



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PLAN DE EMPRESA:
CENTRO DE ESTUDIOS
DE LENGUAS DEL ASIA
ORIENTAL IKIGAI S.L.U.**

Alumno/a: González Pérez, Carmen

Tutor/a: Prof. D. Cristina Pedrosa Ortega
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y
Sociología

Septiembre, 2020

RESUMEN

En el presente Trabajo Fin de Máster se analizará la viabilidad técnica, económica y financiera de una academia de lenguas asiáticas localizada en la ciudad de Jaén y que también ofrecerá sus servicios online. Esta idea nace con la necesidad de cubrir una demanda cada vez más creciente de clientes que desean estudiar dichas lenguas para su desarrollo tanto personal como profesional.

También, analizaremos cómo el entorno actual de crisis económica y sanitaria del Covid-19 podría afectar a la puesta en marcha de nuestro negocio.

ABSTRACT

In this master's thesis, it will be analysed the technical, economic and financial viability of an Asian languages academy that it will be located in the city of Jaen. This academy will also offer its services online. This business plan is born with the objective of covering the increasingly growing demand from clients who wish to study these languages for both personal and professional development.

In addition, it will be analysed how the current economic and health crisis environment of Covid-19 could affect the start-up of our business.

ÍNDICE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	8
1.1. IDEA DE NEGOCIO	8
1.2. JUSTIFICACIÓN	9
1.3. EQUIPO EMPRENDEDOR.....	10
1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	10
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO.....	12
2.1. ENTORNO GENERAL	12
2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICA-LEGAL	13
2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA	15
2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA.....	19
2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL	20
2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	23
2.1.6. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	26
2.1.7. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	30
2.2. ENTORNO ESPECÍFICO-INDUSTRIA.....	32
2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL.....	33
2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES.....	36
2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	38
2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN ENTRE PROVEEDORES Y CLIENTES	39
2.3. MERCADO OBJETIVO	40
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	40
4. ANÁLISIS DAFO	44
5. PLAN DE OPERACIONES	46
5.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	46
5.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS	54
5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	56
5.4. LOCAL	56
6. PLAN DE MARKETING	58
6.1. PRODUCTO/SERVICIO	58
6.2. PRECIO	61
6.3. EL IVA EN LA ACTIVIDAD	63

6.4.	DISTRIBUCIÓN	63
6.5.	COMUNICACIÓN.....	64
6.6.	LOGOTIPO	67
7.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	69
7.1.	ORGANIGRAMA.....	69
7.2.	DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	70
7.3.	NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO.	72
7.4.	COSTE DE PERSONAL.....	73
8.	ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO	76
8.1.	ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	76
8.2.	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA 77	
8.3.	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA	79
9.	PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	81
9.1.	INVERSIÓN NECESARIA	81
9.2.	FINANCIACIÓN. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR Y COSTE DE LAS MISMAS.....	84
9.3.	PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES	86
9.4.	DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO.....	93
9.5.	ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA.....	97
9.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	101
10.	PLAN DE CONTINGENCIAS.....	104
11.	CONCLUSIONES	107
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	109

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: CURSOS OFERTADOS DURANTE EL CURSO ACADÉMICO	46
TABLA 2: CURSOS INTENSIVOS OFERTADOS	47
TABLA 3: HORARIOS DE LA ACADEMIA	50
TABLA 4: SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO....	55
TABLA 5: SALARIO BRUTO TRABAJADORES	73
TABLA 6: SALARIO DE LOS TRABAJADORES.....	75
TABLA 7: CRONOGRAMA PUESTA A PUNTO DE LA ACADEMIA.....	80
TABLA 8: BALANCE DE SITUACIÓN.....	82
TABLA 9: INVERSIONES INICIALES	83
TABLA 10: AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS NO CORRIENTES	84
TABLA 11: DATOS DEL PRÉSTAMO BANCARIO	85
TABLA 12: CÁLCULO DEL COSTE DE CAPITAL.....	85
TABLA 13:PREVISIÓN VENTAS DE PRODUCTOS CURSO ACADÉMICO 2021-2022.....	86
TABLA 14: PRECIOS DE VENTA DE LOS PRODUCTOS.....	89
TABLA 15: PREVISIÓN DE VENTAS.....	89
TABLA 16: INGRESOS POR VENTAS	90
TABLA 17: GASTOS EN COSTES VARIABLES	90
TABLA 18: GASTOS EN RECURSOS HUMANOS	91
TABLA 19: GASTOS FIJOS	92
TABLA 20: CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL	93
TABLA 21: MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2021	94
TABLA 22: MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2022.	94
TABLA 23: MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2023.	95
TABLA 24: MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2024.	95
TABLA 25: MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2025.	96
TABLA 26: PREVISIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.	96
TABLA 27: CASH FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN	98
TABLA 28:CÁLCULO DEL VAN, TIR E ÍNDICE DE RENTABILIDAD.	98
TABLA 29: PLAZO DE RECUPERACIÓN.	99
TABLA 30: TESORERÍA.	100
TABLA 31:PREVISIÓN DE VENTAS, ESCENARIO NEGATIVO.	101

TABLA 32: CUENTA DE RESULTADOS, ESCENARIO NEGATIVO.....	102
TABLA 33: PRECIOS DE VENTA (-7%)	103
TABLA 34: CUENTA DE RESULTADOS (-7% PRECIO DE LOS PRODUCTOS).....	103

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 CIS JUNIO 2020.....	14
GRÁFICO 2: TASAS DE CRECIMIENTO INTERTRIMESTRALES DEL PIB.	16
GRÁFICO 3: AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL.....	16
GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN DEL PIB EN LOS DIFERENTES ESCENARIOS DE PREVISIÓN.	17
GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN DE TASA DE PARO EN LA CIUDAD DE JAÉN.	18
GRÁFICO 6: PIRÁMIDE DE POBLACIÓN EN ESPAÑA AÑOS 1993, 2020, 2023.....	19
GRÁFICO 7: EVOLUCIÓN DE LA BRECHA DE ESPERANZA DE VIDA ENTRE LOS SEXOS.....	20
GRÁFICO 8: EVOLUCIÓN DEL GASTO EN I+D EN ESPAÑA	23
GRÁFICO 9: TASA DE VARIACIÓN INTERANUAL (%) Y PIB NOMINAL EN ESPAÑA 2009-2017....	24
GRÁFICO 10: PROGRESIÓN DE GASTOS TIC 2014-2019.....	25
GRÁFICO 11: EVOLUCIÓN DE LA HUELLA ECOLÓGICA GLOBAL Y LA BIOCAPACIDAD.....	26
GRÁFICO 12: HUELLA ECOLÓGICA DE ESPAÑA.....	27
GRÁFICO 13: EVOLUCIÓN DE LA GENERACIÓN DE RESIDUOS DE COMPETENCIA MUNICIPAL	28
GRÁFICO 14:TRATAMIENTO DE RESIDUOS EN ESPAÑA EN 2014.	29
GRÁFICO 15: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO	31

ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: AULA.....	57
IMAGEN 2: DESPACHO DE DIRECCIÓN / IMAGEN 3: SALA DE PROFESORES	57
IMAGEN 4: CARTEL PROMOCIONAL I / IMAGEN 5: CARTEL PROMOCIONAL II.....	66
IMAGEN 6: IMAGEN PROMOCIONAL III	67
IMAGEN 7: LOGO DE LA EMPRESA.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1: MISIÓN.....</i>	<i>11</i>
<i>FIGURA 2: VISIÓN</i>	<i>11</i>
<i>FIGURA 3: COMPONENTES DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA EMPRESA.....</i>	<i>32</i>
<i>FIGURA 4: CINCO FUERZAS DE PORTER.....</i>	<i>33</i>
<i>FIGURA 5: LAS ACTIVIDADES DE LA CADENA DE VALOR</i>	<i>41</i>
<i>FIGURA 6: ANÁLISIS DAFO</i>	<i>45</i>
<i>FIGURA 7: ORGANIGRAMA</i>	<i>69</i>

1.IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El presente Trabajo Fin de Máster consiste en el desarrollo de un plan de empresa para estudiar la viabilidad técnica, económica y financiera de una academia de lenguas asiáticas en su modalidad tanto física como online.

1.1. IDEA DE NEGOCIO

El Centro de Estudios de lenguas del Asia Oriental Ikigai es una academia de idiomas especializada en las dos principales lenguas del Asia Oriental: chino y japonés. Será una academia con sede en Jaén capital donde se dispondrá de un establecimiento en el que se impartirán clases de chino presenciales, pero sobretodo será un centro de estudios que apostará por la formación a distancia e irá enfocada a todas aquellas personas del territorio español que deseen aprender tanto chino como japonés, pero no dispongan cerca de su lugar de residencia de un centro formativo que imparta dichas lenguas.

Nuestro centro ofertará en su momento de apertura tres cursos de lengua japonesa: nivel inicial, nivel pre intermedio y nivel intermedio, siendo el nivel más alto ofertado el equivalente al nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER). En caso de la lengua china ofertaremos cuatro cursos: nivel básico, nivel inicial, nivel pre intermedio y nivel intermedio, tanto en modalidad presencial como online.

Unos de los valores de nuestra academia es la excelencia, por lo tanto, nuestros cursos no van a estar sólo orientados a aprobar los exámenes certificatorios de nivel, sino al dominio en sí de la lengua. En nuestras clases utilizaremos los métodos más reconocidos para la enseñanza del chino y del japonés acompañados de metodología docente propia para que el alumno pueda desenvolverse adecuadamente en las expresiones oral, escrita, auditiva y lectora de la lengua acorde al nivel que esté adquiriendo.

Nuestros cursos online estarán destinados a todas aquellas personas que habiten en territorio español y que deseen empezar a estudiar estas lenguas desde cero o que ya tengan el nivel inicial adquirido y quieran continuar sus estudios de nivel intermedio.

Pese a que nuestra mayor actividad esté enfocada de forma virtual con clases online, creemos que, en la ciudad de Jaén y alrededores, gracias a la existencia de las Aulas Confucio, hay cierta demanda del estudio del idioma chino, por lo que lanzaremos la oferta presencial de los cursos de chino en nuestras instalaciones.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En los últimos años ha habido un creciente interés por las lenguas asiáticas como el chino o el japonés, ya sea por la atracción exótica que hay desde el mundo occidental por la cultura de los países orientales donde se hablan dichas lenguas o porque la persona que decide estudiarlas ve en ellas una enorme oportunidad de superación personal y profesional.

Asimilar una lengua que no comparte rasgos con tu lengua materna puede conllevar más tiempo que una que sí lo esté, como, por ejemplo, en comparación con una que comparta un sistema fonético o de escritura parecido, por lo que la persona que decida emprender este camino debe tener presente el motivo del por qué está haciendo este esfuerzo. Por ello, y con el fin de que nuestros clientes tengan presente el motivo que los impulsó a venir a nuestra academia para adquirir los conocimientos necesarios para lograr sus objetivos, se ha decidido el nombre de Ikigai para nuestro centro de estudios.

Ikigai (生き甲斐)¹ es una palabra japonesa que traduce como “propósito de vida”. Este nombre ha sido escogido para transmitirle a nuestros clientes la confianza de que, si eligen formarse con nosotros, dispondrán de personal comprometido con su aprendizaje de la lengua que será la vía que le conducirá al propósito por el cual decidieron empezar a invertir tiempo, esfuerzo y dinero en estudiarla.

Aunque la demanda de estudio de estos idiomas ha crecido en los últimos años, todavía hay ciudades de un tamaño considerable como Jaén que todavía no disponen de academias que oferten estos idiomas, por tanto, este centro de estudios busca ser pionero en este ámbito. Sabemos que en Jaén hay cierta demanda del estudio del chino gracias a la existencia de centros educativos que ofertan este idioma como segunda lengua extranjera gracias al convenio que tienen suscrito la Consejería de Educación de la Junta de Andalucía y la Oficina General del Instituto Confucio - Hanban (Oficina Nacional de Promoción Internacional de la Lengua China) y que más adelante detallaremos. Por tanto, puede haber un sector joven universitario o en etapa pre universitaria y otro profesional quien podría querer darle un impulso a su carrera con el estudio de esta lengua. Ese sector será gran parte de nuestro público objetivo.

En el caso del japonés, no hay incentivos de que la población jiennense tenga interés en esta lengua, por lo que una vez establecida nuestra academia empezaremos a estudiar cuál es el interés por esta lengua en la ciudad.

¹ Compruébese significado en: <https://jisho.org/search/ikigai> [Consultado el 2 de septiembre de 2020]

La crisis del Covid-19 ha supuesto un cambio de paradigma para muchos negocios tradicionalmente presenciales como las academias se planteen tener una parte de su negocio online y así estar disponibles a una amplia cartera de clientes fuera de su área local.

Por lo tanto, nosotros apostaremos por llevar la formación a todas las personas que deseen aprender chino y japonés, independientemente de en qué zona del país residan, a través de videoconferencias y ofreciendo a nuestros alumnos un trato profesional y cercano.

1.3. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor está constituido por Carmen González Pérez ²

- Edad: 25 años
- Nacionalidad: española
- Formación académica: Grado en Lenguas Modernas y sus Literaturas con mención lenguas del Asia Oriental: lengua china y lengua japonesa por la Universidad de Granada.
Máster en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de Jaén.
- Experiencia laboral: Prácticas extracurriculares en el departamento de administración en una empresa del sector imprenta gracias al programa UniverGem UJA.
- Capacidades: Liderazgo, capacidad de toma de decisiones, autodidacta, proactividad, trabajo en equipo, habilidades comunicativas y sociales, traducción, aprendizaje de idiomas, enseñanza de idiomas.

1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en la actualidad y también en el largo plazo, pero desde un punto de vista general. Para formularla se necesita saber para qué existe la empresa y cómo se presenta ante la sociedad. La misión es estable en el tiempo y evoluciona según lo hacen el resto de componentes de la empresa, por lo que deberá ser reformulada como consecuencia de los cambios del entorno. La misión según Hax y Majluf (1997) (citado en Navas y Guerras, 2016) puede partir de las diferentes variables: de la definición del campo de actividad, de la identificación de las capacidades que la empresa puede lograr para desarrollar su ventaja competitiva o de los valores, creencias y filosofía de la organización (Navas y Guerras, 2016).

² Véase perfil de LinkedIn de la emprendedora en: <https://www.linkedin.com/in/carmen-gonz%C3%A1lez-p%C3%A9rez-b47823160/>

En nuestro caso, la misión del Centros de Estudios Ikigai es:

Figura 1: Misión

“Nuestra misión es acercar el estudio de las lenguas del Asia Oriental a todas las personas que lo deseen y que el compromiso y la pasión por la enseñanza de nuestros profesionales se convierta en la herramienta con la que nuestros alumnos cumplan su propósito”

Fuente: Elaboración propia.

La visión es una imagen mental que tenemos de lo que debería ser la empresa a largo plazo, que permitirá diferenciar la situación actual de la deseada y permitirá trazar un plan estratégico para alcanzarla. Para Hamel y Prahalad (1990) (citado en Navas y Guerras, 2016), la visión debe incluir tres características fundamentales: tener una idea profunda de triunfo, ser estable en el tiempo y que merezca el esfuerzo y compromiso del personal en su consecución. La visión requiere creatividad, pero también tiene que ser realista, por lo que debe de tener en cuenta las condiciones tecnológicas, económicas, de mercado y sociales futuras (Navas y Guerras, 2016).

Por tanto, la visión de nuestra empresa sería:

Figura 2: Visión

“Ser una empresa líder en el sector de la enseñanza de lenguas para construir puentes entre más culturas gracias a la motivación de nuestro alumnado y a la pasión por la enseñanza de nuestro profesorado”

Fuente: Elaboración propia.

Nuestros valores son:

- Excelencia: Estamos comprometidos con la satisfacción en el proceso de aprendizaje de nuestros alumnos, por tanto, nuestros profesores serán profesionales comprometidos con la enseñanza.
- Personalización: Nuestros profesionales estarán siempre a la disposición de nuestro alumno.

- Compromiso: Nuestros alumnos se encontrarán con profesores comprometidos con su proceso de aprendizaje ya que lo más importante no es pasar una prueba de nivel, sino la correcta adquisición de un idioma.
- Capacidad de adaptación: Nos adaptamos rápidamente a los nuevos cambios docentes y tecnológicos que puedan afectar a nuestro negocio. Nuestro deber con los alumnos es ofrecer un servicio de educación excelente y actualizado.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO

El entorno de una empresa “*lo compone todo aquello que está alrededor de la misma y que le afecta o puede llegar a afectar en algún momento*” (Pou, 1994. Citado en: González Domínguez, 2000) y que debe ser el empresario quien defina e identifique las variables de su entorno. Según Grant (2014) necesitamos delimitar el entorno relevante formado por los factores externos que influyan directamente en los resultados de la empresa. Se tratan de factores no controlados por la empresa y que pueden influir significativamente en el éxito de la estrategia empresarial, por tanto, analizar su influencia tanto positivamente como negativamente ayudará al empresario a elaborar una respuesta más adecuada (Navas y Guerras, 2016).

Navas y Guerras (2016) diferencia dos tipos de entorno, refiriéndose al entorno general como “*medio externo que rodea la empresa desde una perspectiva genérica, derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad*” y al entorno competitivo como al sector o industria del que forma parte la empresa. En los siguientes apartados se analizará cómo influye ambos entornos a nuestra empresa.

2.1. ENTORNO GENERAL

A continuación, se elaborará un análisis estratégico del entorno para establecer las oportunidades y amenazas de nuestro negocio sirviéndonos como marco teórico las definiciones dadas por Navas y Guerras (2016) en su obra Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa.

Estos autores definen el perfil estratégico del entorno como una herramienta cuyo objetivo es hacer un diagnóstico del entorno general. El perfil que posteriormente vamos a realizar de nuestro negocio constará de dos fases: en la primera expondremos una lista de variables clave que se agruparán en diferentes dimensiones y en la segunda fase valoraremos el impacto que

tendrán estas variables en la actuación la empresa, de forma que se puedan identificar las amenazas y las oportunidades.

Las variables se agruparán en las seis siguientes dimensiones que desarrollaremos en los siguientes apartados: dimensión política-legal, económica, demográfica, socio-cultural, tecnológica y medioambiental.

2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICA-LEGAL

La actualidad política está marcada por la crisis sanitaria del coronavirus y la crisis económica derivada de esta. De hecho, según el barómetro del CIS más reciente a la fecha de realización de este trabajo (julio 2020) correspondiente al mes de junio de 2020 cuyas encuestas fueron realizadas entre los días 1 y 9 de dicho mes a 4.258 personas residentes dentro del Estado español, los principales problemas que preocupan más a los españoles (pregunta 12) son la crisis económica y los problemas de índole económica (35,1% de los encuestados), seguido por el paro (32,5%) y la crisis del coronavirus (25,1%). De hecho, España cuenta con más de 250.000 casos confirmados en España y con 28.368 fallecidos a fecha del 2 de julio de 2020 de acuerdo con la información dada por el Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias, siendo el tercer país europeo con más casos confirmados. Según el CIS, el 87,6% de los españoles consideran muy o bastante necesarias las medidas implantadas por el Gobierno para combatir la Covid-19 (pregunta 2), pero a la vez el 80,7% considera que las consecuencias económicas y laborales tras la crisis sanitaria serán muy graves (pregunta 4). Traduciéndose a resultados electorales, el 32,1% de los encuestados (pregunta 17R) siguen prefiriendo a Pedro Sánchez como presidente del gobierno, lejos del 9,1% que presenta Pablo Casado, actual líder de la oposición. También el Presidente del Gobierno es el líder mejor valorado por los encuestados con una nota de 4,9 (pregunta 14). Por tanto, el PSOE, el partido del mayoritario del actual Gobierno de Coalición saldría reforzado con su gestión de la crisis sanitaria, sin embargo, sus socios de Gobierno, Unidas Podemos obtendrían un 1,5% menos de los sufragios, tal y como se puede comprobar en la tabla posterior. En resumen, se puede decir que pese a que Unidas Podemos ha descendido en intención de voto, el PSOE ha subido un 3,2% lo que hace que el gobierno de coalición salga levemente reforzado tras la crisis del Covid-19 según el CIS (gráfico 1).

Gráfico 1 CIS junio 2020



Fuente: eldiario.es

Entre las políticas recientes que ha llevado a cabo el Gobierno para paliar el efecto de la crisis del Covid-19 voy a destacar la aprobación de los Reales Decreto-ley 24/2020, de 26 de junio y el 20/2020, de 29 de mayo. El primero porque con la prorrogación de los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTES) facilita que el empresario pueda ir incorporando a sus trabajadores en medida sea necesario para la actividad empresa sin tener que recurrir al despido, medida con la cual evita llevar a la ruina la economía de muchas familias. Por otro lado, las ayudas sociales aprobadas para los autónomos en este Real Decreto-ley les ayudan a sobrellevar las consecuencias económicas del cierre de su negocio durante el Estado de Alarma. También, se ha destacado el segundo Real Decreto-ley mencionado ya que incentiva al consumo rescatando del sistema a los colectivos más vulnerables.

- Real Decreto-ley 24/2020, de 26 de junio: destacan medidas como la extensión de los efectos de los ERTES por fuerza mayor hasta el 30 de septiembre, obligación para las empresas de reincorporar a los trabajadores afectados por los ERTE en la medida que estos sean necesarios para la actividad de la empresa y sea económicamente rentable para esta, de este modo se primará la reducción de la jornada laboral al despido, entre otras medidas también vinculadas a los ERTES. Con respecto a los autónomos, en este Real Decreto-ley se contempla que aquellos que hubieran recibido la ayuda por cese de actividad sigan recibiendo esta prestación hasta el mes de septiembre además de la exención de cotizar a la Seguridad Social durante el mes de julio, la cotización del 50% en el mes de agosto extendiéndose hasta el 25% en el mes de septiembre.

- Real Decreto-ley 20/2020, de 29 de mayo: en el que se establece el ingreso mínimo vital, dirigidas a colectivos vulnerables en riesgo de exclusión social, compatible con otras ayudas autonómicas o del Estado y con rentas de trabajo que no superen los límites de umbrales de renta de esta ayuda (art. 8).

