

## Treball Final de Màster

Realitzat i defensat a Università degli Studi di Udine (nom universitat) de  
Itàlia (país)

**Màster:** Enginyeria Industrial

**Títol:** BUSINESS PLAN: ONLINE TEACHING PLATTFORM

**Document:** Memòria

**Alumne:** Ivan Repilado Lopez

**Director/Tutor:** Guido Nassimbeni

**Departament:** Organització, Gestió Empr. i Disseny Producte

**Convocatòria** (mes/any): Juny 2017

## INDICE

|        |                                                  |    |
|--------|--------------------------------------------------|----|
| 1.     | INTRODUCCION .....                               | 5  |
| 1.1    | OBJETO DEL PROYECTO .....                        | 5  |
| 1.2    | JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....                | 6  |
| 2.     | RESUMEN EJECUTIVO .....                          | 7  |
| 3.     | INTRODUCCIÓN AL PLAN DE EMPRESA.....             | 11 |
| 3.1    | CONSIDERACIONES PREVIAS AL PLAN DE EMPRESA ..... | 11 |
| 3.2    | ETAPAS DEL PLAN DE EMPRESA.....                  | 12 |
| 2.2.1  | MISIÓN DE LA EMPRESA .....                       | 13 |
| 2.2.2  | ANÁLISIS INTERNO.....                            | 13 |
| 2.2.3  | ANÁLISIS EXTERNO .....                           | 14 |
| 2.2.4  | EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....           | 14 |
| 2.2.5  | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....                     | 15 |
| 2.2.6  | PLAN DE MARKETING .....                          | 15 |
| 2.2.7  | PLAN DE OPERACIONES .....                        | 15 |
| 2.2.8  | PLAN DE RECURSO HUMANOS .....                    | 16 |
| 2.2.9  | PLAN JURÍDICO – LEGAL .....                      | 16 |
| 2.2.10 | PLAN DE FINANCIACIÓN .....                       | 16 |
| 2.2.11 | EVALUACIÓN FINAL .....                           | 16 |
| 4.     | LA MISION DE LA EMPRESA.....                     | 18 |
| 4.1    | LAS NECESIDADES DEL MERCADO .....                | 18 |
| 4.1.1  | ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES.....                  | 18 |
| 4.1.2  | IDIOMAS .....                                    | 18 |
| 4.1.3  | OPOSICIONES.....                                 | 19 |
| 4.2    | IDENTIFICACION DE LOS CLIENTES.....              | 20 |
| 4.3    | IDENTIFICACION PRODUCTO – MERCADO .....          | 21 |
| 4.4    | SATISFACCION DE LA DEMANDA ACTUAL .....          | 23 |
| 4.5    | INNOVACION EN EL ENFOQUE.....                    | 23 |
| 5.     | ANALISIS GENERAL .....                           | 25 |
| 5.1    | ANALISIS INTERNO .....                           | 25 |
| 5.2    | EMPRENDEDOR.....                                 | 26 |
| 5.3    | ANALISIS EXTERNO.....                            | 27 |
| 5.3.1  | Introducción .....                               | 27 |

|       |                                         |    |
|-------|-----------------------------------------|----|
| 5.3.2 | Microentorno .....                      | 28 |
| 5.3.3 | Macroentorno .....                      | 31 |
| 5.4   | EVALUACIÓN SITUACION ACTUAL .....       | 33 |
| 5.4.1 | Oportunidades.....                      | 33 |
| 5.4.2 | Amenazas.....                           | 34 |
| 5.4.3 | Fortalezas y Debilidades .....          | 34 |
| 5.5   | Matriz DAFO.....                        | 34 |
| 6.    | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....            | 36 |
| 6.1   | INTRODUCCIÓN.....                       | 36 |
| 6.2   | CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS .....  | 36 |
| 6.3   | TIPOS DE OBJETIVOS .....                | 37 |
| 6.4   | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....             | 37 |
| 6.4.1 | Objetivos de posicionamiento.....       | 37 |
| 6.4.2 | Objetivos de ventas .....               | 38 |
| 6.4.3 | Objetivo de rentabilidad.....           | 43 |
| 7.    | PLAN DE MARKETING .....                 | 45 |
| 7.1   | INTRODUCCION.....                       | 45 |
| 7.2   | EL PRODUCTO .....                       | 48 |
| 7.2.1 | El nombre .....                         | 49 |
| 7.2.2 | Segmentación de mercado.....            | 50 |
| 7.2.3 | Línea de productos .....                | 51 |
| 7.2.4 | Diferenciación.....                     | 52 |
| 7.3   | EL PRECIO .....                         | 52 |
| 7.3.1 | Estrategia fijación de precios.....     | 53 |
| 7.3.2 | Política de precios.....                | 57 |
| 7.4   | DISTRIBUCIÓN .....                      | 57 |
| 7.5   | COMUNICACIÓN .....                      | 59 |
| 8.    | PLAN DE OPERACIONES .....               | 61 |
| 8.1   | INTRODUCCIÓN.....                       | 61 |
| 8.2   | SERVICIOS.....                          | 61 |
| 8.3   | ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO ..... | 64 |
| 8.4   | EQUIPOS INFORMÁTICOS .....              | 65 |
| 8.5   | LOCAL Y SUMINISTROS .....               | 65 |

|        |                                                              |     |
|--------|--------------------------------------------------------------|-----|
| 8.6    | TIMING .....                                                 | 68  |
| 9.     | PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....                               | 70  |
| 9.1    | INTRODUCCION.....                                            | 70  |
| 9.1.1  | Pasos para la elaboración del plan de recursos humanos ..... | 70  |
| 9.1.2  | Política de recursos humanos.....                            | 71  |
| 9.1.3  | Objetivos de un plan de recursos humanos .....               | 71  |
| 9.2    | DESCRIPCION AREAS FUNCIONALES .....                          | 72  |
| 9.2.1  | Dirección General .....                                      | 73  |
| 9.2.2  | Recursos Humanos y Administración .....                      | 73  |
| 9.2.3  | Publicidad y Mercadotecnia .....                             | 74  |
| 9.2.4  | Informática .....                                            | 75  |
| 9.3    | DESCRIPCION PUESTOS DE TRABAJO.....                          | 76  |
| 9.4    | PERFIL DE LOS CANDIDATOS.....                                | 80  |
| 9.5    | VINCULACION CON LA EMPRESA.....                              | 83  |
| 10.    | PLAN JURIDICO – LEGAL .....                                  | 84  |
| 10.1   | INTRODUCCION.....                                            | 84  |
| 10.2   | FACTORES A CONSIDERAR .....                                  | 84  |
| 10.3   | FORMAS JURIDICAS EMPRESARIALES .....                         | 86  |
| 10.4   | LA FORMA JURIDICA ADOPTADA .....                             | 87  |
| 10.5   | TRAMITES PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA .....            | 88  |
| 11.    | PLAN ECONOMICO – FINANCIERO .....                            | 89  |
| 11.1   | INTRODUCCION.....                                            | 89  |
| 11.2   | PLAN DE INVERSIONES.....                                     | 91  |
| 11.3   | PLAN DE FINANCIACION .....                                   | 92  |
| 11.4   | PLAN DE EXPLOTACION.....                                     | 95  |
| 11.4.1 | Pronóstico de ventas .....                                   | 96  |
| 11.4.2 | Tesorería Previsional .....                                  | 97  |
| 11.4.3 | Resultados Anuales Previsionales .....                       | 105 |
| 11.4.4 | Balances anuales de cierre .....                             | 107 |
| 11.4.5 | Evolución prevista.....                                      | 108 |
| 11.5   | ESTUDIO FINANCIERO .....                                     | 109 |
| 11.5.1 | Análisis de la Inversión .....                               | 110 |
| 11.5.2 | Viabilidad Económica .....                                   | 111 |

|        |                             |     |
|--------|-----------------------------|-----|
| 11.5.3 | Ratios de Rentabilidad..... | 116 |
| 12.    | CONCLUSIONES.....           | 119 |
| 13.    | BIBLIOGRAFIA .....          | 120 |
| 14.    | ANEXOS.....                 | 122 |
| A.1    | REGISTRO DOCENTE .....      | 122 |

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 OBJETO DEL PROYECTO

Este proyecto presenta el Plan de Empresa y Estudio de Viabilidad Económica y Financiera para una plataforma de formación online, la cual combinará clases privadas y/o grupales de refuerzo, formación en idiomas, oposiciones, etc.

Debido a la gran demanda que hay por lo que a clases extraescolares se refiere, así como a un creciente mercado en plataformas online, se observa la necesidad de crear una plataforma, exclusivamente online, que servirá de enlace entre docentes y alumnos, beneficiándose ambas partes de esta academia online.

Por lo que al Plan de Empresa se refiere, se pretende hacer un estudio detallado y preciso de la creación y posterior desarrollo de la plataforma, para posteriormente hacer el correspondiente Estudio de Viabilidad Económica y Financiera necesario para poder llevar a cabo la creación de la Empresa. Los puntos principales para la redacción del Plan de Empresa son:

- Misión de la Empresa
- Análisis General (Interno/Externo)
- Evaluación situación actual
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Recursos Humanos
- Plan Jurídico – Legal
- Plan Económico – Financiero
- Conclusiones

Como podemos observar, son muchos los factores que intervienen en la creación y posterior puesta en marcha de un negocio, por lo que el actual Plan de Empresa reflejará también los siguientes aspectos:

- Definirá con gran precisión la oportunidad de negocio.
- Definir con bastante certeza el plan de viabilidad económica y financiera.
- Definir la estrategia a seguir en cada una de las áreas funcionales de la empresa, especificando las funciones y limitaciones de cada una de ellas, necesarios para obtener el objetivo final.
- Servirá como herramienta interna de la empresa para revisar su desarrollo y posibles desviaciones.
- El presente plan de empresa será de gran ayuda para la búsqueda de financiación, de socios, etc.

A continuación pasamos a ver de una manera general, los principales motivos que han intervenido para llevar a cabo un negocio a partir de una necesidad de mercado observada.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación pasamos a ver los puntos imprescindibles para entender mejor de donde nace la idea de la plataforma de formación online y como se observa una necesidad de mercador todavía incompleta:

1. El número de personas que necesitan servicios de clases extraescolares es cada vez más elevado, por lo que se observa que hay espacio en el mercado para la creación de la academia, independientemente de si es o no online.
2. Hay un número muy reducido de academias que ofrezcan muchos servicios (y muy diferentes entre sí) como los que nuestra plataforma va a ofrecer: clases para niños, para universitarios, para grados superiores, idiomas, oposiciones, etc.
3. Ante la complicación de mucha gente de encontrar horarios para asistir presencialmente a academias, una de las mejores soluciones es la de poder escoger los horarios según convenga (siempre y cuando haya disponibilidad), y poder hacerlo desde el lugar donde prefieras, sin tener que desplazarte físicamente a algún lugar.  
Por ello, la única solución posible es la de la plataforma exclusivamente online.
4. Posibilidad de poder escoger entre clases individuales o grupales. Dependiendo el momento y el objetivo, a veces se prefiere escoger clase particular (un único alumno con el docente) o a veces se prefiere grupal (varios alumnos para un único docente). Obviamente, el coste de la clase grupal será más reducido, por lo que se puede entrar en varios puntos del mercado: aquellos que quieren pagar una clase individual y aquellos que no quieren o no pueden permitirse una clase individual.
5. Debido a los momentos de crisis económica y de gente formada sin trabajo, la demanda de gente que querr  participar para dar clases como docentes, pudiendo establecer su propio horario y salario, será muy elevada.
6. La plataforma servirá únicamente de enlace entre docentes y alumnos, llevándose un pequeño porcentaje por facilitar la conexión entre ambas partes. Por lo tanto, los docentes no estarán contratados por la academia, y los alumnos no estarán "matriculados" tampoco a ésta (pudiéndose ahorrar de esta manera costes de matriculación).
7. Cada docente tendrá su propio perfil, donde además de establecer sus propios horarios y salarios, tendrán una valoración que cada alumno le ha dado (después de haber realizado clases con ellos) y que lógicamente será visible para todos.
8. Cada alumno dispondrá también de un perfil, obligando así a estar registrado en el sistema para poder acceder a los servicios.

Vistos todos los puntos más importantes, se cree que son suficientes para poder llevar a cabo el Plan de Empresa y poder estudiar así la creación y puesta en marcha de la academia de formación online.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto presenta el Plan de Negocios y el estudio de Viabilidad Económica y Financiera de la puesta en marcha de la empresa **Teaching**, plataforma online en la que se llevarán a cabo formación extraescolar (desde nivel de primaria hasta nivel universitario), formación en idiomas y formación para la preparación de exámenes oficiales de oposiciones.

La idea de creación de negocio parte del socio principal, a su vez persona encargada de la elaboración del presente Plan de Empresa, después de detectar una gran oportunidad de negocio, en un mercado cada vez más creciente, y en una época con factores sociales y tecnológicos que ayudaran a la puesta en marcha y posterior desarrollo de la empresa.

A continuación podemos ver de manera muy resumida, los principales puntos clave que determinarán la creación de Teaching, y los cuales se han estudiado de manera detallada a lo largo del presente Plan de Negocios.

### 1. Bloques de formación:

A continuación podemos ver los tres grandes bloques (del cual uno de ellos se divide en varias ramas), y que serán los que dividirán nuestra plataforma.

|     |               |         |             |
|-----|---------------|---------|-------------|
| ESO | BACHILLERATO  | IDIOMAS | OPOSICIONES |
| FP  | UNIVERSITARIO |         |             |

**2. Análisis interno y externo. Evaluación de la situación actual:** el análisis DAFO de la empresa arroja los siguientes resultados:

| FACTORES INTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                       | FACTORES EXTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                             | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fondos propios escasos</li> <li>✓ Escaso personal atención al cliente</li> <li>✓ Poca formación empresarial por parte del emprendedor</li> <li>✓ Dependencia directa de la demanda de docentes que haya</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios más competitivos en la enseñanza presencial</li> <li>✓ Mayor capacidad financiera de la competencia</li> <li>✓ Posición dominante en el mercado de otros métodos</li> <li>✓ Posibles dificultades para abrir hueco en el mercado</li> <li>✓ La metodología nueva puede ser copiada por nuestros competidores y acabará imponiéndose a largo plazo. Riesgo de entrada de posibles competidores</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                              | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel bajo de inversión</li> <li>✓ Metodología innovadora del enfoque práctico</li> <li>✓ Conocimiento del mercado con sus principales características</li> <li>✓ Experiencias personales por parte del emprendedor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta demanda insatisfecha en la formación de idiomas a distancia</li> <li>✓ Sector en alza, debido al bajo nivel de idiomas en el país, así como la necesidad de asistir a clases de refuerzo en todos los niveles</li> <li>✓ Tipos de interés bajos en el momento de la inversión</li> <li>✓ Escaso nivel de formación de la competencia en esta metodología</li> <li>✓ Ventajas fiscales para la pequeña y mediana empresa.</li> <li>✓ Ayudas para el fomento del empleo:</li> <li>✓ Existencias de subvenciones y otras ayudas para jóvenes emprendedores.</li> <li>✓ Grandes necesidades de trabajar de personal cualificado.</li> </ul> |

### 3. Objetivos estratégicos:

- **Posicionamiento:** ser apreciada por el cliente positivamente como una empresa joven con la que se garantiza la formación buscada, y un lugar donde antes de comenzar la formación, es el cliente final el que decide quién va a ser su profesor.
- **Ventas:** nuestro objetivo estratégico de ventas se ha fijado, ya el primer año, *por encima del umbral de rentabilidad* de nuestra actividad, con lo que podemos esperar algún beneficio neto ya el primer año si se cumplen nuestros pronósticos

- Rentabilidad: Los valores mínimos que nos proponemos como objetivo estratégico para estas rentabilidades y cada uno de los años de estudio son los siguientes:

#### OBJETIVO VALORES MÍNIMOS DE RENTABILIDAD

|                         | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------|------|------|------|
| RENTABILIDAD ECONÓMICA  | 3%   | 7.5% | 12%  |
| RENTABILIDAD FINANCIERA | 5%   | 15%  | 20%  |

#### 4. Plan comercial:

- Mercado objetivo: estudiantes nivel obligatorio y postobligatorios, estudiantes de idiomas y opositores.
- Línea de productos: clases de refuerzo, clases de idiomas y cursos de oposiciones
- Metodología no tradicional y acorde a los nuevos tiempos tecnológicos
- Precios competitivos
- Máxima flexibilidad horaria, así como poder elegir al docente que más se desee.

#### 5. Plan de Operaciones:

- 3 líneas de productos
- Preparación exámenes oficiales de oposiciones
- Atención on-line, telefónica y por videoconferencia
- Subcontratación servicios TIC
- 2 meses para la puesta en marcha de la empresa

#### 6. Plan de Recursos Humanos:

En el Plan de RRHH, contamos con las siguientes áreas funcionales:

- ✓ **Dirección General**: Asumida por el Emprendedor y Empresario
- ✓ **Recursos Humanos y Administración**: Asumida por el Emprendedor y Empresario
- ✓ **Publicidad y Mercadotecnia**: Contratación de un profesional de esta rama
- ✓ **Informática**: Se recurrirá a subcontratación, y pasarle estas funciones a una tercera empresa

#### 7. Plan de Financiación:

- Inversiones en capital circulante, inmovilizado y gastos de constitución
- Financiación inicial:
  - Préstamo de los socios: 10000 €, al 5,5% anual, a devolver en un año
  - Préstamo bancario: 15400 €, al 5,5% anual, a devolver en cuatro años
- Autofinanciación prevista a partir del segundo año con beneficios propios

## 8. Evaluación final:

- *Viabilidad Económica*: indicadores estudiados y sus resultados:

| RATIOS FINANCIEROS |                         |       |       |       |
|--------------------|-------------------------|-------|-------|-------|
| CONCEPTO           | FORMULA                 | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| ROI                | $ROI = BAIT / Activo$   | -0,61 | 0,76  | 0,75  |
| ROE                | $ROE = BAT / RRPP$      | -3,15 | 0,98  | 0,86  |
| Liquidez           | $L = AC / PC$           | 0,47  | 3,92  | 7,75  |
| Endeudamiento      | $E = Exigible / Pasivo$ | 0,79  | 0,23  | 0,13  |
| Solvencia          | $S = Activo / Exigible$ | 1,26  | 4,33  | 7,84  |

## 3. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE EMPRESA

### 3.1 CONSIDERACIONES PREVIAS AL PLAN DE EMPRESA

Toda empresa nace a partir de una idea de negocio, que posteriormente se evalúa, y que puede variar en función de la persona, el tipo de empresa, el mercado al que se dirige, y en general a las circunstancias que se den el momento determinado. En general, los factores principales que determinan la elección para llevar o no a cabo la idea de negocio son:

- Experiencias personales
- Creación de un nuevo producto, que pueda generar una necesidad de mercado ofreciendo servicios que actualmente el mercado no se plantea
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados de crecimiento, o en mercados con altas probabilidades de crecimiento

Toda idea se evalúa y analiza con la intención de encontrar la estrategia a seguir y reducir de esta manera los riesgos que se toman al crear un nuevo negocio. Los pasos principales para este análisis son:

1. Definir la idea
2. Análisis de mercado, competencia y situación actual
3. Encontrar el enlace entre los pasos anteriores
4. Encontrar la manera de hacer rentable y generar oportunidad de negocio entre el enlace del paso anterior.
5. Llevar a cabo la idea e intentar cumplir la estrategia.

Con el objetivo de redactar y “dar forma” a todos estos pasos y análisis, se redacta el plan de empresa.

El Plan de Empresa es una herramienta investigación, planificación y comunicación mediante la cual se puede identificar describir y analizar una oportunidad de negocio. En el Plan, se lleva a cabo también un estudio de viabilidad económica y financiera y se describen todos los pasos necesarios para la búsqueda de financiación, estrategia a seguir (y correcciones en caso de posibles desviaciones), previsiones para los próximos meses/años, etc. Resumiendo, el Plan de Empresa es un documento en el cual:

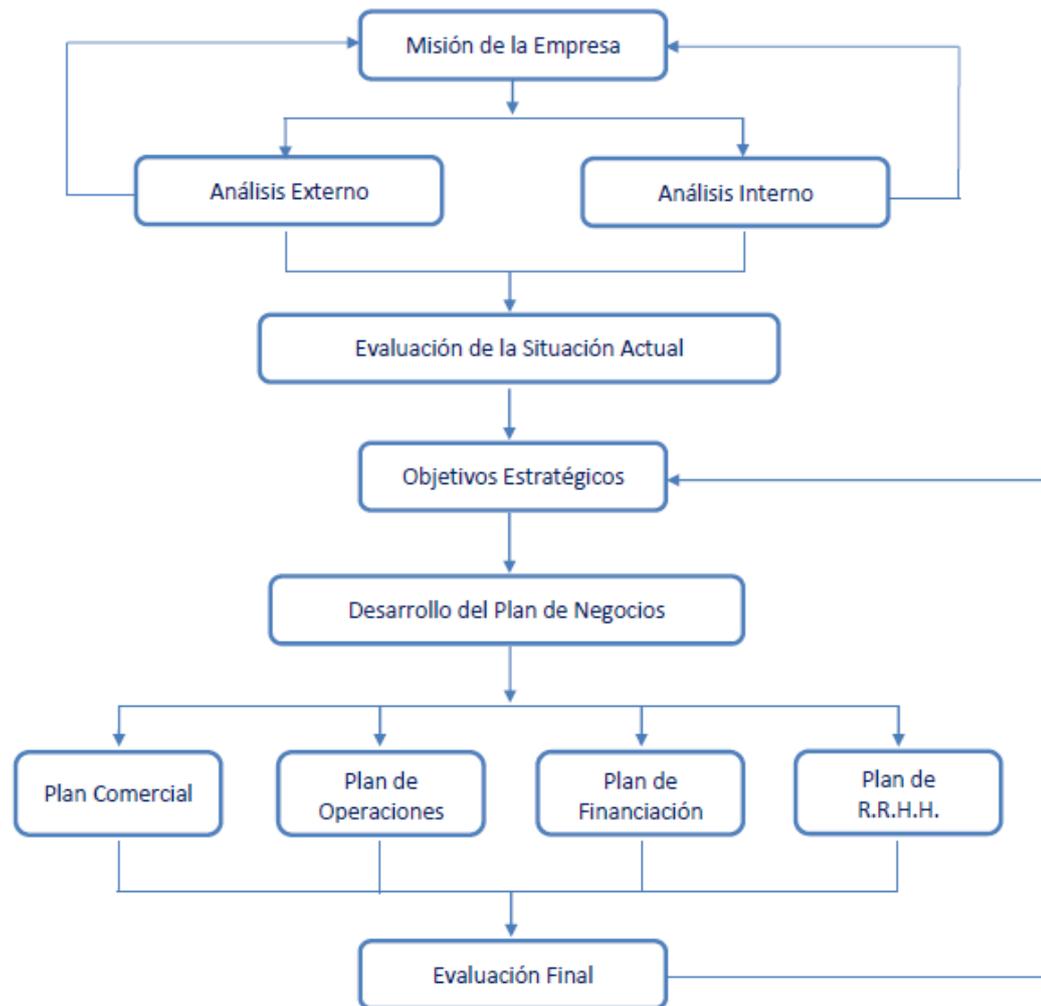
1. **Descripción del proyecto.** Es un resumen de las partes del proyecto empresarial, las razones que justifican el inicio del proyecto, las ventajas competitivas con el resto de competidores, etc.
2. **Definición del negocio:** se trata de describir cuáles son los productos y servicios que la empresa va a comercializar, las estrategias que se van a llevar a cabo para alcanzar esos objetivos y los datos básicos del negocio tales como nombre, ubicación y tipo de negocio.
3. **Estudio de mercado:** en esta parte se elabora un informe del análisis hecho previamente indicando cuál es el segmento de población al que va dirigido nuestro producto y cuál es el público potencial. Esta fase es crítica, ya que, en la

mayoría de ocasiones, será definitivo para identificar si nuestro negocio es viable o no.

4. **Estudio técnico:** en esta fase se definen los requisitos físicos, se describe el proceso productivo, el tamaño del negocio, la capacidad de producción y la disposición de planta.
5. **Organización:** en esta parte se detalla cuál va a ser la jerarquía de la compañía, desde los niveles más altos de la organización hasta los empleados rasos, incluyendo los cargos de los trabajadores, sus funciones, sueldos y los sistemas de información.
6. Todo negocio necesita atraer inversiones y **obtener financiación** para el normal desarrollo de su negocio. En esta parte se detallan cuáles serán las fuentes de financiación y el destino de la misma.
7. **Estudio de ingresos y gastos:** es imprescindible saber cuáles son los gastos de nuestro negocio en funcionamiento y los ingresos proyectados para acometerlo, evaluando las posibles desviaciones para ajustarlo lo máximo posible en futuros ejercicios.
8. Con todas las premisas anteriores, ya estamos en condiciones de **evaluar la rentabilidad esperada y viabilidad** del proyecto, dando luz verde al proyecto o descartándolo.

### 3.2 ETAPAS DEL PLAN DE EMPRESA

Para entender de una manera más exacta los pasos a seguir en la elaboración y redacción del Plan de Empresa, vemos el procedimiento siguiente y a continuación se explican cada uno de los pasos:



A continuación se explican cada una de las distintas etapas que se acaban de representar:

### 2.2.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

Concretar la misión de la empresa significa descubrir una oportunidad de negocio en un hueco de mercado perfectamente identificado. El concepto de misión se corresponde con la identificación de pares productos/mercados satisfactorios. Dicha identificación requiere un trabajo iterativo hasta encontrar un hueco de mercado prometedor.

### 2.2.2 ANÁLISIS INTERNO

Es tan necesario conocer los factores externos como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, que la empresa o empresario sea consciente de sus capacidades, habilidades, limitaciones, etc. Los factores más relevantes para éste análisis son:

- Factores personales.

- Factores técnicos.
- Factores de gestión.
- Factores financieros.

Este diagnóstico debe realizarse en términos de puntos débiles y puntos fuertes.

### 2.2.3 ANÁLISIS EXTERNO

En este punto se concreta el contexto general. Debemos analizar las nuevas realidades y la transformación radical de las estructuras de oferta y demanda de los productos y servicios. Este análisis se realiza con el fin de contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades se quieren satisfacer?
- ¿Cómo se van a satisfacer?
- A quién va dirigido?

Se tendrán en cuenta factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos que afecten de algún modo al presente y futuro del proyecto que nos proponemos. El resultado del análisis de estos factores nos mostrará las oportunidades y amenazas con las que nos encontremos; de forma que se realizará un balance final para concretar si el potencial de oportunidades a explotar es más importante que las amenazas a las que hay que enfrentarse.

### 2.2.4 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Como consecuencia de las etapas anteriores podremos concretar cuál es el punto de partida en el que nos encontramos, desvelando tanto los aspectos relevantes del entorno como las capacidades del emprendedor sobre las que basar la reflexión estratégica.

Las acciones estratégicas resultan de combinar los hechos internos y externos según el siguiente orden de prioridad:

- Oportunidades y Fortalezas.
- Amenazas y Fortalezas.
- Oportunidades y Debilidades.
- Amenazas y Debilidades.

En la práctica, las acciones estratégicas deben orientarse a explotar las oportunidades que se ofrecen basándose en los puntos fuertes y mejorando los puntos débiles que afecten a la capacidad competitiva de la empresa.

### 2.2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El anterior análisis y evaluación de la situación actual nos ha permitido conocer los aspectos estratégicos a seguir, es decir, las cuestiones básicas a resolver para conseguir el objetivo básico de poder introducirnos en un hueco de mercado satisfactorio y disponer de una ventaja competitiva suficiente para permanecer en el mismo el mayor tiempo posible.

Este objetivo general hay que desglosarlo ahora en objetivos concretos que nos indiquen hasta dónde se quiere llegar y cuánto se quiere conseguir; siendo muy necesario el definir los objetivos de posicionamiento, de crecimiento y de rentabilidad.

### 2.2.6 PLAN DE MARKETING

Todo negocio se enfrenta con un problema de lanzamiento del producto o servicio y de su posicionamiento en el mercado. En estas circunstancias la elaboración de un Plan de Marketing es vital. Las variables a tener en cuenta son:

- Producto
- Distribución
- Promoción
- Precio

A través de esta estrategia, se llegará al público objetivo que se pretende

### 2.2.7 PLAN DE OPERACIONES

Es el conjunto de actividades que se requieren para implementar la estrategia en la que se apoyará la empresa.

En él se deben detallar:

- Actividades a realizar (Qué).
- Forma de hacerlo (Cómo).
- Responsable (Quién).
- Calendario (Cuando).
- Presupuesto (Cuánto).

Como prolongación lógica del Plan de Operaciones, se deben fijar los ingresos y gastos previstos. En la práctica, podrían establecerse los presupuestos correspondientes a:

- Ventas.
- Producción.
- Compras.

- Gastos financieros.
- Gastos generales.

#### 2.2.8 PLAN DE RECURSO HUMANOS

En este punto se determinarán las necesidades de personal tanto presentes como futuras necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial.

Las cuestiones a tener en cuenta en este apartado son:

- Puestos de trabajo que se crearán.
- Características funcionales de cada puesto.
- Responsabilidades de cada puesto.
- Perfiles del personal necesario
- Organigrama de la empresa.
- Política retributiva a seguir.
- Métodos de selección del personal.
- Formación.
- Motivación.

#### 2.2.9 PLAN JURÍDICO – LEGAL

Se elegirá la más adecuada para el desarrollo de la actividad. Se describirán los principales trámites para la constitución y puesta en marcha de la actividad.

#### 2.2.10 PLAN DE FINANCIACIÓN

Los planes anteriores se podrían integrar en un plan global llamado Plan Financiero, el cual se instrumenta en tres estados financieros básicos:

- La cuenta de Explotación Previsional.
- La Previsión de Tesorería.
- Los Balances de Situaciones Previsionales.

#### 2.2.11 EVALUACIÓN FINAL

Por último evaluaremos la viabilidad económico-financiera del proyecto de acuerdo con los siguientes parámetros generales:

- Periodo de Recuperación de la Inversión.

- Rentabilidad sobre la Inversión.

Punto Crítico de Ventas, con cuyo margen se cubrirán los Gastos Fijos.

Consideraremos que el proyecto es viable cuando los parámetros anteriores se encuentren en torno a los siguientes márgenes:

- Período de Recuperación de la Inversión: 2-3 años.
- Rentabilidad sobre la Inversión: 15%-20% como mínimo.
- Punto Crítico: 50%-75% del total de ventas previstas.

La realización de estos estados financieros es fundamental para la puesta en marcha del proyecto, para asegurar su viabilidad y para evitar que se produzcan problemas financieros que puedan poner a la empresa en verdaderas dificultades. Así mismo, resultan especialmente útiles como elementos de control una vez que la empresa ha iniciado su actividad.

## 4. LA MISIÓN DE LA EMPRESA

### 4.1 LAS NECESIDADES DEL MERCADO

Como se ha comenzado a ver en la Introducción al presente Plan de Empresa, veremos las necesidades del mercado a que nos dirigimos, pero diferenciando entre los diferentes sectores al que irán dirigidos los servicios.

#### 4.1.1 ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES

A continuación se cita textualmente, datos de una encuesta sobre el Gasto de los Hogares en Educación, del Instituto Nacional de Estadística, realizado durante el curso académico 2011/12, por lo que a Actividades Extraescolares se refiere:

Estas actividades supusieron un coste medio de 362 euros por usuario, el 11,4% del presupuesto destinado a educación. Las clases de apoyo y ocio impartidas en el propio centro costaron 144 euros y las recibidas fuera del centro educativo 620 euros

**El 22,5% de los estudiantes asistió a actividades extraescolares de apoyo** (matemáticas, inglés...) y de ocio (deportes, teatro...) en el propio centro. El coste por estudiante usuario osciló entre los 92 euros en aulas públicas, 199 euros en privadas concertadas y 320 euros en privadas sin concierto. Por su parte, un **19,1% recurrió a academias o profesores particulares** para recibir clases de apoyo fuera del centro

Los importes por usuario fueron 581 euros en alumnos de aulas públicas, 638 euros para los de aulas concertadas y 913 euros para los de aulas no concertadas.

