito son:

1. **Exclusividad:** Identifica de inmediato al proveedor del servicio y lo diferencia de la competencia.
2. **Relevancia:** Comunica la naturaleza del servicio y sus ventajas.
3. **Memorable:** Se comprende y recuerda fácilmente.
4. **Flexibilidad:** No solo expresa el negocio actual de la organización que presta el servicio, sino que también es lo suficientemente general como para cubrir nuevos negocios futuros.

Para nuestra academia el nombre comercial que se ha elegido es el "The little Greenhouse, English Academy".

El nombre tiene los puntos clave que se han de tener a la hora de ofrecer un servicio e identifica claramente a nuestra academia, ya que la ventaja diferencial del resto de academias es el huerto que posee y que utiliza con sus alumnos.



FUENTE: Elaboración de Jaume Sanfrancisco Alba (Ingeniero industrial)

30 Tabla: Imagen comercial



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Además podemos ver cómo quedarían más imágenes de nuestra marca comercial una vez puestas físicamente (Elaboración con programa Photoshop).



31 Tabla: Imagen comercial exterior

FUENTE: Elaboración de Jaume Sanfrancisco Alba (Ingeniero industrial)



FUENTE: Elaboración de Jaume Sanfrancisco Alba (Ingeniero industrial)

32 Tabla: Imagen comercial exterior 2



CAMPUS D'ALCOI

6.4.2 PROMOCIÓN

Puede resultar difícil comunicar el elemento intangible de los servicios. Por ejemplo, puede ser difícil representar la cortesía, el trabajo duro y la atención al cliente en un anuncio. De nuevo la respuesta consiste en utilizar pistas tangibles que ayudarán a los clientes a comprender y a valorar el servicio.

Los comentarios favorables son clave para el éxito de los servicios, dada su naturaleza experimental. Por ejemplo, es más convincente hablar con personas que han visitado un destino turístico o un hotel que leer los folletos de publicidad. Por tanto, la promoción debe reconocer el papel dominante que tiene la influencia personal en el proceso de elección, y estimular una promoción boca a oído. Se pueden desarrollar dos enfoques para nuestra academia:

1. Persuadir a los clientes satisfechos de que informen a otros de su satisfacción. (Podríamos ofrecer un descuento a un cliente si viene otro por recomendación suya).
2. Animar a los clientes potenciales a que hablen con los clientes actuales. (Por ejemplo días de puertas abiertas en colegios).

La comunicación también debe dirigirse a los empleados, dada su importancia a la hora de crear y mantener la calidad del servicio. Las comunicaciones internas pueden definir las expectativas que tiene la dirección sobre los empleados, para nuestra academia el trato que deben tener sobre los alumnos tiene que ser un trato muy cuidadoso y de una exhaustiva vigilancia. Los padres tienen que confiar plenamente en el profesorado que nuestra academia tenga contratado, y saber que la calidad del servicio ofrecido es de máximo nivel. Buena parte de nuestra estrategia se basa en la excelencia del servicio.

Además como estudiamos en puntos anteriores la promoción de nuestra academia se ofrecerá en base a unas estrategias que hemos elegido como empezar una campaña publicitaria en diferentes medios locales de la ciudad de Alcoy y además, de crear diferentes perfiles sociales y tener un seguimiento de ellos.

6.4.3 DISTRIBUCIÓN

Los canales de distribución que vamos a tener nosotros van a ser mucho más directos de lo que suelen ser mucho de los bienes físicos, puesto que nosotros estamos ofreciendo servicios y es un bien intangible. En nuestro caso el Director de Marketing que en este caso será el Director de la academia va a tener que preocuparse mucho menos por el almacenamiento, ya que la producción y el consumo del servicio van a ser simultáneo.



CAMPUS D'ALCOI

El crecimiento de muchas empresas de servicios significa que hay que abrir nuevos locales en nuevos lugares. Mientras que los productores de bienes físicos pueden aumentar la producción en un lugar para atender las necesidades de un mercado más extenso geográficamente, si nuestra empresa creciera mucho y se decidiera expandirse se debería considerar aplicar una estrategia de múltiples localizaciones.

Por tanto, la evaluación del lugar donde vamos a emplazar la academia es crítica. Nosotros tras realizar diversas consideraciones se decidió establecer el lugar físico de emplazamiento en Santa Rosa, ya que es una calle muy fluida de viandantes. Es una parte de la ciudad donde el nivel de vida es medio/alto y está cerca de varios colegios uno público (CP El Romeral) y uno concertado (Colegio San Roque), además de ser una vía muy concurrida hay bastante aparcamiento en la vía principal por lo que es una facilidad para los padres que vengan de otros barrios a traer a sus hijos.

Por lo que consideramos que es un emplazamiento ideal para nuestra academia, el cual puede ofrecer la repercusión y visualización que la directiva buscaba.

6.4.4 PRECIO

El Precio es una herramienta clave del marketing por tres razones. Primera, puesto que suele ser difícil evaluar un servicio antes de comprarlo, el precio puede actuar como un indicador de la calidad percibida. Por ejemplo, en los folletos sobre viajes, el precio cobrado por los hoteles puede utilizarse para indicar su calidad. En segundo lugar, el precio es una herramienta importante para controlar la demanda, la igualación de la demanda y la oferta en los servicios es crítica, ya que no se puede almacenar los servicios. En tercer lugar, una variable de segmentación clave en los servicios es la sensibilidad al precio. Algunos clientes están dispuestos a pagar un precio muy superior al que están dispuestos a pagar otros. Se suele utilizar el precio para segmentar a los clientes que son sensibles al precio respecto de los que no lo son.

Para nuestra academia vamos a seguir una estrategia de penetración del mercado, por lo que vamos a ofrecer unos precios un poco por encima de la media, con una calidad muy elevada, con lo que conseguiremos introducirnos en el sector.

Hay que recordar que en el segmento de clientes que nos vamos a mover no podemos ofrecer un precio muy bajo ya que por lo que hemos visto anteriormente se podría relacionar con un servicio deficiente y de no muy buena calidad.



CAMPUS D'ALCOI

Por lo que el precio a ofrecer va ser con un descuento por inauguración que el cliente final debe saber que es reducido y que si aprovecha la oportunidad de matricular a su hijo se va a beneficiar.

No es lo mismo un precio medio o bajo, que un precio alto que está reducido temporalmente por alguna oferta o promoción. Con lo que el cliente final seguirá relacionando el precio con un servicio de alta calidad, ya que el que el precio circunstancialmente esté por debajo de su valor es debido a una oferta.

Podríamos ofrecer un servicio de dos clases a la semana distribuida en clases de 50 minutos por sesión y un precio final de 8 € la clase, con lo que el precio final mensualmente sería de 64 € IVA incluido.

Con un cuota de matrícula que se paga la primera vez de 20 €. Los clientes que matriculen a sus hijos e hijas los meses de verano antes de empezar el curso el primer año, y los dos meses posteriores hasta noviembre, tendrán una bonificación de exención de la matrícula y además una tarifa plana de 50 euros mensuales durante el primer curso académico, de septiembre a Junio.

6.4.5 PERSONAS

Dada la simultaneidad de la producción y el consumo en los servicios, el personal de una empresa ocupa una posición clave para influir sobre las percepciones que tiene el cliente sobre la calidad del servicio.

