



Análisis Estratégico para un Negocio Sobre Ruedas

Amaia Jone Betzuen Álvarez

Cuaderno del Estudiante

IKD baliabideak 6 (2013)

INDICE

Análisis Estartégico para un Negocio sobre Ruedas.....	3
1) La trayectoria profesioabal de Ricardo H.S.....	3
2) El trabajo como profesor de autoescuela en la Comunidad de Madrid.....	4
3) El trabajo como profesor de autoescuela en Santander (Cantabria)	6
4) La idea de crear su negocio propio.....	7
5) Bibliografía	16
6) Anexos.....	18

ÁNALISIS ESTRATÉGICO PARA UN NEGOCIO SOBRE RUEDAS

“¿Qué te parece si creamos nuestro propio negocio, Maribel?” le preguntó Ricardo H.S. a su mujer al volver de su jornada de trabajo como profesor de autoescuela en Santander, a finales de julio de 2006. Ricardo llevaba trabajando más de 10 años en distintas autoescuelas de la Comunidad de Madrid y de Cantabria (España) y siempre había tenido la impresión de que el negocio se podría desarrollar y gestionar de una manera alternativa a lo que él acostumbraba a ver. A sus 46 años de edad, allá por el año 2006, una idea novedosa y emprendedora había echado ya sus primeras raíces en su mente: crear su propia autoescuela. Pero... ¿qué factores debería tener en cuenta para tomar una decisión tan importante?

La trayectoria profesional de Ricardo H.S.

Ricardo nació en Madrid en el año 1959, ciudad donde creció y cursó sus estudios hasta los 17 años de edad. Una vez de haber terminado sus estudios de bachiller y el curso de “Contabilidad y Mecanografía”, y de obtener el respectivo diploma emitido por la Real Escuela Madrileña de los Amigos del País, comenzó a trabajar en inmobiliarias y en corredurías de la capital española ejerciendo como contable.

A los 18 años, Ricardo realizó el servicio militar obligatorio. A su vuelta, se inscribió en un curso de informática centrado en la programación de ordenadores recibiendo su título correspondiente por el Centro de Estudios Novel. Dicho título le permitiría trabajar como programador en distintas gestorías informáticas distribuidas por Madrid y sus alrededores. Para ello, fue totalmente necesaria la obtención del permiso de circulación tipo B¹.

Debido a la gratificante experiencia obtenida en la obtención del permiso de conducción B, teniendo habilidad e interés en temas relacionados con la mecánica y sabiendo que el disponer de más permisos de circulación le facilitaría hallar nuevos empleos, Ricardo comienza a asistir a clases tanto teóricas como prácticas para la obtención de todos los permisos y licencias restantes. Este objetivo se ve cumplido hacia el año 1992 en Madrid².

En 1991, a Ricardo se le presenta la oportunidad de trabajar para la empresa CESPA³ dónde trabajaría como programador de ordenadores de la Comunidad de Madrid, en

¹ Año de Obtención del permiso de circulación Tipo B: 1978

² Año de Obtención del último de los permisos de circulación (año en el que Ricardo estaría en posesión de todos los permisos y licencias de circulación): 1992.

³ Cespa, filial de servicios urbanos y tratamiento de residuos de Ferrovial, fue adjudicataria del contrato de conservación de zonas verdes del Ayuntamiento de Madrid. Cespa realizaría los servicios de mantenimiento y limpieza de zonas ajardinadas de los distritos de Vicalvaro, Moratalaz, Puente de Vallecas y Villa de Vallecas, atendiendo una

un principio, y más tarde, como conductor de vehículos pesados de dicha empresa durante al menos 4 años.

Debido al carácter innovador, emprendedor, sociable e inquieto de nuestro protagonista, y habiendo adquirido una experiencia más que satisfactoria con vehículos pesados, materia interesante y atrayente para él, Ricardo se marcó como objetivo trabajar en una autoescuela, para en un futuro poder impartir docencia relacionada con vehículos pesados, una de sus pasiones.

El trabajo como profesor de autoescuela en la Comunidad de Madrid



A finales del año 1995, Ricardo comenzó a trabajar en el sector de las autoescuelas de la Comunidad de Madrid en una autoescuela llamada "Autoescuela del Sur, S.L.". En opinión de Ricardo, era una autoescuela tradicional, donde las clases teóricas para la obtención de cualquier tipo de carnet de conducir se daban utilizando métodos tradicionales como eran las clases magistrales con ayuda de la pizarra y videos explicativos para apartados concretos de la teoría (luces, señales o mecánica).

Ricardo poseía todos los permisos y licencias de conducción vigentes en aquella época y el "Certificado de Aptitud de Profesor de Formación Vial"⁴, título que le daba la oportunidad de impartir docencia teórica para cualquier tipo de permiso y/o licencia de circulación. Gracias a la posesión de todos los tipos de permisos y licencias, también le era posible impartir clases prácticas para cualquier tipo de vehículo. De todas formas, su labor se centraba en impartir clases prácticas de vehículos pesados⁵ (camiones, autobuses...) y todo ello, utilizando material propiedad de la autoescuela antes mencionada. Simultáneamente, también daba clases prácticas del permiso B en la "Autoescuela Morán" (Madrid) utilizando para ello los vehículos propios de dicha autoescuela.