Respecto a la dimensión legal, el sector privado de la enseñanza de idiomas se encuentra regulado por algunas leyes que comparte con el sector público como es el caso de la ley de educación:

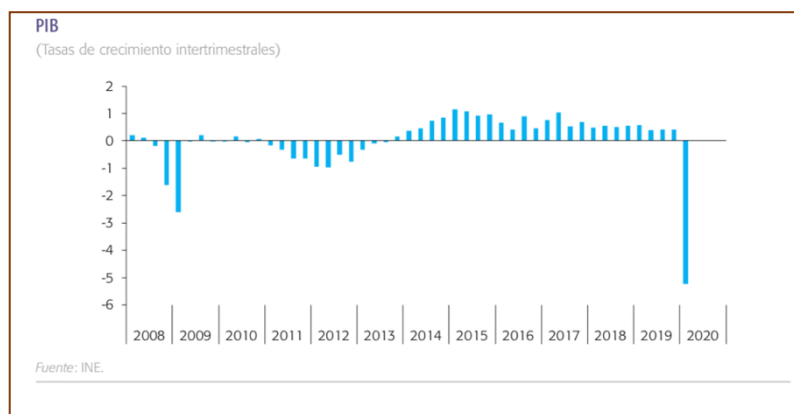
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. En el capítulo 7, artículo 59 se establece que fuera del sistema educativo los niveles de lengua se organizan en nivel básico, intermedio y avanzado que se corresponderán con los niveles A, B y C del MCER y que a su vez se subdividirán en los niveles A1, A2, B1, B2, C1 y C2. Con respecto a los certificados, el artículo 61 establece que el alumno tiene derecho a la obtención de un certificado correspondiente a cada nivel, cuyos efectos quedarán establecidos en los aspectos básicos del currículo de las distintas lenguas (BOE, 2006).
- Orden ESD/ 1742/2008, de 17 de junio, en la que se permitió la modalidad de educación a distancia en las escuelas oficiales de idiomas en el inglés. Con esta orden se regularon las características, se estableció una estructura, el currículo y las pruebas correspondientes a los niveles básicos e intermedio para adaptarlas la modalidad a distancia.

2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Como antes se ha señalado, la crisis económica y los problemas de índole económica son las cuestiones que más preocupan a los españoles según el CIS más reciente. Torres y Fernández (2020) señalan que el FMI sitúa la crisis del Covid-19 como el mayor reto para la economía mundial desde la Segunda Guerra Mundial debido al parón de la actividad que se ha producido en todo el mundo. La economía española comenzó el año manteniendo el ritmo de crecimiento cercano al 0,4% que había experimentado en trimestres anteriores, habiendo existido un repunte del empleo en febrero. Las medidas de confinamiento adoptadas en las últimas tres semanas del mes de marzo reflejan el fuerte impacto que ha tenido el Covid-19 con un descenso del 5,2% del PIB con respecto al trimestre anterior, situándose como la mayor caída histórica desde el 2008 (véase en el gráfico 2) suponiendo una caída en casi todos los componentes de la demanda, a excepción del consumo público. En el lado de la oferta, los sectores más castigados por el confinamiento fueron la hostelería, comercio,

transporte, actividades artísticas y recreativas, sector de la construcción e industria ya que registraron mayores caídas (Torres y Fernández, 2020)

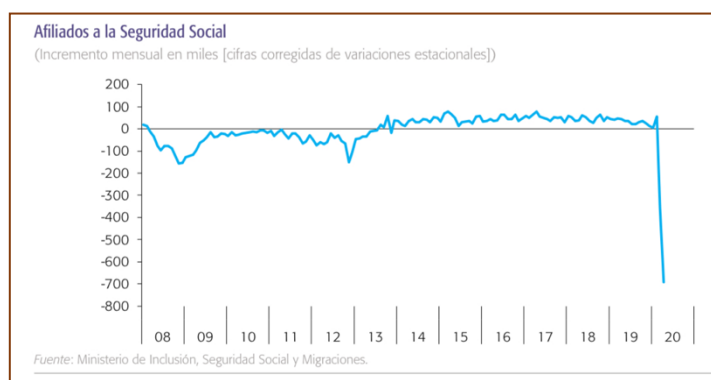
Gráfico 2: Tasas de crecimiento intertrimestrales del PIB.



Fuente: FUNCAS

El número de afiliados a la Seguridad Social (gráfico 3) se redujo en cifras cercanas a las 900.000 personas durante la segunda mitad de marzo, hecho que fue estabilizándose durante el mes de abril, con una reducción de 47.000 personas. Al final de marzo la cifra de trabajadores incluidos en los ERTE ascendió a los 3,3 millones (Torres y Fernández, 2020).

Gráfico 3: Afiliación a la Seguridad Social



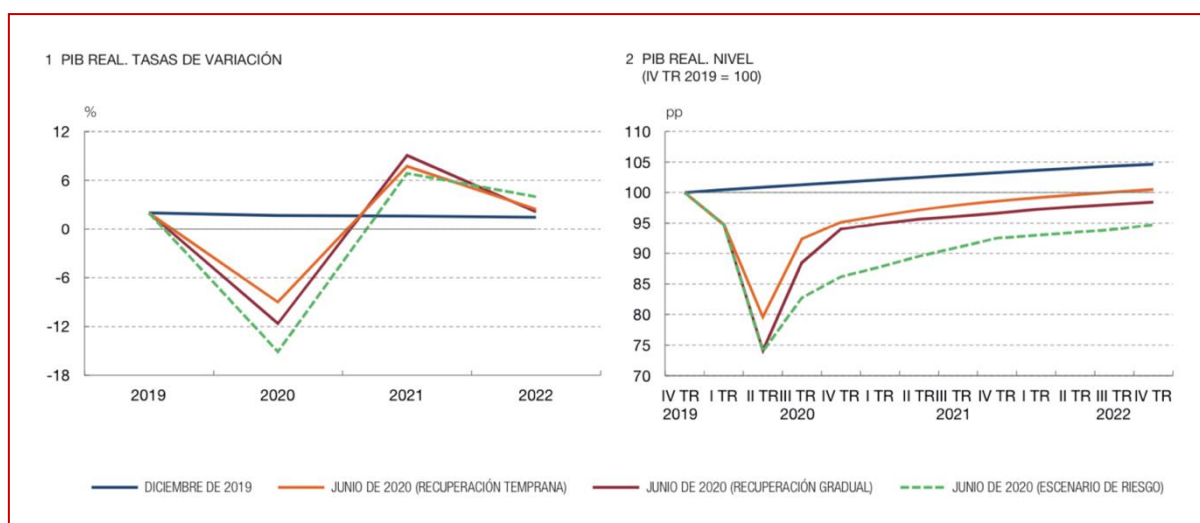
Fuente: FUNCAS

Según el Banco de España, durante el periodo que ha estado en vigor el Estado de Alarma (15 de marzo hasta el 4 de mayo) se estimó que la actividad económica descendió un 30% respecto a un entorno sin pandemia y que durante el 30 de marzo y 9 de abril, periodo de suspensión de actividades no esenciales, se estimó que la reducción hubiera sido de aproximadamente el 50%. Durante el segundo trimestre de 2020, en lo que respecta al sector

servicios, la caída en la afiliación a la Seguridad Social en abril fue de casi 590.000 personas ya que el sector sufrió una caída del 42% en comparación con los meses de enero y febrero. En mayo ha habido una reactivación de la economía, pero aun así Funcas estima que el PIB sufrirá una caída por debajo del 20% (Fernández, 2020).

El BDE en sus previsiones para 2020 (gráfico 4) anota que para la recuperación económica durante el segundo semestre de 2020 se han barajado dos escenarios: un primero de recuperación temprana y otro de recuperación gradual. Ambos escenarios barajan una caída del PIB durante el segundo semestre del año, un 16% en caso de que se produjera el primer escenario, teniendo en cuenta la alta efectividad de las políticas adoptadas por el gobierno para paliar los efectos del Covid-19 en el sector empresarial y de un 21,8% en caso de que produzca el segundo. Sin embargo, estas previsiones sitúan una caída del PIB anual del 9% en el primer escenario y de un 11,6% en el segundo. No obstante, el BDE prevé un repunte del PIB en para 2021 y 2022 en los dos escenarios: en caso de recuperación temprana repuntará hasta el 7,7 y 2,4 respectivamente; y en un escenario de recuperación gradual repuntarían en un 9,1% y un 2,2% respectivamente.

Gráfico 4: Evolución del PIB en los diferentes escenarios de previsión.



Fuente: Banco de España

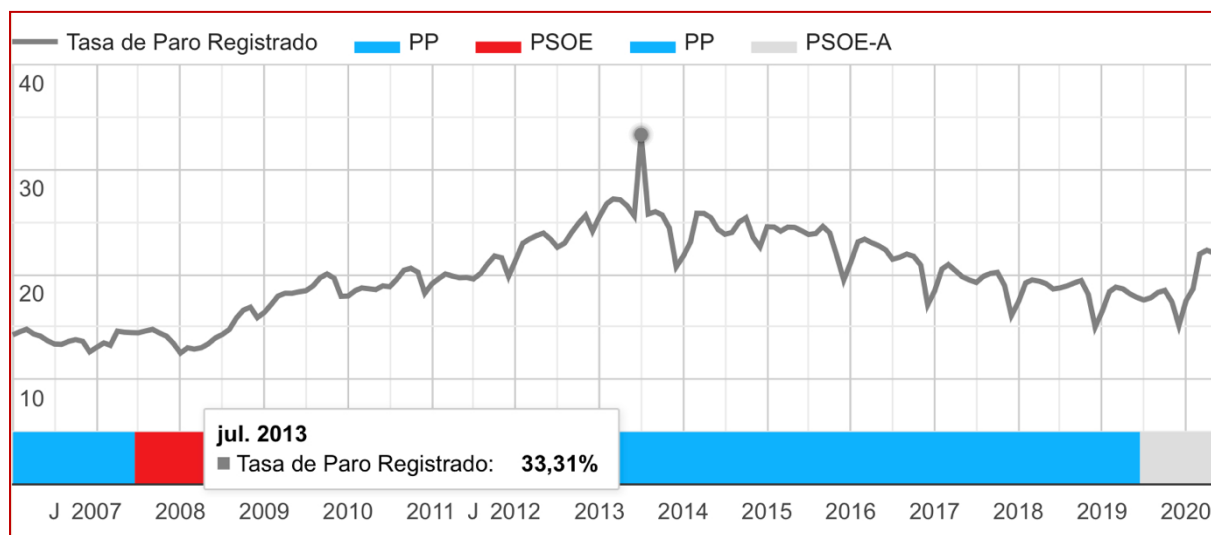
Con respecto al PIB andaluz, según el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), este descendió hasta el 4,3%, dos décimas por debajo de la media nacional. La tasa de paro aumentó en 12.800 personas, subiendo un 1,6 % con respecto al trimestre anterior registrándose un total de 836.700 personas. En el sector servicios fue en el que más se destruyó empleo, concretamente en ese periodo del año se destruyeron 44.300 empleos. Si nos

centramos en la provincia de Jaén, el paro aumentó un 1%, mientras que la de activos subió en un 0,9% en el primer trimestre.

Por otra parte, para el Observatorio Económico de Andalucía (2020), las medidas de contención aprobadas por el gobierno central aceleraron el deterioro del mercado de trabajo andaluz, que se profundizó en el mes de abril donde se registraron 978.927 parados, 477.392 trabajadores acogidos a ERTes y alrededor de 200.000 autónomos solicitaron la prestación por cese de actividad. No obstante, se prevé que durante el segundo trimestre se alcance un máximo de recesión superior al 25% del PIB. Para el año 2020 se prevé una caída del PIB andaluz que podría superar el 15%, conllevando así a que se disparase la tasa de paro al 30% siempre que no se produjeran rebrotes importantes del virus.

Según las cifras ofrecidas por Datosmacro (2020) la ciudad de Jaén, lugar donde se ubicará nuestro negocio, la tasa de paro ha aumentado en mayo de 2020 hasta el 20,5%, un 6,93% más que los registrados en el mismo mes del año anterior, situándose como la tasa de paro más alta en este mes desde el año 2014 (gráfico 5). Sin embargo, no ha sido con la crisis del coronavirus en el que la capital jienense ha registrado su mayor tasa de paro, esta se ubica en julio de 2013 con un 33,31%.

Gráfico 5: Evolución de tasa de paro en la ciudad de Jaén.



Fuente: datosmacro.org

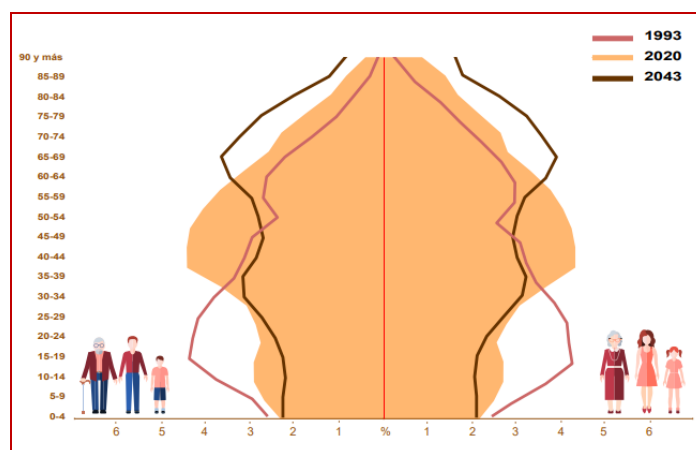
La pérdida de renta que conllevará la crisis del coronavirus afectará consecuentemente a la oferta y la demanda de Andalucía. El Observatorio Económico de Andalucía prevé una contracción en el consumo de residentes, sobretudo en el consumo de bienes duraderos debido a la pérdida de rentas. Las restricciones de movilidad intensificarán la contracción del

consumo de los no residentes debido al desplome del sector turístico. Las ayudas aprobadas por las administraciones públicas no ayudarán a amortiguar el efecto recesivo de la demanda interna. El panorama de incertidumbre que rodea la crisis del Covid-19 no favorecerá a las inversiones tanto empresariales como familiares. Con respecto a la oferta, sólo se verá un ligero impacto en las actividades asociadas al turismo.

2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

Esta dimensión tiene en cuenta aspectos como la pirámide de edad, la esperanza de vida o la esperanza de natalidad. Por las dimensiones online del negocio, se tendrá en cuenta tanto los datos totales de la población española (gráfico 6) como los de la ciudad de Jaén que será donde estará ubicado el establecimiento.

Gráfico 6: Pirámide de población en España años 1993, 2020, 2023.



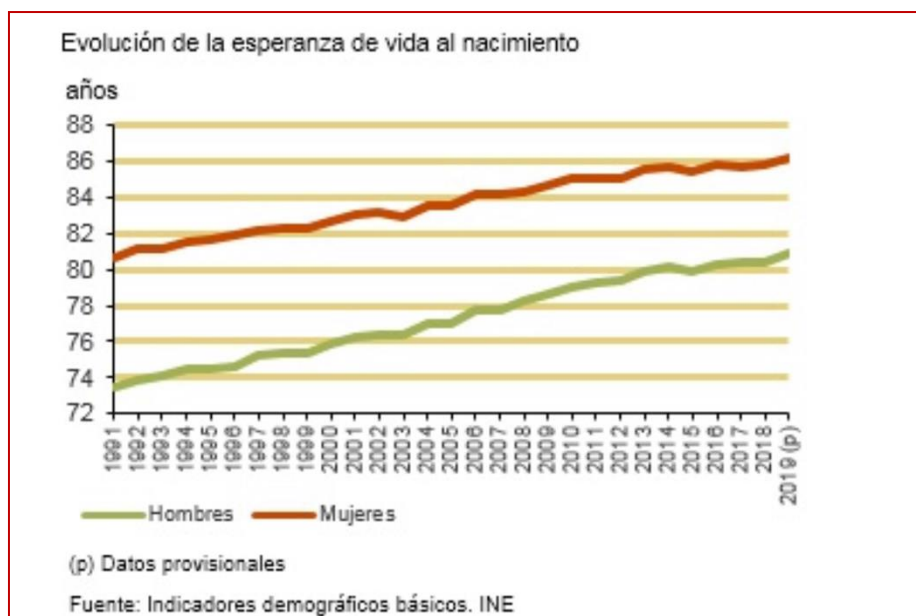
Fuente: INE

Según los registros del Instituto Nacional de Estadística (INE) consultados, a fecha de 1 de enero de 2020, la población total es de 47.329.981 millones de personas residentes en el estado español, siendo 23.197.625 hombres y 24.132.356 mujeres de los cuales 5.325.375 son inmigrantes. Sin embargo, la ciudad de Jaén cuenta con 112.999 habitantes, de los cuales 58.579 son mujeres y 54.420 son hombres, cifras actualizadas el 1 de enero de 2019.

Con respecto a la esperanza de vida de las personas que habitan en el estado español existe una brecha de sexo, siendo las mujeres quienes viven más que los hombres (gráfico 7). Según datos del INE, la esperanza de vida de las mujeres ha pasado de 82,3 años en 1999 hasta los 86,2 años en 2019. En hombres estos datos son inferiores pero su esperanza de vida también ha aumentado considerablemente al pasar de una media de vida de 75,4 años en 1999 a 80,9

en 2019. Así mismo, siguiendo el estándar nacional, en la provincia de Jaén, la media de esperanza de vida se sitúa en 82,23 años, siendo la de las mujeres mayor que la de los hombres con una media de 84,93 años y los hombres con una media de 79,54 años.

Gráfico 7: Evolución de la brecha de esperanza de vida entre los sexos.



Fuente: INE

En lo que respecta a la tasa de natalidad nacional, esta ha ido en continuo descenso durante los últimos 17 años. Los datos consultados del INE nos muestran que, desde los 10,8 niños nacidos por mil habitantes en 2002 en España, se ha ido produciendo un descenso hasta registrar 7,70 nacimientos en 2019. En la ciudad de Jaén, la tasa de natalidad registró una media de 7,73 nacimientos por cada mil habitantes.

2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL

La férrea competencia existente en el mercado laboral en un mundo cada vez más globalizado exige que los profesionales que quieran enfocar su carrera al ámbito internacional tengan de base un nivel avanzado de inglés. Lo que hace varios años podría ser una competencia diferenciadora en un currículum ante los técnicos de selección de personal, hoy en día es un requerimiento básico. Ante este panorama tan competitivo, muchos profesionales deciden invertir tiempo y dinero en aprender una tercera lengua. Es aquí donde los idiomas hablados en grandes potencias internacionales como el chino, el ruso, el árabe, el alemán o el japonés

entran en juego. Según datos del INE, en el año 2011, el 34,78% de la población dominaba una segunda lengua extranjera, el 13,45% dominaba dos y sólo el 4,54% eran políglotas.

En caso del aprendizaje del idioma chino en España, la principal entidad encargada de promover el estudio de esta lengua en nuestro país es el Instituto Confucio, una institución sin ánimos de lucro regida por la Oficina del Consejo Internacional de la Lengua China (Hanban) cuya sede se encuentra en Pekín. Su objetivo es promover la enseñanza del chino en otros países del mundo a través de centros adscritos, que, en caso de España, son ocho universidades. Así mismo, el estudio del este idioma se ve reforzado por las instituciones públicas de este país, como es el caso del programa Aulas Confucio de la Junta de Andalucía creado en el año 2011, y cuyo objetivo es introducir el idioma chino en los centros públicos de Educación Primaria y la Educación Secundaria Obligatoria dependientes de la Consejería de Educación adscritos a dicho programa, surgido gracias al Convenio de Colaboración entre la Consejería de Educación, Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía y Hanban - Oficina General del Instituto Confucio, que fue suscrito en 2015. Hasta el año 2018 eran más de 3800 alumnos los que se encontraban estudiando chino en los centros públicos gracias a este programa (Guo y Feng, 2018). En el curso escolar 2018/2020 existían ya 34 centros de toda Andalucía adscritos al programa, de los cuales cuatro pertenecen a la provincia de Jaén, destacando el Aula Confucio del C.E.I.P. Nuestra Señora de la Capilla, centro coordinador de la enseñanza de esta lengua extranjera en la provincia. En este centro se imparte chino como actividad curricular por las mañanas y como extracurricular en horario de tarde, pudiendo acceder a este plan alumnos procedentes de otros centros. Además de este centro, en la provincia de Jaén existen tres centros más que ofertarán durante el curso escolar 2020/2021 este idioma como actividad curricular y extraescolar: el I.E.S. Santa Catalina de Alejandría (Jaén), I.E.S. Los Cerros (Úbeda) e I.E.S. Santísima Trinidad (Baeza). Los niveles impartidos por este programa son para secundaria los niveles correspondientes a los exámenes actuales del HSK 1, HSK 2 y HSK 3 y para primaria los tres niveles de los exámenes YCT, que son exámenes de chino orientados a estudiantes de primaria (Junta de Andalucía, 2020). Si hablamos de cifras, el programa fue todo un éxito en su primer curso académico (2011/2012) de implantación experimental en el C.E.I.P. Nuestra Señora de la Capilla, donde 84 alumnos³, divididos en grupos desde primaria hasta adultos aprendieron este idioma gracias al programa

³ Véase noticia con los datos en: <https://andaluciainformacion.es/jaen/210358/un-total-de-84-alumnos-jienenses-estudia-chino-en-el-nuestra-senora-de-la-capilla/> [Consultado el 20 de agosto de 2020].

de las Aulas Confucio. Los datos⁴ correspondientes al curso 2019/2020 situaron a la provincia de Jaén como la segunda en mayor número de alumnos adscritos a este programa, 496 alumnos estudiaron chino como actividad curricular y 120 lo hicieron como extracurricular durante este curso académico.

El interés de la Junta de Andalucía en introducir el idioma chino en las aulas desde los primeros cursos de primaria y la buena respuesta que está teniendo este programa en sus pocos años de vida, hace palpable el peso que ejerce China como potencia económica mundial y el interés que despierta su idioma.

Según los datos de la Oficina de Educación de la Embajada de China en España, en el año 2018 había 50.000 estudiantes de chino en nuestro país, los cuales ocupaban el primer puesto en el ranking europeo de participaciones en el examen oficial de lengua china HSK (Guo y Feng, 2018).

Otra forma de estudiar la lengua china en España es a través de la Escuela Oficial de Idiomas (EOI) dependiente del Ministerio de Educación y Formación Profesional y del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, que durante el curso 2018-2019 fueron 2345 las personas matriculadas en España, de las cuales 201 las matriculadas en Andalucía, siendo 70 hombres y 131 mujeres. Sin embargo, no hubo personas matriculadas en la EOI en Jaén durante ese curso académico, según datos del INE.

Con respecto a la enseñanza del japonés en nuestro país, idioma con mucha menor presencia que el chino en las instituciones públicas. Este se puede estudiar también en la EOI, institución en la cual, según datos del INE, se matricularon 1617 personas durante el curso académico 2018-2019 en toda España de las cuales 135 lo hicieron en Andalucía, todas pertenecientes a la provincia de Málaga.

La oferta de este idioma en Andalucía es mayoritaria en ciudades como Málaga y Sevilla, donde aparte de ser ofertado por instituciones públicas como la EOI o los Centros de Idiomas de las Universidades, existen asociaciones culturales y academias privadas dedicadas a la enseñanza de esta lengua.

