



**PLAN DE NEGOCIO:**  
**ACADEMIA DIRIGIDA A LOS ALUMNOS**  
**DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**  
**DE LA UPV/EHU (SECCIÓN GUIPÚZCOA).**

**Trabajo fin de grado**

Facultad de Economía y Empresa  
(Sección Guipúzcoa)

Autor: Mikel Larrayoz Vicuña

Directora: Ana Beraza Garmendia

Curso: 2018/2019



## ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN .....	7
2	EQUIPO PROMOTOR:.....	9
2.1	Datos identificativos:.....	9
2.2	Competencias, habilidades y conocimientos relacionados con la empresa .....	10
2.3	Funciones a desarrollar en la nueva empresa:.....	11
3	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA .....	13
3.1	Actividad .....	13
3.2	¿Qué es lo más valorado de nuestra actividad?.....	13
3.3	Objetivos perseguidos por la empresa:.....	14
4	EL MERCADO .....	15
4.1	¿A quién nos dirigimos?.....	15
4.2	¿Por qué en Guipúzcoa (San Sebastián)? .....	16
4.3	Perfil del cliente/alumno .....	16
4.4	Situación de la competencia.....	18
4.5	Encuesta realizada .....	21
4.6	Interpretación de la encuesta.....	23
4.7	DAFO .....	28
4.8	Estrategias.....	30
5	PLAN COMERCIAL .....	33
5.1	Descripción del servicio .....	33
5.2	Contratación de nuestros servicios .....	33
5.3	Localización del local .....	34
5.4	Descripción del local .....	36
5.5	Política de distribución .....	38
5.6	Proveedores.....	39
5.7	Política de comunicación .....	39
5.8	Política de precios.....	43
5.9	La marca.....	43
6	FORMA JURIDICA E IMPUESTOS.....	45
6.1	Forma jurídica y procedimiento .....	45
6.2	Impuestos .....	46
7	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	47
7.1	Ingresos.....	47
7.1.1	Organización de las asignaturas .....	47
7.1.2	Previsión de ventas.....	54

7.1.3	Reparto de las ventas .....	62
7.2	Gastos generales.....	63
7.3	Gastos de personal .....	64
7.4	Inversiones.....	66
7.5	Financiación .....	68
7.6	Cuenta de pérdidas y ganancias .....	71
7.7	Presupuesto de tesorería.....	72
7.8	Balance de situación .....	73
7.9	Ratios financieros .....	74
7.10	Recuperación de la inversión.....	76
7.10.1	Valor actual neto.....	76
7.10.2	Tasa interna de retorno .....	77
7.10.3	Periodo de recuperación (Payback).....	77
8	CONCLUSIONES.....	79
9	BIBLIOGRAFÍA .....	81
	ANEXO I.....	83
	ANEXO II.....	85
	ANEXO III.....	89
	ANEXO IV .....	91
	ANEXO V .....	93
	ANEXO VI .....	99

## ÍNDICE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Reparto de las ventas .....	62
<b>Tabla 2:</b> Gastos generales .....	64
<b>Tabla 3:</b> Gastos de personal .....	65
<b>Tabla 4:</b> Mobiliario .....	66
<b>Tabla 5:</b> Equipos informáticos:.....	66
<b>Tabla 6:</b> Inversión inicial.....	67
<b>Tabla 7:</b> Amortización del inmovilizado .....	68
<b>Tabla 8:</b> Condiciones del préstamo .....	69
<b>Tabla 9:</b> Amortización del préstamo .....	70
<b>Tabla 10:</b> Cuenta de pérdidas y ganancias .....	71
<b>Tabla 11:</b> Presupuesto de tesorería .....	72
<b>Tabla 12:</b> Balance de situación .....	73
<b>Tabla 13:</b> Calculo del VAN .....	76
<b>Tabla 14:</b> Calendario .....	83
<b>Tabla 15:</b> Horario I .....	85
<b>Tabla 16:</b> Horario II .....	86
<b>Tabla 17:</b> Horario III.....	87
<b>Tabla 18:</b> Horario IV .....	88

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Grafica 1:</b> Asistencia de los alumnos a la academia .....	24
<b>Grafica 2:</b> Valoración de las características de una academia .....	26

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>Imagen 1:</b> Localización de la academia .....	34
<b>Imagen 2:</b> Local I .....	36
<b>Imagen 3:</b> Local II .....	37
<b>Imagen 4:</b> Marca .....	44
<b>Imagen 5:</b> Reforma del local .....	99



# 1 INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado está dirigido a la elaboración de un Plan de Negocio que va a estudiar la posibilidad de poner en marcha una academia dirigida a los alumnos de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU).

Dicho proyecto va a ser realizado por Mikel Larrayoz Vicuña, estudiante de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad del País Vasco, situada en el campus de Guipúzcoa, buscando así poder convertir la oportunidad de negocio detectada en un negocio rentable.

El desarrollo de este Plan de Negocio va a permitirnos conocer la manera en la que debemos organizar las actividades que vamos a desempeñar, así como si el proyecto resultase rentable o no. Para ello, dejaremos perfectamente definidos y acotados cuáles van a ser los objetivos que perseguimos mediante la puesta en marcha del negocio.

Para la consecución de dichos objetivos, vamos a realizar un estudio de los diferentes factores que influyen en la consecución de dichos horizontes. Estos factores, van a ser analizados detenidamente, determinando las formas de actuación que deberá tomar la empresa.

Realizaremos un estudio del mercado en el que operaremos, donde se analizará tanto el cliente objetivo como las empresas de la competencia. Para ello, nos apoyaremos en una encuesta que realizaremos a los alumnos de la facultad, poniendo en relación las dos partes con el objetivo de conocer de mejor manera la situación del mercado y sus tendencias. De igual manera también se realizará un análisis DAFO para conocer cuál sería la situación tanto interna como externa de nuestra empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno.

De esta manera, utilizando este estudio del mercado como referencia, con las conclusiones que saquemos de él, se elaborará un plan comercial en el que se detallará la manera en la que vamos a organizar nuestra actividad, estableciéndose todo lo referente a cómo vamos a prestar nuestros servicios a los alumnos.

En el siguiente punto, determinaremos la forma jurídica que va a tomar la empresa y el último apartado se centrará en el análisis económico-financiero de la empresa. Dicho apartado va a reflejar la viabilidad del proyecto. Buscando siempre que los resultados obtenidos sean lo más ajustados a la realidad.





## 2 EQUIPO PROMOTOR:

### 2.1 Datos identificativos:

#### DATOS IDENTIFICATIVOS PROMOTOR 1

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| ▪ Nombre y apellidos:          | <b>Mikel Larrayoz Vicuña</b> |
| ▪ D.N.I:                       | XXXXXXXXXX                   |
| ▪ Fecha de nacimiento:         | 16/04/1996                   |
| ▪ Edad:                        | 22 años.                     |
| ▪ Teléfono:                    | 6XXXXXXXXX                   |
| ▪ Participación en la empresa: | 50%                          |

#### DATOS IDENTIFICATIVOS PROMOTOR 2

- |                                |                              |
|--------------------------------|------------------------------|
| ▪ Nombre y apellidos:          | <b>Laura Marijuan Elguea</b> |
| ▪ D.N.I:                       | XXXXXXXXXX                   |
| ▪ Fecha de nacimiento:         | 01/05/1996                   |
| ▪ Edad:                        | 22 años.                     |
| ▪ Teléfono:                    | 6XXXXXXXXX                   |
| ▪ Participación en la empresa: | 50%                          |

---

<sup>1</sup> Los currículos de los promotores vienen adjuntos en el ANEXO III

## 2.2 Competencias, habilidades y conocimientos relacionados con la empresa

Las características que se detallan en este apartado acreditan el buen equipo de profesionales con el que va a contar el proyecto. Disponiendo de personal cualificado y dotado de los valores necesarios para el trabajo que se va a desempeñar.

### ❖ Competencias:

- Competencia organizativa y de gestión: organización en el trabajo en base a la planificación, coordinación y gestión.
- Competencia en el conocimiento del funcionamiento y organización de la universidad.
- Competencia de conocimiento técnico y experiencia en la materia.
- Competencia en el uso de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación).

### ❖ Habilidades referentes al trabajo en equipo:

- Capacidad de manejar grupos de trabajo para su motivación.
- Facilidad para promover el buen clima dentro de las aulas, facilitando el desarrollo de las clases.
- Capacidad del trabajo en equipo, pudiendo colaborar con otros profesionales de diferentes ámbitos.
- Creer en el trabajo de los demás.
- Capacidad para escuchar y aceptar las opiniones de los demás y saber aportar el punto de vista de manera constructiva.
- Implicación y compromiso; formular propuestas y proponer soluciones.
- Capacidad para reaccionar de forma rápida y eficaz ante los imprevistos.
- Saber asesorar tanto en métodos comunes como en particulares.
- Comunicación y desarrollo de las relaciones interpersonales.

### ❖ Habilidades de competencia lingüístico-comunicativa:

- Escucha, exposición y dialogo.
- Autoestima, confianza en uno mismo.
- Manejar el espacio y las distancias.

❖ Habilidades en innovación y mejora:

- Reciclaje y actualización sobre los cambios que se vayan dando en las asignaturas; tanto en el temario como en los cambios que se apliquen en la metodología.
- Atención personalizada y en grupo.
- Mejora en la competencia profesional; creatividad y compromiso.
- Vías de comunicación con los alumnos, utilizando las TIC tanto para tener una primera toma de contacto con ellos, como para mantenerlo a lo largo del curso académico.

❖ Habilidades emocionales:

- Empatía y tolerancia.
- Asertividad, comunicación.
- Mostrar justicia, imparcialidad y objetividad en las relaciones con los alumnos.
- Crear un clima emocional y afectivo adecuado.
- Capacidad para reconocer tanto los puntos fuertes como los débiles para poder ayudar a que desarrollen su potencial.
- Afectividad para resolver las situaciones que se generen tanto dentro como fuera del aula.

### 2.3 Funciones a desarrollar en la nueva empresa:

Los dos promotores desarrollaremos conjuntamente las siguientes funciones para dar paso al inicio de la actividad:

- Coordinación, planificación y organización del desarrollo de las clases.
- Adaptación y elaboración del material didáctico y temario específico.
- Coordinación de las tareas administrativas de la empresa.
- Coordinación y planificación del desarrollo de promoción, comunicación y marketing de la empresa.
- Detectar las necesidades de la empresa y los clientes.
- Tomar medidas para solucionar los problemas e inquietudes de nuestros clientes/alumnos, así como satisfacer sus necesidades.
- Mantener un control de la consecución de los objetivos establecidos previamente.



## 3 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

### 3.1 Actividad

Es una academia de formación presencial destinada para personas que están realizando el grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad del País Vasco en el campus de Guipúzcoa.

“IKASI AKADEMIA” funcionará prestando un servicio a estos alumnos que se encuentren cursando el grado. De esta manera, estas personas encontrarán en la academia un apoyo externo, complementario a la universidad, para poder formarse tanto en el ámbito teórico como práctico de las asignaturas que impartamos. La prioridad de la empresa será aportar a los alumnos las herramientas necesarias para que así puedan entender e interiorizar los conocimientos exigidos por las asignaturas que imparten en la universidad, para posteriormente poder hacer frente a los exámenes finales.

La actividad va a ir destinada a todos los alumnos que estén cursando el grado. Por una parte, vamos a conseguir dirigirnos a los dos grandes grupos que existen en la universidad y que se encuentran diferenciados por el idioma en el que cursan el grado. Tanto los alumnos de euskera como los de castellano, van a contar con la posibilidad de elegir el idioma en el que cursar cada asignatura dentro de la academia. Y, por otro lado, podrán trabajar con nosotros alumnos de todos los cursos, desde el primero hasta el último. Ya que nuestra amplia oferta, recoge asignaturas de todos los cursos, permitiendo una posible fidelización de los alumnos que trabajen con nosotros desde los primeros años de carrera.

### 3.2 ¿Qué es lo más valorado de nuestra actividad?

Nuestro material didáctico preparado y actualizado es uno de los elementos más valorados dentro de la academia. Otro factor que los alumnos tienen en cuenta es la localización en la que nos encontramos. Nuestra academia está situada en la calle Avenida de Tolosa. Esta se encuentra cerca de la facultad de los alumnos a los que dirigimos nuestros servicios. De esta manera, el sitio en el que está ubicada la academia facilita la combinación entre las clases de la facultad con las clases que imparte nuestra empresa. Factor que ayuda a la vez, a mantener la motivación de los alumnos a la hora de acudir a las clases de ambas partes.

A estas dos características, muy apreciadas por los alumnos, podríamos añadirles la posibilidad de cursar las asignaturas en el idioma en el que realizan el grado. Elemento que nos diferencia de la competencia y que es tenido en cuenta por los alumnos, sobre todo por parte de los alumnos que cursan la carrera en euskera. No es que la competencia no oferte ni una sola clase en la lengua vasca, sino que las asignaturas en esta lengua son siempre consideradas como una segunda opción, y la variedad de asignaturas que ofrecen en este idioma es más reducida que las asignaturas que se ofertan en castellano. Es por esto que en muchas ocasiones los alumnos se ven forzados

a realizar las clases en la lengua castellana, resultando ineficaz o incómodo para muchos de los alumnos recibir las clases en castellano, ya sea porque carecen del nivel para ello o simplemente porque se desenvuelven mejor en la lengua vasca. Así, contando con este elemento diferencial, podríamos coger ventaja respecto a nuestros competidores.

### 3.3 Objetivos perseguidos por la empresa:

La empresa perseguirá cumplir los siguientes objetivos:

- Ayudar y dar unas nociones básicas a los alumnos de primer año, para mejorar y agilizar el proceso de adaptación a la universidad.
- Facilitar el aprendizaje e interiorización de los conceptos a tratar en cada asignatura.
- Ayudar a los alumnos a construir sus propios esquemas de conocimiento que les agilicen el proceso de estudio.
- Mantener el entusiasmo y optimismo motivacional de los alumnos de cara a los exámenes que deberán superar para aprobar las asignaturas.
- Mantener la capacidad para adaptarnos a las actualizaciones que se realicen en las diferentes asignaturas, ofreciendo un servicio de calidad a nuestros alumnos.
- Utilización de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), utilizaremos herramientas como Google Drive o Skype para así poder transmitir información, compartir carpetas...lo que nos posibilitará poder trabajar con ellos independientemente del lugar donde se encuentren.

La finalidad de nuestra actividad no es otra que facilitar, en la medida de lo posible, el periodo de formación de los alumnos de la facultad de Administración y Dirección de Empresas, proporcionando las herramientas y soluciones necesarias para que nuestros clientes logren su objetivo de finalizar el grado.

## 4 EL MERCADO

### 4.1 ¿A quién nos dirigimos?

La actividad principal de la empresa va dirigida a los alumnos que cursen el grado de Administración y Dirección de Empresas de la UPV/EHU en el campus de Guipúzcoa. Nuestro propósito es formarles para que los alumnos superen los exámenes finales, ya sean ordinarios o extraordinarios, a los que tendrán que hacer frente para poder aprobar las diferentes asignaturas.

Somos conscientes de que es un mercado cerrado y bastante reducido. Los clientes potenciales a los que nos dirigimos no pueden variar en gran número de un año a otro. El grado de ADE en el campus de Guipúzcoa tiene un número máximo de plazas para cada año, y éstas no suelen variar de forma significativa. Existe la posibilidad de que en el futuro las plazas ofertadas por la universidad aumenten considerablemente, cosa que no está en nuestras manos, ya que esta circunstancia dependerá de que la demanda aumente, tanto por parte de los alumnos que se quieran matricular en el grado, como la demanda que exista en el mercado laboral. Por lo tanto, sabiendo que no podemos aumentar el volumen de los clientes a los que nos dirigimos, debemos conocer en profundidad sus necesidades y preocupaciones para así penetrar en el mercado y conseguir una cuota significativa del pequeño mercado en el que operamos.

Para conseguirlo, vamos a poner en marcha diferentes medidas. Entre otras cosas, hemos realizado una encuesta dirigida, única y exclusivamente, a los alumnos que están realizando el grado de Administración y Dirección de Empresas en la UPV/EHU en el campus de Guipúzcoa. Lo que viene a ser nuestro público objetivo. De este sondeo, hemos podido extraer información muy útil, que utilizaremos para cubrir las necesidades que no están atendidas por la competencia y asegurarnos a la vez, de ofrecer los servicios más valorados y que son imprescindibles para nuestros clientes.

Además, debemos aprovechar, y aprovecharemos, que nuestros clientes se concentran en un único edificio, la Facultad de Economía y Empresa. Factor que nos facilitará la realización de la campaña publicitaria, dándonos a conocer entre nuestros clientes. Permittiéndonos tener un posicionamiento adecuado desde el principio de nuestra actividad, evitando unos gastos elevados a la hora de dar a conocer nuestra empresa y eliminando el costoso proceso de captación de clientes por el que deben pasar la mayoría de las empresas que emprenden su actividad.

A todo esto, debemos añadirle, uno de los factores fundamentales que puede determinar el futuro éxito de empresa, nuestra experiencia. Somos dos personas que acabamos de terminar el grado, habiéndola realizado en la misma situación y contexto que nuestros clientes. Sabemos de primera mano cómo funciona la universidad y tenemos una imagen fiel de ella.

Siendo ésta la situación en la que nos encontramos, creemos que seremos capaces de penetrar en el mercado de manera contundente, haciéndonos con una parte de él que

nos proporcione la estabilidad y beneficios que buscamos a la hora de poner en marcha nuestra actividad.

#### 4.2 ¿Por qué en Guipúzcoa (San Sebastián)?

Hay diferentes razones por las que hemos decidido establecer nuestros servicios dirigidos a la facultad de San Sebastián. Por un lado, dado que los dos promotores del proyecto hemos cursado el grado en la facultad de Donostia, ya contamos con un conocimiento muy avanzado tanto del funcionamiento de la universidad como del entorno que la rodea.

En cuanto al factor de la ubicación, era nuestra prioridad establecernos lo más cerca posible de la Facultad de Economía y Empresa del campus de Guipúzcoa. Creemos que es necesario que la academia se encontrara cerca de la universidad para que nuestros alumnos puedan combinar nuestras clases con las del grado. Dado que en muchas ocasiones nuestros alumnos se encontrarán en la situación de tener una clase con nosotros en mitad de dos clases de la universidad, por lo que la única manera de poder asistir a todas las clases sin tener que renunciar a ninguna de ellas, es encontrarnos en un sitio próximo al lugar donde realizan sus estudios superiores.

Además, la localización es un factor esencial a tener en cuenta, ya que es una de las características más valoradas por los alumnos a la hora de elegir una academia. Esta información la hemos sacado de la encuesta que realizamos a los alumnos del grado y que nos ha servido para sacar algunas conclusiones que veremos más adelante.

A todo esto, podemos añadirle las ventajas fiscales de las que podremos disfrutar al realizar nuestra actividad en el País Vasco y darle a nuestra empresa la forma jurídica de sociedad cooperativa pequeña. De esta manera, tendremos reducciones en el impuesto de sociedad por la naturaleza de la sociedad.

#### 4.3 Perfil del cliente/alumno

Conociendo el público al que nos dirigimos, podemos distinguir personas con diferentes características, las cuales deberán de tomarse en cuenta a la hora de ofrecer nuestros servicios.

Características de los clientes:

Personas mayores de edad, con estudios superiores. Para poder matricularse en la universidad es necesario haber completado el bachiller, además de haber aprobado la prueba de acceso a la universidad o selectividad como es más conocida. La otra vía sería la de haber realizado un grado superior que se encuentre relacionado con el grado de la universidad que la persona desee realizar.

Dentro de las personas que cuentan con las anteriores características, y que deciden realizar el grado de Administración y Dirección de Empresas en la UPV/EHU, podemos diferenciarlas en dos grupos de clientes.