La mayoría de clientes que no vuelven a consumir un servicio lo hacen por la calidad del servicio ofrecido por los empleados de la empresa, y no por la calidad del servicio comprado.

Para que los empleados de nuestra academia tengan la mentalidad necesaria para atender a los clientes, tiene que tener la sensación de que les tratamos bien y con respeto. Por tanto una de las tareas del marketing es definir bien las normas para mejorar la calidad del servicio ofrecido por los empleados y hacer un seguimiento de su rendimiento.

Sin formación ni control, tienden a tener un rendimiento desigual, lo que provoca una desigual calidad del servicio.

Los empleados de nuestra academia deben tener una experiencia demostrable en formación de estudiantes así como un nivel de inglés certificado Cambridge de nivel C1 o C2, así como diferentes certificados entre ellos sería indispensable poseer el certificado de profesionalidad de la cocina y el título de manipulador de alimentos.

Otro de los puntos clave es que el profesor mantendría reuniones con los padres, tres veces por curso, para ir informando de los métodos utilizados y de los progresos que sus hijos van



CAMPUS D'ALCOI

realizando. Además los padres siempre pueden solicitar tener reuniones con el profesorado o con la dirección de la academia para cualquier punto que deseen tener más información.

Con todo esto se pasaría una encuesta personalizada de forma divertida a los niños al finalizar el curso para que indicasen que les gusta y que no les ha gustado del profesor de clase, y de la academia en general para que los padres tuviesen más información.

6.4.6 SOPORTE FÍSICO

Se trata del entorno en el que se entrega el servicio y cualquier bien tangible que facilite el rendimiento y la comunicación del servicio. Los clientes buscan pistas de la probable calidad del servicio inspeccionando la evidencia tangible, por ejemplo los clientes podrían mirar por la ventana de nuestra academia o la fachada y la entrada de la misma para comprobar la apariencia del local, para observar al personal, o ver el mobiliario y la decoración.

El ambiente de la academia va a depender mucho de la decoración que le demos al igual que la pintura y el color que le demos a las paredes, no olvidemos que el color puede influir en el estado de ánimo de las personas.

Por lo que deberemos buscar colores que no sean estresantes y buscar colores que sean neutros y o que transmitan relax y tranquilidad, más si estamos hablando de una academia que quiere transmitir un nivel alto de calidad, por lo que decoraremos con colores pastel el interior de la academia ya que ofrece como hemos dicho calma a la personas.

La entrada de la academia intentaremos que esté acristalada y que el logotipo del local se vea bien para así transmitir la sensación de transparencia, de seguridad y de alta calidad en el servicio. Un boceto aproximado de lo que podríamos buscar sería el siguiente:



33 Tabla: Imagen comercial iluminada



CAMPUS D'ALCOI

6.4.7 PROCESO

Se trata de los procedimientos, mecanismos y flujos de actividades que permiten adquirir un servicio.

Los padres dispondrán de una recepción con un secretario o secretaria de administración que proporcionará toda la información del servicio que se ofrece en la academia. Además los padres dispondrán de una sala de espera con revistas televisión aire acondicionado y wifi, para que puedan tener un lugar de espera a los hijos que tengan matriculados y no les suponga tener que estar en la calle esperando.

Los procedimientos de matriculación de los alumnos será todo el proceso informatizado y el pago de las tasas puede ser bien por transferencia bancaria, efectivo o con tarjeta de crédito para agilizar los trámites.

Con el pago de las tasas de matriculación se tendrá derecho a todos los servicios incluidos en la academia, no teniendo que pagar más por servicios que no estén incluidos ni por materiales utilizados dentro de la academia, bien sea material didáctico en formato papel o en cualquier otro formato, ni tampoco por la recursos utilizados en la elaboración de platos ni del cultivo de hortalizas que se lleve a término dentro de la academia.

Además el uso de internet de alta velocidad será exclusivo para los clientes de la academia.



CAMPUS D'ALCOI

7. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

La planificación financiera es aquella parte de la planificación de la empresa que presta una atención especial al aspecto financiero de la misma, estableciendo los objetivos que quiere y los recursos que necesita para alcanzarlos.

En función del horizonte temporal podremos hablar de planificación financiera a largo plazo y planificación financiera a corto plazo.

- En la planificación financiera a largo plazo, cuyo horizonte temporal suele oscilar entre 3 y 5 años, se establecerán y cuantificarán las necesidades y recursos financieros necesarios para lograr los objetivos establecidos, recogiendo las estimaciones necesarias en los presupuestos.

- En la planificación financiera a corto plazo, con un horizonte temporal no superior al año, nos ocuparemos de cuestiones relacionadas con la liquidez, gestión del circulante, precios, etc.

Para su elaboración se toma como información de partida la contenida en el sistema contable de información, que nos proporciona los recursos y capacidades de las que dispone la empresa, usando como elemento de apoyo diversas técnicas estadísticas e informáticas que permiten obtener la situación futura de la empresa bajo las diferentes situaciones previstas.

Las principales etapas de un plan financiero a largo plazo son:

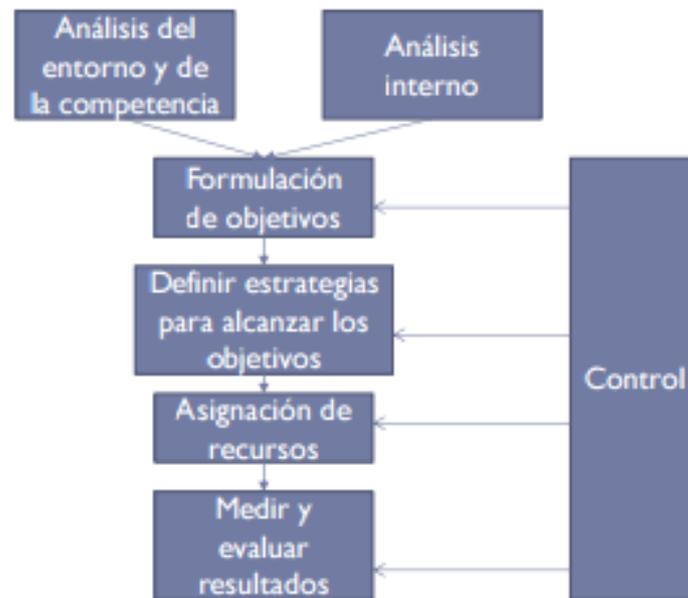
- En primer lugar, tendremos que disponer de información de la empresa:
 - Objetivos y estrategia.
 - Diagnóstico de su situación actual.
 - Análisis del mercado y de la competencia.

- Con esta información podremos fijar los objetivos y diseñar la estrategia:
 - Estrategia de producto (ventas, costes...)
 - Estrategia de capital (política de inversión y de financiación)
 - Estrategia financiera (política de amortizaciones de dividendos de reservas).



Una vez diseñada la estrategia, se procederá a la implantación de la misma, formulando planes, que posteriormente se cuantificarán en los presupuestos.