Tras varios años trabajando en la capital, y habiendo observado que el sector de las autoescuelas daba la oportunidad de trabajar en distintos puntos de la geografía española, en 1997, Ricardo optó por buscar trabajo en un pueblo al suroeste de

superficie de 6.500.000 m², 310 jardineras y 7.142 árboles de alineación de calles, gestionado por un plantilla de 400 trabajadores, incluido personal técnico.

⁴ Ricardo obtuvo dicho título en 1995 gracias a la preparación obtenida en la "Academia Ruta" (Madrid)

Véase el **REAL DECRETO 1295/2003, de 17 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento regulador de las escuelas particulares de conductores** para más información acerca del título.

⁵ **Vehículos pesados:** Vehículo automóvil especialmente acondicionado para el transporte de mercancías cuyo peso máximo autorizado sea superior a 6 toneladas y cuya capacidad de carga exceda de 3,5 toneladas. Las cabezas tractoras tendrán la consideración de vehículos pesados cuando tengan una capacidad de arrastre de más de 3,5 toneladas de carga.

Madrid llamado San Martín de Valdeiglesias⁶, donde poseía una finca y disfrutaba de sus vacaciones y fines de semana.

Ricardo era una persona amante de la naturaleza y de la tranquilidad. Dos cualidades casi imposibles de encontrar en la capital madrileña. El clima extremadamente caluroso y seco de la capital siempre había afectado negativamente a la salud de Ricardo y es por ello que en periodos estivales, nuestro protagonista optaba por escapar hacía un lugar con un ambiente más verde, despejado, fresco, tranquilo y con menos polución que el de la capital. San Martín de Valdeiglesias o el Norte de España eran destinos habituales para Ricardo y su familia.



Durante el año 1997, Ricardo ejerció en la “Academia del conductor San Martín, S.L.” impartiendo clases teóricas y prácticas del carnet tipo B. Estando en dicha autoescuela, en el año 1999, Ricardo aprovechó para obtener el “Título de Formador de Formadores Especialistas en Mercancías Peligrosas⁷” en todas sus especialidades: formación básica, especialista en cisternas, especialista en explosivos y especialista en radioactivos⁸.

San Martín de Valdeiglesias era un pueblo de reducida población, dónde los jóvenes decidían buscar trabajo en la capital, Madrid. Es por ello, que tanto los residentes como el trabajo, y en concreto el de las autoescuelas, fue disminuyendo paulatinamente.

A finales del año 1999, estando trabajando en la “Academia del conductor San Martín, S.L.”, Ricardo recibió una llamada por parte de unos conocidos que poseían una autoescuela en la zona de Cantabria. La llamada que recibió Ricardo sería decisiva para los próximos años de su vida.

⁶ **San Martín de Valdeiglesias (España):** San Martín de Valdeiglesias es un municipio de la [Comunidad de Madrid](#), situado en el extremo más occidental de la provincia y lindando tanto con Ávila como con Toledo.

⁷ Las **mercancías peligrosas** son materias u objetos que presentan riesgo para la salud, para la seguridad o que pueden producir daños en el medio ambiente, en las propiedades o a las personas. El término *mercancía peligrosa* se utiliza en el ámbito del [transporte](#); en los ámbitos de seguridad para la salud o etiquetado se utiliza el término [sustancia](#) o peligroso.

⁸ Ricardo obtuvo dicho título gracias a la preparación recibida por parte de la “Confederación española de formación de transporte y logística” (Madrid) en el año 1999. Gracias a dicho título Ricardo tuvo la oportunidad de impartir docencia en las autoescuelas a cerca de las mercancías peligrosas.

Véase la **Orden de 18 de junio de 1998 por la que se regulan los cursos de formación para conductores de vehículos que transporten mercancías peligrosas y los centros de formación que podrán impartirlos.** (BOE núm. 155, de 30 de junio de 1998)

Véase: ADR 2009, publicado en el BOE de 29 Julio de 2009

El trabajo como profesor de autoescuela en Santander (Cantabria)

A Ricardo se le ofrecía la posibilidad de formar parte de un ambicioso proyecto que precisaba de un director para su creación. CVP⁹ (Conductores de Vehículos Pesados) era una sociedad creada a partir de la agrupación de varias autoescuelas de la provincia de Cantabria como eran: La agrupación de empresarios de transportes de Cantabria, Autoescuela Pontón, Autoescuela Piquío, Autoescuela Real, Autoescuela Mola, Autoescuela Norte, Autoescuela Castilla, Autoescuela Beni, y Autoescuela Adam. Todas ellas se convertirían en socios a partes iguales.

CVP sería una sociedad creada para que todas las autoescuelas (teniendo como característica común la no tenencia de medio alguno para la impartición de docencia con los vehículos pesados) que formasen parte de ella, pudieran tener acceso a la inversión en vehículos pesados de calidad, a pistas para su conducción y realización de maniobras y a cursos especializados en vehículos pesados, mercancías peligrosas (ADR)¹⁰, etc. impartidos por docentes de prestigio.

A medio-largo plazo esta agrupación, que se nutriría a base de los clientes provenientes de las autoescuelas antes mencionadas, se marcó como objetivo ser el único proveedor de estos servicios en la zona de Cantabria, quedando en sus manos la regularización de los precios y de la calidad del servicio ofertado.

La inversión en este tipo de vehículos, locales para su guarda y custodia, y pistas para su rodaje, requisito de un gran capital y es por ello, que distintas autoescuelas se vieron en la necesidad de agruparse para poder hacer frente a este tipo de necesidades.