El mayor índice de asistencia en actividades extraescolares (de apoyo y ocio) en el propio centro se encontró en primaria, con el 41,7 % del alumnado. Fuera del centro, el nivel con mayor participación fue **el bachillerato, con el 38,4 % de los estudiantes.**

#### 4.1.2 IDIOMAS

La OCU ha realizado una encuesta a 800 españoles de entre 18 y 60 años para valorar el grado de satisfacción y averiguar dónde y cómo se aprendieron lenguas extranjeras. Un 94% de los españoles declara haber estudiado un idioma extranjero pero 1 de cada 3 reconoce abiertamente su insatisfacción con el nivel alcanzado. Toda la información de la encuesta se publica en la revista OCU-Compra Maestra del mes de enero del año 2013.

**El inglés es el idioma que ha estudiado un mayor número de personas**, en concreto el 81% de españoles, frente al 57% que estudió francés; un 8%, alemán; un 6%, italiano y un 2%, portugués.

A pesar del elevado porcentaje de personas que ha estudiado inglés, solo 1 de cada 10 de los que lo han estudiado declara tener un nivel avanzado de este idioma. Para el resto la situación es peor, con la excepción del italiano, ya que el 18% de los que lo han estudiado declara poseer un nivel avanzado.

Los encuestados se mostraron muy críticos con la enseñanza de idiomas en el sistema educativo español. Casi el 50% declaró que el colegio le sirvió de poco a la hora de mejorar su nivel, el mismo porcentaje que para aquellos que fueron a la universidad. El instituto ofrece mejores resultados, aunque tampoco son muy halagüeños (para el 37% fue poco útil).

A la vista de estos pobres resultados de satisfacción, no sorprende que **muchas personas decidan reforzar su aprendizaje por otros canales**. La mitad de los españoles ha tomado en alguna ocasión clases de idiomas en España:

El 17% acudió a la **Escuela Oficial de Idiomas (E.O.I)**. Un porcentaje similar optó por **academias o profesores particulares**.

- Aquellos que tuvieron un profesor particular o que acudieron a Institutos Oficiales (como el British Council, la Alliance Française o el Goethe Institut) son los que consideran que su experiencia les ayudó más a mejorar su nivel, aunque se muestran bastante menos satisfechos con los precios de estas 2 opciones.
- Las academias privadas y la Escuela Oficial de Idiomas obtienen también buenos resultados, mientras que los que toman clases en el trabajo son los más insatisfechos.
- Los **métodos de autoaprendizaje** han sido utilizados en algún momento por el 60% de los españoles. Algunos de los más populares entre nuestros encuestados son Babel, BBC Learning English, Vaughan, Bussu y That's English (de la E.O.I). No obstante, aunque resultan de mucha ayuda para una minoría de usuarios (1 de cada 4), al resto le ayudó más bien poco a mejorar el nivel.

#### 4.1.3 OPOSICIONES

A continuación, y para tratar de entender de una manera más clara el porqué de incluir las oposiciones en la plataforma de enseñanza online, vemos el siguiente artículo de actualidad del diario 20 minutos:

“Tras años de crisis, de sangría en los recursos, y escasez en las convocatorias de oposiciones, el empleo público da muestras de recuperación, y las ofertas publicadas en el Boletín Oficial del Estado (BOE) están alcanzando a los años anteriores a la recesión. **La media de tiempo invertido ronda de los cinco años en las más difíciles a un año y medio para las sencillas**

Todos los órganos de la Administración del Estado se han visto reforzados con nuevas plazas, una consolidación que empezó en 2015 y que este año es más ambiciosa, con más de 13.000 plazas en turno libre entre todos los cuerpos funcionariales y casi 5.000 plazas de promoción interna, en total 19.121 puestos. Esto supone un crecimiento del 62% respecto al del año pasado, y la oferta más amplia desde 2009, señalan en el Centro de Estudio Financieros (CEF), especializado en preparar oposiciones a la Administración.

Según los datos que maneja la Academia Adams, la oferta pública de empleo supone un 300% más respecto a 2010, siendo los puestos de la Administración del Estado (6.057

en total, un 71% más que en 2015) y la Administración de Justicia (1.820 plazas, un 27% que en 2015) los más solicitados, junto a los de Mossos d'Esquadra en Cataluña.

El opositor necesita autodisciplina –poner todo el trabajo de su parte– y prepararse para el examen concreto: no es lo mismo un tipo test, uno de desarrollo, de composición, oral o práctico. Será necesario acudir a las páginas webs de las administraciones estatales, autonómicas y locales para estar al día de sus procesos selectivos y requerimientos, y a la publicación de plazas en el BOE o Boletín Oficial de la comunidad o provincia correspondiente. Los procesos de selección son procedimientos que deberán consistir en pruebas de conocimientos generales o específicos, pudiendo incluir test psicotécnicos y entrevistas.”

## 4.2 IDENTIFICACION DE LOS CLIENTES

Según los datos analizados en el apartado anterior, así como el análisis de otras fuentes estadísticas y artículos de fuentes periodísticas, podríamos clasificar a nuestros potenciales clientes en tres grandes grupos:

1. Estudiantes de estudios obligatorios y postobligatorios, los cuales podemos diferenciar 4 subgrupos principales, atendiendo a sus necesidades:
  - a) **Estudiantes nivel ESO:** todos aquellos alumnos que están cursando ESO o similar, y que necesiten de “clases de refuerzo” extraordinarias a las que tienen lugar en las aulas.
  - b) **Estudiantes Bachillerato:** todos aquellos alumnos que estén realizando actualmente en un nivel de enseñanza de Bachillerato. Como hemos podido analizar en el anterior apartado, se trata, según las estadística, de uno de los campos con mayor demanda, llegando prácticamente al 50% de los alumnos.
  - c) **Estudiantes de Grado Medio:** Este será el campo con probablemente menos demanda, pero que supondrá un valor añadido a la academia de formación online, puesto que prácticamente no existe ninguna academia donde poder reforzar los conocimientos en este nivel de enseñanza.
  - d) **Estudiantes Universitarios:** Se trata también de uno de los nichos de mercado que mayor aportación aportará a la empresa, juntamente con los estudiantes de bachillerato. Es donde mayor número de estudiantes se concentra, y donde mayor demanda de clases de refuerzo hay (debido a la dificultad de muchas de las asignaturas).

Se considera excluidos a todos aquellos alumnos con un nivel de formación inferior a ESO (es decir primaria o inferior), puesto que la demanda que existe en este campo es muy baja, por no decir prácticamente nula.

2. **Idiomas:** La enseñanza de idiomas será el segundo gran bloque del que estará formada la plataforma de educación. Como hemos podido observar con los datos de encuestas y artículos facilitados en el punto anterior, los idiomas son probablemente el mayor atractivo y supondrá la mayor fuente de ingresos de la

empresa. Sabemos además que, para los idiomas no hay edad: tanto puede acceder al aprendizaje de idiomas un alumno de ESO, como estudiante Universitario, como una persona sin ningún tipo de formación y que quiere comenzar a aprender. Es un bloque apto para todas las edades, todos los niveles, todos los idiomas, etc.

**3. Oposiciones:** En este último bloque están incluidas todas aquellas personas que estén realizando unas oposiciones, sin importar el tipo y la duración de estas.

En resumen, los tres grandes bloques (del cual uno de ellos se divide en varias ramas), son los siguientes:

|     |               |         |             |
|-----|---------------|---------|-------------|
| ESO | BACHILLERATO  | IDIOMAS | OPOSICIONES |
| FP  | UNIVERSITARIO |         |             |

A continuación veremos a cuáles de estos clientes podremos ofrecer nuestros servicios con mayor índice de satisfacción de sus necesidades, es decir, identificaremos el llamado par producto-mercado.

#### 4.3 IDENTIFICACION PRODUCTO – MERCADO

Una vez hemos identificado los clientes potenciales, y teniendo en todo momento presente cuales son las necesidades que estos plantean, nos encontramos en condiciones de definir cuáles son las actividades empresariales que nos proponemos llevar a cabo en la empresa con el fin de satisfacer los deseos del consumidor, es decir, definiremos los productos y servicios que deseamos ofrecer.

A grandes rasgos, la empresa ofrecerá tres tipos de servicios diferentes, cada uno de ellos adecuado a las necesidades específicas de los grandes grupos de clientes potenciales que han sido identificados en la etapa anterior.

De todos los posibles clientes mencionados en el apartado anterior, vamos a ver cuáles conectarían mejor con la línea de nuestro producto, sin perjuicio de que podamos plantearnos más adelante ofrecer otras líneas para colectivos que lo demanden.

Lo presentamos en una tabla en la que asociamos a cada uno de los colectivos anteriores un cierto grado de idoneidad de nuestro servicio para satisfacer sus necesidades de formación, exponiendo a la vez los factores que creemos más importantes para evaluar esta afinidad:

## AFINIDAD DE NUESTRO PRODUCTO CON CLIENTES POTENCIALES

| CLIENTE                           | GRADO DE AFINIDAD | MOTIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estudiantes ESO</b>            | Medio             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades de mercado media</li> <li>▪ Nivel de dificultad medio de las asignaturas</li> <li>▪ Voluntariedad de gastar en formación extra limitada</li> </ul>                                                                                              |
| <b>Estudiantes Bachillerato</b>   | Muy Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta necesidad de mercado</li> <li>▪ Nivel de dificultad alto o muy alto de las asignaturas cursadas</li> <li>▪ Dispuestos a gastar por tal de ampliar y fortalecer los conocimientos</li> <li>▪ Gran número de estudiantes</li> </ul>                      |
| <b>Estudiantes Grado Medio</b>    | Alto              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta necesidad de mercado, poca oferta</li> <li>▪ Dificultad de las asignaturas media</li> <li>▪ Poca voluntariedad a gastar en formación extra</li> </ul>                                                                                                  |
| <b>Estudiantes Universitarios</b> | Muy Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta necesidad de mercado, oferta limitada</li> <li>▪ Dificultad muy alta de las asignaturas</li> <li>▪ Necesidad y voluntariedad de pagar formación extra</li> <li>▪ Número muy alto de estudiantes universitarios</li> <li>▪ Mercado creciente</li> </ul> |
| <b>Estudiantes Idiomas</b>        | Muy Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta demanda del mercado</li> <li>▪ Variedad muy alta de oferta de idiomas</li> <li>▪ Tiempo de estudio elevado (meses, años)</li> <li>▪ Mercado creciente</li> <li>▪ Necesidad y voluntariedad de gastar en formación de idiomas</li> </ul>                |
| <b>Opositores</b>                 | Alto              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de dificultad muy alto</li> <li>▪ Necesidad de asistir a academia para mejor preparación</li> <li>▪ Mercado limitado, pero con poca oferta</li> </ul>                                                                                                 |

|                 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo de estudio elevado (meses, años)</li> <li>▪ Mercado creciente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Docentes</b> | Muy Alto | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horario adaptado a sus necesidades</li> <li>▪ Salario adaptado a sus necesidades</li> <li>▪ Reconocimiento de su enseñanza por parte de los alumnos</li> <li>▪ Oferta muy elevada, muchos docentes sin trabajo como tales</li> <li>▪ Trabajo desde el lugar que desee</li> </ul> |

Con respecto a la identificación Producto – Mercado, cabe añadir que Docentes forma parte de la cartera de Clientes, puesto que la plataforma a desarrollar servirá simplemente de enlace entre docentes y alumnos, por lo que todos ellos serán clientes.

Además (y como ya hemos comentado), los clientes principales, y los cuales harán que la plataforma coja más fuerza, serán los de enseñanzas de Bachillerato, de Universidad y de Idiomas.

#### 4.4 SATISFACCION DE LA DEMANDA ACTUAL

Como veremos en el análisis que se lleva a cabo en los siguientes apartados, existen academias online, que ofrecen servicios parecidos al nuestro, pero en ningún caso llega a ser el mismo concepto de empresa que se está desarrollando aquí.

Por lo tanto, este capítulo se desarrollará de manera más exacta en el análisis externo que se redacta más adelante, tanto en análisis de los competidores como análisis de los productos sustitutos.

#### 4.5 INNOVACION EN EL ENFOQUE

A continuación pasamos a ver los principales puntos a los que se ha enfocado la empresa de innovación, teniendo en cuenta que la mayoría de ellos no existen, o si existen, no lo hacen combinados entre sí (como también veremos en el análisis de la competencia en los próximos capítulos) :

- ✓ Clase particulares (formación extra) de una manera 100% online
- ✓ Posibilidad de elegir el horario y el precio a pagar, siempre y cuando haya disponibilidad (24 h/día, 365 días/año)
- ✓ Se llevaran a cabo ofertas, bonos, etc. para que el cliente siempre “tenga la necesidad” de querer asistir a mas clases

- ✓ Por parte de los docentes, plataforma de formación donde ellos pueden elegir su horario, salario, etc. y poder trabajar desde el lugar que deseen
- ✓ Elección por parte del docente y del alumno entre clases particulares/grupales
- ✓ Contacto directo entre docente y alumno, sin la intervención de terceros
- ✓ Aula virtual donde habrá un historial, apuntes, videos tutoriales, etc.

## 5. ANALISIS GENERAL

### 5.1 ANALISIS INTERNO

El análisis interno, es el apartado del plan de empresa en el que se describen las características del equipo promotor, tratando de establecer un profundo análisis de cuáles son sus capacidades, habilidades y limitaciones. Este apartado es de vital importancia, pues permite al emprendedor o promotor de la idea de negocio y, por tanto a la empresa, estar en disposición de extraer la máxima rentabilidad de sus potencialidades, así como reducir, en la medida de lo posible, las consecuencias negativas de sus puntos débiles.

Para llevar a cabo dicho análisis, se debe realizar un riguroso examen interno de forma objetiva y crítica de tal forma que se pueda establecer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la nueva empresa.

Concretamente, enfocaremos nuestro análisis hacia los siguientes puntos:

- Capacidades personales
- Capacidades de tipo técnico
- Capacidades de gestión
- Capacidades financieras

Para analizar cada uno de los aspectos anteriores nos basaremos en el planteamiento de una serie de cuestionarios, cuyos interrogantes aparecen en los cuadros siguientes:

#### **CAPACIDADES PERSONALES**

- PERSEVERANCIA: ¿Persevera en todo lo que aprende?
- ENERGÍA: ¿Qué grado de energía tiene?
- ENTUSIASMO: ¿Tiene el entusiasmo necesario?
- DOTES DE MANDO: ¿Posee los dotes de mando requeridos?
- CARÁCTER: ¿Tiene un carácter firme?
- ENTEREZA: ¿Posee la entereza necesaria?

#### **CAPACIDADES TIPO TÉCNICO**

- VENTA: ¿Tiene habilidad para vender la necesidad de la empresa?
- MATERIALES: ¿Tiene experiencia con los materiales que empleará?
- EQUIPO: ¿Conoce el equipo que se utilizará?
- TECNICAS: ¿Domina los métodos que se usarán en la empresa?

#### **CAPACIDADES DE GESTIÓN**

- DIRECCIÓN: ¿Es buen director el emprendedor?
- CRITERIO: ¿Tiene un sano criterio empresarial?

- FORMACIÓN: ¿Posee la formación adecuada para la nueva empresa?
- COMPRENSIÓN: ¿Comprende los problemas que se encontrará?

### CAPACIDADES FINANCIERAS

- FONDOS PROPIOS: ¿Dispone de capital suficiente para acometer por si mismo la financiación requerida, al menos en un 50%?
- NIVEL DE CREDITO: ¿Tiene el emprendedor un buen nivel de crédito comercial?
- REPUTACIÓN: ¿La reputación personal del emprendedor afectará significativamente al éxito de la empresa?
- VINCULACIONES: ¿Tiene el emprendedor amistades o relaciones que aumenten las perspectivas de éxito de la nueva empresa?

Para tratar de dar respuesta a todas estas preguntas y llevar a cabo el análisis interno como tal, a continuación podemos ver los siguientes apartados donde se describe de manera más detallada todas las capacidades y limitaciones de la empresa.

## 5.2 EMPRENDEDOR

A continuación pasamos a ver, de una manera genérica, los puntos más característicos del emprendedor, en este caso la persona que redacta el Plan Empresarial, y único promotor:

### - FORMACIÓN ACADÉMICA:

La formación académica del emprendedor es de Máster en Ingeniería Industrial, especialización en Organización Industrial. El actual plan de Empresa, forma parte del Proyecto Final de Master realizado en la Università degli Studi di Udine, perteneciente a Ingeniería de la Gestión.

En cuanto al Grado Universitario, se finalizó Grado en Ingeniería Mecánica, y fue el interés por la Gestión Empresarial lo que llevó a tomar la decisión de estudiar el Máster.

### - EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Por lo que a experiencia profesional se refiere, el emprendedor cuenta con algo más de 2 años trabajando para varias empresas en diferentes sectores.

Por una parte, 18 meses en sector de la construcción, reportando directamente al Production Manager en unas de las obras más grandes de Europa, la construcción de un túnel de más de 15m de diámetro en Caltanissetta, Sicilia.

Por otra, unos 15 mes aproximadamente como técnico de Implementación, reportando directamente al Jefe de Departamento, en la Implementación de nuevos sistemas en el sector de maquinaria industrial, concretamente una de las empresas más importantes del mundo en la fabricación de impresoras para el packaging.

#### - POSIBLES REDES DE CONTACTOS:

Aunque probablemente haya que buscar financiación a través de inversores, socios, etc. la red de contactos principal del emprendedor consiste en el sector universitario (al completo) incluyendo también parques científicos, etc. así como asociaciones de subvenciones al joven emprendedor de las ciudades de Girona, Figueres y Vilafant.

#### - CUALIDADES Y HABILIDADES PERSONALES:

Por último, y no menos importantes, las cualidades y habilidades principales del emprendedor son:

- Capacidad de trabajar en equipo y gran adaptación a diferentes ambientes laborales
- Persona atrevida y capaz de aportar nuevos puntos de vista en el proyecto que sea
- Conocimiento de ambientes multiculturales, así como conocimiento del know-how de diferentes grandes empresas
- Gran capacidad analítica y respuesta instantánea a posibles problemas

### 5.3 ANALISIS EXTERNO

#### 5.3.1 Introducción

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, estaremos hablando de oportunidades. En el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, haremos referencia a amenazas.

El análisis externo se suele realizar junto con el análisis interno al momento de realizar la planeación estratégica de una empresa; sin embargo, debido a los constantes cambios a los que hoy en día nos vemos expuestos, para que una empresa se mantenga competitiva, debería realizar esta tarea permanentemente.

Existen diversas formas de realizar un análisis externo. Una forma común es haciendo uso del **modelo de las cinco fuerzas de Porter**, y otra es a través del siguiente proceso:

1. Determinar las fuerzas claves del entorno
  - Fuerzas económicas
  - Fuerzas sociales
  - Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
  - Fuerzas tecnológicas
  - Fuerzas de acción directa

2. Determinar fuentes de información
3. Recolección de información
4. Evaluación de información
5. Tomar decisiones y evaluar estrategias

### 5.3.2 Microentorno

El microentorno, en el cual la empresa desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en su resultado. Por esta razón, es necesario comprender cómo funciona dicho entorno y detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con la forma de funcionamiento de la empresa. Por consiguiente, toda empresa debe analizar el sector y su estructura con tal de evaluar su atractivo en cuanto a las oportunidades existentes y potenciales, y prever el desarrollo del sector deseado. Además, debe analizar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de diferentes grupos de intereses (*stakeholders*) para ajustar su oferta a estas expectativas de la mejor manera posible.

Hay muchos métodos, instrumentos o herramientas para realizar el análisis del microentorno y la evaluación del atractivo del sector en el cual actúa la empresa. Entre ellas destacan:

- A) **Evaluación ponderada del atractivo del sector en el cual actúa la empresa** – la elaboración de una lista de criterios que permiten evaluar el atractivo de dicho sector.
- B) **Evaluación de la competitividad del sector según las cinco fuerzas de M. Porter** – el enfoque de las cinco fuerzas es un esquema para analizar la estructura de los sectores en los cuales operan las empresas, distinguiendo cinco fuerzas: 1) la rivalidad entre competidores; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la amenaza de ingreso de productos sustitutos; 4) el poder de negociación de los compradores; 5) el poder de negociación de los proveedores.
- C) **Benchmarking** – el análisis que consiste en la medición y comparación de los procesos internos, estrategias, productos, servicios, etc. de la empresa con los del mejor representante de su clase, proveniente del interior o exterior del sector de la empresa.
- D) **Análisis de los grupos de interés (*stakeholders*)** – el análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis del microentorno, se va a optar por la opción B, evaluando la competitividad del sector según las cinco fuerzas de Porter.

A continuación podemos ver el esquema resumen de las 5F de Porter con la intensidad de cada una de las fuerzas. Seguido a éste, la explicación de cada una de las fuerzas y el porqué de la intensidad asignada.



Esquema – Resumen 5 Fuerzas de M. Porter

### 5.3.2.1 Rivalidad entre competidores

Consideramos una fuerza **Media – Alta** la rivalidad que existe entre los competidores. Esto es debido, a que ya existen algunas plataformas de enseñanza exclusivamente online, pero que no llegan a ofrecer exactamente los mismos servicios que ofreceremos nosotros. Además, todos ellos cuentan con un grado de experiencia elevado, además de tener a favor que ya han pasado por la etapa de creación de la empresa, y son todas ellas empresas ya consolidadas en el sector.

Aunque cabe decir, que la mayoría de ellas son academias online, no una plataforma de intermediación entre docentes y alumnos. Suponemos, que este factor al cliente final (alumnos) no les importa, puesto que ellos lo único que quieren es tener una plataforma donde poder realizar las clases, independientemente de si el docente está contratado por la academia online o trabaja de manera autónoma.

En conclusión, será una de las fuerzas donde habrá que estar más atentos, puesto que la rivalidad entre competidores será (junto a otras que veremos) uno de los puntos más relevantes en nuestro análisis del microentorno.

### 5.3.2.2 Poder negociación clientes

En cuanto al Poder de negociación de los clientes, suponemos que supone una fuerza **Media**. Esto es debido principalmente a dos factores:

- El precio que pagará el cliente final vendrá fijado por el docente únicamente (sumando el porcentaje de intermediación de la empresa). Por lo tanto, el poder de negociación del cliente en este caso es Bajo, puesto que no puede fijar precios ni negociar sobre ellos.
- En cuanto al porcentaje que paga a la empresa (plataforma online), en este caso sí que vendrá fijado por lo que el cliente esté dispuesto a pagar. Por ejemplo (muy extremo), no podemos pedir un porcentaje más alto que lo que vaya a cobrar el docente, puesto que el cliente no estará dispuesto a pagarlo.

Por lo tanto, consideramos que el poder de negociación de los clientes (en este caso los alumnos) es de medio, ya que por una parte tiene un punto de baja fuerza pero por otro de alta fuera. La combinación de los dos hace que resulte una fuerza media.

### 5.3.2.3 Poder de negociación proveedores

Consideramos la fuerza del poder de negociación de los Proveedores como **Baja**. En este caso, si consideramos a los docentes como proveedores (aunque realmente se tratan de clientes), la fuerza que ellos tienen es baja, puesto que la demanda de docentes de las que dispondrá la plataforma es muy elevada, y en este caso existirá una alta competencia entre ellos.

Por otra parte, los proveedores “reales” de la empresa, también tendrán un poder de negociación bajo, ya que como hemos dicho anteriormente, son varias la plataformas que actualmente existen (de este sector y de otros muchos más) y eso hace que el poder de negociación de los proveedores disminuya.

### 5.3.2.4 Amenaza nuevos competidores

La fuerza para medir la amenaza de nuevos competidores la podemos considerar como **Alta**. Las barreras de entrada a este sector son relativamente bajas, y eso hace que puedan surgir nuevos competidores en cualquier momento y en cualquier lugar.

Además, hay que tener en cuenta que nos encontramos en un momento de auge en cuanto a plataformas y aplicaciones online se refiere, por lo que cada vez es más fácil y económico el desarrollo de nuevas empresas

### 5.3.2.5 Amenaza productos sustitutivos

Por último, consideramos la fuerza de la amenaza de productos sustitutivos como **Baja**, puesto que esta idea de negocio nace como producto sustitutivo de las academias presenciales que existen desde siempre.

Por lo tanto, y teniendo en cuenta los actuales tiempos “tecnológicos” que corren, consideramos como muy baja la probabilidad que surjan nuevos conceptos de empresas, similares al nuestro, y que sirvan como producto sustitutivo a todos nuestros servicios ofrecidos.

### 5.3.3 Macroentorno

A continuación procedemos a la elaboración de un análisis PESTEL, con los factores más influyentes, para poder situarnos en el entorno i entender de manera más clara las acciones que tomaremos más adelante.

| POLÍTICO                                                                                                                                                                                                                                                                                      | ECONÓMICO                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Protección libertad intelectual</li> <li>• Regulaciones de comercio i tarifas</li> <li>• Subida del IVA (u otros impuestos)</li> <li>• Subvenciones creación empresas</li> <li>• Subvenciones emprendedores</li> <li>• Estabilidad social</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Rivalidad del sector</li> <li>• Nivel confianza del consumidor</li> <li>• Las tasas de empleo</li> <li>• Costes laborales</li> <li>• Índices de precios</li> </ul>       |
| SÓCIO - CULTURAL                                                                                                                                                                                                                                                                              | TECNOLÓGICO                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel educativo de la sociedad</li> <li>• Disponibilidad de gasto en educación</li> <li>• Demografía</li> <li>• Condiciones de vida de la población</li> <li>• Patrones de consumo</li> </ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Tecnología disponible</li> <li>• Impacto sobre la cadena de valor</li> <li>• Nueva oferta de productos</li> <li>• Impacto sobre la estructura de costes</li> </ul> |
| ECOLÓGICO                                                                                                                                                                                                                                                                                     | LEGAL                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación medioambiental</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación salarial</li> <li>• Impuestos</li> <li>• Protección de datos</li> </ul>                                                                                                                  |

Los **factores políticos** que pueden influir en la situación de la empresa son aquellas políticas desarrolladas por el gobierno. Por ejemplo, aquellas políticas que favorezcan la creación de puestos de trabajo así como subvenciones a la creación de nuevas empresas. En nuestro caso, nos podríamos ver beneficiados tanto por subvenciones destinadas a la creación de nuevas empresas como subvenciones para jóvenes emprendedores. Uno

de los factores políticos que tampoco podemos perder de vista, es la variación de impuestos en función del gobierno, (especialmente el IVA), ya que influirá directamente y de manera muy relevante a los beneficios de la empresa.

Los **factores económicos** más relevantes son aquellos que hacen referencia tanto a la tasa de desempleo como a la rivalidad que hay dentro del sector. Uno de los puntos económicos a favor y que cabe tener en cuenta, es el omento de crisis actual (aunque mucho más suave los últimos tiempos) así como el paro. Esto ayudará a ajustar de una manera directa pero racional las condiciones laborales, lo cual creará una fuerte competencia entre docentes y hará que los beneficios se vean incrementados (puesto que al bajar ellos su precio, la demanda aumentará).

Los **factores socio – culturales** más importantes que habrá que tener en cuenta es la disponibilidad de la gente para inversión en educación. Es un hecho que en los últimos años va en aumento, y que cada vez más la gente dedica más esfuerzo y dinero tanto para idiomas como para clases de refuerzo

Los **factores tecnológicos** son probablemente uno de los factores más importantes del sector. El hecho de poder introducir diferentes innovaciones en el producto, permitirán poder diferenciarnos del resto de competidores, así como trabajar de una manera mucho más rentable y eficaz. Hay que tener en cuenta siempre la inversión que esto conlleva i estudiar de la manera más exacta posible su rentabilidad. Uno de los hechos innovadores que se podrían desarrollar por ejemplo, es el hecho de lanzar un nuevo servicio cada X tiempo (nuevos productos, bonos descuento, etc.) siempre relacionados con la empresa y sus valores, pero que vaya haciendo que la gente quiera ese producto o servicio. Otros hechos innovadores, podría ser también la entrada en nuevos mercados, puesto que de momento está muy marcado el mercado al que se dirige los productos y servicios.

Los **factores medioambientales** serán probablemente los menos relevantes para la empresa, aunque nunca imprescindibles. Habrá que tener siempre en cuenta todas las normativas medioambientales a seguir.

Por último, y no menos importante encontramos los **factores legales**, que son aquellos a seguir estrictamente de caras (principalmente) a las condiciones de los trabajadores. Habrá que tener muy presente todas las normativas en el momento de revisar los perfiles de los docentes, así como la privacidad y propiedad de los datos tanto de docentes como de alumnos.

#### 5.4 EVALUACIÓN SITUACION ACTUAL

Una vez llegados a este punto de desarrollo del Plan Empresarial podemos llevar a cabo un análisis de la situación actual en la que nos encontramos, es decir, se trata de organizar los datos recogidos en los análisis externo e interno y expresarlos en términos de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

Entenderemos por **Oportunidad** toda situación externa a la empresa y, en consecuencia, sobre la que no se tiene ningún poder de actuación que pueda favorecer o ayudar a la actividad empresarial.

Entenderemos por **Amenaza** toda aquella circunstancia externa a la actividad de la empresa que pueda afectar de forma negativa al logro de los objetivos propuestos por la misma.

Entenderemos por **Debilidad** todas aquellas características propias de la empresa que constituyan o puedan constituir obstáculos internos de cara al logro de los objetivos propuestos.

Entenderemos por **Fortaleza** todas aquellas características propias de la empresa que faciliten o favorezcan el logro de los objetivos marcados por la dirección de la misma.

Por último, como objetivo final de esta reflexión trataremos de clarificar las siguientes cuestiones:

- Las Oportunidades que se deben explotar aprovechando los puntos fuertes y paliando los puntos débiles que afecten a la capacidad competitiva.
- Identificar los factores de éxito en el sector elegido que permitan la incursión y supervivencia de la empresa propuesta en el mercado.
- Identificar cuáles son las Amenazas que puedan ocasionar el mal funcionamiento de la empresa o supongan un riesgo para la misma.

##### 5.4.1 Oportunidades

A continuación se exponen los factores externos no controlables, o casi no controlables, que favorezcan o puedan favorecer el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa:

- ✓ Alta demanda insatisfecha en la formación de idiomas a distancia

- ✓ Sector en alza, debido al bajo nivel de idiomas en el país, así como la necesidad de asistir a clases de refuerzo en todos los niveles
- ✓ Tipos de interés bajos en el momento de la inversión
- ✓ Escaso nivel de formación de la competencia en esta metodología
- ✓ Ventajas fiscales para la pequeña y mediana empresa.
- ✓ Ayudas para el fomento del empleo:

Esta es una situación favorable con la que se pretende potenciar la inversión y creación de nuevas empresas que creen empleo. Estas ayudas se traducen en una mejora de la financiación de las empresas en crecimiento o de nueva creación que suelen tener dificultades para superar los primeros años de actividad.

- ✓ Existencias de subvenciones y otras ayudas para jóvenes emprendedores.
- ✓ Grandes necesidades de trabajar de personal cualificado.

#### 5.4.2 Amenazas

A continuación se exponen los factores externos no controlables que perjudiquen, o puedan llegar a perjudicar el cumplimiento de los objetivos o metas de la empresa que nos proponemos:

- ✓ Precios más competitivos en la enseñanza presencial
- ✓ Mayor capacidad financiera de la competencia
- ✓ Posición dominante en el mercado de otros métodos
- ✓ Posibles dificultades para abrir hueco en el mercado
- ✓ La metodología nueva puede ser copiada por nuestros competidores y acabará imponiéndose a largo plazo. Riesgo de entrada de posibles competidores

#### 5.4.3 Fortalezas y Debilidades

Las Fortalezas y Debilidades se corresponden con los Puntos Fuertes y los Puntos Débiles que se identificaron anteriormente al llevar a cabo el Análisis Interno del Plan Empresarial, por lo que se considerarán sin que sea necesario que se expongan nuevamente.