En definitiva, el esfuerzo de las instituciones públicas en ampliar su catálogo de segundas lenguas extranjeras es un reflejo de una sociedad más globalizada y con mayor nivel de formación académica.

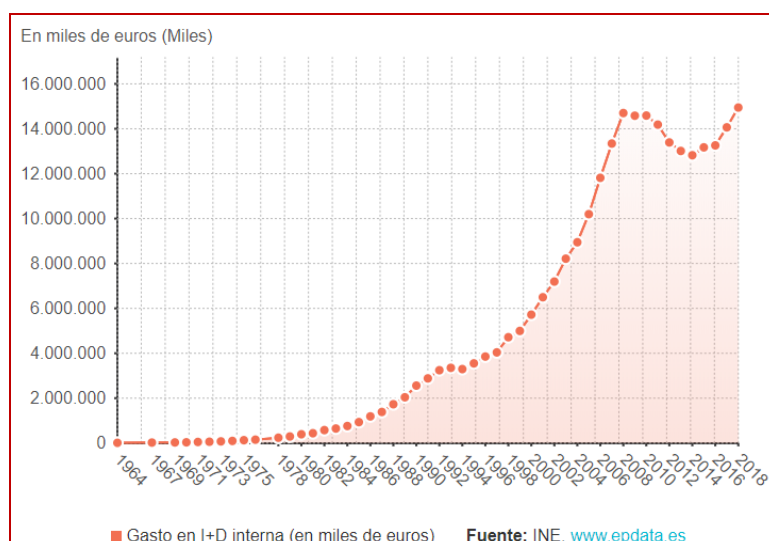
⁴ Compruébese datos en: <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Expte%2033-2014.pdf>, página 16 [Consultado el: 2 de septiembre de 2020].

2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

El gasto público en Investigación y desarrollo (I+D) ascendió a 14.946 millones de euros en 2018 (gráfica 8), un incremento del 6,3% respecto al año anterior, lo que no sólo supone una vuelta a cifras de máximos históricos de inversión que no se daba desde los años 2008, 2009 y 2010, sino también se convierte en la más alta desde que se tienen registros en 1964. Este gasto supuso un 1,24% del PIB español, un 0,03% más que el año anterior.

Sin embargo, este aumento del gasto en I+D+i está muy por debajo de la media de la OCDE que dedicó un 2,37% de su PIB en el año 2017 situándose muy por debajo de países de nuestro entorno como Suiza (3,37%), Alemania (3,02%) o Reino Unido (1,66%).

Gráfico 8: Evolución del gasto en I+D en España



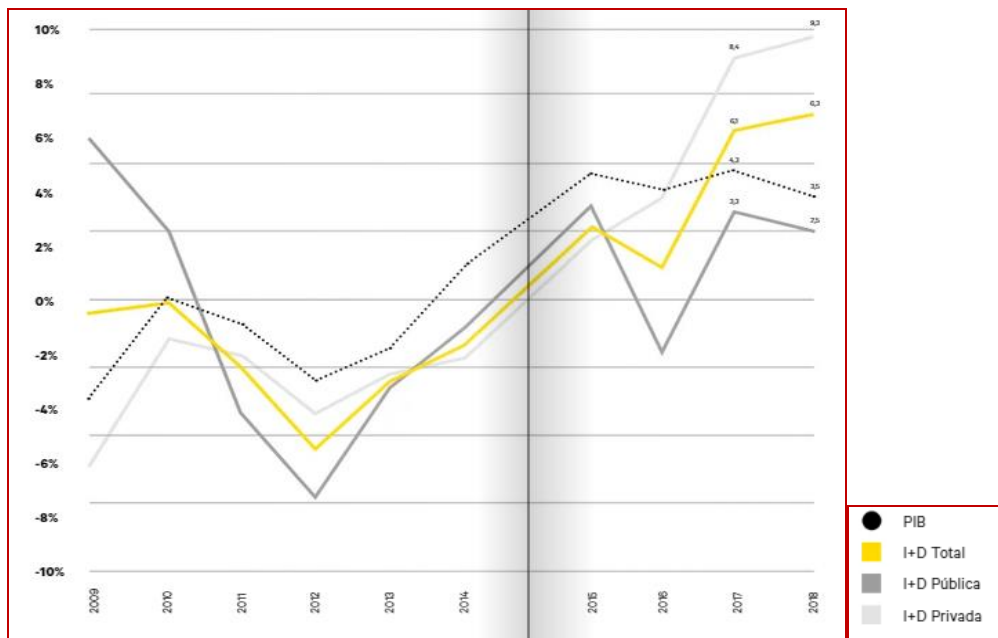
Fuente: INE

Con respecto al gasto realizado por comunidades autónomas, Andalucía con el 0,92% de su PIB dedicado a I+D en 2018 se quedó en doceava posición, lejos en inversión con respecto a comunidades como País Vasco (1,96%), Comunidad de Madrid (1,71%) o Cataluña (1,52%), que ocupaban los primeros puestos del ranking.

Según el informe de COTEC (2020) este crecimiento en la inversión en I+D en 2018 se vio favorecido sobre todo por sector privado que ha pasado en cuatro años de los 6806 millones de euros invertidos en 2014 a los 8.484 invertidos en 2018 (gráfico 9). El contraste en inversión entre el sector privado y el público se manifiesta en que el sector privado ha superado los niveles pre crisis mientras que el sector público todavía no lo ha logrado ya que su crecimiento ha estado por debajo del PIB. A pesar de los esfuerzos realizados en el

aumento de la inversión en 2018, España no logrará el objetivo de alcanzar el 2% del PIB propuesto en el Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de innovación para 2020.

Gráfico 9: Tasa de variación interanual (%) y PIB nominal en España 2009-2017



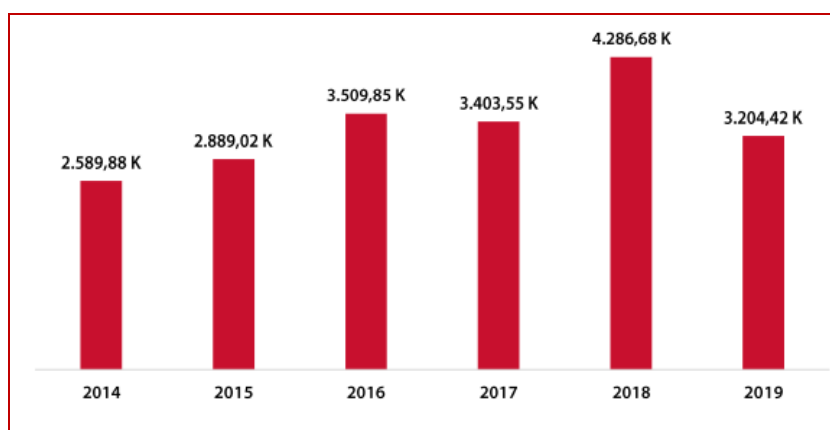
Fuente: Informe COTEC 2020

Según el estudio *The 2019 PREDICT Key Facts Report. An Analysis of ICT R&D in the EU and Beyond* patrocinado por la Comisión Europea, España es el decimonoveno país de la Unión Europea que invierte en el sector TIC, destinando sólo un 3,4% de su PIB frente al 4% de media de la UE. Este atraso se debe a la concentración de la TIC en las áreas de telecomunicaciones (1,5% del PIB) y ordenadores (1,7%) lo que hace evidenciante la falta de inversión en nuevas tecnologías en nuestro país (Valera, 2019).

Según el estudio sobre la digitalización de la empresa española elaborado por UGT en 2019 que tiene la finalidad de analizar cuál es el compromiso de las empresas españolas con la transformación tecnológica. En dicho informe señala que Eurostat sitúa a las empresas españolas en el puesto 22 de 28 en empresas con alto nivel de intensidad digital, con sólo un 13% de empresas con un alto nivel de digitalización, un dato visiblemente negativo. Las razones de este mal resultado se debe a que 10,7 millones de trabajadores no están formados en competencias digitales, la presencia de personal cualificado en TIC es la más baja de la historia donde sólo son demandados por el 17,5% de las empresas, y es que con el 33,5% (12 millones de personas) de la población española no se maneja en entornos digitales básicos de

nuestro día a día, otro 21% (7,6 millones) sólo tiene habilidades digitales básicas se está condenando la empleabilidad a plazo medio de una gran parte de la fuerza laboral española. Sin embargo, el gasto empresarial en TIC cayó estrepitosamente en unos cien mil millones de euros año 2019 con respecto al año anterior (gráfico 10).

Gráfico 10: Progresión de gastos TIC 2014-2019



Fuente: UGT con datos de INE

Por otro lado, las tecnologías vanguardistas como el big data son utilizadas por menos del 10% de las empresas, el *cloud computing* utilizado por un tercio aproximadamente, o la robótica (11%) cuentan con escasa presencia en el tejido empresarial español. En términos de tamaño de la empresa esta brecha tecnológica es aún más palpable ya que cuanto mayor es la empresa, más recursos tiene para dar acceso y formación en TIC a sus trabajadores. En las microempresas españolas este déficit es aún más palpable ya que suponen el 98% del total de las empresas del país, de las cuales menos del 6% hacen negocios online y sólo un 3% cuentan con personal TIC en su plantilla (Valera, 2019).

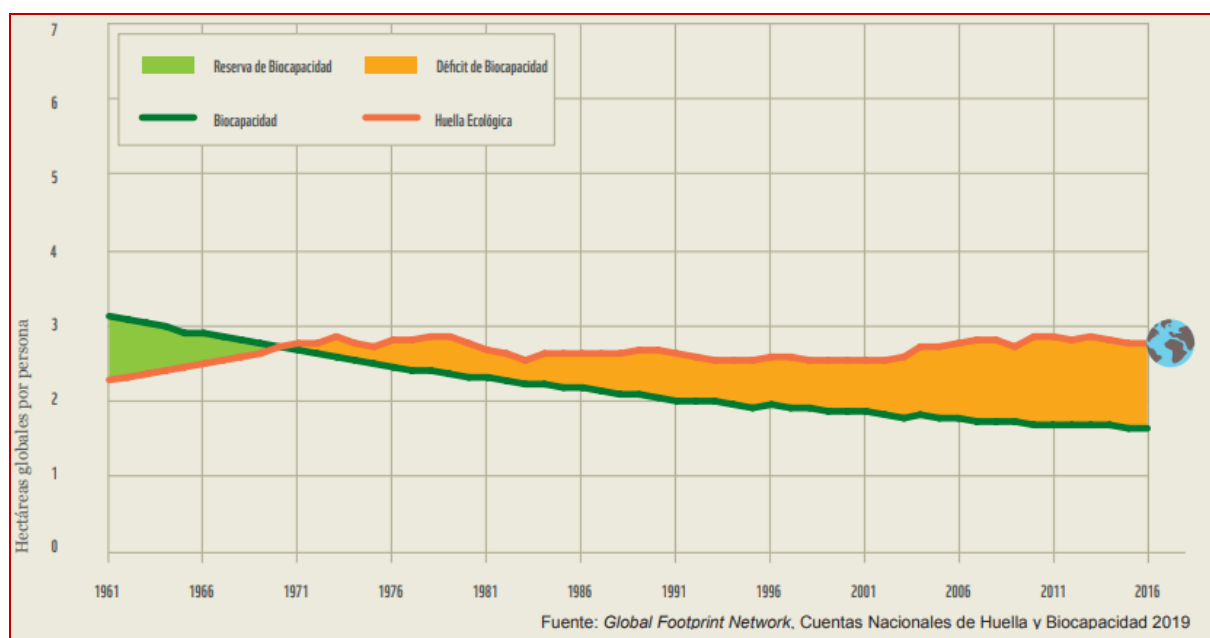
Así mismo, el estudio de UGT concluye en que el grado de digitalización de las empresas españolas es deficiente, tanto en su implantación, el uso de las ya implantadas y el aprovechamiento de las mismas debido a la ausencia de planes de inversión en todos estos años anteriores, lo cual hace que la economía española sea inferior y menos competitiva frente a otras economías europeas e internacionales.

2.1.6. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

Según un informe de WWF (2019) si todas las personas que habitan la Tierra tuvieran la misma huella ecológica que un ciudadano medio de la Unión Europea se habrían consumido en un día todos los recursos naturales que regenera el planeta durante todo un año. Los ciudadanos de la UE y sus áreas productivas dejan una huella ecológica 2,2 veces más de lo que pueden regenerar sus propios ecosistemas. La UE está habitada sólo por el 7% de la población mundial y ocupa cerca del 20% de la biocapacidad del planeta.

Desde los años 70 nuestro ritmo de consumo se ha acelerado, por lo tanto, ha superado la tasa de renovación de la Tierra, lo que supone el equivalente a 1,7 planetas. Es más, la huella ecológica de la UE en base a su patrón de consumo es equivalente a 2,8 planetas como el nuestro, viéndose aumentada entre los años 1961 y 2006 que pasó de los 1600 millones de hectáreas globales (hag) a 2300 millones de hag (gráfica 11). Sin embargo, la crisis financiera del 2008 junto al cambio de fuentes energéticas con un menor índice de emisiones de dióxido de carbono (componente principal que representa el 60% de la huella ecológica de los países de la UE) fueron dos factores favorables para la disminución de esta tendencia al alza.

Gráfico 11: Evolución de la huella ecológica global y la biocapacidad

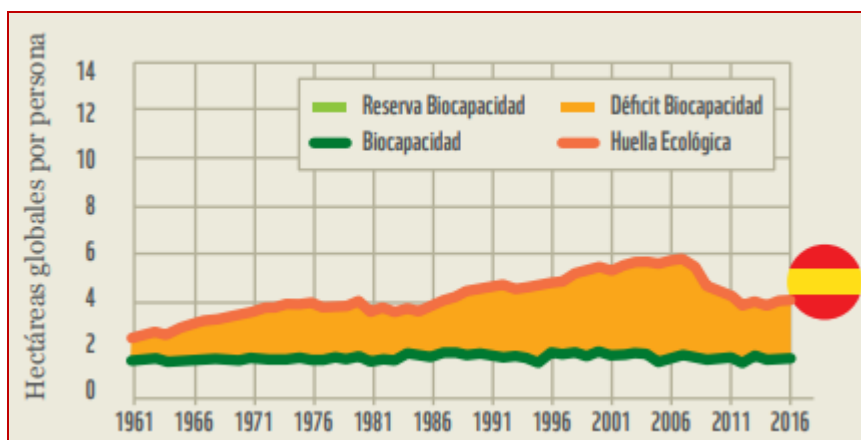


Fuente: WWF

La huella ecológica de España, como la del resto de países componentes de la UE, sigue la tendencia al alza hasta la crisis del 2008 (gráfica 12), momento en el que comenzó a

desacelerarse. La huella ecológica de los bosques que son esenciales para la estabilidad climática, el ciclo hidrológico y para el almacenamiento y captura de dióxido de carbono incluye a la madera (también la que es utilizada como combustible) y la pulpa. Con respecto a la huella de los productos forestales, España se encuentra por debajo de la media europea que supera las 0,5 hectáreas por persona. No obstante, nuestro país es el segundo de la UE con más huella de las zonas de pesca, por detrás de Dinamarca y ligeramente empatado con Portugal, haciendo que cada español consuma aproximadamente 0,4 hectáreas, doblando la media europea (WWF, 2019).

Gráfico 12: Huella ecológica de España



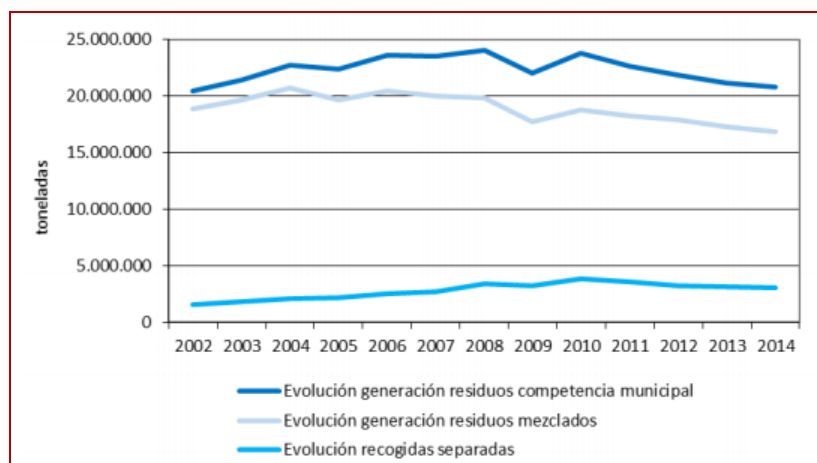
Fuente: Informe de WWF

El cambio climático se ha cobrado la vida de 115.000 personas en toda la UE entre 1980 y 2017 suponiendo un coste de 453.000 millones de euros durante este periodo. Centrarse sólo en controlar las emisiones de gases de efecto invernadero para frenar el cambio climático es un error, ya que controlar la pérdida de especies vitales como los arrecifes de coral, evitar la sobrepesca y caza excesiva, colapsar la biodiversidad de países como Brasil, Argentina o Ghana para satisfacer las demandas de productos ligados a la deforestación y a la conversión de sus ricos ecosistemas naturales que favorecen a la desaparición de grandes sumideros de carbono son factores importantes que también aceleran el cambio climático (WWF, 2019).

El gobierno español está tomando medidas contra el cambio climático con el anteproyecto de ley de Cambio Climático y Transición Energética que tiene por objetivo asegurar el correcto cumplimiento del acuerdo de París de diciembre de 2015 para facilitar la descarbonización en España. Este anteproyecto-ley contiene medidas ambiciosas con las que se comprometen a cumplir los pactos internacionales. En dicha ley se contemplan medidas como: para el año 2030 las emisiones de gases de efecto invernadero se hayan reducido en un 20% respecto del año 1990, las penetraciones de las energías de origen renovable sean de al menos un 35% en

el consumo de energía final, que el 70% de nuestro sistema eléctrico se genere a partir de energías renovables. Así mismo, se pretende para 2050 llevar una estrategia de descarbonización que tiene por objetivo la reducción de gases de efectos invernaderos, el apoyo prioritario a la integración de tecnologías renovables en el sistema eléctrico, la promoción de fuentes renovables en las nuevas edificaciones y en la rehabilitación de edificios, ayudas sociales a las empresas para la introducción de fuentes de energía renovables, el cumplimiento del objetivo para 2040 de vehículos con emisiones 0gCO₂/km, un plan estratégico para la correcta descarbonización del sector eléctrico, planes para fomentar la investigación e innovación sobre la transición energética y el cambio climático, el establecimiento de zonas bajas emisiones en lugares de residencia, el fomento del uso de vehículos cero emisiones como la creación de más puntos de recarga para coches eléctricos, publicación de informes de manera quinquenal para controlar la gestión que se está haciendo con respecto al cambio climático, planes de protección a la biodiversidad, entre otras medidas. En materia de tratamiento de residuos este tema ha estado sujeto al crecimiento económico según el estudio ambiental estratégico del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima 2021-2030 elaborado por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (2020) con datos pertenecientes a la Séptima Comunicación Nacional de España a la Convención Maróc de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Según Eurostat, en el año 2014 se generaron 110,5 millones de toneladas de residuos en España, 49,5 millones menos que en 2004. En 2014 la generación media de residuos de competencia municipal en España (gráfico 13) fue de 448 kg por habitante y año. No obstante, dicha generación fue al alza hasta el año 2008 donde empezó la tendencia a la baja hasta el año 2014, a excepción del repunte del año 2010.

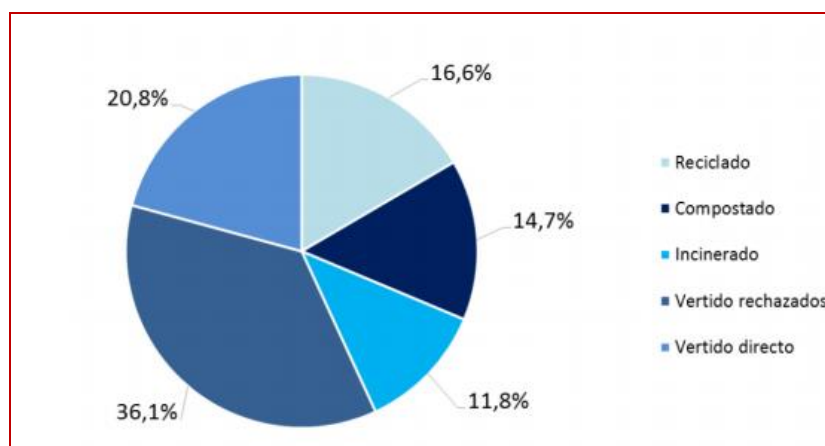
Gráfico 13: Evolución de la generación de residuos de competencia municipal



Fuente: MITECO

Para ilustrar cómo es el tratamiento de residuos en nuestro país, se va a utilizar la siguiente gráfica (gráfico 14) correspondiente a datos del año 2014:

Gráfico 14: Tratamiento de residuos en España en 2014.



Fuente: MITECO

Los últimos datos dados por el INE sobre la recogida de residuos urbanos corresponden al año 2017. Con estos datos podemos comprobar que en dicho año se mezclaron 18.272 toneladas de residuos, lo que supone una variación de 1,2 kg por habitante. Esta variación ha tenido un leve decrecimiento desde su punto de máxima variación en el año 2016 con un 1,7 kg/hab. Cabe mencionar el gran repunte del -1,8 kg/hab. en el año 2014 hasta el 1,3kg/hab. en 2015. Con respecto a los residuos de recogida separada destaca el fuerte repunte que se dio en el año 2016 con un total de 3.826,3 toneladas al año 2017 hasta las 4.243,2 toneladas, suponiendo una fortísima subida de la variación que pasó -1,7 kg/hab. al 10,9kg/hab. en tan sólo un año. Finalmente, los residuos por habitante supusieron unas 483,9 toneladas (2,7 kg/hab.), siendo esta la cifra más alta desde el año 2014 donde se registraron 459,1 (-4,5 kg/hab.) toneladas de residuos urbanos per cápita, cifra más baja en el periodo comprendido entre los años 2012-2017 (INE, 2019).

En el ámbito del consumo de energía, según datos del INE, España tuvo una dependencia energética del exterior en el año 2017 de un 73,9%, casi 2,5 puntos más que el año anterior. Tan sólo el 17,5% de la energía total es procedente de fuentes renovables, siendo su mayor aportación a la energía eléctrica (36,3%) y mucho menor al transporte (5,9%). Así mismo, nuestras principales fuentes de energía en 2017 fueron el petróleo y derivados (53.295 toneladas de un total de 126.566 toneladas equivalentes de petróleo), mientras que nuestra segunda fuente de energía fue el gas natural (27.266 toneladas equivalentes de petróleo) seguidas por las energías renovables y biocombustibles (17.078 toneladas equivalentes de petróleo), las cuales sufrieron un descenso del 4,8% con respecto al año anterior.

