



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



PLAN DE EMPRESA PARA UNA ACADEMIA DE IDIOMAS

Carlos López González

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FINAL DE GRADO

Tutor: Ángel Peiró Signes

AGRADECIMIENTOS

A mi novia, por invertir sus vacaciones en mí convirtiéndose en mi mayor motivación.

A mi familia, por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis amigos y compañeros, por el ánimo e interés en este proyecto.

A mi tutor Ángel, por su ayuda, amabilidad y sabios consejos.

Gracias a todos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Descripción del proyecto.....	10
1.2 Objetivo del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas.....	11
1.3 Objetivos	13
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO	14
2.1 Macroentorno: análisis Péstel.....	15
2.2 Microentorno: análisis de las 5 fuerzas de Porter	20
2.3 Competencia directa	22
2.4 Matriz DAFO	24
3. PLAN DE MARKETING	28
3.1 Segmentación del mercado y selección del público objetivo	28
3.2 Análisis del producto o servicio.....	30
3.3 Análisis del precio.....	32
3.4 Análisis de la promoción o comunicación	34
3.5 Análisis de la distribución.....	36
4. PLAN DE OPERACIONES.....	39
4.1 Ubicación del negocio	39
4.2 Características del local.....	41
4.3 Procesos y actuaciones	42
5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH.....	46
5.1 Forma jurídica de la empresa.....	47
5.2 Descripción de los puestos de trabajo	50
5.3 Estructura de la empresa	51
5.4 Misión, visión y valores de la empresa	52
6. PLAN FINANCIERO	54
6.1 Balance de situación de los 3 primeros años según los 3 escenarios	55
6.2 Cuenta de resultados de los 3 primeros años según los 3 escenarios	64
6.3 Análisis de ratios financieros.....	71
6.4 VAN y TIR.....	73
7. CONCLUSIONES	74
8. BIBLIOGRAFIA	77
9. ANEXOS	80

9.1 Escenario pesimista	80
9.2 Escenario optimista	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número de habitantes de Alboraya	15
Tabla 2: Segmentación de la población en intervalos de edad.....	16
Tabla 3: Evolución del PIB en España	16
Tabla 4: Servicios ofrecidos a cada segmento del mercado	29
Tabla 5: Precios de las empresas competidoras	33
Tabla 6: Precios de la academia	33
Tabla 7: Horario de las clases académicas	43
Tabla 8: Cuadro comparativo de las distintas formas jurídicas de las empresas.....	47
Tabla 9: Mobiliario y equipamiento de la academia	56
Tabla 10: Amortización del mobiliario y equipamiento	56
Tabla 11: Cuadro de amortización del préstamo	58
Tabla 12: Ingresos procedentes de la actividad	60
Tabla 13: Balance de situación del año 1 (Escenario realista)	61
Tabla 14: Balance de situación del año 2 (Escenario realista)	62
Tabla 15: Balance de situación del año 3 (Escenario realista)	63
Tabla 16: Gastos de personal de la academia	65
Tabla 17: Variación del IPC del presente año.....	65
Tabla 18: Presupuesto de la reforma para el acondicionamiento del local.....	67
Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1 (Escenario realista)	68
Tabla 20: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2 (Escenario realista)	69
Tabla 21: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 3 (Escenario realista)	70
Tabla 22: Balance de situación del año 1 (Escenario pesimista).....	80
Tabla 23: Balance de situación del año 2 (Escenario pesimista).....	81
Tabla 24: Balance de situación del año 3 (Escenario pesimista).....	82
Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1 (Escenario pesimista)	83
Tabla 26: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2 (Escenario pesimista)	84
Tabla 27: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 3 (Escenario pesimista)	85
Tabla 28: Balance de situación del año 1 (Escenario optimista)	86
Tabla 29: Balance de situación del año 2 (Escenario optimista).....	87
Tabla 30: Balance de situación del año 3 (Escenario optimista).....	88
Tabla 31: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1 (Escenario optimista)	89
Tabla 32: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2 (Escenario optimista)	90
Tabla 33: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 3 (Escenario optimista)	91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la tasa de desempleo en España	17
Gráfico 2: Evolución del número de estudiantes Erasmus	18

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Marca de la empresa.....	36
Imagen 2: Ubicación del negocio	39
Imagen 3: Proximidad al colegio Santa María Marianistas	39
Imagen 4: Ubicación de las empresas competidoras.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz DAFO	24
Figura 2: Proceso del servicio de la academia.....	42
Figura 3: Estructura de la sesión	44
Figura 4: Organigrama de la empresa	51

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del proyecto

Este trabajo consiste en la creación de un plan de empresa para la apertura y puesta en marcha de una academia de idiomas ubicada en Alboraya (Valencia).

A la hora de emprender y llevar a cabo la idea de montar un negocio, es imprescindible la realización de este tipo de estudio, con el fin de analizar y fundamentar la viabilidad del proyecto planteado.

Debido a la crisis económica que ha afectado a nuestro país, las oportunidades de trabajo escasean, y es fundamental aumentar la preparación académica con el objetivo de ser la persona más óptima para el puesto de trabajo deseado. Por esta razón, hemos propuesto como tema del TFG (Trabajo Final de Grado) el plan de empresa para una academia de idiomas.

Los idiomas son unos de los principales puntos fuertes académicos diferenciadores respecto a al resto de estudiantes. Ya que conforme más idiomas conozca el demandante del puesto de trabajo, más beneficio le aportará a la empresa, dado que le permitirá a ésta el hecho de poder expandir el negocio y sobrepasar fronteras.

De este modo, no hay nada mejor para aprender un idioma como familiarizarse con el mismo desde bien pequeño, así que uno de los principales objetivos será formar futuros profesionales competitivos educando mediante clases dinámicas y creativas.

No se enfocará únicamente en el público más pequeño, sino que también se ofrecerá los servicios a todo aquel que lo deseé, dado que el fin de dicho proyecto es fomentar el conocimiento de idiomas al público en general.

España está muy atrás en materia de conocimiento de idiomas respecto al resto de países europeos. A pesar de ello, los españoles son cada vez más conscientes de la importancia de los idiomas, y ayudado por esta gran crisis financiera que ha sacudido a nuestro país.

Los principales elementos diferenciadores que tendrá la academia serán: primero, enseñar inglés, alemán, francés y chino mandarín, este último debido al auge que ha tenido en estos últimos años. Por consiguiente, encargase de la gestión para la presentación a exámenes oficiales para aquellos alumnos que lo deseen. Por último, pero no por ello menos importante, la academia también ofrecerá viajes al extranjero en familias de acogida a sus alumnos durante verano y navidad con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso.

1.2 Objetivo del TFG y justificación de las asignaturas relacionadas

El objetivo del TFG es la realización de un plan de empresa para la creación de una academia privada de idiomas en Alboraya (Valencia).

El hecho de haber escogido este tema se debe a que el conocimiento de idiomas es, a día de hoy, uno de los principales factores influyentes a la hora de escoger a un candidato para un puesto de trabajo. El joven estudiante es consciente de ello, y por tanto es una oportunidad que se presenta para poder sacar el máximo provecho de ella y así fortalecer el negocio que se desea emprender.

Para poder llevar este proyecto a cabo, se estudiará y analizará desde fuera (el sector educativo) hacia dentro (la propia compañía) con el fin de obtener los puntos más fuertes y débiles de la empresa y así obtener la viabilidad de esta idea de negocio.

ASIGNATURAS EN LAS QUE SE APOYA EL TFG

CAPÍTULO DEL TFG	CAP. 2 ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Microeconomía I Macroeconomía I Microeconomía II Macroeconomía II
JUSTIFICACIÓN	A través de estas asignaturas se ha concebido la importancia de estudiar la empresa desde un nivel externo, es decir, competidores, mercados, influencias económicas, políticas... a un nivel interno de la misma compañía. De este modo, obtendremos las amenazas y oportunidades, como las fortalezas y debilidades, formando así la matriz DAFO.

CAPÍTULO DEL TFG	CAP. 3 PLAN DE MARKETING
ASIGNATURAS RELACIONADAS	Investigación comercial Dirección comercial Marketing en empresas y servicios profesionales
JUSTIFICACIÓN	Gracias a estas asignaturas, se han adquirido los conocimientos necesarios para poder determinar en primer lugar, cuál será el público objetivo. Además, hacer una estimación de ventas mediante el análisis de los competidores, su nivel de facturación... Terminando con el análisis del marketing mix.

CAPÍTULO DEL TFG	CAP. 4 PLAN DE OPERACIONES
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<p>Dirección de Producción y Operaciones</p> <p>Investigación operativa</p> <p>Gestión de calidad</p> <p>Gestión de proyectos</p>
JUSTIFICACIÓN	Con el fin de ofrecer el servicio de la mejor forma posible, es necesario plantear el proyecto adecuadamente. Factores como el número de alumnos por aula o la duración y calidad de las sesiones, se deberán optimizar al máximo ayudando de esta manera a que el proyecto sea viable.

CAPÍTULO DEL TFG	CAP. 5 PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<p>Derecho de la empresa</p> <p>Dirección de Recursos Humanos</p> <p>Estrategia y Diseño de la Organización</p> <p>Derecho del trabajo</p> <p>Gestión fiscal de la empresa</p>
JUSTIFICACIÓN	Desde un principio se debe de tener claro el procedimiento legal que se debe de seguir para poner en marcha la academia. Además se debe de conocer la legislación respecto a los trabajadores, así como la manera de captar, formar y motivar a los empleados de la empresa, con el fin de que su trabajo sea lo más productivo posible.

CAPÍTULO DEL TFG	CAP. 6 PLAN FINANCIERO
ASIGNATURAS RELACIONADAS	<p>Introducción a la Contabilidad</p> <p>Introducción a las Finanzas</p> <p>Análisis y Consolidación Contable</p> <p>Contabilidad de Costes e Introducción a la Auditoría.</p> <p>Contabilidad Financiera y de Sociedades</p> <p>Dirección Financiera</p> <p>Economía Financiera</p> <p>Matemáticas Financieras</p>
JUSTIFICACIÓN	En este apartado se describirán las materias de financiación e inversión de la propia compañía.

1.3 Objetivos

La finalidad de este proyecto no es otra que la de estudiar la viabilidad que supondría la implantación de una academia privada de idiomas en Alboraya (Valencia). El nombre de la academia sería “Language travel”.

Se investigará sobre posibles factores de la sociedad actual que puedan influir en dicho proyecto, así como un análisis interno de la misma empresa mediante el cual conoceremos los puntos fuertes y débiles a los que tendremos que hacer frente.

La viabilidad de la academia será estudiada desde todos los campos empresariales: marketing, operatividad, organización junto a recursos humanos y finanzas. Todo ello lo haremos con datos verídicos y corroborados extraídos de fuentes oficiales fiables, los cuales trabajaremos para hallar las conclusiones finales.

ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR Y ANÁLISIS INTERNO

2.1 Macroentorno: análisis Péstel.

A continuación se realizará un estudio detallado desde el entorno en el que la empresa pondrá en marcha su actividad hasta el análisis del propio sector, con el fin de determinar la situación competitiva de la empresa.

Respecto a los factores del entorno que afectan a la organización, se podrían describir como incontrollables, ya que vienen impuestos por las circunstancias del momento. A pesar de ello, pueden afectar a los resultados de la actividad.

Según el análisis Péstel, las principales variables a considerar del entorno son las siguientes:

Demográficas

Respecto a estos factores, cabe destacar el número de habitantes de la población de Alboraya, así como su estructura por edades, ya que con dichas variables se podrá definir el público objetivo.

Tabla 1: Número de habitantes de Alboraya

Fecha	Valor (personas)
2016	23.837
2015	23.819
2014	23.572
2013	23.269
2012	23.228
2011	22.563
2010	22.409
2009	22.405
2008	22.174
2007	21.582
2006	21.263
2005	20.514
2004	20.001
2003	19.351
2002	18.656
2001	17.901
2000	16.943
1999	15.819
1998	14.628
1996	13.127

(Argos Generalitat Valenciana , 2016)

Como se puede observar en la tabla, Alboraya ha sufrido un incremento en número de habitantes en los últimos años, cerrando el año de 2016 en 23.837 habitantes.

En cuanto a la estructura de la población según la edad, se obtiene la siguiente información:

Tabla 2: Segmentación de la población en intervalos de edad

	Municipio
Menores de 16 años (%)	18,68 
De 16 a 29 años (%)	12,67 
De 30 a 64 años (%)	54,87 
Mayores de 64 años (%)	13,79 

(Argos Generalitat Valenciana , 2016)

En un principio, el público objetivo de la academia sería la población comprendida entre los 16 y 29 años de edad, que representa el 12,67% del total de la población, es decir, 3.020 habitantes.

El hecho de centrarse en este tipo de público, es porque se enfoca en aquellos habitantes que están en el tramo final de sus estudios o recién acabados que van en busca de oportunidades de trabajo y son conscientes de la importancia que tiene a día de hoy el conocimiento de idiomas.

Económicas

En este campo, cabe destacar la situación actual que sufre la economía española. A día de hoy, tomando como referencia el PIB (Producto Interior Bruto) en España, que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país en un periodo de tiempo determinado, se puede afirmar que España está en época de crecimiento, como bien se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3: Evolución del PIB en España

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016	1.113.851M.€	3,2%
2015	1.075.639M.€	3,2%
2014	1.037.025M.€	1,4%
2013	1.025.634M.€	-1,7%
2012	1.039.758M.€	-2,9%
2011	1.070.413M.€	-1,0%
2010	1.080.913M.€	0,0%
2009	1.079.034M.€	-3,6%
2008	1.116.207M.€	1,1%
2007	1.080.807M.€	3,8%
2006	1.007.974M.€	4,2%
2005	930.566M.€	3,7%
2004	861.420M.€	3,2%
2003	803.472M.€	3,2%
2002	749.288M.€	2,9%
2001	699.528M.€	4,0%
2000	646.250M.€	5,3%

(Datosmacro, 2017)

Como se puede apreciar, España creció desde su entrada en el Euro en el año 2000. Dicho crecimiento se vio interrumpido por la gran crisis económica que afectó a España entre 2007 y 2008, donde el PIB empezó a disminuir hasta 2013, alcanzando una cifra de 1.025.634M€. Desde entonces, el país está en crecimiento económico, cerrando 2016 con un PIB de 1.113.851M€.

Este crecimiento económico que tiene su origen en 2013, también se ve reflejado en la tasa de desempleo entre la sociedad española, como bien se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Evolución de la tasa de desempleo en España



(www.rankia.com, 2017)

Desde 2013, España ha estado comenzando cada año con una tasa de desempleo menor que el año anterior, síntoma de que la economía española está en fase de crecimiento. Según el gráfico, España comenzó 2017 con una tasa de desempleo de 3.760.231 habitantes, 390.524 españoles menos que los registrados a enero de 2016.

Con estos datos, se puede deducir que se están creando nuevas oportunidades de trabajo, lo cual es un punto fuerte para el negocio que se desea emprender, ya que los jóvenes estudiantes saben que cuanto más preparados y formados académicamente estén, más posibilidades tendrán de entrar en el mercado laboral.