Por último, se deberá establecer un control del plan financiero. El cual gráficamente podríamos definirlo de la siguiente forma:



34 Tabla: Planificación financiera

Fuente: Planificación financiera – UD 5 (Jordi Capó, EPSA 2017)

A continuación, vamos plantear unos objetivos para la empresa “THE LITTLE GREENHOUSE, English academy” y una serie de estrategias financieras que vamos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

7.1 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

7.1.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Se determinará el volumen de ventas que pueden realizarse en el futuro, anticipando las ventas tanto en cantidad como en importe.



CAMPUS D'ALCOI

En esta estrategia queremos aumentar nuestros alumnos matriculados en un 10% anualmente, para ello realizaremos una campaña de marketing en la cual la empresa potenciará su marca a través de medios de comunicación locales en Alcoy, así como la creación de perfiles en las principales redes sociales.

7.1.2 ESTRATEGIA DE CAPITAL

Dentro de la estrategia de capital, tendremos la política de inversiones y la política de financiación.

7.1.2.1 POLÍTICA DE INVERSIONES

Para lograr los objetivos planteados, será necesario llevar a cabo inversiones (o desinversiones) que permitan llevar a cabo la actividad de la empresa. En nuestro caso queremos adquirir un local alquilado que cumpla con los requisitos establecidos y además adquirir toda la maquinaria necesaria para poder operar el servicio ofrecido en nuestra academia, como estamos abriendo por primera vez el negocio, hará falta equipar con todo el local.

Para abastecer nuestra cocina en el interior de la academia, nos hará falta todo el material y equipo necesario que hemos descrito anteriormente. Será necesario adquirir el equipo informático necesario para poder ofrecer el servicio planificado, ya sean los Ipads, los ordenadores o el proyector entre otras cosas. Otro de los puntos necesarios a equipar será el huerto ecológico que dispondrá la academia.

En este primer año de apertura de negocio, no realizaremos ninguna desinversión, ya que el negocio no disponía de ningún Activo fijo disponible.

Recordemos los recursos físicos que queríamos tener para la apertura de nuestra academia, además de la financiación que dispondríamos para poder conseguir estos recursos.



CAMPUS D'ALCOI

RECURSOS TANGIBLES	
FÍSICOS	
R1	Local 150 m2
R2	Profesor/a docente 2
R3	Secretaria/o de administración 1
R4	Hornos 2
R5	Patio 1
R6	Un huerto interior 1
R7	Red Wifi alta capacidad 1
R8	Cocina completa
R9	Mesas grandes 2
R10	Mesas pequeñas 2
R11	Ordenadores Portátiles 1
R12	Proyector pared 1
R13	Material didáctico
R14	Utensilios/cubiertos para niños
R15	cubiertos y material de cocina
R16	Ipads 5
R17	Aire acondicionado/calefactor 1
R18	Material para el huerto
R19	Sofás sala de espera 3
R20	Mesita cristal 1
R21	Prensa diaria
FINANCIERO	
R22	Inmovilizado intangible 1.000 €
R23	Inmovilizado material 57.000 €
R24	Fondos Propios 25.000 €
R25	Deudas a corto Plazo 6.000 €
R26	Deudas a largo Plazo 25.000 €
R27	Tesorería 1.000 €

35 Tabla: Cuadro resumen inversión

Tabla: Elaboración propia

7.1.2.2 POLÍTICA FINANCIERA

Una vez establecidas las inversiones, es necesario establecer las fuentes de financiación necesarias para poder financiar todas nuestras inversiones. En nuestro caso, para nuestra academia, disponemos de bastantes fondos propios, pero aun así, será necesario recurrir a la financiación para poder conseguir todos los recursos financieros para poder operar.

El préstamo vamos a realizarlo a través del BBVA, las condiciones del mismo son:



Préstamos Personales Online BBVA

Viajar, hacer una reforma o ampliar tus estudios es más fácil con un préstamo personal.

Contrata tu Préstamo Personal Online BBVA con estas condiciones de financiación:

- ✓ Tipo de interés desde 6,95 % TIN (TAE 7,73 %).
- ✓ Hasta 75.000 € y hasta 10 años de plazo.
- ✓ Sin comisión de estudio.

^r 36 Tabla: Préstamo Personal BBVA

^s Fuente: www.bbva.es

El préstamo que hemos llevado a cabo, en el balance se amortizará anualmente por el 10% de su valor durante los siguientes 10 años.

7.1.3 ESTRATEGIA FINANCIERA

Para empezar el funcionamiento normal del negocio en septiembre del 2017 hay que adquirir todo el inmovilizado material e inmaterial que se va a financiar con recursos propios y con recursos ajenos (Préstamo bancario), el préstamo va a ser amortizado en 10 años.

Se ha decidido desde dirección que del beneficio que no se destine a reservas, se va a repartir un total del 10%.

7.1.4 ESTRATEGIA A CORTO PLAZO

La directiva ha decidido que los cobros y los pagos a clientes y proveedores, sean de 0 y 60 días respectivamente, y la tesorería operativa sea del 5%.

Con esto pretendemos que nuestros clientes nos paguen al contado cada mes y nosotros poder financiarnos con los proveedores, pagando a 60 días.



CAMPUS D'ALCOI

- No dispondremos de crédito a corto plazo, el préstamo que dispondrá la academia será a largo plazo.

8. DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO

A continuación procederemos al desarrollo del plan financiero de nuestra empresa, ya que previamente hemos definido los objetivos financieros de la empresa y sus estrategias a seguir para alcanzarlos.

Así como analizaremos 3 escenarios posibles, un escenario base que compararemos con uno pesimista y un escenario optimista.

Los diferentes escenarios empleados para comparar con uno base han sido los siguientes:

Proyecto Ejemplo	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	101,0%	100,0%	97,0%
Volumen de Actividad	100,0%	99,0%	100,0%	100,0%
Precio	100,0%	98,0%	100,0%	100,0%
Costes Variables	100,0%	103,0%	100,0%	99,0%
Costes Fijos	100,0%	100,0%	100,0%	99,0%
Costes Financieros	100,0%	104,0%	100,0%	97,0%
Crecimiento	100,0%	99,0%	100,0%	101,0%