2.1.7. PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Una vez analizadas todas las dimensiones que componen el entorno general que puede afectar a nuestro negocio, procedemos a realizar la segunda parte del perfil estratégico que consiste en la valoración del comportamiento de cada uno de los factores clave elaborando el perfil estratégico del entorno siguiendo una escala de Likert (gráfico 15). En dicha escala se da una valoración de uno a cinco o en este caso de: muy negativo (MN), negativo (N), neutral o indiferente (I), positivo (P) o muy positivo (MP) con la que podremos descubrir las oportunidades (desviaciones hacia la derecha) y las amenazas (desviaciones hacia la izquierda) (Navas y Guerras, 2016).

Con respecto a la dimensión político-legal, se ha destacado valores como la estabilidad del gobierno, la política fiscal o monetaria, la defensa de la competencia y la legislación laboral en el contexto de la actual crisis del coronavirus. También se han destacado puntos claves de la ley de educación que afecta a los niveles de enseñanza de lenguas tanto en el sector público como en el privado y puntos que afectan a la formación a distancia. Se ha valorado que en la actual crisis económica y sanitaria la estabilidad del gobierno y la política fiscal y monetaria son amenazas para nuestro negocio, mientras que la defensa de la competencia y la legislación laboral son oportunidades.

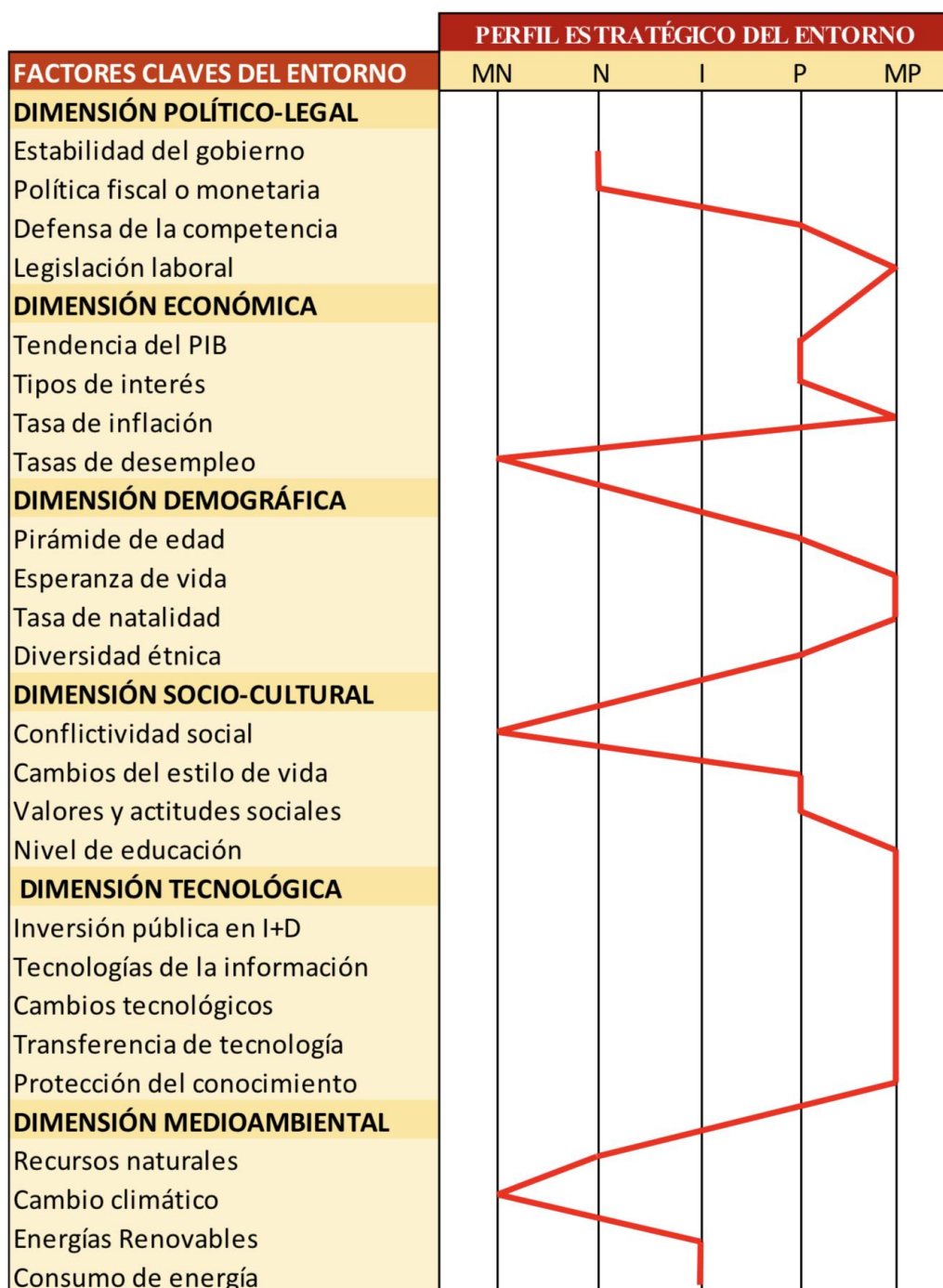
En la dimensión económica, se ha valorado que tendencia del PIB, los tipos de interés y la tasa de inflación pueden ser oportunidades para nuestro negocio, mientras que la tasa de desempleo es una amenaza ya que empobrece la economía de las familias que podrían contratar nuestros servicios.

Con respecto a la dimensión demográfica todos los factores se han considerado oportunidades para nuestro negocio ya que todos ellos implican aumento de la población. Algo parecido ha sucedido en la dimensión socio-cultural, ya que exceptuando la conflictividad social que es una amenaza en toda regla para un negocio, los cambios de estilo de vida como es en este caso la forma de estudiar y la percepción de estudiar una lengua extranjera como crecimiento personal y profesional; los valores y actitudes sociales vinculados al mundo multicultural y globalizado en el que vivimos, de ahí la curiosidad por conocer diferentes lenguas y culturas; y el nivel de educación que permite introducir idiomas menos tradicionales en la enseñanza pública y privada son factores muy positivos para un negocio de esta índole.

En la dimensión tecnológica se han considerado oportunidades todos los factores, ya que, para el próspero desarrollo de un negocio online, el avance tecnológico es un factor vital.

Finalmente, en la dimensión medioambiental se ha considerado amenazas la extracción de los recursos naturales y el cambio climático, factores destructivos para todo el planeta y se han valorado indiferente desde el punto de vista del negocio el consumo de energía y las energías renovables.

Gráfico 15: Perfil estratégico del entorno



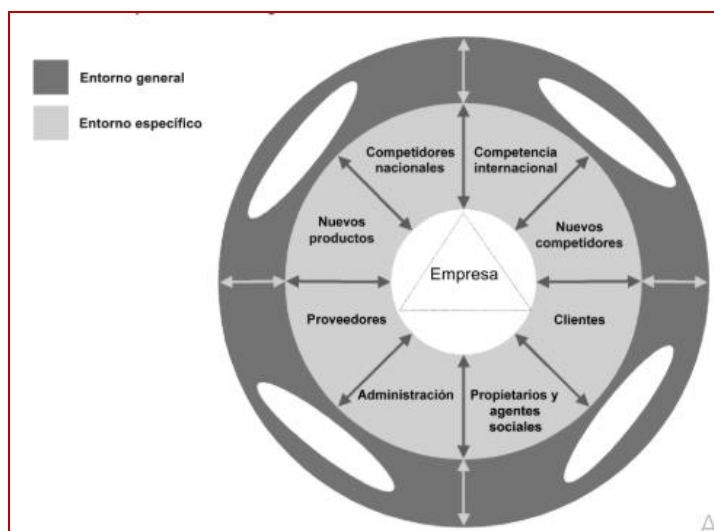
Fuente: Elaboración propia

2.2. ENTORNO ESPECÍFICO-INDUSTRIA

El entorno específico comprende todos aquellos elementos que afectan a las empresas que realizan una misma actividad principal o que son pertenecientes en la misma industria o sector. Es importante que una empresa conozca a sus competidores, así como el sector en el que se desenvuelve (Sanchiz y Ribeiro, 1999). Los elementos que lo componen (Figura 3) se pueden clasificar como (López- Jurado, 2011):

- Cientes: distribuidores del producto y consumidor final.
- Proveedores: comprende a los abastecedores de materias primas, abastecedores de bienes de equipo, abastecedores de otros componentes y servicios, trabajadores y suministros de energía.
- Competencia: competidores frente a clientes y competidores frente a proveedores.
- Componente socio-político: Se refiere al control gubernamental sobre el sector, a las actitudes políticas y relaciones con los sindicatos.
- Componentes tecnológicos: comprende las alianzas y acuerdos estratégicos y el acceso a la tecnología por parte de la empresa.

Figura 3: Componentes del entorno general y específico de la empresa

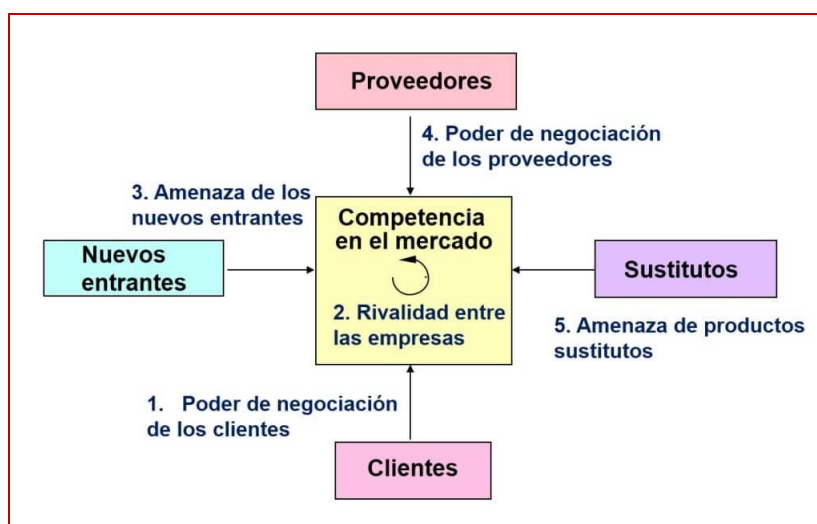


Fuente: López-Jurado (2011)

Para analizar el entorno específico de nuestro negocio y así poder comprobar el nivel de atractivo de la industria en la que va a estar situado, usaremos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Figura 4). Para Porter, el grado de atractivo de una industria depende de la acción

de cinco fuerzas competitivas (rivalidad entre los competidores, posibilidad de entrada de nuevos competidores, amenaza de la existencia de productos sustitutivos y el poder de negociación entre proveedores y compradores) que en conjunto definen el hecho de poder o no lograr rentas superiores (Navas y Guerras, 2016).

Figura 4: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2009), visto en Navas y Guerras (2016)

2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

En este apartado se analizará cuáles son nuestros competidores actuales y cuál es su actuación. Si la intensidad de la competencia de la industria en la que está situada nuestro negocio es mayor, la posibilidad de obtención de mayores beneficios es menor, por lo que el atractivo esta disminuye. En este caso, el centro de estudios de lenguas del Asia Oriental IKIGAI se mueve en dos entornos diferentes: el de la enseñanza presencial en un determinado lugar y en el de la enseñanza online en un entorno más amplio.

Con respecto a nuestra academia presencial en la ciudad de Jaén, no existe actualmente ningún negocio de características similares en toda la provincia. Sin embargo, nuestra competencia se situaría en los colegios e institutos públicos donde se oferte el chino como segunda lengua extranjera tanto como actividad curricular como extra curricular, en Jaén capital es el caso del C.E.I.P. Nuestra Señora de la Capilla y el I.E.S. Santa Catalina de Alejandría.

Nuestra competencia directa estaría en el mundo online donde sí se ofertan diferentes cursos de aprendizaje del chino y del japonés que podrían ser más atractivos que los que ofertaría

nuestro centro de estudios. Para hacer la selección que se mostrará posteriormente se ha escogido aquellas academias mejor posicionadas en el buscador de google y que, en primer lugar, antes del estado de alarma ofertaran cursos online y, en segundo lugar, las que tras la crisis del Covid-19 hayan decidido ampliar sus servicios a la enseñanza online y a la vez hayan mantenido el servicio presencial que prestaban tradicionalmente. Nuestros principales competidores con respecto a los dos productos que ofrecemos (clases de chino y de japonés) serían:

- **Instituto Confucio:** El Instituto Confucio es la principal institución de enseñanza del chino como lengua extranjera en el mundo. Es la entidad organizadora de los exámenes HSK (exámenes oficiales de nivel de lengua china) y un referente a la hora de elaborar nuestros cursos de lengua. Los diferentes Institutos Confucio del país, a raíz de la crisis del Covid-19 han empezado a ofertar sus cursos intensivos de verano de forma online. Destacaremos el Instituto Confucio de Madrid⁵ que ya ha empezado a ofertar no sólo cursos intensivos en este formato, sino cursos de pronunciación de los tonos y escritura de los caracteres. El peso de esta institución lo hace nuestra principal competidora en la enseñanza de la lengua china online.
- **Escuela de japonés Espai Wabi-Sabi⁶:** Se trata de una academia centrada en la enseñanza del idioma japonés y que está ubicada en Barcelona, imparte clases de forma presencial y online. Su equipo docente está compuesto por cuatro profesores nativos con experiencia en la enseñanza del japonés para extranjeros. Ofrece un servicio personalizado y de compra-venta de libros para el estudio del idioma, también ofrece servicios para empresas como clases de japonés, clases de protocolo empresarial y traducciones e interpretaciones. Con respecto a los cursos de idioma que ofertan, sus clases online son particulares de 1h 30 min a 2h de duración. Ofertan ocho cursos divididos por niveles: cuatro para el nivel inicial y cuatro de nivel intermedio.
- **Yoteformo.com⁷:** Es una academia online que sólo se dedica a la enseñanza del idioma japonés. Ofrecen clases por videoconferencia en grupo y particulares, cursos de japonés grabados, seguimiento constante y de material descargable. El equipo de la academia está formado por dos españoles: Laura, que es la profesora y por Jesús, el encargado de administración y marketing de la academia. Ofrecen servicios exclusivos

Enlaces:

⁵ <https://confuciomadrid.es/>

⁶ <https://www.espaiwabisabi.com/>

⁷ <https://www.yoteformo.com/>

como contenido extra todas las semanas sobre lengua y cultura japonesa y un taller gratuito cada mes.

- **Academia Haruhana⁸:** Se trata de una academia especializada en la enseñanza de japonés y coreano que está situada en Madrid. Está compuesta por dos profesoras japonesas y una coreana. Por el momento sólo ofertan el nivel inicial de japonés en su modalidad online.
- **Escuela de idiomas Speak to Me⁹:** Se trata de una escuela de idiomas situada en el centro de Madrid que fue fundada por MADRAZO Language Sashool en 1997. Promueven la enseñanza de alta calidad en idiomas como español, inglés, francés y japonés. Imparten clases online a través de Skype, Zoom, Microsoft Teams o Google Hangouts, de corta duración y enfocadas a las necesidades del alumno con un método de aprendizaje flexible. Este método está enfocado a profesionales que o disponen del tiempo suficiente para ir a clases regulares, por lo que esta academia se caracteriza por su flexibilidad tanto horaria como de aprendizaje.
- **Escuela Bunkyo¹⁰:** Se trata de una escuela situada en Madrid que oferta idiomas asiáticos como el chino, el japonés y el coreano. Ofertan tanto cursos intensivos como extensivos de forma presencial u online. Los que se ofertan de forma online son de nivel inicial, tanto extensivo como extensivos con profesores nativos. Para la enseñanza del chino utilizan su propio método, sin embargo, para el japonés utilizan el método *Minna no nihongo*, el más extendido en la enseñanza de este idioma.
- **Instituto Kojachi¹¹:** Fue una academia de japonés en sus inicios que a lo largo del tiempo se diversificó en la enseñanza del chino y del coreano. Tradicionalmente se dedican a la enseñanza presencial en su sede de Madrid, pero a raíz del estado de alarma por la crisis del Covid-19 han empezado a incorporar los cursos de verano intensivos de nivel inicial, con la posibilidad de incorporar otros niveles con profesores nativos y un amplio repertorio audiovisual para sus clases (15 aulas virtuales, 26 equipos y 82 cámaras), con la garantía de que toda la plantilla de su escuela estará a la disposición del cliente.

⁸ <https://haruhana.es/>

Enlaces:

⁹ <https://www.speaktome.es/>

¹⁰ <https://www.chinomadrid.com/>

¹¹ <http://www.institutokojachi.com/>

- **Instituto Mitoyo¹²:** El nombre de esta academia significa “oriente” tanto en chino como en japonés, ellos ofrecen a sus clientes un espacio en el que todos sus estudiantes se sientan cómodos disfrutando del aprendizaje de las lenguas y cultura asiáticas gracias a la entrega de sus profesores que tendrán en cuenta los intereses y objetivos del alumno a la hora de enfocar sus clases. Tras el estado de alarma han introducido los cursos online y para el verano de 2020 ofertaron dos tipos de cursos online: dos intensivos de lunes a viernes de cuatro semanas de duración que estarán impartidos durante el mes de julio y agosto y un curso de verano de tres meses de duración para principiantes impartido los sábados.
- **Escuela de chino Lun Yu¹³:** Es una academia de chino ubicada en Madrid, su método de estudio se basa en trabajar la comunicación en el idioma. En su oferta online sólo hay disponibles cursos online hasta el nivel 3 del HSK (examen certificatorio oficial de lengua china) siendo estos de 60h de duración para los niveles 2 y 3 y de 45h para el primer nivel, aunque en su forma presencial sí que ofertan cursos para todos los niveles. Además, ofrecen una semana de formación gratis de sus cursos para que el cliente compruebe la calidad de enseñanza y así pueda decidir si empezar el curso o no.

2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES

Nuestros competidores potenciales serían aquellas nuevas empresas que quieren entrar en la industria, que cuanto más atractiva sea, más número de competidores potenciales encontraremos. Si un competidor potencial alcanza a competir en las mismas condiciones que los competidores ya existentes, el grado de atractivo de nuestra industria disminuirá. El hecho de que estos nuevos competidores entren en la industria depende de dos factores: Las barreras de entrada a la industria y la reacción de los competidores ya establecidos ante su ingreso (Navas y Guerras,2016):

- **Las barreras de entrada** son los factores que hacen que sea difícil que nuevas empresas entren a la industria, y que protegen a las empresas ya instaladas. Estas barreras actúan normalmente mediante el aumento de los costes que deben asumir las nuevas empresas para penetrar en la industria, lo que hace que sus expectativas de

¹² <https://www.mitoyocenter.com/>

¹³ <https://lunyu.cursodechino.com/>

rentabilidad disminuyan. Las principales barreras de entrada se dan en economías de escala y alcance que pueden tener los competidores actuales, otras ventajas en costes, diferencia del producto ofertado por las empresas establecidas, necesidades de capital de la empresa para poder empezar a penetrar en el sector, los costes de cambio de los clientes desde las empresas establecidas a las nuevas, accesos a los canales de distribución que generalmente están restringido a los competidores entrantes o se encuentran disponibles pero a un precio muy elevado o las políticas gubernamentales que son favorables a las empresas que ya están establecidas. Existen dos tipos de barreras de entrada:

- a) Barreras de entrada absolutas: son aquellas que son muy difíciles de superar independientemente de los recursos que tenga la empresa que quiera entrar a la industria, por ejemplo, las concesiones administrativas.
 - b) Barreras de entrada relativas: son aquellas que pueden ser superables y que dependen de los recursos y capacidades de la empresa, por ejemplo, la capacidad de asunción de los costes que genere entrar a la industria.
- **Reacción de los competidores establecidos**: Los competidores establecidos, sobre todo aquellos que tengan más recursos para defenderse (exceso de liquidez, altos costes fijos que favorezcan una guerra de precios, crecimiento lento de la industria que favorezca que las empresas establecidas pierdan su clientela a favor de los nuevos competidores) desarrollarán una política de represalias frente al nuevo competidor.

Con la crisis del Covid-19 muchas academias que tradicionalmente no contemplaban la enseñanza online han tenido que adaptarse para poder seguir con su actividad productiva durante los meses del Estado de Alarma. Después de haber dedicado tal despliegue de recursos, muchas de ellas han aprovechado para iniciarse en el sector de la enseñanza online ofertando sus cursos mayoritariamente de nivel inicial, este es el caso de competidores anteriormente mencionados como el Instituto Mitoyo y el Instituto Kojachi. No cabe duda que la crisis del coronavirus ha cambiado la forma de contemplar la enseñanza, tanto la enseñanza pública como privada han tenido que adaptarse para poder seguir con su labor a través de la red. Ante la incertidumbre del entorno en el que nos encontramos, todas las academias que oferten chino y japonés entre sus ofertas de idiomas y que decidan ofertarlos de manera online serían nuestros posibles competidores. También, aquellos competidores que han decidido

adentrarse en la enseñanza online pero que sólo lo han hecho con cursos de verano de nivel inicial, pero decidan ampliar su oferta a cursos de niveles superiores de mayor duración.

Con respecto a nuestra academia física en la ciudad de Jaén, aunque seríamos un centro de estudios pionero en el ámbito del estudio de las lenguas asiáticas, no deberíamos olvidar que podría haber centros de estudios de lenguas extranjeras ya establecidos que quisieran ampliar su catálogo al idioma chino. Podría ser el caso de Inlingua, que en su página web¹⁴ ya ofertan el servicio de impartir otros idiomas según demanda.

2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes y que no son ofertados por la industria. Conforme más productos sustitutivos que cumplan las mismas funciones que los que oferta nuestra industria, esta irá perdiendo su atractivo para la adquisición de beneficios superiores. La existencia de estos productos hace que las empresas tengan que convencer al cliente de que su producto es mejor ya sea con más calidad, mejor precio, mejores características, etc. La amenaza que conlleva la existencia de productos sustitutivos dependen de los siguientes factores (Navas y Guerras, 2016):

- Estos ofrezcan mejor calidad-precio a ojos del cliente.
- Costes de cambio al producto sustitutivo sean más bajos que los que ofertan nuestra industria.
- Estos productos proceden de industrias con alta rentabilidad, por lo que pueden establecer políticas de reducción de precios.