Por un lado, contaremos con el clásico alumno que asistirá a las clases que se imparten en la universidad de forma habitual, de modo que seguirá el método de la evaluación continua, convirtiendo la asistencia a las clases en algo obligatorio y necesario. De esta manera el alumno puede contar con una serie de ventajas:

- Siguiendo dicho método de evaluación los alumnos se examinarán sobre un 7 o 7,5 (dependiendo de cada asignatura) respecto a la nota final. Habiendo sido evaluados sobre los puntos restantes hasta llegar al 10 en los diferentes trabajos, presentaciones, asistencia... que se hayan llevado a cabo durante el cuatrimestre, reduciendo de este modo la presión de los estudiantes de cara a los exámenes finales.
- Poder realizar los diferentes parciales que se realicen en cada asignatura antes de los exámenes finales. Pudiendo incluso reducir la cantidad de materia para el examen final, liberándola y convirtiendo la preparación para dicha asignatura en un proceso más llevadero. Además, en el caso de que dichos parciales no sean fructíferos, hay asignaturas que otorgan la oportunidad a los alumnos para que estos renuncien a la nota obtenida en los exámenes previos.
- Por último, otra de las ventajas de las que se puede beneficiar el alumno si se adhiere a la evaluación continua, es la de tener que enfrentarse a un examen final más breve que las personas que no siguen dicha evaluación. Ya que, al haber demostrado ser capaz de interiorizar los conceptos exigidos en los parciales, el examen no contará con las preguntas relacionadas con esos temas, haciendo que el examen final sea más corto.

Estos exámenes, se caracterizan por ser muy largos, ocasionando en muchos casos un cansancio mental alto, lo que produce mayor probabilidad de confusión entre las personas que están realizándolo. Es por esto que otorga una ventaja a tener en cuenta por los alumnos.

Por otro lado, podemos encontrarnos con alumnos que por razón de trabajo u otras circunstancias le es imposible asistir con regularidad a las clases de la universidad, y tener que renunciar al método de evaluación continua, ya que los horarios de la universidad son incompatibles con los suyos. En esta situación, encuentran en la academia una alternativa para poder llevar la asignatura al día y obtener un apoyo externo a la universidad. Muchas veces esta ayuda es necesaria, ya que además de contar con la dificultad de no poder asistir a las clases y llevar las asignaturas al día, hay que añadirle la pérdida de derechos que sufren por no poder adherirse a la evaluación continua.

Una vez hemos diferenciado estos dos perfiles dentro de nuestro público objetivo, destacaremos otros dos comportamientos diferentes dentro de los dos anteriores.

Nos encontramos con alumnos de la facultad que les es posible por horario acudir a la academia cada semana para reforzar las asignaturas que creen pertinentes. Como ya se

ha mencionado anteriormente, estos pueden ser tanto los alumnos que acuden habitualmente a las clases de la universidad, como los que por diferentes motivos no pueden acudir a las clases de la facultad, pero sí le es posible asistir a las clases de la academia.

Pero también distinguimos a personas que ya sea por motivos de trabajo, o que simplemente, no quieren invertir tanto tiempo en las asignaturas buscan otras vías. Para este perfil de clientes, existe la alternativa de los cursos intensivos que se realizan en las academias en las semanas previas a los exámenes finales. Estos cursos se caracterizan por realizarse en un periodo corto, oscilando entre las 2 y 3 semanas. Siendo las clases considerablemente más largas que las impartidas durante el resto del año. Mientras que las clases que se imparten a lo largo del cuatrimestre tienen una duración de hora y media o dos, las clases de los cursos intensivos pueden alcanzar las 3 o 4 horas de duración.

Resumiendo, estos cursos se realizan en un corto periodo de tiempo, con clases de larga duración y comprimiendo al máximo los conocimientos requeridos por los alumnos para poder superar el examen. Por lo que, los intensivos son un producto muy atractivo para estas personas que no quieren dedicarle tiempo en las academias durante el cuatrimestre, pero sí desean obtener sus servicios en vísperas del examen.

Como podemos observar, tenemos perfiles diferentes dentro de los alumnos, por lo que deberemos de tener en cuenta las características de los diferentes perfiles a la hora de organizar los horarios y construir nuestro calendario, para poder conseguir un equilibrio y ser interesantes para los diferentes perfiles mencionados.

#### 4.4 Situación de la competencia

Las empresas que ofrecen servicios dentro de nuestro sector, es decir, las que actualmente buscan atraer la atención de nuestro cliente objetivo son tres. Ekos, Quid y Cosmos.

De entre las tres academias citadas anteriormente, destacamos a dos, ya que son las que abarcan mayor cuota de mercado, encontrándose en una situación muy similar. Tanto Quid como Ekos, serán nuestros competidores más directos, ya que sus clientes potenciales son los mismos que los nuestros, al contrario que sucede con la empresa Kosmos. Esta última, se encuentra bastante alejada respecto a las otras dos. No cuentan con una parte significativa de nuestro mercado, ofrecen clases para una gran variedad de grados, centrándose más en el grado de arquitectura y en las diferentes ingenierías que se imparten en el campus, dejando un pequeño hueco para impartir clases de las asignaturas de ADE que no suelen completar en la mayoría de las ocasiones por falta de la demanda de sus servicios por parte de los alumnos.

El hecho de haber sido estudiantes del grado nos hace tener un gran conocimiento de nuestros competidores, ya que a lo largo de los últimos cuatro años hemos recibido los servicios de las tres academias y podemos decir que las conocemos en profundidad.

A continuación, realizamos una descripción de cada uno de nuestros competidores, destacando las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos.

(Estas valoraciones están basadas en la experiencia que hemos tenido al recibir sus servicios, experiencia que fuimos obteniendo a lo largo de los cuatro años que dura el grado)

### ACADEMIA QUID

La academia Quid se encuentra cerca de la biblioteca Carlos Santamaría, la cual está situada muy próxima a la facultad de economía. Las clases son impartidas por dos exalumnas graduadas en Administración y Dirección de Empresas y llevan impartiendo las clases desde hace 23 años.

Características favorables a la academia QUID:

- Amplia experiencia en el sector, dada su dilatada trayectoria prestando sus servicios desde hace 23 años.
- Cuentan con un local que se encuentra muy próximo a la facultad, resultando muy cómodo para los alumnos asistir a sus clases.
- El trato recibido a la hora de querer conocer los servicios ofertados es muy agradable.
- Cuenta con los precios más competitivos del sector, lo que anima a los alumnos en muchas ocasiones a acudir a esta academia.

Características desfavorables a la academia QUID:

- El local es muy pequeño, cuenta con dos aulas donde imparten las clases. Cuando la clase se llena resulta muy difícil mantener la concentración ya que los alumnos no cuentan apenas con espacio para realizar sus anotaciones. Siendo esta característica muy desfavorable.
- Dado que cuentan con unas aulas reducidas, en muchas ocasiones hay alumnos que no pueden recibir las clases y matricularse en la asignatura por cuestiones de espacio o directamente no ofrecen dicha asignatura porque no cuentan con el tiempo suficiente.
- A pesar de que ofrecen algunas asignaturas en euskera están especializadas en impartirlas en castellano. Así, en algunas ocasiones, los alumnos de euskera se ven obligados a recibir las clases en castellano, teniendo que hacer éstos un esfuerzo mayor para poder aprobar la asignatura.
- No cuentan con las herramientas necesarias para entregar a los alumnos el material pertinente. Por lo que el alumno, tiene que acudir a la papelería más cercana para poder imprimirse el material necesario para impartir las clases.
- Si el alumno tiene una duda fuera del horario de clases, resulta difícil poder contactar con ellas para resolverla.
- A todo esto, podemos añadir que, aunque la amplia experiencia puede jugar a su favor, también pueden correr el riesgo de que el servicio y material que

ofrecen se quede anticuado, optando el alumno por una academia que se encuentre más actualizada.

### ACADEMIA EKOS

Esta academia se encuentra cerca del edificio Elbira Zipitria de la UPV/EHU, el cual se encuentra muy cerca de la Facultad de Economía y Empresa. Las clases las imparten dos ex alumnos de la facultad y cuentan con un largo recorrido en el sector, ya que iniciaron su actividad en 1991.

Características favorables a la academia Ekos:

- Como también ocurre con la anterior que hemos descrito, esta academia cuenta con una extensa carrera, ya que lleva prestando sus servicios durante los últimos 27 años, siendo la empresa que más tiempo lleva en el sector desarrollando su actividad.
- Su local cuenta con una buena ubicación al encontrarse a escasos metros de la facultad, característica muy valorada por los alumnos.
- Cuenta con mejores instalaciones que su competidor más directo, Quid. Imparten las clases en dos aulas, y cuenta con un mobiliario confortable. Lo que ayuda a los alumnos a la hora de seguir las clases.
- Ellos se encargan de suministrar el material a sus alumnos, sin necesidad de que éstos tengan que salir del local para conseguirlo.

Características desfavorables de la academia Ekos:

- El principal factor que juega en contra de esta academia es la política de precios que lleva a cabo. Ya que, entre las dos principales academias destinadas a la Facultad de Economía y Empresa, Ekos es la que mayor precio cobra por la prestación de sus servicios. Factor que tienen muy en cuenta los alumnos a la hora de elegir dónde van a recibir sus clases.
- Como también le sucede a la academia Quid, el elevado número de asignaturas demandadas por los alumnos afecta directamente en la oferta de las asignaturas que se imparten en euskera.
- Además, como se mencionaba anteriormente, el hecho de llevar tantos años operando en el mercado puede que, lejos de ser una ventaja, se convierta en una desventaja, por el riesgo que corre la empresa de que sus servicios queden anticuados.

### ACADEMIA KOSMOS

Esta empresa se encuentra en la avenida de Tolosa, justamente en frente de la facultad, por lo que es la que se haya más próxima a la universidad. A pesar de ello, es la que se encuentra a la cola respecto al número de alumnos que es capaz de atraer de toda la

competencia. Es también la academia más joven de las tres y su característica diferenciadora reside en que oferta clases de una gran variedad de grados (arquitectura, diferentes ingenierías, economía...). Además, podemos destacar que es la academia que se encuentra más próxima a la nuestra, ya que nuestra academia se ubicaría en la misma calle.

Características favorables a la academia Kosmos:

- Es la academia más cercana a la universidad.
- Cuenta con las mejores instalaciones del sector, contando con un local, en el que al entrar te encuentras con personal que te atiende de manera muy adecuada, ofreciéndote un trato muy personal. Las clases se dividen en diferentes plantas y cuenta con varias aulas donde llevan a cabo sus servicios.

Características desfavorables de la academia Kosmos:

- Es la empresa que mayor precio cobra por la prestación de sus servicios de todo el sector.
- Es una empresa que no lleva mucho tiempo desarrollando su actividad, por lo que carece de la experiencia que tienen sus competidores.
- Los alumnos muchas veces recelan de acudir a esta academia debido al alto número de grados que ofertan. Lo que se traduce en una desconfianza por parte del alumno debido a que no es una empresa especializada únicamente en los servicios que los clientes buscan.
- El hecho de que las personas que imparten las clases no hayan realizado el grado también es un elemento que les diferencia de una manera negativa frente a las otras dos academias.

Así, podemos sacar diferentes conclusiones. Queda claro que nuestros dos competidores más directos van a ser tanto Quid como Ekos, ya que son los que cuentan con un mayor nicho de mercado. Aunque gracias a nuestra experiencia, también podemos destacar las debilidades que tienen cada una de ellas y focalizar nuestro servicio a intentar destacar por las carencias que ambas empresas presentan a la hora de prestar sus servicios, pero sin descuidar la calidad del servicio que ofrecen debido a su experiencia adquirida a lo largo de sus numerosos años de actividad.

#### 4.5 Encuesta realizada

Con el objetivo de tener una visión más global y fiel de la situación en la que se encontraba el mercado y la situación de nuestro público objetivo, decidimos que podía ser interesante el hecho de realizar una encuesta dirigida únicamente a las personas que se encontraban cursando el grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad del País Vasco en el campus de Guipúzcoa. De esta forma, podríamos conocer las circunstancias en las que se encuentran los alumnos, así como las

necesidades que les gustaría poder satisfacer a través de las academias y que por el contrario no son atendidas por la competencia en este momento.

La encuesta fue elaborada por nosotros mismos a través de la página web “Online Encuesta”<sup>2</sup>. Esta página permite realizar las encuestas y difundirlas por diferentes vías, respetando en todo momento la protección de datos de las personas que son encuestadas. Además, ofrece un servicio gratuito a los alumnos que estén realizando grados universitarios. Por estos motivos decidimos realizar la encuesta a través de esta plataforma.

Una vez habíamos decidido qué preguntas realizar tras haberlas estudiado con detenimiento, se las enviamos a los alumnos del centro. Intentamos en todo momento que la encuesta fuera lo más llevadera posible para los alumnos, a fin de conseguir el mayor número de repuestas posibles. Para ello decidimos realizar la encuesta vía WhatsApp, ya que considerábamos que era la vía que mejor respuesta iba a tener por parte de los alumnos.

Para ello, decidimos enviarle la encuesta a los alumnos que teníamos previamente registrados en nuestra agenda de contactos. Para que estos a su vez, difundieran la encuesta entre los alumnos de la facultad. De este modo, la encuesta fue obteniendo respuestas desde el 14 de mayo del 2018 hasta el 22 del mismo mes.

Uno de los objetivos principales de la encuesta, se basaba en distinguir o separar las respuestas de los alumnos que cursaban el grado en castellano de los alumnos que lo realizaban en euskera, para ver si existían diferencias entre ellos y buscaban satisfacer diferentes necesidades, ya que teníamos la sospecha de que dependiendo del grupo al que pertenecían buscaban o valoraban de diferente manera ciertas características en las academias.

El cuestionario fue respondido por un total de 91 personas, aunque una de ellas aseguró no ser alumno del grado, por lo que 90 alumnos de la facultad se sometieron a la encuesta. Entre los alumnos que respondieron a las preguntas, 51 pertenecían al grupo de castellano y los 39 restantes pertenecían al grupo de euskera.

La encuesta constaba de una serie de preguntas que en caso de llegar al final no había que responder a más de diez de ellas. Esta brevedad buscaba mantener la atención del encuestado y obtener las respuestas más reales, concisas y precisas posibles. Ya que creando un cuestionario más complejo podríamos haber obtenido una mayor cantidad de información, al mismo tiempo que esta corría el riesgo de ser más imprecisa. Es por esto que nos hemos esforzado para intentar recabar la mayor cantidad de información posible con el menor número de preguntas necesarias.

---

<sup>2</sup> (Página web: [www.OnlineEncuesta.com](http://www.OnlineEncuesta.com))

Así, centrándonos en los resultados obtenidos, podemos afirmar que la información recogida nos ha servido para sacar conclusiones interesantes que van a ayudarnos a la hora de tener que decidir a quién nos vamos a dirigir, cuáles son las necesidades que la competencia no satisface y cómo vamos a tener que organizarnos. Todo esto para intentar que nuestra empresa se consolide en el sector y conducirla por el camino del éxito.

A continuación, vamos a analizar las preguntas y respuestas obtenidas por los alumnos, exponiendo las conclusiones a las que hemos llegado.<sup>3</sup>

#### 4.6 Interpretación de la encuesta

La encuesta daba comienzo con una serie de preguntas que nos permitía ubicar a la persona que realizaba la encuesta. Permittiéndonos apartar a las personas que no pertenecían al grado y cuya información no nos resultaba de utilidad, así como clasificar a aquellas personas que cursaban el grado en euskera y castellano.

Continuando con la encuesta, la siguiente pregunta hacía referencia al grado de regularidad con el que los alumnos suelen acudir a una academia relacionada con el grado.

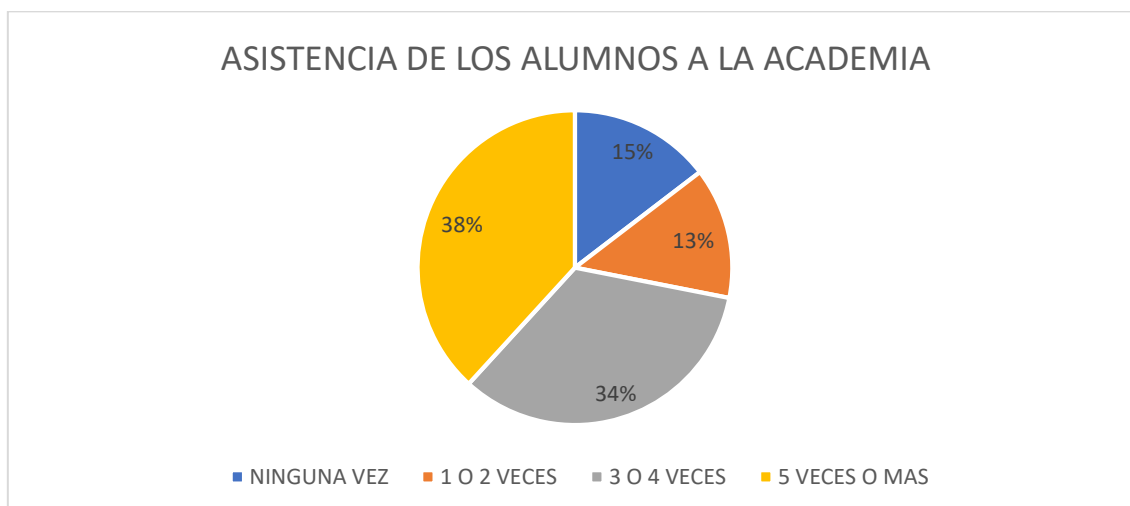
El resultado de la pregunta dejaba constancia de que los alumnos suelen utilizar las academias para hacer frente a las asignaturas cursadas en la facultad, ya que el 85,4% (76 personas) de los encuestados afirma que ha hecho uso de este apoyo externo para trabajar las asignaturas.

Tal y como se puede apreciar en el gráfico 1, de los alumnos que contestaron a la siguiente pregunta, el 38,21% afirmó haberlo hecho en 5 o más ocasiones, el 33,70% lo ha hecho en 3 o 4 ocasiones, mientras que el 13,48% únicamente ha dispuesto de este servicio en 1 o 2 ocasiones. El 14,61% restante no habían utilizado estos servicios.

---

<sup>3</sup> La encuesta se encuentra en su totalidad en el anexo IV y V

**Grafica 1:** Asistencia de los alumnos a la academia



*Fuente: Elaboración propia.*

Con estas dos preguntas hemos buscado confirmar la sospecha que teníamos de que, en el grado de Administración y Dirección de Empresas, los alumnos buscan apoyo externo en las academias de manera frecuente para poder hacer frente a las asignaturas. Y como bien reflejan los resultados obtenidos representados en la gráfica 1 deja a la vista que los alumnos de la facultad de ADE recurren con cierta frecuencia a dichas academias.

Siguiendo adelante con la encuesta, otra de las respuestas más llamativas ha venido por parte de los alumnos de euskera, ya que al responder a la pregunta de si alguna vez se han visto en la situación de no poder cursar la asignatura que querían, una gran parte de los alumnos han respondido afirmando que se han visto en esa situación. Además, una gran parte de ellos han coincidido al señalar las asignaturas. Circunstancia significativa que nos puede dar una idea de cuáles son las necesidades que los alumnos no tienen satisfechas e intentar satisfacerlas valiéndonos de ese vacío que existe en el mercado. Así, debemos esforzarnos en darle al alumno eso que reclama y aprovechar para entrar de una manera fuerte al mercado en el que operaremos.

En la siguiente pregunta que analizamos, el factor de haber cursado el grado en castellano o en euskera influye a la hora de responderla, es por esto que vamos a diferenciar los resultados según el idioma.

La pregunta hacía referencia a las características que más valoraban los alumnos a la hora de escoger una academia u otra. Tras la pregunta se proponían seis características; cercanía a la facultad, flexibilidad de los horarios, tener buen trato con el profesor, idioma en que se recibían las clases, precio de las clases y disponibilidad del profesor para resolver las dudas que les surjan a los alumnos fuera de las horas de academia. Estas características fueron las elegidas por nosotros ya que consideramos que eran las más importantes desde el punto de vista del alumno, haciendo uso de nuestra



experiencia. De las respuestas propuestas, los alumnos debían de escoger las tres más importantes para ellos.