37 Tabla: Diferentes escenarios

Fuente: Programa Modeleva



8.1 CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

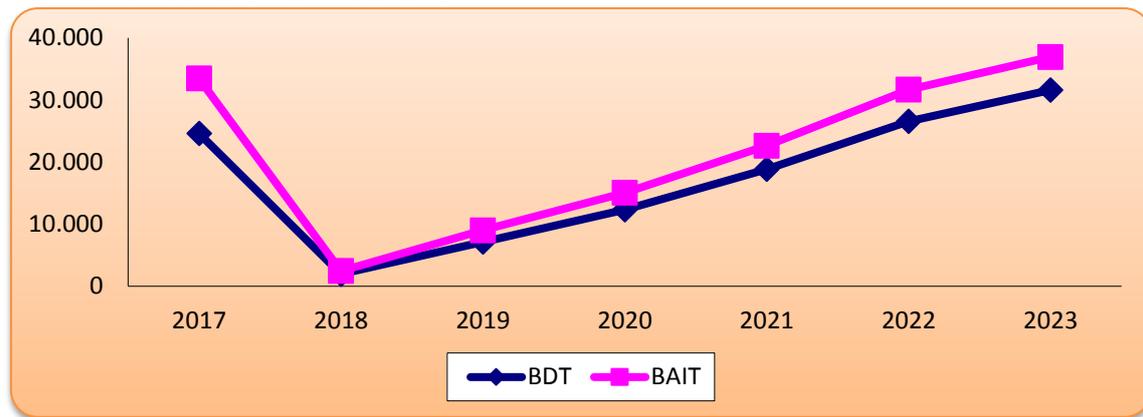
Proyecto Ejemplo								
Escenario Base	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Ingresos de Explotación	45.500	103.856	116.413	128.115	139.687	150.882	161.436	
Costes Variables	18.200	41.543	46.565	51.246	55.875	60.353	64.574	
Margen Bruto	27.300	62.314	69.848	76.869	83.812	90.529	96.861	
Costes Fijos	18.300	51.358	52.333	53.328	54.341	55.373	56.426	
Amortización	2.833	8.500	8.500	8.500	6.833	3.500	3.500	
BAIT	6.167	2.456	9.014	15.041	22.638	31.656	36.936	
Imputación de Subvención	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos Financieros	1.081	2.151	1.978	1.792	1.594	1.381	1.153	
Ingresos Financieros	209	1.285	1.691	2.383	3.253	4.294	5.477	
BAT	5.294	1.590	8.728	15.632	24.298	34.569	41.260	
Base Imponible	5.294	1.590	8.728	15.632	24.298	34.569	41.260	
Impuestos	1.324	398	2.182	3.908	6.074	8.642	10.315	
BDT	3.971	1.193	6.546	11.724	18.223	25.927	30.945	
Dividendos		397	119	655	1.172	1.822	2.593	
Beneficio Retenido	3.971	796	6.427	11.069	17.051	24.105	28.352	
Tasa Impositiva Efectiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	

38 Tabla: Cuenta Resultados Previsional escenario base

Tabla: Programa Modeleva

Vemos que el proyecto ofrece en este escenario base, unos beneficios positivos y que van incrementándose con los años.

CAMPUS D'ALCOI



39 Tabla: Comparación BDT - BAIT

Vemos en este cuadro comparativo, con el beneficio antes y después de impuestos como aumenta progresivamente.

Proyecto Ejemplo								
Escenario Pesimista		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos de Explotación		44.144	100.204	112.216	123.405	134.464	145.158	155.237
Costes Variables		18.187	41.284	46.233	50.843	55.399	59.805	63.958
Margen Bruto		25.957	58.920	65.983	72.562	79.065	85.353	91.280
Costes Fijos		18.315	51.358	52.333	53.328	54.341	55.373	56.426
Amortización		2.862	8.585	8.585	8.585	6.902	3.535	3.535
BAIT		4.780	-1.023	5.065	10.649	17.822	26.444	31.319
Imputación de Subvención		0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		1.123	2.261	2.081	1.888	1.681	1.458	1.219
Ingresos Financieros		202	1.169	1.438	1.995	2.728	3.609	4.614
BAT		3.859	-2.115	4.422	10.755	18.869	28.595	34.715
Base Imponible		3.859	-2.115	2.307	10.755	18.869	28.595	34.715
Impuestos		965	0	577	2.689	4.717	7.149	8.679
BDT		2.894	-2.115	3.845	8.067	14.152	21.446	26.036
Dividendos			289	0	384	807	1.415	2.145
Beneficio Retenido		2.894	-2.404	3.845	7.682	13.345	20.031	23.891
Tasa Impositiva Efectiva		25,00%	0,00%	13,04%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

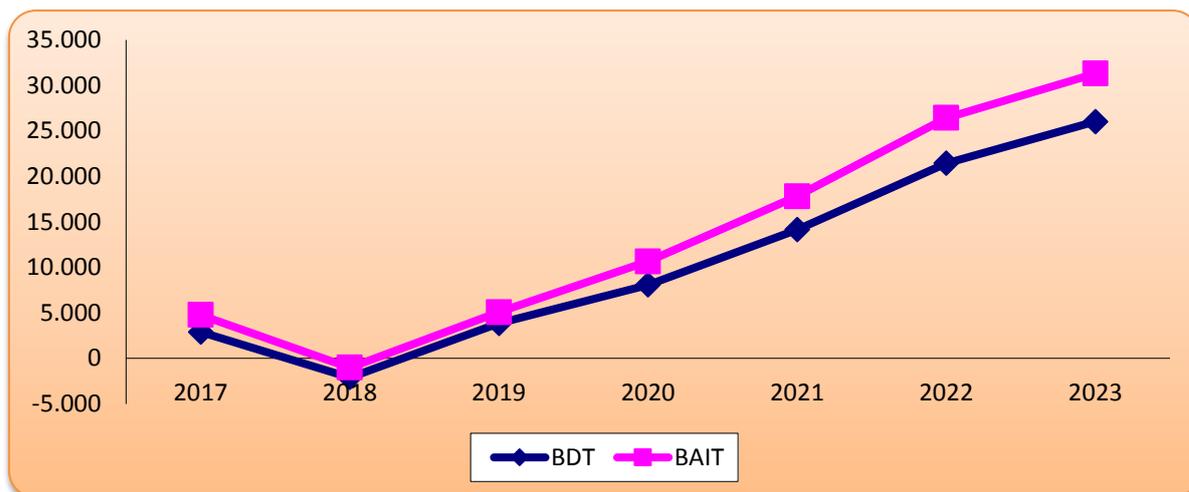
Tabla: Programa Modeleva

40 Tabla: Cuenta de Resultados Previsional escenario pesimista



CAMPUS D'ALCOI

Si analizamos un perfil pesimista de la situación, vemos que el primer año después de la apertura del negocio obtendríamos pérdidas, principalmente debido que el margen bruto no es capaz de absorber todos los costes fijos y la amortización, para ese nivel de ventas.



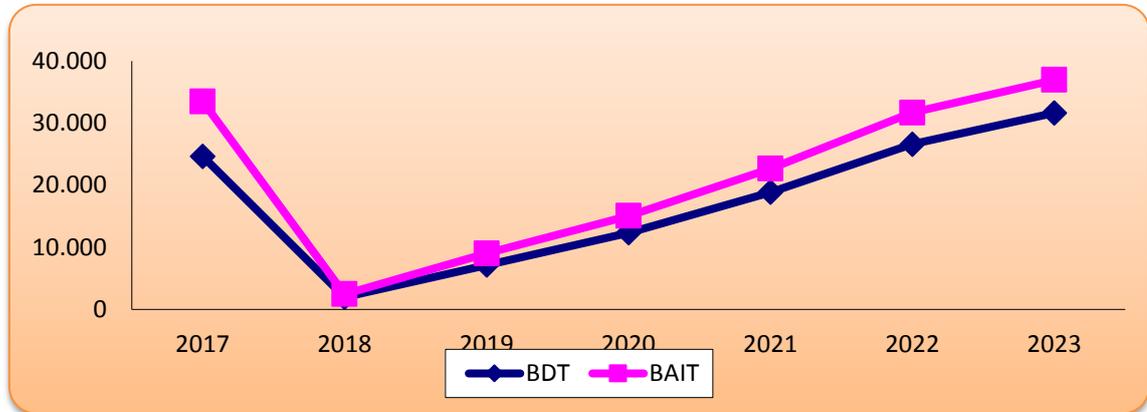
41 Tabla: Evolución BDT - BAIT pesimista

Tabla: Programa Modeleva

Gráficamente podemos ver como en el 2018 empezariamos con pérdidas pero que se subsanarían los siguientes años con un incremento de ventas.