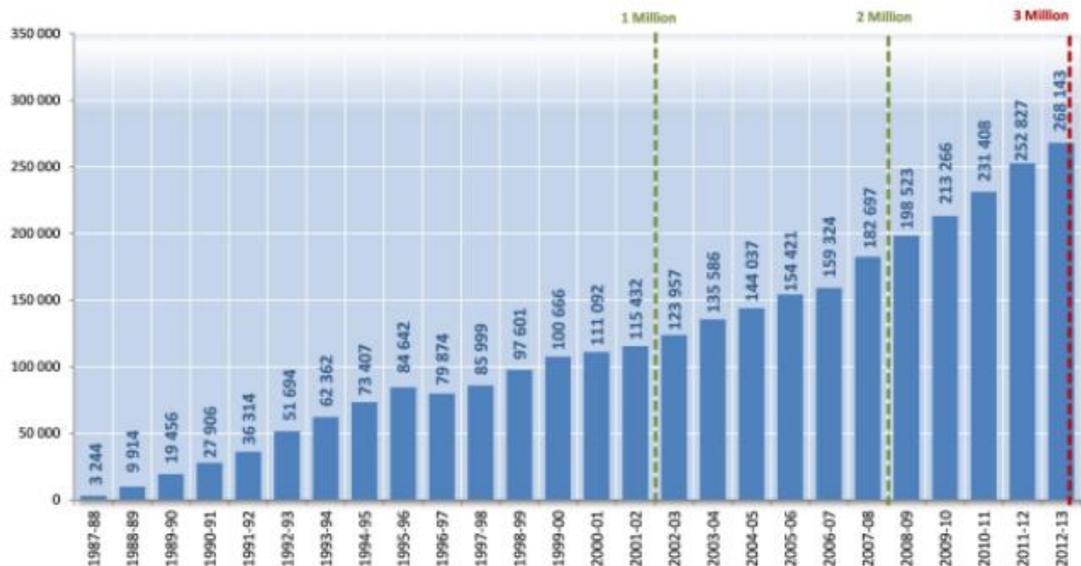
Socioculturales

A día de hoy, y cada vez con más fuerza, el estudiante sabe que debe añadir a su currículum elementos que le diferencien de sus futuros competidores que quieran obtener el mismo puesto de trabajo.

Un elemento diferenciador que año tras año se va fomentando entre los jóvenes estudiantes es la experiencia de continuar sus estudios en países extranjeros, con el fin de mejorar la lengua extranjera, y a su vez, abrir sus mentes y conocer nuevas costumbres y personas.

Así se puede apreciar en el siguiente gráfico, que muestra el incremento del número de estudiantes Erasmus desde 1987 hasta 2013, donde se alcanzó la cifra de 3 millones de estudiantes.

Gráfico 2: Evolución del número de estudiantes Erasmus



(<http://europa.eu>)

De este modo, se presenta una oportunidad de negocio para la academia de idiomas, dado el interés por parte del joven estudiante de conocer nuevas lenguas que le abran puertas en el mercado laboral en un futuro.

Legales y políticas

La política y la educación, para bien o para mal, van mano a mano. La alternancia de poder entre los diferentes partidos políticos ha hecho que el sistema educativo haya sufrido cambios durante los últimos años.

Primero de todo, cabe destacar que según el informe Pisa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), España tiene una tasa de jóvenes de entre 18 y 24 años que únicamente tiene el título de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) de 19,7%, una tasa que es realmente alta si se quiere cumplir el objetivo propuesto para 2020 donde se establece que el abandono escolar alcance un máximo del 15%.

Respecto al gasto educativo, en 2016 cayó en 8.921 millones de euros, ya que el dinero que las Administraciones decidieron destinar a la educación pasó de 53.895 millones de euros a 44.974 millones de euros, mientras que el número de alumnos se incrementó un 7,7%.

A partir de 2017, a modo de ensayo para oficializarse en 2018, los estudiantes de 4º ESO y 2ª Bachillerato deberán de examinarse con el fin de demostrar que han aprendido lo que se supone que debían aprender, con el objetivo de obtener el título.

También hay que resaltar que los colegios comienzan a impartir otras asignaturas en inglés, con el fin de fomentar el bilingüismo.

Finalmente, añadir que según la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, queda eliminada la asignatura de Historia de la Filosofía en segundo de Bachillerato.

Como se puede apreciar en estas últimas anotaciones, el sistema educativo está sufriendo grandes cambios de un año para otro, especialmente en los niveles de Secundaria y Bachillerato.

Tecnológicas

Actualmente, raro es aquel centro académico que no haya incorporado la tecnología a la educación, dado que aporta una serie de beneficios que ayudan a mejorar la eficiencia y la productividad en el aula, además de aumentar el interés de los estudiantes en las diferentes actividades académicas.

Las plataformas educativas y las redes sociales animan a los estudiantes a comunicarse con otros compañeros, ya sean de cursos presenciales o virtuales, sin dejar de lado el hecho de encontrarse en un lugar determinado. Otra de las ventajas que ofrece es que el mismo estudiante pueda hacer uso de libros electrónicos e interactivos para realizar sus actividades, lo que les permite usar libros que posiblemente no estén disponibles físicamente en su país.

Desde el punto de vista del profesorado, también es una gran oportunidad el hecho de poder aplicar la tecnología a sus aulas. Por ejemplo, una ventaja es que para aquellos alumnos que sigan ritmos distintos en su aprendizaje puedan tener a su disposición contenidos adicionales o de refuerzo, según el caso, lo que le permite al profesorado impartir una educación más flexible y con capacidad para adaptarse a cada estudiante.

Por último, cada vez es más común la implantación de pizarras electrónicas en las aulas, las cuales van ligadas a un proyector, lo que también le permite al profesor ampliar su abanico de herramientas educativas.

Medio ambientales

Este último punto se podría enlazar con el anterior “variables tecnológicas”, ya que la reducción en coste del papel utilizado para la fabricación de libros va ligada a la introducción de dispositivos tecnológicos a la enseñanza, como pueden ser las tabletas o los ordenadores, que permiten al alumno tener todos los libros en un mismo dispositivo, lo cual es muy ventajoso y menos costoso a la larga, puesto que puede suponer una fuerte inversión en un principio, pero que permitiría ahorrar la compra de libros en el futuro.

2.2 Microentorno: análisis de las 5 fuerzas de Porter

Mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se definirán aquellos factores que afectan a la empresa de manera directa, los cuales pueden ser influidos por la propia compañía a través de medidas de control.

Estos factores pueden definirse como microentorno, es decir, el entorno más cercano a la empresa. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Poder de negociación de los clientes

Actualmente Alboraya cuenta con cuatro academias de idiomas, lo que podría suponer que cualquier cliente que no se encontrase satisfecho con el servicio ofrecido o estuviese más interesado en alguna empresa de la competencia, podría cambiarse de academia sin suponer un esfuerzo económico y en el momento que lo desee.

Por otro lado, debido al avance tecnológico de estos últimos años, algunos estudiantes deciden realizar cursos online para el aprendizaje de idiomas, ya que se trata de clases no presenciales, y en la mayoría de los casos, más económicas. Por lo que se podría decir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Poder de negociación de los proveedores

Dado a la actividad que comprende el negocio a emprender, se puede hablar de un nivel de proveedores bajo, los cuales pueden ser sustituidos fácilmente. Una academia de idiomas hará uso de los proveedores de manera esporádica cuando crea conveniente comprar material para impartir las clases.

Otro tipo de proveedor que se debe de tener en cuenta son los proveedores del propio servicio, en este caso los profesores. La academia contratará 4 profesores, uno por cada idioma: inglés, alemán, francés y chino mandarín.

Así pues, se podría decir que una academia de idiomas no tiene una fuerte dependencia hacia los proveedores como podría existir en otros sectores como las cadenas de supermercados, por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto hace referencia a las barreras de entrada a las que tendría que hacer frente un nuevo competidor que quisiese entrar en el mercado. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

En cuanto al servicio de enseñanza se refiere, se podrían establecer las siguientes barreras. Primeramente, la academia es de reciente constitución, por lo que todavía no se encuentra consolidada en el mercado, al contrario que otras academias ya más asentadas, las cuales tienen su posicionamiento en el mercado y un prestigio ganado, lo cual puede transmitir más confianza al cliente.

Muchas veces la propia barrera de entrada es creada por la misma persona que desea emprender el negocio, por la incertidumbre de no saber cómo reaccionarán aquellas personas que cumplen el perfil del cliente potencial y las propias empresas competidoras del sector.

Por último, pero no por ello menos importante, se debe de tener en cuenta la normativa a cumplir en lo que a la estructura del centro se refiere, como las dimensiones de las aulas, salida de emergencia, aulas bien ventiladas...

Amenaza de productos sustitutivos

Este apartado se podría describir como la amenaza que se le presenta al negocio por parte de los clientes que prefieran escoger otro método de aprendizaje de idiomas, como podría ser puntos de encuentro en cafeterías para aprender inglés por ejemplo.

Dos herramientas mediante las cuales la academia puede hacer uso para combatir esta clase de servicios sustitutivos son la calidad del servicio prestado y el precio. El cliente siempre va a preferir aquella academia que presente la mejor relación calidad-precio del mercado.

Para afrontar esta barrera, se ha decidido añadir otro servicio extra que diferencie a la academia respecto al resto de academias de idiomas. Este servicio trata de ofrecer al alumno viajes al extranjero en familias de acogida durante verano y navidad con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso. Se trata de un servicio que no ofrece ninguna otra academia en Alboraya, lo cual podría ser un punto a favor para la captación de clientes nuevos.

Rivalidad entre los competidores

La quinta y última fuerza viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector, es decir, cuantos más competidores existan, es más probable que haya menos rentabilidad, por el contrario, habrá más rentabilidad en aquellos sectores donde el número de empresas competidoras sea más reducido.

Como hemos descrito anteriormente, el sector del negocio que se desea emprender presenta barreras de entrada poco exigentes, lo cual permite el acceso a muchas empresas competidoras. Por consiguiente, el cliente tiene un poder de negociación alto, ya que al existir un gran número de academias de idiomas y que el cambio supondría un coste bajo, éste lo tiene fácil para marcharse a otra empresa de la competencia. Este hecho hace que las academias de idiomas enfoquen todos sus esfuerzos, no únicamente en la captación de nuevos clientes, sino en mantener a los clientes ya existentes. Así que se podría decir que existe una gran rivalidad entre los competidores del sector.

A modo de conclusión, se puede definir el sector del negocio como competidor, que va a exigir mucho esfuerzo a las nuevas empresas que quieran entrar y tener su propio posicionamiento en el mercado.

2.3 Competencia directa

A continuación, se va a proceder a realizar un análisis de las academias de idiomas existentes en Alboraya, con el objetivo final de conocer más a fondo las empresas competidoras del mismo mercado, puesto que se trata de compañías que ofrecen el mismo servicio o un servicio muy similar al negocio que se desea emprender.

El principal factor para considerar a las siguientes academias de idiomas como competencia directa es la proximidad geográfica, es decir, aquellas academias que se encuentren dentro del pueblo de Alboraya.

Deutsches Haus & Akademie

Se trata de una academia de idiomas situada en la calle Maestro Serrano, 9 Alboraya (Valencia), la cual ofrece el servicio de la enseñanza de lenguas extranjeras y talleres de arquitectura y fonética.

Esta academia tiene una colaboración con “The English House: Welcome!” y “La Maison de France. Formación ideal”. También tiene un convenio marco de colaboración con la Universidad de Valencia para establecer la participación en materia de educación.

Imparten alemán, francés e inglés con profesores nativos, bi-nativos o bilingües con certificados oficiales con experiencia en niños, adolescentes, universitarios y adultos.

Se trata de sesiones individuales tratando de personalizar la clase lo máximo posible con el objetivo de adaptarse a cada alumno, aceptando clases de grupo con un máximo de cuatro personas, desde el nivel básico hasta el nivel más avanzado.

Finalmente, destacar que la metodología de enseñanza que tienen implantada se centra en la expresión oral del idioma y la flexibilización del oído.

A modo de conclusión, se trata de una academia de idiomas bien ubicada, dado que se ubica en la calle paralela a la avenida principal de Alboraya, cercana a la parada de metro. Otro punto fuerte es la enseñanza personalizada que ofrece a sus alumnos, lo cual también se puede convertir en un inconveniente dado que no acepta grupos superiores a 4 personas, y por lo tanto la disponibilidad horaria se reduce para aquellos alumnos que quieran matricularse. Por último destacar de que se trata de una escuela de idiomas cuyas sesiones no son económicas, justificándolo con el trato personalizado que se le da al cliente.

McDowell English Centre

Se trata de una cadena de academias de inglés que tiene 3 centros situados en Museros, Massamagrell y Alboraya, concretamente en la calle Lepanto, 30.

El servicio que ofrece va dirigido a un amplio abanico de clientes, puesto que va enfocado tanto a particulares, independientemente de la edad a partir de los 3 años, como a empresas, abarcando todos los niveles.

Las clases son de grupos reducidos de alumnos según el nivel de inglés que la academia considera que tiene mediante la realización de un examen, por lo que la empresa pretende tener grupos homogéneos a los que dar un trato personalizado con profesores nativos, titulados y especializados en la enseñanza de idiomas.

La academia también ofrece cursos intensivos durante el mes de julio y clases de repaso sueltas que las agrupan mediante bonos.

Para acabar, la empresa ofrece descuentos especiales a familias y desempleados, lo que es un punto fuerte a su favor puesto que pretenden que el dinero no sea un motivo que impida al cliente aprender inglés.

Como punto débil de la academia se puede decir que únicamente ofrece el servicio de la enseñanza de inglés, sin tener en cuenta otros idiomas como el francés o alemán, lenguas extranjeras que cada día están siendo más relevantes.

Camden School

Es una academia de inglés ubicada en el casco antiguo de Alboraya, en concreto en la calle Benimaclet, 6.

Esta academia ofrece su servicio a todos los niveles académicos: escolar, bachillerato y adultos. La metodología empleada es la de impartir sus clases a grupos reducidos con el objetivo de enseñar inglés de la manera más personalizada posible.

Como puntos débiles, cabe destacar de que se trata de una empresa que no ha ido modernizándose con el tiempo, puesto que no cuenta ni con página web ni ningún tipo de información disponible en internet. Su ubicación tampoco es su punto fuerte, puesto que se encuentra situada en una calle escondida en el centro del casco antiguo de Alboraya que hace que esté poco visible al público.

La captación de clientes nuevos es muy difícil para una academia de idiomas con las características anteriormente mencionadas, así que tendrá que hacer mucho hincapié en mantener a su clientela.

Select Idiomas Alboraya

Esta es la cuarta y última academia de idiomas que existe en Alboraya. Se encuentra ubicada en la calle Lavadero, 7.

Se trata de una academia de inglés que abarca todos los niveles académicos de enseñanza, desde el nivel principiante hasta el nivel avanzado.

Las sesiones son impartidas por profesores no nativos, pero titulados con certificados oficiales que pretenden preparar a los alumnos cara a los exámenes oficiales de Cambridge, aprovechando la oportunidad de que unos de los lugares donde se realizan estos exámenes es en el Hotel Olympia de Alboraya.

El alumno nuevo que desea matricularse realiza un examen con el fin de conocer su nivel de inglés y así poder asignarlo al grupo correspondiente. El objetivo que persigue la empresa con este método es el conseguir grupos homogéneos donde todos los estudiantes reciban la misma enseñanza.