#### 5.5 Matriz DAFO

Por último, y como resumen de todo el apartado de Análisis General, pasamos a ver cómo nos queda finalmente nuestra Matriz DAFO.

| FACTORES INTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                       | FACTORES EXTERNOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                             | AMENAZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fondos propios escasos</li> <li>✓ Escaso personal atención al cliente</li> <li>✓ Poca formación empresarial por parte del emprendedor</li> <li>✓ Dependencia directa de la demanda de docentes que haya</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios más competitivos en la enseñanza presencial</li> <li>✓ Mayor capacidad financiera de la competencia</li> <li>✓ Posición dominante en el mercado de otros métodos</li> <li>✓ Posibles dificultades para abrir hueco en el mercado</li> <li>✓ La metodología nueva puede ser copiada por nuestros competidores y acabará imponiéndose a largo plazo. Riesgo de entrada de posibles competidores</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             |
| FORTALEZAS                                                                                                                                                                                                                                                              | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nivel bajo de inversión</li> <li>✓ Metodología innovadora del enfoque práctico</li> <li>✓ Conocimiento del mercado con sus principales características</li> <li>✓ Experiencias personales por parte del emprendedor</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alta demanda insatisfecha en la formación de idiomas a distancia</li> <li>✓ Sector en alza, debido al bajo nivel de idiomas en el país, así como la necesidad de asistir a clases de refuerzo en todos los niveles</li> <li>✓ Tipos de interés bajos en el momento de la inversión</li> <li>✓ Escaso nivel de formación de la competencia en esta metodología</li> <li>✓ Ventajas fiscales para la pequeña y mediana empresa.</li> <li>✓ Ayudas para el fomento del empleo:</li> <li>✓ Existencias de subvenciones y otras ayudas para jóvenes emprendedores.</li> <li>✓ Grandes necesidades de trabajar de personal cualificado.</li> </ul> |

## 6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### 6.1 INTRODUCCIÓN

Como definición general de Objetivos Estratégicos:

Los **objetivos estratégicos** son los **finés** o **metas** desarrollados a nivel estratégico que una **organización** pretende alcanzar a **largo plazo**. Algunas posturas identifican los objetivos estratégicos con los **objetivos generales**. Están basados en la visión, la misión y los valores de una organización y condicionan las acciones que se llevarán a cabo.

Se pueden identificar varias **características** de un objetivo estratégico. De una forma amplia, estos objetivos deben ser claros, coherentes, medibles, alcanzables y motivadores.

La **finalidad** de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de una organización. Se suelen considerar un paso previo para la elaboración de objetivos operacionales.

Este tipo de objetivos determinan la línea de acción, la estrategia y los medios necesarios para alcanzar cumplir la misión respetando la visión establecida.

En el área de la **Empresa**, los **objetivos estratégicos** hacen referencia a los propósitos generales que se plantea una organización empresarial. Forman parte de un plan de trabajo y se suelen desarrollar durante la planeación o planificación estratégica.

Cada **departamento** de una empresa también suele desarrollar sus propios objetivos estratégicos teniendo en cuenta los objetivos generales.

### 6.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Como hemos visto en la definición, en los objetivos estratégicos no solo se pueden, sino que se deben identificar varias características en un objetivo estratégico. A continuación mostramos aquellas más importantes para el caso de nuestra Empresa:

- **CLARIDAD:** Los objetivos deben ser claros y concisos, definidos de tal manera que no pueda llevar a confusiones o a falsas interpretaciones.
- **COHERENTES:** Los objetivos han de ser coherentes entre sí (uno no puede anular a otros), además de ser coherentes con los medios y limitaciones de los que dispone la Empresa (aunque deben ser también ambiciosos).
- **MEDIBLES:** Con el finde de poder saber si los objetivos establecidos desde un principio se están o no alcanzando, es necesario que estos sean medibles y no sean subjetivos. Por ejemplo, podemos hablar de tiempo, coste, cantidad, etc.
- **ALCANZABLES:** A la hora de fijar los objetivos, hay que estar seguro de que con esfuerzo, se van a poder alcanzar. No se puede establecer unos objetivos que sean imposibles debido a las limitaciones anteriormente descritas.
- **MOTIVADORES:** No se deben establecer unos objetivos “cómodos” para a empresa, puesto que si hay falta de motivación en éstos, será mucho más difícil llevarlos a cabo.

### 6.3 TIPOS DE OBJETIVOS

Existen tres de estas áreas que son claves para conseguir los objetivos corporativos de la empresa: comercial, producción y financiera. Así pues, estableceremos los objetivos principales relacionados con estas áreas, a saber:

- Objetivos de posicionamiento
- Objetivos de ventas
- Objetivos de rentabilidad

Puesto que nuestro estudio está referido al medio plazo, estudiaremos estos objetivos en un horizonte temporal de tres años. En caso de haber tomado un horizonte inferior, esto es, a corto plazo (un año) los cálculos y previsiones serían muy parecidos a las del curso anterior puesto que los datos iterativos serían muy recientes.

Por otro lado, si hubiésemos tomado un horizonte mayor, esto es, a largo plazo (cinco años) los cálculos iterativos nos proporcionarían unos datos poco realistas, pues no se contaría con la situación económica del país para esos años, además de la complejidad añadida a la que darían lugar esos cálculos.

### 6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación pasamos a ver, en el caso de Teaching, los tres tipos de objetivos marcados, según necesidades de mercado y según criterio del propio emprendedor, y que serán los que marquen la estrategia a seguir en los próximos, al menos, 3 años.

#### 6.4.1 Objetivos de posicionamiento

Los objetivos de posicionamiento están relacionados con la imagen que deseamos para la empresa, es decir, representan la forma en la que los clientes actuales potenciales percibirán y los clientes que estén por venir recordarán a nuestra organización y las actividades que oferta.

No hace falta decir que del posicionamiento que consiga la empresa a medio plazo (según los objetivos estratégicos marcan) dependerá en gran parte su aceptación y preferencia con respecto a la competencia, por parte de los potenciales clientes.

Para la plataforma de formación online que vamos a desarrollar, se ha fijado como objetivo el posicionamiento de ser apreciada por el cliente positivamente como una empresa joven con la que se garantiza la formación buscada, y un lugar donde antes de comenzar la formación, es el cliente final el que decide quién va a ser su profesor.

Para nuestra empresa, los objetivos en términos de atributos de imagen que se desean y se marcan para la organización son los siguientes:

- Una organización perfecta de la gestión y las actividades desarrolladas en la escuela a diario

- Motivación y atención puntual a las dudas que plantee el alumnado por vía tanto presencial como telemática
- Coherencia entre los servicios ofertados y recibidos
- Alto grado de éxito en la consecución de las titulaciones por parte del alumnado
- Posibilidad de poder elegir al profesor antes de comenzar las clases, y no estar éste impuesto como en las clases particulares tradicionales
- Precios muy competitivos respecto a la competencia
- Gran variedad de docentes, cada uno de ellos adaptados a las necesidades de diferentes tipos de clientes (precios, horarios, tipos de clases, etc.)

#### 6.4.2 Objetivos de ventas

Nuestro objetivo de ventas representa el volumen de ventas esperado a medio plazo. En nuestro caso, hablamos de ventas cuando:

1. **Intermediación** entre docentes y alumnos, cobrando un porcentaje por ello. Se trata de los casos de clases de refuerzo y de idiomas
2. Oferta de **cursos completos** de preparación a las oposiciones. En este caso, los docentes sí que serán subcontratados directamente por nosotros, pagando los alumnos una cuota fija mensual/anual.

Para fijarlo, analizaremos el potencial de ventas de la organización, en función de su capacidad de servicio y del mercado al que pretendemos servir.

En economía, el **punto muerto**, **punto de equilibrio** o **umbral de rentabilidad** es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.

##### 6.4.2.1 Análisis de costes

El volumen de ventas correspondiente al punto muerto o de equilibrio es un dato fundamental para prever ciertos resultados, como por ejemplo:

- Estimación de los beneficios
- Previsiones de capital de inversión
- Créditos requeridos para su puesta en marcha
- Personal necesario para conseguir los objetivos

El cálculo de este punto de equilibrio o umbral de rentabilidad exige disponer de una serie de datos o estimaciones, a saber:

- ✓ Importe estimado de las ventas
- ✓ Costes fijos asociados a este volumen de actividad
- ✓ Costes variables, dependientes del volumen de ventas estimado

El caso de nuestra empresa es un poco atípico en este sentido, puesto que en realidad los *costes variables*, esto es, aquellos que son dependientes del volumen de ventas, son prácticamente inexistentes.

Por otra parte, los *costes fijos*, esto es, los que suponen unos gastos de explotación independientes del número de ventas que consigamos, son los correspondientes a salarios, cargas sociales, arrendamientos, etc. En algunos casos tienen carácter mensual, mientras que en otros sólo hemos hecho una estimación anual, al ser costes que sólo intervienen en algunos meses del año.

Para nuestra empresa, los costes fijos que hemos estimado, en el caso solo de la intermediación entre docentes y alumnos, para cada uno de los tres años de estudio de nuestro proyecto, aparecen en el cuadro siguiente:

| Costes Fijos (€)                     | Mensual (€/mes) | Total Anual (€) |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Arrendamiento del local              | 1000            | 12000           |
| Sueldos y salarios                   | 5000            | 60000           |
| Seguridad Social (32%)               | 1600            | 19200           |
| Tributos y tasas                     | 500             | 6000            |
| Suministros exteriores               | 85              | 1020            |
| Gestoría                             | 70              | 840             |
| Mantenimiento Web Plataforma         | 1000            | 12000           |
| Publicidad y propaganda              | -               | 5000            |
| <b>Total Costes Fijos Anuales 1:</b> |                 | <b>116060</b>   |

En cuanto a la oferta de cursos de oposiciones, los únicos gastos fijos que tendríamos que sumar a los desarrollados en el cuadro anterior, serían los de sueldos y salarios, así como de seguridad social de los profesores dedicados exclusivamente a ello. Suponemos 4 profesores (en los primeros meses/años) con un sueldo de 1500€, pero dejamos el resto de costes fijos anuales en el caso anterior.

| Costes Fijos (€)                     | Mensual (€/mes) | Total Anual (€) |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|
| Sueldos y salarios                   | 6000            | 72000           |
| Seguridad Social (32%)               | 1920            | 23040           |
| <b>Total Costes Fijos Anuales 2:</b> |                 | <b>95040</b>    |

#### 6.4.2.2 Precio medio de Venta del Producto

Puesto que los precios de venta de nuestras intermediaciones son diferentes para cada uno de los niveles ofertados, obtendremos un precio medio de venta unitario, que nos permita posteriormente calcular el volumen de ventas necesario para cubrir los costes de explotación.

En nuestra Política de Precios hemos fijado unos precios del producto en función de los valores del mercado y la experiencia aportada y conocimiento del mercado del propio

empresador. Los precios acordados por curso y tipo son los que aparecen a continuación:

- ✓ **Porcentaje Intermediación:** Establecemos en un 10% el porcentaje que la Empresa cobrará, se trate del nivel que se trate (sea idiomas o clases de refuerzo), sobre el precio establecido por el Docente. Suponemos que los precios establecidos por los docentes oscilan entre:

| €/hora | Intereses (€) |
|--------|---------------|
| 10     | 1             |
| 20     | 2             |

Suponemos finalmente, que la media de intereses que el alumno pagará será de **1,5 €/hora**

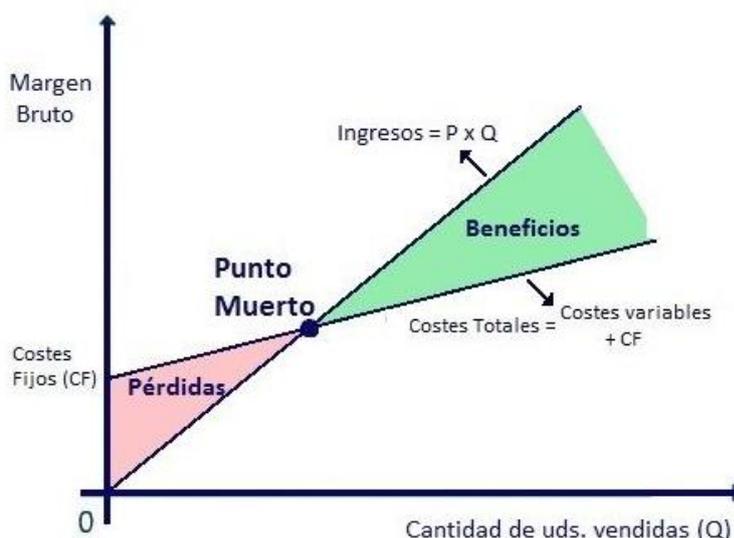
- ✓ **Cursos completos** preparación a la Oposición: El precio medio por alumno, teniendo en cuenta que dependiendo la dificultad y el tiempo serán más o menos costoso, resulta un precio medio por alumno de **90€/mes**

#### 6.4.2.3 Punto de equilibrio o Umbral de Rentabilidad

Antes calcular el punto de equilibrio, volvemos a recordar su definición y su cálculo.

**El punto muerto determina el número de unidades producidas para el cual se igualan los ingresos y los costes totales. También se conoce como punto de equilibrio o umbral de rentabilidad**

Produciendo un nivel de unidades superior al del punto muerto se obtendrán beneficios, mientras que si se produce una cantidad de unidades inferior al punto muerto se incurrirá en pérdidas.



Para poder realizar un análisis basado en el cálculo del punto muerto se deben cumplir estas dos condiciones:

1. El coste variable unitario debe permanecer constante para cualquier nivel de producción.
2. Estamos ante un mercado de competencia perfecta, por lo que todas las unidades se podrán vender a ese precio.

- **¿Cómo se calcula el punto muerto o umbral de rentabilidad?**

El cálculo del punto muerto corresponde al llamado “Direct Costing” o Modelo de los Costes Directos en Contabilidad de Costes. Se enmarca en el Modelo de los Costes Directos puesto que este método clasifica los costes en fijos y variables.

P= Precio unitario

Q= Volumen de venta (en unidades físicas)

CF= Costes fijos totales

CVU= Coste Variable Unitario

$Q = CF / (P - CVU)$

En nuestro caso, y como hemos especificado anteriormente, vamos a dividir nuestros productos entre el porcentaje de intermediación y los cursos de oposiciones.

De esta manera, suponemos que los gastos fijos los tendremos aunque no vendamos cursos de oposiciones, puesto que es la primera prioridad y el producto principal para nosotros.

### **A) PUNTO MUERTO INTERMEDIACIÓN DOCENTE – ALUMNO**

Aplicando la condición de que *el beneficio es nulo* en el punto de equilibrio obtenemos la expresión que debe satisfacer nuestra incógnita, Q, y podremos despejarla para obtener su valor:

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Gastos totales} = 0,$$

o lo que es lo mismo:

$$P \cdot Q - (CF + CVU \cdot Q) = 0$$

Sustituyendo en la expresión los valores obtenidos anteriormente para los parámetros que intervienen en la ecuación, y despejando el valor del punto de equilibrio, obtenemos el siguiente resultado:

$$\text{Punto de Equilibrio: } Q = 77.374 \text{ intermediaciones/año}$$

## B) PUNTO MUERTO CURSOS PREPARACIÓN OPOSICIONES

Aplicando la condición de que *el beneficio es nulo* en el punto de equilibrio obtenemos la expresión que debe satisfacer nuestra incógnita, Q, y podremos despejarla para obtener su valor:

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Gastos totales} = 0,$$

o lo que es lo mismo:

$$P \cdot Q - (CF + CVU \cdot Q) = 0$$

Sustituyendo en la expresión los valores obtenidos anteriormente para los parámetros que intervienen en la ecuación, y despejando el valor del punto de equilibrio, obtenemos el siguiente resultado:

$$\text{Punto de Equilibrio: } Q = 88 \text{ ud/año}$$

Como todos sabemos, los primeros meses, incluso años, son de gran dificultad para darnos a conocer y llegar hasta nuestra máxima capacidad, a continuación mostramos las siguientes tablas donde hacemos una aproximación del porcentaje al que trabajemos, siempre en relación a nuestra capacidad.

Suponemos que nuestra máxima capacidad para los primeros 3 años será de 25.000 usuarios en la plataforma web y un total de 200 personas para los cursos de oposiciones (50 personas/profesor).

Además, añadir que se ha calculado que cada usuario, accederá una media de 5 veces al año a la plataforma, puesto que no es un servicio que se utilice una única vez, la capacidad nuestra será de 25.000 x 5. Por lo tanto:

- Máxima capacidad intermediaciones: 125000 intermediaciones
- Máxima capacidad cursos oposiciones: 200 cursos

Las previsiones, en forma de *porcentajes de la capacidad máxima*, se recogen en la tabla siguiente para los tres años de estudio:

| OBJETIVO VALORES DE VENTA SOBRE CAPACIDAD MÁXIMA |                 |                 |                 |
|--------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                  | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre |
| <b>2017</b>                                      | 30%             | 35%             | 35%             |
| <b>2018</b>                                      | 35%             | 45%             | 50%             |
| <b>2019</b>                                      | 60%             | 70%             | 80%             |

Si aplicamos estos porcentajes a las capacidades máximas que hemos determinado anteriormente, obtenemos la siguiente tabla:

### PREVISION INTERMEDIACIONES SOBRE CAPACIDAD MÁXIMA

|      | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre | TOTAL  |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|
| 2017 | 37500           | 43750           | 43750           | 125000 |
| 2018 | 43750           | 56250           | 62500           | 162500 |
| 2019 | 75000           | 87500           | 100000          | 262500 |

### PREVISION CURSOS OPOSICIONES SOBRE CAPACIDAD MÁXIMA

|      | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre | TOTAL |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| 2017 | 60              | 70              | 70              | 200   |
| 2018 | 70              | 90              | 100             | 260   |
| 2019 | 120             | 140             | 160             | 420   |

Podemos observar como, a pesar de haber hecho unas estimaciones prudentes de ventas para el primer año en términos de porcentajes de ocupación, *la cifra de ventas prevista se encuentra ligeramente por encima del punto de equilibrio*, con lo cual podemos esperar ya algunos beneficios el primer año, si se cumplen estos pronósticos.

En función de los *costes medios unitarios de venta*, obtenemos finalmente el volumen de ventas esperado para cada uno de los tres años de actividad, y que nos marcamos como objetivo estratégico de ventas:

### PREVISION INGRESOS INTERMEDIACIONES

|      | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre | TOTAL (€) |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| 2017 | 56520           | 65625           | 65625           | 187770    |
| 2018 | 65625           | 84375           | 93750           | 243750    |
| 2019 | 112500          | 131250          | 150000          | 393750    |

### PREVISION INGRESOS CURSOS OPOSICIONES

|      | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre | TOTAL (€) |
|------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------|
| 2017 | 5400            | 6300            | 6300            | 18000     |
| 2018 | 6300            | 8100            | 9000            | 23400     |
| 2019 | 10800           | 12600           | 14400           | 37800     |

Así, podemos concluir este apartado diciendo que *nuestro objetivo estratégico de ventas* se ha fijado, ya el primer año, *por encima del umbral de rentabilidad* de nuestra actividad, con lo que podemos esperar algún beneficio neto ya el primer año si se cumplen nuestros pronósticos.

#### 6.4.3 Objetivo de rentabilidad

La rentabilidad puede expresarse de muchas formas pero siempre será algún tipo de ratio entre los beneficios obtenidos y las fuentes financieras necesarias para conseguir

estos rendimientos. En nuestro caso vamos a considerar como más importantes para establecer nuestros objetivos las rentabilidades siguientes:

- ✓ **Rentabilidad Económica,  $R_e$  o ROI:** representa la relación entre los beneficios netos y la inversión en activos de la empresa. En nuestro caso es importante sobre todo porque es una medida de cuánto conseguimos *aprovechar la inversión hecha en capacidad de servicio*, esto es, la inversión en espacios de la escuela y la liquidez necesaria para el pago de salarios del profesorado. Esta capacidad estará mejor aprovechada cuanto mayor porcentaje de ocupación consigamos de nuestras plazas disponibles: el número de cursos que consigamos vender. La expresión que la representa es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad económica} = \text{Beneficio neto} / \text{Activo}$$

- ✓ **Rentabilidad Financiera,  $R_f$ :** representa la relación entre los beneficios netos y los fondos propios que los socios ponen a disposición de la empresa para el mantenimiento de su actividad. Su aumento puede venir dado principalmente por el de los beneficios o por reparto de dividendos entre los socios, midiendo así el rendimiento del esfuerzo financiero de los socios. La expresión que la representa es la siguiente:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \text{Beneficio neto} / \text{Recursos Propios}$$

Los valores mínimos que nos proponemos como objetivo estratégico para estas rentabilidades y cada uno de los años de estudio son los siguientes:

**OBJETIVO VALORES MÍNIMOS DE RENTABILIDAD**

|                                | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>  | 3%          | 7.5%        | 12%         |
| <b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b> | 5%          | 15%         | 20%         |

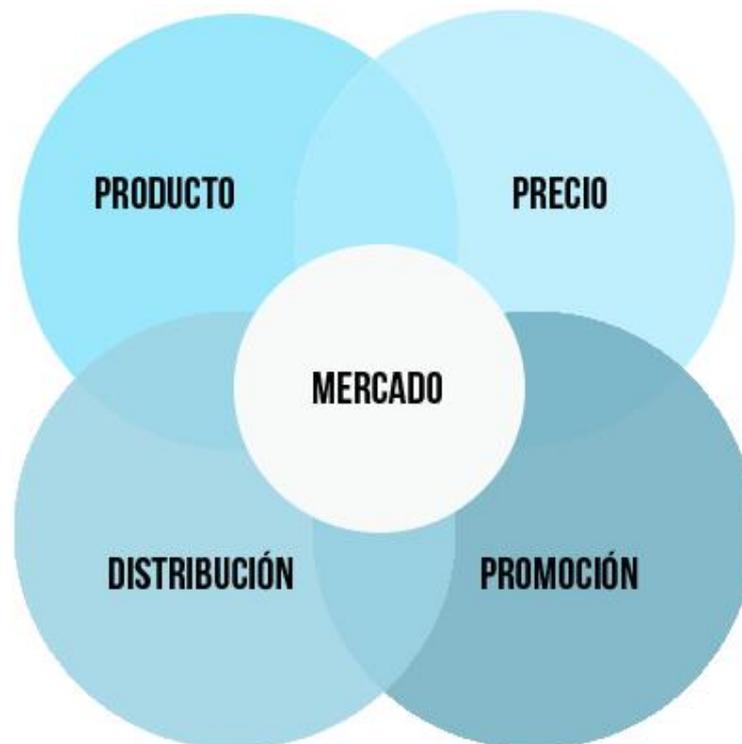
## 7. PLAN DE MARKETING

### 7.1 INTRODUCCION

El plan de marketing es una herramienta vital y necesaria para toda empresa tanto de nueva creación como en desarrollo.

Actualmente nos encontramos ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

El plan de marketing se puede definir como la elaboración de un documento escrito que está compuesto por la descripción de la situación actual, el análisis de dicha situación, el establecimiento de objetivos de marketing, la definición de estrategias de marketing y los programas de acción.



En nuestro caso ya hemos elaborado en los capítulos anteriores un análisis de la situación actual. También hemos estudiado nuestro microentorno en capítulos anteriores, analizando el potencial del mercado, su segmentación y a nuestra competencia.

Es por todo esto por lo que nos centraremos en este capítulo en las estrategias de Marketing Mix, esto es, las famosas 4Ps del marketing, a saber:

- ✓ *Product (Producto)*
- ✓ *Price (Precio)*
- ✓ *Place (Distribución)*
- ✓ *Promotion (Promoción o Comunicación)*

A lo largo del capítulo analizaremos y tomaremos decisiones estratégicas acerca de estos cuatro factores que deben trabajar, por el bien de nuestras ventas, con coherencia y de forma conjunta. Los componentes principales en cada uno de estos cuatro apartados aparecen en la figura anterior.

## **VARIABLES DEL MARKETING MIX: LAS 4PS**

### **-Producto**

El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Por tanto el producto debe centrarse en resolver dichas necesidades y no en sus características tal y como se hacía años atrás. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa. El director de marketing también debe tomar decisiones acerca de la cartera de productos, de su estrategia de diferenciación de productos, del ciclo de vida o incluso de lanzamiento de nuevos productos.

### **-Precio**

El precio es la variable del marketing mix por la cual entran los ingresos de una empresa. Antes de fijar los precios de nuestros productos debemos estudiar ciertos aspectos como el consumidor, mercado, costes, competencia, etc. En última instancia es el consumidor quien dictaminará si hemos fijado correctamente el precio, puesto que comparará el valor recibido del producto adquirido, frente al precio que ha desembolsado por él.

Establecer correctamente nuestra estrategia de precios no es tarea fácil y tal y como se ha comentado anteriormente, todas las variables, incluido el precio tienen que trabajar conjuntamente y con total coherencia. La variable del precio nos ayuda a posicionar nuestro producto, es por ello que si comercializamos un producto de calidad, fijar un precio alto nos ayudará a reforzar su imagen.

### **-Distribución**

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. La distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier compañía. Es necesario trabajar continuamente para lograr poner el producto en manos del consumidor en el tiempo y lugar adecuado. No hay una única forma de distribuir los productos, sino que dependerá de las características del mercado, del mismo producto, de los consumidores, y de los recursos disponibles. Dentro del marketing mix, la

estrategia de distribución trabaja aspectos como el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

### **-Comunicación**

Gracias a la comunicación las empresas pueden dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas. La forma en que se combinen estas herramientas dependerá de nuestro producto, del mercado, del público objetivo, de nuestra competencia y de la estrategia que hayamos definido.

### **ENFOQUE DEL MARKETING MIX:**

Sin duda a lo largo de la corta historia del marketing, el concepto de marketing mix ha constituido uno de los aspectos de mayor importancia en el ámbito estratégico y táctico. En mi opinión sigue siendo un instrumento básico e imprescindible y debe seguir estando en el corazón de toda estrategia de marketing. Sin embargo es necesario dotar a las 4Ps de un enfoque actual, de un enfoque basado en el protagonista, el cliente.

Preguntas como: ¿Qué productos lanzaré al mercado?, ¿a qué precio?, ¿dónde lo vendo? o ¿cómo los promociono? Son preguntas que se planteaban en el siglo XX, donde el producto era el protagonista del marketing y su enfoque estaba basado en la oferta. En la actualidad el cliente dicta las normas, por tanto la perspectiva del marketing mix se tiene que plantear desde la óptica de la demanda.

El nuevo enfoque replantea las preguntas a: ¿Qué necesidades tienen mis clientes?, ¿Cuál es el coste de satisfacción de nuestros clientes y que retorno me dará dicha satisfacción?, ¿Qué canales de distribución son más convenientes para nuestros clientes? ¿Cómo y en que medios lo comunico? En la actualidad ya no es viable fabricar el producto para posteriormente intentar venderlo, sino que es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y desarrollar el producto para ellos. Este enfoque además, plantea conocer el coste de satisfacción de nuestros clientes y calcular el retorno vía precio. En la distribución, la comodidad de compra del cliente es un punto clave, por ello es necesario elegir los canales de distribución en base a sus preferencias. En cuanto a la comunicación el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, dónde los clientes simplemente se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con las marcas. En definitiva, toda empresa del siglo XXI que desee tener éxito, tiene que plantearse trabajar en un escenario dónde el cliente cobre protagonismo ante el producto, en las estrategias de marketing mix.

## 7.2 EL PRODUCTO

El producto (o servicio más bien) que ofrece nuestra empresa en estudio consisten en cursos de formación así como clases de refuerzo para la preparación de exámenes de escuelas, exámenes oficiales de idiomas, exámenes oficiales del estado (oposiciones), y todo tipo de formación

En nuestro caso, comenzaremos la andadura de nuestra empresa ofreciendo la formación para la preparación de cuatro grandes bloques de formación, los que creemos de mayor demanda, tal y como hemos explicado y segmentado en anteriores capítulos.

Centrando la formación como actividad principal de la plataforma online, se diferencia entre tres productos dentro de la empresa según se vayan englobando diferentes conceptos y cualidades:

- **Producto básico:** éste se refiere al beneficio que da el producto, es decir, el que satisface la necesidad para lo que fue hecho.
- **Producto real:** son los factores que están alrededor del producto fundamental y son características como, diseño y nombre de la marca.
- **Producto aumentado:** se compone de servicios y beneficios adicionales para el consumidor.

De forma gráfica se puede entender de la siguiente manera:



### PRODUCTO BÁSICO

A raíz de lo anterior se pueden distinguir dos líneas de productos básicos, según la importancia del producto:

- Las **clases particulares/grupales** de formación, en el cual se centra la actividad. Básicamente, se trata de clases de refuerzo (tanto de escuelas, universidad, etc. como de idiomas) donde la clase online será únicamente entre docente y alumnos.

- Los demás **servicios mínimos** que son inherentes al desarrollo de la actividad de la formación como pueden ser los servicios administrativos para la tramitación entre clientes, recepción de los clientes; cobro de porcentaje de intereses / mensualidades, servicios informáticos, etc.

### PRODUCTO REAL

El producto real vendrá definido por la marca y los elementos que ella engloba, intentando transmitir la identidad que la compañía posee. Esta parte hace especial mención a la diferenciación y a los factores claves del éxito. En este caso:

- El **diseño web**, es considerado como uno de los puntos más importantes del producto, puesto que se trata de la primera imagen que el cliente tiene, así como tratar de hacerla de la manera más sencilla y clara posible
- El **aula virtual** será también de gran importancia, puesto que será el lugar de la plataforma donde se llevará a cabo todas las clases, además de poder disponer de apuntes, ejercicios, exámenes y un largo etc. de material didáctico disponible.

### PRODUCTO AUMENTADO

A todo lo comentado anteriormente hay que añadirle el valor aportado por el conjunto de servicios que como complemento se dotará a Teaching. En el punto de “servicios”, los clientes contarán con la opción de personalizar un conjunto de paquetes por los que deberán de pagar un precio aparte. Los diferentes paquetes serán los siguientes:

- **Bono de clases de refuerzo:** Los clientes podrán elegir entre pagar las clases cada vez que vayan a utilizar los servicios o realizarlo por medio de bonos dónde el importe le saldría más económico.
- **Bono de curso completo:** Los clientes podrán elegir entre pagar las clases cada vez que vayan a utilizar los servicios, o pagar una cuota mensual y poder utilizar los servicios libremente cada vez que quieran (con número limitado de veces). Este producto estará únicamente disponible en cursos de idiomas i/o en cursos de preparación a las oposiciones.

#### 7.2.1 El nombre

Uno de los puntos más importantes en el Marketing, es la correcta elección del nombre que llevará la empresa. En este apartado se pretende aclarar cuál será el nombre, así como los motivos que han llevado a la elección de este y el logotipo que la marca tendrá.

El nombre elegido para la empresa es “TEACHING”. Se cree que es un nombre con atractivo, que define de manera muy clara la función principal de la empresa, y que además es de gran utilidad para posibles nuevos mercados internacionales.

TEACHING: Palabra inglesa cuyo significado es “enseñando”. La elección de ponerle un nombre inglés, es como ya hemos dicho, principalmente pensando en nuevos mercados en países extranjeros. Además, después de realizar varias encuestas entre posibles consumidores, y en los que se daba a elegir entre *Teaching* o *Enseñando*, la que ha vencido de manera muy clara, ha sido *Teaching*.

Además del nombre principal, éste irá acompañado por una pequeña explicación, a modo de subtítulo, donde se detallara: “Your future”, que su significado en español se traduce como “Tu futuro”. Con esta pequeña explicación, se pretende crear todavía más si cabe un atractivo comercial, que resultará de gran utilidad para el usuario final.