Esta agrupación cubría las necesidades de un colectivo de clientes demandantes de permisos y cursos relacionados con vehículos pesados. Ricardo tenía experiencia demostrable en este tipo de vehículos, conocía sus características y la gestión que llevaban aparejada, por lo que en principio no tenía ningún problema en dedicarse de pleno a ese nuevo proyecto.

Dicho y hecho. Tras negociar las condiciones de su contrato, en el año 2000, Ricardo decidió alquilar una casita en Cantabria e irse a vivir allí unos meses para comenzar con los trámites de dicha sociedad. Ricardo se convertiría en el director en funciones de la sociedad, no incurriendo para ello, en ninguna aportación al capital, y a su vez, impartiría clases teóricas y prácticas de vehículos pesados y cursos de mercancías peligrosas (ADR). Entre las funciones a desarrollar como director en funciones, se

⁹ CVP: Centro de Formación especializado en la conducción de vehículos industriales.

¹⁰ Véase: ADR 2009, publicado en el BOE de 29 Julio de 2009

Véase: http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_POR_CARRETERA/MMPP/ADR_2009/

podrían destacar las siguientes: contratación de personal, planificación de la docencia, matriculación de alumnos, gestión de trámites administrativos, contabilidad del centro, actividad comercial, etc.



Simultáneamente, y para no perder el contacto con la docencia en vehículos no pesados, Ricardo daba clases prácticas de carnet tipo B en las autoescuelas "Faro" y "Manzanal, S. L. (Cantabria) con los vehículos propiedad de las mismas.

Una vez tomada la decisión de establecerse en Cantabria, su familia que residía aún en Madrid, tras valorar la oportunidad que se les presentaba, a mediados del año 2000, no dudó un instante en trasladar su residencia, teniendo como principal motivación conseguir una mejor calidad de vida y salud.

El norte de España era una zona conocida para toda la familia. Casi todos los veranos Ricardo se montaba en su autocaravana y en compañía de su mujer y sus dos hijos conducía más de 300 Kms en busca de aire fresco, paz, montañas verdes y/o playas para pasear y mejorar su salud.

Después de seis años de trabajo en autoescuelas de Santander, en el año 2006, Ricardo obtiene el "Certificado de aptitud de director de escuelas de Conductores"¹¹ título que le ofrecería la posibilidad de crear su propio negocio el día de mañana.

La idea de crear su negocio propio

En el año 2006, tras más de diez años de trabajo como profesor de autoescuela en distintas comunidades, haber tenido la experiencia de ser director en funciones de una agrupación de autoescuelas de la comunidad de Cantabria (CVP) y haberse especializado en la docencia de vehículos pesados, Ricardo tenía la impresión de que la educación vial se podía impartir de una forma alternativa.

Él era consciente de la diversidad de alumnado que había existido en sus clases (Ver Tabla 1). Existían alumnos que necesitaban urgentemente el carnet para poder trabajar, alumnos con tiempo limitado para acudir a las clases en horario comercial, etc. La mayoría de ellos, pertenecían a una generación usuaria de las nuevas tecnologías, dónde las respuestas a sus dudas las encontraban en wikipedias, foros, libros, chats... y no gracias a métodos tradicionales como el de las clases magistrales y/o el uso de la pizarra. Este tipo de alumnado prácticamente no asistía a las clases

¹¹ Ricardo obtuvo este título gracias a la preparación recibida por parte de la "Driving Academy Consulting" (Madrid).

Véase el **REAL DECRETO 1295/2003, de 17 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento regulador de las escuelas particulares de conductores** para más información acerca del título.

teóricas y pedía ejemplares de test para después resolverlos de forma individual. La figura del profesor sólo era utilizada para aquellas dudas que serían incapaces de resolver de forma autónoma. La gestión de su tiempo se hacía de forma alternativa a lo que venía siendo hace años, y que concluía en emplear el menor tiempo posible en la parte teórica para poder desarrollar de mejor manera la parte práctica.

Por otra parte, Ricardo conocía la existencia de un colectivo de conductores de vehículos pesados que no veía cubiertas sus necesidades en cuanto a formación. No existían suficientes centros en Cantabria dónde se impartiesen cursos de mercancías peligrosas (ADR), de aptitud profesional (CAP)¹², etc. Cursos que acreditaban la capacitación necesaria a transportistas para poder transportar cualquier elemento que estuviera catalogado como tal y que formaba parte de los transportes que podrían realizar habitualmente y que les reportaba unos ingresos sustanciosos a final de mes.

Tampoco podía olvidar a aquellas personas que querían, como él hizo en su día (1999), llegar a ser profesores de autoescuela en una especialidad concreta. Se estaría refiriendo a los cursos para la obtención del "Título de formador de formadores especialistas en una especialidad concreta" y que dotaban a su titular, de la capacidad de enseñar esa especialidad a profesores de autoescuela para poder enseñar materias tales como el transporte de mercancías peligrosas que incluía la formación básica y la especialización que se deseaba obtener: cisternas, explosivos y/o radioactivos.

En palabras de Ricardo, las restricciones legales implantadas en los últimos años y el descenso de la natalidad podían hacer más difícil el poder entrar en el negocio de las autoescuelas. Sin embargo, detectando las oportunidades, aún estaría a tiempo de poder hacerlo.