El precio de las clases es asequible teniendo una cuota fija de 60 euros al mes, impartándose dos horas a la semana.

Como punto débil, resaltar al igual que en el anterior caso, la mala ubicación del centro, dado que se encuentra en el casco antiguo del pueblo en una calle poco visible, de difícil acceso para aquella persona que no conozca Alboraya.

2.4 Matriz DAFO

A continuación se van a mostrar los puntos positivos y negativos extraídos del estudio realizado previamente del macroentorno y microentorno.

Figura 1: Matriz DAFO



(<http://www.emprendepyme.net>)

Debilidades

- **Empresa de nueva creación:** la academia de idiomas todavía no se encuentra consolidada en el mercado ni cuenta con la experiencia suficiente para obtener un prestigio que generase confianza necesaria para la captación de nuevos clientes.
- **Inversión inicial:** el inicio de la actividad requiere realizar una inversión para el alquiler de un local en el que se impartirán las clases, así como su acondicionamiento y el propio personal del centro.
- **Un único centro:** la inversión de capital inicial imposibilita la apertura de más de un centro, por lo que al principio el negocio estará limitado a ofrecer su servicio únicamente en el pueblo de Alboraya.

Amenazas

- **Elevado número de empresas competidoras:** actualmente existen cuatro academias de idiomas más en Alboraya, con posibilidad de aumentar el número de empresas competidoras en un futuro dado que las barreras de entrada al mercado son muy débiles.

Fortalezas

- **Ubicación geográfica:** la academia se encontrará situada en la Av. Ausias March de Alboraya, la principal avenida del pueblo muy próximo a las paradas de metro y bus, lo que haría menos difícil captar nuevos clientes fuera de la zona de Alboraya.
- **Profesorado cualificado:** los profesores del centro serán nativos con los certificados oficiales que les acrediten que poseen la formación necesaria para impartir las clases.
- **Elementos diferenciadores:** dado el alto número de empresas competidoras, la academia de idiomas que se desea poner en marcha ofrecerá dos servicios que la diferencia respecto al resto de academias, los cuales serán impartir clases de chino y ofrecer viajes al extranjero en familias de acogida durante verano e invierno con el fin de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el curso.

Oportunidades

- **Aumento de habitantes:** el número de habitantes en Alboraya ha ido creciendo de manera moderada en estos últimos años, donde el 30% aproximadamente representa a los ciudadanos que no superan los 30 años de edad. Este hecho facilita la captación de clientes nuevos.
- **Crecimiento económico:** la economía de las familias va mejorando cada vez más y la tasa de paro registrada en los últimos años se va reduciendo poco a poco, lo que hará que si se sigue esta tendencia, el dinero no sea un impedimento para aquellos clientes que quieran matricularse en la academia.

- **Los idiomas en el trabajo:** los jóvenes a punto de entrar en el mercado laboral y los padres de pequeños estudiantes saben que actualmente es imprescindible saber uno o dos idiomas distintos al nativo para aprovechar al máximo las futuras oportunidades de trabajo, dado que el mercado laboral se rige cada vez más por personas más cualificadas y mejor preparadas que años atrás.

PLAN DE MARKETING

3. PLAN DE MARKETING

A continuación, se va a poner toda la atención en el servicio a ofrecer en el que se va a centrar la academia de idiomas que se desea abrir en el pueblo de Alboraya, así como seleccionar las estrategias del marketing mix que permitirá a la academia diferenciar su servicio respecto al de las empresas competidoras.

3.1 Segmentación del mercado y selección del público objetivo

La estrategia de segmentación que va a llevar a cabo la empresa consiste primero de todo en establecer los segmentos en que se va a dividir el mercado de la empresa, con el objetivo final de agrupar a consumidores con un perfil muy similar en un mismo grupo y obtener grupos muy diferenciados entre sí, de modo que la academia pueda adecuar las políticas comerciales a llevar a cabo a los gustos y necesidades de cada uno de los segmentos diferenciados.

Para que la segmentación del mercado se haya hecho de manera efectiva, se deben de cumplir las siguientes condiciones:

- Se deben de obtener grupos homogéneos de clientes, donde cada grupo debe de tener una percepción diferente del servicio que ofrece la empresa, en este caso la enseñanza de idiomas.
- Se ha de determinar de manera sencilla qué consumidor o usuario corresponde a cada grupo y cuáles son las preferencias que tiene.
- Las estrategias del marketing mix (producto o servicio, precio, distribución y comunicación) se tienen que adaptar a las características de cada segmento.
- El coste que supone la adaptación de las distintas políticas comerciales a cada segmento debe de ser compensado con el potencial de ventas de cada uno de los grupos de consumidores obtenidos.
- Los segmentos obtenidos no pueden ser tan cambiantes a lo largo del tiempo de manera que imposibilite adaptarse a los gustos y necesidades de cada momento.

Una vez se haya segmentado el mercado al que se debe de enfrentar la empresa, se ha de seleccionar el público objetivo o target group, es decir, aquellos grupos compuestos por personas con similares características a los que la empresa va a enfocar su actividad. El elemento diferenciador del cual se hará uso para segmentar el mercado será la edad, de modo que la academia se centrará en dos segmentos del mercado, uno compuesto por personas de 3 a 15 años de edad, y el otro cuyos integrantes serán personas de 16 a 29 años de edad.

Se ha decidido seleccionar estos dos segmentos debido a lo siguiente. El primero grupo está compuesto por personas de 3 a 15 años, es decir, edades en las cuales ya están en los colegios y los padres son conscientes de que cuando antes empiecen a familiarizarse con las lenguas extranjeras, más fácil será en un futuro dominar ese idioma. Para los alumnos de estas edades, la academia ofrecerá clases más dinámicas que les hagan entender que aprender idiomas nuevos no tiene por qué ser aburrido.

Respecto al otro grupo, está compuesto por personas de 16 a 29 años de edad, es decir, personas que si todavía no están en el mercado laboral, les falta poco para ello. Por tanto, son ellos mismos conscientes de que deben de tener un elemento diferenciador respecto al resto de demandantes de puestos de trabajo como puede ser el conocimiento de uno o más idiomas diferentes el nativo. Así que para este segmento de mercado se impartirán clases más enfocadas a preparar los exámenes oficiales que permitan al alumno certificar un determinado nivel del idioma. Además, también se ofrecerá a este grupo el servicio de ofertar viajes al extranjero durante navidad y verano a familias de acogida, con el fin de poner en práctica y mejorar los conocimientos adquiridos durante el curso.

Tabla 4: Servicios ofrecidos a cada segmento del mercado

	3-15 años	16-29 años
Clases de inglés	SI	SI
Clases de alemán	SI	SI
Clases de francés	SI	SI
Clases de chino mandarín	SI	SI
Viaje al extranjero	NO	SI

(Elaboración propia, 2017)

Una vez la academia ya ha realizado la segmentación del mercado y seleccionado al público objetivo, se debe de establecer la estrategia de posicionamiento a seguir, es decir, de qué manera la empresa conseguirá llegar y posicionarse en la mente del cliente.

Para alcanzar dicho objetivo, la academia de idiomas debe de ofrecer una ventaja competitiva y sostenible respecto al resto de academias de idiomas de Alboraya. En este caso, dicha ventaja será por un lado la gran oferta de idiomas que ofrece la academia, entre los cuales se encuentra el chino mandarín que no es ofrecido por ninguna otra academia del pueblo. Por otro lado, el servicio de viajar al extranjero en navidades y verano no es ofrecido en ninguna academia de idiomas en Alboraya, por lo que puede ser un servicio muy atractivo y diferenciador que llame la atención del cliente.

Otro factor que ayuda a consolidar el posicionamiento de la academia en la mente del cliente es el valor añadido que tiene el servicio ofrecido, es decir, aquellos elementos que refuerzan la calidad del servicio ofrecido y permiten obtener al cliente la satisfacción de cubrir su necesidad de la mejor manera posible. Dichos elementos que se mencionarán a continuación, ayudan a fidelizar al cliente a la empresa puesto que refuerza la imagen del negocio cara al público.

De este modo, el valor añadido al servicio ofrecido se puede obtener mediante los siguientes servicios suplementarios:

- **Fácil acceso a la información:** aquella persona interesada en adquirir información sobre la academia la podrá encontrar acudiendo al mismo centro, donde se le facilitará mediante una explicación por parte de la persona de recepción acompañada de un folleto con la información relevante del centro, así como una visita guiada por el centro si así lo desea la persona interesada. Otra vía será la página web de la academia, donde estará detallada toda la información sobre la empresa así como el teléfono de contacto y correo electrónico, para que el cliente pueda hacer cualquier consulta personal sin tener que desplazarse a la academia necesariamente.
- **Seguimiento de los alumnos:** para aquellos alumnos que estén bajo la supervisión de sus padres, se harán reuniones entre profesorado y los padres cuando éstos así lo soliciten, con el fin de ofrecer la máxima disposición y satisfacción a los padres de los pequeños alumnos.
- **Modalidad de pago:** el cliente podrá optar por la modalidad de pago que prefiera y le sea más cómodo, entre las que se encuentra: el pago en efectivo que se realizaría en recepción, el pago en tarjeta que también se haría en la recepción del centro, o mediante transferencia bancaria.

3.2 Análisis del producto o servicio

En análisis del producto o servicio es fundamental realizarlo de manera adecuada, ya que supondrá un punto de referencia a la hora de establecer las estrategias para los componentes restantes del marketing mix, es decir, el precio, promoción o comunicación y la distribución.

Así pues, los servicios que ofrece la academia de idiomas se pueden desglosar en dos tipos, por un lado la enseñanza de idiomas, los cuales serán: inglés, alemán, francés y chino. Por otro lado, la oferta de viajes al extranjero durante navidad y verano para aquellos alumnos que quieran poner en práctica los conocimientos adquiridos a través de una experiencia increíble. Para conocer mejor los servicios que ofrece el negocio que se desea emprender, se va a describir cada uno de ellos de manera minuciosa diferenciando cada segmento del mercado escogido como público objetivo.

Alumnos de 3 a 15 años de edad

El servicio de la enseñanza de idiomas, dará comienzo en el mes de septiembre y finalizará el mes de junio, de modo que el curso lectivo tendrá una duración de 10 meses, estando el mes de julio disponible para aquellos alumnos que quieran reforzar los conocimientos adquiridos o realizar cursos intensivos, esto no quita que la persona que quiera matricularse más adelante no lo pueda hacer. Las vacaciones del personal serán durante el mes de agosto, donde el centro permanecerá cerrado.

Las clases estarán organizadas según la etapa académica en la que se encuentre el alumno: infantil, primaria y secundaria. De este modo, el objetivo que buscará la academia es reforzar y ampliar los conocimientos que los alumnos adquieren en sus colegios de una manera dinámica y divertida, haciendo ver al joven alumno que el aprendizaje de idiomas nuevos no tiene que ser aburrido, sino algo divertido y ameno.

Así que la metodología que se usará en la impartición de las clases estará más basada en juegos interactivos de grupos o parejas, con el fin también de buscar la diversión en el joven alumno.

Como se ha hecho mención anteriormente, el servicio de viajar al extranjero a familias de acogida durante un periodo determinado no se ofrecerá a este tipo de público, porque la finalidad que busca la academia con esta oferta no se adapta a este perfil de cliente.

Alumnos de 16 a 29 años de edad

El servicio que se ofrecerá a este tipo de cliente estará enfocado de manera distinta al anteriormente explicado, ya que la finalidad de la academia será distinta.

Respecto a la enseñanza de idiomas, la duración del curso será igual, es decir, de 10 meses, desde septiembre hasta junio, siendo el mes de julio un mes donde el alumno que quiera pueda tener clases de refuerzo o recibir cursos intensivos. El plazo de matriculación estará abierto durante todo el curso, para que aquella persona que quiera pueda formar del alumnado de la academia en cualquier momento. El mes de agosto estará cerrado por vacaciones del personal.

Las clases estarán enfocadas de otra manera, trabajando de manera individual y grupal todas las partes que comprende un idioma: gramática, oral, audición y lectura. El objetivo perseguido por la academia para este perfil de cliente será el de la preparación para los exámenes oficiales que certifiquen el nivel que el alumno tiene de ese idioma.

Para este público, las clases estarán organizadas según el nivel que tenga el alumno en el momento de la matriculación, haciéndose un examen previo a través del cual la academia conocerá el nivel en que el alumno deberá estar: básico, intermedio o avanzado.

Por otro lado, haciendo referencia al servicio de viajar al extranjero, los alumnos que quieran durante el periodo de navidad o verano, concretamente el mes de julio, podrán viajar al extranjero residiendo en un hogar de una familia de acogida. Este servicio se ofrecería a través de una agencia que se dedique a ello, y donde la academia actuaría de mero intermediador, facilitando así al alumno el servicio deseado, por lo que la academia no percibiría ingresos por ofertar este servicio, pero facilitaría la captación de clientes nuevos. La finalidad que la academia pretende conseguir con esta apuesta es la de que el alumno viva nuevas experiencias que le hagan reforzar y mejorar el idioma que quiere aprender, aprovechando la oportunidad para conocer nuevas personas y nuevas culturas, que a la vez le hará abrir su mente.

Por último, destacar que este servicio ofrecido por la academia es una gran apuesta por la diferenciación, puesto que ninguna otra academia de idiomas de Alboraya lo ofrece, y puede ser algo muy atractivo que llame la atención del público y facilite de este modo la captación de nuevos clientes.

En conclusión, la academia persigue objetivos distintos según el perfil del cliente, en este caso la edad, pero siempre con un fin común, la enseñanza de idiomas. Para poder posicionarse en el mercado y alcanzar la consolidación necesaria que otorgue prestigio a la empresa, la academia apuesta fuertemente por un servicio extra innovador en el mercado que la diferencia al resto de empresas competidoras, como es la oferta de viajes al extranjero a sus alumnos, una apuesta que se espera que se traduzca en captación de clientes nuevos.

3.3 Análisis del precio

La estrategia de precios es una de las más importantes a la hora de captar clientes, puesto que muchos de ellos toman como referencia el precio a la hora de seleccionar la academia de idiomas en la que desean estar. A la vez, el precio es, junto al volumen de clientes, el factor que determina los ingresos que tiene la academia.

Es por ello que la empresa debe de fijar los precios de manera adecuada, teniendo en cuenta también de que es una empresa nueva en el mercado y que eso puede ser un factor que no transmita confianza suficiente al público.

Cabe señalar las siguientes estrategias a la hora de la fijación de precios:

- **Precios altos:** esta estrategia es adecuada para un servicio único, donde el cliente paga la novedad.
- **Precios bajos de salida:** dicha estrategia permite a la empresa una fuerte expansión en el mercado desde el principio, pero puede resultar peligroso si los competidores son fuertes y reaccionan.
- **Precios disuasorios:** consiste en la fijación de precios extremadamente bajos con el único fin de disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
- **Reducción promocional:** dicha estrategia consiste en implantar desde un principio precios bajos, con el objetivo de llamar la atención de cliente y conseguir que conozca el servicio ofrecido, para que posteriormente pague ese servicio a su precio normal, más elevado.