Por último, nos queda el logotipo. Creemos que el logotipo representa de una manera muy clara, dinámica y atractiva la misión principal de Teaching. La forma del logotipo indica una ubicación, y dentro de este aparecen todo tipo de dibujos característicos de diferentes materias que se ofertaran en la plataforma. La ubicación, nos indica que “aquí” podremos encontrar todo esas asignaturas, idiomas, etc. que estamos buscando.

Veamos pues, el diseño final tanto de la marca, la frase corporativa y el logotipo.



# TEACHING

| YOUR FUTURE |

## 7.2.2 Segmentación de mercado

Según los datos analizados en anteriores apartados, así como el análisis de otras fuentes estadísticas y artículos de fuentes periodísticas, recuperamos la segmentación de mercado marcada para nuestros productos:

1. Estudiantes de estudios obligatorios y postobligatorios, los cuales podemos diferenciar 4 subgrupos principales, atendiendo a sus necesidades:
  - a) **Estudiantes nivel ESO:** todos aquellos alumnos que están cursando ESO o similar, y que necesiten de “clases de refuerzo” extraordinarias a las que tienen lugar en las aulas.
  - b) **Estudiantes Bachillerato:** todos aquellos alumnos que estén realizando actualmente en un nivel de enseñanza de Bachillerato. Como hemos podido analizar en el anterior apartado, se trata, según las estadística, de uno de los campos con mayor demanda, llegando prácticamente al 50% de los alumnos.
  - c) **Estudiantes de Grado Medio:** Este será el campo con probablemente menos demanda, pero que supondrá un valor añadido a la academia de formación

online, puesto que prácticamente no existe ninguna academia donde poder reforzar los conocimientos en este nivel de enseñanza.

- d) **Estudiantes Universitarios:** Se trata también de uno de los nichos de mercado que mayor aportación aportará a la empresa, juntamente con los estudiantes de bachillerato. Es donde mayor número de estudiantes se concentra, y donde mayor demanda de clases de refuerzo hay (debido a la dificultad de muchas de las asignaturas).

Se considera excluidos a todos aquellos alumnos con un nivel de formación inferior a ESO (es decir primaria o inferior), puesto que la demanda que existe en este campo es muy baja, por no decir prácticamente nula.

2. **Estudiantes Idiomas:** La enseñanza de idiomas será el segundo gran bloque del que estará formada la plataforma de educación. Como hemos podido observar con los datos de encuestas y artículos facilitados en el punto anterior, los idiomas son probablemente el mayor atractivo y supondrá la mayor fuente de ingresos de la empresa. Sabemos además que, para los idiomas no hay edad: tanto puede acceder al aprendizaje de idiomas un alumno de ESO, como estudiante Universitario, como una persona sin ningún tipo de formación y que quiere comenzar a aprender. Es un bloque apto para todas las edades, todos los niveles, todos los idiomas, etc.

3. **Opositores:** En este último bloque están incluidas todas aquellas personas que estén realizando unas oposiciones, sin importar el tipo y la duración de estas.

### 7.2.3 Línea de productos

Antes de definir la línea de productos hay que concretar la definición de lo que sería una gama de productos, siendo ésta la formada por un conjunto de productos que comparten una serie de características homogéneas. Son precisamente estas gamas las que a su vez se dividen en las distintas líneas de productos fabricados o vendidos por la empresa, y que constituirán las diversas referencias bajo las que venderá sus productos al mercado.

La plataforma de formación que nos proponemos va a trabajar con tres líneas de productos básicamente. Exigiendo así una línea de productos para cada uno de los segmentos objetivos seleccionados. La clasificación a la que nos referimos es la siguiente:

- Clases de **Refuerzo**
- Clases de **Idiomas**
- Cursos de **Oposiciones**

En el apartado siguiente de Plan de Operaciones, veremos de una manera mucho más detallada en que consiste cada una de la líneas de producto con sus principales características, costes, beneficios, etc.

#### 7.2.4 Diferenciación

Los servicios que ofrece la empresa que nos proponemos deben poseer alguna característica que los diferencie de los que oferta nuestra competencia. En caso contrario, es decir, si no existe ninguna diferencia apreciable por el consumidor entre lo que ya existe en el mercado y nuestro producto, éste no va a encontrar ninguna razón para comprarnos a nosotros y no a la competencia.

Por tanto, debemos de dotar al servicio que nos proponemos a ofrecer de unos valores únicos que nos permitan estar en una buena situación competitiva con respecto a la competencia.

En nuestro caso, los valores únicos a los que nos referimos se buscarán en los siguientes campos concretamente:

- Metodología:
  - Actividades prácticas sobre situaciones reales
  - Ejercicios interactivos autocorregibles en la plataforma
  - Tutorías personalizadas on-line, telefónicas y por videoconferencia
  - Aula virtual donde habrá un historial, apuntes, videos tutoriales, etc.
  - Concursos semanales on-line en los foros: insignias
  - Talleres interactivos con dinámica de grupos: escenificación de situaciones, debates, ronda de intercambio de experiencias personales, etc.
- Precios de los más competitivos del mercado
- Clase particulares (formación extra) de una manera 100% online
- Posibilidad de elegir el horario y el precio a pagar, siempre y cuando haya disponibilidad (24 h/día, 365 días/año)
- Se llevaran a cabo ofertas, bonos, etc. para que el cliente siempre “tenga la necesidad” de querer asistir a mas clases
- Por parte de los docentes, plataforma de formación donde ellos pueden elegir su horario, salario, etc. y poder trabajar desde el lugar que deseen
- Elección por parte del docente y del alumno entre clases particulares/grupales
- Contacto directo entre docente y alumno, sin la intervención de terceros

#### 7.3 EL PRECIO

Podemos decir que el valor subjetivo de un producto para el cliente depende de los siguientes factores fundamentales:

- ✓ Los costes de adquisición, añadiendo un margen en función de los beneficios.
- ✓ Los precios de la competencia.
- ✓ El valor percibido por el cliente.
- ✓ La capacidad limitada de los recursos.

El precio es la estimación por parte del vendedor del valor que todo el conjunto anteriormente descrito posee para los compradores potenciales, teniendo en cuenta que estos a su vez disponen de otras opciones para satisfacer las mismas necesidades.

Los productos o servicios que se pretenden ofrecer constituirán una base económicamente viable para la empresa siempre que encuentre mercados en los que sea requerido, y sea una importante fuente de rentabilidad a un determinado nivel de precios.

En un entorno competitivo, la fijación de precios ha de considerarse no como una cuestión fija, sino más bien como algo con cierta holgura. Para lograr mayores participaciones del mercado en nuestros productos o servicios es frecuente que se entre en lo que se denomina una lucha de precios. En internos, que condicionan en gran medida la actuación empresarial.

Un esquema válido de actuación en el sentido que acabamos de explicar, con muchos de los factores a tener en cuenta, sería el que se muestra en la siguiente Figura (Fijación del Precio):



### 7.3.1 Estrategia fijación de precios

La estrategia de fijación de precios es una decisión a largo plazo que puede significar la diferencia entre ganar dinero, sobrevivir y fracasar. El precio, en general, podemos decir que debería fijarse entre los límites de coste del producto y el valor que tiene para el cliente y que estaría dispuesto a pagar.

#### 7.3.1.1 Los costes del producto

Para el cálculo de los costes de nuestros productos, nos vamos a guiar del artículo publicado en la revista "El Economista", el día 10/03/2015 por Miquel Pino y que dice no es de gran utilidad para nuestro caso.

El artículo, a continuación mostrado, ha sido retocado ligeramente con nuestros datos y así poder determinar los costes que tendremos.

No siempre es fácil calcular cuánto nos va a costar producir, distribuir o comercializar los productos y/o servicios entorno a los que gira nuestro negocio o empresa. Por ello, a lo largo de este artículo aprenderemos a calcular el coste de productos y/o servicios dando respuesta a éstas preguntas:

1.  Qu  es el coste de un producto?
2.  Qu  gastos forman parte?
3.  C mo se calcula el coste del producto-servicio?
4.  Cu nto gano por Producto o Servicio?

## 1.  QU  ES EL COSTE DE UN PRODUCTO?

Entendemos por coste de un producto o servicio, el precio de adquisición de las materias primas y otros elementos que forman parte del producto. También hay que añadirle el gasto de las horas dedicadas por los operarios que han estado trabajando en el producto y una parte razonable de los costes de producción indirectamente relacionados como puede ser el sueldo del jefe.

Existen varios métodos y criterios para llegar a su cálculo pero nos basaremos en el más simple, fácil, práctico y útil. Sólo hace falta tener claro dónde colocar los gastos.

## 2.  QU  GASTOS FORMAN PARTE?

Hay de dos tipos, los directos y los indirectos.

Los directos son los que puedo asignar directamente al producto sin duda alguna. Por ejemplo: Si fabrico muebles pintados de colores, forman parte del coste del producto la madera y la pintura empleadas. También es asignable el coste de la mano de obra que interviene directamente en su producción como es el sueldo del carpintero y del pintor en función del tiempo que lo han trabajado. Si han trabajado otros operarios en su fabricación, se le sumará el coste de las horas empleadas.

Además, le sumaremos otros gastos que de forma fácil los podemos asignar al producto o servicio. Que no requieren de ningún tipo de criterio subjetivo de reparto para imputarlos. Son otras materias primas que intervienen en la fabricación del producto. En nuestro ejemplo pueden ser los clavos, cola, bisagras, tornillos, etc... En nuestro caso, las materias primas son prácticamente inexistentes, aunque podremos ver en los siguientes subapartados como también tenemos algunas.

Los gastos indirectos son el resto de gastos que intervienen en la producción pero que son difíciles de asignar directamente al producto. Por ejemplo, el sueldo del encargado de fábrica que lo vigila todo pero no trabaja en ningún producto concreto. También lo son el consumo de luz, agua, teléfono, trabajos realizados por otras empresas,

alquileres, reparaciones, gestoría, primas de seguros, servicios bancarios, publicidad, otros servicios, sueldos que no son de producción, amortización de la maquinaria, intereses, ...

### 3. ¿CÓMO SE CALCULA EL COSTE DEL PRODUCTO-SERVICIO?

Para el cálculo del coste de nuestros productos, además de tener en cuenta los gastos directos, hay que tener también en cuenta los indirectos. Estos últimos los asigna a los productos con un criterio de reparto que sea lo más equitativo posible según el tipo de actividad a la que se dedica la empresa. Siguiendo con nuestro ejemplo anterior para entender mejor el cálculo del coste, se pueden asignar repartiendo estos gastos en función de los metros cuadrados consumidos de madera, o los litros de pintura que han sido necesarios, o las horas empleadas por los operarios,... y se reparten proporcionalmente. De esta manera, al total de la venta de cada producto se le resta el coste total del producto que incluye los directos y los indirectos y se obtiene el beneficio de la empresa.

Éste cálculo lo llevaremos a cabo en el final de este subapartado de Precios, concretamente en Política de Precios.

### 4. ¿CUÁNTO GANO POR PRODUCTO O SERVICIO?

A mi precio de venta le resto el coste directo de mi producto y me dará el margen bruto que deberá absorber los gastos indirectos para una vez todos absorbidos, generar beneficio en mi empresa.

De esta manera con una simple hoja de cálculo Excel podemos saber el dinero que nos proporciona cada producto, o familia de productos producidos y vendidos. Nos permite obtener una cuenta de resultados donde diferenciamos por producto o familia de productos sabiendo los márgenes que nos aportan

Ahora ya sabemos los costes, el margen que nos dejan los productos y el beneficio que generan en tu negocio.

Con estos datos podemos saber en función de los productos vendidos, el dinero que un cliente o una cartera de clientes nos da a ganar, o un representante, o un distribuidor.

#### *7.3.1.2 El valor percibido por el consumidor*

Para entender de una manera mas clara en que consiste el valor percibido por el consumidor, nos ayudamos y citamos el blog Marketing en el Mundo, concretamente la entrada “Valor percibido y sus componentes Principales” del 22/01/2010:

El valor percibido por el consumidor relaciona todo aquello que el cliente recibe por parte de la empresa que genera sus productos de consumo. El producto ya no se define

solo por su precio si no por los beneficios que le ofrezca al cliente ya sea por su calidad, o por sus múltiples servicios, pero no quiere decir que el precio no tome importancia solo que debe haber una relación entre los beneficios y el costo del producto.

Los clientes de hoy en día quieren que las empresas tomen más en cuenta todos aquellos factores que los rodean para que así, les puedan brindar mejores servicios y mejores productos que independientemente del precio los cuales van a mejorar su calidad de vida, es en ese momento donde los clientes perciben el valor que ellos toman en la empresa. Para poder brindar este valor y que sea percibido, se cuentan con unos componentes como el valor total, el valor del producto, el valor de los servicios, valor de los empleados y valor de la imagen, los cuales hacen parte de un sistema que tiene como fin darle por decirlo así un valor agregado y que al mismo tiempo sea un valor al cliente ya que es el quien va a utilizar el producto final.

El valor del producto o servicio se relaciona directamente con todos aquellos factores que generen satisfacción y beneficios que puede percibir el cliente al obtenerlo y va en contrariedad con los factores que se generar a partir del costo de poseerlo.

El Valor que se le dan a los empleados interfiere en la generación de valor al cliente, para que esto se dé, es trascendental el buen trato que se le dan a sus empleados, así como capacitaciones entre otras cosas ya que existe una motivación y una mejor preparación para brindar los mejores servicios y productos que el cliente requiere.

Un factor indispensable para el valor al cliente es la imagen que maneje la empresa ya que esta habla por sí sola de sus productos, de su calidad, de su atención entre muchas otras cosas, esto influye en lo que el cliente percibe de la empresa.

El cliente percibe una cantidad de valores (valor del producto, valor del servicio, valor de los empleados, valor de la imagen) que encierran en un todo el valor que se la al cliente, es decir la importancia que toma este dentro del proceso de creación de un producto o dentro de la entrega de un servicio ya que todo esto influye de forma negativa o positiva en la aceptación de la empresa dentro del mercado.

Podemos resumir, en tres puntos principales, lo que supone el valor de percibido por el consumidor:

- Existe una relación directa entre la percepción del valor por parte del cliente y lo que está dispuesto a pagar por un producto o servicio. Manejar el valor percibido por el cliente se debe convertir en un eje estratégico importante.
- Cada cliente tiene necesidades y actitudes distintas por tanto precios distintos dispuestos a pagar. El trabajo de la empresa consiste en deducir estas necesidades y con esto encontrar una solución y adaptarla a la problemática del cliente.
- Existen algunos factores que consideran los clientes claves para el éxito de una empresa y son: “la rapidez de la presentación, respeto de los plazos de entrega, facilidades de pago al cliente, calidad del trabajo realizado.” Estos

factores permiten tener una idea sobre cual base los clientes de la empresa valoran el servicio o producto entregado.

### 7.3.2 Política de precios

En el capítulo anterior de Objetivos Estratégicos, hemos podido ver de manera un poco más exacta cada uno de los precios que tendrán nuestros productos, así como que se espera de ellos en cuanto a ventas, beneficios, gastos directos e indirectos, etc.

El precio final que tendremos en nuestros 2 tipos de productos diferenciados serán:

- ✓ **Porcentaje Intermediación:** Establecemos en un **10%** el porcentaje que la Empresa cobrará, se trate del nivel que se trate (sea idiomas o clases de refuerzo), sobre el precio establecido por el Docente. S
- ✓ **Cursos completos** preparación a la Oposición: El precio medio por alumno, teniendo en cuenta que dependiendo la dificultad y el tiempo serán más o menos costoso, resulta un precio medio por alumno de **90€/mes**

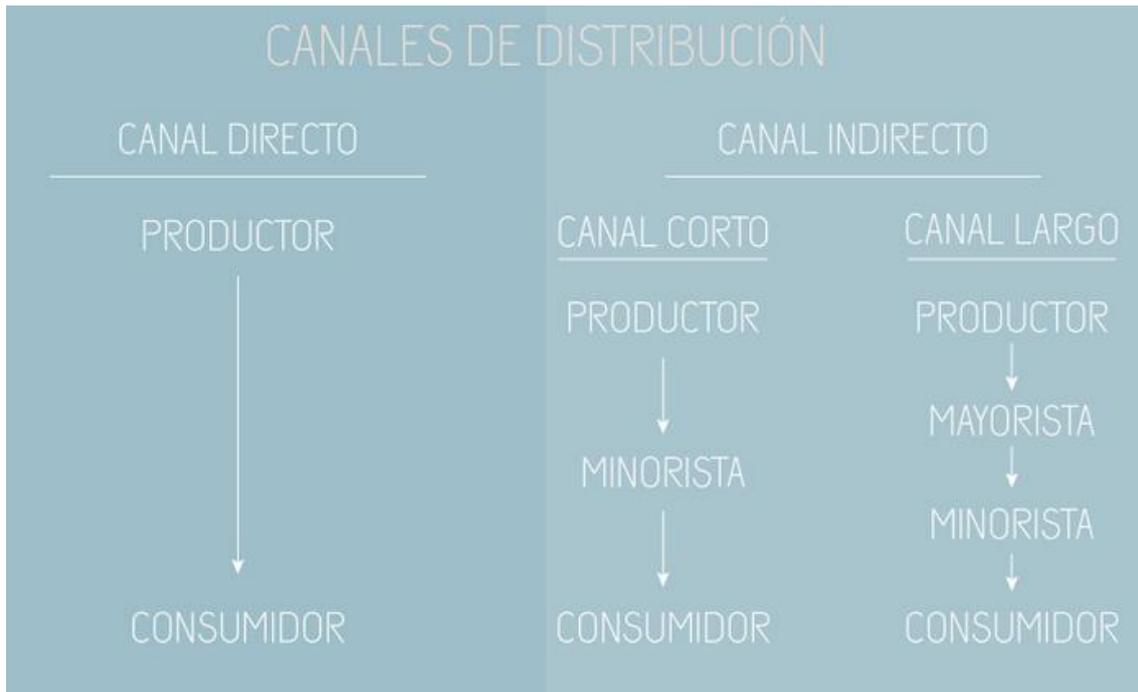
## 7.4 DISTRIBUCIÓN

Para entender de una manera más clara en que consiste la distribución el Plan de Marketing, nos ayudamos de la explicación que nos da el Centro de Estudios Financieros (CEF), en el capítulo 12. Canales de Distribución, y que dice así:

Dentro del capítulo del mercado, es necesario incluir a los canales de distribución por ser estos los que definen y marcan las diferentes etapas que la propiedad de un producto atraviesa desde el fabricante al consumidor final. Por ello los cambios que se están produciendo en el sector indican la evolución que está experimentando el marketing, ya que junto a la logística serán los que marquen el éxito de toda empresa.

En cualquier caso, debemos abordar los sistemas tradicionales de distribución ya que, independientemente de ser básicos para entender la filosofía de los canales, aún abarcan en la actualidad una parte importante de nuestra actividad comercial. Canal de distribución, lo podríamos definir como «áreas económicas» totalmente activas, a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final. Aquí el elemento clave radica en la transferencia del derecho o propiedad sobre los productos y nunca sobre su traslado físico. Por tanto, no existe canal mientras la titularidad del bien no haya cambiado de manos, hecho muy importante y que puede pasar desapercibido.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:



Las funciones básicas de los canales de distribución son:

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización.
- Participan en la financiación de los productos.
- Contribuyen a reducir costes en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte...
- Se convierten en una partida del activo para el fabricante.
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado.
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado.
- Participan activamente en actividades de promoción.
- Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado.
- Intervienen directa o indirectamente en el servicio posventa.
- Colaboran en la imagen de la empresa.

En el caso de nuestra plataforma, vamos a entrar en los dos canales de distribución, el directo y el indirecto:

1. **DIRECTO:** Sin la ayuda de intermediarios, pondremos todos los medios disponibles para llegar nosotros directamente al consumidor final, a través de los canales de comunicación que mostramos en el siguiente apartado.  
En nuestro caso, este será el canal de distribución para aproximadamente el 80% de los casos, puesto que intentaremos evitar el máximo número posible de intermediarios y ser nosotros los mismos los que lleguemos al cliente final.
2. **INDIRECTO – CORTO:** Este canal, aunque suponga aproximadamente el 20% de los casos, supondrá un porcentaje mucho más elevado en los primeros meses de creación de la empresa, ya que con la ayuda de los intermediarios, nos podremos dar a conocer a un mayor número de clientes finales.

## 7.5 COMUNIACIÓN

Después de haber analizado el producto, el precio y la distribución ahora viene lo que la mayoría de la gente piensa que es exclusivamente el marketing: la comunicación (qué fe tengo, la mayoría de la gente piensa que el marketing es sólo publicidad).



Antes de ver en qué puntos de comunicación va a incidir nuestra empresa, hay que tener claro una cosa: **¿qué objetivos tiene la comunicación?**

- Crear conocimiento
- Dar información
- Inducir a la prueba
- Mantener la lealtad al producto
- Informar de las actividades de la empresa
- Generar actitudes favorables

Todo esto al final se traduce en lo que la mayoría de la gente piensa que es el único objetivo de la comunicación: vender más.

En este punto no tenemos que pensar estrategias de comunicación, sino **analizar lo que estamos haciendo o vamos a hacer en la empresa.**

Para tratar de manera más clara y efectiva nuestros canales de comunicación, vamos a dividir según si se trata a través de un canal de distribución directo o indirecto, como hemos dicho anteriormente.

### **CANAL DIRECTO:**

En este canal, será la propia empresa quien se encargue de hacer llegar sus productos y servicios a los clientes potenciales mediante su propia red de ventas.

Así, hemos considerado que los canales directos óptimos para promocionar nuestros cursos son los que se describen a continuación:

- ✓ Publicidad en **Internet**:
  - **Página Web** actualizada, dinámica, interactiva y atractiva desde el punto de vista del potencial consumidor. Su gestión se contratará con una o varias personas especializadas en este terreno, y que trabajaran únicamente para el mantenimiento de ésta, ya que consideramos es el canal principal de nuestra empresa
  - **Publicidad en Google**, de manera que nuestro negocio pueda aparecer en las búsquedas de cursos de idiomas.
  - **Webs especializadas** en cursos de formación a distancia
- ✓ **Distribución de folletos y cartelería** en edificios de oficinas, polígonos industriales y centros de negocios de varias grandes ciudad, así como en Facultades de Económicas, Ciencias e Ingenierías. También en institutos, colegios y centro de formación profesional
- ✓ Promoción a través de **redes sociales**
- ✓ Posibilidad de promocionarnos también a través de cuñas publicitarias o participación en programas y debates relacionados con la enseñanza de idiomas, en **emisoras de radio** que dan cobertura a eventos e información de carácter local.

### CANAL INDIRECTO – CORTO

En este canal de distribución existirá un solo intermediario entre la empresa y el consumidor final. Este intermediario accederá a distribuir el producto a cambio de una comisión que podrá oscilar

Para nuestro caso, consideramos como canal Indirecto – Corto ya que solo va a intervenir una persona entre el productor (nuestra plataforma) y el cliente final (alumnos y docentes). A continuación vemos quien y de qué manera van a implicarse como intermediarios:

- ✓ **Docentes**: Se trata de intentar que el mayor número posible de docentes se impliquen en nuestra web, participando ellos mismo como clientes y comerciales. Para todos los docentes que traigan a alumnos nuevos, el porcentaje que va para “Teaching” de los diez primeros alumnos, irá íntegramente para todos ellos. De esta manera, nos encargamos que el número de docentes que van a servir como comerciales además de como clientes, vaya a ser muy elevado.
- ✓ **Alumnos**: Para los alumnos registrados en la web, se hará la siguiente promoción. Por cada 4 alumnos que se registren en la web, e indiquen que son amigos o conocidos de uno de ellos, se regalará un bono por una clase de 1 hora a la persona que trae a las otras 4. De esta manera, los propios alumnos también participan en el procedimiento de comercialización y conseguimos una implicación mayor para atraer a un número elevado de compañeros.

## 8. PLAN DE OPERACIONES

### 8.1 INTRODUCCIÓN

El **Plan de Operaciones** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.



El contenido del plan de operaciones es de suma importancia para la empresa, debido a que presenta la forma y los recursos que se utilizan para la producción de los productos y servicios que se proveen, además las herramientas que se utilizan para obtener datos alimentan el plan financiero.

Los objetivos del plan de operaciones son:

- Establecer los procesos de producción adecuados para fabricar los productos
- Definir los recursos materiales y humanos necesarios para realizar los procesos establecidos.
- Determinar si las capacidades y existencias de los procesos y recursos identificados son coherentes con las condicionantes y limitantes esenciales impuestas por el entorno.
- Programar el período de puesta en marcha

### 8.2 SERVICIOS

A continuación describimos el resumen de los servicios ofrecidos, cada uno de ellos orientado al siguiente público bien diferenciado:

1. Estudiantes de estudios obligatorios y postobligatorios, los cuales podemos diferenciar 4 subgrupos principales, atendiendo a sus necesidades:
  - a) **Estudiantes nivel ESO:** todos aquellos alumnos que están cursando ESO o similar, y que necesiten de “clases de refuerzo” extraordinarias a las que tienen lugar en las aulas.
  - b) **Estudiantes Bachillerato:** todos aquellos alumnos que estén realizando actualmente en un nivel de enseñanza de Bachillerato. Como hemos podido analizar en el anterior apartado, se trata, según las estadísticas, de uno de los campos con mayor demanda, llegando prácticamente al 50% de los alumnos.

- c) **Estudiantes de Grado Medio:** Este será el campo con probablemente menos demanda, pero que supondrá un valor añadido a la academia de formación online, puesto que prácticamente no existe ninguna academia donde poder reforzar los conocimientos en este nivel de enseñanza.
- d) **Estudiantes Universitarios:** Se trata también de uno de los nichos de mercado que mayor aportación aportará a la empresa, juntamente con los estudiantes de bachillerato. Es donde mayor número de estudiantes se concentra, y donde mayor demanda de clases de refuerzo hay (debido a la dificultad de muchas de las asignaturas).

Se considera excluidos a todos aquellos alumnos con un nivel de formación inferior a ESO (es decir primaria o inferior), puesto que la demanda que existe en este campo es muy baja, por no decir prácticamente nula.

2. **Idiomas:** La enseñanza de idiomas será el segundo gran bloque del que estará formada la plataforma de educación. Como hemos podido observar con los datos de encuestas y artículos facilitados en el punto anterior, los idiomas son probablemente el mayor atractivo y supondrá la mayor fuente de ingresos de la empresa. Sabemos además que, para los idiomas no hay edad: tanto puede acceder al aprendizaje de idiomas un alumno de ESO, como estudiante Universitario, como una persona sin ningún tipo de formación y que quiere comenzar a aprender. Es un bloque apto para todas las edades, todos los niveles, todos los idiomas, etc.
3. **Oposiciones:** En este último bloque están incluidas todas aquellas personas que estén realizando unas oposiciones, sin importar el tipo y la duración de estas.

En resumen, los tres grandes bloques (del cual uno de ellos se divide en varias ramas), son los siguientes:

|     |               |         |             |
|-----|---------------|---------|-------------|
| ESO | BACHILLERATO  | IDIOMAS | OPOSICIONES |
| FP  | UNIVERSITARIO |         |             |

A continuación veremos a cuáles de estos clientes podremos ofrecer nuestros servicios con mayor índice de satisfacción de sus necesidades, es decir, repasamos el par producto-mercado, visto en el capítulo 4:

## AFINIDAD DE NUESTRO PRODUCTO CON CLIENTES POTENCIALES

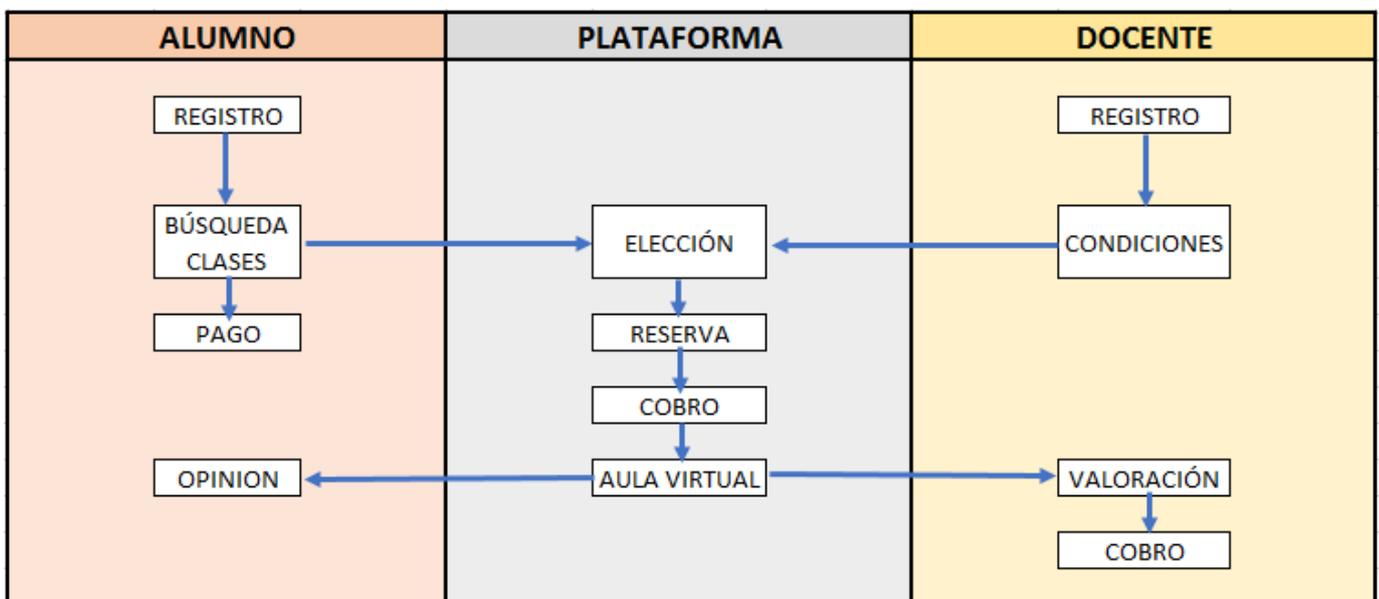
| CLIENTE                           | GRADO DE AFINIDAD | MOTIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estudiantes ESO</b>            | Medio             | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidades de mercado media</li> <li>▪ Nivel de dificultad medio de las asignaturas</li> <li>▪ Voluntariedad de gastar en formación extra limitada</li> </ul>                                                                                              |
| <b>Estudiantes Bachillerato</b>   | Muy Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta necesidad de mercado</li> <li>▪ Nivel de dificultad alto o muy alto de las asignaturas cursadas</li> <li>▪ Dispuestos a gastar por tal de ampliar y fortalecer los conocimientos</li> <li>▪ Gran número de estudiantes</li> </ul>                      |
| <b>Estudiantes Grado Medio</b>    | Alto              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta necesidad de mercado, poca oferta</li> <li>▪ Dificultad de las asignaturas media</li> <li>▪ Poca voluntariedad a gastar en formación extra</li> </ul>                                                                                                  |
| <b>Estudiantes Universitarios</b> | Muy Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta necesidad de mercado, oferta limitada</li> <li>▪ Dificultad muy alta de las asignaturas</li> <li>▪ Necesidad y voluntariedad de pagar formación extra</li> <li>▪ Número muy alto de estudiantes universitarios</li> <li>▪ Mercado creciente</li> </ul> |
| <b>Estudiantes Idiomas</b>        | Muy Alto          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alta demanda del mercado</li> <li>▪ Variedad muy alta de oferta de idiomas</li> <li>▪ Tiempo de estudio elevado (meses, años)</li> <li>▪ Mercado creciente</li> <li>▪ Necesidad y voluntariedad de gastar en formación de idiomas</li> </ul>                |
| <b>Opositores</b>                 | Alto              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de dificultad muy alto</li> <li>▪ Necesidad de asistir a academia para mejor preparación</li> <li>▪ Mercado limitado, pero con poca oferta</li> </ul>                                                                                                 |

|                 |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo de estudio elevado (meses, años)</li> <li>▪ Mercado creciente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Docentes</b> | Muy Alto | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Horario adaptado a sus necesidades</li> <li>▪ Salario adaptado a sus necesidades</li> <li>▪ Reconocimiento de su enseñanza por parte de los alumnos</li> <li>▪ Oferta muy elevada, muchos docentes sin trabajo como tales</li> <li>▪ Trabajo desde el lugar que desee</li> </ul> |

### 8.3 ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL SERVICIO

A continuación podemos ver un diagrama con los procesos principales que intervienen en el desarrollo de nuestro producto, desde el punto de vista del alumno, del docente y del propio de la empresa.