Las autoescuelas vivieron su época dorada en torno a los años setenta. En aquellos momentos, su buena salud se vio favorecida por el deseo de muchas mujeres y de muchos jóvenes de obtener el permiso de conducir. Sin embargo, desde entonces, el crecimiento del sector descendió en la misma proporción en que lo hizo la tasa de natalidad. Y es que, para bien y para mal, esta actividad dependía mucho de la edad de la población.

No obstante, a juicio de Ricardo, aún había oportunidades para nuevos emprendedores que quisieran hacerse hueco en el negocio. Se debería tener paciencia –sobre todo durante los primeros meses de vida de la autoescuela–, trabajar muy duro y conocer los problemas inherentes al sector para aprender a superarlos. *"Este no es un negocio para enriquecerse rápidamente, pero se trata de un servicio imprescindible para la sociedad"* decía Ricardo.

¹² El Certificado de Aptitud Profesional (CAP), dota a su poseedor de la cualificación necesaria, y obligatoria para la conducción de determinados vehículos destinados al transporte de mercancías y/o de viajeros por carretera y establece una nueva formación para determinados conductores profesionales.

Véase: REAL DECRETO 1032/2007, de 20 de julio, por el que se regula la cualificación inicial y la formación continua de los conductores de determinados vehículos destinados al transporte por carretera.

En cuanto a los inconvenientes, además del descenso de la natalidad que se había producido en los últimos años –que hizo que el sector se resintiese–, existían otros factores.

Según previsiones de la Confederación Nacional de Autoescuelas (CNAE), en 2008 habría más de 8.000 autoescuelas en España. Esta cifra mostraría lo saturado que se podría encontrar el sector en España.

La guerra de precios entre los competidores del sector podría provocar que, en proporción, las tarifas fueran más bajas que hace unos años. La consecuencia sería que, para obtener la misma rentabilidad, se necesitaría trabajar más horas y conseguir más alumnos.

Por otro lado, y según Ricardo, la regulación era muy restrictiva. José Miguel Báez, presidente de CNAE, aseguraba que el negocio no tenía libertad de empresa. Por ejemplo, se les prohibía examinar a más de cuatro alumnos por semana y profesor, o tener a más de un profesor por coche –de manera que se pudieran ofrecer el doble de clases con la misma máquina–.

A juicio de Ricardo, buscar la diferencia sería la clave para conseguir hueco en el mercado. *¿Cómo?* se preguntaba Ricardo. Finalmente, la respuesta a la que él mismo llegó fue la de ampliar el público objetivo, buscar una ubicación adecuada o el impartir docencia de una forma alternativa, entre otras.

Los datos sobre la evolución de la pirámide poblacional española eran poco halagüeños. Sin embargo, crecía el número de inmigrantes que residían en España. Y era en esos potenciales alumnos donde más empeño debería poner. Eso sí, debería proporcionarles un servicio adaptado a sus necesidades, como por ejemplo, el idioma. Nuestro protagonista, además de dominar perfectamente el castellano, poseía conocimientos a nivel medio de francés.

Según Ricardo, se podrían utilizar también los test de lectura comprensiva, vídeos y, sobre todo, las horas extras que fueran necesarias. En su opinión, no se debería caer en el error de descuidar a este colectivo. Si se les ayudaba a superar la prueba, uno se estaría garantizando que muchos de sus compatriotas acudirían a tu negocio. Y, si fuera posible, no habría que ceñirse a los inmigrantes hispanohablantes. El negocio podría ir muy bien si se tuviese la única autoescuela de la ciudad donde se ofrecieran clases en chino, árabe o inglés.

Buscar una ubicación idónea también era un aspecto importante a tratar. *"En este negocio lo mejor sería huir de la competencia, para evitar las guerras de precios, y buscar zonas con alta densidad de jóvenes"* comentaba Ricardo. El local debería cumplir con las características marcadas por la ley. Sin embargo, esto no quitaría para que se pudiera decorar de una manera agradable y atrayente para el público.

Otra de sus apuestas para mejorar la impartición de la educación vial y destacar entre sus competidores era la de ofrecer una atención personalizada. En el negocio de las autoescuelas, según su experiencia como docente, la herramienta de publicidad que mejor funcionaría sería el boca a boca. Es por ello, que a los clientes habría que cuidarlos como oro en paño. Para ello, sería conveniente que la recepción estuviese atendida por una persona que fuese amable y que conociese la evolución de cada alumno. También procuraría que las clases teóricas fuesen un atractivo más. *“Un buen profesor de teórica sería uno de los mejores métodos de atraer público porque la preparación del examen no es sencilla y la gente recomendaría el centro donde le ayudaron a superarla”* subrayaba Ricardo.

Aunque, en un principio, la compra de ordenadores para ofrecer clases multimedia pudiera encarecer la inversión, a la larga, en opinión de Ricardo, sería la mejor forma de incrementar la facturación. Además, le diferenciaría de la competencia. Tener una página web desde la que sus alumnos pudiesen realizar test e informarse en todo momento sería un factor que le ayudaría a mejorar su servicio.

Además, algunas de las ventajas del uso de las nuevas tecnologías podrían ser: la libertad de horario para preparar el examen teórico, la repetición ilimitada de exámenes, la actualización constante de pruebas o el poseer un teléfono de atención a los alumnos, entre otras.