En este caso, la academia de idiomas tomará como valor de referencia los precios fijados por las empresas competidoras, aplicando la estrategia de reducción promocional para que la bajada de precios de salida, junto al servicio extra de viajes al extranjero, sirva como reclamo para que los clientes conozcan la empresa de reciente creación.

A continuación, se va a mostrar una tabla con los precios implantados por las empresas competidoras:

Tabla 5: Precios de las empresas competidoras

Academia	Precio
Deutsches Haus & Akademie	10 € / hora
McDowell English Centre	8 € / hora
Camden School	8 € / hora
Select Idiomas Alboraya	7,5 € / hora

(Elaboración propia, 2017)

Teniendo presente el precio fijado por las empresas competidoras, la academia de idiomas fijará los siguientes precios dependiendo del perfil del cliente, y teniendo en cuenta los costes que supondría la puesta en marcha del negocio. A modo de simplificación, se tendrá en cuenta el coste del profesorado, donde más adelante se detallarán los costes a los que tiene que hacer frente la academia.

Tabla 6: Precios de la academia

	Horas / semana	Cuota mensual	Precio / hora	Matrícula
De 3 a 15 años	2h / semana	40 €	5 € / hora	15 €
De 16 a 29 años	3h / semana	60 €	5 € / hora	15 €

(Elaboración propia, 2017)

Cada profesor cobrará según lo establecido en el Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada, esperando cubrir dicho coste con la demanda de clientes que tenga la academia, que se explicará más adelante realizando una previsión de ingresos procedentes de la actividad.

Partiendo de los precios establecidos, como se ha mencionado con anterioridad, la empresa ha optado por llevar a cabo una estrategia de reducción promocional a la hora de la fijación de precios. Esta reducción del precio consistirá en que la matrícula será gratuita para toda aquella persona que se incorpore durante el primer curso académico, es decir, desde septiembre, cuando se realizará la apertura del negocio, hasta julio, el último mes previo a las vacaciones del personal donde se impartirán clases de repaso para aquel alumno que así lo solicite.

El objetivo final que persigue la academia de idiomas aplicando esta estrategia de precios no es otro que la captación de clientes en el primer año del negocio, cuando más difícil resulta debido a que la empresa es nueva en el mercado y por tanto es difícil transmitir todavía la confianza al consumidor garantizando que el dinero invertido por el cliente se verá compensado por el servicio recibido.

Además, la empresa ofrece su servicio de enseñanza de idiomas a precios muy competitivos, por debajo de cualquier academia de idiomas ubicada en Alboraya, lo que se convierte en una ventaja competitiva de la cual la empresa puede sacar mucho provecho para posicionarse en la mente del público.

De todos modos, también hay que asegurar que el servicio es de máxima calidad, ya que unos precios tan bajos pueden transmitir poca confianza a cualquier persona que no conozca el negocio de primera mano. Por eso mismo, tienen un papel fundamental los anteriormente mencionados servicios suplementarios, como son: la buena imagen del centro académico, fácil acceso a la información, consultas que solucionen las dudas de toda persona interesada en obtener información sobre el centro, así como conocer el mismo centro físicamente o la modalidad de pago adaptada a la preferencia de cada cliente.

De este modo, el valor añadido al servicio hará ver que los bajos precios de las clases académicas no tienen por qué significar que la calidad es baja, sino que el negocio a emprender pretende explotar al máximo la relación calidad-precio.

3.4 Análisis de la promoción o comunicación

En este punto se va proceder a establecer la estrategia mediante la cual la empresa va a dar a conocer el negocio de la mejor manera posible con el fin de que sea conocido ente el público y tratar de influir entre los futuros clientes y convencerles para que acaben formando parte del alumnado de la academia de idiomas.

Para establecer una comunicación que consiga dicho objetivo, la empresa deberá de seguir las siguientes etapas:

1. **Establecer el público objetivo:** el público objetivo estará compuesto por dos segmentos diferenciados del mercado: aquel formado por personas de 3 a 15 años de edad y otro segmento integrado por personas de 16 a 29 años de edad.
2. **Definir los objetivos previstos con la comunicación:** los objetivos que la negocio pretenderá conseguir son los siguientes:
 - a. Promoción: alcanzar la máxima difusión posible entre la población de Alboraya y alrededores.
 - b. Curiosidad: que la persona que obtenga información sobre el centro quiera acudir al mismo personalmente con el fin de obtener más información de primera mano.

- c. **Convicción:** aquel que haya obtenido información sobre el centro no quiera seguir buscando más academias, puesto que tiene claro que este negocio es la mejor elección.

- 3. **Transmisión del mensaje:** el mensaje debe de transmitir al público objetivo la esencia del negocio, lo cual influirá mucho en la decisión de la persona. El mensaje que el negocio desea transmitir es el siguiente: “Abre las puertas de tu futuro con nosotros”.

Lo que se desea transmitir al lector a través de este mensaje es que la academia de idiomas pretende ayudar a sus alumnos a sacar provecho de las oportunidades laborales que les surjan en sus futuros a través del dominio de lenguas extranjeras.

- 4. **Los medios de comunicación:** la empresa debe de elegir a través de qué medios transmitirá el mensaje al público objetivo con el fin de dar a conocer el negocio e intentar convencer de que la academia de idiomas es la mejor elección que se podría hacer. Así pues, los medios escogidos son los siguientes:

- a. **Publicidad comercial:** consistirá en el reparto de folletos por las zonas de los colegios, al igual que en los principales comercios del pueblo. La principal ventaja es que se trata de un medio que asegura transmitir el mensaje al lector y además permite una gran difusión. Por el contrario, dicha herramienta supone un coste.
- b. **Redes sociales:** dar a conocer el nuevo negocio a través de las redes sociales es cada vez más habitual. Tiene muchas ventajas puesto que permite una gran difusión y a la vez permite seleccionar a qué tipo de perfil de cliente deseas enviar el mensaje. Además, y muy importante, este medio de comunicación no tiene coste alguno.

- 5. **Retroalimentación o feedback:** esta última etapa se podría decir que es una etapa de control, es decir, asegurar de que la estrategia de comunicación implantada ha generado los frutos que se esperaba, para que en caso afirmativo mantener la misma dinámica, o en caso contrario, realizar los cambios oportunos que ayuden a estar más cerca del objetivo planteado.

Un modo de conocer si la estrategia de comunicación escogida ha dado los resultados esperados, es comprobar el número de personas que han mostrado interés en la academia a raíz de la información ofrecida mediante la publicidad comercial o las redes sociales.

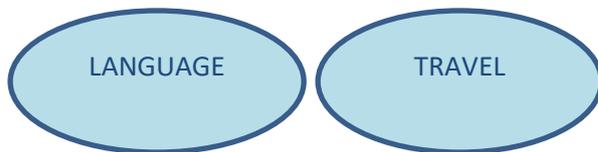
Otro aspecto muy relevante y que no debe de quedar de lado, es la marca de la empresa. Antes de todo, la marca se podría definir como un nombre, término, señal, símbolo, diseño o una combinación de alguno de ellos que identifica el bien o servicio de una empresa y que lo diferencia de los competidores.

El proceso a seguir para crear la marca de la empresa es el siguiente:

1. Consulta en la página web de la Oficina Española de Patentes y Marcas si la marca creada para la empresa ya existe. En caso de no existir, esa marca puede ser elegida.
2. La creación y el consiguiente registro de la marca tiene un coste. Dicho coste variará en función de la clasificación internacional de productos y servicios, o conocida como la clasificación de Niza. En este caso, el negocio a emprender ofrece el servicio de la enseñanza de idiomas, que es el número 41 “Educación, formación, servicios de entretenimiento, actividades deportivas y culturales”. Así que el coste del registro de la marca será de 144€ aproximadamente.
3. Realizar la solicitud del registro de la marca desde la misma página web.
4. La duración del registro de la marca estará limitada a 10 años.

Así pues, una vez seguido el proceso, la marca de la empresa será: “Language travel”.

Imagen 1: Marca de la empresa



(Elaboración propia, 2017)

El motivo por el cual se ha decidido esta marca es porque mediante estas dos palabras, la academia da a conocer los dos servicios que ofrece. Por un lado, la palabra “language” hace referencia al servicio de la enseñanza de idiomas que la academia ofrece a todo el público, mientras que la palabra “travel” se refiere al servicio que la academia oferta de viajar al extranjero para aquellos alumnos mayores de 16 años. En conclusión, mediante estas dos palabras, el cliente puede conocer los servicios ofertados por la academia de idiomas.

3.5 Análisis de la distribución

En este punto se estudiará la manera más adecuada para prestar el servicio de la enseñanza de idiomas a los clientes, de modo que el cliente quede lo más satisfecho posible.

Cabe señalar que se trata de una academia de idiomas que cuenta únicamente con un centro educativo, ubicado en la avenida Ausias March, la avenida principal del pueblo de Alboraya.

La ubicación del centro es fundamental, ya que las clases que impartirá la academia serán presenciales, por lo que los alumnos deberán acudir al centro en el horario correspondiente. El motivo por el cual el centro ha sido ubicado en esta avenida no es otro que la proximidad que tiene respecto a los colegios de la zona como a las paradas de metro y bus para aquellos clientes que provengan de fuera de Alboraya.

Una vez aclarada la ubicación de la academia, toca centrarse en la organización interna de la misma, es decir, en lo que respecta al horario de las clases. Primero de todo, la academia permanecerá abierta de lunes a viernes de 17:00 a 21:00. Los lunes, miércoles y viernes se impartirán las clases para personas mayores de 16 años, donde de 18:00 a 19:00 será para aquellos de nivel básico, de 19:00 a 20:00 para aquellos de nivel intermedio, y por último, de 20:00 a 21:00 se impartirán las clases para los alumnos de nivel avanzado. Mientras que los martes y jueves se harán las clases para los alumnos más pequeños, aquellos de 3 a 15 años de edad. Se regirá el mismo patrón que respecto al otro perfil de cliente, es decir, de 18:00 a 19:00 se impartirán las clases para los alumnos de infantil, de 19:00 a 20:00 para los alumnos de primaria, y finalmente, los alumnos de secundaria recibirán las clases de 20:00 a 21:00.

Una vez fijado el horario que tendrá la academia, cabe añadir que la academia contará con 4 aulas, una por cada idioma: inglés, alemán, francés y chino mandarín. Todas las aulas contarán con el mismo tipo de material (sillas, pupitres, pizarras electrónicas, proyectores...).

Las puertas del centro estarán abiertas desde las 17:00 hasta las 21:00, con una persona en recepción durante todo ese tiempo para poder solventar cualquier duda de cualquier persona interesada en recibir información sobre la academia, así como mostrarle el centro si así lo desea.

Gracias al avance tecnológico, la empresa tiene sus puertas abiertas durante las 24 horas del día a través de su página web, donde cualquier persona podrá realizar las consultas que quiera, así como la dirección de correo electrónico y el número de contacto facilitado en la misma página web, para aquellas consultas más personales.

En conclusión, la academia pretende buscar la máxima disponibilidad cara al cliente a través de múltiples vías para que éste espere lo mínimo posible a la hora de solventar las dudas que tenga acerca del negocio, o en otras palabras, la empresa busca satisfacer al cliente desde el momento en el que solicita información hasta que termina el curso lectivo.

PLAN DE OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

4.1 Ubicación del negocio

En este apartado se va a tratar de buscar la mejor ubicación posible para la empresa. Aunque parezca mentira, la localización del negocio que se desea emprender es fundamental para el éxito del mismo, y más si se trata de una empresa de servicios proporcionados en el mismo centro.

Como se ha mencionado con anterioridad, la academia se encontrará ubicada en la avenida Ausiàs March número 28, la principal avenida de la parte nueva de Alboraya. Dicha avenida se caracteriza principalmente por ser una de las avenidas de Alboraya con más tránsito de personas durante el horario del negocio de apertura al público (de 17:00 a 21:00).

Otra ventaja competitiva que le daría al negocio sería el fácil acceso que caracteriza a esta ubicación. La proximidad a la parada de metro Alboraya-Palmaret y a la parada del autobús número 70, así como la parada de taxis, hace que la academia de idiomas pueda ofrecer sus servicios a las personas que así lo quieran, independientemente de que vivan en Alboraya o no.

Imagen 2: Ubicación del negocio



(Google Maps, 2017)

Además, la academia de idiomas se encontraría muy próxima al colegio Santa María Marianistas, donde se imparte educación infantil, primaria y secundaria. La gran proximidad a este centro educativo podría facilitar la captación de clientes nuevos procedentes del mismo.

Imagen 3: Proximidad al colegio Santa María Marianistas



(Google Maps, 2017)

Por último, un punto fuerte que ha condicionado a ubicar a la academia en esta avenida es la localización de las empresas competidoras.

Imagen 4: Ubicación de las empresas competidoras



(Google Maps, 2017)

Como se puede observar, de las 4 academias de idiomas localizadas en Alboraya, dos de ellas se encuentran cerca donde se va a implantar el negocio, y las dos restantes se encuentran más lejos. La ventaja de tener un número reducido de empresas competidoras cerca es que aquellos clientes insatisfechos por el servicio que se les ofrece, buscarán otra academia de idiomas, lo que se traduciría en una oportunidad de negocio para la empresa dada la proximidad geográfica. Por otro lado, el hecho de tener empresas competidoras lejos del negocio hace que haya más mercado disponible para la empresa.

A modo de conclusión, se espera que la localización de la academia de idiomas sea uno de los factores que ayude a la captación de clientes nuevos, puesto que se trata de una de las principales avenidas del pueblo de Alboraya, a la cual se puede acceder fácilmente tanto a pie, como en coche o bien transporte público (metro, autobús y taxi). Además, la academia se encontraría muy próxima al colegio Santa María Marianistas, lo que se convierte en una oportunidad de negocio. Finalmente, la ubicación de las empresas competidoras es óptima para el negocio que se desea emprender.

4.2 Características del local

Primero de todo, cabe destacar de que se trata de un local alquilado, puesto que la compra del mismo supondría una fuerte inversión para un negocio de reciente creación, que todavía no se conoce cuál será su tendencia. Si más adelante el negocio a emprender se consolida en el mercado y muestra una gran fortaleza, se podría plantear la adquisición del local.

A continuación, se van a detallar las diferentes características que tendrá el centro de la academia de idiomas:

- Bajo comercial, por lo que se encuentra a pie de calle.
- Superficie de 175 metros cuadrados.
- 6 estancias, las cuales se dividirán en:
 - 4 aulas donde se impartirán las clases (una por cada idioma)
 - 1 sala de reuniones, donde se harán reuniones entre el profesorado como encuentros entre profesores y padres.
 - 1 despacho, el cual será para el director de la academia.
- 2 baños, uno por cada sexo, cada uno adaptado para minusválidos.
- Puesto de recepción, situado a la entrada de la academia.
- Sala de espera: constará de unas sillas puestas al lado del puesto de recepción, cercanas a una mesa donde habrán folletos de la academia y revistas de la agencia de viajes con la que tiene convenio el negocio para proporcionar viajes al extranjero a sus alumnos.
- Sistema de ventilación centralizado en todo el local, con temperatura regulable.
- Sistema antiincendios.
- Cada habitáculo del local contará con sistema de luminosidad.

