



PLAN DE DESARROLLO SOSTENIBLE GAL ADECO BUREBA

SERVICIOS ACADÉMICOS Y CULTURALES (IDIOMAS, REFUERZO ESCOLAR Y MÚSICA)

1.- INTRODUCCIÓN GENERAL Y DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD.

Mediante este estudio se va a analizar la viabilidad de la implantación de una academia de formación así como la exposición de un posible plan de empresa.

Anteriormente a la realización de este plan de negocio se han elaborado dos documentos (Diagnóstico y Trabajo de campo) dentro del “Plan de Desarrollo Sostenible Gal Adecó Bureba). En base a ellos sabemos lo siguiente:

- La mayoría de la población reside en municipios sin estos servicios.
- El 25% de la población reside en municipios de menos de 200 habitantes.
- Una parte importante de la población es nacida o tiene relación con el País Vasco.

Debemos centrarnos en aquello que podemos realizar. Tener los pies en el suelo.

La primera conclusión a la que llegamos tras un estudio de campo es la inviabilidad de implantar una academia de música. Quizá no hace muchos años sí habría sido una alternativa, pero actualmente la iniciativa pública está instaurando este campo como uno más de los servicios públicos empujada por la demanda social. Así observamos que Briviesca dispone de una Escuela Municipal de Música con 160 alumnos en el curso 2010-2011. Cifra que seguramente ya habrá aumentado. Esta institución oferta desde conocimientos musicales básicos hasta formación más completa para preparar el acceso al conservatorio de música (Fuente: edición digital del Diario de Burgos de 26 de septiembre del 2010. Asimismo, si accedemos a la web municipal del Ayuntamiento de Belorado nos encontramos con que en su seno se está impulsando algo similar (Fuente: www.belorado.es, noticia de agosto de 2012).

La segunda conclusión es que una academia de formación es igualmente inviable en el Condado de Treviño porque está a 14 kilómetros de Vitoria. Además los ayuntamientos de La Puebla de Arganzón y Condado de Treviño cuentan desde finales del pasado año con los servicios de un técnico de euskera. El técnico trabaja a media jornada con el propósito de incentivar e impulsar el euskera entre la población local en todos los ámbitos posibles (Fuente: www.condadodetreviño.es).

Y la tercera vía cerrada es la enseñanza del castellano ya que los inmigrantes tienen escaso poder adquisitivo y no están dispuestos a invertir sus escasos ingresos en educación.

Por otra parte, ¿qué competencia nos encontramos en nuestro hipotético mercado? Las academias son estas:

- Liceo idiomas modernos SL en Briviesca
- Arca Soft: informática y clases particulares desde primaria a bachiller en Briviesca
- Academia Evolución: Inglés en Briviesca
- Eibur: presta servicios de informática, idiomas y clases de apoyo, en Briviesca pero con sede central en Burgos.
- Lider-net: idiomas e informática, en Belorado pero con sede central en Burgos.

Vemos, visto lo expuesto, que nos encontramos con un mercado en competencia donde la calidad de nuestro servicio será fundamental para sobrevivir. En materia de idiomas, la empresa más fuerte es “Liceo idiomas modernos S.L.” En materia de clases de apoyo “Arca Soft” ofrece apoyo escolar a todos los niveles. La “Academia evolución” tiene como punto fuerte su especialización en inglés. Por último, tanto “Eibur” y “Lider-net” pueden tener como punto negativo que no son la sede central de la empresa y los usuarios pueden sentirse discriminados respecto a los que reciben su servicio en la capital burgalesa. El sistema de oligopolio no es posible por el número de academias presentes. No obstante, ante el incremento exponencial de demanda en estos años de crisis económica, cabe esperar que haya gran demanda del servicio.

La actividad docente objeto de nuestra empresa es, por definición, una actividad económica integradora y no discriminatoria que ayuda a compatibilizar la vida familiar y laboral de quien lo ejerce. Normalmente el trabajo se desarrollará a jornada partida. Por la mañana habrá seminarios intensivos y alguna clase particular. Por las tardes desarrollaremos casi todo el trabajo (desde las 16 ó 17 hasta las 22 horas). Ahora bien, en verano el trabajo se duplica prácticamente (de 10 a 14 horas) aprovechando el periodo de vacaciones de los alumnos. Por consiguiente, el momento óptimo para las vacaciones de los trabajadores del centro de formación será navidad y la segunda quincena de septiembre, tras los exámenes que pudiera haber en ese mes y antes del mes de octubre.

Objeto de la actividad:

- Enseñanza de idiomas:
 - Inglés: el inglés es y será la lengua universal. La sociedad global del siglo XXI es bilingüe siendo el inglés su segundo idioma. Indispensable para innumerables trabajos y obligatorio desde tierna infancia en el sistema educativo español.
 - Francés: el francés es una de las lenguas más habladas en el mundo. Además, es un mercado laboral cercano y más dinámico actualmente que el español.
 - Alemán: es el idioma de moda. Alemania, motor económico e industrial del viejo continente, es un importantísimo mercado de trabajo para ingenieros, soldadores y médicos.
 - Euskera o vascuence: El País Vasco y Navarra ofrecen uno de los mejores mercados laborales de España en puestos de trabajo y nivel salarial. Además, su cercanía a la provincia de Burgos hace que ambas zonas vecinas tengan muchos lazos de unión.

- Clases de refuerzo escolar:
 - Clases particulares de apoyo al estudio desde infantil hasta bachiller más alguna clase a nivel universitario – no encontramos nada a nivel universitario- (matemáticas financiera, por ejemplo).
 - Cursos de corta duración sobre técnicas de estudio: Es el gran nicho de toda la zona ya que no se ofrece nada de nada por parte de la competencia. El estudiante de hoy se encuentra en un mundo globalizado y digitalizado con alto nivel de competencia. Por ello, en palabras de prestigiosos psicopedagogos: “El alumno debe saber estudiar de un modo científico adquiriendo habilidades y hábitos de estudio con la finalidad de que disfrutando y organizando el binomio ocio-estudio obtenga los mejores resultados”. Los cursos a ofertar podrían ser:
 - Aprender a estudiar: las técnicas y hábitos de estudio.
 - Aprender a razonar.