Por otra parte, se podrían aprovechar las posibilidades de la publicidad móvil. Las autoescuelas siempre habían tenido a su disposición distintos elementos que podían ayudar a darse a conocer por poco dinero. Uno de ellos, podría ser la obligatoria “L” que durante un año debían lucir en su vehículo los conductores noveles. Incluir publicidad en ellas le aseguraría que el nombre de su autoescuela sería visto por muchas personas cada día. Otro, serían las carteras, carpetas, bolígrafos, etc. que podría entregar a sus alumnos para que llevasen los libros de teórica y los de test. Estas inversiones asegurarían un número elevado de impactos en clientes potenciales sin incurrir en un coste muy elevado.

Ricardo era consciente de todas las oportunidades existentes en el sector de las autoescuelas de Cantabria, concretamente, en Santander. Es por ello, que la idea de crear su propio negocio comenzó a dar vueltas en su mente.

Gracias a los ahorros de toda su vida y una constancia en el trabajo, disponía de una cantidad que le daría la posibilidad de realizar desembolsos iniciales por importe de unos 35.000€. A juicio de Ricardo, las inversiones mínimas a realizar para la creación de su negocio serían:

- Gastos de constitución (trámites administrativos): 2.500€
- Alquiler del local (primer mes + dos meses de fianza): 1.400€
- Tecnología: Hardware y Software: 6.850€

- Material didáctico: El material mínimo obligatorio según la normativa de creación de autoescuelas, elementos publicitarios entregados como regalo a los alumnos, etc. 7.000€
- Reforma y mobiliario: Pintura, mesas y sillas: 3.500€
- Coches: 20.400€. Debido a la Normativa de creación de autoescuelas, sería necesaria la inversión en un vehículo nuevo para la impartición del carnet tipo B dispuesto de un doble mando y la aplicación de un doble mando al utilitario del que ya disponía Ricardo.

Gracias a la experiencia acumulada en el sector, Ricardo sabía que al iniciar la actividad lo normal era obtener una rentabilidad elevada que iría disminuyendo en los siguientes seis meses aproximadamente. El negocio empezaría a funcionar bien cuando trabajasen a la vez la parte teórica y la práctica. En conclusión, una autoescuela comenzaría a ser rentable equilibradamente en dos años aproximadamente.

A juicio de Ricardo, siempre convendría contar, con un pequeño colchón financiero que le ayudase a sobrevivir en épocas de menor afluencia de clientes. De hecho, se trataba de un negocio con unos ingresos muy irregulares, en los que habría meses con una facturación baja, y los ingresos mensuales que se podrían obtener durante el primer año de vida serían más bien bajos.

Si, por ejemplo, durante el primer año Ricardo hiciese 100 matrículas y las cobrase a unos 200 euros, facturaría unos 20.000 euros. En cuanto a los meses con mayores ventas, la experiencia de Ricardo decía que solían ser: septiembre, octubre, abril y mayo.

Cuando empezase a dar clases prácticas, cada profesor podría dar un máximo de 200 clases mensuales¹³. Por tanto, y teniendo en cuenta que la Normativa obligaría a tener dos profesores acreditados, y suponiendo que los profesores estuvieran a tope en cuanto a clases teóricas y teniendo en cuenta que Ricardo necesitaba al menos a uno de ellos 2 horas al día para atender las clases, se facturarían 360 clases al mes. Si cada clase práctica se facturase a una media de 18 euros, Ricardo tendría un montante de unos 6.480 euros al mes. El primer año, por tanto, y según las estimaciones de nuestro protagonista, se podrían facturar unos 70.000 euros. Además, para la creación del negocio y siguiendo estrictamente la Normativa de creación de autoescuelas, sería necesaria la contratación de un profesor debidamente acreditado para dar clases prácticas del permiso tipo B. Su sueldo estaría compuesto del salario mínimo interprofesional (SMI) más un porcentaje variable.

¹³ Según la Normativa del REAL DECRETO 1295/2003, de 17 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento regulador de las autoescuelas particulares de conductores.

Tras estas reflexiones, y teniendo en cuenta que la ubicación del negocio, para su prosperidad, debería estar situada en un lugar bien comunicado para ser accesible a un número mayor de clientela, Ricardo realizó un sondeo acerca de los competidores y los clientes del sector de las autoescuelas en Santander y de sus características más relevantes (Ver Tabla 2).

Una vez recopilados todos los datos necesarios, conociendo la Comunidad de Cantabria, en concreto, Santander, ciudad en la que ejercía, y teniendo en cuenta la normativa de creación de autoescuelas¹⁴, varias eran las preguntas que rondaban su cabeza: ¿Cómo podría saber si debía montar su propio negocio, o no? ¿Qué factores serían determinantes a la hora de tomar una decisión? Y si llegase a montar el negocio, ¿cuál sería su estrategia a seguir? ¿Qué podría aportar que no existiese ya en el sector de las autoescuelas?