Ante todo se busca la comodidad del cliente, que al abrir la puerta, sus ojos vean un centro espacioso y bien organizado.

En lo que respecta a las aulas, se tratan de habitaciones amplias equipadas con sillas, pupitres, una pizarra electrónica, un proyector y una estantería para que los alumnos puedan guardar su material y no tengan la obligación de llevárselo a casa.

En la enseñanza de un idioma son fundamentales tanto las clases teóricas como las clases prácticas, por lo que cada aula debe de contar con el suficiente espacio para poder desarrollar actividades mediante las cuales los alumnos interactúen entre ellos, como pueden ser juegos grupales por ejemplo.

De este modo, a través de la amplitud y la organización del local, el negocio busca: por un lado, la máxima comodidad del cliente, y por otro lado, que los profesores tengan las mejores condiciones para poder impartir sus clases de la manera más óptima.

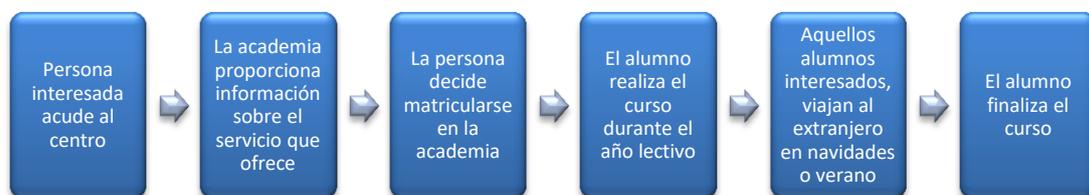
4.3 Procesos y actuaciones

En lo que respecta a este caso, un proceso es una cadena de actuaciones que se produce de una entrada de servicio a la cual se le aporta valor añadido, generando de este modo una salida.

Aplicando esta definición a la actividad del negocio, el proceso productivo que tendría la academia de idiomas sería el siguiente: comenzaría con la persona interesada en recibir información que acude al mismo local, seguiría con la respuesta de la academia facilitando dicha información sobre el negocio, continuaría con la matrícula del alumno nuevo en caso de estar interesado, por consiguiente el alumno realizaría el curso durante el año lectivo (desde septiembre hasta junio) y finalmente, el proceso acabaría con la finalización del curso donde el alumno habría adquirido los conocimientos del idioma deseado.

Así pues, se podría resumir el proceso del servicio ofrecido por el negocio de la siguiente manera:

Figura 2: Proceso del servicio de la academia



(Elaboración propia, 2017)

Como se ha definido anteriormente, el proceso es el conjunto de actuaciones que lleva a cabo la academia para ofrecer el servicio de la enseñanza. De modo que, para concretar más a fondo, vamos a detallar el conjunto de actuaciones que realiza desde el comienzo del proceso hasta el final.

Preparación del curso

Antes de que dé comienzo el curso académico, la dirección de la academia debe de organizar y programar la nueva temporada.

Primeramente, se debe de asignar el profesorado correspondiente a cada idioma, así como el aula en que se impartirán las clases. En este caso, se trata de un centro académico que cuenta con cuatro aulas y cuatro profesores, por lo que cada aula estará asignada a un profesor que únicamente enseñará un idioma, ya que se trata de profesores nativos.

Otra tarea a realizar antes del comienzo del curso y llevada a cabo también por la dirección, es la planificación del horario académico, el cual estará expuesto en el tablón de recepción de la academia. El horario de las clases de la academia de idiomas será el siguiente:

Tabla 7: Horario de las clases académicas

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
18:00 – 19:00	Adultos (básico)	Niños (infantil)	Adultos (básico)	Niños (infantil)	Adultos (básico)
19:00 – 20:00	Adultos (intermedio)	Niños (primaria)	Adultos (intermedio)	Niños (primaria)	Adultos (intermedio)
20:00 – 21:00	Adultos (avanzado)	Niños (ESO)	Adultos (avanzado)	Niños (ESO)	Adultos (avanzado)

(Elaboración propia, 2017)

El horario de la academia está adaptado al horario escolar que tienen los diferentes colegios del pueblo de Alboraya, ya que los alumnos salen de sus respectivos colegios entre las 17:00 y las 17:30.

El horario de las clases académicas está estructurado de esta manera porque al haber un aula asignada para cada idioma, no existe ningún colapso, por lo que no cabe señalar el idioma en el propio horario.

Como se puede observar, los adultos (a partir de 16 años de edad) recibirán clases 3 horas a la semana, mientras que los niños (de 3 a 15 años de edad) tendrán clases 2 horas semanales.

Finalmente, como última tarea a realizar previa a la apertura de plazo de matriculación, los profesores junto a la dirección, deberán de acordar los periodos vacacionales así como los periodos de exámenes.

Apertura del plazo de matriculación

Una vez programado el curso académico, únicamente queda esperar a toda aquella persona interesada en recibir información, con el fin de poder solventar todas sus dudas al igual que enseñarle con una visita guiada toda la academia para hacerle sentir lo más cómodo posible. El objetivo de enseñar la academia por dentro no es otro que transmitirle la máxima confianza al cliente y mostrar la transparencia que caracteriza al negocio.

Finalmente, sólo queda matricular a aquel alumno que así lo desea proporcionándole toda la información sobre la planificación del curso que recibirá así como el material que será necesario para comenzar las clases.

Esta fase es muy importante para el negocio, puesto que supone la primera toma de contacto entre el cliente y la academia, por lo que la academia debe de procurar que cuando el cliente salga por la puerta, se vaya lo más satisfecho posible.

Estructura de la sesión

Figura 3: Estructura de la sesión



(Elaboración propia, 2017)

Todas las clases seguirán la siguiente metodología: los primeros 5-10 minutos de clase, el profesor preguntará a los alumnos cosas del día a día, con el objetivo de romper el hielo y hacer que los alumnos ganen confianza en sí mismos, y así conseguir su colaboración en clase. Después, todas las clases tendrán una primera parte teórica y luego una parte práctica. La duración de cada una variará en función del tema que estén aprendiendo los alumnos. Lo que se pretende conseguir con esta planificación, es que los alumnos pongan en práctica los conocimientos aprendidos, y a su vez hacer que las clases sean más dinámicas.

No hay que olvidar, que uno de los objetivos principales de la academia es enseñar idiomas al alumno haciéndole ver que no tiene que ser algo aburrido, sino todo lo contrario. Es por ello que los juegos grupales y buscar la interacción con el alumno son técnicas que harán amenas las clases a los alumnos.

Viajes al extranjero

Aquellos alumnos que quieran favorecerse del servicio que oferta la academia de viajar al extranjero cuya estancia será una familia de acogida durante un periodo de tiempo determinado, deberán de notificarlo en el momento de la matriculación.

Como ya se ha comentado, la academia en este caso actúa como puro intermediador entre el alumno y la agencia de viajes encargada de dicho servicio. La academia en este caso facilitará al alumno todo el trámite con la agencia, siendo la academia quien proporcione la documentación requerida para dicho viaje.

A pesar de que los viajes se efectuarán en navidades y verano, la solicitud del viaje se pide realizarla en la matriculación para así tener la suficiente antelación para que la academia pueda tramitarlo de manera satisfactoria.

Los periodos elegidos para efectuar el viaje son navidades y verano, ya que se trata de épocas del año en las que los alumnos no tienen clases en sus respectivos colegios o universidades, y por tanto no les coincidirán con el viaje, ya que no hay que olvidar de que se trata de una actividad extraescolar.

Seguimiento

A lo largo del curso, los profesores citarán a los padres del grupo de los alumnos más jóvenes (3 a 15 años de edad) que no rindan según lo esperado, con el fin de mantener una reunión e informar de la situación, para ver qué habría que mejorar. Además, los padres o tutores legales de cualquier alumno del centro que quiera mantener una reunión con el profesor correspondiente o el director de la academia, lo podrán solicitar independientemente de la época del curso en la que se encuentren.

No obstante, todo el personal del centro (repcionista, profesorado y director) tendrán reuniones de manera continua a lo largo del curso con el fin de analizar la situación actual, ver si cabe mejorar algún aspecto, y en caso afirmativo, ver cómo se debería de realizar dicha modificación y establecer un control para asegurar de que el funcionamiento de la academia es óptimo.

Las reuniones anteriormente mencionadas entre profesorado y padres y las reuniones del personal del centro, se realizarán en la misma sala de reuniones.

PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RRHH

5.1 Forma jurídica de la empresa

A continuación se va a mostrar un cuadro comparativo con las distintas formas jurídicas que puede tener una empresa en España en el momento de su creación.

Tabla 8: Cuadro comparativo de las distintas formas jurídicas de las empresas

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA	
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	
	Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedades Mercantiles	Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de sociedades
		Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto de sociedades
		Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: Ilimitada Socios comanditarios: Limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedades mercantiles especiales	Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 € (SAL) Mínimo 3.000 € (SLL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (Régimen especial)
		Agrupación de interés económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad de inversión mobiliaria		Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada	Impuesto de sociedades

(Asesoría fiscal Centrum SL, 2016)

Tras observar las diferencias de las principales características de las formas jurídicas que puede tener una empresa, algunas hay que descartarlas de manera directa, puesto que poco tienen que ver con el negocio que se desea emprender, mientras que algunas sí son compatibles con la empresa, de modo que habrá que seleccionar la forma jurídica más idónea.

De momento, la empresa contará con un único socio que será el director de la academia de idiomas, al igual que se busca que la responsabilidad social esté limitada a lo aportado únicamente. De modo que con estas dos ideas en la cabeza, se reduciría el campo a tres tipos de formas jurídicas: sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad limitada nueva empresa.

Al tratarse de una empresa nueva, cabe asumir el mínimo riesgo posible, de modo que otro condicionante será el capital invertido. Así pues, la sociedad anónima queda descartada, ya que el capital que se debe de invertir (60.000 €) es muy superior a las dos formas jurídicas restantes.

Finalmente, se debe de elegir entre la sociedad de responsabilidad limitada o la sociedad limitada nueva empresa. El principal condicionante que ha llevado a escoger la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada es que la aportación de capital social únicamente puede ser monetaria en el caso de la sociedad limitada nueva empresa, sin permitir la

aportación mediante bienes. Este factor es importante para una academia de idiomas de reciente creación, donde el socio pueda realizar la inversión inicial del capital social también con bienes, como aportando un equipo de ordenadores por ejemplo.

Así pues, la forma jurídica escogida para la academia de idiomas es “sociedad de responsabilidad limitada”, que para conocerla más a fondo, vamos a detallar las principales características de la misma:

- Responsabilidad del socio limitada, es decir, ajustada únicamente al capital aportado, ya sea de manera monetaria o mediante bienes.
- Capital social mínimo que debe de ser desembolsado en el momento de la constitución es de 3.005,06€.
- El capital social de la empresa se encuentra dividido en participaciones cuya procedencia son las aportaciones de los socios.
- Fiscalidad directa mediante Impuesto de Sociedades.
- Debe existir un socio como mínimo.
- Los socios tendrán una serie de derechos, entre los que se encuentran el cobro de dividendos o derecho de voto en las Juntas Generales.

Para finalizar, se va a explicar el proceso que se debe de seguir para constituir la sociedad con dicha forma jurídica.

1. Registro del nombre de la sociedad

Para poder registrar el nombre de la sociedad, hay que ir al Registro Mercantil Central o mediante la página web www.registradores.org y solicitar el certificado negativo de denominación social, para acreditar que no coincide con el de otra empresa ya existente.

El nombre quedará reservado durante 6 meses, pero tendrá una validez de 3 meses hasta su registro en el notario.

2. Apertura de cuenta bancaria

Tras la obtención del certificado, se debe de abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad e ingresar el capital mínimo inicial: 3.005,06€. Tras el ingreso, se deberá de presentar en notaría el certificado del ingreso emitido por la propia entidad financiera.

3. Redacción de los Estatutos Sociales y firma de la Escritura pública de constitución

Los Estatutos Sociales son el conjunto de normas que regirán la empresa y que se deben de incorporar a la Escritura pública de constitución. Debido a la complejidad de dicha tarea, es recomendable realizar los Estatutos Sociales junto a un abogado o encargarlo a la notaría directamente.

La firma de la Escrita pública de constitución se realiza ante notario y deben de firmar los socios de la empresa. Los socios deberán de aportar la siguiente documentación: Estatutos Sociales de la Sociedad, Certificación negativa del Registro Mercantil Central, Certificación bancaria del ingreso del capital inicial mínimo y DNI original de cada socio.

4. Alta en Hacienda y declaración censal

Habrà que dirigirse a Hacienda para obtener el NIF provisional de la sociedad, aportando el modelo 036, fotocopia del DNI del firmante y la fotocopia de la Escritura de constituci3n de la empresa. La validez del NIF provisional serà de 6 meses, periodo en el que se debe de canjear por el NIF definitivo.

Seguidamente, se debe presentar el modelo 036 de la declaraci3n censal màs el alta en el IAE (Impuesto de Actividades Econ3micas), indicando cuàl es la actividad que se va a desarrollar y cuando darà comienzo.

5. Inscripci3n en el Registro Mercantil

La sociedad se debe de inscribir en el Registro Mercantil de la provincia donde se haya fijado el domicilio social. El plazo para hacerlo es de dos meses desde la obtenci3n de la Escritura pùblica de constituci3n de la sociedad. Para ello, se deberà de aportar: copia de la Escritura de constituci3n, certificado de la denominaci3n social y la copia del NIF provisional.

6. Obtenci3n de NIF definitivo

Tras haber inscrito a la sociedad en el Registro Mercantil, se deberà canjear en Hacienda el NIF provisional para asì obtener el NIF definitivo.

7. Afiliaci3n y alta en el R3gimen de Aut3nomos de la Seguridad Social.

Al tratarse de una academia de idiomas, en la que el ùnico socio es tambi3n trabajador puesto que serà el director de la misma y tiene el 100% del capital social de la empresa, se deberà afiliarse al R3gimen de Aut3nomos.

El pago de la cuota se realiza desde el primer mes en el que el negocio pone en marcha su actividad, debi3ndose pagar a la Tesorerìa General de la Seguridad Social.

8. Libro de visitas

El libro de visitas es obligatorio para todo tipo de empresa, independientemente de que sean aut3nomos.

9. Licencias

Las licencias oportunas para la puesta en marcha del negocio, como por ejemplo la apertura del local, se deber de solicitar en el correspondiente Ayuntamiento.

Finalmente aãadir, que en caso de que se realizase alguna modificaci3n del nùmero de socios o cambio de socio, se deberìa de formalizar ante notario con la firma de la correspondiente escritura.

5.2 Descripción de los puestos de trabajo

En este apartado se va a describir cada puesto de trabajo, es decir, la preparación que debe de tener cada trabajador dependiendo del puesto que ocupe en la academia, así como las funciones y tareas que debe desarrollar y la remuneración económica que recibirá por el servicio prestado.