- Lectura rápida.
- Dominio de internet para la realización de trabajos escolares.

¿Dónde podría situar a nuestra empresa? Necesitamos un mínimo de población para el éxito de la empresa. Pese a la competencia Briviesca siempre nos ofrece un lugar fantástico para implantarlo gracias a su nivel demográfico. No obstante, municipios como Belorado o Sotopalacios también serían lugares atractivos. Por último, existe la posibilidad de establecer una modalidad mixta que no se oferta por ninguna academia de Adeco Bureba. La propuesta es que la academia tenga dos centros en el territorio. Uno central en Briviesca, y otro secundario (localizado en un piso de alquiler, por ejemplo) en otro municipio (por ejemplo, en la provincia de Zamora hay una academia cuya sede central está en Benavente -20.000 habitantes- y dos tardes a la semana se desplaza al piso alquilado que posee en Villalpando – 2.000 aproximadamente-).

También puede estudiarse la posibilidad de impartir pequeños cursos sobre técnicas de estudio a modo de seminarios lunes-viernes por las poblaciones superiores a 200 habitantes reuniendo a escolares de los pueblos contiguos y contando siempre con la cesión gratuita de instalaciones por parte de los ayuntamientos.

Por último, no nos podemos olvidar de las siempre socorridas clases a domicilio.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DEL MERCADO

▪ ACADEMIAS EN ESPAÑA

En 2010, según el INE, el Instituto Nacional de Estadística, había en España más de 8 millones de personas con menos de 18 años. De éstos, los que estudian, que son la mayoría, tienen que hacerlo bien y cada vez con una mayor competencia y más preocupación por los padres porque se invierte más en la educación de los hijos. Según el INE el gasto por familia en actividades educativas por niño y familia en enseñanzas no regladas era de 607 € al año en 2007. Los infantes de hoy realizan como actividades extraescolares el aprendizaje de idiomas,

alguna actividad artística y practican deporte con otros niños (Fuente: Asociación de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior).

Por otra parte, el portal de empleo www.portalparados.es explica que la mayor ventaja competitiva actualmente es el dominio de un primer y hasta un segundo idioma. Según prestigiosos sociólogos, en tiempos de crisis económicas se incrementa la formación (www.mastermas.com afirma que la oferta de masters y el número de alumnos de éstos se ha duplicado en los últimos cinco años). Vemos, pues como la exigencia de dominar idiomas y ser excelente en los estudios es una constante.

El mercado de trabajo obliga a muchos españoles a emigrar. Veamos algunos ejemplos:

- El Servicio Público de Empleo Estatal (Sepe), antiguo Inem, ha celebrado acuerdos con países como Dinamarca o Alemania para la contratación de ingenieros y otros profesionales españoles en esos países.
- Noticia de RTVE.es: 16 de abril de 2012 – “Un total de 132.535 personas, de las que 27.004 son españolas y 105.531 extranjeras, abandonaron España en el primer trimestre de este...”. la cifra ha subido a 40.000 en julio.
- Noticia de www.elpais.com en el mismo sentido: El número de españoles que emigran a Alemania se dispara por la crisis. Las personas que salen de España para buscar un futuro en la primera potencia europea aumentan en un 49% entre enero y junio 22/12/11.

En cuanto al aprendizaje del vascuence, exponemos esta muestra de la importancia de su dominio si queremos encontrar trabajo allí: "Aprender euskera es la mejor manera de integrarse" (Fuente: observatorio de la diversidad <http://medios.mugak.eu/noticias/noticia/292336>). No nos podemos olvidar que País Vasco y Navarra son las dos comunidades autónomas españolas con una tasa de paro menor de la nación (Fuente: <http://www.elmundo.es/elmundo/2012/08/02/paisvasco/1343896252.html>).

De todo ello se infiere el importantísimo negocio que hay en este sector. Como señala la web especializada del sector “infoidiomas”, portal especializado en academias de idiomas, en 2011 había más de 6.000 academias en toda España y su crecimiento ha sido exponencial

especialmente en las grandes ciudades. Para 2012, los portales especializados en negocios vislumbran el crecimiento vertiginoso en las pequeñas ciudades. En fin, es el momento de aprovechar el momento económico pues se muestra perfecto para implantar una academia de idiomas y/o un centro para el rendimiento académico.

▪ **Academias en Castilla y León**

Según informe el informe Pisa que evalúa la calidad de los sistemas educativos europeos. Castilla y León obtiene el 2º mejor nivel global en España. Ahora bien nuestra comunidad autónoma tiene como problema estructural un bajo nivel en idiomas y una carencia total en el aprendizaje de segundos idiomas.

Al igual que en el resto de España, aunque en un porcentaje menor, también aquí han crecido tanto el número de centros de formación como el número de clientes de estos. La región está siendo golpeada fuertemente por la crisis económica lo que está provocando el éxodo de graduados y profesionales altamente cualificados en busca de mejores condiciones laborales. Las comarcas rurales no poseen tejido industrial suficiente que absorba a los desempleados provenientes de la burbuja inmobiliaria. Por ello, las academias de idiomas están ganando dinero formando a sus usuarios.

La apuesta del sector público por el bilingüismo es una realidad en Castilla y León:

- La Orden EDU7400/2012, de 31 de mayo, por la que se establece de oficio la puesta en funcionamiento de secciones bilingües en centros públicos y se autoriza la creación de secciones bilingües en centros privados concertados para el curso 2012/2013.
- La Orden EDU/392/2012, de 30 de mayor, por la que se modifica la Orden EDU/6/2006, de 4 de enero, por la que se regula la creación de secciones bilingües en centros sostenidos con fondos públicos de la Comunidad de Castilla y León.
- En la comarca nos encontramos con los siguientes centros educativos bilingües: en Briviesca, el CEIP Doña Mencía de Velasco con Primaria bilingüe en Inglés; en Treviño, el CEIP Condado de Treviño con Primaria Inglés Bilingüe;

y en Belorado, el CEIP Raimundo de Miguel Primaria Inglés Bilingüe. En conclusión, al igual que en la mayoría de centros educativos españoles, el bilingüismo imperante en la comarca es el inglés británico.