Analizando primero las respuestas de los alumnos de castellano, podemos observar que hay dos que destacan por encima del resto. Estas son la de flexibilidad de horarios y precio de las clases, habiendo sido elegidas por el 68,8% y el 66,7% respectivamente, estando ambas opciones en el mismo nivel de importancia para los alumnos. El tercer puesto lo ocuparía el de tener un buen trato con el profesor. Estas tres características son las más valoradas por los alumnos, aunque también llama la atención, pero por su bajo número de votos obtenidos, la opción de recibir las clases en tu lengua materna, obteniendo el 14,6% de los votos, siendo esta la característica menos votada. Podemos intuir, que esto se debe a que los alumnos dan por hecho la idea de que van a contar con la posibilidad de cursar la asignatura elegida en castellano, y esto se traduce en su bajo número de votos. Por último, en cuarta posición encontraríamos la opción de la cercanía de la academia respecto a la facultad, respaldada por el 41,7% de los encuestados y en quinta posición estaría la de contar con disponibilidad para plantarle las dudas al profesor con un 37,5% de los votos.

No obstante, como ya hemos comentado, los resultados son diferentes si nos fijamos en las respuestas de los alumnos que realizan el grado en euskera. En esta ocasión ocupando el primer puesto se encuentra la opción de poder recibir las clases en euskera con un 66,7% de los votos. Este dato es muy llamativo, ya que como hemos explicado antes, en la encuesta realizada por los alumnos de castellano esta característica se encontraba en último lugar con un 14,6 % de los votos. Así, volvemos a ratificar otra de nuestras sospechas, y es que los alumnos de euskera no siempre cuentan con la posibilidad de realizar las asignaturas en euskera, viéndose en algunas ocasiones con la única posibilidad de recibirlas en castellano, privando de esta manera, a ciertos alumnos de recibir los servicios de la academia al no contar con el suficiente nivel de conocimiento de la lengua castellana como para poder impartir las asignaturas de la facultad en este idioma. Y es por esta razón por la que intuíamos que esta característica sería muy valorada por los alumnos que cursan la carrera en este idioma.

En segunda posición se encontraría la opción de la flexibilidad de los horarios con un 62,5% siendo el resultado bastante semejante al obtenido por sus compañeros de castellano.

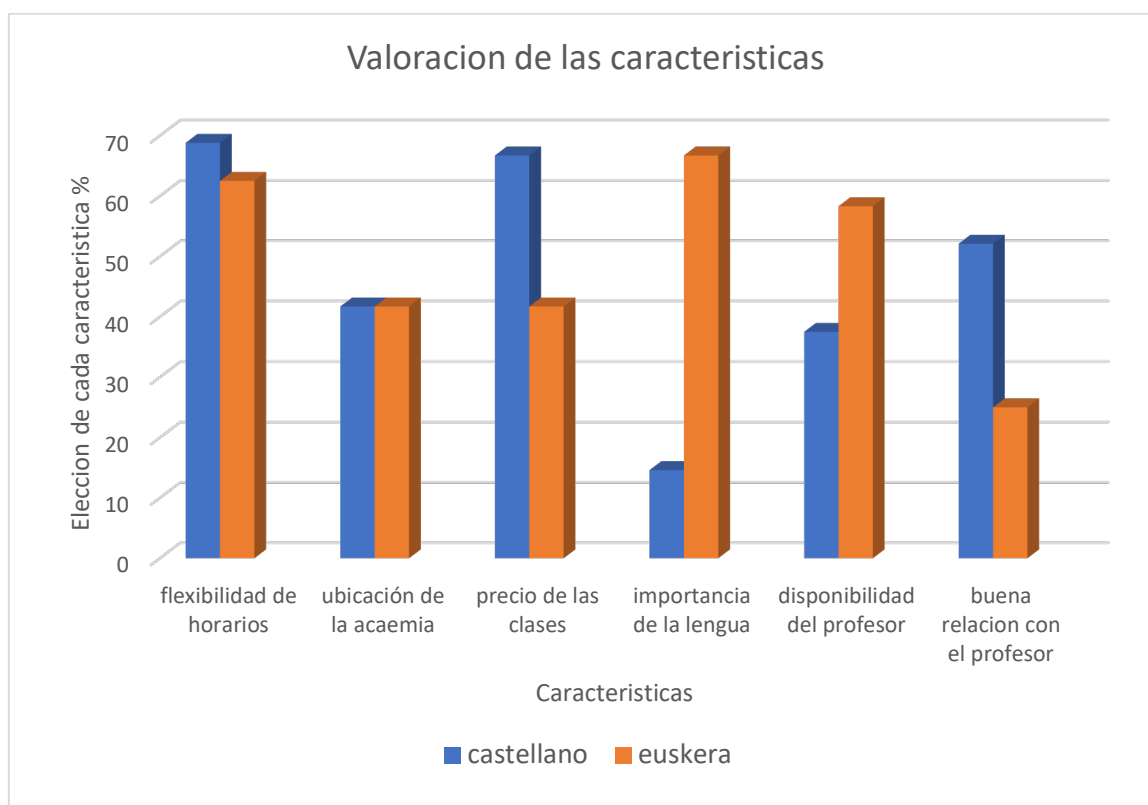
El tercer lugar la ocuparía la opción de tener buena disponibilidad del profesor para poder aclarar las dudas que tengan los alumnos con un 58,3%. Este es otro de los puntos donde se diferencian los alumnos de euskera de los de castellano, ya que estos últimos dejaron esta opción en el quinto puesto obteniendo el 37,5% de los votos. Este hecho, puede tener mucha relación con lo comentado en los párrafos anteriores, ya que al no tener la posibilidad de realizar las clases de la academia en euskera muchos optan por

no acudir a ella, perdiendo así también la posibilidad de poder consultarle al profesor las dudas que les van surgiendo.

En cuarto lugar, tendríamos el precio de las clases, seguido del factor de la cercanía de la academia a la facultad. Y en última posición, encontramos a la opción del trato con el profesor. En esto tampoco coinciden los alumnos de euskera con los de castellano ya que estos les han dado un 25 % de los votos colocándolo en último lugar, mientras los alumnos de castellano lo posicionan en tercer lugar con el 52,1%.

En la gráfica 2 podemos ver una comparación de las diferencias que existen entre los alumnos de euskera y castellano de la facultad de ADE a la hora de valorar las características que debe de tener una academia.

**Grafica 2:** Valoración de las características de una academia



Fuente: Elaboración propia

En esta situación y con estos datos, de esta pregunta podemos sacar conclusiones muy interesantes que nos van a ayudar a la hora de determinar en qué dirección debemos dirigir nuestra actividad y cómo debemos organizarnos.

Por un lado, debemos de tener muy en cuenta que la flexibilidad de los horarios tiene que ser una realidad para poder complementarnos con nuestros alumnos-clientes, siendo esta característica muy valorada por los dos grupos de la facultad. Conocer sus horarios va a ser algo fundamental para que esto pueda llegar a ser una empresa exitosa. En esta situación, vamos a tener que elaborar un horario en el que nuestras clases no se

solapen con la suyas. A ser posible, intentaremos ofrecérselas en momentos en los que les resulten lo más cómodo posible, intentando evitarles las horas muertas y que dispongan de tiempo suficiente para comer y descansar entre las clases. De esta manera, si somos capaces de conseguir esto, atraeremos su atención y seremos una alternativa muy a tener en cuenta por los alumnos.

Por otro lado, tenemos que ser muy conscientes en todo momento con qué tipo de cliente-alumno estamos tratando. Ya que como bien indica la encuesta y como hemos podido analizar, los dos grupos no valoran las mismas características de la misma manera. En el caso de impartir las clases a los alumnos de castellano, deberemos ser muy cuidadosos a la hora de establecer las tarifas de las clases, ya que como hemos visto que el precio es un elemento que tienen muy en cuenta. Además, al existir un alto grado de competencia en el mercado, resulta fácil que los alumnos opten por otra academia, si consideran que la relación calidad/precio de los servicios prestados no es adecuada. Mientras que los alumnos de euskera tienen la prioridad enfocada a recibir las clases en euskera, sabiendo que esta necesidad no la tienen cubierta o al menos una gran parte de los alumnos considera que no disponen del mismo servicio que reciben los alumnos de castellano.

Por esto, nuestro objetivo tiene que enfocarse en ocupar ese vacío que existe en el mercado para introducirnos y afianzarnos, atrayendo a ese perfil de alumno que no se encuentra satisfecho con el servicio que se está prestando en el sector. Para ello, hemos elaborado un horario en el que ofreceremos las mismas asignaturas en euskera como en castellano, buscando ser la referencia para los alumnos de euskera. Mientras las demás academias priorizan a los alumnos que imparten las clases en castellano y luego van ofreciendo las asignaturas más demandadas a los alumnos de euskera, nosotros queremos hacerles sentir que somos su academia, disipándoles las dudas de si van a poder cursar esa asignatura que quieren recibir.

Sabemos que estamos enfocando gran parte de nuestros servicios a un público objetivo reducido, por esto, puede darse la situación de que el precio para los alumnos de euskera no sea el mismo que para los de castellano. De todas maneras, con los datos obtenidos en la encuesta podríamos asegurar que los alumnos de euskera estarían dispuestos a pagar más por recibir la misma asignatura con la diferencia del idioma.

La última pregunta de nuestra encuesta hacía referencia a como valorarían los alumnos la existencia de un servicio que ofrecería la academia a los alumnos. Este servicio sería el de contar con una plataforma dirigido por la misma academia. Para acceder a ella se necesitaría un nombre de usuario y su correspondiente contraseña por lo que solamente estarían capacitados a acceder los alumnos dados de alta en nuestra empresa. Así, con esta vía los alumnos podrían contar en la red con una serie de ejercicios y soluciones proporcionados por nosotros, también podrían utilizarlo como vía de puesta en contacto con los profesores donde poder resolver sus dudas.

Podemos afirmar que esta pregunta nos ha permitido obtener una conclusión clara, ya que de las 72 personas que han respondido a la pregunta, 70 piensan que utilizarían esta herramienta para trabajar cuando no se encontrasen trabajando en la academia, manteniendo relación con ella desde la distancia. Y únicamente dos personas optaron por la opción que decía que no consideraban el servicio útil.

Con la plataforma, modernizaríamos la forma de trabajar con los clientes proporcionándoles comodidad y diferenciándonos a la vez de nuestra competencia en este aspecto. Ya que tenemos constancia que a nivel estatal hay alguna academia que cuenta con este servicio, pero investigando no nos hemos encontrado ninguna academia del entorno que esté utilizando este soporte para trabajar con sus clientes, lo que claramente nos proporcionaría un elemento que nos diferenciaría de los demás competidores.

A esto hay que añadirle que el proceso de modernización no suele ser sencillo en la mayoría de los sectores al tener entre la clientela a personas de edad más avanzada, donde en muchas ocasiones no están familiarizados con las nuevas tecnologías y donde no resulta atractivo la implantación de estas novedades dado la escasa utilización por parte de los clientes. Pero en nuestro caso juega a nuestro favor el hecho de que todos nuestros alumnos cuenten con una edad inferior a los 30 años, por lo que estas suelen ser personas que controlan a la perfección la utilización de estas tecnologías.

Por todo lo argumentado creemos que este servicio sería valorado muy positivamente por nuestros clientes, ya que la implantación de éste ofrece una mayor comodidad y una mejora del servicio. Dando lugar a la modernización del sector.

#### 4.7 DAFO

A continuación, vamos a proceder a realizar un análisis DAFO. Con esta herramienta pretendemos realizar un análisis tanto de la situación interna de la empresa en la parte de las debilidades y fortalezas, como de la situación externa que rodea a la empresa centrándonos en las oportunidades y amenazas existentes. De esta manera, vamos a saber en la situación en la que se encuentra nuestra empresa, posteriormente, nos ayudara a la hora de determinar las estrategias que debemos poner en funcionamiento para potenciar las ventajas a la vez que reducimos los obstáculos.

##### DEBILIDADES

- Somos una empresa nueva en el sector, por lo que vamos a tener que hacernos un hueco (búsqueda de clientes).
- Debemos hacer frente a grandes costes para poder iniciar el desarrollo de nuestra actividad (reforma del local).

- Contamos con una disponibilidad reducida de recursos financieros debido a que somos dos jóvenes recién salidos del grado, por lo que no contamos con una cantidad de ahorros importantes.
- Tenemos una elevada dependencia de los recursos humanos. En caso de que un trabajador no pudiese asistir a la academia no resultaría nada fácil sustituirle, cesando la actividad y frenando los ingresos.

### FORTALEZAS

- Somos exalumnos que acaban de cursar el grado, tenemos pleno conocimiento tanto de cómo funciona la universidad como de la materia que debemos impartir.
- Contamos con un material plenamente actualizado.
- Plena prestación de los servicios tanto en euskera como en castellano.
- Precios competitivos.
- Gran flexibilidad de los horarios.
- Facilidad para conectar con el alumno. El hecho de ser jóvenes y haber realizado el grado recientemente, crea un ambiente en el que el alumno se siente cómodo trabajando con nosotros.
- Contamos con gran disponibilidad, haciendo posible que el alumno pueda contactar fácilmente con nosotros para resolver sus dudas.
- Conocimiento del uso de las nuevas herramientas a implantar.
- Conocimiento en el sector de la enseñanza.

### AMENAZAS

- Existencia de otras academias dirigidas a nuestros alumnos y que ofrecen un servicio sustitutivo.
- Algunas de estas competencias llevan muchos años desarrollando su actividad, conocen muy bien el mercado.
- Existencia de una gran fidelidad por parte de los alumnos.
- Posible dificultad de conseguir financiación por medio de los bancos dada nuestra juventud, experiencia, posibilidad de que nuestro proyecto no les convenza etc.

### OPORTUNIDADES

- Aplicación de nuevas tecnologías que aún no han sido implantadas por parte de la competencia.
- Existencia de alumnos insatisfechos dado que no reciben las clases en el idioma deseado.

- Existencia de asignaturas que no se llegan a impartir por falta de tiempo.
- Existencia de tarifas elevadas en las academias que existen en nuestro sector ofreciendo un servicio parecido al nuestro.
- Fácil adaptación por parte de los clientes a los cambios que deseamos introducir en el servicio (utilización de las nuevas tecnologías).
- Tradicionalmente los alumnos de ADE se han caracterizado por hacer un uso habitual de las academias relacionadas con la universidad, lo que ayuda a que exista una gran demanda.
- Conocimiento profundo de la competencia dado que nosotros mismos hemos recibido sus servicios directamente en cada una de las academias que conforman la competencia.

Así, tras haber realizado el análisis DAFO pertinente, hemos plasmado las fortalezas de las que tendremos que sacar ventaja al igual que hemos destacado nuestras debilidades internas que debemos hacer desaparecer, y si esto no es posible reducir su impacto en nuestra actividad en la medida de lo posible. De esta manera, tras haber realizado este análisis, somos más conscientes de cuáles son nuestros puntos positivos y negativos que afectan a la empresa en el ámbito interno, lo que nos va a permitir tener una visión más real, sincera y objetiva de lo que somos.

Por otro lado, hemos reconocido las oportunidades existentes en el mercado. Las cuales nos esforzaremos en aprovechar para hacernos hueco en el sector entrando con fuerza en él, y con el objetivo de establecernos de una manera sólida. Obteniendo así, la garantía de que vamos a gozar de una buena estabilidad, hecho que influirá a la hora realizar nuestra actividad de una manera correcta. Así como hemos detectado las oportunidades que existen fuera, también hemos identificado las amenazas que se encuentran en el mercado en el que operaremos, de las cuales somos conscientes y tenemos que tener muy en cuenta a la hora de establecer estrategias y llevar a cabo nuestra actividad, teniendo que convivir con ellas a la vez que nos esforzaremos en reducir su influencia cuando nos encontremos desarrollando nuestras funciones.

#### 4.8 Estrategias

Por ello, tras identificar esos puntos más fuertes que deseamos potenciar y aquellos factores cuya influencia intentaremos reducir por su potencial impacto negativo en la actividad que desarrollaremos, vamos a determinar una serie de estrategias que nos ayudarán en la consecución de estos objetivos.

Además, tenemos la ventaja de contar con los resultados de la encuesta que realizamos a alumnos de la facultad, esto nos permite nutrirnos de una información extra de cara a la puesta en marcha de la academia y de la cual nuestros competidores más directos

carecen. De esta manera, contamos con una información muy valiosa y completa a la hora de realizar las estrategias, haciendo que éstas sean más precisas para la consecución de nuestros objetivos.

Por todo esto y lo dicho anteriormente tras haber estudiado la información y la situación detenidamente, hemos llegado a la elaboración de una estrategia que pensamos implantar en la academia.

Pensamos que sería interesante para nosotros ofrecer los servicios en igual medida tanto a los alumnos que realizan el grado en euskera, como a los alumnos que lo realizan en castellano. En la actualidad esto no es así y creemos que es una buena estrategia darle la misma importancia a los alumnos que cursan los estudios en euskera para aprovechar el vacío que existe en el mercado y convertirnos así en la referencia principal de este grupo de posibles clientes.

De esta manera estaríamos siguiendo una estrategia a la inversa de nuestra competencia, como ya hemos explicado anteriormente éstos centran su actividad en los alumnos de castellano al ser el grupo más numeroso de la facultad. En estas circunstancias, solo les proporcionan servicios en euskera cuando se ven con tiempo suficiente y ofreciendo algunas de las asignaturas demandadas por los alumnos.

Con esta situación predominando en las aulas de las academias, nosotros contaríamos con un profesor para cada grupo, contando con un profesor exclusivamente para los alumnos de euskera y otro para el grupo de castellano.

Además, a esto hay que añadirle la apuesta estratégica que vamos a realizar para modernizar los servicios que se han venido dando en las últimas décadas en el sector y que en nuestra opinión ya se han quedado anticuados. Creemos que el sector debe dar un paso hacia delante en la implantación de tecnología en las aulas y queremos ser la primera academia de nuestro entorno que cuente con estos servicios.

Lo haríamos mediante la implantación de una plataforma virtual que va a permitir a nuestros alumnos trabajar con nosotros en momentos en los que no se encuentren en la academia y sin la necesidad de moverse de sus casas o de sus lugares de estudio. Proporcionándoles así un aumento en la comodidad y la calidad de los servicios que ninguno de nuestros competidores ofrece.

Es una inversión que nos va a suponer un esfuerzo, pero consideramos que va a ser muy bien recibido por parte de los alumnos y que con vistas al futuro vamos a salir muy beneficiados con esta apuesta.





## 5 PLAN COMERCIAL

### 5.1 Descripción del servicio

Nuestra academia está dirigida a los alumnos que se encuentran cursando el grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de País Vasco en el campus de Guipúzcoa.

Es un servicio que está dirigido exclusivamente a los alumnos que se encuentran en la facultad, ofreciéndoles un apoyo externo a la universidad en su proceso de formación y ayudándoles en su objetivo de obtener el grado.

Será un servicio que impartiremos los promotores del proyecto, dividiendo la prestación de nuestros servicios en dos aulas donde impartiremos las clases. Contando cada uno de nosotros con un aula, siendo capaces de trabajar asignaturas diferentes o incluso la misma asignatura, pero en diferentes idiomas al mismo tiempo. De esta manera, será más sencillo amoldarnos a las necesidades que tiene cada grupo de alumnos tanto en los horarios como en las asignaturas que deseen cursar.

El cliente va a exigirnos información detallada y concreta de lo que necesita para poder hacer frente tanto a los exámenes parciales como a los exámenes que se realizan una vez que se acaba de impartir la asignatura en la universidad. Teniendo esto en cuenta, hemos enfocado nuestro servicio en prepararles para que se doten de las herramientas necesarias para poder interiorizar correctamente el contenido de cada asignatura, preparándoles así de cara a los exámenes parciales y finales.