En caso de nuestra industria, las aplicaciones como duolingo, Al-Super Chinese o Busuu pueden ejercer de productos sustitutivos en niveles muy iniciales, ya que una persona puede empezar a estudiar un idioma por su cuenta invirtiendo muy poco dinero. También en la red hay muchos blogs con recursos útiles para el estudio de idioma o incluso cursos online gratuitos en youtube, como es el caso los cursos gratuitos de japonés del youtuber Kira Sensei¹⁵.

Las personas que ofertan clases particulares y cualquier encuentro de intercambio de idioma también se pueden considerar productos sustitutivos.

¹⁴ Véase servicio en: <https://inlinguajaen.es/nuestros-cursos/otros-idiomas/> [Consultado el 14 de julio 2020]

¹⁵ Véase canal en: <https://www.youtube.com/user/KiraPepelu> [Consultado el: 14 de julio 2020]

2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN ENTRE PROVEEDORES Y CLIENTES

Se define que el poder de negociación entre proveedores y clientes como la capacidad de imponer las condiciones en las transacciones que realizan las empresas de la industria. Las condiciones pueden ser de diferente índole como logro de descuentos, petición de aplazamiento de pago, plazos de entrega, exigencias en calidad, devoluciones, reclamaciones, etc. Nuestra industria perderá atractivo si nuestros proveedores o clientes tienen un alto poder de negociación. Los factores que influyen en el poder de negociación entre proveedores y clientes son (Navas y Guerras, 2016):

- Grado de concentración en relación con la industria.
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa de la industria.
- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente.
- Grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Costes de cambio de proveedor.
- Nivel de beneficio del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- Si existe o no la posibilidad de almacenar el producto
- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

En caso de nuestra academia, con el servicio presencial sí tendríamos un alto nivel de negociación ya que no tendríamos competencia directa., al menos, no con academias de la misma índole. Sin embargo, todo cambia con la academia online, donde en los cursos destinados a niveles iniciales sí encontraremos una férrea competencia, tanto de academias que ofrecen el mismo producto como de productos sustitutivos. Esta amenaza comienza a diluirse conforme se va subiendo de nivel en los cursos. Los productos sustitutivos empiezan a no ser suficientes para la superación de los exámenes y todavía hay escasas academias que oferten online los niveles superiores de ambas lenguas.

Con respecto a los proveedores, estos tendrían poco nivel de negociación, ya que existen múltiples empresas que pueden ofrecer el mismo servicio, desde las librerías donde solicitaríamos los libros que utilizaremos en la academia, empresas de mobiliario de oficina, empresas de diseño web para elaborar la plataforma de la academia online...

2.3. MERCADO OBJETIVO

Nuestra academia está dirigida a toda aquella persona que desee estudiar chino y japonés desde cualquier parte de España. Por las características de nuestro negocio segmentaremos a nuestros clientes en dos grupos diferenciados por el área geográfica.

Por un lado, podrán estudiar de forma presencial en nuestras instalaciones:

- Personas de Jaén o alrededores que quieran iniciar sus estudios de la lengua china (nivel inicial).
- Personas de la ciudad de Jaén o alrededores que tengan adquirido el nivel inicial y quieran seguir con sus estudios de lengua china (nivel intermedio).

Por otro lado, con nuestra academia online podrán hacerlo:

- Personas de cualquier parte de España que estén interesadas en iniciarse en el estudio de la lengua china.
- Personas de cualquier parte de España que estén interesadas en iniciarse en el estudio de la lengua japonesa.
- Personas de cualquier parte de España que tengan adquirido el nivel inicial en lengua china y quieran avanzar con sus estudios en dicha lengua.
- Personas de cualquier parte de España que tengan adquirido el nivel inicial en lengua japonesa y quieran avanzar con sus estudios en dicha lengua.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

Con el análisis del entorno interno de la empresa se pretende localizar aquellas fortalezas y debilidades que esta pueda presentar a la hora de desarrollar su actuación competitiva. Para elaborar el análisis interno de nuestra academia de idiomas, en primer lugar, identificaremos de qué tipo es nuestra empresa y cuáles son sus características principales, es decir, delimitaremos su identidad a través de las siguientes características básicas:

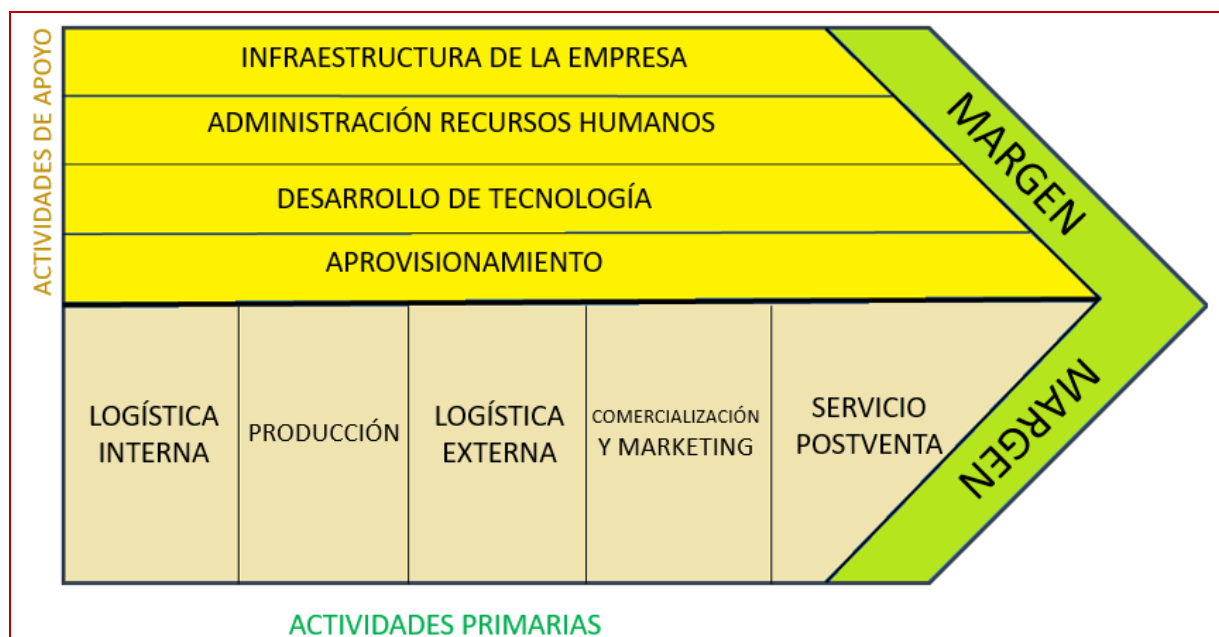
- Edad: Empresa de nueva creación.
- Tamaño: Pequeña empresa.
- Campo de actividad: Sector servicios. CNAE: Grupo P Educación. P8559 Otra educación n.c.o.p.

- Tipo de propiedad: Privada.
- Ámbito geográfico: Jaén, Andalucía, España y territorio español.
- Estructura jurídica: Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.).

A continuación, utilizaremos la cadena de valor de Porter (2010) para desgranar la empresa en las actividades básicas que son necesarias para vender nuestro servicio. Cada una de estas actividades tiene un valor asociado al servicio que prestamos a nuestro cliente, por lo que se ven reflejadas en el coste final del servicio. Si el cliente está dispuesto a pagar por nuestro servicio un valor superior al coste que este genera, nuestra empresa estará generando valor en su margen de beneficio (Navas y Guerras, 2016).

El análisis de la cadena de valor (figura 5) nos ayudará a identificar nuestras fuentes de ventaja competitiva en la elaboración o interrelación de las actividades básicas de la empresa.

Figura 5: Las actividades de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de Navas y Guerras (2016).

Para construir la cadena de valor de nuestro negocio debemos segmentar las actividades de la empresa en dos grupos dependiendo de si se encuentran vinculadas directa o indirectamente con el proceso productivo. Para ello se segmenta en dos tipos de actividades:

- **Actividades primarias** son las que forman parte del proceso productivo básico. Están compuestas por actividades como:

- Logística interna o de entrada de factores: tareas de recepción tanto de clientes a los que les proporcionaremos información sobre los cursos que ofertamos y como recepción de material necesario para la academia (libros, material escolar, mobiliario...); almacenamiento de las solicitudes de inscripción de los alumnos. También entra en este segmento actividades de distribución interna de los materiales que hemos adquirido (ej. adquisición de libros para el profesor) hasta su incorporación en el proceso productivo (cuando el profesor utiliza ese libro en su clase).
- Operaciones o producción: Cuando los alumnos se encuentren formalmente inscritos en nuestra academia se les agrupará por modalidad (presencial u online), idioma y nivel. Por su parte los profesores se encargarán de organizar la guía docente del curso antes de que este comience y, durante su impartición a lo largo del año se encargarán de elaborar diariamente el contenido de las sesiones de clase antes del momento de impartición.
- Logística externa: Los profesores serán los encargados de valorar el progreso del aprendizaje del alumno, para ello elaborarán un informe con su progreso, al que en una tutoría individual a mitad del curso le recomendará presentarse o no al examen oficial.
- Marketing y ventas: Nuestra campaña de marketing será un eslabón clave en nuestra cadena de valor ya que tenemos que conseguir que todo el mundo quiera estudiar chino y japonés conozca nuestra academia online, por tanto, tendremos que tener un buen posicionamiento en buscadores, invertir en SEO y en publicidad online y estar muy presentes en redes sociales generando contenido educativo, curiosidades culturales y contando la experiencia de nuestros docentes y alumnos en sus clases para crear una experiencia más cercana con nuestros seguidores en redes ya que podrían convertirse en nuestros clientes.

Por otra parte, destacaremos que para obtener la diferenciación que necesitamos para penetrar en un sector donde la enseñanza online se encuentra en pleno auge, nuestra política de precios estará orientada a seguir precios estándares, pero destinaresmos a crear valor que sea percibido por el alumno: alto seguimiento en su

proceso de aprendizaje, encuestas periódicas para comprobar su nivel de satisfacción con el servicio, riguroso cumplimiento con la guía docente...

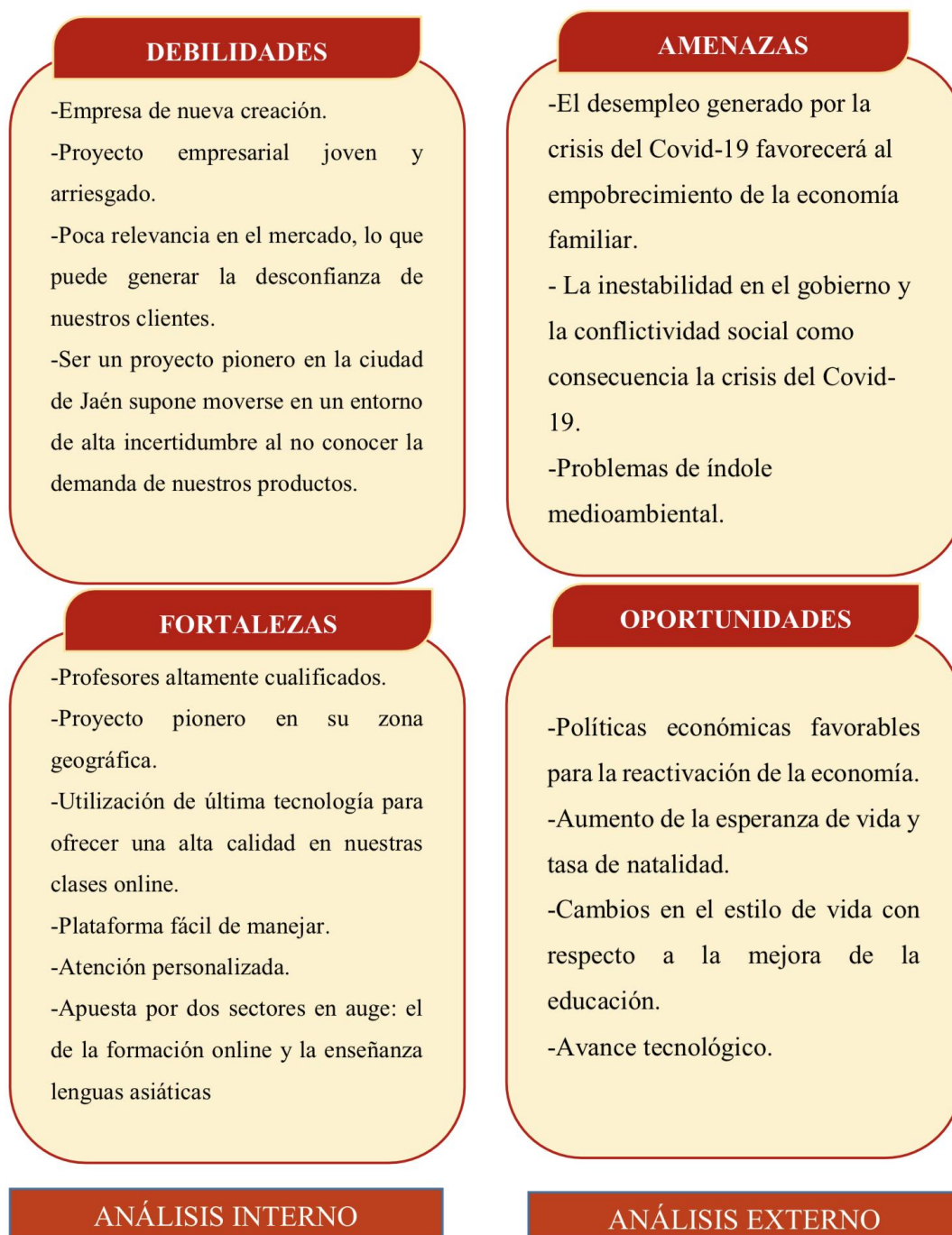
- Servicio postventa: Realizaremos encuestas a nuestros alumnos durante el curso con el fin de mejorar nuestros servicios.
- En segundo lugar, encontraremos las **actividades de apoyo**, que son aquellas que funcionan como soporte de las actividades primarias por lo que no se encuentran directamente vinculadas con el proceso productivo (Navas y Guerras, 2016):
 - Aprovisionamiento: Compra de mobiliario de oficina para habilitar la academia, libros, material tecnológico como ordenadores, pizarras digitales, software, etc., y compra durante el funcionamiento de la empresa de material necesario para la academia (libros, artículos de papelería, reposición de activos...).
 - Desarrollo de tecnología: Elaboración de una plataforma para nuestra academia online donde los alumnos tendrán un acceso identificado con el que podrán acceder al material necesario (bibliografía, apuntes, presentaciones, flashcards...), tutorías con los profesores, etc. Además, contaremos con presencia en redes sociales como Instagram o Facebook en la que nos encargaremos de generar contenido sobre el aprendizaje del chino y del japonés y contaremos curiosidades sobre la historia y la cultura oriental. También contaremos con nuestro un blog que mantendremos actualizado y estaremos profundizado sobre temas propuestos en nuestros post en redes sociales.
 - Administración de recursos humanos: En nuestra academia la persona que se encargará de la gerencia será la emprendedora Carmen González Pérez, ella también será la encargada de la administración de los recursos humanos. Los perfiles necesarios para nuestra empresa al inicio de su actividad serán de 3 profesores: un profesor de japonés para impartir el idioma en todos sus niveles al inicio de la actividad de la academia y dos profesores de chino que se encargarán tanto de los grupos presenciales como de los online.
 - Infraestructura de la empresa: Este apartado engloba tareas de administración del negocio, planificación, control, contabilidad y finanzas, etc., que serán llevadas a cabo por la gerente de la empresa.

4. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades y consiste en destacar en cada una de las matrices dichas características que la empresa se pueda encontrar en su entorno. Así mismo, la matriz DAFO señala que para desarrollar una buena estrategia hay que evitar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este nos brinda, así como hay que mejorar las fortalezas de nuestro negocio y corregir sus debilidades. Entre las desventajas que supone realizar este análisis cabe destacar que no se trata de una herramienta que nos ayude a diseñar la mejor estrategia ya que sólo nos muestra una imagen estática de la empresa en un momento determinado, por lo que no nos muestra información del pasado de la empresa ni se pueden hacer previsiones de futuro con ella (Navas y Guerras, 2016).

En la figura de la página siguiente (figura 6) expondremos el análisis DAFO de nuestro negocio.

Figura 6: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se presentará todos los aspectos relacionados las operaciones de nuestro negocio, es decir, describiremos el proceso de prestación de servicio que ofreceremos, llevaremos a cabo una selección de los activos necesarios para su puesta en marcha y finalizaremos con un apartado donde concretaremos el lugar donde se establecerá nuestro negocio.

5.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Nuestros clientes podrán solicitar nuestros servicios de dos formas: por el correo que hayan obtenido al visitar nuestra web o acudiendo a nuestras instalaciones en horario de apertura al público. De ambas maneras será atendido por nuestra gerente quién le enviará por correo o enseñará si acude a la academia nuestro catálogo a la persona interesada, le explicará la metodología de nuestro curso, horarios, niveles de examen, precios, funcionamiento de nuestra plataforma, cómo se impartirán las clases y qué herramientas utilizaremos. A continuación, iremos desglosando estos apartados para explicar el funcionamiento de la academia.

Tabla 1: Cursos ofertados durante el curso académico

CURSOS OFERTADOS DURANTE EL CURSO ACADÉMICO					
(Modalidad presencial y online)					
CURSOS DE CHINO			CURSOS DE JAPONÉS		
Nivel	Horas	Duración clases	Nivel	Horas	Duración clases
Básico I y II	45	1h 30 min	Inicial I y II	45	1h 30min
Inicial I y II	45	1h 30 min	Pre intermedio I y II	60	2 h
Pre intermedio I y II	60	2h	Intermedio I y II	60	2h
Intermedio I y II	60	2 h 30 min	-	-	

Fuente: Elaboración propia

Nuestros cursos que se ofertan durante el año escolar están pensados para que su duración sea de 30 semanas, periodo que transcurrirá desde la primera semana de octubre hasta la última semana de mayo. A su vez, estos cursos se encuentran divididos en dos partes: I y II. La primera parte se impartirá desde octubre hasta enero y la segunda desde febrero hasta mayo. Con esta medida inspirada en el sistema del Instituto Confucio y Escuela Oficial de Idiomas,

se pretende acercarnos más al nivel real del alumno y ofrecer a nuestros clientes que ya tengan conocimientos previos del idioma un curso más adaptado a sus necesidades, a la vez que podremos lograr una alta fidelización del cliente si logramos que nuestro método le convenza para que se quede estudiando con nosotros en un periodo de hasta cuatro años.

Este curso está pensado para estudiantes o trabajadores que necesiten combinar el estudio del idioma con su trabajo o estudios. Los cursos iniciales tendrán menos horas de duración debido a que el temario a abarcar es menor, conforme va subiendo el nivel de dificultad y el temario se irá incrementando, por lo que será necesario invertir más días y horas para la correcta realización de los cursos intermedios.

Por otro lado, tras la finalización de nuestros cursos anuales, los profesores estarán volcados en la preparación de los cursos de verano que irán dirigidos a diferente público dependiendo de la lengua que se quiera estudiar y qué uso quiere darle al curso:

Tabla 2: Cursos intensivos ofertados

CURSOS INTENSIVOS			
CURSOS DE CHINO		CURSOS DE JAPONÉS	
Nivel	Horas	Nivel	Horas
Chino Básico	80	Noken 5	40
Chino inicial	80	Noken 4	40
Chino pre Intermedio	80	Noken 3	50
Chino para los negocios	35	Japonés inicial	80
HSK 4	35	Japonés pre intermedio	80
HSK 3	35	-	-
HSK 2	35	-	-
Chino conversación inicial	35	-	-
Chino conversación intermedio	35	-	-

Fuente: Elaboración propia

Durante los meses de julio y agosto ofertaremos cursos intensivos de lengua china de niveles básico, pre intermedio e intermedio basados en nuestros cursos anuales, pero adaptando el temario al contexto y a las horas de impartición, estarán disponibles tanto de forma presencial como online. Su duración, será de 80 horas y se impartirá de forma intensiva en 8 semanas comprendidas entre julio y agosto con clases de lunes a viernes de 2h de duración, horario a convenir con los clientes, e irá destinado a personas que sí puedan invertir una gran cantidad

de tiempo en el estudio del idioma, como puede ser el caso de estudiantes o trabajadores de media jornada o jornada reducida. También ofertaremos online los cursos de japonés de niveles inicial y pre intermedio de la misma forma y duración que los cursos de chino citados anteriormente.

Además, nuestra oferta se amplía con cursos específicos destinados a preparar los exámenes oficiales. En caso de japonés se ofertará de forma intensiva en el mes de junio, mes antes de la primera convocatoria anual del examen *Noken* o JLPT (examen de certificación oficial de lengua japonesa), convocatoria más concurrida ya que se organiza en más ciudades del territorio español. Sin embargo, también ofertaremos este curso para la segunda convocatoria anual de diciembre, que es menos concurrida porque se oferta en menos ciudades, pero lo consideraremos un nicho de mercado importante. Este curso se ofertará durante los meses de octubre y noviembre en el horario que queda disponible a la profesora de japonés.

Este tipo de cursos de japonés irán destinados a personas que deseen presentarse a la convocatoria de *Noken* de julio y recomendablemente dominen los contenidos del manual *Minna no nihongo shokyū I y II* y *Chūkyū I*, correspondiente al nivel que se vayan a presentar. Este curso no está destinado al aprendizaje de la lengua, sino exclusivamente a la preparación y superación de las pruebas *Noken*, por lo que el alumno tendrá que tener el nivel adquirido para poder seguir el ritmo de las clases de repaso y poder hacer frente al estudio de las estructuras gramaticales, vocabulario y *kanji* que no cubra el manual *Minna no Nihongo*. Se les recomendará a los alumnos de la academia que quieran presentarse al examen que, tras acabar el curso regular, cursen este curso para tener una preparación más completa para el examen. Este curso se impartirá en junio de lunes a jueves durante cuatro semanas y las clases tendrán dos horas de duración en los niveles N3 y N4 y 2h 30 minutos para el nivel N3.

Por último, cabe mencionar nuestro gran despliegue de cursos específicos de idioma chino para verano. Además de los intensivos, ofertaremos durante el mes de junio, julio y agosto cursos de un mes orientados al tema de los negocios, adaptados al examen HSK y cursos de conversación.