Proyecto Ejemplo		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Escenario Optimista								
Ingresos de Explotación		45.500	104.431	117.164	129.036	140.784	152.153	162.873
Costes Variables		18.018	41.355	46.397	51.098	55.751	60.253	64.498
Margen Bruto		27.482	63.077	70.767	77.938	85.034	91.900	98.376
Costes Fijos		18.087	50.844	51.810	52.794	53.798	54.820	55.861
Amortización		2.748	8.245	8.245	8.245	6.628	3.395	3.395
BAIT		6.647	3.988	10.712	16.899	24.608	33.686	39.119
Imputación de Subvención		0	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros		1.027	2.022	1.858	1.683	1.495	1.294	1.079
Ingresos Financieros		208	1.312	1.769	2.511	3.436	4.538	5.789
BAT		5.828	3.277	10.623	17.726	26.549	36.929	43.829
Base Imponible		5.828	3.277	10.623	17.726	26.549	36.929	43.829
Impuestos		1.457	819	2.656	4.432	6.637	9.232	10.957
BDT		4.371	2.458	7.967	13.295	19.911	27.697	32.872
Dividendos			437	246	797	1.329	1.991	2.770
Beneficio Retenido		4.371	2.020	7.721	12.498	18.582	25.706	30.102
Tasa Impositiva Efectiva		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%

42 Tabla: Cuenta de Resultados Previsional escenario optimista



43 Tabla: Evolución BDT - BAIT optimista

Tabla: Programa Modeleva

En el escenario más favorable, podemos ver como obtendríamos rendimientos positivos desde el primer año al igual que en el escenario base, pero en este escenario tendríamos un mayor beneficio anual.

8.2 BALANCE PREVISIONAL

Proyecto Ejemplo								
Escenario Base	ago.-17	dic.-17	dic.-18	dic.-19	dic.-20	dic.-21	dic.-22	dic.-23
Inmovilizado Material	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000
(Amortización Acumulada I.M)	0	2.717	10.867	19.017	27.167	33.733	37.133	40.533
Inmovilizado Intangible	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
(Amortización Acumulada I.IN)	0	117	467	817	1.167	1.433	1.533	1.633
Activo No Corriente	55.000	52.167	43.667	35.167	26.667	19.833	16.333	12.833
Existencias de Materia Prima	0	0	0	0	0	0	0	0
Existencias de Producto Terminado	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas a Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0
Hacienda Deudora por IVA	11.550	0	0	0	0	0	0	0
Tesorería Operativa	285	441	391	416	440	464	487	509
Activo Corriente	11.835	441	391	416	440	464	487	509
Excedente de Tesorería	1.500	32.930	35.722	51.044	70.683	94.866	122.920	154.037
TOTAL ACTIVO	68.335	85.538	79.780	86.627	97.790	115.162	139.740	167.379

44 Tabla: Balance Previsional



CAMPUS D'ALCOI

Capital	35.535	35.535	35.535	35.535	35.535	35.535	35.535	35.535
Reservas	0	3.971	4.767	11.193	22.263	39.314	63.418	91.771
Recursos Propios	35.535	39.506	40.302	46.728	57.798	74.849	98.953	127.306
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Neto	35.535	39.506	40.302	46.728	57.798	74.849	98.953	127.306
Deuda a Largo	32.800	32.033	29.624	27.042	24.274	21.308	18.129	14.722
Otra Deuda	0	0	0	0	0	0	0	0
Pasivo No Corriente	32.800	32.033	29.624	27.042	24.274	21.308	18.129	14.722
Hacienda Acreedora por IVA	0	3.575	2.533	2.915	3.269	3.619	3.957	4.274
Cuentas a Pagar	0	4.550	3.462	3.880	4.270	4.656	5.029	5.381
Hacienda Acreedora	0	1.324	398	2.182	3.908	6.074	8.642	10.315
Otras Cuentas a Pagar	0	4.550	3.462	3.880	4.270	4.656	5.029	5.381
Pasivo Corriente	0	13.999	9.855	12.858	15.718	19.006	22.658	25.352
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	68.335	85.538	79.780	86.627	97.790	115.162	139.740	167.379

45 Tabla: Balance Previsional Pasivo

Tabla: Programa Modeleva



Proyecto Ejemplo									
Escenario Base	ago 2017	dic 2017	dic 2018	dic 2019	dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023	
Cobros Operativos	0	45.500	103.856	116.413	128.115	139.687	150.882	161.436	
Cobros de Ventas		45.500	103.856	116.413	128.115	139.687	150.882	161.436	
Pagos Operativos	285	27.556	96.350	98.484	105.999	113.376	121.077	128.961	
Materiales	0	4.550	21.859	22.864	25.233	27.552	29.803	31.935	
Costes de Explotación y Comercialización		4.550	21.859	22.864	25.233	27.552	29.803	31.935	
Costes Fijos		18.300	51.358	52.333	53.328	54.341	55.373	56.426	
Variaciones en Caja Operativa	285	156	-50	25	24	24	23	22	
Impuestos			1.324	398	2.182	3.908	6.074	8.642	
CASH FLOW OPERATIVO	-285	17.944	7.507	17.929	22.115	26.311	29.804	32.475	
Cobros ExtraOperativos	68.335	20.437	23.095	26.138	29.288	32.588	35.980	39.379	
Capital	35.535	0	0	0	0	0	0	0	
Subvención	0								
Nueva Deuda	32.800	0	0	0	0	0	0	0	
Devolución IVA Hacienda	0	10.673	0	0	0	0	0	0	
IVA Repercutido		9.555	21.810	24.447	26.904	29.334	31.685	33.902	
Ingresos Financieros		209	1.285	1.691	2.383	3.253	4.294	5.477	
Pagos ExtraOperativos	66.550	6.951	27.809	28.744	31.764	34.717	37.730	40.737	
Inversiones	55.000	0	0	0	0	0	0	0	
IVA Soportado	11.550	5.103	11.677	12.788	13.828	14.858	15.858	16.805	
Pago IVA Hacienda	0	0	11.175	11.277	12.722	14.126	15.489	16.779	
Amortización Deuda	0	767	2.409	2.582	2.768	2.966	3.179	3.407	
Dividendos		0	397	119	655	1.172	1.822	2.593	
Gastos Financieros		1.081	2.151	1.978	1.792	1.594	1.381	1.153	
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	1.785	13.486	-4.714	-2.606	-2.477	-2.129	-1.750	-1.358	
Excedente de Tesorería	1.500	31.430	2.793	15.322	19.639	24.182	28.054	31.117	
Excedente de Tesorería, acumulac	1.500	32.930	35.722	51.044	70.683	94.866	122.920	154.037	
Excedente, según Balance	1.500	32.930	35.722	51.044	70.683	94.866	122.920	154.037	
Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0	

46 Tabla: Presupuesto tesorería escenario base

8.3 PRESUPUESTO DE TESORERÍA

CAMPUS D'ALCOI



Tabla: 47 Tabla: Cobros y pagos base

Progr

ama Modeleva

Podemos comprobar como en el escenario normal tendremos un excedente de tesorería el cual nos permitirá abordar los pagos en los meses en los que haya que hacer una regularización de impuestos.