Para ello, trabajaremos las asignaturas de manera que separaremos el contenido teórico del práctico en nuestras aulas, contando con una mayor presencia la parte más práctica de la asignatura, dejando que los alumnos trabajen por su cuenta la parte teórica. Sin olvidar, que siempre contarán con la posibilidad de contactar con nosotros a través de la plataforma virtual si tienen alguna duda con cualquiera de las partes.

### 5.2 Contratación de nuestros servicios

Para poder contratar nuestros servicios, el alumno tendrá que matricularse previamente. Para ello firmará un contrato-matrícula. Este documento estará dotado de una serie de elementos a los que ambas partes nos comprometemos a cumplir, en éste aparecerá el número mínimo de horas que se garantizan por asignatura, el material que el alumno recibirá durante el curso (apuntes, fotocopias, material para trabajar, nombre de usuario para que tenga acceso a la plataforma...), el importe total de las clases donde al alumno se le dará la opción de abonar el importe total en un solo pago al comienzo del periodo o dividirlo en diferentes pagos que realizará mensualmente. El pago fraccionado se permitirá en las asignaturas trimestrales, en el caso de los cursos intensivos, se abonará el importe íntegro el primer o segundo día de clase.

A parte de poder elegir cuándo realizar los pagos, nuestros alumnos podrán elegir realizar el pago por tres vías diferentes:

- Pago en efectivo
- Mediante ingreso a cuenta bancaria
- Pago con tarjeta visa

Además, en este contrato de matrícula deberá facilitarnos sus datos personales donde previamente le informaremos de la Ley de Protección de Datos que la ley nos obliga a cumplir para poder recogerles los datos personales a nuestros clientes. Respecto a los datos personales se les pedirá su nombre y dos apellidos, su fecha de nacimiento, DNI, dirección de correo electrónico, dirección y número de teléfono.

### 5.3 Localización del local

El local donde vamos a desarrollar nuestra actividad está situado en la Avenida de Tolosa 39, se encuentra muy cerca de la facultad como podemos observar en la imagen.

**Imagen 1:** Localización de la academia



Fuente: Google Maps 2018

Hay diferentes razones por las que hemos decidido situarnos en este local. Como característica principal podríamos destacar que el local se sitúa a escasos metros de la facultad, a la cual acuden todos los días de la semana los alumnos a los que dirigimos nuestra actividad con el propósito de acudir a las clases del grado. Como podemos observar en la imagen superior, la academia y la facultad se encontraría separadas únicamente por una carretera, lo que se traduce en un aumento de la comodidad de los alumnos.

El factor de situarnos en las cercanías de la facultad era algo que considerábamos necesario para el futuro de nuestra academia, ya que nuestra competencia está situada en las inmediaciones del centro universitario. Con esta situación, en el caso de no cumplir con esta característica sería un gran factor en nuestra contra, ya que es una característica muy valorada por los clientes y el no contar con ella podría poner en peligro el futuro de nuestra actividad. Además, el tener que alejarse de la facultad para impartir las clases de la academia es algo que resultaría muy incómodo en muchas ocasiones para los alumnos por darse la circunstancia de tener que combinar las clases de la universidad con las de la academia, por esto prefieren que las clases de apoyo externas a la universidad se encuentren en las inmediaciones a ella, pudiendo combinarlas sin tener que renunciar a ninguno de los dos servicios.

Además de lo anterior, podemos decir que la ubicación de la academia es muy buena, más allá de tener la universidad cerca, factor muy importante como hemos señalado, también resulta muy positivo lo cerca que se encuentra de la biblioteca Carlos Santamaría, biblioteca donde los alumnos suelen pasar gran parte del tiempo preparando tanto los trabajos que realizan en grupos como para preparar los exámenes de la universidad. Este edificio se encuentra al mismo tiempo dentro del campus universitario, lugar donde suelen pasar los alumnos la mayoría de su tiempo de lunes a viernes. Por todo esto, creemos que la academia goza de una localización inmejorable ya que se encuentra en el complejo universitario.

A todo esto, podríamos añadirle que, a escasos metros de la academia, en la misma acera, se encuentra una parada de autobús donde conectan autobuses llegados de todas las partes de la ciudad y también de diferentes pueblos de la provincia, lo que le hace estar muy bien comunicada. Para los alumnos que se desplacen en sus vehículos propios también contamos con la ventaja de situarnos cerca del parking gratuito de la UPV donde suelen aparcar los coches los alumnos de la facultad y contamos a la vez con un parking de motos muy próximo a nuestra academia.

El edificio en el que está situado está dedicado a viviendas familiares. Característica que consideramos muy positiva de cara al futuro, ya que no hay que preocuparse de la aparición de posibles ruidos indeseados que puedan alterar el desarrollo de nuestra actividad y la concentración de nuestros alumnos.

Otra circunstancia a tener en cuenta es que nos encontramos muy cerca de uno de nuestros competidores. La academia Kosmos, este competidor está situado en la misma calle. De todas maneras, no es algo que consideremos de manera negativa de cara al desarrollo de nuestra actividad, ya que estamos convencidos de que somos diferentes a la academia competidora. La diferencia principal que podemos destacar sería la del público objetivo al que nos dirigimos las dos academias, mientras nosotros estamos especializados en el grado de Administración y Dirección de Empresas y nos dirigimos únicamente a alumnos de esta facultad, Kosmos se dirige en gran medida a los alumnos

de las diferentes ingenierías que se imparten en el campus de Guipúzcoa y a los alumnos de la facultad de arquitectura, contando también con la posibilidad de impartir clases a los alumnos de ADE de la UPV/EHU, aunque apenas suelen impartirles clases. Además de la diferencia del público al que se dirigen, también podríamos destacar la diferencia que tenemos en las tasas establecidas, ya que es por todos conocido que las tarifas que ofrecen son mucho más elevadas que el resto de los competidores del sector, lo que ahuyenta a la gran mayoría de los alumnos de ADE que tiene la posibilidad de recibir un servicio muy parecido por un precio más reducido.

#### 5.4 Descripción del local

**Imagen 2:** Local I



Fuente: Elaboración propia

**Imagen 3:** Local II



*Fuente: Elaboración propia*

Este es el local que hemos elegido para llevar a cabo nuestra actividad, local que en el pasado fue usado como tienda donde vendían artículos destinados al uso animal. Por sus características creemos que es un local adecuado para llevar a cabo la prestación de nuestros servicios.

En cuanto a las características propias del local podemos destacar su gran amplitud, ya que cuenta con una superficie de 110 metros cuadrados. Superficie que dividiremos en dos aulas, un baño y una pequeña zona de recepción para poder atender e informar a las personas interesadas que acudan a la academia para conocer las características de nuestros servicios.

Como podemos observar en las imágenes, el local cuenta con dos cristalerías grandes, lo que proporciona gran luminosidad al local. Además, el acceso al mismo es muy cómodo, cuenta con una acera ancha y está situado a pie de calle, lo que hace que tanto el nombre de la academia como su logotipo sean muy visibles, pudiéndose ver incluso desde la facultad de ADE.

Es un local que goza de muy buen estado, en estos momentos se encuentra vacío y podemos hacernos una idea de cómo vamos a repartir el espacio para poder prestar nuestros servicios. Para ello debemos de realizar una pequeña obra en la que separaríamos el espacio en dos aulas grandes. Modificación que no nos supondría una gran inversión gracias al buen estado del local.

## 5.5 Política de distribución

La política de distribución es el conjunto de estrategias, técnicas y herramientas que se utilizan para que el bien o servicio prestado llegue de la mejor manera al cliente.<sup>4</sup>

En nuestro caso, perteneciendo al sector de la enseñanza, hemos analizado y definido la mejor manera para poder transmitir nuestros servicios a nuestros clientes, determinando que nuestros servicios van a efectuarse a través de clases presenciales que impartiremos en las aulas de nuestra academia.

De esta manera, buscando ofrecerles el mejor servicio, nuestro objetivo principal será identificar los siguientes elementos:

- Identificar qué quiere el alumno.
- Conocer los precios de la competencia para establecer un precio competitivo. (elemento especialmente diferencial que es valorado por los clientes)
- Saber cuáles son los proveedores más convenientes para abastecernos de material.
- Combinar las posibilidades reales de implantación y rentabilidad.

Habiendo determinado la manera en la que vamos a interactuar con nuestros clientes para prestarles nuestros servicios, también debemos de fijar la manera en la que vamos a organizar nuestro tiempo para poder llegar a todos los clientes.

La academia va a estar abierta de lunes a viernes en las épocas de las clases cuatrimestrales. Con un horario de 9 de la mañana a 20:30 de la tarde. En las épocas de clases intensivas, los sábados también ofreceremos clases en la academia. El horario en estas épocas está por determinar ya que lo organizaremos en función de cómo establezca la universidad el orden de los exámenes.<sup>5</sup>

En relación al material didáctico, este será entregado a los alumnos el día que den comienzo las clases, además de las diferentes fotocopias y papeles que también recibirán durante las clases a medida que surja la necesidad. Para la entrega del material contaremos con un servicio de copistería. Este servicio irá incluido en el precio de la matrícula, por lo que el material recibido estará autofinanciado por los alumnos.

Respecto al material que entregamos es material que tenemos por haber realizado el grado. Se conforma por la totalidad de los apuntes que fuimos realizando a lo largo del grado y el material que nos han facilitado los profesores. Obviamente no es algo rígido, en medida que avancemos en nuestra actividad iremos modificando y añadiendo novedades en el temario con la ayuda de los alumnos, con el objetivo de mantenernos actualizados en todo momento y poder ofrecer un servicio de calidad.

---

<sup>4</sup> (Neto, 2018)

<sup>5</sup> El calendario y los horarios organizados se encuentran adjuntos en el ANEXO I

## 5.6 Proveedores

Los principales materiales a emplear en la prestación de nuestros servicios y los respectivos proveedores son los siguientes:

- COPISTERIA → AUTOSUFICIENTES
- MATERIAL/PAPELERIA → TAMA o [www.deskidea.com](http://www.deskidea.com)<sup>6</sup>
- TEMARIO → AUTOSUFICIENTES

Como vemos y era de esperar nuestra actividad no requiere de grandes inversiones a nuestros proveedores más allá del material estrictamente necesario para llevar a cabo la enseñanza de las asignaturas de las que podemos abastecernos en la papelería Tama.

Aunque aún no está acordado con la empresa, nuestra intención es llegar a un acuerdo con la papelería Tama, la cual se encuentra en la misma manzana que nosotros. Dada su proximidad, creemos que puede ser interesante para ambas partes crear una relación entre las dos empresas, dado que tanto nosotros como nuestros alumnos frecuentaremos la tienda en busca del material necesario para llevar a cabo nuestra actividad. Es por esto que nos gustaría llegar a un acuerdo que sea positivo para ambas partes. Donde nosotros buscaríamos conseguir la aplicación de descuentos todos los meses y ellos aumentar el volumen de ventas.

De todas formas, en caso de que esta vía no llegase a buen puerto, contaríamos con otra opción, que sería la de realizar los pedidos por internet a la empresa Deskidea, que cuenta con unos precios muy competitivos y un servicio de envío rápido y fiable. Además, cuenta con diferentes ofertas en caso de realizarles pedidos con cierta frecuencia por lo que es una alternativa que tendremos en cuenta.

## 5.7 Política de comunicación

En nuestro sector, cuando un estudiante precisa de información sobre la oferta existente de las academias relacionadas con su grado, suele ser habitual que estos les pidan consejo a sus compañeros. Confiando en su experiencia para tomar una decisión.

La técnica de la recomendación personal o técnica del “boca a boca” como es más conocida, es la más empleada por los alumnos para obtener información de las academias. Es por esto que la línea estratégica relacionada con la comunicación va a estar muy enfocada a ofrecer el mejor servicio posible a nuestros alumnos, ya que como empresa debemos buscar dar a nuestros clientes motivos para que cuando un compañero les pida recomendación, describan nuestro servicio como una experiencia positiva y satisfactoria, atrayendo de esta manera a otros alumnos. Y esto solo lo vamos a conseguir si conseguimos ofrecer un servicio de calidad en el que los alumnos

---

<sup>6</sup> (Deskideasl, 2008)

aprendan y se sientan cómodos, estando muy pendientes de las necesidades que les vayan surgiendo. Tenemos que conseguir ofrecer un servicio global que cumpla con las necesidades del grupo, pero además debemos de saber reconocer e identificar las necesidades individuales de cada alumno para poder ofrecerle un servicio personalizado y así ayudarles en lo que necesiten para poder afrontar la asignatura. Y de esta manera, conseguiremos que nuestros alumnos sean nuestros aliados a la hora de darnos a conocer.

Siendo conscientes de lo anterior, tenemos pensados una serie de canales para promocionarnos y dar publicidad a nuestra empresa con el objetivo de llegar y atraer al perfil de alumno que buscamos. Los canales que utilizaremos para atraer a los clientes son los siguientes:

- ❖ Página web/Plataforma virtual: Donde daremos a conocer los servicios que ofrecemos y noticias relacionadas con la academia.
- ❖ Redes sociales: Lo utilizaremos para acercarnos a nuestro público objetivo, conociéndonos más mutuamente, ya que podrán interactuar con nosotros. Para ello, utilizaremos imágenes, textos y enlaces.
- ❖ Entrega de información en mano: Esto lo llevaremos a cabo mediante la entrega de flyers a aquellos alumnos que acudan a la universidad, así podremos darnos a conocer entregando estos folletos donde vendrá resumida la variedad de asignaturas que ofrecemos, así como las tarifas, horarios y demás información para captar el interés de estos clientes potenciales.
- ❖ Correo electrónico: La finalidad de utilizar este canal de comunicación es transmitir a los alumnos interesados y clientes información más personal y privada, evitando hacerla pública.
- ❖ Teléfono: También utilizaremos esta línea de comunicación para hablar por teléfono con el fin de tratar de informar a los clientes que estén interesados en realizarnos preguntas sobre nuestros servicios con el fin de acercarlo a la compra de nuestros servicios.

En lo que a las redes sociales se refiere nos centraremos en el uso de Facebook, ya que es la red social por excelencia y bajo nuestro punto de vista con esta sería suficiente para llegar a la gran mayoría de nuestro público objetivo. Así, la utilización de esta red social nos va a permitir darnos a conocer entre los clientes llegando al perfil de alumno al que nos dirigimos, captando su atención y de esta manera contraten nuestros servicios.

Otra de las vías mencionadas sería la de la página web. Aprovechando que vamos a disponer de una plataforma virtual donde nuestros alumnos podrán acceder para nutrirse de los ejercicios y soluciones que les propondremos, también utilizaremos la



plataforma como una vía donde los alumnos que no hayan contratado nuestros servicios, puedan informarse de todo lo relativo a la actividad a la que nos dedicamos.

La página web será ágil, fácil de entender, con un lenguaje claro, sencillo y directo. Comunicando todas las asignaturas ofertadas en la academia, pudiendo encontrar información relacionada con los periodos y plazos de matrículas, todo lo relativo al temario que ofrecemos etc.

También barajamos la idea de insertar testimonio de los propios alumnos que han acudido a recibir nuestros servicios para que puedan dejar comentarios de cómo ha ido su experiencia con nosotros. En la propia página web, podrán utilizar un formulario de contacto a fin de hacernos llegar cualquier duda que tengan a cerca de nuestros servicios contactando directamente con nosotros.

Respecto a la entrega de información en mano, vamos a proceder a utilizar la técnica de entrega de folletos. Consideramos que en nuestro caso esta vía es muy efectiva para llegar a nuestro público objetivo, ya que no tenemos más que ponernos en la puerta de la facultad un día lectivo para entregar esta información a nuestros clientes potenciales. De esta manera, nos daríamos a conocer rápidamente desde que comencemos con la actividad. Esto es una ventaja que tenemos respecto a otros sectores, ya que la búsqueda e identificación de los clientes es un proceso muy largo y costoso en el que muchas empresas invierten mucho tiempo y dinero realizando una campaña de publicidad adecuada para poder identificar y atraer a la mayor cantidad de clientes posibles. Lo que en la mayoría de los casos no suele tener garantías de éxito, siendo en muchas ocasiones el factor que determina el futuro de las empresas. Y por ello, aprovecharemos que todos nuestros posibles clientes se encuentran en un único edificio para llegar a ellos.

En principio, esta técnica la utilizaremos una vez al año al principio de cada curso académico. De esta manera, podremos darnos a conocer entre los alumnos que comienzan el grado. A todas estas menciones positivas hay que añadirle que esta es una vía que no requiere de una gran inversión y su efecto puede ser rápido y efectivo.

Nuestro esquema básico de marketing está basado en una decisión estratégica con dos objetivos; buscamos ser cuantitativos, obtener un buen número de clientes, a la vez que también buscamos ser cualitativos, ser conocidos por el servicio que ofrecemos, siendo la calidad una de nuestras principales y más destacables características.

Y estos objetivos se pueden alcanzar en nuestra empresa porque:

- ❖ Conocemos a nuestros competidores, dada nuestra amplia experiencia como alumnos al haber acudido a todos ellos mientras estábamos realizando el grado.
- ❖ Sabemos cuál es la necesidad que tiene nuestro sector.

- ❖ Sabemos cuál es el perfil de alumnos que buscamos y sabemos cómo podemos llegar a él.
- ❖ Somos diferentes a nuestros competidores, tanto por los alumnos a los que nos dirigimos como en el servicio que ofrecemos.
- ❖ Los recursos materiales y humanos que utilizamos para nuestra metodología son los adecuados.
- ❖ Somos importantes para el alumno, al ser un servicio que resulta una solución de cara a sus necesidades en la facultad.
- ❖ Ofrecemos un servicio diferente y novedoso respecto a la competencia, dada la posibilidad que le ofrecemos al alumno de trabajar con nosotros sin encontrarse en la academia, mediante el uso de la plataforma virtual.
- ❖ Conocemos muy bien cómo funciona la universidad de cara a la preparación de los alumnos.
- ❖ Vamos a mantener una comunicación interna y externa para que nuestra empresa y servicios lleguen a nuestro perfil de alumno a través de las redes sociales y especialmente por medio de nuestros propios clientes mediante el conocido “boca a boca”.
- ❖ Buscaremos que por parte del alumno se dé una fidelización con la empresa. De esta manera, buscamos que los alumnos que acuden a nuestra academia y comiencen con nosotros desde el primer curso se queden con nosotros a lo largo de los cuatro años de duración del grado.

Por todo esto creemos que vamos a poder entrar en el mercado con la suficiente fuerza como para atraer a una cantidad de alumnos importante a pesar de ser nuevos en el sector y ser conscientes de las debilidades que esto nos puede suponer de cara a cómo vamos a ser vistos por los clientes frente a la competencia.

Y es que, si somos capaces de ofrecerles lo que vienen buscando, que por otra parte creemos haberlo identificado gracias a la encuesta y estudios que hemos realizado, vamos a poder conseguir un nivel de fidelización por parte de ellos que nos permitirá consolidarnos en el sector convirtiéndonos en un rival a tener en cuenta. Y como hemos dicho, esto supondrá al mismo tiempo un efecto llamada, ya que la buena publicidad difundida por nuestros alumnos a sus compañeros atraerá un gran número de estudiantes.

Por todo esto vamos a esforzarnos en establecer una política de comunicación adecuada y estudiada para que la empresa tenga éxito y podamos ir creciendo a medida que continuemos realizando nuestra actividad.