▪ **Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

Análisis DAFO del sector de las academias de idiomas en España.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de formación de los profesionales. ○ Escasa cultura innovadora. ○ Atomización de la demanda. ○ Concentración horaria de la demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Posibilidad de crecimiento a través de la diversificación de los servicios. ○ Amplia experiencia del sector. ○ Crecimiento de la demanda de formación en idiomas

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumento de la competencia. ○ Alianzas y acuerdos entre empresas y/o instituciones. ○ Mayor cualificación y especialización del profesorado. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambio de los hábitos de consumo. ○ Crecimiento del plurilingüismo en las nuevas generaciones. ○ Incremento del gasto en educación. ○ Mercados no explotados. ○ Crecimiento de la demanda.

- **Análisis de los factores claves de éxito/fracaso**

- Factores de éxito.
 - Calidad en el servicio.
 - Buena atención al cliente
 - Amplio abanico de servicios: desde niños a idioma especializado
 - Nuevas técnica. Programas informáticos, web...
- Factores fracaso:
 - Falta de experiencia
 - Falta de formación
 - Local inadecuado
 - Precios excesivos
 - No tener mercado
 - No tener capital suficiente

3.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

- **Tamaño de mercado**

Según el Diario de Navarra, “4 de cada 10 alumnos de Primaria y ESO reciben clases particulares y de apoyo” y el porcentaje sube al 50% entre los que tienen uno, dos o tres suspensos”. Las cifras en Castilla y León son similares.

El mercado potencial abarca al 12-16 % de la población de la Bureba y su zona de influencia. Básicamente a los menores de 18 años. Es decir, dirigimos fundamentalmente nuestro servicio a cerca de un quinto-sexto de casi 20.000 habitantes. A esto debemos sumar los jóvenes universitarios y los trabajadores dispuestos a reciclarse y conceptuarlos dentro de un mercado con otras academias competidoras. Es decir, aproximadamente podemos luchar inicialmente con fiabilidad por el 10 % de esa cuantía anterior. Por consiguiente, debemos estimar un nicho de mercado de una horquilla de entre 240-275 clientes. La mayoría vendrán a clases de

idiomas, especialmente inglés. Los centros bilingües van a forzar a muchos padres a optar por clases particulares. Además, la prueba oral de idioma de selectividad ya se ha implantado.

Las clases de francés, alemán y euskera tendrán una demanda inferior. Cabe la posibilidad de realizar grupos reducidos de conversación. Incluso es posible que, tras el primer año de trabajo, haya que eliminar la impartición de algún idioma.

En cuanto a los seminarios de refuerzo de estudio se impartirán entre junio y noviembre a un máximo de 20-30 estudiantes. Pese a ser una gran inversión de futuro para los escolares, estos cursos sólo ahora comienzan a ser rentables en el panorama nacional.

La instalación del negocio puede ser en Briviesca, Belorado o Sotopalacios. También puede estudiarse la posibilidad de un centro principal y otro secundario.

▪ **Análisis de los clientes**



Un negocio de este tipo puede dirigirse hacia varios tipos de público objetivo:

- Niños y jóvenes: Se adaptarán los contenidos de los cursos en función de los conocimientos que los jóvenes tengan de las materias de éstos. La mayoría de éstos van a ser estudiantes que comienzan a iniciarse en el dominio de los idiomas.
- Estudiantes universitarios y trabajadores: La formación en idiomas o informática desarrollada en la formación reglada suele ser demasiado deficiente, y para aumentar los conocimientos se hace necesario acudir a las academias privadas para complementarla.
- Empresas tanto privadas como públicas: Se preparan cursos para aquellas empresas que quieran suministrar formación a sus empleados extranjeros.

▪ **Poder de negociación.**

El servicio educativo se ofrece por tarifas: aproximadamente de 10 € por clase. Ahora bien, se puede estudiar diversidad de tarifas por mes, por curso escolar o por curso de verano. El mes

con cuatro clases semanales rondaría los 120 €. Las clases a domicilio serían de un precio superior.

Una gran ventaja de este negocio es la escasez de morosos. Las deudas se cobran bien por adelantado, bien en pequeñas cantidades mes a mes de manera que hasta las familias más humildes cumplen escrupulosamente sus compromisos contractuales.

4. PLAN DE MARKETING

▪ Producto/servicio

○ La enseñanza de idiomas:

- Inglés.

- Aprendizaje de inglés.
- Inglés para negocios.
- Inglés medio y avanzado.
- Preparación para las pruebas First y Toelf.

- Francés: Elemental, medio y avanzado.

- Alemán: Elemental, medio y avanzado.

- Euskera o vascuence: Elemental y medio.

○ Clases de refuerzo escolar:

- Clases particulares de apoyo al estudio desde infantil hasta bachiller más alguna clase a nivel universitario – no encontramos nada a nivel universitario- (matemáticas financiera, por ejemplo).

- Cursos de corta duración sobre técnicas de estudio:

- Aprender a estudiar: las técnicas y hábitos de estudio.
- Aprender a razonar.
- Lectura rápida.
- Dominio de internet para la realización de trabajos escolares.

Sería muy interesante para el negocio ofertar tanto cursos y clases y ejercicios prácticos siguiendo la práctica tradicional (explicación, pizarra, ejercicios en papel y lecciones para el día siguiente) como cursos apoyados por nuevas tecnologías (webs y programas informáticos relacionados con la educación, dominar webs extranjeras del estilo de www.bbc.co.uk, por ejemplo).