Proyecto Ejemplo	ago 2017	dic 2017	dic 2018	dic 2019	dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023
Escenario Pesimista								
Cobros Operativos	0	44.144	100.204	112.216	123.405	134.464	145.158	155.237
Cobros de Ventas		44.144	100.204	112.216	123.405	134.464	145.158	155.237
Pagos Operativos	286	27.564	95.768	97.766	104.002	111.693	119.184	126.862
Materiales	0	4.547	21.748	22.704	25.037	27.320	29.535	31.633
Costes Fijos		4.547	21.748	22.704	25.037	27.320	29.535	31.633
Variaciones en Caja Operativa	286	156	-51	25	23	23	23	22
Impuestos			965	0	577	2.689	4.717	7.149
CASH FLOW OPERATIVO	-286	16.580	4.436	14.450	19.402	22.771	25.973	28.376
Cobros ExtraOperativos	69.016	20.335	22.212	25.004	27.910	30.966	34.092	37.214
Capital	35.889	0	0	0	0	0	0	0
Subvención	0							
Nueva Deuda	33.127	0	0	0	0	0	0	0
Devolución IVA Hacienda	0	10.862	0	0	0	0	0	0
IVA Repercutido		9.270	21.043	23.565	25.915	28.237	30.483	32.600
Ingresos Financieros		202	1.169	1.438	1.995	2.728	3.609	4.614
Pagos ExtraOperativos	67.216	6.989	27.003	27.871	30.631	33.380	36.246	39.111
Inversiones	55.550	0	0	0	0	0	0	0
IVA Soportado	11.666	5.103	11.623	12.718	13.743	14.758	15.743	16.676
Pago IVA Hacienda	0	0	10.429	10.490	11.841	13.152	14.425	15.628
Amortización Deuda	0	763	2.402	2.581	2.774	2.981	3.204	3.444
Dividendos		0	289	0	384	807	1.415	2.145
Gastos Financieros		1.123	2.261	2.081	1.888	1.681	1.458	1.219
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO	1.801	13.346	-4.792	-2.867	-2.721	-2.414	-2.154	-1.897
Excedente de Tesorería	1.515	29.925	-356	11.582	16.681	20.357	23.820	26.479
Excedente de Tesorería, acumulado	1.515	31.440	31.084	42.667	59.348	79.705	103.525	130.004
Excedente, según Balance	1.515	31.440	31.084	42.667	59.348	79.705	103.525	130.004
Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

48 Tabla: Presupuesto Tesorería escenario pesimista



CAMPUS D'ALCOI

Tabla: Programa Modeleva

En este escenario más pesimista, tendremos más dificultad en la tesorería este primer año 2018, pero a partir de ese año habrá un excedente de tesorería suficiente para hacer los pagos de los impuestos.



49 Tabla: Cobros y pagos .Optimista

Tabla: Programa Modeleva

CAMPUS D'ALCOI

Proyecto Ejemplo		ago 2017	dic 2017	dic 2018	dic 2019	dic 2020	dic 2021	dic 2022	dic 2023
Escenario Optimista									
Cobros Operativos		0	45.500	104.431	117.164	129.036	140.784	152.153	162.873
	Cobros de Ventas		45.500	104.431	117.164	129.036	140.784	152.153	162.873
Pagos Operativos		281	27.252	95.724	98.211	105.789	113.228	120.982	128.906
	Materiales	0	4.505	21.736	22.778	25.157	27.488	29.751	31.895
	Costos de Explotación y Comercialización		4.505	21.736	22.778	25.157	27.488	29.751	31.895
	Costes Fijos		18.087	50.844	51.810	52.794	53.798	54.820	55.861
	Variaciones en Caja Operativa	281	156	-49	25	24	24	23	22
	Impuestos			1.457	819	2.656	4.432	6.637	9.232
CASH FLOW OPERATIVO		-281	18.248	8.708	18.953	23.248	27.556	31.171	33.967
Cobros ExtraOperativos		66.289	20.069	23.242	26.374	29.608	33.000	36.490	39.992
	Capital	34.471	0	0	0	0	0	0	0
	Subvención	0							
	Nueva Deuda	31.818	0	0	0	0	0	0	0
	Devolución IVA Hacienda	0	10.305	0	0	0	0	0	0
	IVA Repercutido		9.555	21.931	24.604	27.098	29.565	31.952	34.203
	Ingresos Financieros	208	1.312	1.769	2.511	3.436	4.538	5.789	
Pagos ExtraOperativos		64.554	6.825	27.781	28.843	31.915	34.919	37.980	41.031
	Inversiones	53.350	0	0	0	0	0	0	0
	IVA Soportado	11.204	5.046	11.608	12.722	13.766	14.801	15.805	16.757
	Pago IVA Hacienda	0	0	11.353	11.492	12.969	14.406	15.801	17.122
	Amortización Deuda	0	752	2.360	2.524	2.700	2.888	3.088	3.303
	Dividendos		0	437	246	797	1.329	1.991	2.770
	Gastos Financieros		1.027	2.022	1.858	1.683	1.495	1.294	1.079
CASH-FLOW EXTRAOPERATIVO		1.736	13.244	-4.539	-2.469	-2.306	-1.918	-1.490	-1.038
Excedente de Tesorería		1.455	31.491	4.169	16.484	20.941	25.638	29.681	32.929
Excedente de Tesorería, acumular		1.455	32.946	37.116	53.599	74.541	100.178	129.859	162.788
	Excedente, según Balance	1.455	32.946	37.116	53.599	74.541	100.178	129.859	162.788
	Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0

50 Tabla: Presupuesto tesorería optimista

Tabla: Programa Modeleva



51 Tabla: Cobros y pagos optimista

Tabla: Programa Modeleva



CAMPUS D'ALCOI

En este escenario positivo, aun teniendo dificultades el primer año 2018 tendremos un excedente de tesorería mayor que en los otros dos escenarios.