Metodología docente

Durante el mes de mayo de 2020 Hanban confirmó que los niveles del examen de HSK cambiarían drásticamente con respecto a los ya existentes¹⁶. Los nuevos niveles incluirán una prueba de traducción, integrarán la prueba oral (hasta entonces se evaluaba en un examen diferente), los niveles de acreditación pasarán de ser seis a nueve, por lo que probablemente el

¹⁶ Ver información en: <https://www.confuciobarcelona.es/actividades/cultura/notas-de-prensa/1257-informacion-sobre-el-nuevo-examen-hsk> / [Consultado el 17 de julio 2020]

contenido y el temario del nuevo examen con respecto al actual sufrirán cambios considerables. Esta reforma pretende implantarse en 2021, sin embargo, hasta la fecha de redacción de esta propuesta se desconoce la fecha exacta de su implementación, modelos de examen y material orientativo sobre los contenidos de este examen.

Con vistas a esta nueva reforma, para ofrecer un servicio excelente nos basaremos en el método del *Boya Hanyu*. Se trata uno de los métodos más reconocidos en el aprendizaje de esta lengua. Consta de una serie de nueve manuales segmentados por cuatro tipos de niveles: inicial, pre intermedio, intermedio y avanzado. Nosotros nos basaríamos en los seis libros primeros para elaborar nuestros cursos ya que nuestro objetivo sería cubrir el temario hasta nuevo nivel intermedio. Se ha escogido este método porque aparte de ser el más extendido, está elaborado por profesores de la Universidad de Pekín, la más prestigiosa de China. Elaboraremos un método docente propio basado en este libro junto al material preparatorio de los nuevos exámenes que estén disponibles en el mercado.

En nuestro método se dará mucha importancia a la comunicación oral y escrita, para que nuestros alumnos puedan comunicarse apropiadamente, por lo tanto, en las primeras semanas del nivel básico se les insistirá a los alumnos en la correcta pronunciación y entonación del chino a la vez del correcto orden de los trazos para la escritura de los ideogramas o caracteres, ya que desde niveles muy iniciales tendrán que hacer un ejercicio de memorización de grandes cantidades de palabras. Esto se debe a que, para poder seguir correctamente las clases, los alumnos deberán llevar memorizado el vocabulario correspondiente a la lección que se vaya a impartir la clase, ya que así podrán entender mejor al profesor, podrán leer fluidamente los ejemplos, podrán hacer un buen provecho de los ejercicios de comunicación oral y de los debates de clase.

Para nuestro curso especial de chino para los negocios que se oferta en verano se utilizará el manual *Start Business Chinese 1*.

Con respecto a los cursos ofertados de japonés, se utilizará el método *Minna no Nihongo*. Utilizaremos los manuales *shokyū I y II* para el nivel inicial y pre intermedio, respectivamente, y *Chūkyū I* para el nivel intermedio. Para los cursos de verano preparatorios previos al examen *Noken* utilizaremos los manuales *Try*.

Horarios

Los horarios durante los meses de máxima actividad en la academia (octubre - mayo) quedarían de la siguiente forma (tabla 4):

Tabla 3: Horarios de la academia

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
16:30-18:00	Chino básico Presencial (Profesor A)	Chino inicial Presencial (Profesor B)	Chino básico Presencial (Profesor A)	Chino inicial Presencial (Profesor B)	Tutorías online con profesores
	Chino básico Online (Profesor B)	Chino Inicial Online (Profesor A)	Chino básico Grupo 1 (Profesor B)	Chino Inicial Online (Profesor A)	
	Japonés Inicial (Profesor C)		Japonés Inicial (Profesor C)		
18:00-18:30	DESCANSO PROFESOR				
18:30-20:30	Chino Pre intermedio Presencial (Profesor A)	Chino intermedio Presencial (Profesor B)	Chino Pre intermedio Presencial (Profesor A)	Chino intermedio Presencial (Profesor B)	Tutorías online con profesores (hasta las 20:00)
	Chino Pre intermedio Online (Profesor B)	Chino intermedio Online (Profesor A)	Chino Pre intermedio Online (Profesor B)	Chino intermedio Online (Profesor A)	
	Japonés pre intermedio (Profesor C)	Japonés intermedio (Profesor C)	Japonés pre intermedio (Profesor C)	Japonés intermedio (Profesor C)	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, nuestro servicio se ofertaría por las tardes ya que este sería el horario de gran parte de nuestro público objetivo (escolares y trabajadores). Se ha establecido dos turnos de tarde, el primer turno de hora y media está destinado a los niveles iniciales y el segundo turno, de dos horas de duración que sería para los niveles más avanzados. Como se puede observar, cada color pertenece a cada profesor, la diferente tonalidad pertenece a cada grupo según el nivel de dificultad del nivel a impartir. La academia dispondrá de 3 profesores que trabajarán en horario de tarde, desde las 16:00 hasta las 20:30 de lunes a jueves para la

impartición de clases y viernes todos lo harán de manera telemática. Recordemos que nuestros cursos anuales son cuatrimestrales y este horario corresponden tanto a la parte I como a la II.

Funcionamiento de la academia

Nuestra web será la carta de presentación de nuestro negocio, por tanto, para su elaboración se contratará los servicios de Gonzalo de la Campa¹⁷, especialista con 15 años de experiencia en Marketing Online especializado en diseño web para Pymes. Contrataremos su servicio para crear una academia online con Wordpress¹⁸ que integrará en una misma web de la academia, el aula virtual y un blog donde compartiremos post con contenidos culturales sobre China y Japón, post útiles con técnicas sobre el estudio de ambos idiomas y últimas noticias destacadas, como por ejemplo la reforma de los exámenes HSK que se ha mencionado anteriormente. La web irá equipada con pestañas dedicadas a:

- Inicio
- ¿Quiénes somos?, localización y contacto.
- Nuestro servicio: cursos online y precios
- Acceso al aula virtual
- Blog

Nuestros alumnos podrán usar su acceso identificado para acceder a todo el material que compartamos en clase: pdf, presentaciones, pista de audio, etc. En el acceso identificado incluirá la opción de hacer cuestionarios online, herramienta muy útil para poder realizar preguntas de simulación de exámenes. El servicio que contrataremos incluirá la web corporativa, el Hosting y mantenimiento técnico de un año, el aula virtual, un curso elaborado por el propio Gonzalo de la Campa sobre gestión de academias online, integración del tema Divi de Wordpress para que sea fácil darle un toque oriental a nuestra web, el Plugin Sensei LMS y el Plugin WooCommerce Suscriptions. En resumen, contrataremos un servicio completo con el que tendremos disponible nuestra plataforma en unos 20 días aproximadamente.

Una vez que el interesado se convierta en nuestro alumno, utilizará nuestra web para acceder al aula virtual y para consultar el correo de sus profesores. Para las clases online utilizaremos el programa de videollamadas Zoom.

¹⁷ Servicios de Gonzalo de la Campa: <https://www.paginaswebempresas.es/nosotros/> [Consultado el 18 de julio 2020]

¹⁸ Servicios que contrataremos: <https://www.paginaswebempresas.es/aula-virtual-wordpress/> [Consultado el: 18 de julio de 2020]

Se ha escogido Zoom por su facilidad a la hora de interactuar con el alumno en las clases online. Las tres funcionalidades que dispone Zoom y son claves para nuestro negocio son las siguientes:

- La opción *Share screen* que dispone tanto el profesor como el alumno de elegir si compartir la pantalla entera de su ordenador o cualquier elemento que tengamos abierto durante ese momento en nuestro ordenador.
- El profesor podrá solicitar el acceso a la pantalla del alumno para ver y editar sus apuntes. Esta opción es muy útil para resolver rápidamente una duda puntual de clase, situación que de forma presencial se resolvería desplazándose el profesor al asiento del alumno para mirar su cuaderno y resolver su duda. O, simplemente el profesor puede pedir a sus alumnos que “salgan a la pizarra” compartiendo su pantalla a escribir alguna frase para comprobar que han comprendido bien el ítem gramatical que se ha explicado. Esta funcionalidad ayuda a que el transcurso de la clase y la interacción alumno-profesor sea más parecida a la de una clase presencial.
- La función White board es tan importante en nuestra academia que incluso dotaremos a los profesores de un iPad y un Apple pencil para que puedan utilizar esta opción en sus clases. El hecho de disponer de una pizarra virtual con la que se pueda escribir a mano alzada es muy importante para poder explicar el proceso de escritura de cada ideograma chino, cada kanji y sílaba de los silabarios hiragana y katakana del japonés, sobre todo en los niveles iniciales. Los profesores en las clases utilizarán su iPad como segunda pantalla táctil de su Mac conectados mediante la tecnología Sidecar de MacOS Catalina.

Para que los alumnos puedan acceder a las clases por zoom, el profesor les enviará un enlace al correo que estos facilitarán en su formulario de inscripción. Se les pedirá que entren con diez minutos de antelación al enlace para tener margen de maniobra para poder solucionar posibles problemas técnicos a la vez que se da tiempo a que todos los alumnos estén conectados a la sesión. Cuando comience la clase los alumnos deberán tener sus cámaras activadas y micrófonos cerrados que sólo se podrán activar cuando el profesor abra turnos de debate, de práctica de la comprensión oral o interactúe directamente los alumnos. Las dudas se las comunicará al profesor por chat y este las irá resolviendo durante el transcurso o al finalizar la explicación.

Como se ha ido comentando, el horario de funcionamiento de la academia será por la tarde, por la mañana, salvo en excepciones en las que se requiera la presencia de la gerente en el

local, este permanecerá cerrado y sólo abrirá por la tarde para impartir las clases, por lo tanto, las tareas administrativas y de gerencia que no haga en horario de tarde las hará desde casa en horario de mañana. El local se abrirá desde las 16:00 horas de la tarde hasta las 20:30 de la noche para la atención al público y en este horario estarán los tres trabajadores habituales: la gerente y los profesores de chino.

Por otro lado, el profesor de japonés restante se encontrará impartiendo sus clases telemáticamente desde su casa en cualquier parte de España. A todo el personal de la academia se le dotará de un ordenador portátil ya que este negocio requiere una gran parte de teletrabajo, a los profesores que estarán total o parcialmente a cargo de los grupos online, además, se les dotará con una tablet, un micrófono y unos auriculares para la correcta realización de su trabajo.

Con respecto a los horarios internos de funcionamiento de la academia, esta ofrecerá sus servicios presenciales durante once meses al año: desde octubre hasta mayo cuando se impartan los cursos presenciales reglados de todos los niveles y en julio y agosto se impartirá los cursos intensivos de nivel inicial. Su personal deberá de estar presente en la academia de lunes a jueves de 16:00 a 20:30.

La academia online también funcionará en el mismo horario que se ha estipulado para la academia física. Los profesores que se encarguen por completo de los grupos online tendrán el mismo horario, deberán estar conectados desde las 16:30 horas y en los días que la directora lo estipule, se utilizará alguna hora extra para reuniones con la directora y sesiones de control. El resto de horas que no se encuentren dando clases, los profesores se estarán encargados de las preparaciones de sus clases y de atención a los alumnos.

Además, con el fin de conseguir la personalización que todo el alumno necesita, en horario de viernes por la tarde alumnos podrán tener sesiones de tutoría por videollamada, con sus profesores para comentarles el progreso de la semana, explicar aquellas cosas que el alumno no haya podido comprender bien en las clases, corregir errores individuales de las redacciones que se hayan mandado y no se hayan comentado en clase porque no ha sido un fallo general, practicar conversación, información sobre próximas convocatorias de examen...

Para el correcto funcionamiento de la academia y el control horario de los profesores, los alumnos al finalizar la semana deberán rellenar una breve encuesta que estará disponible en la plataforma para comentar si están contentos con su proceso de aprendizaje, el trascurso de las clases y el programa de los cursos.

En los meses de junio, julio y agosto la academia seguirá con sus horarios habituales. Aunque estos meses se han programado menos cursos, se ha decidido mantener los horarios habituales

para tener tiempo de que los profesores se reúnan con la gerente y poder diseñar el plan docente que se llevará a cabo el próximo curso, estudiar la demanda de nuevos cursos y posibles incorporaciones de profesores, etc. Este trabajo está previsto para dichos meses ya que la academia estará cerrada durante el mes de septiembre y todo su personal se encontrará de vacaciones. En octubre empezará el nuevo año escolar.

5.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS

A continuación, se muestra una tabla (tabla 4) con una selección de activos mínimos para la puesta en marcha del negocio. Pero antes cabe mencionar que:

- Se mostrarán precios tanto con IVA como sin IVA.
- Los 6000 € necesarios para la reforma del local son estimados puesto que este no necesita grandes arreglos. Negociaríamos con una empresa local en torno a este presupuesto.

Tabla 4: Selección de activos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

ACTIVOS NECESARIOS						
SOFTWARE						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u. (Con IVA 21%)	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (con IVA)
Creación web	Gonzalo de la Campa	1	2.416,37 €	1.997,00 €	1.997,00 €	2.416,37 €
Paquete office empresa estándar (anual)	Microsoft	1	184,55 €	152,52 €	152,52 €	184,55 €
Zoom plan business (anual)	Zoom	5	275,73 €	227,88 €	1.139,40 €	1.378,67 €
					3.288,92 €	3.979,59 €
HARDWARE PARA EL PERSONAL						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u. (Con IVA 21%)	Total (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
iPad 2019 wifi	Apple	3	379,00 €	299,41 €	898,23 €	1.137,00 €
Apple pencil 1ª gen.	Apple	3	99,00 €	78,21 €	234,63 €	297,00 €
Macbook Air	Apple	5	1.499,00 €	1.064,29 €	5.321,45 €	7.495,00 €
Microfono Blue Yeti Nano	Amazon	3	119,99 €	94,79 €	284,38 €	359,97 €
Auriculares Beats	Apple	4	99,95 €	78,96 €	315,84 €	399,80 €
					7.054,53 €	9.688,77 €
AULA						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u. (con IVA 21%)	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
Silla con pala mod. 40P	aulamobel	15	37,51 €	29,63 €	444,49 €	562,65 €
Pizarra blanca laminada 725- 40x60	aulamobel	1	43,37 €	34,26 €	34,26 €	43,37 €
Mesa profesor 100x60	aulamobel	1	88,43 €	69,86 €	69,86 €	88,43 €
Pizarra digital interactiva	aulamobel	1	580,80 €	458,83 €	458,83 €	580,80 €
Silla de oficina Q3	aulamobel	1	150,89 €	119,20 €	119,20 €	150,89 €
Librería Billy 120x28x237	ikea	2	135,00 €	106,65 €	213,30 €	270,00 €
Barra de sonido samsung	el corte inglés	1	189,00 €	150,44 €	150,44 €	189,00 €
					1.490,39 €	1.885,14 €
LIBROS DE TEXTO						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.U. (Con IVA 4%)	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
Boya Hanyu Elementary I	Librería aprende chino hoy	2	23,85 €	22,90 €	45,79 €	47,70 €
Boya Hanyu Elementary II	Librería aprende chino hoy	2	20,50 €	19,68 €	39,36 €	41,00 €
Boya Hanyu Quasi-Intermediate I	Librería aprende chino hoy	2	20,00 €	19,20 €	38,40 €	40,00 €
Boya Hanyu Quasi-Intermediate II	Librería aprende chino hoy	2	21,50 €	20,64 €	41,28 €	43,00 €
Boya Hanyu Intermediate I	Librería aprende chino hoy	2	21,90 €	21,02 €	42,05 €	43,80 €
Boya Hanyu Intermediate II	Librería aprende chino hoy	2	21,90 €	21,02 €	42,05 €	43,80 €
Star Business Chinese 1. Textbook	Librería aprende chino hoy	2	59,50 €	57,12 €	114,24 €	119,00 €
Star Business Chinese 1. Workbook	Librería aprende chino hoy	2	34,75 €	33,36 €	66,72 €	69,50 €
Minna no nihongo shokyu I	Casa del libro	2	36,56 €	35,10 €	70,20 €	73,12 €
Minna no nihongo shokyu II	Casa del libro	2	36,04 €	34,60 €	69,20 €	72,08 €
Minna no nihongo chuukyuu I	Librería aprende japonés hoy	2	23,50 €	22,56 €	45,12 €	47,00 €
Try! N5	Librería aprende japonés hoy	2	21,50 €	20,64 €	41,28 €	43,00 €
Try! N4	Librería aprende japonés hoy	2	23,90 €	22,94 €	45,89 €	47,80 €
Try! N3	Librería aprende japonés hoy	2	23,90 €	22,94 €	45,89 €	47,80 €
					747,46 €	778,60 €
OFICINA						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u (con IVA 21%)	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
Sillón OSLO	aulamobel	2	174,24 €	137,65 €	275,30 €	348,48 €
Silla de oficina ROMA	aulamobel	2	106,48 €	84,12 €	168,24 €	212,96 €
Mesa oficina con ala	aulamobel	1	192,63 €	152,18 €	152,18 €	192,63 €
Mesa para juntas redonda	aulamobel	1	191,47 €	151,26 €	151,26 €	191,47 €
					746,98 €	945,54 €
RECEPCIÓN						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u. (con IVA 21%)	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
Mesa recepción Basic 180 cm	aulamobel	1	280,72 €	221,77 €	221,77 €	280,72 €
Silla de oficina ROMA	aulamobel	1	106,48 €	84,12 €	84,12 €	106,48 €
Impresora HP Officejet 3833	el corte inglés	2	59,90 €	47,32 €	94,64 €	59,90 €
					400,53 €	447,10 €
ACTIVOS COMUNES A LAS SALAS						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u. (con IVA 21%)	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
Aire acondicionado SAIVOD	el corte inglés	4	299,00 €	236,21 €	944,84 €	1.196,00 €
LOCAL						
ARTÍCULO	Proveedor	Unidades	P.u con IVA	P.u. (sin IVA)	Total (sin IVA)	TOTAL (Con IVA)
Alquiler un año (incluye fianza) (IVA 21%)	particular	1	16.900,00 €	13.351,00 €	13.351,00 €	16.900,00 €
Fibra 600MB + Fijo empresa (anual) (IVA 21%)	Jazztel	1	443,40 €	350,29 €	350,29 €	443,40 €
Estimación reacondicionamiento (10% IVA)	empresa local	1	6.000,00 €	5.400,00 €	5.400,00 €	6.000,00 €
Equipo alarma (21% IVA)	Seguritas Direct	1	360,00 €	284,40 €	284,40 €	360,00 €
Instalación alarma (21% IVA)	Seguritas Direct	1	99,00 €	78,21 €	78,21 €	99,00 €
Servicios alarma (anual) (21% IVA)	Seguritas Direct	1	720,00 €	568,80 €	568,80 €	720,00 €
					20.032,70 €	24.522,40 €
					33.761,50 €	43.443,14 €

Fuente: Elaboración propia

5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Nuestra empresa se localizará en calle Virgen de la Cabeza, 2, cerca de la zona comercial de Jaén, al lado de Paseo de la Estación, Estación de Autobuses y a dos minutos de Avenida de Andalucía. Se trata de una zona estratégica para nuestro negocio debido a que se sitúa junto a las zonas más céntricas y transitadas de la ciudad, cercana, además, a colegios e instituciones académicas. Se trata de un local¹⁹ de oficinas de 110 m², totalmente equipado y muy luminoso, ideal para un centro de estudios. Tendrá un coste mensual de 650 €.

Imagen 1: Localización de la empresa



5.4. LOCAL

A continuación, se mostrará el. Este se divide en cuatro estancias:

- El baño que ya viene integrado en el local.
- El aula que será la estancia más grande de nuestro local y donde se darán las clases presenciales.
- Una habitación que hará la doble función de archivo y despacho de profesores. Ahí podrá dar clases online los profesores.
- El despacho de la directora que será donde reciba a los clientes y se produzcan las reuniones con los profesores.

Las separaciones de estas instalaciones no vienen dadas en el local, por lo que habrá que hacer una inversión en la instalación de paredes de cristal o separadores que dividan las estancias.

¹⁹ Anuncio del local: <https://www.idealista.com/inmueble/88341019/> [Consultado el: 25 agosto de 2020]

A continuación, se muestra unas imágenes sobre como quedarían estas estancias:

Imagen 1: Aula



Fuente: Elaboración propia en Planner 5D.

Imagen 2: Despacho de dirección



Imagen 3: Sala de profesores



Fuente: Elaboración propia con Room Planner

6. PLAN DE MARKETING

La gestión del marketing o Marketing- mix supone un proceso de planificación y ejecución del producto o servicio que vamos a ofrecer, el precio, la promoción o comunicación y punto de venta o distribución (4 Pes) de ideas, bienes y servicios con el objetivo de crear intercambios que satisfagan las necesidades tanto individuales como colectivas (Monferrer, 2013).

En los siguientes apartados haremos un desglose de las 4 pes de nuestro negocio y presentaremos el logo de nuestra marca.

6.1. PRODUCTO/SERVICIO

Cuando hablamos de producto tradicionalmente se asocia al producto o servicio que el cliente va a adquirir, sin embargo, esta concepción es errónea ya que estos términos deben ser entendidos como una propuesta de valor, esto es, ventajas que ayudan a satisfacer sus necesidades. La oferta del servicio engloba su combinación con otros elementos auxiliares como los acontecimientos, experiencias, personas, lugares o la misma marca de la empresa (Monferrer, 2013).

A continuación, desglosaremos los servicios que ofreceremos a nuestros clientes:

Cursos de chino anuales en forma presencial.

En nuestra academia, nuestros alumnos podrán aprender chino con nosotros desde cero hasta un nivel intermedio-alto, con profesores altamente cualificados y comprometidos con su proceso de aprendizaje. Podrán hacerlo a un ritmo constante, pero compatible con sus estudios y su trabajo, donde verán un progreso en su aprendizaje desde el día 0. Nuestras clases se impartirán en chino, siempre adaptado al nivel que puedan entender nuestros alumnos. Ellos tendrán disponible en nuestra aula virtual el material traducido al español. También durante las clases podrán pedir que expliquen en español lo que no han entendido. La idea es que nuestros alumnos se acostumbren al uso del idioma desde niveles iniciales y creen la necesidad de llevar el curso al día para poder comprender las clases ya que un idioma requiere de mucho estudio constante.

Se les pedirá a los alumnos que realicen la tarea de memorización de vocabulario en casa y previamente antes de que se vea dicho material en clase ya que nuestras estas irán muy

orientadas a la comprensión y al uso oral de la lengua, por lo que ellos tendrán el turno de palabra en muchas ocasiones.

Nos basaremos en el método del libro *boya hanyu*, que, junto a material propio que recopilaremos de manuales preparatorios para el nuevo examen, elaboraremos el temario complementario a dicho libro y que estará colgado en nuestra plataforma.

Los principios de nuestra academia es la excelencia y el compromiso, por lo que el alumno que siga nuestro método al pie de la letra y haga uso adecuado de nuestros servicios extra, verá rápidos resultados en su aprendizaje.

Cursos de chino anuales online.