¹⁴ Ver REAL DECRETO 1295/2003, de 17 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento regulador de autoescuelas particulares de conductores. Ver: <http://www.boe.es/boe/dias/2003/10/28/pdfs/A38302-38314.pdf>

**Tabla 1: Tipología del alumnado de las autoescuelas de Santander y su periferia
(Año 2006)**

CLIENTE	SITUACIÓN LABORAL	CRITERIO DE ELECCIÓN DE LA AUTOESCUELA	MOTIVACIÓN PRINCIPAL PARA ACUDIR A LA AUTOESCUELA
<i>Personas de 15 a 25 años</i>	<ul style="list-style-type: none"> - En activo: Con trabajo temporal o indefinido. - En activo: Estudiando. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de enseñanza teórica rápida. - Cercanía al centro de estudios. - Cercanía al hogar. - Vehículos de la autoescuela atractivos (en cuanto a diseño y potencia) y de última generación. - Cercanía al centro de trabajo. - Promociones atractivas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de la primera licencia o permiso de conducción para mejorar su candidatura a la hora de encontrar un primer empleo
<i>Personas de 25 a 65 años</i>	<ul style="list-style-type: none"> - En activo: Con trabajo temporal o indefinido. - En activo: En paro, pero buscando empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de enseñanza teórica rápida. - Cercanía al hogar. - Cercanía al centro de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación en nº de permisos y licencias de conducción para ampliar su CV a la hora de encontrar un nuevo empleo. - Reciclaje en distintos títulos y permisos y licencias de conducción. - Cambio de puesto de trabajo para el que es necesario obtener un permiso o licencia y/o curso específico.

Fuente: Elaboración Propia en base a la documentación obtenida haciendo uso de aportaciones de R.H.S. (protagonista del Caso).

**Tabla 2: Algunas de las autoescuelas existentes en Santander y su periferia
(Año 2006)**

NOMBRE DE LA AUTOESCUELA	Nº de sucursales	Nº de profesores	Formación impartida	Acciones comerciales	Horario Clases	Métodos de enseñanza
<i>Autoescuela Bahía</i>	Varias sucursales en Santander capital y en la provincia de Cantabria (Torrelavega, Solares y/o Renedo).	Varios profesores tanto para enseñanzas teóricas como prácticas.	LCC, LCM, LVA, A1, A, B, B+E, BTP, C, C+E, D, D+E, CAP	Promoción: Se regalan de 10 a 15 clases prácticas al formalizar la matrícula.	10:00-13:00 16:30-21:00	Aula de ordenadores, clases magistrales y pizarra
<i>Autoescuela Villa</i>	Varias sucursales en Santander capital y en la provincia de Cantabria.	Varios profesores tanto para enseñanzas teóricas como prácticas.	A1, A, B, B+E, BTP, C, C+E, D, D+E, E	Promoción: Se regalan de 10 a 15 clases prácticas al formalizar la matrícula.	10:00-13:00 16:30-21:00	Aula de ordenadores, clases magistrales y pizarra
<i>CVP</i>	Sociedad compuesta por varias autoescuelas de la provincia de Cantabria.	Se desconoce	BTP, B+E, C, C+E, D, D+E, CAP, ADR	Se desconoce	10:00-13:30 y 16:00-21:00 Viernes tarde: 17:00-20:00	Clases magistrales y pizarra
<i>Autoescuela Liébana</i>	Dos sucursales	3 ó 4 profesores	LCC, A, A1, B, BTP	Promoción: Se regalan clases prácticas al formalizar la matrícula.	9:30-10:30y 12:30-13:30 16:00-17:00y 20:30-21:30	Clases magistrales y pizarra
<i>Autoescuela Elizalde</i>	Una sucursal	1 ó 2 profesores	LCC, A1, A, B, C, D, E, BTP	Promoción: Se regalan 15 clases prácticas al formalizar la matrícula.	11:00-12:00, 15:30-16:30 y 20:30-21:30	Clases magistrales y pizarra

Fuente: Elaboración Propia en base a la documentación obtenida haciendo uso de aportaciones de R.H.S. (protagonista del Caso).

Bibliografía

Asociación de Conductores de Vehículos Pesados de Cantabria (2011)
<http://www.cvpcantabria.com/>

Autoescuela Bahía. (2011) <http://www.autoescuelasbahia.com/>

Autoescuela Elizalde. (2011) <http://www.autoescuelaelizalde.es/>

Autoescuela Liébana. (2011) <http://www.autoescuelaliebana.com/pag/horario.html>

Betzuen A.J. (2011). Entrevista realizada a Ricardo H.S. Santander

Boletín Oficial del Estado (2003).
<http://www.boe.es/boe/dias/2003/10/28/pdfs/A38302-38314.pdf>

Boletín Oficial del Estado (2003).
<http://www.boe.es/boe/dias/1998/06/30/pdfs/A21618-21626.pdf>

Cilveti Puche, Juan Carlos (2010). La mar de historias. <http://blogs.grupojoly.com/la-mar-de-historias/2010/12/>

Comisión Nacional de Asociación de Autoescuelas Españolas (2011).
<http://www.cnae.es>

Dirección General de Tráfico española (2011). <http://www.dgt.es/portal/>

Evolución del EURIBOR del año 2002 al año 2006.
<http://www.euribor.com.es/evolucion->

Ferrocarriles de Vía Estrecha (2011). <http://www.feve.es/es/cargarAplicacionMapa.do>

Gonzalez Jorge A., (2011) "Capacitación en el método del caso: escritura de casos.

Manual del participante". Tecnológico de Monterrey (Mexico)

Instituto Nacional de Estadística español (2011). <http://www.ine.es/>

Ministerio de Fomento español (2009)
http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_POR_CARRETERA/MMPP/ADR_2009/

Red de transportes de Cantabria (2011).
<http://www.transportedecantabria.es/web/guest/home>

Red Nacional de Ferrocarriles Españoles (2011). <http://www.renfe.com/>

Servicio Cántabro de Empleo (2007)
http://www.empleacantabria.com/recursos/doc/Observatorio/Publicaciones/2007/1227222519_1722009133450.pdf

Vista aérea del Astillero (Santander) (2008).
<http://www.panoramio.com/photo/24107799>

Anexos

Características de Santander y su periferia en 2006

Economía

La zona de Cantabria, al igual que otros muchos lugares de la zona norte, se caracterizaba por su tradición industrial. Existían allí numerosos polígonos y fábricas destinados a la producción industrial.