8.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL

RESULTADOS DEL CAPITAL								
Fecha	01/09/2017	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
BDT		3.971	1.193	6.546	11.724	18.223	25.927	30.945
+ Amortización		2.833	8.500	8.500	8.500	6.833	3.500	3.500
- Ajuste Fondo de Maniobra	11.835	-25.392	4.094	-2.978	-2.837	-3.264	-3.629	-2.672
- Inversiones en Inmovilizado	55.000	0	0	0	0	0	0	0
+ Ajuste Deuda Neta	31.300	-32.197	-5.202	-17.904	-22.406	-27.149	-31.233	-34.524
+ Ajuste Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0
+ Valor en Continuidad								694.868
- Ajuste Año Previo	0							
Flujo Neto de Caja del Capital	-35.535	0	397	119	655	1.172	1.822	697.461
Cálculo alternativo								
Dividendos			397	119	655	1.172	1.822	2.593
- Ampliación de Capital	35.535	0	0	0	0	0	0	0
+ Valor en Continuidad								694.868
- Ajuste Año Previo	0							
Flujo Neto de Caja del Capital	-35.535	0	397	119	655	1.172	1.822	697.461
Chequeo	0	0	0	0	0	0	0	0
TIR Capital =	60,5%							
TIR Capital Modificada =	53,1%							

52 Tabla: Presupuesto de Capital

Tabla: Programa Modeleva

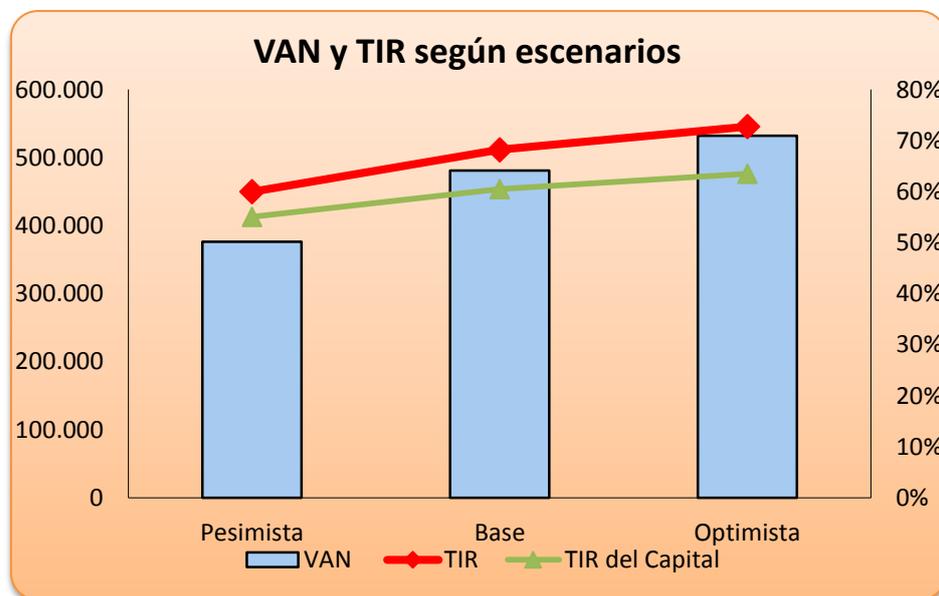
CAMPUS D'ALCOI

Proyecto Ejemplo	Escenario Base	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	101,0%	100,0%	97,0%
Volumen de Actividad	100,0%	99,0%	100,0%	100,0%
Precio	100,0%	98,0%	100,0%	100,0%
Costes Variables	100,0%	103,0%	100,0%	99,0%
Costes Fijos	100,0%	100,0%	100,0%	99,0%
Costes Financieros	100,0%	104,0%	100,0%	97,0%
Crecimiento	100,0%	99,0%	100,0%	101,0%

	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	481.000	376.537	481.000	531.916
TIR	68,21%	60,00%	68,21%	72,74%
TIR Capital	60,49%	55,06%	60,49%	63,48%

53 Tabla: VAN y TIR diferentes escenarios

Tabla: Programa Modeleva



54 Tabla: Gráfico VAN y TIR diferentes escenarios

Tabla: Programa Modeleva

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.



CAMPUS D'ALCOI

Basta con hallar el VAN de un proyecto de inversión y calcular su TIR para saber si dicho proyecto es viable o no. El VAN también nos permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión. Incluso, si alguien nos ofrece comprar nuestro negocio, con este indicador podemos determinar si el precio ofrecido está por encima o por debajo de lo que ganaríamos de no venderlo.

La fórmula del VAN es:

VAN = BNA – Inversión

Donde el beneficio neto actualizado (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, el cual ha sido actualizado a través de una tasa de descuento.

La tasa de descuento (TD) con la que se descuenta el flujo neto proyectado, es la tasa de oportunidad, rendimiento o rentabilidad mínima, que se espera ganar; por lo tanto, cuando la inversión resulta mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) es porque no se ha satisfecho dicha tasa. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) es porque se ha cumplido con dicha tasa. Y cuando el BNA es mayor que la inversión es porque se ha cumplido con dicha tasa y además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional.

$VAN > 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable.

$VAN = 0 \rightarrow$ el proyecto es rentable también, porque ya está incorporado ganancia de la TD.

$VAN < 0 \rightarrow$ el proyecto no es rentable.

Vemos que en nuestro caso en los tres escenarios el proyecto sería rentable, nuestro VAN es positivo y cuando analizamos la TIR vemos que es superior al coste desembolsado por lo que el proyecto es rentable.



CAMPUS D'ALCOI

9. CONCLUSIONES

Para terminar con el Plan de Empresa, vamos a realizar una pequeña síntesis de todo el proyecto donde se va a resaltar los puntos más importantes y el contenido de estos, por el orden que se han ido desarrollando en el proyecto de la creación de nuestra academia.

Primeramente cuando empecé a realizar el proyecto me pareció que era interesante el definir el concepto de Plan de empresa y en qué consistía.

Una vez realizado esta primera definición pasamos a la búsqueda de los objetivos que nos íbamos a proponer en nuestra academia y en la definición de misión y visión.

En la introducción del trabajo explicamos las motivaciones que tuve a la hora de proponer este proyecto y en la creación de una academia para la educación del inglés que no solo enseñara el idioma, sino que fuera una experiencia que englobase otros factores, entre ellos que se tuvieran en cuenta unos valores que para mi forma de entender debido a la velocidad tan rápida que avanza la sociedad, muchos de ellos se están perdiendo, entre ellos podemos citar el compañerismo, el trabajo en equipo, el compartir, etc. Todo esto en un marco de aprendizaje del inglés por medio de la cocina.

El siguiente paso fue el estudiar el sector de la educación no reglada, en el cual pertenece nuestra academia de inglés, la descripción y los objetivos de la misma. Entre ellos se estudió el porque nos resulta a los españoles el estudiar y aprender la lengua inglesa.

El siguiente punto fue realizar el análisis estratégico para ello elaboré el análisis del entorno, el cual engloba:

- El análisis del Microentorno
- El análisis del Macroentorno

Una de las técnicas de análisis que utilicé para el análisis del Macroentorno fue la técnica PEST Y se denomina análisis PEST debido al estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización.

Para el análisis de Micro entorno, que es el entorno inmediato a la Empresa, el que se encuentra en los alrededores de la empresa, utilicé el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Con todas las amenazas y oportunidades encontradas hice un cuadro resumen englobándolas todas, para luego pasar al análisis interno.