- **Distribución y ventas:**

Nuestro producto es un servicio que se presta y se consume instantáneamente en un centro.

El servicio se ofrece todo el año. Pero especialmente en verano, se podría alquilar un piso en otro lugar para poder impartir una vez a la semana e incrementar el negocio. No obstante, La mejor forma de captación de clientes es el «boca a boca». Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio. Tampoco podemos olvidarnos de la puntualidad: las clases suelen durar 45 y quien nos paga directa o indirectamente suelen ser los padres de los niños normalmente.

- **Promoción**

Antes de la inauguración del negocio, es muy importante realizar una campaña de promoción inicial para dar a conocer el centro.

Para la captación de clientes se realizará un plan de comunicación, que comprenda las siguientes actuaciones:

- Buzoneo/Mailing: Puede resultar muy conveniente realizar una primera ronda por las zonas más inmediatas al centro. Posteriormente podemos ampliar nuestro radio de acción a barrios cercanos o del mismo distrito.
- Reparto de dípticos: Como complemento a la acción anterior, se pueden repartir folletos publicitarios en la puerta de colegios, supermercados, cafeterías o mercado de abastos.
- Anuncios en prensa: En el periódico del barrio o del distrito. También sería bueno insertar el mismo anuncio en diarios locales de difusión gratuita.

- Creación de una página Web: en la actualidad las páginas Web constituyen un mecanismo fundamental para hacer llegar nuestro negocio a todos. Es un soporte perfecto para el público más joven. En ella podemos describir quienes somos y qué hacemos, horarios, calendario de actividades, fotos, etc.
- Cartelería: Se pueden pegar carteles por las asociaciones de vecinos, colegios, centros cívicos, etc.
- Directorios comerciales. Además de estas acciones, se debe estar presente en las guías profesionales y estar anunciado en las guías telefónicas.
- Por otra parte, en todas las academias se suelen repartir bolígrafos, calendarios, etc., con el logotipo o el nombre de la empresa como forma de publicidad.
- La mejor forma de captación de clientes es el «boca a boca». Por ello es importante la satisfacción del cliente a fin de que recomienden el servicio.

5. PLAN FINANCIERO

El plan financiero para la actividad de Servicios Educativos en el territorio ADECO BUREBA se establece de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Empresario individual o sociedad limitada unipersonal con formación académica en magisterio, filología o psicopedagogía. No obstante, aconsejamos reflexionar sobre lo expuesto en el punto 6.
- Contratación temporal y parcial de profesores.
- Se dispone de un buen local céntrico arrendado.
- Se dispone de vehículo propio para los desplazamientos.

▪ Inversiones.

Para el desarrollo de la actividad serán necesarias las siguientes INVERSIONES:

- Instalaciones. La ubicación se deberá de realizar en zonas de mucho tránsito o de alta concentración poblacional, preferentemente cerca de centros de estudios (colegios, institutos), oficinas y centros de trabajo.

Características básicas de las instalaciones. En este estudio se establece una dimensión de unos 130 m² para la instalación de dos aulas con una capacidad de 12 alumnos cada una de ellas. El local también va a comprender 2 aseos, un pequeño despacho y un mostrador para atender a los clientes.

- Costes por acondicionamiento del local.
 - Acondicionamiento externo: Rótulos, cierres,...
 - Acondicionamiento interno: Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso, habilitando un despacho, una zona de recepción y dos aulas completas.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras que dependerán del estado en el cuál se encuentre el mismo. De este modo también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

El conjunto de estos conceptos puede rondar los 30.050 € (IVA incluido), aunque esta cifra varía mucho en función del estado en el que se encuentre el local. De este modo, la cantidad anterior puede reducirse en gran medida si el local ya ha sido acondicionado previamente.

- Mobiliario y Decoración. El mobiliario necesario para este negocio estará compuesto por los elementos que se citan a continuación:
 - Mobiliario para las aulas. Cada aula debe contener:
 - 12 mesas para los alumnos y 1 mesa para el profesor.
 - 12 sillas fijas para los alumnos y 1 sillón giratorio para el profesor.
 - Una pizarra.
 - Mueble auxiliar.
 - Perchero.

- Mobiliario para la recepción: Mesa mostrador, sillón giratorio, muebles auxiliares, papelera.
- Mobiliario para el despacho: Mesa de despacho, sillón giratorio y dos sillas de confidente, muebles auxiliares, papelera.

El coste por estos elementos puede rondar los 6.010,00 € (IVA incluido) como mínimo para un mobiliario básico. Esta cantidad será muy superior si los elementos anteriores son de diseño, de materiales especiales, etc.

- o Equipamiento. El equipamiento necesario para la puesta en marcha del negocio, estará compuesto por:

- Equipo de aire acondicionado e instalación de salidas de humo. El coste por estos conceptos ronda los 7.800 €.
- El resto del equipamiento necesario: Estará compuesto por cuatro equipos informáticos (2 para las aulas, 1 para la recepción y 1 para el equipo del despacho desde donde se llevará la gestión del negocio), que incluyan un servidor y acceso a internet.

También, es necesario costear las instalaciones de los equipos y las licencias de software necesario para el uso de las distintas aplicaciones y programas.

Además es necesario adquirir una impresora, un scanner, copiadora y fax.

Se adquirirán dos reproductores de CD, uno para cada aula.

El coste por estos elementos se ha estimado en 5.104 € (IVA incluido), si bien hay que señalar que el coste puede variar mucho en función de las características de los equipos, si se adquieren elementos de segunda mano, etc.

- o Stock Inicial y Materiales de Consumo. Para el desarrollo de las actividades de la academia es necesario contar con materiales de oficina como archivadores, papel, bolígrafos, etc. Su coste aproximado será de aproximadamente 600 € (más IVA).
- o Fianzas depositadas. Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local, lo que puede rondar los 1.500,00 € (este coste va a depender mucho de las condiciones del local y, sobre todo, de la ubicación del mismo).