Estos cursos tendrán la misma metodología que los del modo presencial. Se impartirá la clase a través de la plataforma zoom de la forma que se ha detallado en el plan de operaciones. Al inicio del curso se les mandará un pdf con instrucciones para el correcto uso de la plataforma y con el fin de que las clases sean fluidas y no se vean interrumpidas por problemas técnicos de algún alumno.

Cursos de japonés anuales online.

Se ofertarán cursos de japonés de manera online usando la plataforma zoom. Al inicio del curso se les proporcionará un pdf al alumno con instrucciones sobre el correcto uso de dicha plataforma con el fin de que las clases no sufran interrupciones.

Utilizaremos el método *Minna no Nihongo*, el más extendido para la enseñanza del japonés como lengua extranjera. Las explicaciones se harán en un japonés adaptado a cada nivel para que los alumnos se acostumbren al uso de esta lengua, ellos tendrán disponible en el aula virtual las traducciones de los ítems gramaticales y los textos. Por supuesto, durante el transcurso de la clase podrá pedirle al profesor que explique en español lo que no haya quedado lo suficientemente claro.

Las clases serán bastante interactivas con los alumnos, por lo que se les pedirá que, salvo la parte de *kanji*, el resto del vocabulario de la lección vaya aprendido desde casa para el correcto aprovechamiento de las clases.

Cursos de japonés preparatorios para el examen Noken.

Se ofertará un curso intensivo preparatorio para el examen *Noken* para las convocatorias de julio y diciembre. Podrá acceder a este curso todo estudiante que domine el manual *Minna no nihongo* correspondiente al nivel de su examen. Este curso está pensado para todas aquellas personas que quieran hacer un curso específico orientado al contenido del examen, con un

manual especializado en preguntas de tipo de examen y hacer múltiples simulacros antes del día de la prueba.

Cursos intensivos de chino básico, inicial y pre intermedio de forma presencial y online y curso de japonés inicial y pre intermedio online.

En horarios a convenir con los clientes, durante los meses de julio y agosto ofertaremos cursos intensivos de los dos niveles iniciales y el intermedio que ofertamos, basados en los contenidos que damos en la primera y segunda parte de nuestro curso anual, siempre adaptados al tiempo y al ritmo de los alumnos.

Cursos de preparatorios de exámenes *Noken*.

Para la convocatoria de los exámenes de julio y diciembre se ofertarán estos cursos los meses previos a los exámenes. Este tipo de cursos no están orientados al aprendizaje de la lengua al uso, sino a aprobar el examen. Durante el curso se practicará con material exclusivo del examen, proporcionándole a nuestros alumnos las herramientas suficientes para que superen la prueba con éxito.

Cursos de preparatorios de exámenes HSK.

Al igual que con los exámenes *Noken*, ofertaremos cursos orientados a aprobar esta prueba de nivel de chino. Como hemos comentado anteriormente, se espera que la nueva reforma entre en vigor en 2021 y traerá consigo muchos cambios con respecto al examen actual, por lo que ofertar cursos enfocados al examen puede ser una buena oportunidad de negocio.

Cursos de conversación en chino.

A diferencia del japonés que tiene un sistema fonético más parecido al castellano, el chino por su peculiaridad fonológica necesita mucha más práctica para un hispanohablante, por tanto, hay muchos estudiantes que demandan este tipo de cursos de conversación.

Chino para los negocios.

Este curso está orientados a profesionales que estén estudiando el idioma y estén vinculados profesionalmente con el mundo empresarial y demanden un curso más adaptado a sus necesidades comunicativas en este contexto.

6.2. PRECIO

El único elemento de las cuatro Pes del marketing mix que no supone un coste para la empresa es el precio, que es la suma de los valores que nuestros clientes pagarán por el beneficio de poder utilizar nuestro servicio. Según Monferrer (2013), la fijación de precios es uno de los mayores problemas a los que se encuentra la empresa y ello le conlleva a cometer errores bastante frecuentes como la su fijación basada en costes, no revisar el precio establecido teniendo en cuenta las variaciones del mercado, fijar un precio sin tener en cuenta las otras Pes del marketing mix o fijar un precio que no varíe para los diferentes productos, segmentos del mercado y circunstancias de compra. El precio puede ser modificado de inmediato, por lo que los efectos de su modificación se contemplan inmediatamente en la oferta y la demanda, ventas y beneficios de la empresa.

Los factores que dicho autor en su obra *Fundamentos del marketing* (2013) considera que tenemos que tener en cuenta a la hora de fijar nuestros precios vienen dados por:

- **Factores internos:** la perfecta coordinación de las cuatro Pes; los costes, ya que estos determinarán cual será el mínimo precio al que puede vender la empresa y el quién de la organización se encargará de fijarlos.
- **Factores externos:** la naturaleza del mercado y la demanda que establece el límite superior al que podemos vender nuestros servicios; los costes, precios y oferta de la competencia y su reacción cuando la propia empresa modifica sus precios y otros factores del entorno de la empresa.

Para poder establecer nuestros precios debemos escoger una técnica que enfatice uno de los siguientes factores: los costes, el factor percibido y los precios de la competencia.

Nosotros estableceremos una política basada en costes. Como somos una empresa de servicios, la unidad de medida que utilizaremos para determinar el precio por nuestro servicio será el €/h. Para llegar a la cifra que necesitamos utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Coste Total Unitario (CTU)} = \text{CVU} + (\text{CF/PP})$$

Para los cálculos financieros de este plan de empresa hemos utilizado la herramienta *Ecofin* (véase apartado 9) con la que hemos obtenido la cifra de 103.596 € en costes fijos anuales. Nuestra empresa está pensada para operar las mismas horas semanales en los meses de verano como los de invierno, por lo que no habrá grandes costes variables a tener en cuenta. Durante el primer año que estaremos completamente operativos (2022) se prevén vender una

media de 37 cursos mensuales (producción planificada) para unas 120 horas mensuales de actividad, por lo tanto:

$$CTU = 0 + ((8.633 \text{ €} / 120 \text{ h}) / 37 \text{ pp}) = 1,94 \text{ €/h}$$

El coste de nuestra hora de producción sería de 1,94 €, este es el coste mínimo que deberá tener nuestra hora de servicio. Sin embargo, los precios de los cursos que se pondrán a continuación será resultado de adaptar los precios de nuestros cursos a la competencia, que oscilan entre los 350 € y 450 €.

También, con el objetivo de que la modalidad online no haga competencia a la presencial, se ha decidido que los precios online no serán excesivamente diferentes de los precios que se pagarán por acudir presencialmente a las clases.

- Cursos anuales de chino online, niveles iniciales (básico e inicial), 45h: 340 €
- Cursos anuales de chino presenciales, niveles iniciales (básico e inicial), 45h: 360 €
- Cursos anuales de chino online, niveles intermedios (pre intermedio e intermedio), 60 h: 420 €
- Cursos anuales de chino presenciales, niveles intermedios (pre intermedio e intermedio), 60 h: 430 €
- Cursos anuales de japonés nivel inicial, 45h: 340 €
- Cursos anuales de japonés niveles intermedios 60h: 420 €
- Cursos intensivos de chino, 80 h: 580 €
- Curso intensivo de chino para los negocios, 30 h: 280 €
- Cursos intensivos preparatorios de exámenes de japonés niveles N5 y N4, 40 h: 320 €
- Curso intensivo preparatorio para el examen de japonés de nivel N3, 50h: 350 €
- Cursos intensivos de japonés, 80 h: 580 €.
- Cursos de preparación de exámenes HSK, 35 h: 280 €.
- Cursos de conversación en chino, 35h: 280 €.

Nuestra política de precios se situaría en la media de la competencia, siendo capaces de ofrecer servicios personalizados que están incluidos en los cursos. En estos precios sólo vienen incluidos los precios del material propio que proporcionaremos a los alumnos. Dada a nuestra vertiente online, los libros de texto, en caso de que sean necesarios, deberán ser adquiridos por el alumno por su propia cuenta, lo que significa que el precio de este material no estará incluido en los precios de los cursos.

6.3. EL IVA EN LA ACTIVIDAD

Para la fijación de precios debemos tener en cuenta que la enseñanza no reglada está exenta de IVA. Para explicar este apartado y cómo nos afecta este hecho, vamos a remitirnos a la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.

El artículo 20 de dicha ley, dedicado a las exenciones en operaciones interiores, en su apartado noveno menciona que la enseñanza de idiomas realizada por Entidades de derecho público o privadas autorizadas para hacer el ejercicio de esta actividad, estarán exentas de pago de este impuesto. Por otro lado, el Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido, en su artículo 7 considera que las entidades privadas autorizadas son aquellos centros educativos cuya actividad esté autorizada o reconocida por el Estado, las Comunidades Autónomas u otros entes públicos con competencia genérica en materia educativa u otros entes públicos con competencia específica relacionadas con las enseñanzas impartidas en el centro educativo.

Esto se traduce a que nuestro negocio, al ejercer una actividad exenta de IVA, no podremos compensar el IVA de las inversiones y proveedores, por lo que deberemos de tener en cuenta este gasto.

6.4. DISTRIBUCIÓN

La distribución en el marketing es la función que relaciona la producción con el consumo, se encarga de poner el producto o servicio a disposición del cliente, en la cantidad que demande, en el momento que lo necesite y el lugar donde quiera adquirirlo, es decir, es cada una de las etapas que recorre el producto desde el fabricante hasta el consumidor (Monferrer, 2013).

Los intermediarios son aquellas personas u organizaciones que se encuentran entre el productor y el consumidor final. Nosotros como empresa de servicios seríamos los “productores” de los servicios que vamos a ofrecer y lo ofreceríamos directamente a nuestros servicios al cliente ya sea telemáticamente como presencialmente en nuestro local en Jaén por lo que tendríamos un canal ultracorto de distribución directo (Nivel 1), sin ningún tipo de intermediario.

6.5. COMUNICACIÓN

En el marketing mix la comunicación es entendida como la transmisión de información referente al producto (características, ventajas y necesidades que satisface) o a la empresa por parte del vendedor al comprador, a través de medios tanto personales como impersonales para estimular la demanda. La comunicación debe dirigirse tanto a clientes actuales como a clientes potenciales para evitar la fuga de los primeros a la competencia, y para atraer a los segundos. De acuerdo con lo expuesto, podemos concluir que los objetivos de la información son informar, persuadir y recordar (Monferrer, 2013).

La publicidad es la transmisión de información unipersonal y remunerada dirigida a un público objetivo y realizada a través de un medio de comunicación, en la que el emisor tiene una finalidad (Monferrer, 2013). Nuestros objetivos publicitarios serán:

- **Informar** de la aparición de nuestros servicios, describir sus características, crear la imagen de nuestra empresa.
- **Persuadir** a personas para que estudien chino y japonés ahora con el fin de atraer clientes que consuman nuestros servicios logrando un cambio de percepción del producto y a crear una preferencia ante nuestra academia.
- **Recordar** la existencia y ventajas de nuestros servicios y dónde pueden adquirirlos, mantener la notoriedad de nuestros servicios, mantener el recuerdo de nuestros productos fuera de temporada, como, por ejemplo, los cursos de japonés preparatorios un mes antes del examen *Noken* que ofertamos en julio y en diciembre. A nuestros alumnos de los cursos regulares que quieran presentarse al examen les recomendaremos tomar este curso para poder superar la prueba con éxito.

Para nuestra estrategia publicitaria deberemos conocer cuáles son nuestros receptores e identificar a nuestro público objetivo. En nuestro caso, será un público amplio que comprenderá desde los 13 hasta los 40 años de edad. Para la academia presencial atraeremos a padres de adolescentes, a los mismos adolescentes, sobre todo a aquellos que están estudiando chino en su centro de educación, a la comunidad universitaria y a profesionales entre 20 y 40 años. Para nuestros servicios online, nos basaremos en el mismo target será el mismo exceptuando a los padres locales.

Seguiremos una estrategia publicitaria de difusión, para la que primero haremos una selección de medios, en este caso, internet. Nuestros canales serían:

- **Nuestra web** donde se encontrará la información de localización, contacto y servicios que ofrecemos.
- **Instagram, Facebook y el blog:** En el blog de la academia se publicarán periódicamente entradas sobre información cultural o del estudio del idioma, esta información será utilizada para crear contenido tanto en Instagram como en Facebook que servirá para redirigir al blog a nuestros seguidores en redes e invitarles a que visiten nuestra web para que vean los productos que ofrecemos.
- **Invertiremos en flyers** para captar la atención del público local.
- Además, para que **nuestra web se encuentre bien posicionada** en los buscadores invertiremos en SEO.

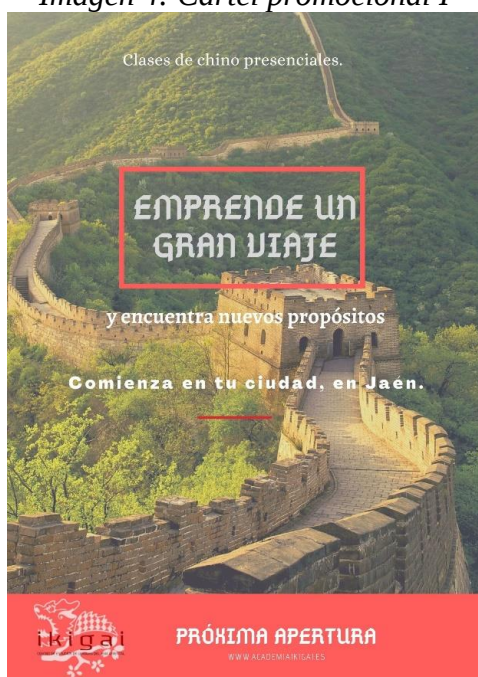
A continuación, veremos ejemplos de carteles que promocionará a nuestra academia en su momento de apertura. La idea de los carteles es captar la atención de los clientes con mensajes motivacionales que se puedan extrapolar al ámbito académico. En la imagen 4 se muestra el cartel que va a estar dedicado a nuestro público objetivo de la academia presencial en Jaén. El cartel irá enfocado a captar la atención de clientes que se planteen estudiar el idioma chino desde cero. Con el eslogan “emprende un gran viaje” queremos invitar al cliente para que se embarque en un nuevo proyecto y que a través de este encuentre nuevos propósitos de crecimiento personal o profesional. En el cartel se le indica al cliente que puede comenzar su viaje desde el lugar que está ahora mismo, en la ciudad de Jaén. El estudio de una lengua es un proceso largo, de ahí la elección de la Gran Muralla China como imagen que acompaña el eslogan, que a su vez también representa la cultura china, por ende, se deducirá que el servicio que ofrecemos estará relacionado con este país. En la parte superior de dicho cartel aparece escrito “clases de chino presenciales” que será el servicio que ofertaremos, mientras, que en la parte inferior aparecerá el logo de la academia, con el texto “nueva apertura”, a la que le precede un enlace ficticio que invitaría al cliente a buscar nuestros servicios en la web.

Por otro lado, el cartel promocional de la imagen 5 está dedicado a nuestro público interesado en estudiar japonés. El cartel estará disponible en nuestras redes sociales y en la publicidad en internet. El eslogan que ilustra el cartel es “Si no puedes cumplir tu propósito, no lo cambies, modifica tus acciones”, este eslogan va dedicado a aquellas personas que les gustaría aprender japonés, pero no se atreve por la dificultad del idioma. A esas personas les decimos que si ahora no ven claro su objetivo (el de viajar a Japón, hablar el idioma, etc) de ahí aparezca distorsionada la típica imagen del templo japonés, monte *Fuji* y el *Sakura* de fondo, imagen

exótica por excelencia de Japón en el ideal occidental, empiecen a estudiar el idioma con nosotros para que encuentren más claros sus propósitos.

Por último, tenemos la imagen 6, con un cartel dedicado a nuestro público que estudiará chino de manera online. Este público que estudiará de manera online nos encontrará a nosotros a través de sus búsquedas, por lo que no nos vale el mismo eslogan que con el público presencial, al que tenemos que salir nosotros en su búsqueda y captar su atención. El eslogan escogido para este tipo de público es “La excelencia no es un acto, es un hábito para cumplir propósitos”, va enfocada a un perfil de estudiante que claramente quiere enfocarse en el estudio del idioma, por eso es que va a ser él el que nos encuentre. En todos nuestros eslóganes se utiliza a palabra “propósito” debido a que, como se ha mencionado en apartados anteriores, sería la traducción al español de la palabra japonesa *ikigai* que da nombre a nuestro centro de estudios, por tanto, nuestras campañas de marketing tendrán el enfoque de “cumplir metas”, en este caso, de estudio.

Imagen 4: Cartel promocional I



Fuente: Elaboración propia con Canva

Imagen 5: Cartel promocional II



Fuente: Elaboración propia con Canva

Imagen 6: Imagen promocional III



Fuente: Elaboración propia con Canva

6.6. LOGOTIPO

El logotipo es la parte de la marca de la empresa, que, al contrario que el nombre de esta no se puede pronunciar, pero se reconoce visualmente, por eso logotipo de nuestra empresa ha de ser original, que llame la atención, pero sin ser excesivamente recargado. La idea es que tanto la cultura china como la japonesa estén representadas, destacando aún más la china por su mayor peso en los servicios que ofertamos. El logo no pretende recordar que estamos en una academia de idiomas, sino recordarle al alumno por qué está aquí. Dicho logo ha sido diseñado en la web de Freelogodesign, se ha mezclado dos diseños pre diseñados de la web de dos de los elementos más conocidos tanto de Japón como de China. En caso del primero se ha utilizado un icono con la rama de flor de Sakura o cerezos en flor, y para el segundo el dragón chino, elemento muy conocido en el arte de este país. Ambos elementos aparecen en una mezcla de color entre rojo y rosa pálido para que no de la sensación de que está recargado ya que el nombre de la marca irá escrito sobre el logo. Se ha destacado la palabra japonesa *ikigai* que es el nombre de nuestro centro de estudios.

Tal y como argumenta Monferrer (2013), el nombre de la marca es muy importante, por lo que ha de cumplir las siguientes características:

- **Ha de ser fácil de leer y pronunciar, así como de reconocer y recordar:** Con este objetivo se ha escogido un nombre en japonés por lo que debido a las características fonéticas del idioma se puede escribir en alfabeto latino. *Ikigai* es un nombre corto y fácil de recordar, pese a ser una palabra extranjera. Esta última cualidad es lo que lo hace fácilmente distinguible.
- **Ha de ser evocador de las cualidades del producto:** Como se ha comentado en apartados anteriores, esta palabra tiene un fuerte significado y se traduciría como “propósito de vida”, por lo que con esto queremos hacer honor al propósito que nuestros alumnos tienen para estudiar estas lenguas con un sistema tan exigente como el de nuestra academia. Además, la palabra “propósito” estará siempre presente en nuestros eslóganes de nuestras campañas de marketing. Bajo esta palabra aparece el subtítulo en negro y en mayúscula “Centro de Estudios de lenguas del Asia Oriental” para concretar cuál es nuestro negocio.
- **Ha de ser registrable y protegible:** El nombre que presentaríamos al registro mercantil para nuestra empresa sería “Centro de Estudios de Lenguas del Asia Oriental Ikigai S.L.U.”.
- **Ha de ser aplicable en los mercados extranjeros:** Este apartado no es relevante en caso de nuestra empresa cuyo mercado objetivo es el nacional, por lo que no tiene necesidad de operar en mercados internacionales.

A continuación, se presenta el logo de nuestra empresa de acuerdo con los patrones expuestos anteriormente:

Imagen 7: Logo de la empresa



Fuente: Elaboración propia con Freelogodesign²⁰

²⁰ Véase web en: <https://editor.freelogodesign.org/> [Consultado el: 23 de julio de 2020]

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

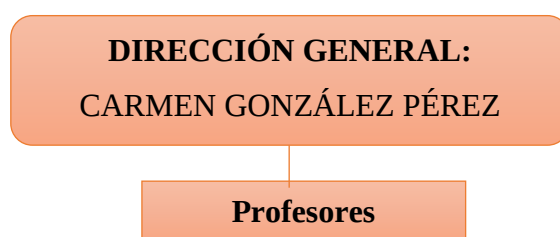
La planificación de los recursos humanos (RRHH) determina las necesidades del personal a partir de los objetivos y la estrategia empresarial durante un periodo determinado de tiempo. Por otro lado, también se encarga de analizar si los recursos humanos disponibles se ajustan a las necesidades de la empresa en ese momento. Esta actividad es importante para decidir la cantidad y cualidades de empleados se necesitan, cómo los conseguirán (si mediante reclutamiento externo o promoción interna) y sus necesidades de formación (Dolan et al, 2007).

En los siguientes apartados se detallará el plan de RRHH que llevará nuestra empresa donde se esquematizará su organigrama, se describirán los puestos de trabajo a cubrir para su correcta puesta en marcha, se hará una previsión de número de empleados que necesitará la academia para su puesta en marcha y se realizará otra previsión de crecimiento. Finalmente, acabaremos el apartado detallando cuál será el coste del personal para la empresa.

7.1. ORGANIGRAMA

A continuación, veremos el organigrama de nuestra empresa.

Figura 7: Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Se trata de un organigrama sencillo ya que, al inicio de la actividad, la directora y emprendedora Carmen González Pérez se encargaría del proceso de selección de personal, así como del posterior control y gestión del mismo. Los servicios de creación y mantenimiento de web se subcontratarán a una empresa externa (véase plan de operaciones).

7.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

PUESTO 1: DIRECTOR GENERAL DE LA ACADEMIA

Identificación del puesto:

- Denominación del puesto: Director general del Centro de Estudios Ikigai.
- Área: Administración y dirección empresarial.
- Localización: Jaén
- Número de vacantes: 1

Formación:

- Grado en Administración de empresas, Grado en Finanzas y Contabilidad + Máster en Estudios de Asia Oriental.
- Grado en Lenguas Modernas y sus Literaturas (mención lenguas del Asia Oriental), Grado en Estudios del Asia Oriental, Grado en Traducción e Interpretación, Grado en Estudios de Asia y África + MBA

Misión del puesto:

Esta persona se encargará de las funciones de administración de la empresa, la contabilidad, los RRHH y las estrategias de marketing. Su misión será elaborar una estrategia empresarial y llevarla a cabo, supervisar la correcta labor del personal y de la correcta prestación de los servicios a los clientes.

Obligaciones y responsabilidades del puesto:

Esta persona se encargará de llevar la contabilidad de la empresa, elaborar las campañas de marketing y organización de los recursos humanos. Deberá ser una persona que aparte de la gestión empresarial conozca bien los servicios que ofrece la empresa, por lo que debe de ser una persona que haya estudiado estos idiomas. También tendrá un rol participativo en la preparación de las guías docentes ya que dentro de sus funciones de supervisión de los RRHH entra la supervisión de que el temario se está llevando a tiempo con lo establecido en las guías docentes y en el *planning* de la academia.