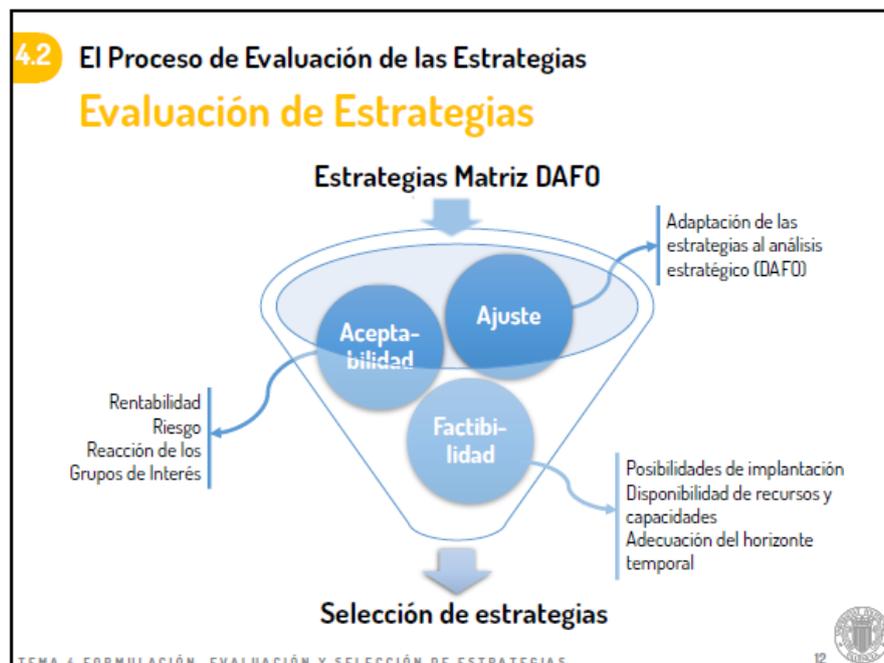
En este apartado se investigó que recursos, factores, medios, habilidades y capacidades dispone la academia para hacer frente al entorno que ya habíamos analizado. Con ello se pretendía conseguir con cierto rigor las fortalezas y debilidades que afectaban a nuestra academia.

CAMPUS D'ALCOI

El siguiente paso fue analizar el perfil estratégico de nuestra empresa en comparación con nuestro principal competidor, que definimos que era Academia Da Vinci. El análisis estratégico es una técnica de análisis del entorno general de la empresa que hace evidentes, mediante la valoración cuantitativa de un conjunto de factores clave, las oportunidades y amenazas que el entorno general ofrece a la empresa, permitiendo así evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o el proceso de crecimiento de la empresa, y en consecuencia, tomar las medidas oportunas para que este efecto resulte favorable.

Con todo esto se pudo formular nuestra Matriz DAFO, con todos los puntos de los apartados anteriores y formulando así las estrategias que se pretendían seguir.

A continuación fue necesario ver que las estrategias que se habían formulado fueran adecuadas a la estrategia marcada, que fueran factibles y que fueran aceptadas. En el siguiente gráfico podemos ver con claridad el proceso que se siguió.



55 Tabla: Proceso evaluación estrategias

6 (asignatura estratégica 2017 EPSA, Josep Capó)

FUENTE: Tema

Se eligieron dos estrategias y una vez estudiado la factibilidad de las mismas, se decide que se llevaran a la práctica ambas estrategias ya que supondrían un gran aumento de valor añadido para la academia con un bajo costo para la dirección de la empresa. Los beneficios resultantes de la implantación de estas dos estrategias son un aumento de clientes gracias a una campaña activa tanto en redes sociales como en medios de comunicación.

Una vez elegidas estas dos estrategias se tienen que llevar a término ya que la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.



CAMPUS D'ALCOI

Así que se proponen seis acciones para la estrategia 3 y cuatro acciones para la estrategia seis, definiendo el tiempo de implantación y el departamento involucrado que tienen que llevar a cabo esta acción.

El siguiente punto en nuestro plan de empresa fue definir el marketing estratégico y las variables del marketing Mix a analizar. En nuestro caso, siendo una academia dedicada a la enseñanza la cual no ofrece un producto sino un servicio, las 4P's del Marketing Mix, se traduce en que tenemos que analizar siete variables, incluyendo personas, soporte físico y proceso.

En el último apartado del Plan de empresa vamos a estudiar la viabilidad financiera de todo el proyecto. En el cual se estudiarán diferentes escenarios posibles, uno base uno pesimista y uno optimista.

En un primer apartado se verán las diferentes estrategias financieras a seguir, para terminar analizando el proyecto a través del Balance previsional la cuenta de pérdidas y ganancias y el plan de tesorería de nuestra academia.

Podemos ver que el Van de nuestro proyecto es positivo y la Tir es superior a la tasa de descuento en los diferentes escenarios analizados por lo que podemos concluir que el proyecto se aceptaría.

El proyecto que sería más rentable según el VAN se desarrollaría en un hipotético escenario optimista.



CAMPUS D'ALCOI
10. BIBLIOGRAFÍA

<https://proyectoconsaburum.wikispaces.com/Plan+de+empresa>

[https://proyectoconsaburum.wikispaces.com/Plan+de+empresa \(objetivos\)](https://proyectoconsaburum.wikispaces.com/Plan+de+empresa+(objetivos))

<http://www.educaweb.com/contenidos/educativos/sistema-educativo/enseanzas-no-regladas-no-oficiales/>

<https://www.bing.com/search?q=definici%C3%B3n+de+academia&form=EDGNTC&qs=PF&cvid=c6ad25c57cd3497d8cdfd07c0012db44&pq=definici%C3%B3n+de+academia&cc=ES&setlang=es-ES>

<http://www.abc.es/sociedad/20150421/abci-acreditacion-ingles-universidades-201504211428.html>

<http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2013/09/25/1051472/que-nos-es-tan-dificil-aprender-ingles.html>

<https://negocios.uncomo.com/articulo/que-es-el-macroentorno-de-una-empresa-25375.html>

http://politica.elpais.com/politica/2016/11/15/actualidad/1479220717_287775.html

http://politica.elpais.com/politica/2017/01/21/actualidad/1485019009_488311.html

https://es.wikipedia.org/wiki/Trampa_de_la_liquidez

<http://www.salariominimo.es/>

<http://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/>

http://economia.elpais.com/economia/2017/02/09/actualidad/1486639773_682642.html

<http://www.datosmacro.com/pib/espana>

http://economia.elpais.com/economia/2017/03/09/actualidad/1489052356_031979.html

<http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/espana>

<http://www.expansion.com/economia/2016/01/02/568808e1e2704e387d8bfd43.html>

http://politica.elpais.com/politica/2016/12/13/actualidad/1481625159_089899.html

<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20150521/como-distribuye-riqueza-espana-2944349.html>

<http://importancia.biz/importancia-del-ingles-que-importante-es-saber-ingles/>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

https://es.wikipedia.org/wiki/Tecnolog%C3%ADa_educativa

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

<http://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-los-nuevos-entrantes/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n

<http://www.proquoabogados.com/estan-exentas-de-iva-las-academias-que-ensenan-idiomas/>

<http://www.elergonomista.com/3ab11.html>

<http://www.aulamarketing.net/perfil-estrategico-entorno-como-instrumento-analisis-externo-metodologia-utilidad/>

www.google.es

<http://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/>

<http://www.administradores.org/el-proceso-de-evaluacion-y-seleccion-de-estrategias/>

<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>

[Www.crecenegocios.com](http://www.crecenegocios.com)

(Fundamentos de marketing, segunda edición Mc Graw Hill)

(Estrategia y ventaja competitiva, libro Fundamentos de dirección estratégica de la empresa)

Tema 3. (Asignatura Dirección estratégica de 4º de ADE, EPSA 2017)

Tema 6. (Asignatura estratégica 2017 EPSA, Josep Capó)

(FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA, CIVITAS, NAVAS LÓPEZ 2012)