- Estos gastos de constitución y puesta en marcha, en el caso de iniciar el negocio como autónomo, serán de, aproximadamente, 1.200 €. Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, entre otros. Además aumentará en el caso de que se decida crear una sociedad. Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.
- Fondo de Maniobra. A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 2 primeros meses, esto es: Alquiler, sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc. Además habría que incluir la cuota del préstamo en caso de que la inversión se realizase mediante financiación ajena.

La inversión inicial necesaria para llevar acabo este proyecto se resume en el siguiente esquema (en euros).

INVERSIONES	IMPORTE
Adecuación del local	25.905 €
Fianza del local	1.500 €
Mobiliario y enseres	5181 €
Equipo informático y software	1.600 €
Equipamiento	4.400 €
Stock inicial y consumibles	600 €
Gastos de constitución	1.200 €
Fondo de maniobra	12.000 €
TOTAL	52.386 €

▪ Gastos

Se contemplan costes variables y costes fijos según detalle adjunto.

- Costes variables: fundamentalmente están constituidos por el consumo de productos y mercadería y que se estima el 10 % del volumen de ventas (papel, material didáctico, etc)
- Costes fijos:
 - Gastos de asesoría.
 - Gastos comerciales y de publicidad.
 - Servicios externos.
 - Alquiler y luz del local
 - Tarifa de voz y datos.
 - Material de oficina.
 - Viajes y varios: ligados a desplazamientos para prestar el servicio
 - Gastos de personal: se han calculado para tres personas: una, el empresario, que puede actuar como gerente absoluto de la empresa, es decir, gestión, contabilidad y labores administrativas y adecuación diaria del local. Además, es recomendable que domine el inglés al ser el peso fuerte del negocio. Su coste inicial puede rondar los 1.200 (997 + 253 €). Además, el empresario deberá impartir algunas clases: inglés y refuerzo escolar, por ejemplo. En segundo lugar, nos veremos en la obligación de contratar a otra u otras personas que trabajarán de profesores bien a jornada completa uno impartiendo clases pluridisciplinares, bien varios especializados en un idioma en particular. El gasto en salario y seguridad de este trabajador será de 1.557,50 € al mes por cada profesor. Además, tras el primer año de arranque de la actividad sería muy conveniente para prestar un servicio de calidad la contratación de un administrativo que atendiera el teléfono y presencialmente.
 - Préstamos. Además, un coste fijo importantísimo lo constituye la cuota mensual del préstamo personal a solicitar. En el primer año tenemos que afrontar una cifra aproximada a los 60.000 €. Por

consiguiente, es una inversión fuerte y no es fácil disponer de todo el dinero. Aconsejamos solicitar un préstamo personal de aproximadamente 30.000 €. Aconsejamos, también, por consiguiente, que parte de la financiación se obtenga de recursos propios bien de ahorros, bien de capitalizar la prestación contributiva, bien de ambas. Consultando el mercado observamos cómo la mayoría de préstamos rondan al menos el 4 % de interés y muchos el 8 en el mes de agosto de 2012.

Ahora bien, con el respaldo de una iniciativa de interés social con el marchamo ADECO BUREBA es posible que se consiga un crédito ICO con unas características mucho más favorables.

La línea ICO – Emprendedores 2012 tiene como características principales las siguientes:

- Financiación, orientada a autónomos y profesionales que hayan iniciado su actividad hace menos de 5 años.
- Tipo de interés: Fijo/Variable (Euribor 6 meses – aproximadamente el 1 % actualmente), más diferencial del 0.88, más hasta un margen del 2,20% (sin carencia) o del 2,00% (con carencia).
- Bonificación: 43 € por cada 1.000 €, de financiación que se aplicará a la reducción del saldo vivo de la operación (equivalente 1,50% del tipo de interés para un préstamo tipo).
- La bonificación solo se aplicará a los primeros 135 millones de euros formalizados de esta línea.
- Amortización y carencia: 3, 5 ó 7 años, con la posibilidad de hasta 1 año de carencia.
- Se podrán formalizar préstamos al amparo de esta línea hasta el 15 de diciembre de 2012 o antes si se produce agotamiento de fondos.
- Se financian los activos fijos productivos nuevos o de segunda mano, adquisición de vehículos turismos, incluido el IVA o impuestos de análoga naturaleza y adquisición de empresas. Se

podrán financiar gastos de circulante con el límite del 10% de la financiación total.

- La tramitación de las operaciones se realiza directamente a través de las entidades de crédito.

A través del ICO podríamos solicitar una línea a un interés aproximado del 2 %. Así que solicitando un importe de 30.000 € a un 2 % de interés, con un año de carencia de intereses, a siete años obtendríamos una cuota mensual de aproximadamente 383 €.

COSTES	MENSUALES	ANUALES
Costes fijos	5.685 €	68.220 €
Alquiler del local	750 €	9.000 €
Luz eléctrica	200 €	2.400 €
Viajes	30 €	360 €
Gastos asesoría	40 €	480 €
Gastos comerciales y publicidad	80 €	960 €
Servicios externos	60 €	720 €
Tarifa plana de voz y datos	30 €	360 €
Material de oficina	55 €	660 €
Intereses préstamo	50 €	600€
Tributos	75 €	900 €
Seguros	60 €	720 €
Gastos de personal	3.115 (2.375+740) €	37.380 €
Sueldo + SS	1.200 (997 + 253) €	14.400 €
Costes variables		
10% importe de las ventas	1.359 €	16.308 €

- **Previsión de ingresos**

Tras lo analizado, recopilamos los siguientes datos, perfectamente adaptados a las circunstancias de crisis económica que existe en la comarca. Dispondremos de alrededor de 240-275 alumnos siendo el nicho fundamental de mercado la enseñanza del inglés:

- 40 alumnos con clases de euskera, francés, alemán durante el curso escolar (7 meses impartidos)
 $40 \text{ alumnos} \times 120 \text{ €/mes} \times 7 \text{ meses} = 33.600 \text{ €}$
- 15 alumnos con clases de euskera, francés y/o alemán en verano
 $15 \times 120 \times 2 = 3.600 \text{ €}$
- 20 alumnos en seminarios estivales de refuerzo escolar
 $20 \times 120 \times 2 = 4.800 \text{ €}$
- 96 alumnos de inglés durante el curso escolar
 $96 \times 120 \times 7 = 80.640 \text{ €}$
- 35 alumnos de inglés durante el verano
 $35 \times 120 \times 2 = 8.400 \text{ €}$
- 31 alumnos en clases particulares de otras materias durante el curso
 $31 \times 120 \times 7 = 26.040 \text{ €}$
- 25 alumnos en clases particulares de otras materias durante el verano
 $25 \times 120 \times 2 = 6.000 \text{ €}$

Operamos con una previsión de ingresos ajustada a la realidad ya que debemos actuar con cautela al encontrarnos con un mercado comarcal competitivo.