Cabe decir que este es un breve resumen, pues dentro de cada uno de los procesos que aparecen en la figura encontraremos otros subprocesos asociados.



## 8.4 EQUIPOS INFORMÁTICOS

Al tratarse de una empresa enfocada casi en su totalidad a servicios relacionados con la informática (todos los productos que ofrecemos dependen directamente de las TIC), será determinante los equipos informáticos, así como los programas informáticos, que se compren.

También será de gran relevancia el mantenimiento de estos equipos, así como la renovación de las licencias de los diferentes programas informáticos necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa.

La elección de todos los servidores, equipos auxiliares, programas informáticos, etc. la llevará a cabo la empresa subcontratada, todavía por determinar, que llevará a cabo toda la actividad informática de la empresa.

El presupuesto realizado por una empresa externa, dedicada exclusivamente a bienes y servicios informáticos, y que más se adapta a las necesidades de nuestra empresa es el siguiente:

| INVERSIONES                        | IMPORTE (€)       |
|------------------------------------|-------------------|
| Equipos Informáticos               | 5.000,00 €        |
| Materiales varios                  | 950,00 €          |
| Programas Informáticos             | 2.500,00 €        |
| <b>Total Inmovilizado Material</b> | <b>8.450,00 €</b> |

## 8.5 LOCAL Y SUMINISTROS

Antes de tomar cualquier decisión sobre el lugar donde se desarrollará la actividad profesional de nuestra empresa, se ha partido de dos propuestas iniciales:

- **Alquiler de local:** Se trata de alquilar un local, en una localización determinada, y por la que se pagará una mensualidad cada mes. En este punto se ubicarán tanto sala de reuniones, equipos informáticos, sala para los docentes de los cursos de oposiciones, etc. Si nos decidimos por esto, el local se situaría a las afueras probablemente de una gran ciudad, puesto que así se reducirían costes y se trabajaría de una manera mucho más efectiva.
- **Alquiler salas:** Se trata de alquilar una sala u oficina, en edificios dedicados exclusivamente para llevar a cabo actividades de este tipo. En este caso, se trataría de una buena ubicación, puesto que este tipo de edificios se ubican normalmente en el corazón de grandes ciudad, lo que dará una buena imagen en reuniones y encuentros con terceros.

Una vez considerados los principales pros y contras de cada tipo de arrendamiento, se ha tomado la decisión de desarrollar la actividad en un local dedicado exclusivamente para nosotros. Los punto que han llevado a tomar esta decisión son:

- Podremos acondicionar el local según la imagen corporativa de nuestra empresa, sin tener que regirnos por terceros. Esto reforzará nuestra imagen y creará un ambiente más serio ante terceros.
- Podremos ubicar todos los servicios informáticos en la oficina. Aunque quizás al principio no son muchos estos recursos, en los próximos meses/años, estaremos obligados a comprar más servicios y recursos informáticos si las previsiones realizadas se cumple correctamente.
- Podremos ubicar salas de reuniones, así como salas dedicadas a la docencia según las necesidades.

Con estos principales puntos, pasamos a ver el local elegido. Se trata de un local comercial situado en Plaza Santa Eugènia num. 3, en el barrio de Santa Eugènia, localidad de Girona (España).

El local cuenta con un total de 288 m<sup>2</sup>, ideales y de sobras para llevar a cabo todas nuestras actividades iniciales. De hecho, son más que suficientes, por lo que en este mismo lugar se podrán ampliar nuestros servicios de caras a próximos años (podremos aumentar nuestra capacidad sin necesidad de tener que realizar un cambio de local).

El coste del alquiler es de 1000€ mensuales, sin tener en cuenta los suministros y gastos extras. Para empezar a poder desarrollar la actividad, será necesario realizar una adecuación al local, e invertir un total de 2500€.

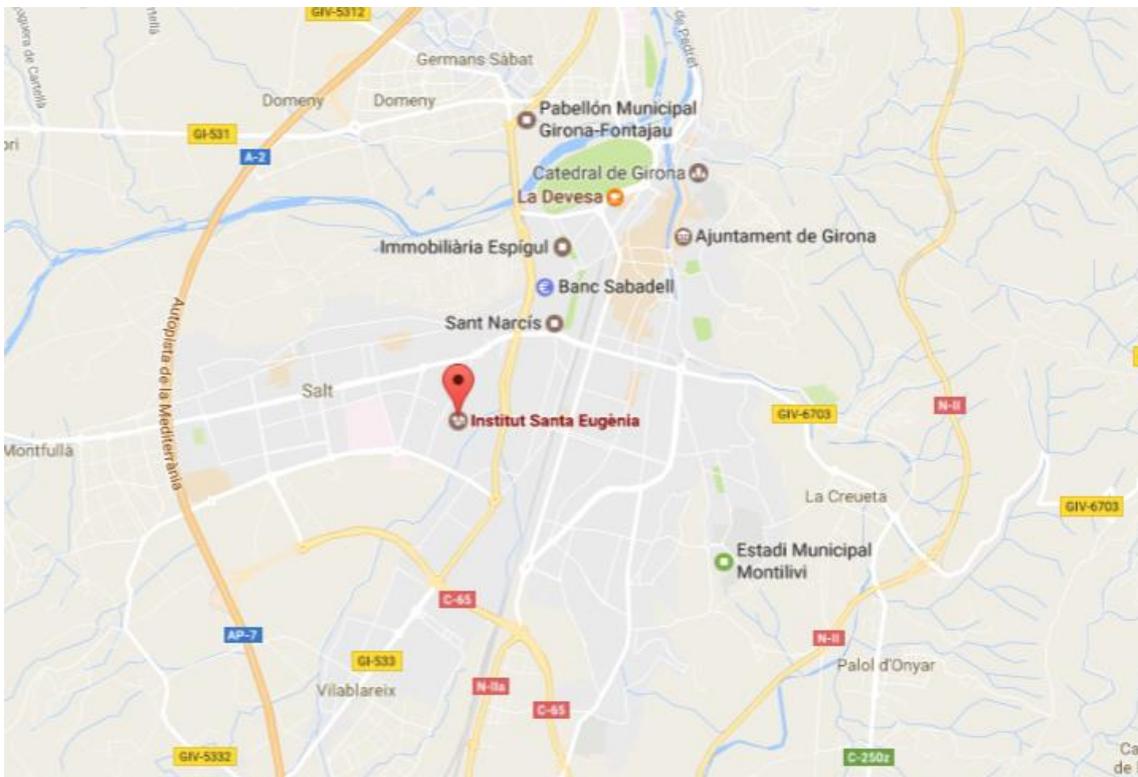
A continuación podemos ver un cuadro resumen con las principales inversiones que tendremos que realizar en cuanto a local y suministros hace referencia.

| INVERSIONES                      | IMPORTE (€)       |
|----------------------------------|-------------------|
| Alquiler local                   | 1.000,00€         |
| Adecuaciones en local            | 2.500,00 €        |
| Mobiliario                       | 1.500,00 €        |
| Materiales varios                | 950,00 €          |
| <b>Total Local y Suministros</b> | <b>5.950,00 €</b> |

A continuación podemos ver la ubicación, des de una visión muy ampliada, de nuestras oficinas y servicios centrales. Se trata de la ciudad de Girona, a menos de 100km de Barcelona y a unos 80km de la frontera con Francia.



Dentro de la ciudad de Girona, el lugar exacto de nuestra sede el que se muestra en la siguiente figura (Plaza Santa Eügènia, 3, Girona), un poco a las afueras de lo que sería el centro de la ciudad, pero no se trata de los exteriores de la ciudad.



## 8.6 TIMING

En este apartado se pretende organizar, mediante un diagrama Gantt la planificación de la puesta en marcha de Teaching.

Para ello, se han dividido as principales actividades que es necesario llevar a cabo, en cuatro grandes bloques (uno por cada fase): planificación, iniciación, ejecución e inicio de los servicios. A continuación podemos ver cada uno de los cuatro bloques con sus respectivas actividades, así como un diagrama Gantt con la duración y la dependencia de cada una de ellas.

### PLANIFICACIÓN

- ✓ Planificación procesos
- ✓ Determinar socios
- ✓ Establecer presupuesto de lanzamiento
- ✓ Inicio test

### INICIACIÓN

- ✓ Puesta en marcha del proyecto
- ✓ Definir el proceso de Marketing
- ✓ Preparación plantillas web
- ✓ Planear personal y presupuestos
- ✓ Planear soporte técnico
- ✓ Determinar posibles problemas

### EJECUCIÓN

- ✓ Evaluar el mercado y corregir posibles desviaciones
- ✓ Comunicados y presentaciones a terceros
- ✓ Actualizar plan de Marketing
- ✓ Completar y comprobar los productos ofertados
- ✓ Establecer canales de venta
- ✓ Establecer mecanismos de soporte técnico

### PUESTA EN MARCHA

- ✓ Desarrollo actividad profesional

A continuación vemos el diagrama Gantt de cada uno de los grupos y actividades descritas, con fecha de inicio para el próximo 01 de Setiembre de 2017:



## 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 9.1 INTRODUCCION

Para ayudarnos a entender mejor en que consiste y los principales puntos para la elaboración del Plan de Recursos Humanos, nos ayudamos del artículo de la Universidad Internacional de Valencia: “¿Cómo elaborar un buen Plan de Recursos Humanos?”.

El recurso más valioso para una organización o una empresa es su capital humano. Por eso es tan importante, ya desde el inicio, contar con un buen plan de recursos humanos. La tecnología y los equipos ayudan a mejorar en los procesos, ganar eficiencia y reducir costes; pero son los trabajadores los que aportan ideas, habilidades, experiencia y son la clave para el desarrollo de cualquier estrategia.

La base previa para la elaboración de un plan de recursos humanos se centra en dos puntos:

- Planificación del personal necesario
- Definición concreta de cada puesto de trabajo, estudiando qué tipo de profesionales se necesitan y que contrato es el más adecuado para cada puesto.

#### 9.1.1 Pasos para la elaboración del plan de recursos humanos

##### 1. *Planificación del personal: establecer el organigrama de la empresa*

Lo más práctico es diseñar una estructura gráfica. La estructura dependerá del tipo de negocio, del sector donde se va a actuar o del tamaño de la empresa. El organigrama, en el **plan de recursos humanos**, tiene estas funciones:

- Establecer los niveles jerárquicos (directivos, responsables de departamento, mandos intermedios y operarios)
- Definir las áreas y los departamentos (contabilidad, finanzas, producción, compras, marketing, personal, etc.)
- Determinar los distintos puestos de trabajo que se deben cubrir y asignar las personas a cada puesto.

##### 2. *Identificar los puestos necesarios*

Se debe realizar una descripción de los puestos requeridos, especialmente para los mandos intermedios o jefes de departamento y para el resto de trabajadores de la sección. El **plan de recursos humanos** especificará la operativa para organizar bien las tareas que son necesarias dentro de la empresa y asignarlas a las personas adecuadas en función de su formación, capacidades y competencias. Cada tarea requerirá un número de horas de trabajo, así se puede determinar si las podrá llevar a cabo una sola persona o serán necesarias más. Según las necesidades, también se puede concretar si los contratos de trabajo serán a jornada completa o parcial.

Cada puesto de trabajo se definir  de la forma más concreta posible: descripción, departamento, lugar de trabajo (oficina, tienda, fábrica), funciones, responsabilidades, personal a su cargo, formación, experiencia y habilidades.

### 9.1.2 Política de recursos humanos

Tan importante como los puntos anteriores, básicos para un **plan de recursos humanos** que permita echar a andar una empresa, es elaborar una política de recursos humanos que marque las directrices de esta área en el día a día. Para ello nos podemos valer de estas pautas.

- ✓ Política de selección de personal. Ya se puede aplicar en la elección de los primeros trabajadores, pero también pensando en necesidades futuras. En el **plan de recursos humanos** hay que decidir si se externaliza la selección a una empresa especializada o si habrá una persona o un departamento concreto dedicado a ello. En todo caso, para cada contratación hará falta definir el perfil del puesto que se necesite, el tipo de contrato y el salario.
- ✓ Política retributiva. Aparte de atenerse a los convenios colectivos correspondientes, se pueden determinar mejoras salariales, complementos o incentivos en función de cada puesto y su responsabilidad, las pagas extras o como se acuerdan las vacaciones.
- ✓ Política de formación y desarrollo. Es esencial para un empresario apostar por la formación continua, ofreciendo cursos o apoyando las iniciativas formativas de los trabajadores. El crecimiento personal y profesional de cada trabajador es crucial a la hora de conseguir el éxito de la empresa, y los empleados valorarán ese esfuerzo.
- ✓ Por último, es muy recomendable crear un manual operativo y de política de empresa. Un conjunto de bases de funcionamiento y de valores a los que se aspira. Se incluirán procedimientos operativos como la atención al cliente y los proveedores o el uso del teléfono e internet. Y las normas que regirán aspectos relacionados con la disciplina o la resolución de conflictos.

### 9.1.3 Objetivos de un plan de recursos humanos

Por lo general podemos dividir los objetivos en tres niveles. El explícito, el implícito y el a largo plazo.

Podemos definir los **objetivos explícitos** como aquellos que est n bien especificados y son:

- 1.- Dar con los aspirantes mejor calificados y que puedan desarrollar las labores imprescindibles en la empresa.
- 2.- Conservar a los empleados mejor cualificados.
- 3.- Motivar a los empleados para que trabajen mejor y se involucren en la empresa.

4.- Reforzar la actitud de los empleados para ayudarlos a que evolucionen dentro de la misma.

Los **objetivos implícitos** son aquellos que se encuentran dentro de la filosofía de cada empresa y son tres los relacionados con el Plan de Recursos Humanos:

1.- La productividad: gracias a la buena gestión de recursos humanos se debe aumentar la productividad de los empleados.

2.- La calidad de vida: está demostrado que si mejoras la calidad de vida de los empleados dentro de la empresa estos se sienten mucho más satisfechos y aportan mucho más, para ello es muy importante que logren cumplir sus aspiraciones profesionales.

3.- Cumplir las normas: sin lugar a dudas es también una parte muy importante.

Y por último los objetivos empresariales **a largo plazo** que son aquellos que nos muestran el alcance estratégico del Plan de Recursos Humanos. Son todos los objetivos que se refieren a una mejora en la efectividad y capacidad de la empresa como pueden ser la productividad, el beneficio, la competitividad, el rendimiento...

La verdadera importancia de los recursos humanos de cada empresa reside en su habilidad para responder de forma positiva y con voluntad a los objetivos marcados y satisfacer las labores encomendadas.

Así podemos concluir que el Plan de Recursos Humanos tiene gran trascendencia en el resultado final de la empresa a través de los objetivos tanto implícitos como explícitos. Y en general si se logran estos objetivos se logran resultados positivos para la empresa. Pero teniendo en cuenta siempre que el eje fundamental del éxito de las organizaciones son las personas y que lograrán dicho éxito gracias al apoyo y gestión de Recursos Humanos.

## 9.2 DESCRIPCION AREAS FUNCIONALES

Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Generalmente una empresa está formada por al menos 5 a 6 áreas funcionales básicas: Dirección General, Administración y Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, pero puede estar formada por muchas más.

El número de áreas de la empresa dependerá del tamaño de la organización. En nuestro caso, y al tratarse de una pequeña empresa, algunas de las áreas se unirán entre ellas,

reduciendo así costes y mejorando la organización y coordinación. Por lo tanto, en nuestro caso, tendremos las siguientes:

- ✓ **Dirección General**
- ✓ **Recursos Humanos y Administración**
- ✓ **Publicidad y Mercadotecnia**
- ✓ **Informática**

### 9.2.1 Dirección General

Es un área considerada la cabeza de la empresa. Establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla. Las características principales de la Dirección General son:

- Es la encargada de impulsar las estrategias de la empresa, como las Estrategias de Atención al Cliente o las Estrategias de Venta.
- Regula la conducta de los miembros de la compañía.
- Una buena dirección general incidirá positivamente en la moral de los empleados y, por tanto, en la productividad.
- La dirección eficiente y de calidad implementará una organización comercial como estrategia que desembocará en la consecución de los objetivos.
- Establece el cauce de comunicación necesario entre los empleados.

En el caso de nuestra Empresa, asumirá la Dirección General el emprendedor y empresario del plan de empresa. La descripción de su perfil (perfil emprendedor) la podemos encontrar en el capítulo “4.2 Emprendedor”.

### 9.2.2 Recursos Humanos y Administración

Relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio desde contrataciones, hasta aplicación de campañas en el recurso humano.

Las funciones principales del área de RRHH son las siguientes:

- ✓ **Reclutamiento y selección.** Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.
- ✓ **Inducción.** Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.
- ✓ **Capacitación.** Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del

tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, sindicatos, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.

- ✓ **Remuneraciones.** Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- ✓ **Motivación y clima laboral.** Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.

En este caso, será también el propio Emprendedor y Empresario quien se encargará de esta área funcional, llevando a cabo todas las funciones descritas anteriormente.

### 9.2.3 Publicidad y Mercadotecnia

Se encarga de realizar la investigación en el mercado, determinar cuál será el siguiente producto o mantenimiento de producto para llegar a una negociación en el mercado, además, se encarga de mantener vínculos con el departamento de producción para que éste lleve a buen puerto los resultados obtenidos en la investigación. Por otro lado, se encargará de realizar el mercadeo de los productos, posicionar en el mercado y presentar al mismo por medio de la publicidad.

El departamento de publicidad de la empresa cumple dos procesos de producción: el proceso de gestión y el proceso de control.

En el **proceso de gestión**, comprende tareas de producción, de coordinación (tanto interna como externa), y de conducción y manejo de operaciones del sector.

En el **proceso de control**, comprende a la supervisión de todas las actividades y los resultados que se deben obtener.

**Análisis de mercado:** La empresa debe conocer con el mayor detalle posible a sus clientes potenciales y reales. Hay que investigar cuáles son sus necesidades y deseos y cuáles son sus hábitos de compra, su capacidad de compra, etc. Esto permitirá a la empresa ofrecer los productos más adecuados a sus clientes.

**Análisis de la empresa:** Es función del marketing realizar un análisis interno de la empresa para conocer su situación frente al mercado. Entre la información que hay que

recoger está el volumen de ventas, los productos vendidos y su distribución, los costes de producción y venta, etc.

Para tener una idea más precisa sobre cuáles son las posibles actividades o tareas que se suelen realizar en esta área, pasamos a ver sus principales funciones:

- ✓ Elaborar y llevar a cabo experimentos de marketing
- ✓ Observar y analizar el comportamiento del consumidor
- ✓ Elaborar encuestas
- ✓ Análisis de la información
- ✓ Realización de test de mercado
- ✓ Evaluación de las posibilidades de un mercado
- ✓ Políticas de producto
- ✓ Modificar o eliminar productos
- ✓ Creación de nombres y marcas comerciales

En este caso, sí que será necesaria la contratación de un profesional de esta rama, puesto que el emprendedor y empresario no dispone de las aptitudes y carece de formación para llevar a cabo las funciones que se han descrito.

#### 9.2.4 Informática

Se encarga de mantener siempre en buen estado el funcionamiento técnico y tecnológico de la empresa para evitar que aquellas tareas que se realizan por medio de un servidor computacional esté en mal estado y no se lleven a cabo los objetivos de la empresa. Las funciones principales del departamento informático serán las siguientes:

- ✓ Configurar los equipos y periféricos
- ✓ Simplificar la información de la red
- ✓ Supervisar el manejo de la información
- ✓ Apoyar en los trabajos a algunas áreas como administración, dirección general, etc.
- ✓ Implementar medidas de seguridad en tecnología
- ✓ Coordinar y proponer, a partir de los requerimientos del usuario interno, el presupuesto u el programa de desarrollo, la compra de bienes y servicios informáticos que mejoren el funcionamiento de la empresa
- ✓ Supervisar el desarrollo e implementación de los sistemas que la empresa requiere así como su adecuado funcionamiento
- ✓ Definir y permitir el acceso a los usuarios según corresponda a la información generada por los sistemas, para su utilización en todas las actividades
- ✓ Asesorar en software y hardware, así como en el diseño gráfico

En cuanto al responsable de esta área o departamento, se recurrirá a subcontratación, y pasarle estas funciones a una tercera empresa. Esta decisión se ha llevado a cabo, puesto que el departamento informático es uno de los pilares fundamentales de la

empresa, y la opción más rentable y lógica es la de dejarlo en manos de profesionales en este sector.

### 9.3 DESCRIPCION PUESTOS DE TRABAJO

Como ya se ha comentado en varias ocasiones, los puestos de trabajo que corresponden al profesorado en sí, dependerá directamente tanto de las condiciones que el docente quiera establecer, como el conjunto de alumnos que esté dispuesto a aceptarlas. A continuación vamos a ver en que consiste la descripción del puesto de trabajo, ayudándonos del artículo del IMF Business School.

Para hacer una buena descripción de un puesto de trabajo, deberemos incluir los siguientes aspectos:

- **Objetivos del puesto:** ¿qué papel desempeña y qué objetivos tiene en la organización?.
- **Descripción de tareas:** ¿qué actividades se realizan de forma habitual, periódica u ocasional? ¿con qué frecuencia se realizan las mismas? ¿cuánto tiempo dedica a cada una?.
- **Relaciones:** ¿con qué otros departamentos se relaciona? ¿es un contacto habitual, periódico u ocasional?.
- **Disponibilidad:** ¿es necesaria disponibilidad para viajar? ¿requiere traslado?.
- **Documentación:** ¿qué documentos se manejan habitualmente? ¿qué documentos se generan?.
- **Ambiente:** ¿en qué condiciones ambientales se realiza el trabajo?.
- **Riesgos:** ¿existen riesgos de accidentes laborales? ¿durante cuánto tiempo se expone a los empleados a un riesgo? ¿la realización de las tareas ponen en riesgo a terceras personas?.
- **Dedicación:** ¿en qué horario se desempeña? ¿existen limitaciones para el disfrute de las vacaciones? ¿se trabajan los fines de semana?.
- **Integración:** ¿qué formación inicial se requiere para cubrir las exigencias del puesto? ¿forma parte de algún plan de carrera? ¿existe plan de acogida?.
- **Observaciones generales:** en este apartado, las personas dedicadas al análisis de puestos plasmarán los aspectos destacados que hayan observado y que sean dignos de mención.

En el caso de los docentes, tendrán que pasar un cuestionario, a partir del cual se creará su perfil.

Por lo tanto, tendremos que llevar a cabo la descripción de los puestos de trabajo siguientes:

- Responsable de Publicidad y Mercadotecnia
- Responsable Informático
- Docentes de los cursos de Oposiciones

## RESPONSABLE ÀREA DE PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA:

| CONCEPTO                            | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Àrea a la que pertenece             | Àrea de Publicidad y Mercadotecnia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Edad                                | Indistinta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sexo                                | Indistinto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Nivel Académico                     | Licenciado/Graduado Publicidad y Relaciones Públicas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Conocimientos requeridos del puesto | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en todas las facetas del marketing</li> <li>-Habilidad para detección de nuevos nichos de mercado</li> <li>-Grandes conocimientos de principios y técnicas del sector</li> <li>-Capacidad organizativa</li> <li>-Dominio de programas informáticos</li> <li>-Destreza en la dirección de equipos</li> <li>-Medición cuantitativa y cualitativa de resultados</li> <li>-Atención a nuevas tendencias en el ámbito del marketing</li> </ul> |
| Descripción de las funciones        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Captaciones de clientes</li> <li>-Conservación de la actual cartera de clientes</li> <li>-Presentación de los proyectos en las entidades que pudieran suponer un cliente potencial para la empresa</li> <li>-Llevar a cabo el pacto de precios y descuentos aplicable con los posibles clientes</li> <li>-Decisión de los precios entre unos márgenes establecidos por la Dirección General.</li> </ul>                                               |
| Medios de trabajo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ordenador y periféricos</li> <li>-Teléfono</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Lugar de trabajo                    | Oficinas Centrales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## RESPONSABLE INFORMÁTICO:

| CONCEPTO                            | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Área a la que pertenece             | Área Informática                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Edad                                | Indistinta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Sexo                                | Indistinto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Nivel Académico                     | Licenciado/Graduado Informática o Ingeniería Informática                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Conocimientos requeridos del puesto | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento de lenguajes de programación: C#, Visual Basic 6 y Java Script</li> <li>-Conocimientos de bases de datos: lenguaje SQL y Servidor Microsoft SQL Server</li> <li>-Conocimiento básico de hardware y software de PC, así como sistemas operativos Windows y Redes IP</li> <li>-Se valorarán conocimientos sobre Microsoft Analisys Services, Microsoft Reporting Services y Microsoft Integration Services</li> <li>-Se valorarán conocimientos sobre sistemas operativos, aplicaciones y desarrollo en plataformas Open Source</li> </ul>                                             |
| Descripción de las funciones        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar los procesos que conforman la producción y comercialización de los servicios y la construcción de la infraestructura con la finalidad de desarrollar e instalar sistemas de información</li> <li>-Dar y programar el mantenimiento del equipo de computo</li> <li>-Mantener siempre actualizada la WEB de la empresa, en cuanto a información, publicidad, posibles problemas, posibles caídas, etc.</li> <li>-Verificar que todos los sistemas de aplicación cuenten con licencia</li> <li>-Programación inicial de todo el diseño web, tanto interfaz como creación de esta</li> </ul> |
| Medios de trabajo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ordenador y periféricos</li> <li>-Teléfono</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Lugar de trabajo                    | Oficinas Centrales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## DOCENTE CURSOS DE FORMACIÓN:

| CONCEPTO                            | DESCRIPCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Área a la que pertenece             | Área de formación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Edad                                | Indistinta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Sexo                                | Indistinto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Nivel Académico                     | Licenciatura, Grado o similar en las áreas correspondientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Conocimientos requeridos del puesto | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos de políticas educativas</li> <li>-Conocimiento de normativa vigente</li> <li>-Conocimiento de programas de orientación</li> <li>-Liderazgo, trabajo en equipo</li> <li>-Compromiso e Iniciativa</li> <li>-Adaptación a los cambios</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Descripción de las funciones        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Edición y publicación de materiales en la plataforma</li> <li>-Corrección y retroalimentación de las actividades semanales del alumnado a través de la plataforma</li> <li>-Atención y resolución de dudas al alumnado a través del correo electrónico, chat y foros de la plataforma.</li> <li>-Atención y resolución de dudas al alumnado por vía telefónica o videoconferencia durante su horario</li> <li>-Colaborar en el buen funcionamiento general del centro</li> <li>-Chequear mediante las actividades que estime oportunas el avance del alumnado en su proceso de aprendizaje</li> </ul> |
| Medios de trabajo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ordenador y periféricos</li> <li>-Teléfono</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Lugar de trabajo                    | Oficinas Centrales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

#### 9.4 PERFIL DE LOS CANDIDATOS

Una vez vistas las descripciones de los diferentes puestos de trabajo, necesitamos pasar a ver el perfil que la empresa busca para los diferentes candidatos.

En este caso, no nos vamos a centrar en los candidatos a los puestos de trabajo directos de Teaching, sino que vamos a ver cuál es el perfil de candidatos ideal (o por lo menos desde el punto de vista de la empresa), de todos aquellos docentes que se presentaran y crearan un perfil para poder llevar a cabo la docencia.

Como se ha dicho en varias ocasiones, serán los propios clientes finales (alumnos) los que buscaran un perfil u otro de docentes, dejando en manos del cliente final la decisión de valorar directamente la profesionalidad del docente y ayudándolo a crecer, o por lo contrario remarcando sus defectos y castigando su manera de trabajar.

Para ver de una manera más clara el perfil del candidato y poder evaluarlo de una manera cualitativa y sobre todo cuantitativa, a continuación pasamos a ver los diferentes puntos del cuestionario que debe rellenar el docente para la creación de su perfil, el cual servirá como carta de presentación directa a todos los clientes (alumnos). Esta encuesta, la podemos ver también en el capítulo anterior “Plan de Operaciones”:

Bienvenido a Teaching!

Para poder ayudarte a encontrar el máximo número de alumnos posibles, necesitamos que rellene el siguiente formulario. Solo le llevará unos minutos.

Un cordial saludo,

Equipo Teaching

**Presentación \***

### Datos personales \*

|                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| Nombre             | <input type="text"/> |
| Apellido           | <input type="text"/> |
| Profesión          | <input type="text"/> |
| Idiomas            | <input type="text"/> |
| Formación          | <input type="text"/> |
| Telefono           | <input type="text"/> |
| Correo electronico | <input type="text"/> |

### Precio \*

Indique por favor el precio por hora que desea percibir

- 10 €/hora
- 12,50 €/hora
- 15 €/hora
- 17,50 €/hora
- 20 €/hora
- 25 €/hora
- Otro

**Disponibilidad \***

|       | LUNES                    | MARTES                   | MIERCOLES                | JUEVES                   | VIERNES                  | SABADO                   | DOMINGO                  |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 00:00 | <input type="checkbox"/> |
| 01:00 | <input type="checkbox"/> |
| 02:00 | <input type="checkbox"/> |
| 03:00 | <input type="checkbox"/> |
| 04:00 | <input type="checkbox"/> |
| 05:00 | <input type="checkbox"/> |
| 06:00 | <input type="checkbox"/> |
| 07:00 | <input type="checkbox"/> |
| 08:00 | <input type="checkbox"/> |
| 09:00 | <input type="checkbox"/> |
| 10:00 | <input type="checkbox"/> |
| 11:00 | <input type="checkbox"/> |
| 12:00 | <input type="checkbox"/> |
| 13:00 | <input type="checkbox"/> |
| 14:00 | <input type="checkbox"/> |
| 15:00 | <input type="checkbox"/> |
| 16:00 | <input type="checkbox"/> |
| 17:00 | <input type="checkbox"/> |
| 18:00 | <input type="checkbox"/> |
| 19:00 | <input type="checkbox"/> |
| 20:00 | <input type="checkbox"/> |
| 21:00 | <input type="checkbox"/> |
| 22:00 | <input type="checkbox"/> |
| 23:00 | <input type="checkbox"/> |

**Acepto las condiciones y políticas de privacidad de Teaching \***

- sí
- no

A partir de todos estos datos y de las valoraciones de cada uno de los alumnos, se creará automáticamente (y se actualizará también) el perfil de cada uno de los candidatos.

## 9.5 VINCULACION CON LA EMPRESA

En el caso de nuestra empresa, existirán tres tipos de vinculaciones de sus trabajadores. A continuación pasamos a ver estos tres tipos de vinculaciones así como quien pertenece a cada uno de ellas.

### **A) VINCULACIÓN TOTAL**

La vinculación total vendrá establecida por los dos puestos de trabajo principal: El Director General (emprendedor y empresario) y Responsable de Publicidad.

Estos dos grupos de trabajadores tendrán un sueldo fijo, descrito en los próximos apartados, y los cuales dependerán directamente de la empresa.

### **B) VINCULACIÓN PARCIAL**

Pertenecen a este grupo el/los trabajadores pertenecientes al área de Informática. Se trata de una vinculación parcial puesto que a pesar que el sueldo venga fijado por la empresa así como los horarios y lugar de trabajo, la contratación pertenece a una tercera empresa, desvinculada a Teaching.