## 5.8 Política de precios

Para llevar a cabo la fijación de los precios, hemos seguido la estrategia de establecer los precios por debajo de los establecidos por los competidores del sector. Conociendo que estos gozaban de tener unos márgenes muy amplios. De esta manera y habiendo realizado los cálculos oportunos, estamos convencidos de que establecer los precios por debajo de la competencia nos va a permitir competir directamente con las academias más experimentadas del sector, obteniendo al mismo tiempo márgenes satisfactorios tanto en términos brutos como en netos.<sup>7</sup>

La razón de implantar esta estrategia radica en que los alumnos tienen el factor del precio como una de las características que más pesa a la hora de elegir una academia, como bien se refleja en la encuesta realizada. Por esto, consideramos oportuno ofrecer unas tarifas competitivas para nuestra entrada en el sector, captando así su atención y poder tener la oportunidad de darnos a conocer entre los alumnos. Pudiendo comenzar lo antes posible con nuestra actividad mediante la captación de los nuevos clientes.

Y para esto, hemos desarrollado otra estrategia en la línea de la anterior, que pensamos que puede tener un impacto muy positivo de cara al futuro de nuestra empresa. Esta estrategia, va a ir dirigida a los alumnos de primer curso de ambos grupos, buscando captar clientes que hayan comenzado la universidad recientemente. De esta manera, perseguiríamos el objetivo de obtener una fidelización por parte de estos alumnos, garantizando de este modo que gran parte de ellos sigan confiando en nosotros a lo largo de su trayecto universitario.

Para ello, vamos a fijar unos precios muy asequibles en dos momentos donde la demanda de los alumnos aumenta significativamente. Estos dos momentos, son los periodos de clases intensivas que se suelen ofertar de cara a la preparación de los exámenes de los dos cuatrimestres. Así, con la fijación de estos precios notablemente reducidos, llegando en algunas asignaturas a ofrecer dichos intensivos con un 70% de descuento. De esta manera, creemos que vamos a ser capaces de captar su atención y convertirnos en una referencia para ellos desde el primer año y garantizándonos así, ingresos para los próximos 4-5 años.

## 5.9 La marca

El nombre de la academia va a ser "IKASI AKADEMIA". De esta manera, hemos decidido ponerle un nombre en euskera para acercarnos así a ese público que queremos atraer a nuestra empresa. También hemos buscado establecer un nombre sencillo que deje claro a qué nos dedicamos.

Hemos certificado que este nombre estaba disponible en la Oficina Española de Patentes y Marcas y registrarla nos supondría un importe de 150€.

---

<sup>7</sup> (Gomez-Zorrilla Sanjuan, 2014)

También hemos desarrollado un logotipo para nuestra academia en la que se puede ver el nombre de la academia.

**Imagen 4:** Marca



Fuente: Elaboración propia

## 6 FORMA JURIDICA E IMPUESTOS

### 6.1 Forma jurídica y procedimiento

La forma jurídica elegida para la empresa es la de Sociedad Cooperativa Pequeña. Estas sociedades cooperativas de primer grado deben de estar integradas por dos socios como mínimo, pudiendo tener hasta un máximo de diez. Y para constituir correctamente la sociedad deberemos de seguir el siguiente procedimiento:<sup>8</sup>

#### 1. Solicitar la certificación de denominación social

Esta certificación se solicitará al Registro de Cooperativas de Euskadi, proponiendo hasta tres denominaciones distintas por orden de prioridad, no pudiendo coincidir estas con la denominación de una sociedad ya existente.

#### 2. Aportación de capital social inicial

La sociedad deberá de tener una cuenta bancaria a su nombre que deberán de abrir los socios previamente para ingresar el capital que se acuerde, teniendo que ser la suma de las aportaciones mayor a 3000€.

#### 3. Redactar los estatutos sociales

Deberemos de determinar el marco de convivencia de la cooperativa, estipulando en los estatutos los derechos y obligaciones de los socios, concretar el objeto social de la sociedad y demás normas que guiarán al correcto funcionamiento de la cooperativa.

#### 4. Escritura publica

Tras haber realizado los procesos anteriores, la cooperativa podrá constituirse ante notario mediante escritura pública. Esta escritura comprenderá, entre otros documentos, las aportaciones sociales, el acta de constitución y los estatutos sociales.

#### 5. Solicitud del CIF

Deberemos de acudir a Hacienda con la escritura pública de constitución para que asignen un CIF a la sociedad.

#### 6. Autoliquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales

Dada la naturaleza de nuestra sociedad, ésta estaría exenta del pago de este impuesto. Para ello, debemos de presentar una solicitud de exención. En dicha solicitud deberíamos de presentar la escritura de constitución, el impreso 600 y el número CIF.

---

<sup>8</sup> (GazteEnpresa, 2015)

### 7. Inscripción en el registro de cooperativas

Tras realizar dicha inscripción, la sociedad obtendría la personalidad jurídica de cooperativa.

### 8. Declaración del comienzo efectivo de la actividad

Dicha declaración se realiza mediante la presentación del modelo 036 en Hacienda, comunicando el inicio de la actividad.

### 9. Afiliación de la empresa en la Seguridad Social y alta de los socios trabajadores

Como sociedad, la cooperativa tiene que tener un número de patronal y estar inscrita en la Seguridad Social. Como diferencia remarcable frente a las demás formas jurídicas, en la sociedad cooperativa los socios trabajadores podemos acogernos al régimen general de la seguridad social o bien al régimen de autónomos, pudiendo cambiar esta condición cada 5 años.

## 6.2 Impuestos

En relación a los impuestos a los que la academia deberá de hacer frente, dado su naturaleza, la sociedad tributará a través del Impuesto de Sociedades. Al tratarse de una sociedad cooperativa pequeña, tendremos una bonificación del 50% por lo que la tasa impositiva pasaría del 19 % al 9%.

Por otro lado, la actividad que vamos a desarrollar entra dentro del epígrafe de Educación, en el cual el impuesto del IVA queda exento. Quedando también exenta de pagar el impuesto de Actividades Económicas por tener una facturación anual inferior al millón de euros.

En lo referente al resto de impuestos, nuestra gestión fiscal y contable para el cumplimiento legal de todas las obligaciones fiscales y contables se cumplimentará a la presentación y elaboración de impuestos trimestrales y anuales.

El domicilio fiscal de la sociedad estará ubicado en la Avenida de Tolosa 39 (20018) de Donostia-San Sebastián.

## 7 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado se recoge la información que se ha ido desarrollando a lo largo del plan de negocio, traduciendo dicha información en números. De esta manera, se obtiene la situación que va a vivir la empresa en los próximos años. El plan financiero se divide en diferentes apartados.

### 7.1 Ingresos

La actividad que va a desarrollar la empresa consiste en la impartición de clases a los alumnos de la facultad de la UPV/EHU del grado de Administración y Dirección de Empresas. Por lo que, para poder determinar el volumen de ventas anuales de la academia de forma clara y razonada, estableceremos el precio de cada asignatura, así como el número de alumnos que esperamos tener por cada una de ellas.

Estas estimaciones buscaran ceñirse lo máximo posible a la realidad, utilizando la encuesta realizada y nuestra experiencia como alumnos para realizarlas.

Como es de esperar, vamos a realizar nuestra actividad acorde a los criterios de planificación y organización de la universidad, guiando nuestra planificación dependiendo en todo momento de los horarios de las asignaturas y las fechas de los exámenes de éstas. Como bien se puede comprobar en los horarios desarrollados que se encuentran en el ANEXO I. Así, nuestro ejercicio contará con cinco épocas diferentes a lo largo del año académico. Véase en el calendario adjunto en el ANEXO I.

#### 7.1.1 Organización de las asignaturas

A continuación, vamos a detallar las horas impartidas por cada asignatura para cada momento del ejercicio y el precio que tendrá impartir cada una de ellas, los datos mostrados harán referencia a las clases impartidas tanto en castellano como en euskera.

#### ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE

Esta época comenzaría la segunda semana del mes de septiembre y concluiría la tercera semana del mes de diciembre, ofreciendo a los alumnos la posibilidad de cursar con nosotros las siguientes asignaturas:

1. **MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 210 €

2. **PINCIPIOS DE MICROECONOMIA (PRIMER CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 210 €
3. **INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 210€
4. **MICROECONOMIA (SEGUNDO CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 210€
5. **MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 210€
6. **ESTADISTICA Y ANALISIS DE DATOS (SEGUNDO CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 210€
7. **CONTABILIDAD DE COSTES (SEGUNDO CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3,5 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: CAST 56 HORAS/ EUSK 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 4 HORAS / 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 300 € /210 €
8. **ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)**  
 DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 42 HORAS  
 HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
 PRECIO DEL TRIMESTRE: 210€



9. **ECONOMETRIA (TERCER CURSO)**

DURACION DE LAS CLASES:	3,5 MESES
NUMERO DE HORAS TOTALES:	56 HORAS
HORAS A LA SEMANA:	4 HORAS
PRECIO DEL TRIMESTRE:	300 €

10. **MACROECONOMIA (TERCER CURSO)**

DURACION DE LAS CLASES:	3 MESES
NUMERO DE HORAS TOTALES:	42 HORAS
HORAS A LA SEMANA:	3 HORAS
PRECIO DEL TRIMESTRE:	210€

11. **DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUARTO CURSO)**

DURACION DE LAS CLASES:	3,5 MESES
NUMERO DE HORAS TOTALES:	56 HORAS
HORAS A LA SEMANA:	4 HORAS
PRECIO DEL TRIMESTRE:	300 €

12. **SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)**

DURACION DE LAS CLASES:	3,5 MESES
NUMERO DE HORAS TOTALES:	56 HORAS
HORAS A LA SEMANA:	4 HORAS
PRECIO DEL TRIMESTRE:	300 €

PERIODO INTENSIVO ASIGNATURAS PRIMER CUATRIMESTRE

Esta época daría comienzo la tercera semana del mes de diciembre y concluiría el día del último examen de mes de enero. De esta manera, la academia ofrecería a los alumnos la posibilidad de impartir las asignaturas en un tiempo reducido, intentando transmitirles los conceptos más importantes de cada asignatura a modo de repaso para que así puedan preparar de mejor manera los exámenes de enero.

Estas serían las asignaturas que ofreceríamos en formato intensivo:

1. **MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	50 €

2. **PINCIPIOS DE MICROECONOMIA (PRIMER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	15 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	20 €

3. **INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 20 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 30 €
  
4. **MICROECONOMIA (SEGUNDO CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 15 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 70 €
  
5. **MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 120 €
  
6. **ESTADISTICA Y ANALISIS DE DATOS (SEGUNDO CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 20 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 90 €
  
7. **ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 120 €
  
8. **ECONOMETRIA (TERCER CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 120 €
  
9. **MACROECONOMIA (TERCER CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 15 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 70 €
  
10. **DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUARTO CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 120 €
  
11. **SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)**  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
PRECIO DEL INTENSIVO: 120 €

Se ofrecerán en formato intensivo todas las asignaturas ofertadas durante el primer cuatrimestre a excepción de la asignatura de Contabilidad de costes, ya que consideramos que es una asignatura demasiado extensa como para poder ofrecerle a nuestros clientes un intensivo de calidad en el que resumir la totalidad de la asignatura y dado que nos queremos distinguir por la calidad de nuestros servicios. De esta manera, hemos decidido no ofrecerla en este formato. Por lo que aconsejaremos a nuestros clientes que en caso de querer recibir esta asignatura se apunten a recibirla a lo largo del primer cuatrimestre.

## ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE

Esta tercera fase del curso daría comienzo la primera semana de febrero y acabaría la última semana del mes de abril, ofreciendo a los alumnos la posibilidad de cursar con nosotros las siguientes asignaturas:

1. **MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 36 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 180€
  
2. **PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA 2 (PRIMER CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 36 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 180€
  
3. **CONTABILIDAD FINANCIERA (PRIMER CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 36 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 180€
  
4. **DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: CAST. 48 HORAS/ EUSK. 30 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 4 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: CAST. 240 € / EUSK. 180€
  
5. **ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 36 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 180€
  
6. **CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 36 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 180€
  
7. **CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)**  
DURACION DE LAS CLASES: 3 MESES  
NUMERO DE HORAS TOTALES: 36 HORAS  
HORAS A LA SEMANA: 3 HORAS  
PRECIO DEL TRIMESTRE: 180€

**8. DIRECCION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL (TERCER CURSO)**

DURACION DE LAS CLASES:	3 MESES
NUMERO DE HORAS TOTALES:	36 HORAS
HORAS A LA SEMANA:	3 HORAS
PRECIO DEL TRIMESTRE:	180€

**PERIODO INTENSIVO DE ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE**

Esta época del ejercicio comenzaría la primera semana de mayo y acabaría el día del último examen de las asignaturas del segundo cuatrimestre. En esta ocasión, contaríamos con menos días que en el intensivo del primer cuatrimestre, pero también contamos con menos asignaturas para impartir a nuestros alumnos. En esta situación, vamos a ofertar a los alumnos todas las asignaturas impartidas a lo largo del segundo cuatrimestre en formato intensivo.

Ofreceríamos las clases intensivas en las siguientes condiciones:

- 1. MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	50 €
- 2. PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA 2 (PRIMER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	15 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	20 €
- 3. CONTABILIDAD FINANCIERA (PRIMER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	20 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	30 €
- 4. DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	120 €
- 5. ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	20 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	90 €
- 6. CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	CAST. 20 HORAS / EUSK. 30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	CAST. 90 € / EUSK. 120 €
- 7. CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	120 €

**8. DIRECCION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL (TERCER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	15 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	70 €

**PERIODO INTENSIVO PARA LOS EXAMENES EXTRAORDINARIOS**

Con este periodo llegaríamos a la última fase del año académico. Estos exámenes son la segunda oportunidad que tienen los alumnos para poder aprobar las asignaturas que suspendieron en la convocatoria anterior durante el año académico. Por esto, nosotros ofreceremos a los alumnos la posibilidad de realizar con nosotros intensivos de las diferentes asignaturas para que puedan aprobarlas en esta ocasión. Las clases tendrían lugar desde la primera semana del mes de junio, tras los exámenes del segundo cuatrimestre, hasta el día del último examen de recuperación en el mes de julio.

En esta ocasión, no podríamos ofrecer las veinte asignaturas que ofertamos a lo largo del curso por cuestión de tiempo. Es por esto que hemos tenido que dejar fuera varias de las asignaturas. Para la elección de las asignaturas que vamos a ofertar en esta época nos hemos guiado por nuestra experiencia, eligiendo las que creemos que van a tener una mayor demanda por parte de los alumnos. Por otro lado, dado que en esta época la demanda de academias aumenta por parte de los alumnos, vamos a permitirnos aumentar el precio de las clases intensivas respecto al precio ofrecido en los intensivos impartidos durante el curso.

Esta oferta de asignaturas no es rígida, pudiendo sustituirse las asignaturas ofertadas en el caso de que alguna de las asignaturas que hemos dejado fuera contara con una mayor demanda que las asignaturas que hemos decidido ofertar. En un principio, así quedaría la oferta de las asignaturas en la temporada de recuperaciones:

**1. MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	150 €

**2. MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	150 €

**3. ECONOMETRIA (TERCER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	150 €

**4. ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)**

NUMERO DE HORAS TOTALES:	30 HORAS
PRECIO DEL INTENSIVO:	150 €

5. **SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: 150 €
  
6. **DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUARTO CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: 150 €
  
7. **MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: 150 €
  
8. **CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: cast. 20 HORAS/eusk. 30 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: cast. 120/ eusk. 150 €
  
9. **ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 20 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: 120 €
  
10. **DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: 150 €
  
11. **CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)**  
 NUMERO DE HORAS TOTALES: 30 HORAS  
 PRECIO DEL INTENSIVO: 150 €

### 7.1.2 Previsión de ventas

Este cálculo lo vamos a realizar para poder obtener el ingreso por ventas del año. Para ello, vamos a diferenciar las estimaciones de los alumnos que cursan el grado en castellano de los que lo cursan en euskera.

Estimación de los ingresos anuales del grupo de castellano:

#### INGRESOS DE LAS ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE

1. MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)  
 7 alumnos x 210 € = 1.470€
  
2. PINCIPIOS DE MICROECONOMIA (PRIMER CURSO)  
 4 alumnos x 210 € = 840€
  
3. INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)  
 5 alumnos x 210€ = 1.050€

4. MICROECONOMIA (SEGUNDO CURSO)		
5 alumnos x 210€ =		1.050€
5. MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)		
7 alumnos x 210€ =		1.470€
6. ESTADISTICA Y ANALISIS DE DATOS (SEGUNDO CURSO)		
6 alumnos x 210€ =		1.260€
7. CONTABILIDAD DE COSTES (SEGUNDO CURSO)		
9 alumnos x 300€ =		2.700€
8. ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)		
7 alumnos x 210€ =		1.470€
9. ECONOMETRIA (TERCER CURSO)		
8 alumnos x 300€ =		2.400€
10. MACROECONOMIA (TERCER CURSO)		
4 alumnos x 210€ =		840€
11. DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUARTO CURSO)		
9 alumnos x 300€ =		2.700€
12. SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)		
7 alumnos x 300€ =		2.100€
<b>TOTAL ASIGNATURAS PRIMER CUATRIMESTRE=</b>		<b><u>19.350€</u></b>

**INGRESOS DE LOS INTENSIVOS DE LAS ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE**

1. MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)		
10 alumnos x 50€ =		500€
2. PINCIPIOS DE MICROECONOMIA (PRIMER CURSO)		
10 alumnos x 20 € =		200€
3. INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)		
9 alumnos x 30 € =		270€
4. MICROECONOMIA (SEGUNDO CURSO)		
5 alumnos x 70€ =		350€
5. MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)		
9 alumnos x 120€ =		1.080€

6.	ESTADISTICA Y ANALISIS DE DATOS (SEGUNDO CURSO)	
	7 alumnos x 90 € =	630€
7.	ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)	
	9 alumnos x 120€ =	1.080€
8.	ECONOMETRIA (TERCER CURSO)	
	9 alumnos x 120 € =	1.080€
9.	MACROECONOMIA (TERCER CURSO)	
	6 alumnos x 70 € =	420 €
10.	DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUERTO CURSO)	
	8 alumnos x 120 € =	960€
11.	SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)	
	7 alumnos x 120€ =	840€

TOTAL PERIODO INTENSIVO DE LAS ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE = **7.410€**

**INGRESOS DE LAS ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE**

1.	MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)	
	8 alumnos x 180 € =	1.440€
2.	PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA 2 (PRIMER CURSO)	
	5 alumnos x 180 € =	900€
3.	CONTABILIDAD FINANCIERA (PRIMER CURSO)	
	6 alumnos x 180 € =	1.080€
4.	DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)	
	9 alumnos x 240 € =	2.160€
5.	ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)	
	6 alumnos x 180 € =	1.080 €
6.	CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)	
	8 alumnos x 180 € =	1.440€
7.	CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)	
	9 alumnos x 180 € =	1.620€
8.	DIRECCION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL (TERCER CURSO)	
	4 alumnos x180 € =	720 €

TOTAL ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE = **10.440€**



### INGRESOS DE LOS INTENSIVOS DE LAS ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE

1.	MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)	
	12 alumnos x 50 € =	600 €
2.	PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA 2 (PRIMER CURSO)	
	8 alumnos x 20 € =	160 €
3.	CONTABILIDAD FINANCIERA (PRIMER CURSO)	
	9 alumnos x 30 € =	270 €
4.	DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)	
	9 alumnos x 120 € =	1.080 €
5.	ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)	
	6 alumnos x 90 € =	540 €
6.	CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)	
	9 alumnos x 90 € =	810€
7.	CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)	
	10 alumnos x 120 € =	1.200€
8.	DIRECCION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL (TERCER CURSO)	
	5 alumnos x 70 € =	350 €

TOTAL PERIODO INTENSIVO DE LAS ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE = **5.010€**

### PERIODO INTENSIVO DE LOS EXAMENES EXTRAORDINARIOS

1.	MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)	
	7 alumnos x 150 € =	1.050€
2.	MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)	
	8 alumnos x 150 € =	1.200€
3.	MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)	
	8 alumnos x 150 € =	1.200€
4.	CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)	
	7 alumnos x 120 € =	840€
5.	ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)	
	6 alumnos x 120 € =	720€
6.	DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)	
	8 alumnos x 150 € =	1.200€