- Clientes potenciales: Definidos en el Capítulo 3: Análisis de demanda – Tamaño de mercado.
- Precios de servicios: Contrastados con los establecimientos competidores.

- Servicios demandado: Definidos en el Capítulo 4: Plan de Marketing – Producto/Servicio. No obstante, el primer año es esencial para evaluar el devenir de nuestra actividad empresarial. Tras la recogida y análisis de la información del primer año de trabajo quizá tengamos que modificar o incluso suprimir algún servicio (por ejemplo, no tenemos demandantes de euskera suficientes para realizar curso alguno o no encontramos profesores de alemán de calidad).
- Cuota de incremento de ingresos a partir del Año 1: Se considera un incremento del 5% para cada uno de los ejercicios siguientes.

PREVISIÓN DE INGRESOS	AÑO 1 (€)	AÑO 2(€)	AÑO 3(€)
Ventas	163.080	171.234	179.796
Coste de las ventas	70.128	73.634	77.316
Margen Bruto	92.952	97.600	102.480

▪ Estructura de la cuenta de resultados: Previsión de ingresos y gastos.

Ingresos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
ventas											
menos venta											
venta neta total	163.080		171.234		5,00	179.796		5,00	188.785		5,00
insolvencias											
ingresos netos por ventas	163.080		171.234		5,00	179.796		5,00	188.785		5,00
Gastos	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
existencias - consumo	70.128	43,00%	73.634	43,00%	5,00	77.316	43,00%	5,00	81.182	32,14%	5,00
iniciales	600		2.025			2.025		0,00	2.025		0,00
compras	71.553		73.634			77.316		5,00	81.182		5,00
finales	2.025		2.025			2.025			2.025		
producción / servicio											
variables											
fijos											
personal	51.780	31,75%	52557	30,69%	1,50	53.345	29,67%	1,50	54.145	28,68%	1,50
comisiones											
producción / servicio	37.380	22,92%	37.941	22,16%	1,50	38.510	21,42%	1,50	39.087	20,70%	1,50
marketing / ventas											
administración / DG	14.400	8,83%	14616	8,54%	1,50	14.835	8,25%	1,50	15.058	7,98%	1,50
marketing y ventas	960	0,59%	979	0,57%	2,00	999	0,56%	2,00	1.019	0,54%	2,00
publicidad y promoción	960	0,59%	979	0,57%	2,00	999	0,56%	2,00	1.019	0,54%	2,00
Otros marketing											
Gastos de ventas											
Variables											
Generales y administración	15.600	9,57%	15912	9,29%	2,00	16230	9,03%	2,00	16.555	8,77%	2,00
Alquileres	9.000	5,52%	9.180	5,36%	2,00	9.364	5,21%	2,00	9.551	5,06%	2,00
Luz eléctrica	2.400	1,47%	2.448	1,43%	2,00	2.497	1,39%	2,00	2.547	1,35%	2,00
Viajes	360	0,22%	367	0,21%	2,00	375	0,21%	2,00	382	0,20%	2,00
Gastos asesoría	480	0,29%	490	0,29%	2,00	499	0,28%	2,00	509	0,27%	2,00
Servicios externos	720	0,44%	734	0,43%	2,00	749	0,42%	2,00	764	0,40%	2,00
Tarifa plana de voz y datos	360	0,22%	367	0,21%	2,00	375	0,21%	2,00	382	0,20%	2,00
Material de oficina	660	0,40%	673	0,39%	2,00	687	0,38%	2,00	700	0,37%	2,00
Tributos	900	0,55%	918	0,54%	2,00	936	0,52%	2,00	955	0,51%	2,00
seguros	720	0,44%	734	0,43%	2,00	749	0,42%	2,00	764	0,40%	2,00
Total gastos	138.468	84,91%	143.082	83,56%	3,33	147.890	82,25%	3,36	152.901	80,99%	3,39
ebidta	24.612	15,09%	28.152	16,44%	14,38	31.906	17,75%	13,33	35.885	19,01%	12,47
amortizaciones	4.000	2,45%	4.000	2,34%		4.000	2,22%		4.000	2,12%	
resultado operativo	20.612	12,64%	24.152	14,10%	17,17	27906	15,52%	15,54	31.885	16,89%	14,26
financieros											
ingresos											
gastos	600	0,37%	600	0,35%		600	0,33%		600	0,32%	
excepcionales											
ingresos											
gastos											
RESULTADO	2012		2013		% var	2014		% var	2015		% var
antes de impuestos	20.012	12,27%	23.552	13,75%	17,69	27.306	15,19%	15,94	31.285	16,57%	14,57
impuestos	5.003	3,07%	5.888	3,44%	17,69	6.826	3,80%	15,94	7.821	4,14%	14,57
beneficio neto	15.009	9,20%	17.664	10,32%	17,69	20.479	11,39%	15,94	23.464	12,43%	14,57

Los criterios realistas considerados en el planteamiento y cálculo de gastos e ingresos, reflejan la viabilidad económica financiera de la actividad propuesta.

- Los resultados netos son positivos y evolucionan favorablemente, lo que refleja una demanda y una respuesta positiva..