Figuras 1 y 2: Zona portuaria y Naval de Santander



Fuente: <http://blogs.grupojoly.com/la-mar-de-historias/2010/12/>

Las actividades relacionadas con la cultura, el ocio y el turismo eran un importante relieve también en la economía de la ciudad y desde el gobierno regional como municipal se intentaba complementar la estacionalidad en verano de los visitantes con nuevas ofertas como eran la atracción de convenciones, congresos, festivales culturales y escalas de cruceros marítimos.

Figura 3: Vista aérea de la Bahía de Santander



Fuente: <http://www.panoramio.com/photo/24107799>

Debido a su geografía, también era conocida por tener grandes distancias entre los lugares de residencia y los centros de trabajo. Existía un gran número de trabajadores que diariamente se veía obligado a trasladarse una media de 10kms para acudir a su trabajo en polígonos o centros industriales que se encontraban en la periferia de la capital y a los cuales el transporte público difícilmente llegaba.

Transportes

La red de transportes de Santander se basaba en varias líneas de autobuses urbanos, gestionados por la empresa municipal TUS.

Por otro lado, se preveía la construcción del Metro de Santander, compuesto por líneas de metro ligero (actualmente en estudio).

Decir, que se preveía que para el año 2008 existiese en la capital un funicular. Además, Santander tenía comunicación con los núcleos del área metropolitana mediante dos líneas de cercanías Feve y una de cercanías Renfe.

En cuanto a las comunicaciones interurbanas, destacaban las autovías A-8, A-67 y los ferrocarriles de Renfe y Feve, especialmente de Renfe, compañía en la que destacaban los trenes Alvia con destino Alicante vía Madrid.

Demografía

La tendencia demográfica en Santander estaba prácticamente estancada desde 1981 ya que la caída de la natalidad y el leve incremento de la mortalidad por el elevado número de población adulta (en 1996 la edad media era de 40 años) era compensado por saldos migratorios positivos, fundamentalmente desde comienzos de los años 90. Así mismo, la escasez de viviendas en la capital y sus altos precios habían traído parejo un desplazamiento de la población en edad fértil hacia los municipios de la periferia, en especial al denominado "Arco de la Bahía de Santander"¹⁵.

¹⁵ Viviendas alojadas a lo largo de la Bahía de Santander.

Tasas de paro y empleo

A continuación se muestran varios datos relacionados con el empleo en la provincia de Cantabria:

Tabla 3: Evolución de la EPA¹⁶ en Cantabria (medias anuales)

Periodo	Total población	Población activa			Inactivos	Tasa de actividad	Tasa de empleo	Tasa de paro
		Total	Ocupados	Parados				
2004	472.4	251.4	224.9	26.5	221	53.21	47.61	10.54
2005	477.8	261.4	239.2	22.2	216.4	54.71	50.05	8.51
2006	483.1	267.3	249.7	17.5	215.9	55.32	51.68	6.56

Fuente: http://www.empleacantabria.com/recursos/doc/Observatorio/Publicaciones/2007/1227222519_1722009133450.pdf

Tabla 4: Distribución por actividades económicas de los trabajadores en alta en S.S. del régimen general y del especial autónomos (Diciembre 2006)

	<i>Cantabria</i>	<i>%</i>	<i>Nacional</i>	<i>%</i>
Agricultura/Ganadería	1.139	0,55	154.512	0,89
Pesca	30	0,01	1.919	0,01
Ind. Extractiva	581	0,28	37.715	0,22
Ind. Manufact.	33.172	15,98	2.497.142	14,36
Prod. Energía	900	0,43	80.544	0,46
Construcción	31.671	15,26	2.362.389	13,58
Comer. Rep. Vehículos	38.794	18,69	3.461.560	19,90
Hostelería	16.573	7,98	1.186.132	6,82
Transportes	10.748	5,18	1.014.566	5,83
Intermed. Finan.	4.275	2,06	439.872	2,53
Act. Inmob. Y Serv. Empr.	23.608	11,37	2.429.335	13,97
Admón. Pública	11.938	5,75	1.130.907	6,50
Educación	10.381	5,00	631.426	3,63
Actv. Sanitarias	13.340	6,43	1.051.354	6,05
Otras. Act. Sociales	10.075	4,85	875.647	5,03
Hogares P. Domést.	369	0,18	34.751	0,20
Org. Extraterritoriales	1	0,00	1.748	0,01
No consta	0	0,00	126	0,00
TOTAL R.G. y AUT.	207.595	100	17.391.645	100

Fuente: http://www.empleacantabria.com/recursos/doc/Observatorio/Publicaciones/2007/1227222519_1722009133450.pdf

La actividad económica con mayor número de Altas en S.S. en Cantabria era la de comercio y reparación de vehículos (18,69%), seguida por industria manufacturera (15,98%), Construcción (15,26%) y actividades inmobiliarias y servicios empresariales (11,37%).