7.	ECONOMETRIA (TERCER CURSO)	
	8 alumnos x 150 € =	1.200€
8.	ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)	
	8 alumnos x 150 € =	1.200€
9.	CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)	
	8 alumnos x 150 € =	1.200€
10.	SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)	
	7 alumnos x 150 € =	1.050€
11.	DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUERTO CURSO)	
	9 alumnos x 150 € =	1.350€

TOTAL PERIODO INTENSIVO DE LOS EXAMENES EXTRAORDINARIOS = **12.210€**

**TOTAL INGRESOS DEL AÑO GRUPO CASTELLANO= 54.420€**

A continuación, calcularemos los ingresos del año del grupo de euskera:

**INGRESOS DE LAS ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE**

1.	MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)	
	6 alumnos x 210 € =	1.260€
2.	PINCIPIOS DE MICROECONOMIA (PRIMER CURSO)	
	4 alumnos x 210 € =	840€
3.	INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)	
	5 alumnos x 210€ =	1.050€
4.	MICROECONOMIA (SEGUNDO CURSO)	
	5 alumnos x 210€ =	1.050€
5.	MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)	
	8 alumnos x 210€ =	1.680€
6.	ESTADISTICA Y ANALISIS DE DATOS (SEGUNDO CURSO)	
	5 alumnos x 210€ =	1.050€

7. CONTABILIDAD DE COSTES (SEGUNDO CURSO)		
4 alumnos x 210€ =		1.200€
8. ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)		
7 alumnos x 210€ =		1.470€
9. ECONOMETRIA (TERCER CURSO)		
7 alumnos x 300€ =		2.100€
10. MACROECONOMIA (TERCER CURSO)		
4 alumnos x 210€ =		840€
11. DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUARTO CURSO)		
7 alumnos x 300€ =		2.100€
12. SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)		
5 alumnos x 300€ =		1.500€

TOTAL ASIGNATURAS PRIMER CUATRIMESTRE = **15.780€**

**INGRESOS DE LOS INTENSIVOS DE LAS ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE:**

1. MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)		
10 alumnos x 50€ =		500€
2. PINCIPIOS DE MICROECONOMIA (PRIMER CURSO)		
9 alumnos x 20 € =		180€
3. INTRODUCCION A LA CONTABILIDAD (PRIMER CURSO)		
10 alumnos x 30 € =		300€
4. MICROECONOMIA (SEGUNDO CURSO)		
6 alumnos x 70€ =		420€
5. MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO)		
7 alumnos x 120€ =		840€
6. ESTADISTICA Y ANALISIS DE DATOS (SEGUNDO CURSO)		
6 alumnos x 90 € =		540 €
7. ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)		
6 alumnos x 120€ =		720€
8. ECONOMETRIA (TERCER CURSO)		
8 alumnos x 120 € =		960€

- |   |  |        |
|---|--|--------|
| 9. MACROECONOMIA (TERCER CURSO)                                 |  |        |
| 5 alumnos x 70 € =  |  | 350€   |
| 10. DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUERTO CURSO)            |  |        |
| 9 alumnos x 120 € =   |  | 1.080€ |
| 11. SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO) |  |        |
| 6 alumnos x 120€ =  |  | 720€   |

TOTAL PERIODO INTENSIVO DE LAS ASIGNATURAS DEL PRIMER CUATRIMESTRE = **6.610€**

**INGRESOS DE LAS ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE**

- |  |  |        |
|--|--|--------|
| 1. MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)                                  |  |        |
| 6 alumnos x 180 € =  |  | 1.080€ |
| 2. PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA 2 (PRIMER CURSO)                  |  |        |
| 3 alumnos x 180 € =  |  | 540€   |
| 3. CONTABILIDAD FINANCIERA (PRIMER CURSO)                        |  |        |
| 7 alumnos x 180 € =  |  | 1.260€ |
| 4. DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)            |  |        |
| 5 alumnos x 180 € =  |  | 900€   |
| 5. ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)             |  |        |
| 5 alumnos x 180 € =  |  | 900€   |
| 6. CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)              |  |        |
| 10 alumnos x 180 € =   |  | 1.800€ |
| 7. CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)             |  |        |
| 7 alumnos x 180 € =  |  | 1.260€ |
| 8. DIRECCION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL (TERCER CURSO) |  |        |
| 3 alumnos x 180 € =  |  | 540€   |

TOTAL ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE = **8.280€**

**INGRESOS DE LOS INTENSIVOS DE LAS ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE**

- |   |  |       |
|---|--|-------|
| 1. MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)                 |  |       |
| 10 alumnos x 50 € =                             |  | 500 € |
| 2. PRINCIPIOS DE MICROECONOMIA 2 (PRIMER CURSO) |  |       |
| 9 alumnos x 20 € =                              |  | 180 € |
| 3. CONTABILIDAD FINANCIERA (PRIMER CURSO)       |  |       |
| 11 alumnos x 30 € =                             |  | 330 € |

- |  |  |         |
|--|--|---------|
| 4. DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)            |  |         |
| 5 alumnos x 120 € =  |  | 600 €   |
| 5. ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)             |  |         |
| 6 alumnos x 90 € =   |  | 540 €   |
| 6. CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)              |  |         |
| 12 alumnos x 120 € =   |  | 1.440 € |
| 7. CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)             |  |         |
| 8 alumnos x 120 € =  |  | 960€    |
| 8. DIRECCION ESTRATEGICA: CRECIMIENTO EMPRESARIAL (TERCER CURSO) |  |         |
| 3 alumnos x 70 € =   |  | 210 €   |

TOTAL PERIODO INTENSIVO DE LAS ASIGNATURAS DEL SEGUNDO CUATRIMESTRE = **4.760€**

PERIODO INTENSIVO DE LOS EXAMENES EXTRAORDINARIOS

- |   |  |        |
|---|--|--------|
| 1. MATEMATICAS 1 (PRIMER CURSO)                               |  |        |
| 7 alumnos x 150 € =   |  | 1.050€ |
| 2. MATEMATICAS 2 (PRIMER CURSO)                               |  |        |
| 7 alumnos x 150 € =   |  | 1.050€ |
| 3. MATEMATICAS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS (SEGUNDO CURSO) |  |        |
| 7 alumnos x 150 € =   |  | 1.050€ |
| 4. CONTABILIDAD FINANCIERA SUPERIOR (SEGUNDO CURSO)           |  |        |
| 9 alumnos x 150 € =   |  | 1.350€ |
| 5. ESTADISTICA APLICADA A LA EMPRESA (SEGUNDO CURSO)          |  |        |
| 5 alumnos x 120 € =   |  | 600€   |
| 6. DIRECCION FINANCIERA: FINANCIACION (SEGUNDO CURSO)         |  |        |
| 4 alumnos x 150 € =   |  | 600€   |
| 7. ECONOMETRIA (TERCER CURSO)                                 |  |        |
| 8 alumnos x 150 € =   |  | 1.200€ |
| 8. ANALISIS CONTABLE (TERCER CURSO)                           |  |        |
| 6 alumnos x 150 € =   |  | 900€   |
| 9. CONSOLIDACION DE ESTADOS CONTABLES (TERCER CURSO)          |  |        |
| 6 alumnos x 150 € =   |  | 900€   |

10. SISTEMAS INFORMATICOS DE GESTION EMPRESARIAL (CUARTO CURSO)  
6 alumnos x 150 € = 900€

11. DIRECCION FINANCIERA: INVERSIONES (CUARTO CURSO)  
9 alumnos x 150 € = 1.350€

TOTAL PERIODO INTENSIVO DE LOS EXAMENES EXTRAORDINARIOS = **10.950€**

**TOTAL INGRESOS DEL AÑO GRUPO EUSKERA= 46.380€**

**TOTAL INGRESOS ESPERADOS AÑO 1=100.800€**

Según nuestras estimaciones, nuestras cifras de ventas van a verse incrementadas por el incremento de la demanda por parte de los alumnos, como por el incremento en las tarifas de las clases. Estos dos factores van a generar un aumento constante del 10% en las ventas de los tres primeros años. A partir del cuarto año se incrementarán en un 0,5% por el aumento de los precios.

### 7.1.3 Reparto de las ventas

#### REPARTO DE LAS VENTAS DURANTE EL AÑO

**Tabla 1:** Reparto de las ventas

	CASTELLANO	EUSKERA
<b>PRIMER CUATRIMESTRE</b>	35,56 %	34,15 %
<b>INTENSIVO PRIMER CUATRIMESTRE</b>	13,61 %	14,19 %
<b>SEGUNDO CUATRIMESTRE</b>	19,18 %	17,85 %
<b>INTENSIVO SEGUNDO CUATRIMESTRE</b>	9,21 %	10,20 %
<b>EXAMENES EXTRAORDINARIOS</b>	22,44 %	23,61 %

*Fuente: Elaboración propia*

Como podemos observar, no hay diferencias significativas en el reparto de las ventas durante el ejercicio entre el grupo de castellano y en el de euskera. Aunque como ya hemos visto, sí existe una diferencia importante en el volumen de las ventas totales, ya que en el grupo de castellano se espera facturar hasta 8.040€ más que en el grupo de euskera.

También es destacable la similitud que presentan los dos grupos en el reparto de las ventas. Como vemos las dos grandes entradas se producen al comienzo y al final del ejercicio. Esto se debe a que en el primer cuatrimestre contamos con más tiempo para impartir las clases que en cualquier otra época del año, por esto podemos ofrecer una mayor cantidad de horas por asignatura, lo que se traduce en un incremento del precio, como es lógico. Por otro lado, en la época de los exámenes extraordinarios también tenemos una importante entrada de ingresos, en este momento, tradicionalmente, los alumnos que no han podido superar los exámenes en la convocatoria ordinaria suelen

optar por acudir a la academia para aumentar las posibilidades de éxito en la siguiente oportunidad.

Por último, destacar la importancia de los cursos intensivos, ya que como se refleja en la tabla, aunque tienen un porcentaje reducido hay que recordar que se dan en espacios de tiempo muy reducido por lo que nos permitirían obtener una cantidad de ingresos importante en un corto espacio de tiempo.

## 7.2 Gastos generales

A continuación, vamos a disponernos a identificar los gastos que vamos a generar para poder desarrollar nuestra actividad:

- Gasto de arrendamiento.  
El desarrollo de la actividad va a llevarse a cabo en el local que se encuentra en la avenida de Tolosa 39. Por el cual, vamos a pagar cada mes 2.100€, lo que se traduce en un desembolso anual de 25.200 €, cifra que va a ir aumentando a medida que pasen los años por la aplicación del IPC, estimado en un 2%. El contrato firmado con el arrendador tiene una duración de 20 años.
- Gastos de mantenimientos de equipos informáticos.  
Este gasto va a ir destinado al mantenimiento de nuestra plataforma digital y demás equipos informáticos, por el que vamos a tener que realizar un pago anual de 700 € al año.
- Gastos de publicidad y marketing.  
El gasto que vamos a tener en publicidad no va a ser muy elevado por la naturaleza de nuestro sector y la facilidad que tenemos de llegar a nuestro cliente objetivo. Ya que como explicábamos todos nuestros clientes van a reunirse en un mismo edificio por lo que llegar a cada uno de ellos no va a resultar una tarea costosa ni complicada, por lo que en este apartado solo vamos a tener que hacer un desembolso para la compra de folletos y pagar a las personas que se presten a repartirlos a las puertas de la facultad. De esta manera, hemos calculado que nuestros gastos anuales en publicidad van a ascender a 250 euros.
- Gastos de suministros.  
En este apartado vienen recogidos los gastos que vamos a tener por el uso que hagamos de la electricidad y del agua, que hemos estimado que serán de unos 100€ mensuales.
- Gastos de internet y telefonía.  
El gasto referente al servicio de internet y telefonía móvil ha sido estimado en 100€ al mes.

- Gastos de seguros.  
En el apartado de seguros entraría el seguro de Responsabilidad Civil que deben contratar las empresas para cubrirse frente a posibles daños a terceros como consecuencia o durante el desarrollo de su actividad. Y tras consultar diferentes posibilidades este gasto ascendería a los 500€ anuales.
- Gastos de material de oficina.  
En este apartado entraría todo lo que entra dentro del apartado material de oficina (folios, bolis, rotuladores etc.) ascendiendo el gasto de esta cuenta hasta los 800 € anuales.

En la siguiente tabla vienen recogidos los gastos generales que la empresa tiene previstos para los próximos 5 años. Estimándose que los gastos van a aumentar en un 2% cada año.

**Tabla 2:** Gastos generales

GASTOS GENERALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3	AÑO 4	AÑO 5
ARRENDAMIENTO	25200	25704	26218	26742	27277
MANTENIMIENTO DE EQUIP. INFOR.	700	714	728	742	757
PUBLICIDAD Y MARKETING	250	255	260	265	270
SUMINISTROS	1200	1224	1248	1273	1298
INTERNET Y TELEFONIA	1200	1224	1248	1273	1298
PRIMAS DE SEGUROS	500	510	520	531	542
MATERIAL DE OFICINA	800	816	832	848	865
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>29850</b>	<b>30447</b>	<b>31054</b>	<b>31674</b>	<b>32307</b>
<b>IVA SOPORTADO</b>	<b>6268,5</b>	<b>6393,87</b>	<b>6521,34</b>	<b>6651,54</b>	<b>6784,47</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 7.3 Gastos de personal

La empresa va a contar con dos trabajadores, siendo ambos trabajadores promotores del proyecto. Cotizaremos a la Seguridad Social a través del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. Y por el momento no hay intención de contratar a nadie en un futuro cercano.



Ambos socios hemos acordado cobrar un sueldo medio mensual de 1.200 euros al mes<sup>9</sup>, más las dos pagas extras prorrateadas en las 12 cuotas. Se espera que ambos sueldos aumenten en un 20% los siguientes 3 años.

Dada nuestra condición de autónomos societarios no podemos adherirnos a la tarifa plana para autónomos<sup>10</sup>, que permite obtener reducciones y bonificaciones en la cuota de autónomos durante los tres primeros años. Dada la creación de la Ley de reformas urgentes del Trabajo Autónomo cuyas medidas entraron en vigor el 1 de enero de 2018, nos priva de beneficiarnos de estas reducciones. No obstante, hay un gran debate y los expertos aconsejan solicitar dicha tarifa en vista de posibles cambios en un futuro cercano. Por lo que, aunque nosotros vamos a contabilizar el gasto por la cuantía estipulada por la Ley, ascendiendo esta cuota hasta los 357 euros mensuales, no descartamos poder acabar beneficiándonos de la tarifa mencionada. La cual, nos permitiría pagar una cuota reducida de 50 euros al mes el primer año, 139,43 euros los primeros seis meses del segundo año y 195,24 la segunda parte del segundo año. Siendo una reducción muy significativa y que nos ayudaría en los primeros años de nuestra actividad.

En esta situación, la tabla numero 3 recoge los gastos de personal previstos que va a tener la sociedad en los primeros 5 años de ejercicio.

**Tabla 3:** Gastos de personal

CONCEPTO	TRIM 1	TRIM 2	TRIM 3	TRIM 4	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SUELDOS Y SALARIOS	7200	7200	7200	7200	28800	34560	41472	49766	49766
PRORRATEO DE LAS PAGAS EXTRAS	1200	1200	1200	1200	4800	5760	6912	8294	8294
CUOTA DE AUTONOMOS	2142	2142	2142	2142	8568	8568	8568	8568	8568
<b>COSTE TOTAL</b>	10542	10542	10542	10542	42168	48888	56952	66628	66628

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>9</sup> (Verdaguer Lopez, 2017)

<sup>10</sup> (Santos, 2018)

## 7.4 Inversiones

A continuación, vienen recogidas las inversiones previstas para el primer año:

- ❖ Inmovilizado material: En este apartado se recogen las inversiones necesarias en el mobiliario, los equipos informáticos necesarios y la obra que se va a realizar en el local para poder llevar a cabo la prestación de nuestros servicios.

En cuanto al mobiliario y equipo informático que vamos a necesitar para el correcto desarrollo de la actividad viene recogido en las siguientes tablas.

**Tabla 4:** Mobiliario

MOBILIARIO	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
Mesa para profesor	2	150	300
Mesa para alumno	24	60	1440
Mesa para recepción	1	100	100
Silla para profesor	2	60	120
Silla para alumno	50	20	1000
Silla para recepción	1	60	60
Estantería	8	50	400
Pizarras	2	100	200
Perchero	2	15	30
Papelera	3	5	15
<b>TOTAL</b>			<b>3665</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 5:** Equipos informáticos:

EQUIPO DIGITAL	CANTIDAD	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
Ordenador de sobremesa	1	450	450
Ordenador portátil	1	300	300
Fotocopiadora grande	1	1100	1100
<b>TOTAL</b>			<b>1850</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Adecuación del local a la actividad:

Otra inversión que se va a realizar, dado que el local carece de ninguna pared que divida la superficie, va a ser la reforma que se va a dar en el local con el objetivo de acondicionarlo para la correcta prestación de nuestros servicios.<sup>11</sup>

Vamos a dividir el local en dos aulas, dejando espacio para una pequeña recepción y un baño.<sup>12</sup> Como consecuencia de la modificación que va a sufrir el local, vamos a tener que solicitar permiso para realizarla al ayuntamiento de San Sebastián, donde tendremos que presentar una memoria, la cual haya sido realizada por un profesional donde se explique que el local cumple con las exigencias mínimas para iniciar la actividad que se pretende desarrollar. Por este trabajo vamos a tener que pagar unos 800€. Mientras que el coste de la reforma ascendería a unos 11.000€.<sup>13</sup>

❖ Inmovilizado intangible:

En este apartado se recogerían el valor de la marca, logo, y la plataforma digital que vamos a desarrollar para nuestra empresa. En cuanto a la marca de la empresa, deberemos de registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas, para cuya inscripción deberemos de pagar una tasa de 150€. Por otro lado, para la creación e implantación de la plataforma, vamos a destinar 3000€. Así, el valor total del inmovilizado intangible ascenderá a 3150 euros.

En la siguiente tabla se recoge el total de la inversión inicial para la puesta en marcha de nuestra actividad.

**Tabla 6:** Inversión inicial

CONCEPTO	Nº AÑOS DE VIDA	INVERSION AÑO 1	IVA SOPORTADO
MOBILIARIO	10	3665	769,65
EQUIPOS INFORMATICOS	5	1850	388,5
OBRA DEL LOCAL	15	11800	2478
SISTEMAS Y PROGRAMAS INFORMATICOS	5	3000	630
MARCA <sup>14</sup>	10	150	-
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>20465</b>	<b>4297,65</b>

*Fuente: Elaboración propia*

<sup>11</sup> (SuperContable, 2018)

<sup>12</sup> En el ANEXO VI puede observarse la reforma que se va a realizar en el local.

<sup>13</sup> (Martinez Sanchez, 2017)

<sup>14</sup> (SimonGrup, 2017)

❖ Amortización del inmovilizado:

En la siguiente tabla vienen recogidas las amortizaciones que va a sufrir cada una de las cuentas del inmovilizado:

**Tabla 7:** Amortización del inmovilizado

CONCEPTO	VALOR	COEFICIENTE DE AMORTIZACION	CUOTA DE AMORTIZACION ANUAL
MOBILIARIO	3665	10%	366,5
EQUIPOS INFORMATICOS	1850	20%	370
OBRA DEL LOCAL	11800	5%	590
SISTEMAS Y PROGRAMAS INFORMATICOS	3000	20%	600
MARCA	150	10%	15
TOTAL AMORTIZADO 1º AÑO			1941,5

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.5 Financiación

Para realizar las inversiones necesarias para la puesta en marcha y desarrollo de la actividad, ambos socios vamos a aportar capital. Lo aportado por nosotros no va a ser suficiente para hacer frente a la totalidad de las inversiones, por lo que vamos a recurrir a terceros para financiarnos. De esta manera la financiación se va a dar mediante una combinación de recursos propios y recursos ajenos.