- Evolución EBITDA y % EBITDA sobre el importe de la cifra de negocios positiva que refleja la capacidad de generar beneficio sin tener en cuenta otros factores que modifican lo que genera realmente el núcleo de actividad.

RATIOS	2012	2013	2014
EVOLUCION EBITDA	24.612	28.152	31.906
% EBITDA SOBRE IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	15 %	16 %	18 %

- La inversión se afronta con recursos propios y ajenos. Si la inversión requiriera mayor financiación ajena ora por disponer de menos recursos propios ora porque las condiciones de nuestro préstamo fuera más desfavorables el negocio está en situación de afrontarlos con garantías.

Estructura de balance: Previsión de activo y pasivo.

ACTIVO	2012	2013	2014	2015
No corriente	48386	44386	40386	36386
Inmovilizado intangible	1.500 €	1500	1500	1500
Inmovilizado material	50.886	50.886	50.886	50.886
(-) Amortizaciones	4.000	8.000	12.000	16.000
Depósitos y fianzas				
Corriente	-6.943	11.145	31.753	55.275
Existencias	2.025	2.025	2.025	2.025
Realizable				
Disponibile	-8.968	9.120	29.728	53.250
Total ACTIVO	41.443	55.531	72.139	91.661
Patrimonio Neto y PASIVO	2012	2013	2014	2015
Patrimonio Neto	15.009	32.673	53.152	76.615
Fondos Propios	15.009	32.673	53.152	76.615
Capital				
Reservas				
Resultados	15.009	32.673	53.152	76.615
Subvenciones				
PASIVO	26434	22858	18987	15046
No corriente	26004	22008	18012	14016
Préstamos a largo plazo	26004	22008	18012	14016
Leasings				
Corriente	430	850	975	1030
Préstamos a corto plazo				
Proveedores				
Otras cuentas a pagar	430	850	975	1030
Total Patrimonio Neto y Pasivo	41.443	55.531	72.139	91.661

- La interpretación del balance se realiza a partir del cálculo y análisis de los siguientes ratios financieros:
- La liquidez es negativa el primer año, ajustándose muy rápidamente y en cifras muy significativas en los siguientes. Estos datos reafirman la creación de un fondo de maniobra.

- Que el negocio es viable nos lo muestra el ratio de solvencia. Ya el primer año supera el 1,5 e incrementándose en los ejercicios posteriores. Se garantiza, pues, las deudas a largo plazo.
- En cuanto al ratio de endeudamiento sigue un camino contrario como no podía ser de otra forma. El primer año soporta un alto grado de endeudamiento debido a la inversión realizada. En los años posteriores se corrige considerablemente y así en el 2014 ya está por debajo del 0,5. Sus valores informan del equilibrio entre los recursos ajenos y la autofinanciación.

RATIOS	2012	2013	2014
FONDO DE MANIOBRA: LIQUIDEZ	-7.373	10.295	30.778
SOLVENCIA	1,57	2,43	3,80
ENDEUDAMIENTO	1,76	0,70	0,36

▪ FUENTES DE FINANCIACIÓN

- Fuentes propias. Es aquella financiación que proviene de los recursos propios del emprendedor/es: dinero propio ahorrado, coche propio, una formación recibida e incluso la capitalización de la prestación contributiva de desempleo (<http://www.sepe.es/contenido/prestaciones/ag00e.html>).
- Fuentes ajenas. Cualquier tipo de financiación que provenga de terceros. No puede desdeñarse el apoyo del entorno familiar. Además debemos considerar a las Entidades Financieras Comerciales e Industriales ICO Instituto de Crédito Oficial, del que ya hemos hablado (ico.es). SGR, Sociedades de Garantía Recíproca como Iberaval en Castilla y León (iberaval.es), Entidades de microcrédito (www.european-microfinance.org), ENISA Empresa Nacional de Innovación S.A. (www.enisa.es), Entidades de Capital Riesgo (www.ascri.org), Business angels (www.esban.com, www.aeban.es), Fuentes de Financiación Alternativa y Crowfundig: Comunidades Autofinanciadas

(<http://comunidadescaf.wordpress.com>), Red Española de Inversiones (angelesinversionistas.es), Plataforma de Préstamos (www.weemba.es), Sistema Alternativo de Préstamos (www.trocobank.com), Lánzanos (www.lanzanos.com), Participa (<http://partizipa.com>), Verkami (www.verkami.com) Fandyu (www.fandyu.com)

○ Apoyo a la inversión. Ayudas y subvenciones provenientes de Administraciones Públicas. Entre estas:

- RESOLUCIÓN de 28 de marzo de 2012, del Presidente de la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León, por la que se aprueba la convocatoria para el año 2012 de las subvenciones destinadas a la bonificación de préstamos y pólizas de crédito para financiar inversiones empresariales que mejoren la competitividad, gastos de I+D+i y capital circulante realizadas por emprendedores, autónomos y Pymes, cofinanciadas con Fondos FEDER (BOCYL del 3 de abril).
- Página 32 y siguientes del Anejo Empleo dentro de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad 2012-2015. La Junta de Castilla y León prevé una línea de subvenciones para el autoempleo similar al de otros planes de empleo desarrollados. Pendiente de convocatoria.
- Para determinados colectivos de autónomos existe la posibilidad de aplicar bonificaciones (www.seg-social.es).
- Las subvenciones para las cooperativas y para las sociedades laborales están igualmente en suspensión debido al momento económico que vivimos.

6.- RECURSOS HUMANOS

▪ Perfil profesional

- Para el curso de técnicas de estudio se necesitará una formación académica como diplomado en educación, magisterio de infantil y primaria, licenciados en psicología y/o psicopedagogía. Asimismo, tras el Plan Bolonia se aceptarán los graduados en aquellas especialidades
- Para idiomas personas con la titulación académica universitaria en euskera, francés, inglés y/o alemán.

▪ Estructura organizativa.