### **C) SIN VINCULACIÓN**

Por último, pertenecen a este grupo todo el colectivo de docentes anteriormente descritos. Todos aquellos profesores que crean su perfil para poder enseñar, cuya vinculación con la empresa es prácticamente nula, puesto que la plataforma solo servirá de intermediación.

## 10. PLAN JURIDICO – LEGAL

### 10.1 INTRODUCCION

A la hora de emprender no es sólo necesario tener clara la actividad empresarial que se va a desarrollar. Es necesario realizar diversos planes como el plan jurídico de la empresa que se va a constituir. Un plan que debe contener varios aspectos legales y jurídicos que no deben pasarse por alto a ningún emprendedor.

Este plan jurídico, tiene que contener en primer lugar la forma jurídica que se ha elegido para dar forma a la empresa o negocio, así como los posibles socios si existen y la participación que va a tener cada uno dentro de la empresa.

Además de estos datos básicos, es igualmente fundamental que en el plan jurídico se tengan en cuenta otros aspectos. Uno de los principales son los permisos y las licencias que son necesarias para el desarrollo de la actividad. En este caso, es imprescindible conocerlos bien para evitar que, al no cumplirse adecuadamente, se retrase la puesta en marcha de la empresa y el inicio de la actividad.

Por supuesto, tampoco se puede obviar los regímenes de la Seguridad Social que la empresa deberá cumplir obligatoriamente y aplicar a socios, administradores, comuneros, personal de la empresa....

Y, finalmente, otros datos relevantes son el calendario de constitución de la empresa y la puesta en marcha del negocio, elementos todos ellos con los que ya estaría finalizado el plan jurídico de la empresa.

### 10.2 FACTORES A CONSIDERAR

Para entender de una manera más clara todos los factores a considerar para la elección de la forma jurídica de la empresa, así como para estar seguro que la decisión que tomamos es la correcta, nos ayudamos de la guía de creación de empresa “Crear Empresas”, capítulo “Formas Jurídicas de Constitución de la Empresa”.

A continuación mostramos algunos aspectos a tener en cuenta para efectuar la elección entre los distintos **tipos de empresa**:

**1.-Tipo de Actividad a ejercer.-** La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable establezca una forma concreta. Se trata de excepciones a la regla general de libertad de elección. Además, algunas Administraciones excluyen ciertas formas jurídicas para solicitar determinadas ayudas y subvenciones.

**2.-Número de promotores.-** El número de personas que intervengan en la actividad puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios promotores, lo aconsejable será constituir una sociedad. No obstante, hay que recordar que es posible constituir una sociedad anónima, limitada o limitada nueva empresa, con un sólo socio (sociedad unipersonal).

**3.-Necesidades económicas del proyecto.-** En principio las sociedades civiles son más baratas en su constitución ya que no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y, por lo tanto, tampoco tienen que pasar por el Notario. Además, no se exige capital inicial mínimo. Sin embargo, la Sociedad Limitada, la Anónima, las Sociedades Laborales y las Cooperativas de Trabajo exigen escritura notarial y un capital mínimo para empezar. No obstante, ese desembolso inicial puede compensarse si lo que se pretende es limitar la responsabilidad futura a ese capital y por lo tanto proteger nuestro patrimonio personal, tal y como comentamos en el punto siguiente.

| NIVEL DE COMPLICACIÓN EN LA CONSTITUCIÓN * |                                 |
|--------------------------------------------|---------------------------------|
| 1                                          | Profesionales                   |
|                                            | Autónomos                       |
| 2                                          | Sociedad Civil                  |
|                                            | Comunidad de Bienes             |
| 3                                          | Sociedad Limitada Nueva Empresa |
|                                            | Sociedad Limitada               |
|                                            | Sociedad Anónima                |
| 4                                          | Sociedad Cooperativa            |
|                                            | Sociedad Laboral                |

\* Siendo 1 el que exige menos trámites y 4 el que exige más.

**4.-Responsabilidad de los promotores.-** Este es un aspecto importante. La responsabilidad por las deudas contraídas puede estar limitada (sociedades anónimas, limitadas...) o ser ilimitada (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes), afectando en este último caso tanto al patrimonio empresarial como al personal cuando el empresarial no es suficiente para cubrir las obligaciones asumidas.

**5.-Aspectos fiscales.-** La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del Impuesto de Sociedades en el resto de sociedades. En el IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios. En el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo, que con carácter general es del 30% y del 25% para empresas de reducida dimensión (con una cifra de negocios inferiores a 10 millones de euros). A medida que se elevan los ingresos suele interesar más la tributación por el Impuesto de Sociedades.

**6.-Imagen ante los clientes.-** Por último, hay que tener en cuenta que muchos clientes y proveedores se fijarán en la forma jurídica de la empresa para determinar la mayor o menor permanencia de la misma, y, por lo tanto, la mayor o menor fiabilidad. Las sociedades mercantiles (limitada o anónima) dan mayor sensación de permanencia.

### 10.3 FORMAS JURIDICAS EMPRESARIALES

A continuación, pasamos a ver el siguiente cuadro resumen de las diferentes formas jurídicas empresariales en España.

| TIPO DE EMPRESA                                     | Nº SOCIOS            | CAPITAL                        | RESPONSABILIDAD                                 |
|-----------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>EMPRESARIO INDIVIDUAL (AUTÓNOMO)</b>             | 1                    | No existe mínimo legal         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>EMPRENDEDOR DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>      | 1                    | No existe mínimo legal         | Ilimitada con excepciones                       |
| <b>COMUNIDAD DE BIENES</b>                          | Mínimo 2             | No existe mínimo legal         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>SOCIEDAD CIVIL</b>                               | Mínimo 2             | No existe mínimo legal         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>SOCIEDAD COLECTIVA</b>                           | Mínimo 2             | No existe mínimo legal         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>SOCIEDAD COMANDITARIA SIMPLE</b>                 | Mínimo 2             | No existe mínimo legal         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>         | Mínimo 1             | Mínimo 3.000 euros             | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD LIMITADA DE FORMACIÓN SUCESIVA</b>      | Mínimo 1             | No existe mínimo legal         | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA</b>              | Mínimo 1<br>Máximo 5 | Mínimo 3.000<br>Máximo 120.000 | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD ANÓNIMA</b>                             | Mínimo 1             | Mínimo 60.000 euros            | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES</b>           | Mínimo 2             | Mínimo 60.000 euros            | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA LABORAL</b> | Mínimo 2             | Mínimo 3.000 euros             | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL</b>                     | Mínimo 2             | Mínimo 60.000 euros            | Limitada al capital aportado en la sociedad     |

|                                                 |                                                                          |                                                                                                |                                                 |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>SOCIEDAD COOPERATIVA</b>                     | Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas | Mínimo fijado en los Estatutos                                                                 | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO</b> | Mínimo 3                                                                 | Mínimo fijado en los Estatutos                                                                 | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDADES PROFESIONALES</b>                 | Mínimo 1                                                                 | Según la forma social que adopte                                                               | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACIÓN</b>       | Mínimo 3                                                                 | No existe mínimo legal                                                                         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |
| <b>SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA</b>           | Mínimo 150 socios participes                                             | Mínimo 10.000.000 euros                                                                        | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>ENTIDADES DE CAPITAL-RIESGO</b>              | Al menos 3 miembros en el Consejo Administración                         | Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 € | Limitada al capital aportado en la sociedad     |
| <b>AGRUPACIÓN DE INTERÉS ECONÓMICO</b>          | Mínimo 2                                                                 | No existe mínimo legal                                                                         | El socio se responsabiliza con todos sus bienes |

#### 10.4 LA FORMA JURIDICA ADOPTADA

Para llevar a cabo la elección de la forma jurídica adoptada en la creación de la empresa, nos ayudamos del asistente virtual del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, del Gobierno de España.

Para comenzar, insertamos las siguientes características:

- Responsabilidad Ilimitada
- Número de Socios: 2
- Capital Social: Entre 3.000€ y 59.999€

Una vez introducido estos datos, la plataforma online nos recomienda la elección de las siguientes formas jurídicas, ajustándose al máximo a nuestros requisitos

| Tipo de empresa                                      | Nº socios         | Capital                          | Responsabilidad                             |
|------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|
| <a href="#">Sociedad Limitada Nueva Empresa</a>      | Mínimo 1 Máximo 5 | Mínimo 3.000 Máximo 120.000      | Limitada al capital aportado en la sociedad |
| <a href="#">Sociedades Profesionales</a>             | Mínimo 1          | Según la forma social que adopte | Limitada al capital aportado en la sociedad |
| <a href="#">Sociedad de Responsabilidad Limitada</a> | Mínimo 1          | Mínimo 3.000 euros               | Limitada al capital aportado en la sociedad |

Una vez analizados cada uno de los tres tipos de empresa anteriores, la decisión tomada es la de crearse como **Sociedad Limitada Nueva Empresa**.

## 10.5 TRAMITES PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA

A través del mismo portal del Gobierno de España utilizado en el apartado anterior para decidir con exactitud el tipo de empresa que se crearía, encontramos también el proceso y todos los trámites necesarios para la constitución de la empresa. A continuación podemos ver todos los procedimientos a seguir, así como el link a cada uno de los portales donde habrá que realizar los trámites:

- [www.circe.es](http://www.circe.es): [Denominación social](#) - El socio o socios fundadores deberán, en primer lugar, realizar los trámites para obtener la denominación social de la Nueva Empresa.
- Agencia Tributaria (AEAT): [Número de identificación fiscal](#)
- Notario: [Escritura pública](#)

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá expresarse necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
  - La denominación de la sociedad.
  - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
  - La fecha de cierre del ejercicio social.
  - El domicilio social.
  - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
  - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.

- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: [Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados](#)
- Registro Mercantil Provincial: [Inscripción de la empresa en el Registro](#)

## 11. PLAN ECONOMICO – FINANCIERO

### 11.1 INTRODUCCION

Para entender de una manera más clara y concisa en que consiste el plan Económico – Financiero de nuestro plan de empresa, nos ayudamos del artículo que nos propone la Asesoría *Megaconsulting*, en el apartado *Herramientas* de su página Web.

El objetivo del Plan de Financiación es mostrar cómo se va a obtener el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento y cómo se va a financiar el crecimiento de éste y, finalmente, qué beneficio va a generar la inversión realizada.

Esta es, en el fondo, la parte fundamental que va a decidir a terceros a invertir su dinero. Si el rendimiento esperado es interesante y se sostiene coherentemente con los datos aportados por el resto del plan, es muy probable que alguien esté dispuesto a aportar financiación.

La mayoría de los documentos que se detallan a continuación están normalizados, por lo que no debería ser un problema obtener un modelo para desarrollar.

#### **PLAN DE INVERSIONES**

Si la empresa va a afrontar inicialmente una fuerte inversión del tipo que sea, conviene detallar al máximo en qué va a consistir esta inversión (maquinaria, instalaciones, licencias, etc.) y de dónde va a salir el dinero. Efectivamente como la empresa todavía no está en marcha, los fondos para estas inversiones deben salir del bolsillo de los promotores y de posibles inversores.

Un plan de inversiones detallado, justificado y con sentido común es una buena garantía, no sólo de obtener financiación, sino de garantizar el futuro de la empresa. Hay que tener en cuenta que no todo el capital inicial aportado se puede dedicar a las inversiones iniciales. Habrá que mantener una parte para financiar a los clientes que tardarán en pagar y para afrontar los pagos cotidianos hasta que el negocio empiece a generar dinero.

#### **PREVISIÓN DE TESORERÍA**

Para una empresa es fundamental disponer de dinero en efectivo para funcionar. Esto todavía lo es más para una nueva empresa que difícilmente va a contar con crédito de proveedores y bancos. El instrumento para gestionar el dinero de la empresa es la Previsión de Tesorería.

En este documento hay que describir con todo detalle y precisión los cobros y los pagos que se van a realizar mes a mes en la empresa. Hay que distinguir claramente los cobros de los ingresos y los pagos de los gastos. Si compramos una mesa de oficina en Enero pero acordamos pagarla en Marzo, en la previsión de tesorería el pago se anotará en Marzo aunque el gasto se devengue en Enero. Esto es muy importante, pues, contrariamente, aunque la empresa logre realizar sus ventas en el primer mes de

actividad puede resultar que no cobre el dinero hasta meses después; pero durante esos meses debe seguir funcionando, es decir, gastando dinero.

La previsión de tesorería va a ser el documento que convenza a bancos y prestamistas de que la empresa va a poder, no sólo, hacer frente a sus pagos mensuales, sino también al pago de intereses por el capital prestado.

### **PREVISIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

La cuenta de Pérdidas y Ganancias es otro documento contable básico -y de hecho, obligatorio- en una empresa. En ella se describen todos los gastos que va a soportar la empresa y todos los ingresos que va a generar. Se debe realizar una previsión mensual de ingresos y gastos para el primer año. Para los dos o tres años siguientes bastará con una previsión anual.

Con la relación de ingresos y gastos es fácil calcular el beneficio esperado. Es importante no engañarse en este punto. Una empresa -sobre todo si empieza- no va a generar beneficios necesariamente desde el primer año. Si se prevé que el primer ejercicio se va a cerrar con pérdidas, esto se debe reflejar en esta previsión. Sin embargo, hay que tener muy claro cómo se van a recuperar esas pérdidas en los posteriores ejercicios.

Lo importante es mantener una coherencia global en todo el proyecto y sostener las afirmaciones que se hagan con datos lo más objetivos posibles.

### **PREVISIÓN DEL BALANCE DE SITUACIÓN**

El Balance de Situación es otro documento contable de uso generalizado que presenta la situación patrimonial de la empresa. También hay que realizar una previsión, mensual para los primeros doce meses y anual para el resto de ejercicios.

Hay que realizar una previsión de cómo estará compuesto el activo de la empresa: qué parte estará inmovilizado en maquinaria, instalaciones, etc., qué parte estará en manos de clientes que aún no han pagado, qué parte se retendrá en la tesorería de la empresa. También hay que detallar como se desglosa el pasivo de la empresa, fundamentalmente, qué grado de endeudamiento externo se va a alcanzar y si es una deuda a corto o a largo plazo.

El Balance aporta una idea de cómo y en que se ha invertido el dinero que ha entrado en la empresa, bien por aportaciones de los socios e inversores, bien por la propia generación de recursos en las operaciones de la empresa.

### **ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO**

Se llama punto de equilibrio al volumen de ventas necesario para cubrir todos los costes de la empresa en un ejercicio. Para un volumen de ventas superior se tendrán beneficios, para un volumen inferior se cerrará con pérdidas.

Si bien el cálculo del punto de equilibrio es complejo, entre otras cosas por la dificultad de anticipar los costes variables que se van a producir, hay que hacer un esfuerzo para obtener un valor lo más correcto posible.

De hecho, independientemente del valor exacto que puede tener el punto de equilibrio, su análisis va a proporcionar al emprendedor un profundo conocimiento de la estructura de costes de la empresa. Habrá que detallar cuáles serán los costes fijos -aquellos que se van a producir independientemente del volumen de ventas o producción- y cuáles serán los costes variables -es decir, relacionados directamente con las unidades producidas-. Como norma general hay que tender a reducir los costes fijos y substituirlos por variables; aunque como toda buena norma general siempre se debe dudar de que sea de aplicación en nuestro caso particular.

### **POLÍTICA DE APLICACIÓN DE BENEFICIOS**

Finalmente, también conviene dejar claro frente a socios e inversores como se va a remunerar al capital invertido en la empresa. Cualquier inversor verá con buenos ojos una estrategia de reinversión de los beneficios generados, aunque no lo verá así indefinidamente: si invirtió dinero es para obtener un beneficio, más a medio plazo que a largo.

Conviene prever qué hacer con los beneficios que se van a obtener, y desde luego, qué se va a hacer en el caso de que las pérdidas superen las previsiones.

### **11.2 PLAN DE INVERSIONES**

En la tabla siguiente, pasamos a ver todo el conjunto de inversiones iniciales en activo necesarias para la puesta en marcha de la empresa. Serán todas aquellas imprescindibles para su puesta en marcha.

#### **GASTOS DE CONSTITUCIÓN:**

| <b>INVERSIONES</b>                                 | <b>IMPORTE (€)</b> | <b>PERIODO DE AMORTIZACIÓN (años)</b> | <b>PORCENTAJE DE AMORTIZACIÓN ANUAL (%)</b> | <b>AMORTIZACIÓN ANUAL (€)</b> |
|----------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------|
| Notaría                                            | 900,00 €           | 2                                     | 50,00%                                      | 450,00 €                      |
| Registro Mercantil                                 | 150,00 €           | 2                                     | 50,00%                                      | 75,00 €                       |
| Certificado Negativo de Denominación               | 30,00 €            | 2                                     | 50,00%                                      | 15,00 €                       |
| Licencia de Apertura                               | 325,00 €           | 2                                     | 50,00%                                      | 162,50 €                      |
| Altas en suministros                               | 250,00 €           | 2                                     | 50,00%                                      | 125,00 €                      |
| Publicidad Inicial                                 | 750,00 €           | 2                                     | 50,00%                                      | 375,00 €                      |
| <b>Total Gastos constitución y establecimiento</b> | <b>2.405,00 €</b>  |                                       |                                             | <b>1.202,50 €</b>             |

### INMOVILIZADO MATERIAL:

| INVERSIONES                        | IMPORTE (€)        | PERIODO DE AMORTIZACIÓN (años) | PORCENTAJE DE AMORTIZACIÓN ANUAL (%) | AMORTIZACIÓN ANUAL (€) |
|------------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------|------------------------|
| Adecuaciones en local              | 2.500,00 €         | 7                              | 14,29%                               | 357,14 €               |
| Mobiliario                         | 1.500,00 €         | 5                              | 20,00%                               | 300,00 €               |
| Equipos Informáticos               | 5.000,00 €         | 4                              | 25,00%                               | 1.250,00 €             |
| Materiales varios                  | 950,00 €           | 2                              | 50,00%                               | 475,00 €               |
| Programas Informáticos             | 2.500,00 €         | 4                              | 25,00%                               | 625,00 €               |
| <b>Total Inmovilizado Material</b> | <b>12.450,00 €</b> |                                |                                      | <b>3.007,14 €</b>      |

En total, la inversión inicial alcanzará los **22.400,00 €**, con un amortización anual de **5.389,29 €**.

### 11.3 PLAN DE FINANCIACION

La financiación es la acción y efecto de financiar (aportar dinero para una empresa o proyecto, sufragar los gastos de una obra o actividad). La financiación consiste en aportar dinero y recursos para la adquisición de bienes o servicios. Es habitual que la financiación se canalice mediante créditos o préstamos (quien recibe el dinero, debe devolverlo en el futuro).

De acuerdo con el plazo de vencimiento, es posible distinguir dos tipos de financiación:

- A **corto plazo**: cuando el período máximo de tiempo para efectuar la devolución del dinero es inferior a un año.
- A **largo plazo**: hay más de un año de plazo para devolver el dinero, o bien no existe tal obligación, como cuando la financiación se concreta con fondos propios.

Otra clasificación de financiación puede realizarse tomando en cuenta la procedencia de los recursos. La **financiación externa** es aquella que procede de inversores que no pertenecen a la empresa (la financiación bancaria, la emisión de obligaciones, etc.), mientras que la **financiación interna** tiene su origen en fondos producidos por la propia empresa a través de su actividad (amortizaciones, reservas, etc.).

Es importante tener en cuenta que el tipo de financiación a escoger para un proyecto determinado depende de diversos factores, tales como la urgencia para llevarlo a cabo, las exigencias de la fuente, el tiempo en el cual se estima que será posible devolver el dinero, y el volumen de recursos necesarios para la puesta en marcha. En la actualidad existen muchas opciones, algunas de las cuales se listan a continuación:

- **Financiación bancaria**: se trata de uno de los caminos más difíciles para los emprendedores, dado que entre las exigencias de los bancos se encuentra que el

proyecto sea altamente solvente, que se trate de una idea que haya tenido éxito en el pasado y que se les brinde un análisis extremadamente detallado de cada fase en la que se utilizará su dinero, así como de los planes para su devolución.

- **Amigos, conocidos y familiares:** a simple vista, parece un método infalible. Pero, dado que se trata de los seres más cercanos a un emprendedor, existen diversas situaciones que pueden poner en riesgo sus relaciones, tales como el retraso en la devolución, o que los préstamos sean demasiado *discretos*. ¿Por qué atentar contra los lazos interpersonales si existen otros medios para conseguir una financiación? Porque entre las personas que nos rodean suele haber una o dos que nos apoyan incondicionalmente, y que no permitirían que una deuda arruinase nuestra amistad.
- **Crowdfunding:** sin duda, esta opción goza de mucha popularidad hoy en día, principalmente por el éxito que ciertos emprendedores han obtenido a través de plataformas como Kickstarter y Lánzanos. El procedimiento es relativamente sencillo: una vez registrados en el portal de crowdfunding, subimos una descripción de nuestro proyecto, junto con un vídeo y con el detalle de las recompensas que recibirán los patrocinadores, y esperamos a recibir la aprobación. Para obtener buenos resultados, es imprescindible hacer mucha publicidad en las redes sociales. ¿Cuál es su punto débil? La falta de estructura, ya que no se diferencia mucho de un acuerdo de palabra.

En el caso de nuestra empresa, vamos a recurrir a dos tipos de financiación: una parte de la inversión vendrá de financiación interna y el resto provendrá de financiación externa.

- ✓ **FONDOS PROPIOS:** En este caso, el propio emprendedor y empresario pondrá una parte de la inversión necesaria. Corresponderán a fondos propios un total de 7.000€ (más los 3.000€ obligatorios de capital social al tratarse de Sociedad Limitada). Este dinero será devuelto con condiciones preferentes en 1 año a un interés del 5,5%.
- ✓ **FINANCIACIÓN BANCARIA:** El resto necesario para alcanzar los 22.400€ que necesitamos de inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa, provendrán de financiación externa, en este caso gracias a un crédito bancario. En total, 15.400€ a devolver en 4 años y con unos intereses mensuales del 5,5%. En total, corresponde a una cuota fija mensual de 358.15€, calculada mediante la aplicación de la web [www.tabla-amortización.com](http://www.tabla-amortización.com).

A continuación, podemos ver un cuadro resumen con el desglose de las cuotas de pago mensuales, la amortización y los intereses a pagar en los próximos 4 años:

| MES | CUOTA    | CAPITAL   | INTERÉS | CAPITAL RESIDUAL |
|-----|----------|-----------|---------|------------------|
| -48 |          | -15.400 € | (5.5 %) |                  |
| 1   | 358.15 € | 287.57 €  | 70.58 € | 15112.43 €       |
| 2   | 358.15 € | 288.88 €  | 69.27 € | 14823.55 €       |

|    |          |          |         |            |
|----|----------|----------|---------|------------|
| 3  | 358.15 € | 290.21 € | 67.94 € | 14533.34 € |
| 4  | 358.15 € | 291.54 € | 66.61 € | 14241.80 € |
| 5  | 358.15 € | 292.87 € | 65.27 € | 13948.93 € |
| 6  | 358.15 € | 294.22 € | 63.93 € | 13654.71 € |
| 7  | 358.15 € | 295.57 € | 62.58 € | 13359.14 € |
| 8  | 358.15 € | 296.92 € | 61.23 € | 13062.22 € |
| 9  | 358.15 € | 298.28 € | 59.87 € | 12763.94 € |
| 10 | 358.15 € | 299.65 € | 58.50 € | 12464.29 € |
| 11 | 358.15 € | 301.02 € | 57.13 € | 12163.27 € |
| 12 | 358.15 € | 302.40 € | 55.75 € | 11860.87 € |
| 13 | 358.15 € | 303.79 € | 54.36 € | 11557.08 € |
| 14 | 358.15 € | 305.18 € | 52.97 € | 11251.90 € |
| 15 | 358.15 € | 306.58 € | 51.57 € | 10945.33 € |
| 16 | 358.15 € | 307.98 € | 50.17 € | 10637.34 € |
| 17 | 358.15 € | 309.40 € | 48.75 € | 10327.95 € |
| 18 | 358.15 € | 310.81 € | 47.34 € | 10017.13 € |
| 19 | 358.15 € | 312.24 € | 45.91 € | 9704.90 €  |
| 20 | 358.15 € | 313.67 € | 44.48 € | 9391.23 €  |
| 21 | 358.15 € | 315.11 € | 43.04 € | 9076.12 €  |
| 22 | 358.15 € | 316.55 € | 41.60 € | 8759.57 €  |
| 23 | 358.15 € | 318.00 € | 40.15 € | 8441.57 €  |
| 24 | 358.15 € | 319.46 € | 38.69 € | 8122.11 €  |
| 25 | 358.15 € | 320.92 € | 37.23 € | 7801.19 €  |
| 26 | 358.15 € | 322.39 € | 35.76 € | 7478.79 €  |
| 27 | 358.15 € | 323.87 € | 34.28 € | 7154.92 €  |
| 28 | 358.15 € | 325.36 € | 32.79 € | 6829.56 €  |
| 29 | 358.15 € | 326.85 € | 31.30 € | 6502.72 €  |
| 30 | 358.15 € | 328.35 € | 29.80 € | 6174.37 €  |
| 31 | 358.15 € | 329.85 € | 28.30 € | 5844.52 €  |
| 32 | 358.15 € | 331.36 € | 26.79 € | 5513.16 €  |
| 33 | 358.15 € | 332.88 € | 25.27 € | 5180.28 €  |
| 34 | 358.15 € | 334.41 € | 23.74 € | 4845.87 €  |
| 35 | 358.15 € | 335.94 € | 22.21 € | 4509.93 €  |
| 36 | 358.15 € | 337.48 € | 20.67 € | 4172.45 €  |
| 37 | 358.15 € | 339.03 € | 19.12 € | 3833.42 €  |
| 38 | 358.15 € | 340.58 € | 17.57 € | 3492.84 €  |
| 39 | 358.15 € | 342.14 € | 16.01 € | 3150.70 €  |
| 40 | 358.15 € | 343.71 € | 14.44 € | 2806.99 €  |
| 41 | 358.15 € | 345.28 € | 12.87 € | 2461.71 €  |

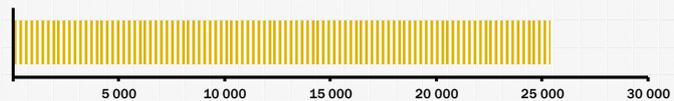
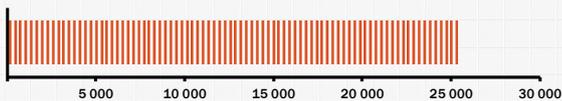
|              |                   |                   |                  |               |
|--------------|-------------------|-------------------|------------------|---------------|
| 42           | 358.15 €          | 346.87 €          | 11.28 €          | 2114.84 €     |
| 43           | 358.15 €          | 348.46 €          | 9.69 €           | 1766.39 €     |
| 44           | 358.15 €          | 350.05 €          | 8.10 €           | 1416.33 €     |
| 45           | 358.15 €          | 351.66 €          | 6.49 €           | 1064.67 €     |
| 46           | 358.15 €          | 353.27 €          | 4.88 €           | 711.40 €      |
| 47           | 358.15 €          | 354.89 €          | 3.26 €           | 356.52 €      |
| 48           | 358.15 €          | 356.52 €          | 1.63 €           | 0.00 €        |
| <b>Total</b> | <b>17191.19 €</b> | <b>15400.00 €</b> | <b>1791.19 €</b> | <b>0.00 €</b> |

Una vez visto el Cuadro de Amortización del Préstamo Bancario, pasamos a ver el Balance de Situación Inicial de Activos y Pasivos, a partir del cual partirá nuestra empresa.

## BALANCE GENERAL

TEACHING!

BALANCE INICIAL



### ACTIVOS

#### ACTIVOS CORRIENTES

|                                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|
| Gastos prepagos y otros activos | 2.405,00 €         |
| Inmovilizado material           | 12.450,00 €        |
| Amortización acum. Inmovilizado | 0,00 €             |
| Inmovilizado Inmaterial         | 0,00 €             |
| <b>Total activos corrientes</b> | <b>14.855,00 €</b> |

#### OTROS ACTIVOS

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| Clientes                   | 0,00 €             |
| Existencias                | 0,00 €             |
| Tesorería                  | 10.545,00 €        |
| <b>Total otros activos</b> | <b>10.545,00 €</b> |

**TOTAL ACTIVOS** 25.400,00 €

### PASIVOS

#### PASIVOS CORRIENTES

|                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| Capital Social                 | 3.000,00 €         |
| Crédito Accionista Principal   | 7.000,00 €         |
| Reserva                        | 0,00 €             |
| Resultado Ejercicio            | 0,00 €             |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTE</b> | <b>10.000,00 €</b> |

#### OTROS PASIVOS

|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| Deudas a largo plazo       | 15.400,00 €        |
| <b>TOTAL OTROS PASIVOS</b> | <b>15.400,00 €</b> |

**TOTAL PASIVOS** 25.400,00 €

## 11.4 PLAN DE EXPLOTACION

A continuación pasamos a ver el plan de explotación que llevaremos a cabo en el caso de Teaching. Para su redacción, se partirá de un pronóstico de ventas, detallado según año y producto, para los próximos tres años (puesto que es el estudio que estamos llevando a cabo).

Por lo que a los ingresos previstos representa, estos se verán reducidos por los costes tanto fijos como variables que hemos visto en capítulos anteriores, y que recordamos a continuación.

Los Resultados anuales aparecen en las cuentas de Pérdidas y Ganancias o de Resultados, y los cuales aparecen también en el estado de los Balances de Cierres Anuales.

Por último, se llevará a cabo un análisis detallado de la evolución de los beneficios y las ventas, a lo largo del tiempo que estamos estudiando (tres años).

#### 11.4.1 Pronóstico de ventas

Nuestro objetivo de ventas representa el volumen de ventas esperado a medio plazo. En nuestro caso, hablamos de ventas cuando:

1. **Intermediación** entre docentes y alumnos, cobrando un porcentaje por ello. Se trata de los casos de clases de refuerzo y de idiomas
2. Oferta de **cursos completos** de preparación a las oposiciones. En este caso, los docentes sí que serán subcontratados directamente por nosotros, pagando los alumnos una cuota fija mensual/anual.

Para fijarlo, analizaremos el potencial de ventas de la organización, en función de su capacidad de servicio y del mercado al que pretendemos servir.

En economía, el **punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad** es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.

Para poder observar de una manera más detallada tanto el punto de equilibrio como el procedimiento de cálculo, véase en el Apartado “6.4 Objetivos Estratégicos”.

Suponemos que nuestra máxima capacidad para los primeros 3 años será de 25.000 usuarios en la plataforma web y un total de 200 personas para los cursos de oposiciones (50 personas/profesor).

Además, añadir que se ha calculado que cada usuario, accederá una media de 5 veces al año a la plataforma, puesto que no es un servicio que se utilice una única vez, la capacidad nuestra será de 25.000 x 5. Por lo tanto:

- Máxima capacidad intermediaciones: 125000 intermediaciones
- Máxima capacidad cursos oposiciones: 200 cursos

Las previsiones, en forma de *porcentajes de la capacidad máxima*, se recogen en la tabla siguiente para los tres años de estudio:

### OBJETIVO VALORES DE VENTA SOBRE CAPACIDAD MÁXIMA

|             | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>2017</b> | 30%             | 35%             | 35%             |
| <b>2018</b> | 35%             | 45%             | 50%             |
| <b>2019</b> | 60%             | 70%             | 80%             |

Si aplicamos estos porcentajes a las capacidades máximas que hemos determinado anteriormente, obtenemos la siguiente tabla:

### PREVISION INTERMEDIACIONES SOBRE CAPACIDAD MÁXIMA

|             | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre | TOTAL  |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|--------|
| <b>2017</b> | 37500           | 43750           | 43750           | 125000 |
| <b>2018</b> | 43750           | 56250           | 62500           | 162500 |
| <b>2019</b> | 75000           | 87500           | 100000          | 262500 |

### PREVISION CURSOS OPOSICIONES SOBRE CAPACIDAD MÁXIMA

|             | 1r Cuatrimestre | 2º Cuatrimestre | 3r Cuatrimestre | TOTAL |
|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| <b>2017</b> | 60              | 70              | 70              | 200   |
| <b>2018</b> | 70              | 90              | 100             | 260   |
| <b>2019</b> | 120             | 140             | 160             | 420   |

#### 11.4.2 Tesorería Previsional

El caso de nuestra empresa es un cierto atípico en este sentido, puesto que en realidad los *costes variables*, esto es, aquellos que son dependientes del volumen de ventas, son prácticamente inexistentes.