Además, vamos a solicitar una subvención que concede Fomento de San Sebastián mediante el programa que pretende impulsar la constitución de nuevas empresas en el término municipal de Donostia-San Sebastián. Aunque cumplimos con todos los requisitos estipulados por dicho programa para la concesión de la ayuda, no van a ser tomadas en cuenta en las previsiones económico-financieras, por si al final no acabamos recibiendo dicha subvención.

Respecto a la financiación ajena, tras haber estudiado diferentes alternativas hemos decidido solicitar el préstamo a la entidad Caixa Bank. Para ello utilizaremos las líneas ICO (Instituto de Crédito Oficial) que se dirigen a autónomos y empresarios, con el objetivo de financiar unas inversiones concretas y ofreciendo unas condiciones preferentes.

Nuestro objetivo con este préstamo es destinarlo a la compra de mobiliario y activos necesarios para la puesta a punto de la academia con un plazo de 3 años, lo que

cumpliría los requisitos para su concesión. Siendo las siguientes las condiciones del préstamo:

**Tabla 8:** Condiciones del préstamo

Cantidad nominal del préstamo	10.000€
Plazo	3 años (1 año de carencia)
Tipo de interés	Euribor 6M+DIFERENCIAL ICO+MARGEN Caixa Bank: 7,829%
Comisiones	Solo por cancelación

Fuentes: Elaboración propia

El préstamo se devolverá siguiendo los criterios del sistema francés o cuotas de devolución constantes. Donde en el primer año solo se pagarán intereses, empezando a amortizar el préstamo a partir del segundo año. De esta manera vamos a poder reducir los gastos del primer año.

A continuación, desglosamos el préstamo solicitado con los pagos mensuales hasta su devolución total. De todas maneras, al ser de tipo variable debemos recordar que es un cálculo aproximado.

**Tabla 9:** Amortización del préstamo

AÑO	MES	CUOTA	INTERES	AMORTIZA DO	C.PEDT.
1	0	-	-	-	10.000
1	1	65,24	65,24	-	10.000
1	2	65,24	65,24	-	10.000
1	3	65,24	65,24	-	10.000
1	4	65,24	65,24	-	10.000
1	5	65,24	65,24	-	10.000
1	6	65,24	65,24	-	10.000
1	7	65,24	65,24	-	10000
1	8	65,24	65,24	-	10.000
1	9	65,24	65,24	-	10.000
1	10	65,24	65,24	-	10.000
1	11	65,24	65,24	-	10.000
1	12	65,24	65,24	-	10.000
2	1	451,49	65,24	386,25	9.613,75
2	2	451,49	62,72	388,25	9.224,98
2	3	451,49	60,19	391,3	8.833,68
2	4	451,49	57,63	393,86	8.439,82
2	5	451,49	55,06	396,43	8.043,39
2	6	451,49	52,48	399,01	7.644,38
2	7	451,49	49,87	401,61	7.242,77
2	8	451,49	47,25	404,24	6.838,53
2	9	451,49	44,62	406,87	6.431,66
2	10	451,49	41,96	409,53	6.022,13
2	11	451,49	39,29	412,20	5.609,93
2	12	451,49	36,60	414,89	5.195,04
3	1	451,49	33,89	417,60	4.777,44
3	2	451,49	31,16	420,32	4.357,12
3	3	451,49	28,43	423,06	3.934,06
3	4	451,49	25,67	425,82	3.508,24
3	5	451,49	22,89	428,6	3.079,64
3	6	451,49	20,10	431,40	2.648,24
3	7	451,49	17,28	434,21	2.214,03
3	8	451,49	14,44	437,05	1.776,98
3	9	451,49	11,59	439,90	1.337,08
3	10	451,49	8,72	442,76	894,31
3	11	451,49	5,83	445,65	448,65
3	12	451,49	2,93	448,65	0

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.6 Cuenta de pérdidas y ganancias

En la cuenta de pérdidas y ganancias vamos a recoger todos los ingresos y gastos que se generan durante el ejercicio.

Los hemos calculado en un horizonte de cinco años. Y se ha previsto que las ventas aumenten en un 10% cada año por el aumento de matrículas que esperamos obtener, hasta que en el cuarto año se estabilicen. A partir de este año, prevemos que aumenten en un 0,5% por el aumento que sufrirán las tarifas con el objetivo de contrarrestar el aumento de los gastos generales, que estimamos que crecerán en un 2% cada año.

Respecto a los gastos de personal, se espera que sufran un aumento del 20% respecto al primer año en los tres próximos años.

En esta situación, obtendríamos la siguiente cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos cinco años.

**Tabla 10:** Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1)Ingresos por las clases	100.800	110.880	121.968	134.164,8	134.835,62
<b>CIFRA DE VENTAS</b>	<b>100.800</b>	<b>110.880</b>	<b>121.968</b>	<b>134.164,8</b>	<b>134.835,62</b>
1)Sueldos	33600	40320	48384	58060	58060
2)Cargas sociales	8568	8568	8568	8568	8568
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>42.168</b>	<b>48.888</b>	<b>56.952</b>	<b>66.628</b>	<b>66.628</b>
Arrendamiento	25200	25704	26218	26742	27277
Mantenimiento de equipos infor.	700	714	728	742	757
Publicidad	250	255	260	265	270
Suministros	1200	1224	1248	1273	1298
Internet y telefon.	1200	1224	1248	1273	1298
Primas de seguros	500	510	520	531	542
Material de oficina	800	816	832	848	865
<b>OTROS GASTOS DE EXP.</b>	<b>29.850</b>	<b>30.447</b>	<b>31.054</b>	<b>31.674</b>	<b>32.307</b>
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>1941,5</b>	<b>1941,5</b>	<b>1941,5</b>	<b>1941,5</b>	<b>1941,5</b>
<b>RESULTADO DE EXP.</b>	<b>26.840,5</b>	<b>29.603,5</b>	<b>32.020,5</b>	<b>33.921,3</b>	<b>33.959,12</b>
Gastos financieros	782,88	612,91	222,93	-	-
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>782,88</b>	<b>612,91</b>	<b>222,93</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>26.057,62</b>	<b>28.990,59</b>	<b>31.797,57</b>	<b>33.921,3</b>	<b>33.959,12</b>
Impuestos sobre beneficio	2345,29	2609,15	2861,78	3052,9	3056,32
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>23.712,43</b>	<b>26.381,44</b>	<b>28.935,79</b>	<b>30.868,4</b>	<b>30.902,8</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.7 Presupuesto de tesorería

En la tesorería vienen recogidas todas las acciones relacionadas con el flujo monetario y refleja la liquidez con la que cuenta la empresa en un momento determinado.<sup>15</sup>

El objetivo de controlar el presupuesto de tesorería es el de prever los posibles excedentes o déficits de liquidez que podamos tener, ayudando de esta manera en la toma de decisiones.

En nuestra situación, obtendríamos la siguiente cuenta de tesorería:

**Tabla 11:** Presupuesto de tesorería

TESORERIA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
APORTACIONES	16.000					
COMPENSACION POR IVA			10.566,15	6393,87	6521,34	6651,54
PRESTAMOS	10.000					
VENTAS		100.800	110.880	121.968	134.164,8	134.835,62
COBROS	26.000	100.800	121.446,15	128.361,87	140.686,14	141.487,16
GASTOS GENERALES		29.850	30.447	31.054	31.674	32.307
NOMINA DEL PERSONAL		33.600	40.320	48.384	58.060	58.060
S.S. AUTONOMOS		8568	8568	8568	8568	8568
INVERSION INICIAL	20.465					
AMORT. PREST			4.804,96	5195,04		
GASTOS FINAN.		782,88	612,91	222,93		
HACIENDA PUBLICA IMP.			2345,19	2609,15	2861,78	3052,9
IVA SOPORTADO	4.297,65	6268,5	6393,87	6521,34	6651,54	6784,47
COBROS - PAGOS	1237,35	21.730,62	27.954,22	25.807,41	32.870,82	32.714,8
SALDO ANTERIOR		1237,35	22.967,97	50.922,19	76.729,6	109.600,42
SALDO DE TESORERIA	1237,35	22.967,97	50.922,19	76.729,6	109.600,42	142.315,21

---

<sup>15</sup> (Debitoor, s.f.)



## 7.8 Balance de situación

El balance recoge los bienes, derechos, obligaciones y capital que tiene una empresa en un momento determinado.

En este caso hemos calculado el estado de los balances de los próximos 5 años.

**Tabla 12:** Balance de situación

ACTIVO	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	20.465	18.523,5	16.582	14.640,5	12.699	10.757,5
Inmovilizado Material	17.315	17.315	17.315	17.315	17.315	17.315
Inmovilizado Intangible	3.150	3150	3.150	3.150	3.150	3.150
Amortizacion Inm.	-	1941,5	3883	5.824,5	7766	9707,5
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	5.535	33.534,12	57.316,06	83.250,94	116.251,96	149.099,68
H.p. deudora	4.297,65	10.566,15	6292,87	6.521,34	6651,54	6.784,47
Tesoreria	1.237,35	22.967,97	50.922,19	76.729,6	109.600,42	142.315,21
<b>TOTAL ACTIVO</b>	26.000	52.057,62	73.898,06	97.891,44	128.950,96	159.857,18

PN + PASIVO	BALANCE INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PATRIMONIO NETO</b>	16.000	39.712,43	66.093,87	95.029,66	125.898,06	156.787,86
Capital	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000
Resultados acumulados			23.712,43	50.093,87	79.029,66	109.898,06
Resultado ejercicio		23.712,43	26.382,44	28.935,79	30.868,4	30.902,8
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	10.000	5195,04	0	0	0	0
Deudas a L/P	10.000	5195,04				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	0	7150,15	7.804,19	2.861,78	3.052,9	3.056,32
Otras deudas con H.P.	0	2.345,19	2.609,15	2.861,78	3.052,9	3.056,32
Deudas a C/P	0	4.804,96	5.195,04			
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	26.000	52.057,62	73.898,06	97.891,44	128.950,96	159.857,18

*Fuente: Elaboración propia*

## 7.9 Ratios financieros

A continuación, vamos a analizar los ratios financieros del primer año de nuestra sociedad. Con el análisis de nuestro balance buscamos indicadores que nos informen de la situación de la empresa para que posteriormente nos ayuden en la toma de decisiones.

### FONDO DE MANIOBRA (ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE)

El ratio de fondo de maniobra va a indicarnos si la empresa va a ser capaz de hacer frente a sus obligaciones inmediatas con su activo circulante. Dicho de otra manera, nos va a indicar si la empresa tiene liquidez para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

$$\text{Fondo maniobra} = 33.534,12 - 7.150,15 = \mathbf{26.383,97}$$

Esta ratio debe tomar valores positivos. Como vemos en nuestro caso hemos obtenido un valor bastante alto, lo que nos indica que la empresa no va a tener problemas de liquidez para cumplir con sus pagos.

### RATIO DE LIQUIDEZ (ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE)

El ratio de liquidez, es un ratio muy relacionado al fondo de maniobra, ya que pone en manifiesto si la empresa va a poder cumplir con las deudas inmediatas. Además, te puede indicar si la empresa tiene la necesidad de transformar las deudas a corto plazo en deudas a largo o si por el contrario tiene un excedente de liquidez.

$$\text{Ratio liquidez} = 33534,12 / 7150,15 = \mathbf{4,68}$$

Su valor óptimo se encontraría en torno a 1, esta situación nos indicaría que la entidad cuenta con 1 euro en su activo por cada euro que tiene en su pasivo.

Como vemos, nuestro resultado queda bastante alejado de los valores óptimos, ya que hemos obtenido un ratio de 4,68. Lo que nos indica, que tenemos 4,68 euros en el activo por cada euro que tenemos en el pasivo.

Si las previsiones se cumplen y esto continua así en los siguientes años, vamos a tener que pensar posibles vías de inversión para poder colocar este exceso de recursos ociosos.

### RATIO DE ENDEUDAMIENTO (PASIVO / PATRIMONIO NETO)

Este ratio nos indica en qué medida se ha financiado la empresa con recursos ajenos. Es resultado de relacionar el pasivo con el patrimonio neto.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = 12345,19 / 39712,43 = \mathbf{0,31}$$

Los valores en los que debe andar este ratio son de 0,4 a 0,6. En nuestro caso, estaríamos en un 0,31. Este dato no es alarmante para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que significa que contamos con unos recursos propios insuficientemente aprovechados, por lo que de cara al futuro tenemos que encontrar alguna forma de darle salida a este excedente.

#### RATIO DE SOLVENCIA (ACTIVO TOTAL /PASIVO TOTAL)

Este ratio mide la capacidad que tenemos para cumplir con nuestras deudas.

Ratio de solvencia=  $52057,62/12345,19 = 4,21$

Hemos obtenido un valor de 4,21, y en este ratio se considera positivo obtener un valor mayor a 1,5. De esta manera, nos encontraríamos en una situación muy favorable ya que contaríamos con 4,21€ de activo para hacer frente a cada euro del pasivo.

#### RATIO DE AUTONOMIA FINANCIERA (PATRIMONIO NETO / PASIVO)

Este ratio mide el nivel de dependencia que tiene nuestra empresa frente a sus acreedores. Cuanto mayor sea el valor que obtengamos, mayor autonomía tendremos a la hora de financiarnos.

Ratio de autonomía financiera =  $39712,43/12345,19 = 3,21$

En nuestro caso hemos obtenido un valor de 3,21 lo que significa que nuestro grado de autonomía financiera es muy alta.

#### RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA (PASICO CORRIENTE/ PASIVO)

Este ratio muestra la proporción que existe entre la deuda a corto plazo y largo plazo, donde se buscan obtener valores en torno al 0,5.

Ratio de calidad de la deuda=  $7150,15/12345,19= 0,57$

En nuestro caso hemos obtenido un valor de 0,57 siendo este un valor adecuado.

Conclusiones de los ratios obtenidos:

Tras haber analizado los ratios obtenidos, podemos afirmar que de cumplirse las previsiones, la empresa no se va a encontrar en una situación comprometida para poder hacer frente a sus obligaciones tanto a corto como a largo plazo. Aunque, por otro lado, la empresa debería de buscar una situación de equilibrio, buscando una vía en la que darle utilidad a esa liquidez a la que no se le está dando uso para poder obtener rendimiento de los recursos ociosos, ya que cuenta con un activo corriente muy elevado en proporción al pasivo.

## 7.10 Recuperación de la inversión

En este apartado vamos a calcular si los proyectos son aceptables o no bajo los métodos del VAN y el TIR. También calcularemos el periodo de recuperación del proyecto.

### 7.10.1 Valor actual neto

El método de VAN es uno de los métodos más conocidos y utilizados para el cálculo de la viabilidad de un proyecto. Este nos permite calcular el valor presente de lo FNC futuros. Su fórmula es la siguiente:

$$VAN = -A + \sum_{t=0}^n \frac{FC}{(1+i)^t}$$

Siempre que el resultado obtenido de la aplicación de este método resulte positivo significara que el proyecto es rentable, reflejando un incremento de valor en términos absolutos.<sup>16</sup>

Para su cálculo hemos determinado una inversión inicial de 20.465€ para la puesta en marcha del proyecto. La tasa de actualización utilizada será igual a la tasa de interés a la que hemos recibido el préstamo concedido por el banco, siendo esta de 7,829%.

Calculo del VAN:

**Tabla 13:** Calculo del VAN

AÑO	COBROS	PAGOS	FLUJOS DE CAJA	ACUMULADO
0	-	20465	-20.465	-20.465
1	100.800	72.018	28.782	8.317
2	110.880	79.336	31.545	39.862
3	121.968	88.006	33.962	73.824
4	134.164,8	98.302	35.862,8	109.686,8
5	134.835,62	98.935	35.900,62	145.587,42

*Fuente: Elaboración propia*

$$VAN = -20.465 + \frac{28.782}{1,07829} + \frac{31.545}{1,07829^2} + \frac{33.962}{1,07829^3} + \frac{35.862,8}{1,07829^4} + \frac{35.900,62}{1,07829^5} = 111.602$$

Tras haber realizado el cálculo del VAN hemos obtenido un resultado de 111.602€. Esto indica que el proyecto es rentable, y como se puede observar en la tabla 13 la inversión se recupera el primer año. El gran resultado obtenido llama la atención, esto se debe a que al ser una academia y ofrecer un servicio, la inversión inicial para poner en marcha el negocio no es muy elevado.

<sup>16</sup> (Dirección financiera: Inversiones, 2017/2018)

### 7.10.2 Tasa interna de retorno

Esta tasa de rentabilidad está muy ligada al método del VAN. Siendo esta el valor de descuento que hace que el VAN sea igual a cero para el proyecto de inversión.

Su fórmula es la siguiente:

$$0 = -A + \sum \frac{FC}{(1 + TIR)^T}$$

El TIR se compara con el coste de oportunidad, siendo este la tasa de actualización que hemos utilizado en el VAN. En el caso que obtengamos un TIR menor a dicha tasa de actualización rechazaremos el proyecto. En el caso de obtener un TIR mayor a dicha tasa, el proyecto será aceptado.

Calculo del TIR:

$$0 = -20.465 + \frac{28.782}{(1 + TIR)^1} + \frac{31.545}{(1 + TIR)^2} + \frac{33.962}{(1 + TIR)^3} + \frac{35.862,8}{(1 + TIR)^4} + \frac{35.900,62}{(1 + TIR)^5}$$
$$TIR = 146\%$$

En nuestro caso, aplicando los flujos de caja, hemos obtenido un TIR de 146%. Como el TIR ha resultado ser mayor que la tasa de actualización, el proyecto es aceptable.

### 7.10.3 Periodo de recuperación (Payback)

El periodo de recuperación o payback es el tiempo que necesita el proyecto para recuperar la cantidad invertida.

En nuestro caso, el primer año ya habremos recuperado la inversión. Observando la tabla 13 nos daríamos cuenta de que el flujo de caja que obtendríamos el primer año sería mayor que la inversión requerida para iniciar el proyecto.

A continuación, calcularemos cuantos meses tardaremos en recuperar la inversión:

$$P = \frac{20.465}{28.782} \times 12 ; P = 8,53$$

Tras realizar los cálculos, obtendríamos que a los 8 meses y medio la empresa ya habría recuperado la inversión realizada en su totalidad. Lo que en nuestro caso se traduce a recuperar la inversión a mediados del mes de abril, dado que nuestra actividad daría comienzo en el mes de septiembre.



## 8 CONCLUSIONES

Para finalizar este plan de negocio, vamos a plasmar las ideas más destacables que hemos obtenido tras realizar las investigaciones pertinentes.

Podemos comenzar destacando la clara viabilidad que ha demostrado tener el proyecto, en el cual somos capaces de recuperar la inversión que es precisa para la puesta en marcha del negocio en el primer año de actividad. Esto se debe a la naturaleza de la actividad que realizamos, ya que ofrecemos un servicio que no necesita de una gran inversión inicial, pero además las características de nuestro sector nos dan la oportunidad de poder captar clientes de una manera mucho más sencilla de lo que suele ser en otras situaciones debido a que nuestros clientes objetivos se encuentran en un único edificio facilitando en gran medida el proceso de captación de clientes.

Por otro lado, tras el estudio que hemos realizado del mercado en el que operaremos, hemos podido llegar a diferentes conclusiones.

Los dos promotores del proyecto reparamos en dos aspectos en los cuales vimos la oportunidad de negocio. Primeramente, sospechamos que una parte de los alumnos no tenía sus necesidades cubiertas de manera adecuada. Segundo, vimos la posibilidad de que una reducción en los precios de las asignaturas era posible manteniendo unos márgenes atractivos. Y visto que los alumnos tenían muy en cuenta los precios, pensamos que podía ser muy interesante llevar a estudio la idea de montar una academia dirigida a estos alumnos, viendo una oportunidad muy clara y real con el aliciente de que no era necesario realizar una gran inversión.