Director de la academia de idiomas

Este cargo corresponderá al socio fundador del negocio, el cual desarrollará las siguientes tareas:

- **Administración y gestión del negocio:** se hará cargo de seleccionar y negociar a los proveedores, llevar la contabilidad del negocio, realizar las gestiones oportunas con el profesorado del centro. A su vez, deberá de planificar, coordinar y controlar todas las actividades llevadas a cabo en el centro académico, así como planificar los horarios de las clases. Actualizar la página web, así como las redes sociales de la academia, será también su responsabilidad, puesto que no hay que olvidar que son herramientas de captación de clientes.
- **Acción comercial:** será el director quien decida la estrategia comercial que deba llevar a cabo la academia, así como las reuniones fuera del centro que decida hacer con el fin de dar a conocer el negocio y promocionar el servicio que ofrece.
- **Gestión del personal del centro:** El director será quien se encargue de seleccionar tanto al profesorado como a la persona de recepción, así como de su seguimiento y motivación.
- **Limpieza del local:** será el propio encargado del negocio a quien le corresponda las tareas de limpieza del centro académico.

La figura del director es muy importante en la academia, por lo que la persona que esté en dicho puesto debe de cumplir los siguientes requisitos:

- Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE).
- Experiencia mínima de 1 año en haber tenido personal a su cargo, así como un puesto relevante en alguna empresa que haya llevado a tomar decisiones sobre la misma.
- Persona multifuncional con capacidad de trabajar cara al público.

Finalmente, el salario que percibirá el director del centro será de 10.332,85€ anuales, tal como afirma el Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada.

Profesorado

Cada profesor tendrá la única tarea de impartir las clases del idioma correspondiente, independientemente del nivel del alumno, así como del seguimiento de sus alumnos cuando lo considere oportuno, o bien lo soliciten los padres. Las cualidades que debe de tener el profesor encargado de dar las clases serán las siguientes:

- Persona nativa.
- Graduado en la Filología del idioma correspondiente o Traducción e interpretación.
- Titulación que permita al profesor impartir clases de enseñanza del idioma nativo a extranjeros.

El profesor tendrá un contrato temporal de media jornada (20 h / semana) cuya remuneración, según el Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada, será de 8.378,27€ anuales y la duración del contrato será de un año, prorrogable.

Recepcionista

La persona del puesto de recepción deberá encargarse de las siguientes tareas:

- Gestionar la matriculación de los alumnos.
- Atender al público, así como enseñar personalmente el centro académico a aquella persona que muestre interés.
- Atender las consultas telefónicas y aquellas recibidas mediante correo electrónico.
- Actualizar la base de datos de los alumnos.

Los requisitos a cumplir para ocupar dicho puesto de trabajo son los siguientes:

- Ciclo formativo de Administración.
- Persona con buena presencia y con capacidad de trabajar cara al público.
- Persona con dotes comerciales.

El contrato que tendrá este trabajador será un contrato temporal a media jornada (20 h / semana), con una duración de 12 meses, prorrogables. La remuneración será de 6.454,31€ al año, como establece el Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada.

5.3 Estructura de la empresa

No hay mejor manera para mostrar la estructuración de una empresa que mediante un organigrama, representando de manera gráfica la estructura de la organización, haciendo un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias.

De este modo, el organigrama que presenta la empresa es el siguiente:

Figura 4: Organigrama de la empresa



(Elaboración propia, 2017)

Como se puede apreciar, el organigrama que presenta el negocio es muy simple y sencillo. Dado que se trata de una empresa de nueva creación, todavía se no puede contar con un gran presupuesto que permitiese la contratación de más personal, por lo que el negocio cuenta con los trabajadores justos y necesarios para dar comienzo a la actividad.

Por lo que el organigrama mostrado se podría describir de la siguiente manera: la primera figura que aparece es el director, con un nivel superior al resto del personal, lo que indica que es la persona que más poder tiene de la empresa, y por lo tanto el dueño de la misma. En un nivel más inferior encontramos al resto de los trabajadores, ninguno por un nivel encima del otro, lo que muestra que todos ellos tienen el mismo rango y su único jefe es el director de la academia.

5.4 Misión, visión y valores de la empresa

Definir la misión, la visión y los valores de la empresa facilita el alcance del éxito, al igual que compartirlo con los empleados de la empresa, puesto que siempre será bueno para un trabajador conocer quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y los valores para poder llegar a serlo.

Misión

La misión de la empresa es la actividad principal de la misma, indicando cuál es el público objetivo y señalando los puntos fuertes del negocio que lo diferencia del resto de empresas competidoras.

Por lo que la misión de la academia de idiomas se podría definir como el servicio de la enseñanza de cuatro idiomas extranjeros tanto a niños como a adultos a través de métodos innovadores y eficaces que ayudarán al alumno a abrir las puertas laborales de su futuro.

Visión

Se define como las metas realistas y alcanzables que se pretenden conseguir en un futuro con carácter motivador.

Así pues, la visión de la academia es ser la empresa líder en su sector, convirtiéndose en una academia de idiomas de referencia, caracterizada principalmente por su transparencia, mejora continua y sin temor a la expansión del negocio.

Valores

Los valores son los principios éticos sobre los que la cultura de la empresa se asienta marcando las pautas de comportamiento.

Los valores de negocio que se desea emprender son los siguientes:

- **Transparencia:** la empresa se muestra tal y como es delante del cliente ofreciendo toda la información sobre la misma desde el primer momento.

- **Ética:** se trabajará siempre con respeto hacia la otra persona, tanto los trabajadores del centro como los propios alumnos.
- **Ambición:** la empresa nunca se estancará y siempre procurará buscar mejoras para satisfacer al cliente lo máximo posible.
- **Calidad:** la academia siempre pretenderá prestar el servicio al cliente de la mejor manera posible.
- **Colaboración:** el negocio sabe que trabajar unidos es mejor que individualmente, por lo que todos los trabajadores remanarán juntos para alcanzar el éxito.

PLAN FINANCIERO

6. PLAN FINANCIERO

Éste último apartado permitirá recopilar toda la información tanto económica como financiera referente a la empresa, con el fin de estudiar la viabilidad económica, controlar y analizar que el negocio que se desea emprender cumple las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para la supervivencia a largo plazo.

Es uno de los análisis más importantes que se va a realizar sobre el negocio debido a la objetividad del mismo, mostrando si la academia de idiomas generará beneficios, o si los gastos serán superiores a los ingresos procedentes de la actividad, de modo que no sea viable el negocio que se desea emprender.

6.1 Balance de situación de los 3 primeros años según los 3 escenarios

El balance de situación de la empresa es un documento que representa la imagen fiel y real de la empresa en un momento determinado. Refleja tanto los derechos y posesiones de la empresa, conocidos como Activos, así como las deudas y obligaciones, recogidas en la partida denominada Pasivo. Respecto a la partida del Patrimonio Neto de la empresa, hace referencia a los fondos propios, como es el capital las reservas o los beneficios acumulados. Por último, cabe destacar que dicho documento forma parte de las cuentas anuales de la empresa.

De este modo, se va a proceder a componer los balances de situación de la academia de idiomas correspondiente a los 3 primeros años desde el escenario realista, haciendo mención de los aspectos más relevantes a tener en cuenta.

Plan de inversiones

A través del plan de inversiones, la empresa dará a conocer los fondos necesarios para la puesta en marcha del negocio. En este caso estamos hablando de una academia de idiomas, por lo que la inversión que se tendrá que realizar se puede dividir en dos: por un lado, el mobiliario de la academia y el material académico que permita ofrecer el servicio de la enseñanza, mientras que por el otro lado se encuentra el gasto referente al acondicionamiento del local, que se explicará más adelante.

La inversión descrita como mobiliario de la academia y material académico corresponderá a la partida de “inmovilizado material”, perteneciente al activo no corriente.

Así pues, a continuación se mostrará una tabla con el material necesario, así como el coste y la amortización del mismo, ya que el inmovilizado material sufre un deterioro año tras año debido a diversos factores como el uso o la obsolescencia, aplicándose para su cálculo un porcentaje que varía en función del tipo de inmovilizado.

Tabla 9: Mobiliario y equipamiento de la academia

Mobiliario	Unidades	Precio por unidad	Total
Mesa profesor	4	30	120
Mesa alumno	60	40	2.400
Mesa despacho	1	60	60
Mesa sala reuniones	1	100	100
Mesa recepción	1	60	60
Mesa sala espera	1	15	15
Silla profesor	4	20	80
Silla alumno	60	10	600
Silla despacho	1	16	16
Silla sala reuniones	6	12	72
Silla recepción	1	16	16
Silla sala espera	4	15	60
Estantería	6	10	60
Papelera	8	5	40
Cafetera	1	30	30
Perchero	8	4	32
Teléfono	2	15	30
TOTAL			3.791
Equipamiento	Unidades	Precio por unidad	Total
Pizarra digital	4	500	2.000
Ordenador	6	400	2.400
Proyector	4	200	800
Impresora multifun.	1	110	110
TOTAL			5.310

(Elaboración propia, 2017)

Tras detallar cada elemento del mobiliario y equipamiento de la academia que permita poner en marcha la actividad del negocio, hay que calcular la amortización anual del mismo, que se mostrará en la siguiente tabla:

Tabla 10: Amortización del mobiliario y equipamiento

Tipo de elemento	Coficiente lineal máximo	Importe	Cuota de amortización anual
Mobiliario	3.791	10%	379,1
Equipos para procesos de información	5.310	25%	1.327,50
TOTAL			1.706,60

(Elaboración propia, 2017)

Plan de financiación

En este punto se va a analizar la procedencia de los fondos con los que la empresa va a afrontar los gastos, tanto del mobiliario y equipamiento de la academia como del acondicionamiento del propio local y los gastos oportunos para poner en marcha la actividad del negocio.

Dicha financiación puede ser propia o ajena, es decir, o puede provenir de los mismos propietarios del negocio o generada a través de la actividad de la empresa y por lo tanto no tendría ningún coste adicional, o por lo contrario, la financiación puede provenir de una fuente ajena, como una entidad de crédito, por lo que habría que devolver dichos fondos junto a un coste adicional traducido en comisiones e intereses.

Lo ideal sería poder asumir la totalidad de la inversión a través de financiación propia, ya que se trata de la fuente de financiación más económica debido a que no procede de un tercero y por lo tanto no tiene ningún coste adicional, pero debido al importe de dicha inversión, se va a optar por una estrategia de financiación mixta, es decir, una parte se cubrirá con financiación propia, y el resto mediante financiación ajena.

De este modo, la opción escogida como fuente de financiación ajena es la modalidad de préstamo ICO (Instituto de Crédito Oficial) a través de la entidad bancaria Ibercaja Banco SA. Se trata de una línea de financiación especial cuya finalidad es la de facilitar a los autónomos y empresas la financiación necesaria para hacer frente a sus inversiones y necesidades de liquidez dentro del territorio nacional.

Las condiciones de la operación de financiación serían las siguientes:

- **Producto:** préstamo ICO para liquidez.
- **Importe:** 15.000€
- **Duración:** 3 años.
- **Interés:** EURIBOR AÑO + 3,5%
- **Comisión de apertura:** 0%
- **Comisión de amortización anticipada:** 1%
- **Comisión de cancelación anticipada:** 1%

El condicionante que ha puesto la entidad financiera para la concesión del préstamo es la contratación de un seguro de vida por socio por la cantidad total del préstamo. En este caso, existe un único socio, por lo que el importe de este gasto será de 200€ al mes, suponiendo un coste anual de 2.400€.

La empresa no tiene en mente amortizar de manera anticipada ni parte del préstamo ni su totalidad, por lo que el único coste que se va a asumir es el tipo de interés, es cual es EURIBOR AÑO + 3,5%, donde el Euribor a mes de agosto es de -0,154%. A continuación se va a mostrar el cuadro de amortización del préstamo haciendo una simulación y tomando valores del Euribor cercanos al actual para los próximos años, y donde las cuotas serán constantes, conocido este método como el método francés.

Tabla 11: Cuadro de amortización del préstamo

Mes	Cuota	Interés	Amortización	Capital pendiente
1	438.5	41.83	396.67	14603.33
2	438.5	40.72	397.78	14205.55
3	438.5	39.61	398.89	13806.66
4	438.5	38.5	400	13406.66
5	438.5	37.38	401.12	13005.54
6	438.5	36.26	402.24	12603.3
7	438.5	35.14	403.36	12199.94
8	438.5	34.02	404.48	11795.46
9	438.5	32.89	405.61	11389.85
10	438.5	31.76	406.74	10983.11
11	438.5	30.62	407.88	10575.23
12	438.5	29.49	409.01	10166.22
13	438.5	28.35	410.15	9756.07
14	438.5	27.2	411.3	9344.77
15	438.5	26.06	412.44	8932.33
16	438.5	24.91	413.59	8518.74
17	438.5	23.75	414.75	8103.99
18	438.5	22.6	415.9	7688.09
19	438.5	21.44	417.06	7271.03
20	438.5	20.27	418.23	6852.8
21	438.5	19.11	419.39	6433.41
22	438.5	17.94	420.56	6012.85
23	438.5	16.77	421.73	5591.12
24	438.5	15.59	422.91	5168.21
25	438.5	14.41	424.09	4744.12
26	438.5	13.23	425.27	4318.85
27	438.5	12.04	426.46	3892.39
28	438.5	10.85	427.65	3464.74
29	438.5	9.66	428.84	3035.9
30	438.5	8.47	430.03	2605.87
31	438.5	7.27	431.23	2174.64
32	438.5	6.06	432.44	1742.2
33	438.5	4.86	433.64	1308.56
34	438.5	3.65	434.85	873.71
35	438.5	2.44	436.06	437.65
36	438.5	0.85	437.65	0

(Elaboración propia, 2017)

Previsión de ingresos

Para realizar la previsión de ingresos procedentes de la actividad del negocio, en este caso la prestación del servicio de enseñanza de lenguas extranjeras, se va a estudiar desde el escenario realista, es decir habiendo por clase una media de 8 alumnos, aumentando 1 alumno por año. Hay que tener en cuenta que el centro académico cuenta con 4 aulas con una capacidad cada una de 15 alumnos.

Estudiada la misma situación para un escenario pesimista, se podría decir que la media de alumnos por clase sería de 5 o menos, mientras que desde el punto de vista optimista, las clases estarían casi al completo, lo que significaría una media de 12 alumnos por clase.

Para hacer una previsión de los ingresos procedentes de la actividad, se va a tener en cuenta el servicio principal que ofrece la academia, es decir, la enseñanza de idiomas.

El ingreso de la empresa procederá del precio que deba pagar cada persona interesada en recibir dicho servicio, así como del número de clientes que tenga la academia de idiomas. Hay que recordar que para aquellos alumnos que se matriculen el primer año de la apertura de la academia, la matrícula será totalmente gratuita.

El precio de la academia se basa en el pago de una cuota mensual cuya cantidad varía en función del tipo de cliente (niño o adulto) siendo constante durante todo el año. La duración del curso será realmente de 10 meses, desde septiembre hasta junio, pero la academia permanecerá abierta en julio para aquellos alumnos que quieras recibir clases de repaso o cursos intensivos.

Resumiendo, los datos a tener en cuenta para el cálculo de los ingresos procedentes de la actividad son los siguientes:

- **Duración del curso lectivo:** 10 meses
- **Matrícula:** 15€ (primer año gratuita)
- **Precio adultos:** 60€ al mes
- **Precio niños:** 40€ al mes
- **Número total de alumnos (niños):** 96 alumnos
- **Número total de alumnos (adultos):** 96 alumnos

Se calcula 96 alumnos puesto que se cuenta para el primer año con una media de 8 alumnos por aula, donde en cada aula se imparten 3 niveles distintos y existen 4 aulas, una para cada idioma: inglés, alemán, francés y chino mandarín.