Por otra parte, los *costes fijos*, esto es, los que suponen unos gastos de explotación independientes del número de ventas que consigamos, son los correspondientes a salarios, cargas sociales, arrendamientos, etc. En algunos casos tienen carácter mensual, mientras que en otros sólo hemos hecho una estimación anual, al ser costes que sólo intervienen en algunos meses del año.

Para nuestra empresa, los costes fijos que hemos estimado, en el caso solo de la intermediación entre docentes y alumnos, para cada uno de los tres años de estudio de nuestro proyecto, aparecen en el cuadro siguiente:

| Costes Fijos (€)        | Mensual (€/mes) | Total Anual (€) |
|-------------------------|-----------------|-----------------|
| Arrendamiento del local | 1000            | <b>12000</b>    |
| Sueldos y salarios      | 5000            | <b>60000</b>    |
| Seguridad Social (32%)  | 1600            | <b>19200</b>    |
| Tributos y tasas        | 500             | <b>6000</b>     |
| Suministros exteriores  | 85              | <b>1020</b>     |

|                                      |      |               |
|--------------------------------------|------|---------------|
| Gestoría                             | 70   | <b>840</b>    |
| Mantenimiento Web Plataforma         | 1000 | <b>12000</b>  |
| Publicidad y propaganda              | -    | <b>5000</b>   |
| <b>Total Costes Fijos Anuales 1:</b> |      | <b>116060</b> |

En cuanto a la oferta de cursos de oposiciones, los únicos gastos fijos que tendríamos que sumar a los desarrollados en el cuadro anterior, serían los de sueldos y salarios, así como de seguridad social de los profesores dedicados exclusivamente a ello. Suponemos 4 profesores (en los primeros meses/años) con un sueldo de 1500€, pero dejamos el resto de costes fijos anuales en el caso anterior.

| <b>Costes Fijos (€)</b>              | <b>Mensual (€/mes)</b> | <b>Total Anual (€)</b> |
|--------------------------------------|------------------------|------------------------|
| Sueldos y salarios                   | 6000                   | <b>72000</b>           |
| Seguridad Social (32%)               | 1920                   | <b>23040</b>           |
| <b>Total Costes Fijos Anuales 2:</b> |                        | <b>95040</b>           |

Para hacer el estudio exacto de cada uno de los meses, hay que tener en cuenta que algunos de los costes no pueden dividirse como tales en cada mes, sino que se expresan únicamente en la tabla de coste anual. Además, la devolución del préstamo al Socio Principal se realiza a final de año, por lo que tampoco podremos expresarlo como un gasto de devolución mensual.

Por último, detallar también que las previsiones de ventas, aunque se hayan calculado de manera anual, se dividirán de manera equitativa durante los doce meses del año, aunque lógicamente no corresponderá exactamente a la realidad, pero simplificará los cálculos.

Una vez hecha esta explicación, pasamos a ver **las previsiones de tesorería** para cada uno de los próximos tres años desde la creación de la empresa (detallada por meses):

| AÑO 1                 |                          |                 |         |         |          |                 |          |          |          |                 |          |          |          | TOTAL  |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|---------|---------|----------|-----------------|----------|----------|----------|-----------------|----------|----------|----------|--------|
| PREVISIÓN DE VENTAS   |                          | 1r Cuatrimestre |         |         |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |          |          |          |        |
|                       | PRODUCTO 1               | 37500           |         |         |          | 43750           |          |          |          | 43750           |          |          |          | 125000 |
|                       | Meses                    | 1               | 2       | 3       | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10       | 11       | 12       |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 9375            | 9375    | 9375    | 9375     | 10937,5         | 10937,5  | 10937,5  | 10937,5  | 10937,5         | 10937,5  | 10937,5  | 10937,5  |        |
|                       |                          | 1r Cuatrimestre |         |         |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |          |          |          |        |
|                       | PRODUCTO 2               | 60              |         |         |          | 70              |          |          |          | 70              |          |          |          | 200    |
|                       | Mes                      | 1               | 2       | 3       | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10       | 11       | 12       |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 15              | 15      | 15      | 15       | 17,5            | 17,5     | 17,5     | 17,5     | 17,5            | 17,5     | 17,5     | 17,5     |        |
| PREVISIÓN DE INGRESOS |                          | 1r Cuatrimestre |         |         |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |          |          |          |        |
|                       | PRODUCTO 1               | 56250           |         |         |          | 65625           |          |          |          | 65625           |          |          |          | 187500 |
|                       | Mes                      | 1               | 2       | 3       | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10       | 11       | 12       |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 14062,5         | 14062,5 | 14062,5 | 14062,5  | 16406,25        | 16406,25 | 16406,25 | 16406,25 | 16406,25        | 16406,25 | 16406,25 | 16406,25 |        |
|                       |                          | 1r Cuatrimestre |         |         |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |          |          |          |        |
|                       | PRODUCTO 2               | 5400            |         |         |          | 6300            |          |          |          | 6300            |          |          |          | 18000  |
|                       | Mes                      | 1               | 2       | 3       | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10       | 11       | 12       |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 1350            | 1350    | 1350    | 1350     | 1575            | 1575     | 1575     | 1575     | 1575            | 1575     | 1575     | 1575     |        |
| TOTAL INGRESOS        | 15412,5                  | 15412,5         | 15412,5 | 15412,5 | 17981,25 | 17981,25        | 17981,25 | 17981,25 | 17981,25 | 17981,25        | 17981,25 | 17981,25 | 205500   |        |
| COSTES                | Arrendamiento del local  | 1000            | 1000    | 1000    | 1000     | 1000            | 1000     | 1000     | 1000     | 1000            | 1000     | 1000     | 1000     | 12000  |
|                       | Sueldos y salarios 1     | 5000            | 5000    | 5000    | 5000     | 5000            | 5000     | 5000     | 5000     | 5000            | 5000     | 5000     | 5000     | 60000  |
|                       | Sueldos y salarios       | 6000            | 6000    | 6000    | 6000     | 6000            | 6000     | 6000     | 6000     | 6000            | 6000     | 6000     | 6000     | 72000  |
|                       | Seguridad Social 1 (32%) | 1600            | 1600    | 1600    | 1600     | 1600            | 1600     | 1600     | 1600     | 1600            | 1600     | 1600     | 1600     | 19200  |
|                       | Seguridad Social 2 (32%) | 1920            | 1920    | 1920    | 1920     | 1920            | 1920     | 1920     | 1920     | 1920            | 1920     | 1920     | 1920     | 23040  |
|                       | Tributos y tasas         | 500             | 500     | 500     | 500      | 500             | 500      | 500      | 500      | 500             | 500      | 500      | 500      | 6000   |

|                                |                                      |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                 |
|--------------------------------|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
|                                | Suministros exteriores               | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 1020            |
|                                | Gestoría                             | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 840             |
|                                | Mantenimiento Web<br>Plataforma      | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 12000           |
|                                | Publicidad y propaganda              |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 5000            |
|                                | <b>TOTAL COSTES</b>                  | <b>17175</b>  | <b>211100</b>   |
| <b>PAGOS NO<br/>CORRIENTES</b> | Amortización Préstamo                | 287,57        | 288,88        | 290,21        | 291,54        | 292,87        | 294,22        | 295,57        | 296,92        | 298,28        | 299,65        | 301,02        | 302,4         | 3539,13         |
|                                | Intereses Préstamo                   | 70,58 €       | 69,27         | 67,94         | 66,61         | 65,27         | 63,93         | 62,58         | 61,23         | 59,87         | 58,5          | 57,13         | 55,75         | 758,66          |
|                                | Devolución Socio Principal           |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 10000           |
|                                | <b>TOTAL PAGOS NO<br/>CORRIENTES</b> | <b>358,15</b> | <b>358,15</b> | <b>358,15</b> | <b>358,15</b> | <b>358,14</b> | <b>358,15</b> | <b>14297,79</b> |

|                                |       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------------------------------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>TOTAL PAGOS AÑO 1</b>       |       | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,14 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 225397,8 |
| <b>TESORERÍA MENSUAL</b>       |       | 2120,65  | 2120,65  | 2120,65  | 2120,65  | 448,11   | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 19897,8  |
| <b>TESORERÍA<br/>ACUMULADA</b> | 10454 | 8333,35  | 6212,7   | 4092,05  | 1971,4   | 2419,51  | 2867,61  | 3315,71  | 3763,81  | 4211,91  | 4660,01  | 5108,11  | 5556,21  | 5556,21  |

| AÑO 2                 |                          |                 |          |          |          |                 |          |          |          |                 |         |         |         | TOTAL  |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|----------|----------|----------|-----------------|----------|----------|----------|-----------------|---------|---------|---------|--------|
| PREVISIÓN DE VENTAS   |                          | 1r Cuatrimestre |          |          |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |         |         |         |        |
|                       | PRODUCTO 1               | 43750           |          |          |          | 56250           |          |          |          | 62500           |         |         |         | 162500 |
|                       | Meses                    | 1               | 2        | 3        | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10      | 11      | 12      |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 10937,5         | 10937,5  | 10937,5  | 10937,5  | 14062,5         | 14062,5  | 14062,5  | 14062,5  | 15625           | 15625   | 15625   | 15625   |        |
|                       |                          | 1r Cuatrimestre |          |          |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |         |         |         |        |
|                       | PRODUCTO 2               | 70              |          |          |          | 90              |          |          |          | 100             |         |         |         | 260    |
|                       | Mes                      | 1               | 2        | 3        | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10      | 11      | 12      |        |
| Previsión ventas (ud) | 17,5                     | 17,5            | 17,5     | 17,5     | 22,5     | 22,5            | 22,5     | 22,5     | 25       | 25              | 25      | 25      |         |        |
| PREVISIÓN DE INGRESOS |                          | 1r Cuatrimestre |          |          |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |         |         |         |        |
|                       | PRODUCTO 1               | 65625           |          |          |          | 84375           |          |          |          | 93750           |         |         |         | 243750 |
|                       | Mes                      | 1               | 2        | 3        | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10      | 11      | 12      |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 16406,25        | 16406,25 | 16406,25 | 16406,25 | 21093,75        | 21093,75 | 21093,75 | 21093,75 | 23437,5         | 23437,5 | 23437,5 | 23437,5 |        |
|                       |                          | 1r Cuatrimestre |          |          |          | 2o Cuatrimestre |          |          |          | 3r Cuatrimestre |         |         |         |        |
|                       | PRODUCTO 2               | 6300            |          |          |          | 8100            |          |          |          | 9000            |         |         |         | 23400  |
|                       | Mes                      | 1               | 2        | 3        | 4        | 5               | 6        | 7        | 8        | 9               | 10      | 11      | 12      |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 1575            | 1575     | 1575     | 1575     | 2025            | 2025     | 2025     | 2025     | 2250            | 2250    | 2250    | 2250    |        |
| TOTAL INGRESOS        | 17981,25                 | 17981,25        | 17981,25 | 17981,25 | 23118,75 | 23118,75        | 23118,75 | 23118,75 | 25687,5  | 25687,5         | 25687,5 | 25687,5 | 267150  |        |
| COSTES                | Arrendamiento del local  | 1000            | 1000     | 1000     | 1000     | 1000            | 1000     | 1000     | 1000     | 1000            | 1000    | 1000    | 1000    | 12000  |
|                       | Sueldos y salarios 1     | 5000            | 5000     | 5000     | 5000     | 5000            | 5000     | 5000     | 5000     | 5000            | 5000    | 5000    | 5000    | 60000  |
|                       | Sueldos y salarios       | 6000            | 6000     | 6000     | 6000     | 6000            | 6000     | 6000     | 6000     | 6000            | 6000    | 6000    | 6000    | 72000  |
|                       | Seguridad Social 1 (32%) | 1600            | 1600     | 1600     | 1600     | 1600            | 1600     | 1600     | 1600     | 1600            | 1600    | 1600    | 1600    | 19200  |
|                       | Seguridad Social 2 (32%) | 1920            | 1920     | 1920     | 1920     | 1920            | 1920     | 1920     | 1920     | 1920            | 1920    | 1920    | 1920    | 23040  |
|                       | Tributos y tasas         | 500             | 500      | 500      | 500      | 500             | 500      | 500      | 500      | 500             | 500     | 500     | 500     | 6000   |
|                       | Suministros exteriores   | 85              | 85       | 85       | 85       | 85              | 85       | 85       | 85       | 85              | 85      | 85      | 85      | 1020   |

|                                |                                  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                | Gestoría                         | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 840           |
|                                | Mantenimiento Web<br>Plataforma  | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 12000         |
|                                | Publicidad y propaganda          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 5000          |
|                                | <b>TOTAL COSTES</b>              | <b>17175</b>  | <b>211100</b> |
|                                |                                  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>PAGOS NO<br/>CORRIENTES</b> | Amortización Préstamo            | 303,79        | 305,18        | 306,58        | 307,98        | 309,40        | 310,81        | 312,24        | 313,67        | 315,11        | 316,55        | 318,00        | 319,46        | 3738,77       |
|                                | Intereses Préstamo               | 54,36         | 52,97         | 51,57         | 50,17         | 48,75         | 47,34         | 45,91         | 44,48         | 43,04         | 41,60         | 40,15         | 38,69         | 559,03        |
|                                | <b>TOTAL PAGOS NO CORRIENTES</b> | <b>358,15</b> |

|                            |         |          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |         |          |
|----------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
| <b>TOTAL PAGOS AÑO 2</b>   |         | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,15 | 17533,1 | 17533,1 | 17533,1 | 17533,1 | 215397,8 |
| <b>TESORERÍA MENSUAL</b>   |         | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 448,1    | 5585,6   | 5585,6   | 5585,6   | 5585,6   | 8154,35 | 8154,35 | 8154,35 | 8154,35 | 51752,2  |
| <b>TESORERÍA ACUMULADA</b> | 5556,21 | 6004,3   | 6452,4   | 6900,5   | 7348,6   | 12934,2  | 18519,8  | 24105,4  | 29691,0  | 37845   | 45999,7 | 54154,0 | 62308,4 | 62308,4  |

| AÑO 3                 |                          |                 |       |       |         |                 |         |         |         |                 |       |       |        | TOTAL  |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|-------|-------|---------|-----------------|---------|---------|---------|-----------------|-------|-------|--------|--------|
| PREVISIÓN DE VENTAS   |                          | 1r Cuatrimestre |       |       |         | 2o Cuatrimestre |         |         |         | 3r Cuatrimestre |       |       |        |        |
|                       | PRODUCTO 1               | 75000           |       |       |         | 87500           |         |         |         | 100000          |       |       |        | 262500 |
|                       | Meses                    | 1               | 2     | 3     | 4       | 5               | 6       | 7       | 8       | 9               | 10    | 11    | 12     |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 18750           | 18750 | 18750 | 18750   | 21875           | 21875   | 21875   | 21875   | 25000           | 25000 | 25000 | 25000  |        |
|                       |                          | 1r Cuatrimestre |       |       |         | 2o Cuatrimestre |         |         |         | 3r Cuatrimestre |       |       |        |        |
|                       | PRODUCTO 2               | 120             |       |       |         | 140             |         |         |         | 160             |       |       |        | 420    |
|                       | Mes                      | 1               | 2     | 3     | 4       | 5               | 6       | 7       | 8       | 9               | 10    | 11    | 12     |        |
| Previsión ventas (ud) | 30                       | 30              | 30    | 30    | 35      | 35              | 35      | 35      | 40      | 40              | 40    | 40    |        |        |
| PREVISIÓN DE INGRESOS |                          | 1r Cuatrimestre |       |       |         | 2o Cuatrimestre |         |         |         | 3r Cuatrimestre |       |       |        |        |
|                       | PRODUCTO 1               | 112500          |       |       |         | 131250          |         |         |         | 150000          |       |       |        | 393750 |
|                       | Mes                      | 1               | 2     | 3     | 4       | 5               | 6       | 7       | 8       | 9               | 10    | 11    | 12     |        |
|                       | Previsión ventas (ud)    | 28125           | 28125 | 28125 | 28125   | 32812,5         | 32812,5 | 32812,5 | 32812,5 | 37500           | 37500 | 37500 | 37500  |        |
|                       |                          | 1r Cuatrimestre |       |       |         | 2o Cuatrimestre |         |         |         | 3r Cuatrimestre |       |       |        |        |
|                       | PRODUCTO 2               | 10800           |       |       |         | 12600           |         |         |         | 14400           |       |       |        | 37800  |
|                       | Mes                      | 1               | 2     | 3     | 4       | 5               | 6       | 7       | 8       | 9               | 10    | 11    | 12     |        |
| Previsión ventas (ud) | 2700                     | 2700            | 2700  | 2700  | 3150    | 3150            | 3150    | 3150    | 3600    | 3600            | 3600  | 3600  |        |        |
| TOTAL INGRESOS        | 30825                    | 30825           | 30825 | 30825 | 35962,5 | 35962,5         | 35962,5 | 35962,5 | 41100   | 41100           | 41100 | 41100 | 431550 |        |
| COSTES                | Arrendamiento del local  | 1000            | 1000  | 1000  | 1000    | 1000            | 1000    | 1000    | 1000    | 1000            | 1000  | 1000  | 1000   | 12000  |
|                       | Sueldos y salarios 1     | 5000            | 5000  | 5000  | 5000    | 5000            | 5000    | 5000    | 5000    | 5000            | 5000  | 5000  | 5000   | 60000  |
|                       | Sueldos y salarios       | 6000            | 6000  | 6000  | 6000    | 6000            | 6000    | 6000    | 6000    | 6000            | 6000  | 6000  | 6000   | 72000  |
|                       | Seguridad Social 1 (32%) | 1600            | 1600  | 1600  | 1600    | 1600            | 1600    | 1600    | 1600    | 1600            | 1600  | 1600  | 1600   | 19200  |
|                       | Seguridad Social 2 (32%) | 1920            | 1920  | 1920  | 1920    | 1920            | 1920    | 1920    | 1920    | 1920            | 1920  | 1920  | 1920   | 23040  |
|                       | Tributos y tasas         | 500             | 500   | 500   | 500     | 500             | 500     | 500     | 500     | 500             | 500   | 500   | 500    | 6000   |

|                                |                                  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------------------|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                | Suministros exteriores           | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 85            | 1020          |
|                                | Gestoría                         | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 840           |
|                                | Mantenimiento Web<br>Plataforma  | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 1000          | 12000         |
|                                | Publicidad y propaganda          |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               | 5000          |
|                                | <b>TOTAL COSTES</b>              | <b>17175</b>  | <b>211100</b> |
|                                |                                  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| <b>PAGOS NO<br/>CORRIENTES</b> | Amortización Préstamo            | 320,92        | 322,39        | 323,87        | 325,36        | 326,85        | 328,35        | 329,85        | 331,36        | 332,88        | 334,41        | 335,94        | 337,48        | 339,01        | 3949,66       |
|                                | Intereses Préstamo               | 37,23         | 35,76         | 34,28         | 32,79         | 31,30         | 29,80         | 28,30         | 26,79         | 25,27         | 23,74         | 22,21         | 20,67         | 19,15         | 348,14        |
|                                | <b>TOTAL PAGOS NO CORRIENTES</b> | <b>358,15</b> | <b>4297,8</b> |

|                            |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |           |          |
|----------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
| <b>TOTAL PAGOS AÑO 3</b>   |          | 17533,1  | 17533,1  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 17533,15  | 215397,8 |
| <b>TESORERÍA MENSUAL</b>   |          | 13291,85 | 13291,85 | 13291,85  | 13291,85  | 18429,35  | 18429,35  | 18429,35  | 18429,35  | 23566,85  | 23566,85  | 23566,85  | 23566,85  | 23566,85  | 216152,2 |
| <b>TESORERÍA ACUMULADA</b> | 62308,41 | 75600,2  | 88892,1  | 102183,96 | 115475,81 | 133905,16 | 152334,51 | 170763,86 | 189193,21 | 212760,06 | 236326,91 | 259893,76 | 283460,61 | 283460,61 |          |

### 11.4.3 Resultados Anuales Previsionales

Una vez vistos y estudiados los resultados de la Tesorería Previsional de los tres primeros años, podemos pasar a ver la cuenta anual de **Resultados Anuales Previsionales** (o de Pérdidas y Ganancias), por cada uno de los tres años.

| <b>RESULTADO AÑO 1</b>               |                              |                 |
|--------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| TOTAL INGRESOS                       |                              | 205500          |
| COSTES VARIABLES                     |                              | 0               |
| <b>MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN</b>      |                              | <b>205500</b>   |
|                                      |                              |                 |
| COSTES FIJOS                         | Arrendamiento del local      | 12000           |
|                                      | Sueldos y salarios 1         | 60000           |
|                                      | Sueldos y salarios 2         | 72000           |
|                                      | Seguridad Social 1 (32%)     | 19200           |
|                                      | Seguridad Social 2 (32%)     | 23040           |
|                                      | Tributos y tasas             | 6000            |
|                                      | Suministros exteriores       | 1020            |
|                                      | Gestoría                     | 840             |
|                                      | Mantenimiento Web Plataforma | 12000           |
|                                      | Publicidad y propaganda      | 5000            |
| <b>TOTAL COSTES FIJOS</b>            |                              | <b>211100</b>   |
|                                      |                              |                 |
| Resultado Operativo (EBITDA/BAAIT)   |                              | -5600           |
|                                      | Amortizaciones               | 3539,13         |
| Resultado de Explotación (EBIT/BAIT) |                              | -9139,13        |
|                                      | Gastos Financieros           | 758,66          |
| Resultado antes de Impuestos (BAT)   |                              | -9897,79        |
|                                      | Impuesto Sociedades (15%)    | 0,00            |
| <b>RESULTADO NETO</b>                |                              | <b>-9897,79</b> |

| <b>RESULTADO AÑO 2</b>          |                          |               |
|---------------------------------|--------------------------|---------------|
| TOTAL INGRESOS                  |                          | 267150        |
| COSTES VARIABLES                |                          | 0             |
| <b>MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN</b> |                          | <b>267150</b> |
|                                 |                          |               |
| COSTES FIJOS                    | Arrendamiento del local  | 12000         |
|                                 | Sueldos y salarios 1     | 60000         |
|                                 | Sueldos y salarios 2     | 72000         |
|                                 | Seguridad Social 1 (32%) | 19200         |
|                                 | Seguridad Social 2 (32%) | 23040         |

|                                      |                              |                 |
|--------------------------------------|------------------------------|-----------------|
|                                      | Tributos y tasas             | 6000            |
|                                      | Suministros exteriores       | 1020            |
|                                      | Gestoría                     | 840             |
|                                      | Mantenimiento Web Plataforma | 12000           |
|                                      | Publicidad y propaganda      | 5000            |
| <b>TOTAL COSTES FIJOS</b>            |                              | <b>211100</b>   |
|                                      |                              |                 |
| Resultado Operativo (EBITDA/BAAIT)   |                              | 56050           |
|                                      | Amortizaciones               | 3738,77         |
| Resultado de Explotación (EBIT/BAIT) |                              | 52311,23        |
|                                      | Gastos Financieros           | 559,03          |
| Resultado antes de Impuestos (BAT)   |                              | 51752,2         |
|                                      | Impuesto Sociedades (15%)    | 7762,83         |
| <b>RESULTADO NETO</b>                |                              | <b>43989,37</b> |

| RESULTADO AÑO 3                      |                              |                  |
|--------------------------------------|------------------------------|------------------|
| TOTAL INGRESOS                       |                              | 431550           |
| COSTES VARIABLES                     |                              | 0                |
| <b>MARGEN BRUTO EXPLOTACIÓN</b>      |                              | <b>431550</b>    |
|                                      |                              |                  |
| COSTES<br>FIJOS                      | Arrendamiento del local      | 12000            |
|                                      | Sueldos y salarios 1         | 60000            |
|                                      | Sueldos y salarios 2         | 72000            |
|                                      | Seguridad Social 1 (32%)     | 19200            |
|                                      | Seguridad Social 2 (32%)     | 23040            |
|                                      | Tributos y tasas             | 6000             |
|                                      | Suministros exteriores       | 1020             |
|                                      | Gestoría                     | 840              |
|                                      | Mantenimiento Web Plataforma | 12000            |
|                                      | Publicidad y propaganda      | 5000             |
| <b>TOTAL COSTES FIJOS</b>            |                              | <b>211100</b>    |
|                                      |                              |                  |
| Resultado Operativo (EBITDA/BAAIT)   |                              | 220450           |
|                                      | Amortizaciones               | 3949,66          |
| Resultado de Explotación (EBIT/BAIT) |                              | 216500,34        |
|                                      | Gastos Financieros           | 348,14           |
| Resultado antes de Impuestos (BAT)   |                              | 216152,2         |
|                                      | Impuesto Sociedades (15%)    | 32422,83         |
| <b>RESULTADO NETO</b>                |                              | <b>183729,37</b> |

#### 11.4.4 Balances anuales de cierre

En el Apartado “11.3 Plan de Financiación”, se llevó a cabo el balance anual pero en la situación inicial, antes de la puesta en marcha de la empresa. A continuación, y una vez realizado el estudio detallado de cada uno de los años del proyecto, pasamos a ver los **balances anuales de cierre** de los tres años, justo al final de cada uno de estos.

## BALANCE CIERRE AÑO 1

| TEACHING!                       |                    | BALANCE CIERRE                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|
|                                 |                    |                                |                    |
| <b>ACTIVOS</b>                  |                    | <b>PASIVOS</b>                 |                    |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>       |                    | <b>PASIVOS CORRIENTES</b>      |                    |
| Inmovilizado material           | 12.450,00 €        | Capital Social                 | 3.000,00 €         |
| Amortización acum. Inm. Mat.    | -3.007,14 €        | Crédito Accionsta Principal    | 0,00 €             |
| Inmovilizado Inmaterial         | 0,00 €             | Reserva                        | 10.035,99 €        |
| <b>Total activos corrientes</b> | <b>9.442,86 €</b>  | Resultado Ejercicio            | -9.897,79 €        |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>            |                    | <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTE</b> |                    |
| Clientes                        | 0,00 €             |                                | 3.138,20 €         |
| Existencias                     | 0,00 €             | <b>OTROS PASIVOS</b>           |                    |
| Tesorería                       | 5.556,21 €         | Deudas a largo plazo           | 11.860,87 €        |
| <b>Total otros activos</b>      | <b>5.556,21 €</b>  | Impuesto Sociedades            | 0,00 €             |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>            | <b>14.999,07 €</b> | <b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>     | <b>11.860,87 €</b> |
|                                 |                    | <b>TOTAL PASIVOS</b>           | <b>14.999,07 €</b> |

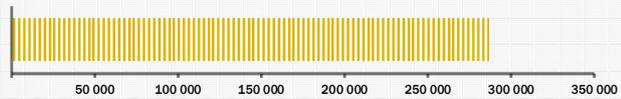
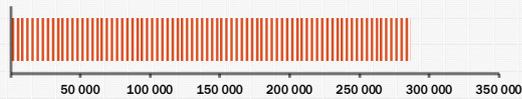
## BALANCE CIERRE AÑO 2

| TEACHING!                       |                    | BALANCE CIERRE                 |                    |
|---------------------------------|--------------------|--------------------------------|--------------------|
|                                 |                    |                                |                    |
| <b>ACTIVOS</b>                  |                    | <b>PASIVOS</b>                 |                    |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>       |                    | <b>PASIVOS CORRIENTES</b>      |                    |
| Inmovilizado material           | 12.450,00 €        | Capital Social                 | 3.000,00 €         |
| Amortización acum. Inm. Mat.    | -6.014,28 €        | Crédito Accionsta Principal    | 0,00 €             |
| Inmovilizado Inmaterial         | 0,00 €             | Reserva                        | 5.869,82 €         |
| <b>Total activos corrientes</b> | <b>6.435,72 €</b>  | Resultado Ejercicio            | 43.989,37 €        |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>            |                    | <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTE</b> |                    |
| Clientes                        | 0,00 €             |                                | 52.859,19 €        |
| Existencias                     | 0,00 €             | <b>OTROS PASIVOS</b>           |                    |
| Tesorería                       | 62.308,41 €        | Deudas a largo plazo           | 8.122,11 €         |
| <b>Total otros activos</b>      | <b>62.308,41 €</b> | Impuesto Sociedades            | 7.762,83 €         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>            | <b>68.744,13 €</b> | <b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>     | <b>15.884,94 €</b> |
|                                 |                    | <b>TOTAL PASIVOS</b>           | <b>68.744,13 €</b> |

# BALANCE CIERRE AÑO 3

TEACHING!

BALANCE CIERRE



## ACTIVOS

### ACTIVOS CORRIENTES

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| Inmovilizado material           | 12.450,00 €       |
| Amortización acum. Inm. Mat.    | -9.021,42 €       |
| Inmovilizado Inmaterial         | 0,00 €            |
| <b>Total activos corrientes</b> | <b>3.428,58 €</b> |

### OTROS ACTIVOS

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| Clientes                   | 0,00 €              |
| Existencias                | 0,00 €              |
| Tesorería                  | 283.460,61 €        |
| <b>Total otros activos</b> | <b>283.460,61 €</b> |

**TOTAL ACTIVOS** 286.889,19 €

## PASIVOS

### PASIVOS CORRIENTES

|                                |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| Capital Social                 | 3.000,00 €          |
| Crédito Accionista Principal   | 0,00 €              |
| Reserva                        | 63.564,54 €         |
| Resultado Ejercicio            | 183.729,37 €        |
| <b>TOTAL PASIVOS CORRIENTE</b> | <b>250.293,91 €</b> |

### OTROS PASIVOS

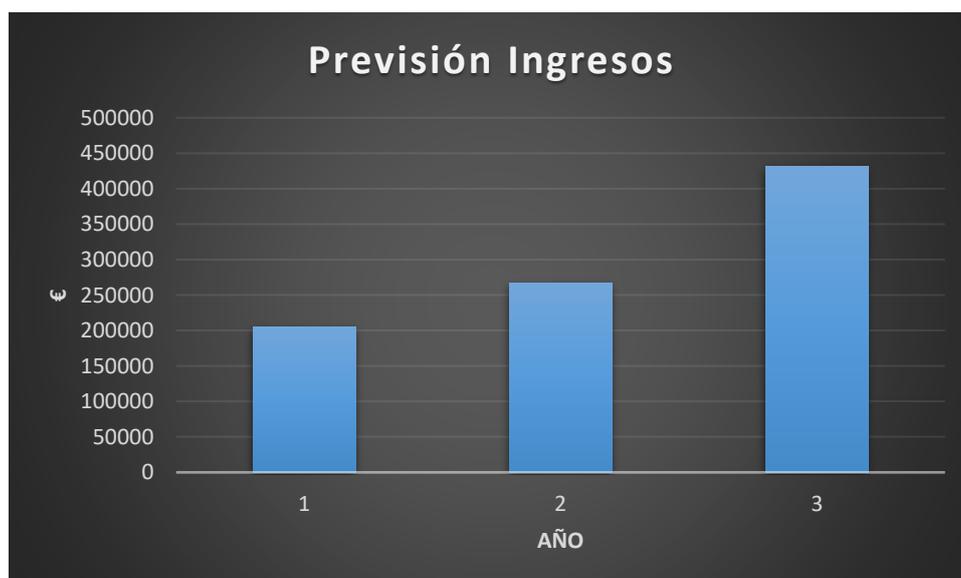
|                            |                    |
|----------------------------|--------------------|
| Deudas a largo plazo       | 4.172,45 €         |
| Impuesto Sociedades        | 32.422,83 €        |
| <b>TOTAL OTROS PASIVOS</b> | <b>36.595,28 €</b> |

**TOTAL PASIVOS** 286.889,19 €

### 11.4.5 Evolución prevista

Una vez llevado a cabo el estudio económico de nuestra empresa, desde antes de su creación y hasta el final de los tres primeros años, pasamos a ver de manera gráfica un pequeño resumen de la evolución prevista para los tres próximos años, tanto de los ingresos previstos como de los beneficios netos que obtendremos al final de cada año.