En Cantabria el peso relativo de cotizantes era superior en más de 1 punto porcentual al registrado a nivel nacional en construcción (1,67 puntos porcentuales: 15,26% en Cantabria, frente a 13,58% en España), industria manufacturera (1,62 puntos porcentuales: 15,98% en Cantabria frente a 14,36% a nivel nacional), educación (1,37 puntos porcentuales: 5% en Cantabria frente a 3,63% a nivel nacional) y en

¹⁶ Encuesta de Población Activa

hostelería (1,16 puntos porcentuales: 7,98% en Cantabria frente a 6,82% de media nacional).

Por el contrario, el peso relativo de cotizantes era inferior en más de 1 punto porcentual al registrado a nivel nacional en actividades inmobiliarias y servicios empresariales (2,60 puntos porcentuales: 11,37% en Cantabria frente a 13,97% de media nacional) y en Comercio y Reparación de Vehículos (1,22 puntos porcentuales: 18,69% en Cantabria frente a 19,90% a nivel nacional).

Tabla 5: Contratos desglosados por grandes grupos de ocupación

	Año 2005	Año 2006	Var.	%	%/Total 2005	%/Total 2006
A.- AGRICULTURA Y GANADERIA	1.069	982	-87	-8,14	0,57	0,49
B.- PESCA	698	641	-57	-8,17	0,37	0,32
C.- INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	128	164	36	28,13	0,07	0,08
D.- INDUSTRIA MANUFACTURERA	17.179	17.491	312	1,82	9,21	8,78
E.- ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	665	774	109	16,39	0,36	0,39
F.- CONSTRUCCION	27.306	30.711	3.405	12,47	14,64	15,41
G.- COMERCIO Y REPARACIONES	20.855	21.978	1.123	5,38	11,19	11,03
H.- HOSTELERIA	32.724	33.666	942	2,88	17,55	16,89
I.- TRASPORTE Y COMUNICACION	9.001	9.147	146	1,62	4,83	4,59
J.- INTERMEDIACION FINANCIERA	1.633	1.765	132	8,08	0,88	0,89
K.-ACT. INMOB. Y SERV. EMPRESA.	48.533	53.482	4.949	10,20	26,03	26,83
L.- ADMON. PUBLICA, DEFENSA Y S.S.	5.240	5.270	30	0,57	2,81	2,64
M.- EDUCACION	4.103	4.454	351	8,55	2,20	2,23
N.- ACTIV. SANIT. Y SERV. SOCIALES	9.495	10.459	964	10,15	5,09	5,25
O.- OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES	7.619	8.135	516	6,77	4,09	4,08
P.- PERSONAL DOMESTICO	205	205	0	0,00	0,11	0,10
Q.- ORGANISMOS EXTRATERRIT.		1			0,00	0,00
TOTAL CONTRATOS	186.453	199.325	12.872	6,90	100	100

Fuente: http://www.empleacantabria.com/recursos/doc/Observatorio/Publicaciones/2007/1227222519_1722009133450.pdf

Los mayores incrementos de la contratación se habían dado en Industrias Extractivas (+28.13%), Electricidad, Gas y Agua (+16.39%) y Construcción (+12,47%). La contratación había descendido en Pesca (-8,17%) y en Agricultura y Ganadería (-8,14%). Las actividades económicas con mayor número de contratos habían sido Inmobiliaria y Servicios Empresariales (26,83% del total), Hostelería (16,89% del total) y Construcción (15,41% del total).

Contexto económico. Periodo 2002-2006

Tipos de interés

La evolución del EURIBOR en España para el periodo 2002 - 2006 sería la siguiente:

2006

- Diciembre: 3,921%
- Noviembre: 3,863%
- Octubre: 3,799%
- Septiembre: 3,715%
- Agosto: 3,720%
- Julio: 3,547%
- Junio: 3,401%
- Mayo: 3,308%
- Abril: 3,220%
- Marzo: 3,100%
- Febrero: 2,914%
- Enero: 2,833%

2005

- Diciembre: 2,783%
- Noviembre: 2,684%
- Octubre: 2,414%
- Septiembre: 2,220%
- Agosto: 2,223%
- Julio: 2,168%
- Junio: 2,103%
- Mayo: 2,193%
- Abril: 2,265%
- Marzo: 2,335%
- Febrero: 2,310%
- Enero: 2,312%

2004

- Diciembre: 2,301%
- Noviembre: 2,328%
- Octubre: 2,316%
- Septiembre: 2,377%
- Agosto: 2,302%
- Julio: 2,361%
- Junio: 2,404%
- Mayo: 2,297%
- Abril: 2,163%
- Marzo: 2,055%
- Febrero: 2,163%
- Enero: 2,216%

2003

- Diciembre: 2,381%
- Noviembre: 2,410%
- Octubre: 2,303%
- Septiembre: 2,258%
- Agosto: 2,279%
- Julio: 2,076%
- Junio: 2,014%
- Mayo: 2,252%
- Abril: 2,447%
- Marzo: 2,411%
- Febrero: 2,504%
- Enero: 2,705%

2002

- Diciembre: 2,872%
- Noviembre: 3,017%
- Octubre: 3,126%
- Septiembre: 3,236%
- Agosto: 3,440%
- Julio: 3,645%
- Junio: 3,869%
- Mayo: 3,963%
- Abril: 3,860%
- Marzo: 3,816%
- Febrer: 3,594%
- Enero: 3,483%



Betzuen, A. J. (2012). Análisis Estratégico para un Negocio Sobre Ruedas – IKD baliabideak n - <http://cvb.ehu.es/ikd-baliabideak/ik/apellido-n-2012-ik.pdf>



Reconocimiento – No Comercial – Compartir Igual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.