Partiendo de los datos anteriormente mencionados, y teniendo en cuenta que cada año que pasa se incrementa 1 alumno de media por clase, se va a mostrar a continuación una tabla en la cual se calculará los ingresos procedentes de la actividad del negocio para los 3 primeros años.

Tabla 12: Ingresos procedentes de la actividad

Año 1	Nº alumnos	Matrícula	Cuota mensual	Nº meses	Ingreso
Niños	96	-	40 €	10	38.400 €
Adultos	96	-	60 €	10	57.600 €
TOTAL					96.000 €
Año 2	Nº alumnos	Matrícula	Cuota mensual	Nº meses	Ingreso
Niños	108	15 €	40 €	10	43.380 €
Adultos	108	15 €	60 €	10	64.980 €
TOTAL					108.360 €
Año 3	Nº alumnos	Matrícula	Cuota mensual	Nº meses	Ingreso
Niños	120	15 €	40 €	10	48.180 €
Adultos	120	15 €	60 €	10	72.180 €
TOTAL					120.360 €

(Elaboración propia, 2017)

El ingreso total calculado para cada año quedará reflejado en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en el apartado de INCN (Importe Neto de Cifra de Negocios), mientras que en el Balance de situación estará plasmado en la partida de Tesorería, perteneciente al Activo corriente.

A diferencia que en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, en el Balance de situación no aparecerá la totalidad de los ingresos, puesto que hace referencia a la imagen de la empresa en un periodo de tiempo determinado, por lo que la partida de Tesorería estará compuesta por los ingresos procedentes de la actividad en un determinado mes menos aquellos gastos que se hayan satisfecho con anterioridad, además de otros recursos monetarios de los que la empresa hará uso para afrontar las necesidades de liquidez.

Finalmente, se van a mostrar los Balances de situación de los tres primeros años de vida de la academia de idiomas, sin olvidar que se estudia desde el escenario realista. Respecto a los escenarios pesimista y optimista, se mostrarán los Balances de situación para los 3 primeros años de la actividad en los anexos.

Tabla 13: Balance de situación del año 1 (Escenario realista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	7.538,40 €	PATRIMONIO NETO	6.374,86 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	20.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	7.394,40 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	- 14.125,14 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00 €
Amortización acumulada	- 1.706,60 €	II. Deudas a largo plazo	10.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	33.836,46 €	Deudas con entidades de crédito	10.000,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	33.836,46 €	PASIVO CORRIENTE	25.000,00 €
Tesorería	33.836,46 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	20.000,00 €
		Proveedores	20.000,00 €
TOTAL ACTIVO	41.374,86 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	41.374,86 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 14: Balance de situación del año 2 (Escenario realista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	5.831,80 €	PATRIMONIO NETO	18.361,68 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	15.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	5.687,80 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	- 14.125,14 €
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	16.986,82 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	5.000,00 €
Amortización acumulada	- 3.413,20 €	II. Deudas a largo plazo	5.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	22.529,88 €	Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	22.529,88 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Tesorería	22.529,88 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	- €
		Proveedores	- €
TOTAL ACTIVO	28.361,68 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	28.361,68 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 15: Balance de situación del año 3 (Escenario realista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	4.125,20 €	PATRIMONIO NETO	58.601,29 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	15.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	3.981,20 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	16.986,82 €
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	26.114,47 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	- €
Amortización acumulada	- 5.119,80 €	II. Deudas a largo plazo	- €
ACTIVO CORRIENTE	59.476,09 €	Deudas con entidades de crédito	- €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	59.476,09 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Tesorería	59.476,09 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	- €
		Proveedores	- €
TOTAL ACTIVO	63.601,29 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	63.601,29 €

(Elaboración propia, 2017)

6.2 Cuenta de resultados de los 3 primeros años según los 3 escenarios

La Cuenta de resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales de la empresa y que informa sobre el resultado de la gestión empresarial como resultado de las operaciones ordinarias, es decir, ingresos y gastos, que se realizan de manera continuada.

Cabe destacar que el resultado obtenido modifica el valor patrimonial de la academia de idiomas, por lo que influye en la partida de Patrimonio neto del Balance de situación, incrementándolo en caso de obtener beneficios, o por lo contrario, reduciéndolo si el resultado se traduce a pérdidas.

A continuación se van a describir los elementos a tener en cuenta propios de la actividad del negocio para la elaboración de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Importe Neto de la Cifra de Negocios (INCN)

Este apartado de la Cuenta de resultados hace referencia a los ingresos que va a percibir la academia por parte de su actividad, en este caso, la enseñanza de idiomas en Alboraya. Se trata de la única fuente de ingresos que va a percibir el negocio, por lo que hay que satisfacer las necesidades del cliente lo mejor posible con el fin de que quede satisfecho por el servicio recibido. Además, la academia debe ganarse la lealtad del cliente, puesto que al ser su única fuente de ingresos, no puede permitirse el lujo de perder clientela.

Como se ha comentado previamente, se está estudiando desde el escenario realista, por lo que se cuenta con una media de 8 alumnos por clase, que se irán incrementando a un alumno más por año, llegando a un tercer año donde la academia tendrá una media de 10 alumnos por clase.

Gastos de personal

En este punto se va a analizar los salarios de los trabajadores de la academia, así como el coste de Seguridad Social que supondría la contratación de un trabajador por cuenta ajena y la del mismo socio de la empresa, quien está afiliado a la Seguridad Social según el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

El horario de apertura de la academia será de 17:00 a 21:00, por lo que tanto los profesores como la persona recepcionista, tendrán un contrato temporal, de 12 meses con opción a prórroga, a jornada parcial (20 horas semanales), por lo que el salario se calculará de manera proporcional según el Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada.

Respecto a la seguridad social, en lo que se refiere a los trabajadores contratados, tiene un coste del 30% sobre su salario aproximadamente, y en lo que respecta al socio, al tratarse de un autónomo, la base mínima de cotización es de 919,80€ al mes y la base máxima de 3.751,20€ mensuales.

A continuación, se va a elaborar una tabla con los gastos de personal de la empresa:

Tabla 16: Gastos de personal de la academia

Trabajador	Salario convenio	Horas convenio	Salario real	Horas reales	Seguridad Social	Gasto personal
Director (socio)	16.119,25 €	39h / semana	10.332,85 €	25h / semana	3.099,86 €	13.432,71 €
Profesor inglés	14.243,06 €	34h / semana	8.378,27 €	20h / semana	2.513,48 €	10.891,75 €
Profesor alemán	14.243,06 €	34h / semana	8.378,27 €	20h / semana	2.513,48 €	10.891,75 €
Profesor francés	14.243,06 €	34h / semana	8.378,27 €	20h / semana	2.513,48 €	10.891,75 €
Profesor chino	14.243,06 €	34h / semana	8.378,27 €	20h / semana	2.513,48 €	10.891,75 €
Recepcionista	10.972,33 €	34 / semana	6.454,31 €	20h / semana	1.936,29 €	8.390,61 €
TOTAL	84.063,82 €		50.300,25 €		15.090,07 €	65.390,32 €

(Elaboración propia, 2017)

Evolución del IPC (Índice de precios al consumo)

El hecho de calcular la evolución de IPC, es para poder hacer un cálculo aproximado de la evolución de los costes para los próximos años que posteriormente se van a detallar en lo que respecta a la academia de idiomas.

Pero como a continuación se va a mostrar, la variación del IPC en lo que llevamos de año varía en torno a 0, así que dada la incertidumbre, tomaremos los gastos como constantes, únicamente para los 3 primeros años de vida de la empresa.

Tabla 17: Variación del IPC del presente año

Período	Tasa índice general mensual (en %)
jul-17	-0,7
jun-17	0
may-17	-0,1
abr-17	1
mar-17	0
feb-17	-0,4
ene-17	-0,5

(Elaboración propia, 2017)

Alquiler del local

Puesto que se trata de un negocio de nueva creación, desde un primer momento se ha buscado un local para alquilar y donde poner en marcha la actividad del negocio. No se ha planteado el hecho de poder adquirirlo, ya que supondría una fuerte inversión y por otro lado, la incertidumbre de si el negocio evolucionará de manera positiva.

En este caso, el local escogido se sitúa en la avenida principal del pueblo de Alboraya, la avenida Ausias March, 28. El coste del alquiler del local es de 1.000€ mensuales, por lo que anualmente el coste se traduce a 12.000€.

Gastos de suministros

Por suministros se entienden los gastos que corresponden a la luz, agua, internet y la línea de teléfono, que en su totalidad suman una cantidad de 200€ al mes. Dicha cantidad en el cómputo anual, supondría un coste para la academia de 2.400€.

Gastos de publicidad

En este apartado se hace referencia a los gastos que conllevan las actividades de promoción de la actividad del negocio, como la publicidad a través de folletos, la creación de la página web, así como las continuas actualizaciones de la misma, o la difusión del negocio a través de las redes sociales.

El coste que se aplicará a dichas acciones corresponde a 100€ mensuales, por lo que anualmente los gastos de publicidad se cifran en 1.100€, dado que el mes de agosto la academia cierra y por lo tanto se prescinde de este tipo de actividades.

Seguros

Respecto a los seguros contratados por la empresa, podemos diferenciar dos. El primero, el seguro de vida del socio por el importe del préstamo, cuyo coste es de 200€ al mes, o lo que es lo mismo, 2.400€ al año. Por otro lado se encuentra el seguro de Responsabilidad civil de directivos, un seguro que responde por la empresa en el caso de producir daños a terceros durante la actividad del negocio. Dicho seguro se contratará también en la entidad bancaria Ibercaja, que trabaja con la compañía aseguradora Cáser, y cuyo coste es de 450€ al año.

Otros resultados de explotación

En este último punto se van a describir el resto de los gastos que debe de afrontar la empresa con el fin de poner en marcha la actividad del negocio.

- Los gastos de constitución de la sociedad cuyo importe será de 500€ aproximadamente.
- Memoria del arquitecto sobre el proyecto, con el objetivo de certificar que el local es adecuado para la actividad que se quiere desarrollar en el mismo. El coste sería de 2.750€.

- Licencias y tasas del ayuntamiento de Alboraya tanto para la reforma del centro académico como la puesta en marcha de la actividad del negocio que se desea emprender, cuyo coste sería en total de 1.000€
- La reforma de acondicionamiento del local, cuyo coste ascendería a 20.000€ y se asumirá el primer año. El presupuesto de la reforma es el siguiente:

Tabla 18: Presupuesto de la reforma para el acondicionamiento del local

Obra	Coste
Demolición	1.700 €
Albañilería	7.860 €
Carpintería	2.125 €
Fontanería	140 €
Iluminación	2.600 €
Suelo	3.450 €
Sistema de ventilación	800 €
Pintura	1.325 €
TOTAL	20.000 €

(Elaboración propia, 2017)

Teniendo en cuenta los componentes de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias descritos con anterioridad, se va a proceder a realizar la Cuenta de resultados de los tres primeros años de vida del negocio, desde el punto de vista del escenario realista.

Tabla 19: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1 (Escenario realista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	96.000,00 €
a) Ingresos por las clases	96.000,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- 24.250,00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	- 13.696,92 €
6. Gastos financieros	- 428,22 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 428,22 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 428,22 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 14.125,14 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 14.125,14 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 20: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2 (Escenario realista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	108.360,00 €
a) Ingresos por las clases	108.360,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	22.913,08 €
6. Gastos financieros	- 263,99 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 263,99 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 263,99 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	22.649,09 €
7. Impuesto sobre beneficios	- 5.662,27 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	16.986,82 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 21: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 3 (Escenario realista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	120.360,00 €
a) Ingresos por las clases	120.360,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	34.913,08 €
6. Gastos financieros	- 93,79 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 93,79 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 93,79 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	34.819,29 €
7. Impuesto sobre beneficios	- 8.704,82 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	26.114,47 €

(Elaboración propia, 2017)

Análisis de la sensibilidad

Para acabar este apartado, cabe hacer referencia al número de alumnos necesarios para que la academia empiece a obtener beneficio, por lo que habrá que tener en cuenta los ingresos percibidos por cada alumno, así como los costes que tiene la academia para poder cubrirlos.

La academia cuenta con profesores contratados temporalmente durante un año, por lo que no existe ningún coste variable. Éste existiría si por ejemplo los profesores fuesen contratados por horas en función del número de alumnos que tuviese la academia.

Así pues el resultado es el siguiente:

- Precio: 515€ (15€ matrícula más una media de 50€ de cuota mensual entre niños y adultos por los 10 meses del curso lectivo)
- Costes: 83.740,32€ (el coste de personal, alquiler, suministros, publicidad y seguros)
- Nº alumnos: 163
- Beneficio: 0€

Por lo tanto, el punto de equilibrio, o lo que es lo mismo, el punto en el cual la academia comienza a obtener beneficio es a partir de 163 alumnos, ya que es el número de alumnos que necesita la academia para cubrir los costes que tiene la empresa.

6.3 Análisis de ratios financieros

El análisis de ratios financieros consiste en el estudio de la situación actual de la empresa mediante el cálculo de ratios obtenidos a raíz de las partidas del Balance de situación. Dichos ratios nos informarán de factores como la capacidad de solvencia o la capacidad de endeudamiento que tiene la academia de idiomas.

A continuación se va a proceder a calcular los principales ratios financieros que ayudarán a comprender la situación de la empresa para el primer año de vida del negocio.

Ratio de liquidez

Ratio liquidez → Activo corriente / Pasivo corriente ≈ 1,5

Según la fórmula, el ratio de liquidez de la academia es de 1,35 junto a un fondo de maniobra positivo. Por un lado, el ratio de liquidez debería ser próximo a 1,5 que es el valor ideal, lo que en este caso se cumple, lo que indica que la empresa cuenta con la liquidez suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo.

Respecto al fondo de maniobra positivo como anteriormente se ha comentado, es buena señal dado que indica que el activo corriente es capaz de cubrir el exigible a corto plazo, es decir, a menos de un año.

Ratio de endeudamiento y autonomía

Ratio endeudamiento \rightarrow Pasivo / (Patrimonio neto + Pasivo) \approx (0,4 – 0,6)

En lo que respecta al ratio de endeudamiento, la empresa se coloca casi en el rango de situación ideal, puesto que el ratio es de 0,84. Esto indica que la empresa se encuentra endeudada en un 84% comparándolo con los recursos propios, que formarían la cantidad restante para llegar al 100%. Es normal que la empresa muestre dicho endeudamiento, puesto que se trata de una nueva empresa que debe realizar fuertes inversiones en los primeros años y que todavía no ha generado beneficios suficientes para poder autobastecerse. Por lo que la financiación ajena es normal en este ciclo de vida de la empresa. Además, remarcar que el primer año la empresa tiene la deuda de la reforma para el acondicionamiento del local, que quedaría solventada en el segundo año.

Ratio autonomía \rightarrow Patrimonio neto / Pasivo

El ratio de autonomía es de 0,18, normal en este caso puesto que cuanto más endeudada se encuentre la empresa, menos autonomía ya que la deuda le crea esa situación de dependencia con el deudor, mientras que cuanto menos deuda tenga la empresa, más autonomía tendrá para la toma de sus decisiones.