## EVOLUCIÓN DE INGRESOS



Como podemos observar, la previsión de ingresos para los próximos tres años es, lógicamente, de manera ascendente. El tercer año pasa prácticamente a duplicar los ingresos del primer año, puesto que la puesta en marcha de la empresa juega un papel fundamental, como también lo jugará la publicidad y el servicio prestado a lo largo de estos tres primeros años.

### EVOLUCIÓN BENEFICIO NETO



Por último, vemos la evolución en cuanto a los beneficios netos (después de impuestos) que tendrán lugar de cumplirse las previsiones establecidas.

Como podemos observar, la progresión es muy positiva, aunque el primer año alcanzamos unas pérdidas de casi los 10.000€, En los i no es preocupante, pues la puesta en marcha es siempre complicada. Aun así, en el segundo año superamos ya los 40.000€ de beneficio neto, y en el tercer año llegamos prácticamente a los 185.000€, por lo que los datos del primer año no son preocupantes ni muy relevantes.

### 11.5 ESTUDIO FINANCIERO

Para entender de una manera más clara en que consiste el estudio financiero dentro de un plan de negocio como este, nos ayudamos del artículo “Estudio Financiero” publicado en la web de “Zona Económica”, y que dice así:

El estudio financiero es el análisis de la capacidad de una empresa para ser sustentable, viable y rentable en el tiempo.

El estudio financiero es una parte fundamental de la evaluación de un proyecto de inversión. El cual puede analizar un nuevo emprendimiento, una organización en marcha, o bien una nueva inversión para una empresa, como puede ser la creación de

una nueva área de negocios, la compra de otra empresa o una inversión en una nueva planta de producción.

Para realizar este estudio se utiliza información de varias fuentes, como por ejemplo estimaciones de ventas futuras, costos, inversiones a realizar, estudios de mercado, de demanda, costos laborales, costos de financiamiento, estructura impositiva, etc.

La viabilidad de una organización consiste en su capacidad para mantenerse operando en el tiempo. En las empresas, la viabilidad está íntimamente ligada con su rentabilidad. Hablamos de rentabilidad a largo plazo, dado que la viabilidad no necesariamente implica que siempre sea rentable. Usualmente hay períodos de tiempo en los que las empresas no son rentables. En los períodos iniciales de un emprendimiento, la empresa debe incurrir en costos que otorgan beneficios en el futuro, como la publicidad, costos de organización, compra de stock de materiales, etc. Pero debe haber una expectativa de obtener beneficios en el futuro. En este caso, el estudio financiero deberá establecer si la empresa será capaz de sortear los períodos de rentabilidad negativa sin incurrir en cesación de pagos, y estimar en qué momento la rentabilidad será positiva y la relación entre la rentabilidad y el capital invertido o los activos.

Este capítulo estará dividido en dos bloques principales:

- **Análisis de la inversión:** El objetivo será el de definir los parámetros fundamentales para posteriormente realizar el cálculo de los indicadores de viabilidad tanto económica como financiera.
- **Análisis viabilidad económica:** Mediante el cálculo de indicadores como los flujos de caja, el Valor Actualizado Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) de nuestra inversión, aunque también del Pay-Back o Plazo de Recuperación de la Inversión.

Por último, llevaremos a cabo un estudio de rentabilidad financiera mediante diferentes ratios que nos indicarán la rentabilidad del negocio (tanto económica como financiera).

#### 11.5.1 Análisis de la Inversión

Un proyecto de inversión implica unos flujos de tesorería reales que poco tienen que ver con los contables. Para analizar financieramente dicho proyecto, es preciso saber prever en el tiempo cuáles van a ser dichos flujos de inversión.

Las variables principales a investigar son las siguientes:

1. **Inversión Inicial ( $C_0$ ):** constituye el monto inicial de dinero necesario para poner en funcionamiento el negocio, tanto para inmovilizado como para el capital circulante que nos permita afrontar los primeros pagos de la empresa. En nuestro caso, hemos estimado un total de **22400 €**, tal y como detallamos en el capítulo anterior.
2. **Flujo Neto de Caja o Cash-flow ( $C_t$ ):** es la diferencia entre ingresos y gastos generada en cada uno de los años de actividad de la empresa. Nos da una idea de la capacidad de la empresa para generar beneficios. En nuestro caso lo hemos obtenido de la

cuenta anual de Resultados, sumando al Resultado Operativo las variaciones de Capital Circulante o Necesidades Operativas de Fondos (NOF), y descontando posteriormente el impuesto de sociedades. Este será el *Cash-flow del proyecto*, sin tener en cuenta el impacto del pago de la deuda y los intereses que genera, por lo que estudiaremos la capacidad de la actividad por sí misma para generar fondos, como si no tuviésemos ninguna deuda contraída con el banco. Posteriormente descontaremos el efecto de los pagos de esta deuda y sus intereses para obtener el *Cash-flow de los accionistas*, al que, como veremos, exigiremos una tasa de descuento mayor.

3. **Duración Inversión (n):** para nuestro proyecto hemos tomado un horizonte temporal de estudio a medio plazo: **3 años**.
4. **Tasa de Actualización (k):** esta tasa nos servirá para actualizar el valor de los flujos de caja obtenidos y se corresponde con la *rentabilidad mínima* exigida al capital invertido, propio o ajeno, más una posible *prima de riesgo* debida a la incertidumbre que supone la estimación futura de unos flujos de caja. En nuestro caso, tomaremos una tasa **k = 0,5%** para actualizar los flujos del proyecto, que posteriormente justificaremos. Con respecto a los flujos financieros o de los accionistas, podríamos calcular una tasa ponderada entre el coste del crédito aportado por los socios (5%) y el *coste de la deuda* con el banco (6,5%), que nos daría un valor intermedio entre ambos, y añadirle una prima de riesgo de difícil estimación en cualquier caso. Para simplificar estos cálculos, supondremos **k = 6,5%**, es decir, el coste de nuestra deuda con el banco, como punto de partida para actualizar los flujos de caja y poder analizar nuestra inversión desde el punto de vista del capital de los accionistas.

### 11.5.2 Viabilidad Económica

Para analizar la viabilidad económica de nuestro proyecto utilizaremos los siguientes indicadores:

1. El **Valor Actual Neto (VAN)** de los flujos de caja generados: es decir, la suma actualizada de todos los rendimientos esperados de nuestro proyecto, siendo la tasa de actualización la que comentamos en el apartado anterior y sobre la que volveremos a insistir en el apartado correspondiente al cálculo de este indicador económico.
2. La **Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)** de la inversión: esta es la tasa de descuento que anula al VAN, es decir, una medida de la rentabilidad interna del proyecto en función de los flujos de caja obtenidos durante cada uno de los años de actividad.
3. El **Plazo de Recuperación o Payback** de la inversión: el número de años en el que los flujos de caja esperados nos permiten cubrir la inversión inicial en el proyecto. También volveremos sobre ello en el apartado de su obtención.

A continuación vemos los distintos componentes y el proceso de cálculo de los flujos de caja para nuestro horizonte temporal de 3 años. Los flujos de entrada y salida son los siguientes:

1. **Inversiones:** suponen una “salida” de flujo o entrada negativa que se da al inicio del proyecto. Lógicamente, estamos ante un desembolso de capital necesario para invertir en los activos que nos permitan generar los posteriores beneficios. Cabe señalar que podríamos haber considerado un flujo positivo al final del periodo de estudio correspondiente al valor residual (no amortizado) de parte del inmovilizado. En nuestro caso no lo hemos tenido en cuenta debido a la dificultad para calcular su valor venal real y su venta, así como, sobre todo, el bajo impacto que podría tener en nuestros resultados de caja.

2. **Resultado Operativo anual (BAAIT o EBITDA):** se trata de los resultados (pérdidas o beneficios) obtenidos al final de cada año como consecuencia de las actividades de la empresa, antes de descontar amortizaciones, intereses e impuestos. En definitiva, suponen los flujos positivos o de entrada en caja después de descontar los gastos de explotación de la empresa. Posteriormente descontaremos pagos ineludibles como impuestos, amortizaciones de deuda e intereses, pero no las amortizaciones de inmovilizado, puesto que no suponen una salida monetaria de caja propiamente dicha. Sus valores se obtienen directamente de la Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias.

3. **Variación de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF):** parte de las salidas de caja consisten en la dotación necesaria cada año al capital circulante necesario para mantener la actividad empresarial: son el también llamado Fondo de Maniobra que nos permite, en general, adquirir materias primas, almacenar existencias, mantener el nivel de tesorería para afrontar pagos, etc. En nuestro caso, estas NOF consisten fundamentalmente en estos niveles de tesorería necesarios para el pago de salarios, Seguridad Social y arrendamiento del local, que suponen alrededor de un 90% de los costes de explotación de la empresa. Pues bien, los incrementos anuales de estas NOF a la caja se descuentan de los resultados obtenidos cada año.

4. **Impuesto de Sociedades:** pago anual ineludible, se descuenta también de los flujos de caja positivos obtenidos anualmente. Llegados a este punto, obtenemos los llamados *Cash-flow del proyecto o flujos de caja operativos*, en los que aún no hemos considerado el impacto de la amortización de deuda y sus intereses, es decir, los resultados que hubiésemos obtenido en el supuesto de no haber necesitado financiación externa para nuestra inversión. Su interés radica en que nos permite obtener una medida de la capacidad de nuestra estructura para generar beneficios por sí misma, por lo que aplicaremos una tasa de descuento tan pequeña como la que represente el *coste de oportunidad* de nuestros fondos invertidos en la actividad.

5. **Amortización de deuda e intereses:** el impacto que suponen en la caja los pagos anuales correspondientes a estos conceptos sí son ahora considerados para obtener el llamado *flujo de caja del capital o de los accionistas*. La tasa de descuento que exigiremos a estos cash-flow será mayor que en el caso anterior, puesto que incluirá los *costes de la deuda* correspondiente a los préstamos conseguidos para el inicio de nuestra actividad, además del *coste de oportunidad* de los fondos invertidos en ella.

A continuación podemos ver el cálculo de las variaciones de NOF anuales descritas arriba a partir de los valores del capital circulante a final de año, que hemos tomado de los balances finales anuales:

|                      | INICIO   | AÑO 1    | AÑO 2     | AÑO 3     |
|----------------------|----------|----------|-----------|-----------|
| <b>NOF</b>           | 10454    | 5556,21  | 62308,41  | 283460,61 |
| <b>VARIACIÓN NOF</b> | 19897,79 | -51752,2 | -216152,2 | 283460,61 |

Por último, y para poder calcular los indicadores mencionados anteriormente, procedemos al cálculo de los flujos de caja para cada uno de los periodos estudiados:

|                                | CASH FLOW ANUAL |           |            |           |
|--------------------------------|-----------------|-----------|------------|-----------|
|                                | INICIO          | AÑO 1     | AÑO 2      | AÑO 3     |
| Inversión                      | -25400,00       |           |            |           |
| Resultado Operativo (EBITDA)   |                 | -5600,00  | 56050,00   | 220450,00 |
| Variación NOF                  | 19897,79        | -51752,20 | -216152,20 | 283460,61 |
| Cash Flow (Antes de Imp.)      | -5502,21        | -57352,20 | -160102,20 | 503910,61 |
| Impuesto Sociedades            |                 | 0,00      | -7762,83   | -32422,83 |
| Cash Flow proyecto             | -5502,21        | -57352,20 | -167865,03 | 471487,78 |
| Amortización deuda e intereses |                 | 14297,79  | 4297,80    | 4297,80   |
| Cash Flow Accionistas          | -5502,21        | -43054,41 | -163567,23 | 475785,58 |

### 11.5.2.1 Cálculo del VAN (Valor Actualizado Neto)

Para entender de una manera más clara y precisa en que consiste y como se calcula el VAN (Valor actualizado Neto), nos ayudamos de la explicación ofrecida por Wikipedia, donde además del concepto nos detalla el procedimiento de cálculo:

El **valor actual neto**, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (en inglés *net present value*), cuyo acrónimo es VAN (en inglés, NPV), es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* (en inglés *cash-flow*) futuros o en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Dicha tasa de actualización (k) o de descuento (d) es el resultado del producto entre el coste medio ponderado de capital (CMPC) y la tasa de inflación del periodo. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

En las transacciones internacionales es necesario aplicar una tasa de inflación particular, tanto, para las entradas (cobros), como, para las de salidas de flujos (pagos). La

condición que maximiza el margen de los flujos es que la economía exportadora posea un IPC inferior a la importadora, y viceversa.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = -C_0 + \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+k)^t}$$

- **C<sub>t</sub>**: representa los flujos de caja en cada periodo t.
- **C<sub>0</sub>**: es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- **n**: es el número de períodos considerado.
- **k**: es el tipo de interés.

Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

| VAN        |                  |                  |
|------------|------------------|------------------|
|            | PROYECTO         | ACCIONISTAS      |
| k          | 0,5%             | 6,5%             |
| Co         | -25400           | -25400           |
| Año 1      | -57352,2         | -43054,41        |
| Año 2      | -167865,03       | -163567,23       |
| Año 3      | 471487,78        | 475785,58        |
| <b>VAN</b> | <b>215819,85</b> | <b>183841,42</b> |
| >0         | OK               | OK               |

Como vemos, tanto el VAN del proyecto como el de los accionistas es superior a 0, por lo que podemos concluir que, según este indicador, el proyecto podría aceptarse puesto que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r).

#### 11.5.2.2 Cálculo del TIR (Tasa Interna de Rentabilidad)

La Tasa Interna de Retorno o TIR (*Internal Rate of Return* o IRR en inglés) es un parámetro que te indica la viabilidad de un proyecto basándose en la estimación de los flujos de caja que se prevé tener. Por decirlo de forma sencilla, para calcular la TIR se toman la cantidad inicial invertida y los flujos de caja de cada año (ingresos de cada año, restándole los gastos netos) y en base a eso calcula el porcentaje de beneficios que se obtendrá al finalizar la inversión. Cuánto mayor se la TIR, más rentable será el proyecto.

La Tasa Interna de Retorno (también conocida como Tasa Interna de Rentabilidad) se calcula utilizando la siguiente fórmula matemática:

$$VAN = -Co + \sum_{t=1}^n \frac{Ct}{(1+TIR)^t}$$

- **Ct**: representa los flujos de caja en cada periodo t.
- **Co**: es el valor del desembolso inicial de la inversión.
- **n**: es el número de períodos considerado.
- **k**: es el tipo de interés.

| TIR        |            |             |
|------------|------------|-------------|
|            | PROYECTO   | ACCIONISTAS |
| Co         | -25400     | -25400      |
| Año 1      | -57352,2   | -43054,41   |
| Año 2      | -167865,03 | -163567,23  |
| Año 3      | 471487,78  | 475785,58   |
| <b>TIR</b> | <b>51%</b> | <b>60%</b>  |
|            | OK         | OK          |

Como podemos observar, los valores obtenidos son muy superiores a las rentabilidades exigidas desde un principio, por lo que podemos concluir, que si se cumplen los pronósticos de ventas previstos, invertir en la empresa sería muy rentable.

### 11.5.2.3 PayBack (Plazo de Recuperación)

Para el cálculo y definición del concepto de PayBack (o Tiempo de Retorno), nos ayudamos del artículo del portal Web “Economipedia”, y que dice lo siguiente:

El Payback o Plazo de Recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones.

Por medio del Payback sabemos el número de periodos (normalmente años) que se tarda en recuperar el dinero desembolsado al comienzo de una inversión. Lo que es crucial a la hora de decidir si embarcarse en un proyecto o no.

Para el cálculo del PayBack, nos guiamos por la siguiente fórmula:

$$\text{Payback} = a + \frac{I_0 - b}{Ft}$$

Donde:

- a es el número del periodo inmediatamente anterior hasta recuperar el desembolso inicial
- $I_0$  es la inversión inicial del proyecto
- b es la suma de los flujos hasta el final del periodo “a”
- $F_t$  es el valor del flujo de caja del año en que se recupera la inversión

Si aplicamos los valores de nuestra empresa en la formula presentada anteriormente, obtenemos un valor de PayBack para el proyecto y otro para los accionistas.

- ✓ PAYBACK PROYECTO: 9 Años
- ✓ PAYBACK ACCIONISTAS: 10 años

### 11.5.3 Ratios de Rentabilidad

En este apartado llevaremos a cabo el cálculo de los principales indicadores para el estudio de rentabilidad. Antes, vamos a diferenciar entre rentabilidad económica y financiera, ayudándonos del artículo de la Plataforma de Financiación “MyTripleA”:

La principal diferencia entre rentabilidad financiera y económica es:

- En la **rentabilidad financiera** se tienen en cuenta los fondos propios que tiene la empresa para la obtención de beneficios.
- En la **rentabilidad económica** se tiene en cuenta el activo total de la empresa para conocer los beneficios obtenidos.

Otra diferencia entre rentabilidad económica y financiera es el **beneficio** que se utiliza para calcularlas:

- La rentabilidad financiera relaciona el beneficio una vez deducidos los intereses, impuestos y posibles gastos financieros.
- La rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos, sin tener en cuenta los gastos financieros que han supuesto la financiación de los activos totales de la empresa.

Por último y no menos importante, una de las diferencia entre rentabilidad económica y financiera es el denominado **Apalancamiento**.

A continuación pasamos a mostrar los diferentes ratios que calcularemos posteriormente, para poder medir de una manera real la rentabilidad económica y financiera de nuestro proyecto:

- **ROI:** El ROI (Return On Investment) o retorno de la inversión es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

$$\text{ROI} = \text{BAIT} / \text{Activo}$$

- **ROE: la rentabilidad financiera** o «ROE» (por sus iniciales en inglés, Return on equity) relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. Dentro de una empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

$$\text{ROE} = \text{BAT} / \text{RRPP (Recursos Propios)}$$

- **LIQUIDEZ:** Capacidad de la empresa para atender vencimientos a corto plazo. Si el valor es inferior a 1, hay peligro de suspensión de pagos.

$$L = \text{AC} / \text{PC}$$

- **ENDEUDAMIENTO:** Relaciona las deudas con los RRPP, por lo tanto cuanto menor sea el valor mejor.

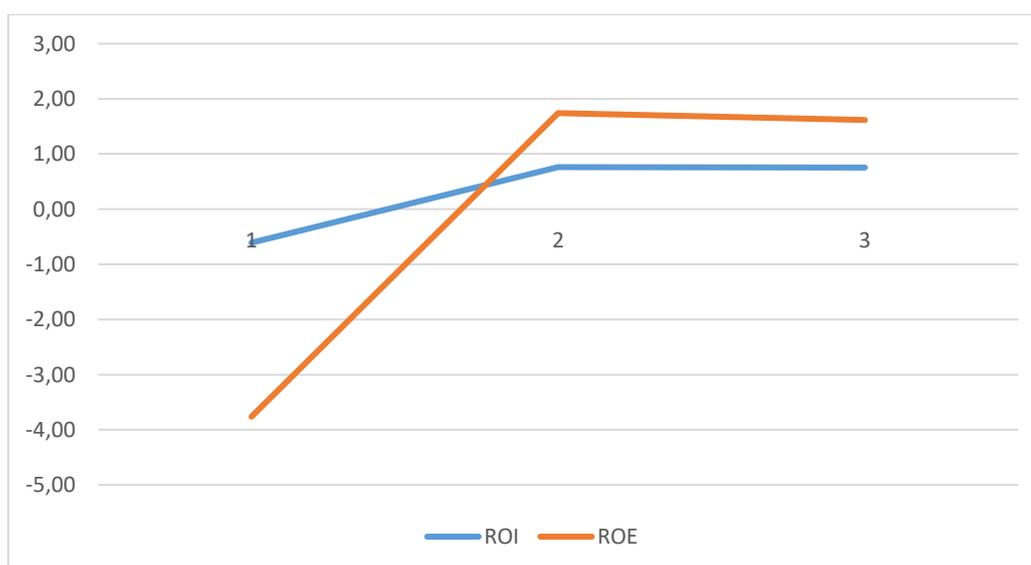
$$E = \text{Exigible} / \text{Pasivo}$$

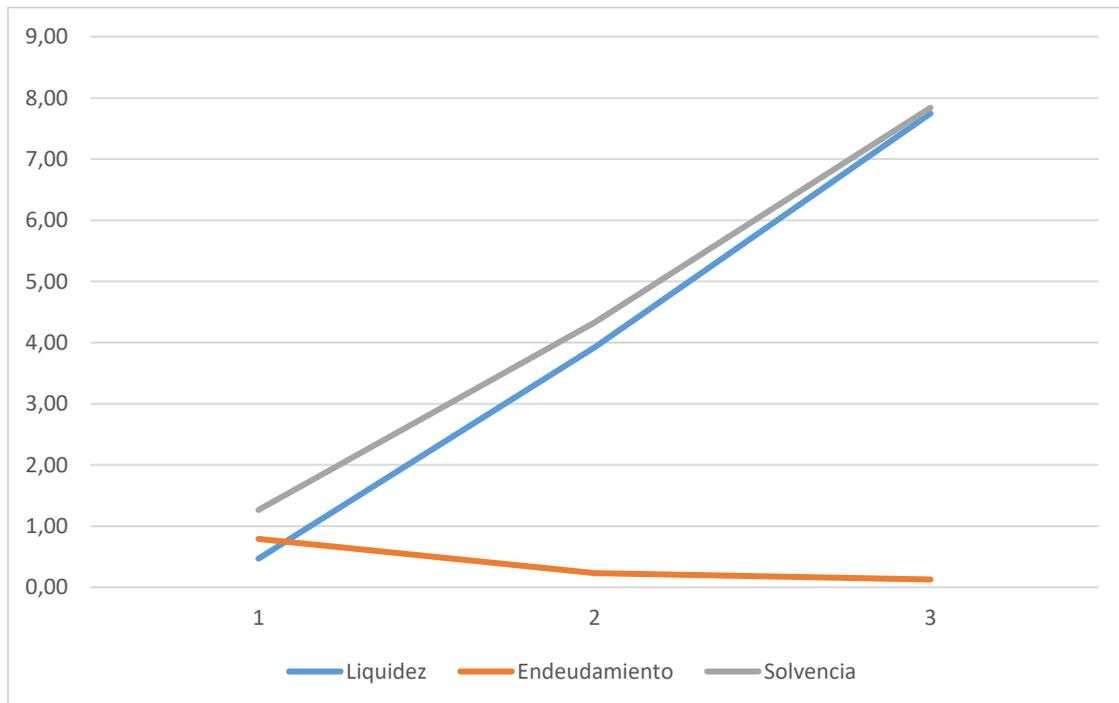
- **SOLVENCIA:** Garantía formada por todos los bienes reales de la empresa. Debe ser siempre mayor a 1.

$$S = \text{Activo} / \text{Exigible}$$

A continuación podemos ver el cuadro resumen y los gráficos de evolución de todos los ratios calculados anteriormente descritos.

| RATIOS FINANCIEROS |                       |       |       |       |
|--------------------|-----------------------|-------|-------|-------|
| CONCEPTO           | FORMULA               | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| ROI                | ROI = BAIT / Activo   | -0,61 | 0,76  | 0,75  |
| ROE                | ROE = BAT / RRPP      | -3,15 | 0,98  | 0,86  |
| Liquidez           | L = AC / PC           | 0,47  | 3,92  | 7,75  |
| Endeudamiento      | E = Exigible / Pasivo | 0,79  | 0,23  | 0,13  |
| Solvencia          | S = Activo / Exigible | 1,26  | 4,33  | 7,84  |





### 11.5.3.1 Apalancamiento

El **apalancamiento**, también denominado “Efecto palanca” consiste en financiarse mediante recursos ajenos (endeudamiento) para recuperar determinadas inversiones que se han realizado en la empresa.

Se puede decir que una empresa está apalancada cuando aumenta su pasivo (sus deudas) para adquirir activos.

El apalancamiento puede ser de varios tipos:

- **Apalancamiento Positivo:** El  $ROE > ROI$ . Esto significa que el coste medio de las deudas de la empresa es inferior a la rentabilidad económica que obtiene. Por tanto, financiar parte del activo con recursos ajenos ha hecho aumentar la rentabilidad financiera.
- **Apalancamiento Negativo:** El  $ROE < ROI$ . El coste medio de las deudas de la empresa para financiar sus activos supera a la rentabilidad económica.
- **Apalancamiento Nulo:** El  $ROE = ROI$ . Este tipo de apalancamiento se da en los casos en que el activo de la empresa se financia con fondos propios, sin recurrir a la financiación externa.

A continuación podemos ver el cuadro resumen con el apalancamiento de la empresa a lo largo de los tres años de estudio:

| RATIOS FINANCIEROS |       |       |       |
|--------------------|-------|-------|-------|
| CONCEPTO           | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 |
| Apalancamiento     | -     | +     | +     |

## 12. CONCLUSIONES

En este Plan de Negocios y estudio de Viabilidad Económica y Financiera la factibilidad de abrir un negocio online, tanto de clases de refuerzo y de idiomas como cursos de preparación para las oposiciones.

Se ha llevado a cabo un detallado estudio de mercado, gracias a artículos y estadísticas, para corroborar la necesidad de mercado que se detectaba y de la cual surgió la idea de este negocio. En base a esto, se ha dividido al público (y en consecuencia las líneas de productos) en tres: clases de refuerzo, clases de idiomas y cursos de preparación para las oposiciones.

Se ha calculado el punto muerto, entre otros muchos más factores e indicadores, para conocer con detalle la cantidad de intermediaciones y cursos que habrá que ofrecer para no solo cubrir gastos, sino cumplir con los objetivos de rentabilidad económica y financieros marcados.

Se llevo a cabo un exhaustivo análisis tanto interno como externo para poder conocer el punto del que partimos, y posteriormente conocer nuestras fortalezas y debilidades. De este punto, quizás lo que más cabe destacar y que más puede preocupar es la dependencia directa de los docentes que hayan disponibles, lo cual en los inicios de la empresa puede llegar a ser relevante.

Después de todo esto podemos concluir que la empresa Teaching está preparada y capacitada para su puesta en marcha y posterior crecimiento (al menos en los próximos 3 años, tal y como se ha estudiado), obteniendo valores de rentabilidad bastante más superiores a los establecidos por los accionistas.

## 13. BIBLIOGRAFIA

- Instituto estadística nacional: <http://www.ine.es/prensa/np763.pdf>
- Artículo OCU: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2013/encuesta-ensenanza-idiomas>
- Artículo 20minutos: <http://www.20minutos.es/noticia/2745657/0/oposiciones-oferta-plaza-mejora-espana/>
- Análisis externo: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Análisis externo: <http://gestionando-empresas.blogspot.it/2010/09/analisis-externo.html>
- Calculo costes: <http://infoautonomos.economista.es/financiacion-autonomos-empresas/como-calculer-el-coste-real-de-mi-producto-o-servicio/>
- Valor percibido por el cliente: <http://olgauis.blogspot.it/2010/01/valor-percibido-y-sus-componentes.html>
- Distribución en Marketing: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Objetivos estratégicos: <https://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>
- Calculo Punto Muerto: <http://economipedia.com/definiciones/punto-muerto.html>
- Plan RRHH: <http://es.workmeter.com/blog/bid/232590/Importancia-y-objetivos-en-un-plan-de-recursos-humanos>
- <http://www.viu.es/como-elaborar-un-buen-plan-de-recursos-humanos/>
- Áreas funcionales: <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>
- Descripción puestos trabajo: <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-puntos-elaborar-descripcion-puesto-trabajo/>
- Elección forma jurídica: <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>
- Factores a tener en cuenta: <http://www.crear-empresas.com/formas-juridicas-de-constitucion-de-la-empresa>
- Plan Eco-Fin [http://www.mega-consulting.com/herramientas/planempresa/6\\_financiacion.htm](http://www.mega-consulting.com/herramientas/planempresa/6_financiacion.htm)
- Plan Financiación: <http://definicion.de/financiacion/>
- Tabla amortización préstamo: <http://www.tabla-amortizacion.es/>
- Estudio Financiero: <http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero>
- VAN: [https://es.wikipedia.org/wiki/Valor actual neto](https://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_net)
- <http://virepa.es/ejemplo-van-desarrollo-formula.html>
- TIR: <http://virepa.es/ejemplo-van-desarrollo-formula.html>
- PayBack: <http://economipedia.com/definiciones/payback.html>
- Rentabilidad: <https://www.mytriplea.com/blog/rentabilidad-economica-financiera-diferencia/>
- Rent. Financiera: [https://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad financiera](https://es.wikipedia.org/wiki/Rentabilidad_financiera)

- Plan Operaciones: [www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8](http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8)

## 14. ANEXOS

### A.1 REGISTRO DOCENTE

Para ver de una manera más clara el perfil del candidato y poder evaluarlo de una manera cualitativa y sobre todo cuantitativa, a continuación pasamos a ver los diferentes puntos del cuestionario que debe rellenar el docente para la creación de su perfil, el cual servirá como carta de presentación directa a todos los clientes (alumnos). Esta encuesta, la podemos ver también en el capítulo anterior “Plan de Operaciones”:

Bienvenido a Teaching!

Para poder ayudarte a encontrar el máximo número de alumnos posibles, necesitamos que rellene el siguiente formulario. Solo le llevará unos minutos.

Un cordial saludo,

Equipo Teaching

#### Presentación \*

#### Datos personales \*

|                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| Nombre             | <input type="text"/> |
| Apellido           | <input type="text"/> |
| Profesión          | <input type="text"/> |
| Idiomas            | <input type="text"/> |
| Formación          | <input type="text"/> |
| Telefono           | <input type="text"/> |
| Correo electronico | <input type="text"/> |

**Precio \***

Indique por favor el precio por hora que desea percibir

- 10 €/hora
- 12,50 €/hora
- 15 €/hora
- 17,50 €/hora
- 20 €/hora
- 25 €/hora
- Otro

**Disponibilidad \***

|       | LUNES                    | MARTES                   | MIERCOLES                | JUEVES                   | VIERNES                  | SABADO                   | DOMINGO                  |
|-------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 00:00 | <input type="checkbox"/> |
| 01:00 | <input type="checkbox"/> |
| 02:00 | <input type="checkbox"/> |
| 03:00 | <input type="checkbox"/> |
| 04:00 | <input type="checkbox"/> |
| 05:00 | <input type="checkbox"/> |
| 06:00 | <input type="checkbox"/> |
| 07:00 | <input type="checkbox"/> |
| 08:00 | <input type="checkbox"/> |
| 09:00 | <input type="checkbox"/> |
| 10:00 | <input type="checkbox"/> |
| 11:00 | <input type="checkbox"/> |
| 12:00 | <input type="checkbox"/> |
| 13:00 | <input type="checkbox"/> |
| 14:00 | <input type="checkbox"/> |
| 15:00 | <input type="checkbox"/> |
| 16:00 | <input type="checkbox"/> |
| 17:00 | <input type="checkbox"/> |
| 18:00 | <input type="checkbox"/> |
| 19:00 | <input type="checkbox"/> |
| 20:00 | <input type="checkbox"/> |
| 21:00 | <input type="checkbox"/> |
| 22:00 | <input type="checkbox"/> |
| 23:00 | <input type="checkbox"/> |

**Acepto las condiciones y políticas de privacidad de Teaching \***

- sí
- no

A partir de todos estos datos y de las valoraciones de cada uno de los alumnos, se creará automáticamente (y se actualizará también) el perfil de cada uno de los candidatos.