En estas circunstancias, y tras haber realizado el presente plan de negocio, hemos podido confirmar nuestras sospechas. Por un lado, los alumnos de euskera reclaman ser escuchados y tener la posibilidad de recibir las asignaturas en su idioma sin depender de la demanda existente del grupo de castellano. Por otro lado, hemos comprobado que aun bajando las tarifas que establece la competencia se pueden conseguir márgenes muy interesantes.

No obstante, hemos podido sacar otras conclusiones de este trabajo. Entre otras, hemos descubierto que los alumnos verían como algo positivo y práctico la implantación de nuevas tecnologías, ya que los competidores asentados en el sector siguen optando por métodos más tradicionales en los que el alumno se encuentra más alejado de estos profesores.

De esta manera tenemos la confianza de poder entrar en el sector de manera contundente, siendo una academia a considerar por los alumnos ya que sabemos que es lo que buscan. Por esto, creemos que la puesta en marcha de "IKASI Akademia" cuenta con muchas posibilidades de afianzarse en el sector y establecerse como una academia referente para los alumnos.





## 9 BIBLIOGRAFÍA

### Páginas web

- Cuentica. (26 de Octubre de 2017). *Tabla de años y porcentajes de amortización para sociedades a partir de 2015*. Obtenido de Cuentica: <https://cuentica.com/asesoria/tabla-anos-y-porcentajes-de-amortizacion-sociedades-a-partir-de-2015/>
- Debitoor. (s.f.). *Glosario de contabilidad*. Obtenido de Tesorería: <https://debitoor.es/glosario/definicion-tesoreria>
- Debitoor. (s.f.). *Glosario de contabilidad*. Obtenido de Cuenta de pérdidas y ganancias: <https://debitoor.es/glosario/definicion-cuenta-perdidas-ganancias>
- Gazte Empresa. (24 de Abril de 2015). *Cómo constituir una sociedad cooperativa pequeña*. Obtenido de Gazte empresa fundazioa: <https://gaztenpresa.org/es/categorias-del-blog/legal-y-economico/como-constituir-una-sociedad-cooperativa-pequena/>
- J. M. (24 de Abril de 2014). *Plan de Marketing (VII): política de precios*. Obtenido de La cultura del marketing: <https://laculturadelmarketing.com/?s=politica+de+precios>
- Martínez Sanchez, A. L. (6 de Noviembre de 2017). *Inversiones en inmuebles en propiedad o arrendados*. Obtenido de Ineaf Business School: <https://www.ineaf.es/tribuna/inversiones-en-inmuebles-en-propiedad-o-arrendados/>
- Neto, J. (2018). *Diccionario marketing*. Obtenido de Marketing directo: <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/politica-de-distribucion>
- Super Contable(2018). *Super Contable*. Obtenido de Super Contable: [http://www.supercontable.com/pag/documentos/casos/contabilidad/ejemplo\\_practico\\_inmovilizado\\_Inversiones\\_Realizadas\\_sobre\\_inmueble\\_arrendado.htm](http://www.supercontable.com/pag/documentos/casos/contabilidad/ejemplo_practico_inmovilizado_Inversiones_Realizadas_sobre_inmueble_arrendado.htm)
- Santos, J. (7 de Agosto de 2018). *Tarifa plana de 50€ para autónomos, jóvenes y mayores de 30*. Obtenido de InfoAutonomos: <https://infoautonomos.eleconomista.es/seguridad-social/tarifa-plana-autonomos-50-euros-mayores-30-jovenes/>
- Simon, G. (2017). *A partir de 2016 se modifica el tratamiento contable del inmovilizado intangible (como la marca o la cartera de clientes) y fondo de comercio*. Obtenido de Grup Simon: <http://www.grupsimon.com/es/news/novedades-legales/inmovilizado-intangible>
- Deskidea SL (2008). *Deskidea* . Obtenido de deskidea: <https://www.deskidea.com/>
- Sobrado, J. D. (4 de Febrero de 2018). *Análisis DAFO y creación de estrategias* . Obtenido de Learning legendario: <https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>

Verdaguer Lopez, J. (14 de Septiembre de 2017). *¿Aumentar el salario o cobrar dividendos? ¿Qué es mejor fiscalmente?* Obtenido de Denver abogados: <http://www.denverabogados.com/articulos/aumentar-el-salario-o-cobrar-dividendos-que-es-mejor-fiscalmente/>

Online Encuesta (2007) <https://www.onlineencuesta.com/>

## Libros

Direccion financiera: Inversiones. (2017/2018). En *Direccion financiera: Inversiones* (págs. 87-96).

Borello, A. (2000) *El Plan de Negocios* (Pág. 194). McGraw-Hill/Interamericana de Colombia

Abrams, R. (2010) *El éxito de un Plan de Negocios: Secretos y Estrategias*. (Pág. 411). Planning shop (inglés)

# ANEXO I

## Calendario del ejercicio






**Tabla 14:** Calendario

<b>Sep 2019</b>	2 Semana 36	3	4	5	6	7	8
	9 Semana 37	10	11	12	13	14	15
	16 Semana 38	17	18	19	20	21	22
	23 Semana 39	24	25	26	27	28	29
	30 Semana 40	1	2	3	4	5	6
<b>Oct 2019</b>	7 Semana 41	8	9	10	11	12	13
	14 Semana 42	15	16	17	18	19	20
	21 Semana 43	22	23	24	25	26	27
	28 Semana 44	29	30	31	1	2	3
<b>Nov 2019</b>	4 Semana 45	5	6	7	8	9	10
	11 Semana 46	12	13	14	15	16	17
	18 Semana 47	19	20	21	22	23	24
	25 Semana 48	26	27	28	29	30	1
<b>Dic 2019</b>	2 Semana 49	3	4	5	6	7	8
	9 Semana 50	10	11	12	13	14	15
	16 Semana 51	17	18	19	20	21	22
	23 Semana 52	24	25	26	27	28	29

Mes	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
<b>Dic 2019</b>	30	31	1	2	3	4	5
<b>Ene 2020</b>	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19

Mes	Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
	20	21	22	23	24	25	26
	27	28	29	30	31	1	2
Feb 2020	3	4	5	6	7	8	9
	10	11	12	13	14	15	16
	17	18	19	20	21	22	23
	24	25	26	27	28	29	1
Mar 2020	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	31	1	2	3	4	5
Abr 2020	6	7	8	9	10	11	12
	13	14	15	16	17	18	19
	20	21	22	23	24	25	26
	27	28	29	30	1	2	3
May 2020	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17
	18	19	20	21	22	23	24
	25	26	27	28	29	30	31
Jun 2020	1	2	3	4	5	6	7
	8	9	10	11	12	13	14
	15	16	17	18	19	20	21
	22	23	24	25	26	27	28
	29	30	1	2	3	4	5
Jul 2020	6	7	8	9	10	11	12

Fuente: Elaboración propia

PERIODO PRIMER CUATRIMESTRE	
PERIODO INTENSIVO PRIMER CUATRIMESTRE	
PERIODO SEGUNDO CUATRIMESTRE	
PERIODO INTENSIVO SEGUNDO CUATRIMESTRE	
PERIODO EXAMENES EXTRAORDINARIOS	

## ANEXO II

**Tabla 15:** Horario I

HORARIO ALUMNOS CATELLANO 1º CUATRIMESTRE					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9-10	MATE FINAN	MATE FINAN			
10-11	MICROECO.	MICROECO.			
11-12			ESTADISTICA	ESTADISTICA	
12-13	INVERSIONES	INVERSIONES	COSTES	COSTES	
13-14					
14-15					
15-16	ANALISIS CONTABLE	ANALISIS CONTABLE	MATE 1	MATE 1	
16-17	ECONOMET.	ECONOMET.	INTRO MICROECON.	INTRO MICROECON.	
17-18			INTRO CONTAB	INTRO CONTAB	
18-19	INFORMATIC	INFORMATIC	MACROECON	MACROECON	
19-20					
20-21					

**Tabla 16:** Horario II

HORARIO ALUMNOS EUSKERA 1º CUATRIMESTRE					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9-10	KONTAB. ANALISIA		MAKROEKON.	FINANTZA MATEMAT.	FINANTZA MATEMAT.
10-11					
11-12	ESTATISTIKA	ESTATISTIKA		MIKROEK.	MIKROEK.
12-13				KOSTUAK	KOSTUAK
13-14					
14-15	MATE 1	KONTABILI ANALISIA			MAKROEKON
15-16		KONTABILIT. SARRERA	MATE 1	KONTAB. SARRERA	INFORMATIK.
16-17					
17-18		MIKROEKO. SARRERA	MIKROEKO. SARRERA	INFOR	
18-19					
19-20	INBERTSIOAK	INBERTSIOAK	EKONOMETRI	EKONOMETR	
20-21					

**Tabla 17:** Horario III

HORARIO ALUMNOS CASTELLANO 2º CUATRIMESTRE					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9-10	CONTA FIN. SUPERIOR	CONTA FIN. SUPERIOR			
10-11	ESTADISTICA	ESTADISTICA			
11-12					
12-13			DIRECCION FINANCIERA	DIRECCION FINANCIERA	
13-14					
14-15	DIRECCION: CREC Y DESA.	DIRECCION: CREC Y DESA.			
15-16	CONSO.	CONSO.	MATE II	MATE II	
16-17					
17-18			CONTABILID. FINANCIERA	CONTABILIDAD FINANCIERA	
18-19			INTROD. MACRO.	INTROD. MACRO.	
19-20					
20-21					

**Tabla 18:** Horario IV

HORARIO ALUMNOS EUSKERA 2º CUATRIMESTRE					
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9-10					
10-11			ESTADISTIKA	ESTADISTIKA	
11-12					
12-13	KONTAB. ORRIEN BATERA.	KONTAB. ORRIEN BATERA.	GOI MAILAKO FINANTZA KONTAB.	GOI MAILAKO FINANTZA KONTAB.	
13-14	MAKROEKO. SARRERA	MAKROEKO. SARRERA			
14-15					
15-16	MATE II	MATE II			
16-17	FINANTZA KONTAB.	FINANTZA KONTAB.	ESTRATEGI ZUZENDARITZA	ESTRATEGI ZUZENDARITZA	
17-18					
18-19			FINANTZA ZUZENDARITZA	FINANTZA ZUZENDARITZA	
19-20					
20-21					



## ANEXO III

### FORMACION Y EXPERIENCIA DE LOS PROMOTORES

*PROMOTOR 1: MIKEL LARRAYOZ VICUÑA*

#### FORMACION

*-Grado en Administración y Dirección de Empresas*

*Universidad del País Vasco (UPV/EHU) – Minor en Finanzas*

#### EXPERIENCIA LABORAL

*-AB ASESORES (Practicas)*

*Tareas realizadas: 350 horas de formación.*

*-RESTAURANTE ITXAS-ETXE*

*Tareas realizadas: Puesto de camarero. Trabajo realizado los meses de julio y agosto desde 2014 hasta 2018.*

*-GRUPO BOCADO*

*Tareas realizadas: Puesto de mozo, preparación de eventos como bodas o bautizos. Trabajo realizado los fines de semana del año 2017.*

*-CLASES PARTICULARES*

*Tareas realizadas: Puesto de profesor. Trabajo realizado durante los años 2012-2016 impartiendo clases relacionadas con las asignaturas escolares.*

#### IDIOMAS

*-Español: Bilingüe*

*-Euskera: Bilingüe*

*-Ingles: nivel medio (En preparación del nivel B2)*

#### FORMACION ADICIONAL

*-Ofimática a nivel de usuario (Microsoft Office, Microsoft Excel, Microsoft Word)*

*-Carnet de conducir: B2, A2.*

PROMOTOR 2: LAURA MARIJUAN ELGUEA

### FORMACION

-Grado en Administración y Dirección de Empresas

Universidad del País Vasco (UPV/EHU) – Minor en Finanzas

-Beca Erasmus – Movilidad Internacional

King Sigismund University (Budapest, Hungría)

### EXPERIENCIA LABORAL

-COLEGIO VASCO DE ECONOMISTAS (Prácticas)

Tareas realizadas: 350 horas de formación.

-TORNEO DONOSTI-CUP

Tareas realizadas: Labor de guía-acompañante en el torneo de fútbol de verano celebrado en Donostia-San Sebastián. (90 horas anuales de formación y evento). Trabajo realizado desde el verano de 2014 hasta el 2018.

-CASA FAMILIAR

Tareas realizadas: Trabajo de niñera a cargo del cuidado de una niña de 4 meses.

### CLASES PARTICULARES

Tareas realizadas: Puesto de profesora. Trabajo realizado durante los años 2014-2018

### IDIOMAS

-Español: Bilingüe

-Euskera: título EGA (C1)

-Inglés: título FIRST (B2)

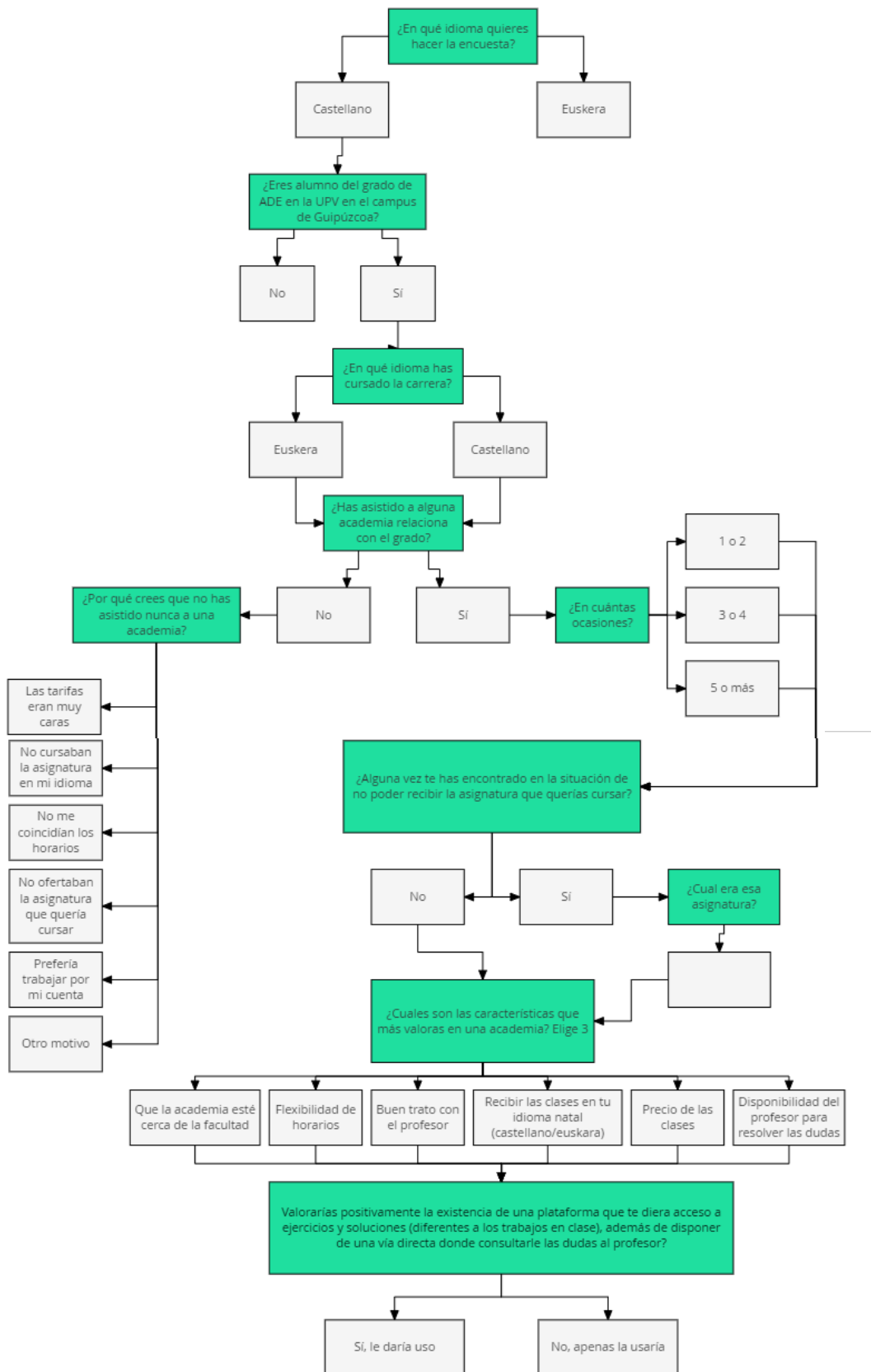
-Francés: Nivel básico – Comprensión, comunicación y lectura (6 años de aprendizaje)

### FORMACION ADICIONAL

-Ofimática a nivel de usuario (Microsoft Office, Microsoft Excel, Microsoft Word)

-Carnet de conducir (B2)

# ANEXO IV





## ANEXO V

### Encuesta

**1**

¿En qué idioma quieres hacer la encuesta?  
Zein hizkuntzatan egin nahi duzu inkesta? \*

Castellano

Euskara

**2c**

¿Eres alumno del grado de ADE en la UPV en el campus de Guipúzcoa? \*

Sí

No

**3c**

¿En qué idioma has cursado la carrera? \*

Castellano

Euskara

**4c**

¿Has asistido a alguna academia relacionada con el grado? \*

Sí

No

### 5c

¿En cuántas ocasiones? \*

- 1 o 2
- 3 o 4
- 5 o más

### 6c

¿Alguna vez te has encontrado en la situación de no poder recibir la asignatura que querías cursar? \*

- Sí
- No

### 7c

¿Cual era esa asignatura? \*

### 2e

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako graduko ikaslea zara? \*

- Bai
- Ez

### 3e

Zein hizkuntzatan egiten duzu gradua? \*

Gaztelania

Euskara

### 4e

Graduarekin lotuta dagoen akademiaren batera joan zara? \*

Bai

Ez

### 5e

Zenbat alditan? \*

1 edo 2

3 edo 4

5 edo gehiago

### 6e

Noizbait, akademia horretan, ezin izan duzu nahi zenuen irakasgaia egin? \*

Bai

Ez

### 7e

Zein zen? \*

### 10c

¿Por qué crees que no has asistido nunca a una academia? \*

- Las tarifas eran muy caras
- No cursaban la asignatura en mi idioma
- No me coincidían los horarios
- No ofertaban la asignatura que quería cursar
- Prefería trabajar por mi cuenta
- Otro motivo

### 8c

¿Cuales son las características que más valoras en una academia? \* Elige 3

- Que la academia esté cerca de la facultad
- Flexibilidad de horarios
- Buen trato con el profesor
- Recibir las clases en tu idioma natal (castellano/euskara)
- Precio de las clases
- Disponibilidad del profesor para resolver las dudas

### 9c

¿Valorarías positivamente la existencia de una plataforma que te diera acceso a ejercicios y soluciones (diferentes a los trabajados en clase), además de disponer de una vía directa donde consultarle las dudas al profesor? \*

- Sí, le daría uso
- No, apenas la usaría



## 10e

Zergatik ez zara inoiz akademia batera joan? \*

- Prezioa oso altua zelako
- Irakasgaia nire hizkuntzan eskaintzen ez zutelako
- Ordutegiaren batera ezintasunagatik
- Interesatzen zitzaidan irakasgaia eskaintzen ez zutelako
- Irakasgaiak nire kontura lantzea nahiago nuelako
- Beste arrazoiengatik

## 8e

Akademia baten zein ezaugarri baloratzen dituzu gehiago? \*

3 aukeratu

- Akademia fakultatetik gertu egotea
- Ordutegiaren malgutasuna
- Irakaslea jatorra izatea
- Klaseak euskaraz jasotzeko aukera izatea
- Klaseen prezioa
- Irakaslearen erabilgarritasuna zure zalantzak argitzeko

## 9e

Aintzat hartuko zenuke plataforma bat izatea ariketa ezberdinak eta erantzunak erabilgarri izateko eta irakasleari zalantzak egin ahal izateko? \*

- Bai, erabiliko nuke
- Ez, ez nioke erabilera emango



## ANEXO VI

Imagen 5: Reforma del local