Ratio de solvencia

Ratio solvencia \rightarrow Activo / Pasivo \approx 1,5

La academia de idiomas muestra un ratio de solvencia de 1,18, lo que es una buena señal aunque mejorable, puesto que indica que tiene la capacidad de cubrir la totalidad de sus deudas con el activo de la empresa, o lo que también se podría decir, por cada euro de deuda, la empresa tiene 1,18€ para hacer frente al exigible.

Ratio de calidad de deuda

Ratio calidad deuda \rightarrow Pasivo corriente / Pasivo total \approx 0,5

La empresa tiene un ratio de calidad de deuda de 0,71, lo que se aleja mucho del ratio ideal. Esto se traduce a que la deuda que tiene la empresa, el 71% es exigible a corto plazo, es decir, a menos de 1 año.

Esto se debe principalmente a la reforma del acondicionamiento del local, que supone una deuda con proveedores de 20.000€, pero al año siguiente queda saldada dicha deuda, por lo que tampoco debe preocupar ese ratio.

6.4 VAN y TIR

VAN (Valor Actual Neto)

El método del Valor Actual Neto (VAN) es utilizado para estudiar la viabilidad de un proyecto mediante la estimación de los flujos netos de caja futuros, es decir, los ingresos menos los gastos, los cuales se actualizarán a través de una tasa de interés escogida con el fin de llevarlos al momento presente. Por último, se le debe de restar la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la actividad del negocio. La fórmula del VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde cada elemento de la fórmula significa:

- **Vt:** flujos de caja en el periodo t (cobros – pagos del periodo)
- **Io:** valor de la inversión inicial (Gastos de inmovilizado + gastos para puesta en marcha del negocio como licencias, obras de acondicionamiento del local...)
- **n:** número de periodos (se estudiará para 3 años)
- **k:** tipo de interés (tipo de interés del préstamo)

Finalmente, si el VAN > 0, querrá decir que el proyecto se debe aceptar, ya que la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad que se exige.

El VAN resultante es de 11.075,73€, lo que quiere decir de que se trata de un proyecto muy rentable ya que la inversión inicial no es una cantidad elevada de dinero y afortunadamente, la empresa cuenta con unos flujos de caja muy buenos según la previsión realizada.

Además, según los cálculos realizados, el desembolso que se realizaría para la inversión inicial se recuperaría en el tercer año.

TIR (Tasa Interna de Retorno)

LA TIR hace referencia a la tasa de descuento a través de la cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero. Una vez obtenida la TIR, se deberá comparar con la tasa de actualización utilizada en el cálculo del VAN, y en caso de ser superior a ésta, el proyecto será aceptado puesto que la rentabilidad será mayor a la mínima que se exige.

Finalmente, la TIR obtenida es del 9% teniendo en cuenta para su cálculo el coste de la inversión inicial y los ingresos netos procedentes de la actividad durante los 3 primeros años. Por lo que el valor obtenido es superior a la tasa de actualización utilizada para el cálculo del VAN, de modo que el proyecto es aceptable. Como se ha comentado anteriormente, esto se debe principalmente a que el desembolso de la inversión inicial no es elevado y que según las previsiones realizadas, los cobros cubren holgadamente los pagos.

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Por último, se van a detallar los principales puntos que se pueden extraer de este trabajo basado en el estudio de la viabilidad de un negocio que se desea emprender, en este caso, una academia de idiomas en Alboraya. Así pues, las conclusiones obtenidas son las siguientes:

1. La academia de idiomas ofrecerá el servicio de enseñanza de inglés, alemán, francés y chino mandarín. Además, con el objetivo de diferenciarse de sus principales competidores, ofrecerá un segundo servicio de viaje al extranjero a familias de acogida durante un periodo determinado de tiempo en navidades y verano, actuando la academia como puro intermediador entre la propia agencia y los alumnos que quieran disfrutar de este servicio.
2. Basándose en los datos demográficos sobre la población de Alboraya, la empresa ha escogido como público objetivo dos segmentos del mercado: por un lado, los niños que comprende desde los 3 años a los 15 años de edad, y por otro lado los jóvenes y adultos, cuya edad es desde los 16 años a los 29 años.
3. Factores del macroentorno como el incremento del número de alumnos que optan por la movilidad Erasmus o el crecimiento económico registrado a través de la evolución del PIB, hacen que la academia de idiomas desarrolle su actividad en una atmósfera agradable.
4. La academia se encuentra en un mercado donde actualmente tiene 4 empresas competidoras, es decir, 4 academias de idiomas ubicadas en Alboraya, y una de las principales características de este sector es que las barreras de entrada son poco exigentes, por lo que la empresa debe de maximizar la relación calidad-precio a su vez que diferenciarse del resto de empresas competidoras.
5. El centro académico se encuentra ubicado en la avenida Ausias March número 28, la principal avenida del pueblo de Alboraya. Su fácil acceso y su proximidad tanto a la parada de metro, taxi, y bus, como al colegio Santa María Marianistas, aumentan la posibilidad de captación de nuevos clientes.
6. El horario de la academia será de 17:00 a 21:00, pero su disponibilidad será 24h gracias a las consultas realizadas a través de la página web de la empresa o bien a través del correo electrónico que aparece en la misma, para aquellas consultas más personales, así como las redes sociales de la propia academia de idiomas.
7. La forma jurídica escogida para la empresa es la de Sociedad de responsabilidad limitada debido a que es la que más se ajusta al perfil del negocio que se desea emprender.
8. La academia de idiomas cuenta con 6 trabajadores: el socio fundador que será el director de la academia, una plantilla de 4 profesores (uno por cada idioma que se imparte) y la persona recepcionista.
9. La marca registrada para la academia es “Language Travel”, por el hecho de que mediante este nombre la academia da a conocer los dos servicios que ofrece: la palabra “Language” se refiere al servicio principal de la academia que es el de la enseñanza de idiomas, mientras que la palabra “Travel”, hace referencia al servicio de viajes al extranjero.

10. Es un proyecto que según los cálculos realizados a través del VAN y la TIR, económicamente es viable, recuperando la totalidad del desembolso inicial debido a la inversión en el tercer año de vida de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

8. BIBLIOGRAFIA

Páginas web

- Datos demográficos de Alboraya: <http://www.argos.gva.es>
- Evolución del PIB en España: <http://www.datosmacro.com>
- Evolución de la tasa de desempleo en España: <https://www.rankia.com/>
- Evolución del número de estudiantes Erasmus: <http://europa.eu>
- Matriz DAFO: <http://www.emprendepyme.net>
- Análisis de la academia Deutsches Haus & Akademie: <https://www.tusclasesparticulares.com>
- Análisis de la academia McDowell English Centre: <https://mcdowellenglish.com>
- Análisis de la academia Camden School: <https://11870.com>
- Ubicación de la academia: <https://www.google.es/maps>
- Misión, visión y valores de la empresa: <http://robertoespinosa.es>
- Tabla de coeficientes de amortización lineal: <http://www.agenciatributaria.es>
- Fuente de financiación: <https://www.ico.es>
- Entidad bancaria del negocio: <http://www.ibercaja.es>
- Euribor: <http://www.hipotecasyeuribor.com>
- Régimen Especial Trabajadores Autónomos de la SS: <http://www.seg-social.es>
- Seguridad Social de trabajadores contratados: <http://www.emprendedores.es>
- Variación del IPC: <http://www.ine.es>

Documentos en línea

- Boletín Oficial del Estado. Tablas salariales VIII Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada

Artículos

- Felipe García, Andrés. “Los beneficios de la Tecnología en la Educación”. La Brecha Digital. 08 de abril de 2015.
- Martín Rodríguez, Alejandro. “La educación es España: radiografía en 10 claves”. El País. 11 de octubre de 2016.

Informes

- “Formas jurídicas para la creación de empresas en España”. Asesoría fiscal Centrum SL. 2 de diciembre de 2016. <http://www.asesoriacentrum.es>
- “Trámites para crear una Sociedad Limitada (SL)”. Emprendedores. 16 de noviembre de 2015. <http://www.emprendedores.es>

ANEXOS

9. ANEXOS

9.1 Escenario pesimista

A continuación, se va a mostrar el Balance de situación y la Cuenta de resultados de la empresa para los tres primeros años desde el escenario pesimista, que a diferencia del resto de escenarios, se va a tomar una media de 5 alumnos por clase para el primer año, aumentando 1 alumno por clase de media por cada año sucesivo.

Tabla 22: Balance de situación del año 1 (Escenario pesimista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	7.538,40 €	PATRIMONIO NETO	- 26.461,60 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	20.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	1.513,54 €
II. Inmovilizado material	7.394,40 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	- 47.975,14 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00 €
Amortización acumulada	- 1.706,60 €	II. Deudas a largo plazo	10.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	1.000,00 €	Deudas con entidades de crédito	10.000,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.386,46 €	PASIVO CORRIENTE	25.000,00 €
Tesorería	2.386,46 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	20.000,00 €
		Proveedores	20.000,00 €
TOTAL ACTIVO	8.538,40 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	8.538,40 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 23: Balance de situación del año 2 (Escenario pesimista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
			-
ACTIVO NO CORRIENTE	5.831,80 €	PATRIMONIO NETO	3.168,20 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	15.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	43.157,85 €
II. Inmovilizado material	5.687,80 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	- 47.975,14 €
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	- 13.350,91 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	5.000,00 €
Amortización acumulada	- 3.413,20 €	II. Deudas a largo plazo	5.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	1.000,00 €	Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.000,00 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Tesorería	1.000,00 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	- €
		Proveedores	- €
TOTAL ACTIVO	6.831,80 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	6.831,80 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 24: Balance de situación del año 3 (Escenario pesimista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	4.125,20 €	PATRIMONIO NETO	968,38 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	15.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	3.981,20 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	- 13.350,91 €
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	- 1.180,71 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	- €
Amortización acumulada	- 5.119,80 €	II. Deudas a largo plazo	- €
ACTIVO CORRIENTE	1.843,18 €	Deudas con entidades de crédito	- €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.843,18 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Tesorería	1.843,18 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	- €
		Proveedores	- €
TOTAL ACTIVO	5.968,38 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	5.968,38 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 25: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1 (Escenario pesimista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	60.000,00 €
a) Ingresos por las clases	60.000,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- 22.100,00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	- 47.546,92 €
6. Gastos financieros	- 428,22 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 428,22 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 428,22 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 47.975,14 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 47.975,14 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 26: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2 (Escenario pesimista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	72.360,00 €
a) Ingresos por las clases	72.360,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	- 13.086,92 €
6. Gastos financieros	- 263,99 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 263,99 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 263,99 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 13.350,91 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 13.350,91 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 27: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 3 (Escenario pesimista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	84.360,00 €
a) Ingresos por las clases	84.360,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	- 1.086,92 €
6. Gastos financieros	- 93,79 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 93,79 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 93,79 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	- 1.180,71 €
7. Impuesto sobre beneficios	- €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 1.180,71 €

(Elaboración propia, 2017)

9.2 Escenario optimista

Por último, se va a realizar el Balance de situación y la Cuenta de resultados de la empresa para los tres primeros años desde el escenario optimista, que a diferencia del resto de escenarios, se va a tomar una media de 13 alumnos por clase para el primer año, aumentando 1 alumno por clase de media por cada año sucesivo, hasta que el tercer año se alcanza la capacidad máxima de alumnado por clase, es decir, 15 alumnos.

Tabla 28: Balance de situación del año 1 (Escenario optimista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	7.538,40 €	PATRIMONIO NETO	56.518,65 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	20.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	7.394,40 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	36.018,65 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00 €
Amortización acumulada	1.706,60 €	II. Deudas a largo plazo	10.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	83.980,25 €	Deudas con entidades de crédito	10.000,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	83.980,25 €	PASIVO CORRIENTE	25.000,00 €
Tesorería	83.980,25 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	20.000,00 €
		Proveedores	20.000,00 €
TOTAL ACTIVO	91.518,65 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	91.518,65 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 29: Balance de situación del año 2 (Escenario optimista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	5.831,80 €	PATRIMONIO NETO	113.505,47 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	15.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	5.687,80 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	36.018,65 €
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	61.986,82 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	5.000,00 €
Amortización acumulada	3.413,20 €	II. Deudas a largo plazo	5.000,00 €
ACTIVO CORRIENTE	117.673,67 €	Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	117.673,67 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Tesorería	117.673,67 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	- €
		Proveedores	- €
TOTAL ACTIVO	123.505,47 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	123.505,47 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 30: Balance de situación del año 3 (Escenario optimista)

BALANCE DE SITUACION			
ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	4.125,20 €	PATRIMONIO NETO	148.451,29 €
I. Inmovilizado intangible	144,00 €	I. Capital	15.000,00 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,00 €	III. Reservas legales	500,00 €
II. Inmovilizado material	3.981,20 €	V. Resultados de ejercicios anteriores	61.986,82 €
Mobiliario	3.791,00 €	VII. Resultado del ejercicio	70.964,47 €
Equipos para procesos de información	5.310,00 €	PASIVO NO CORRIENTE	- €
Amortización acumulada	5.119,80 €	II. Deudas a largo plazo	- €
ACTIVO CORRIENTE	149.326,09 €	Deudas con entidades de crédito	- €
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	149.326,09 €	PASIVO CORRIENTE	5.000,00 €
Tesorería	149.326,09 €	II. Deudas a corto plazo	5.000,00 €
		Deudas con entidades de crédito	5.000,00 €
		V. Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar	- €
		Proveedores	- €
TOTAL ACTIVO	153.451,29 €	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	153.451,29 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 31: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 1 (Escenario optimista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	156.000,00 €
a) Ingresos por las clases	156.000,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- 22.100,00 €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	48.453,08 €
6. Gastos financieros	- 428,22 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 428,22 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 428,22 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	48.024,86 €
7. Impuesto sobre beneficios	- 12.006,22 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	36.018,65 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 32: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 2 (Escenario optimista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	168.360,00 €
a) Ingresos por las clases	168.360,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	82.913,08 €
6. Gastos financieros	- 263,99 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 263,99 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 263,99 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	82.649,09 €
7. Impuesto sobre beneficios	- 20.662,27 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	61.986,82 €

(Elaboración propia, 2017)

Tabla 33: Cuenta de Pérdidas y Ganancias del año 3 (Escenario optimista)

CUENTA DE RESULTADOS	
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios	180.160,00 €
a) Ingresos por las clases	180.160,00 €
2. Gastos de personal	- 65.390,32 €
a) Salarios	- 50.300,25 €
b) Seguridad Social	- 15.090,07 €
3. Otros gastos de explotación	- 18.350,00 €
a) Alquileres	- 12.000,00 €
b) Suministros	- 2.400,00 €
c) Publicidad	- 1.100,00 €
d) Seguros	- 2.850,00 €
4. Amortización del inmovilizado	- 1.706,60 €
5. Otros resultados	- €
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACION	94.713,08 €
6. Gastos financieros	- 93,79 €
a) Deudas con entidades de crédito	- 93,79 €
A.2) RESULTADO FINANCIERO	- 93,79 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	94.619,29 €
7. Impuesto sobre beneficios	- 23.654,82 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	70.964,47 €

(Elaboración propia, 2017)