En principio, el negocio está pensado para ser desarrollado por una persona que ejerza el oficio y la gestión. Así pues, el empresario:

- Adecuará el negocio.
- Realizará la atención al cliente, tanto personal como telefónica.
- Impartirá clases de inglés.
- Llevará la contabilidad.

Evidentemente, el trabajo puede ser excesivo. Por ello sería muy interesante estudiar las ventajas de la contratación de un primer trabajador. Sugerimos las siguientes posibilidades hipotéticas por sus ventajas fiscales y laborales:

- Contrato de formación sea a tiempo parcial o a jornada completa (por ejemplo, para el reparto).
- Contratación del cónyuge o familiar (amplias bonificaciones en la cuota de seguridad social).
- Contrato a discapacitado, víctima de violencia de género o colectivo en riesgo de exclusión social.
- Contratación indefinida del primer trabajador.

El resto de la plantilla estará compuesta por:

- Profesor/es: Su función principal es la de impartir formación en el área donde esté especializado. Lo más valorado para estos puestos es la experiencia como docente y la capacidad de transmitir conocimientos. Se jugará con la posibilidad de impartir clases a domicilio así como en otros centros de trabajo.
- Auxiliar administrativo/a: Esta persona estará encargada de atender el centro, las necesidades de información (atención telefónica, recepción de correo, etc) y también desempeñará las tareas administrativas habituales (seguimiento de asistencia, cobros, documentación, etc.). Por la naturaleza del puesto debe valorarse las habilidades sociales de la persona que lo ocupe. Este puesto de trabajo puede incorporarse previa evaluación de las necesidades de la empresa y tras el primer año de trabajo.

Generalmente, las empresas de este tipo trabajan con una plantilla limitada de docentes y la amplían con personal adicional cuando se van planteando nuevas necesidades de personal. Para ello, la modalidad que más se suele emplear es la *de free lance* seguida por los contratos a tiempo parcial, y por obra y servicio.

Otra posibilidad es implementar el negocio a través de las siguientes formas jurídicas: sociedad limitada, sociedad cooperativa o sociedad laboral. En las dos últimas, especialmente, en la última, partiríamos de una empresa en la que los trabajadores son todos iguales. Por consiguiente, el coste del personal y las inversiones serían más fácilmente asumibles.

- **Servicios exteriores.**

Básicamente, telefonía. Cabe también la posibilidad de suscribirse a algún portal telemático especializado en idiomas o utilizar la plataforma moodle para las clases.

- **Convenios colectivos aplicables.**

Convenio Colectivo de empresas dedicadas a las academias de idiomas es el VII Enseñanza y formación no reglada publicado el día 29/04/2011 en el Boletín Oficial del Estado nº 102 con una modificación el 25/05/2011 y una vigencia hasta el 31/12/2013.

7. CONSEJOS PRÁCTICOS.

- **Higiene y seguridad.**
 - Es necesario atenerse a las normativas en relación a la seguridad laboral relacionadas en el apartado 8.
- **Otros consejos**
 - Cuando se alquile el local debe hacerse con opción a compra.
 - Tras los comienzos evaluaremos la posibilidad de anular la impartición de algún idioma por falta de clientes. Como posibilidad intermedia se podría estudiar ofrecer seminarios intensivos.
 - Es interesante asociarse e inscribirse a la Cámara de Comercio correspondiente al territorio donde se desarrolla el negocio. También es interesante pertenecer a alguna asociación empresarial gremial, como la Federación Española de Centros de Enseñanzas de Idiomas.
 - En el caso de contratar un trabajador, el empresario se verá favorecido por la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, que regula entre otros aspectos el contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores. A esto habrá que añadir las nuevas subvenciones del EcyL (pendientes de convocatoria). En la página 26 del Anejo Empleo de Estrategia integrada de empleo, formación, prevención e igualdad de Castilla y León 2012-2015 (Fuente: www.jcyl.es).

8. NORMATIVA BÁSICA.

▪ A nivel nacional

- Sus relaciones jurídicas se encuentran reguladas por la Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales
- El Real Decreto Legislativo 1.564/89 de 22 de diciembre, que aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas
- La Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada
- REAL DECRETO 999/2012, de 29 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 1629/2006, de 29 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas de idiomas de régimen especial reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (BOE 14-07-2012)
- REAL DECRETO 1629/2006, de 29 de diciembre, por el que se fijan los aspectos básicos del currículo de las enseñanzas de idiomas de régimen especial reguladas por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. (BOE 4-1-2007)
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral (BOE del 7 de julio).
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y sus posteriores modificaciones.

▪ A nivel autonómico

- Ley 4/2002, de 11 de abril, de Cooperativas de Castilla y León

9.- FUENTES

- Técnicas de estudio
<http://www.institutopascal.es/>
www.fapar.org/escuela_padres/resumenes/exito_escolar.doc
<http://www.tecnicas-de-estudio.org/>
- Gastos por estudiante en España
<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>
- Portal de educación en cjl
<http://www.educa.jcyl.es/educacyl/cm>
- Convenio colectivo aplicable
http://www.feccoocyl.es/files/informacion_comun/feccoocyl_110225_vii_convenio_colect_ens_formac_no_reglada.pdf
<http://www.trabajoyprevencion.jcyl.es/web/jcyl/TrabajoYPrevencion/es/Plantilla100Convenio/1267295630828/710/Convenio/Empleo>
- Coste del trabajador
<http://jguitian.es/Documentos/CU%C3%81NTO%20ME%20CUESTA%20UN%20TRABAJADOR%20EN%20TOTAL.pdf>
- Clases extraescolares
<http://www.diariodenavarra.es/20100211/navarra/4-cada-10-alumnos-primaria-eso-reciben-clases-particulares-apoyo.html?not=2010021101455999&dia=20100211&seccion=navarra&seccion2=sociedad>
- Sociedad laboral
<http://www.motril.es/index.php?id=753>
- Profesores particulares
<http://www.tusclasesparticulares.com/>