Será la encargada de gestionar las redes sociales y de crear contenido en el blog.

PUESTO 2: PROFESOR DE CHINO NATIVO O NACIONAL

Identificación del puesto:

- Denominación del puesto: Profesor de chino nativo o nacional para academia de idiomas.
- Horario: lunes a jueves de 15:00 a 20:30 en la academia, viernes de 16:00 a 20:00 telemáticamente.
- Área: Educación
- Localización: Jaén
- Número de vacantes: 2

Formación:

- Grado en Filología Hispánica o Traducción + Titulación habilitante a profesor (Nativo)
- Grado en Lenguas Modernas y sus Literaturas (mención lenguas del Asia Oriental), Grado en Estudios del Asia Oriental, Grado en Traducción e Interpretación, Grado en Estudios de Asia y África + Máster en Profesorado (Nacional).
- Certificación HSK 6 para nacionales/ DELE C1 para nativos.

Misión del puesto:

Enseñar lengua china a los alumnos según el plan docente establecido por la academia.

Elaborar plan docente de la academia.

Obligaciones y responsabilidades del puesto:

Esta persona se encargará de impartir clase de lengua china a cuatro grupos que pueden oscilar desde nivel básico a nivel intermedio-alto. Cada verano se encargará planificar el curso y elaborar las guías docentes y el material complementario que se les irá subiendo a los alumnos a la plataforma durante el transcurso del mismo. Esta última función lo hará junto a la directora de la academia y el resto de profesores. Para poder realizar su trabajo, la empresa le dotará de un ordenador, un micrófono, unos cascos y una tablet.

PUESTO 3: PROFESOR DE JAPONÉS PARA CLASES ONLINE

Identificación del puesto:

- Denominación del puesto: Profesor de japonés nativo o nacional para academia de idiomas online.
- Área: Educación

- Horario: lunes a jueves 15:30 a 20:30.
- Localización: Indiferente.
- Número de vacantes: 1

Formación:

- Grado en Filología Hispánica o Traducción + Titulación habilitante a profesor (Nativo)
- Grado en Lenguas Modernas y sus Literaturas (mención lenguas del Asia Oriental), Grado en Estudios del Asia Oriental, Grado en Traducción e Interpretación, Grado en Estudios de Asia y África + Máster en Profesorado (Nacional).
- *Noken* 2 o 1 para nacionales/ DELE C1 para nativos

Misión del puesto:

Enseñar lengua japonesa a los alumnos según el plan docente establecido por la academia. Elaborar plan docente de la academia.

Obligaciones y responsabilidades del puesto:

Esta persona se encargará de impartir clase de lengua japonesa a tres grupos que pueden oscilar desde nivel básico a nivel intermedio-alto. Cada inicio de curso se encargará planificar el curso y elaborar las guías docentes y el material complementario que se les irá subiendo a los alumnos a la plataforma durante el transcurso del mismo. Esta última función lo hará junto al director de la academia y el resto de profesores.

Las horas que no se encuentre impartiendo clases irán destinadas a ofrecer tutorías y para planificación docente. Para poder realizar su trabajo, la empresa le dotará de un ordenador, un micrófono, unos cascos y una tablet.

7.3. NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO. PREVISIÓN DE CRECIMIENTO.

Como se ha detallado en el apartado anterior en el número de vacantes, el personal de nuestra empresa estará compuesto por:

- La directora general de la academia: Carmen González Pérez
- Dos profesores de chino nativos o nacionales con disponibilidad en la ciudad de Jaén.
- Un profesor nacional o nativo de japonés que trabajará telemáticamente desde cualquier punto de España.

Con respecto a la previsión de crecimiento, siempre que las cuentas de la academia vayan positivamente y exista demanda, previsiblemente en nuestra modalidad online, se irá incrementando el número de profesores y se empezará a demandar personal administrativo para delegar las funciones básicas de la academia.

7.4. COSTE DE PERSONAL

Para establecer el coste del personal se ha tenido en cuenta el VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada del 17 de junio de 2017, cuya última actualización de tablas salariales fue el 18 de octubre de 2019.

En la primera tabla (tabla 5) se mostrará cuál sería el salario bruto por cada empleado de la empresa.

Primero de todo, resulta importante señalar que:

- La Gerente y Directora de la empresa, Carmen González Pérez ocuparía el puesto de “Jefe de Administración”, rol perteneciente al grupo II, cuyo salario está estipulado en 16.728’15 € anuales por 39 horas semanales según el convenio colectivo. En este caso, la gerente trabajaría en horario de apertura de la academia y el resto de horas telemáticamente llegando al total de horas semanales establecidas.
- Los profesores de chino y el profesor de japonés pertenecerían al rol de “Profesor/a titular” del grupo I por lo que las horas estipuladas en el convenio serían 34 y gozarían del salario anual de 14.781,09 en caso de que trabajasen ese número de horas. No es el caso de nuestra academia, ya que ellos tendrían un contrato fijo-discontinuo con el que trabajarían 26 horas a la semana en caso de los profesores de chino y 20 el de japonés.

Tabla 5: Salario bruto trabajadores

PUESTO	Total horas mes ²¹	Salario Base por hora (€/hora)	Salario Bruto Total mes
Jefe de Administración	100	8,93 €	893 €
Profesor de chino A	96	8,55€	820,8 €
Profesor de chino B	96	8,55€	820,8 €
Profesor de japonés	80	8,55 €	684 €

Fuente: Elaboración propia.

²¹ Supongamos que cada mes tiene 4 semanas.

Al salario bruto habría que añadirle los costes de seguridad social (contingencias comunes, desempleo, fondos de garantía salarial y formación profesional) junto al complemento de dedicación que viene establecido en el artículo 29 del VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada del 2017.

Sin embargo, nos encontramos con que el inconveniente de que el convenio colectivo no muestra datos actualizados al 2020, por ello, para hacer nuestros costes más realistas, al salario total que resulte de todos estos cálculos, lo actualizaremos al IPC general gracias a la calculadora²² proporcionada por el INE. La tasa de variación del IPC comprendida en el periodo enero 2019 hasta enero 2020 es del 1,1% (tabla 6).

²² Calculadora IPC INE: <https://www.ine.es/calcula/index.do?L=0>

Tabla 6: Salario de los trabajadores

PUESTO	Régimen Seguridad Social (RECCA)	SALARIO BRUTO (A)	COMPLEMENTO SALARIAL DE DEDICACIÓN (B)	APORTACIÓN DE LA EMPRESA A LA SEGURIDAD SOCIAL (C)				TOTAL DE COSTE PARA LA EMPRESA (A+B+C) (mensual)	ACTUALIZACIÓN SALARIO IPC ENERO 2020
				Contingencias comunes (23,60%)	Desempleo (5'50%)	Fondo de garantía salarial (0,20%)	Formación profesional (0,60%)		
Jefe de administración	Régimen de autónomos	893 €	-	328,98 €	76,67 €	2,78 €	8,36 €	1.309,79 €	1.440 €
Profesor de chino A	Régimen General	820,8 €	105,70€	209,85 €	48,9 €	1,77 €	5,33 €	1.192,35 €	1.205,47 €
Profesor de chino B	Régimen General	820,8 €	105,70€	209,85 €	48,9 €	1,77 €	5,33 €	1.192,35 €	1.205,47 €
Profesor de japonés	Régimen General	684 €	105,70€	177,56 €	41,38 €	1,50 €	4,51 €	1.014,65 €	1.025,81 €
TOTAL COSTE	-	-	-	-	-	-	-	4.709,14 €	4.876,75 €

Fuente: Elaboración propia

8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

En este apartado hablaremos sobre la elección de la forma jurídica de nuestra empresa, la tramitación y planificación que tendremos que realizar para su puesta en marcha.

8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La forma jurídica que adoptará nuestra academia será una Sociedad de Responsabilidad Limitada. El portal Plataforma PYME (2020) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo la describe como *“sociedad en el que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, estará integrado por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales”*. Para su constitución se necesita un aporte mínimo de 3.000 € y el número mínimo de 1 socio. Sus características pueden resumirse en:

- Ser una sociedad de capital independientemente de cual sea la naturaleza de su objeto, tiene carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Se puede constituir tanto de manera telemática como presencial.
- Su denominación social (o nombre identificador de toda sociedad de capital) es libre, pero debe de figurar las abreviaturas de “Sociedad de Responsabilidad Limitada” (S.R.L.) o la de “Sociedad Limitada” (S.L.) y se podrá obtener a través del registro mercantil central y cuyo nombre será el que lo diferencie en el tráfico jurídico por lo que no podrá ser idéntico al de otra sociedad ya existente.
- Se exigirá a esta sociedad un libro de inventarios y cuentas anuales, un libro diario, un libro de actas donde se reflejen todos los acuerdos tomados en las Juntas Generales y Especiales y un libro de registro de socios en el que conste sus participaciones sociales.

Se ha escogido esta forma jurídica porque presenta ventajas como que la responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a la aportación del capital, que, recordemos es mínimo, también por la libertad de la denominación social, por la posibilidad de aportar el capital en bienes o en dinero, no existe un límite máximo de socios, el nombramiento del administrador tiene un carácter indefinido y por su fiscalidad.

En el momento de constituir nuestra empresa, la única socia capitalista deberá desembolsar el capital social. Las aportaciones dinerarias, como en nuestro caso, deberán acreditarse

mediante la notificación del depósito de la cantidad antes mencionada en la entidad bancaria que el notario incorpore en la escritura. Los bienes y derechos que puedan ser valorados económicamente podrán ser objeto de capital social y estas participaciones sociales no podrán convertirse en acciones, ni tendrán la denominación de valores ni podrán representarse por medio de títulos o de anotaciones en cuenta y, en caso de que estas sean transferidas deberán formalizarse en un documento público.

Esta sociedad tributará en el Impuesto sobre Sociedades, será una sociedad unipersonal, por lo que en su documentación deberá constituir el nombre junto a las siglas que denomina a esta sociedad como tal, quedando así el nombre de “Centro de Estudios de Lenguas del Asia Oriental Ikigai S.L.U.”. La socia única ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en el acta mediante su firma y, además de los libros exigidos por la Sociedad Limitada, la S.L.U. exige un libro de registros de contratos de la sociedad con el socio único.

8.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Para constituir nuestra Sociedad Limitada Unipersonal (S.L.U.), según el portal Plataforma Pyme (2020) perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, primero se debe acudir al Registro Mercantil para obtener el certificado acreditativo de nombre de la sociedad. Una vez que el nombre de la empresa está registrado, la socia fundadora irá ante notario para firmar la Constitución de la Sociedad, para la cual necesitará aportar su documento de identidad, la solicitud negativa de denominación social adquirida previamente en el registro mercantil, los estatutos de la sociedad de la empresa y la acreditación del desembolso del capital social.

En la escritura de constitución de la sociedad deberá constar la identidad de la socia fundadora, su voluntad de constituir la sociedad, la aportación del capital social que va a realizar, la determinación del modo en el que se organice la administración de la empresa, la identidad de la persona que se encargue en los inicios de la actividad empresarial, de la administración y de la representación social, que en este caso será la socia fundadora.

Después de encargarnos de asuntos notariales pasaríamos a los asuntos de Hacienda, allí deberemos cumplimentar el modelo 600 para presentar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos jurídicos, que como empresa de nueva creación estaríamos exentos de pagar. Finalmente, acudiríamos al Registro Mercantil Provincial para inscribir nuestra

empresa y a la Agencia Tributaria (AEAT) presencial o telemáticamente para obtener el número de identificación fiscal (NIF) de nuestra empresa.

Para la puesta en marcha de la empresa hay que acudir de nuevo a la Agencia Tributaria para darnos de alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores y para rellenar los modelos 036 y 037 correspondientes al Impuesto sobre Actividades Económicas, que estaremos exentos de pagar en los dos primeros ejercicios de nuestra empresa.

La inscripción de la socia fundadora como empresaria, deberá hacerla en la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) donde se le asignará un número de código de Cuenta de Cotización Principal (CCC) para su identificación y control de sus obligaciones con el Sistema de la Seguridad Social. Posteriormente se le comunicará a la Consejería de Trabajo de la comunidad autónoma de Andalucía la apertura de nuestro centro de trabajo para el control sus correctas condiciones de seguridad y salud laboral.

Para los tramites según la actividad empresarial deberemos solicitar en el ayuntamiento de Jaén la licencia de urbanística municipal de Actividades e instalaciones y obras y la Licencia de Funcionamiento, también se deberá inscribir la empresa en otros registros oficiales en función de cual sea su actividad empresarial.

Por otro lado, en caso de contratar trabajadores se deberá cumplir los siguientes procedimientos:

- En la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) se tramitará la afiliación de los tres profesionales seleccionados para trabajar en la empresa (en caso de que no lo estén).
- Darlos de alta en el Régimen de la Seguridad Social, donde tanto empresarios como trabajadores se comprometen a cotizar al sistema, acto que genera el derecho de recibir prestaciones económicas o sanitarias.
- En la Inspección Provincial de Trabajo se obtendrá el calendario laboral que estará en un lugar visible en la empresa y se les proporcionará una copia a los trabajadores.
- Comunicar la apertura del centro de trabajo a la Consejería de Trabajo de la Junta de Andalucía.
- Dar de alta los contratos de trabajo en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) a través de la web [Contrat@](#) donde hará la comunicación. Previamente el empresario o una gestoría deberán haber sido autorizados por el Servicio Público de Empleo Andaluz.

El hecho de que ya tengamos la denominación social registrada en el Registro Mercantil, no significa que el nombre de la empresa esté protegido como marca, de hecho, para tener la protección jurídica de la marca o nombre comercial de la empresa se debe registrar en la Oficina Española de Patentes y Marcas por medio de su sede electrónica o a través del sistema CIRCE. Esta protección durará diez años a partir de la solicitud y podrán ser renovados indefinidamente.

Finalmente, se comentará las tramitaciones de índole general:

- Para obtener el Certificado Digital de la empresa para poder validar y certificar una firma electrónica, se debe acudir a las oficinas de la Dirección General de Policía, Autoridades Certificadores o descargarlo manualmente en un ordenador o en la página CERES de la FNMT mediante el pago de unas tasas.
- Procedimiento de Legalización del Libro de actas, del Libro de registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas, del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad, Libro Diario y el Libro de Inventario y Cuentas Anuales en el Registro Mercantil de la provincia de Jaén. Este trámite se realizará de manera telemática, para ello se deberá tener un certificado electrónico reconocido para poder hacer el envío de los libros, que obligatoriamente deberán cumplimentarse en soporte electrónico y deberán ser generados con el programa Legalia. Seguidamente la empresaria se dará de alta en la página web del Colegio de Registradores donde se deberán cumplimentar los datos requeridos. Cuando el Registro Mercantil haya recibido correctamente los libros, se le entregará a la empresaria una acreditación del procedimiento donde le hará saber si el trámite se ha hecho correctamente o no.
- Realizar el alta de la socia fundadora en el régimen de autónomos de la Seguridad Social.

Por último, cabe señalar que la construcción de la sociedad se puede simplificar, o incluso abaratar si acudimos a un Punto de Atención al Emprendedor (PAE) a través de un Documento Único Electrónico (DUE).

8.3. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA

A continuación, se presentará un diagrama de Grantt (tabla 7) para mostrar el cronograma que se seguirá para la puesta en marcha del negocio. Según esta planificación, el proyecto está pensado para realizarlo en siete meses que transcurrirán desde marzo a septiembre de 2021, ya que tal y como se indicó en el plan de operaciones, el curso académico inicia en octubre.

Tabla 7: Cronograma puesta a punto de la academia

Tarea	Marzo			Abril				Mayo					Junio					Julio					Agosto					Septiembre					Octubre		
	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						
Estudio de mercado																																			
Plan de empresa																																			
Constitución de la sociedad																																			
Búsqueda de financiación																																			
Búsqueda del local																																			
Acondicionamiento local																																			
Búsqueda del personal																																			
Contratación del personal																																			
Elaboración método docente																																			
Elaboración web																																			
Acciones marketing y promoción																																			
Inicio de la actividad																																			

Fuente: Elaboración propia

9. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En este apartado analizaremos la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto, qué inversión y financiación necesitaremos, cuáles serán las previsiones de ingresos y gastos anuales, así como la determinación del punto muerto. Finalizaremos este apartado con un análisis de sensibilidad. Todo el estudio estará hecho en un horizonte temporal de cinco años mediante una herramienta en Excel llamada *Ecofin* y que nos ha sido facilitada por el CADE.

9.1. INVERSIÓN NECESARIA

Empezamos el apartado exponiendo nuestro balance de situación (tabla 8) en el momento de constitución de la empresa y en el cierre de ejercicio de los cuatro años posteriores a su apertura. El balance de situación es un estado financiero compuesto por cuentas de naturaleza de débito y de crédito. Las cuentas de activo recogen todos los bienes y derechos controlados por la empresa, representados en capital de trabajo, efectivo, inventario, propiedades, planta, equipo y en inversiones fijas y diferidas en bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad económica de la empresa que puede ser comercial, producción o servicios, como en caso de la nuestra (Fierro, 2011). Por otro lado, las cuentas de pasivo nos dicen qué está financiando la empresa distinguidos en tres grandes grupos: pasivo espontáneo o financiación sin interés, deuda y capital. Dentro del pasivo se distinguen entre el pasivo a corto y pasivo a largo. Es decir, los pasivos muestran las obligaciones que tiene la empresa con sus acreedores. Por último, las cuentas de recursos propios, capital o patrimonio neto de la empresa reflejan la inversión por parte de los accionistas más el beneficio que ha retenido la empresa en ejercicios anteriores (Martínez, 2017). En definitiva, el activo debe ser igual al pasivo más el patrimonio neto.

Tabla 8: Balance de situación

BALANCE DE SITUACIÓN (en €)						
	octubre de 2021	diciembre 2021	diciembre 2022	diciembre 2023	diciembre 2024	diciembre 2025
	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe	Importe
Activos No Corrientes	20080,41	17573,86	14047,66	11821,46	9595,25	7369,05
Inmovilizado Material	16.639	16.639	16.639	16.639	16.639	16.639
Amort. Acum. Inmov. Material	0	-450	-2.248	-4.046	-5.844	-7.642
Inmovilizado Inmaterial	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141	2.141
Amort. Acum. Inmov. Inmaterial	0	-107	-535	-963	-1.392	-1.820
Inmov. Financiero Largo Plazo	1.300	-650	-1.950	-1.950	-1.950	-1.950
Activos Corrientes	5.800	11683,77	22162,49	30062,72	38939,31	50381,68
H.P. Deudora IVA	4.370	4.370	4.370	4.370	4.370	4.370
Tesorería	1.429	7.314	17.792	25.693	34.569	46.011
Total Activo	25.880	29.258	36.210	41.884	48.535	57.751
Patrimonio Neto	13.280	16.239	23.953	31.985	40.925	51.594
Capital Social	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Reservas	-220	-220	2.739	10.453	18.485	27.425
Crédito de accionistas	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500	10.500
Subvenciones	0	0	0	0	0	0
Resultados pend. aplicación	0	2.959	7.713	8.033	8.939	10.670
Pasivos No Corrientes	9431,76	7086,57	4621,40	2030,11	0,00	0,00
Acreedores L.P. Financieros	9.432	7.087	4.621	2.030	(0)	(0)
Pasivos Corrientes	3168,24	5931,66	7636,21	7868,85	7609,92	6156,52
Acreedores C.P. Financieros	568	2.345	2.465	2.591	2.030	0
H.P. acreedora Imp. Soc./IRPF	0	986	2.571	2.678	2.980	3.557
Otros Acreedores C.P.	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600	2.600
Total Recursos Permanentes	22.712	23.326	28.574	34.015	40.925	51.594
Total Recursos Ajenos	12.600	13.018	12.258	9.899	7.610	6.157
Total Patrimonio Neto y Pasivos	25.880	29.258	36.210	41.884	48.535	57.751

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Por tanto, para la puesta en marcha de nuestro negocio se necesitará realizar una inversión de 25.800 €, tal y como viene reflejado en el balance de situación.

El activo no corriente o activo fijo son aquellos activos que están destinados a permanecer más de un año en la empresa y son difíciles de convertir en dinero líquido.

El valor del activo fijo neto se calcula restando los activos a largo plazo menos amortización acumulada (Martínez, 2017). La amortización es la depreciación que sufre un activo fijo conforme va pasando tiempo en la empresa, ese valor se registra en el balance mediante una deducción de cierta cantidad de dinero. Cabe mencionar que de esta depreciación están exentos los terrenos (Berk, 2008). A continuación, se mostrará una tabla (tabla 9) que recoge la inversión que hemos realizado en activos no corrientes, que a excepción de las fianzas todos los demás que son descritos incluyen IVA soportado.

Tabla 9: Inversiones iniciales

INVERSIONES INICIALES	
INVERSIONES REALIZADAS EN ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	TOTAL
IVA soportado total inversiones	4.370 €
ACTIVO NO CORRIENTE	TOTAL
Acondicionamiento del local	5.400 €
Libros de texto profesorado	747 €
Mobiliario	1.900 €
Equipos informáticos	7.724 €
Elaboración web, aula virtual	1.997 €
Otro inmovilizado	868 €
Gastos de constitución	220 €
Patentes y marcas	144 €
Gastos de establecimiento	1.880 €
Fianzas	1.300 €
TOTAL	22.180 €
TOTAL ACTIVO	26.550 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como se ha podido observar, este es un proyecto que necesita una fuerte inversión en activos no corrientes (equipos informáticos, mobiliario de aula y de oficina, proyectores...) por lo que se espera poder hacer uso de ellos durante el máximo tiempo posible. En la siguiente tabla desglosaremos los datos de amortización de nuestros activos no corrientes (Tabla 10).

Tabla 10: Amortización de activos no corrientes

AMORTIZACIÓN ACTIVOS NO CORRIENTES								
INVERSIONES REALIZADAS	Inversión inicial	Plazo (años)	%	Cuota anual amortización				
				2021	2022	2023	2024	2025
Acondicionamiento del local	5.400 €	20	5	68 €	270 €	270 €	270 €	270 €
Libros de texto profesorado	747 €	5	20	37 €	149 €	149 €	149 €	149 €
Mobiliario	1.900 €	10	10	48 €	190 €	190 €	190 €	190 €
Equipos informáticos	7.724 €	7	14,29	276 €	1.103 €	1.103 €	1.103 €	1.103 €
Otro inmovilizado	868 €	10, 13	9,87	21 €	85 €	85 €	85 €	85€
INM. MATERIAL	16.639 €	-	-	461 €	1.845 €	1.845 €	1.845 €	1.845 €
Web, aula virtual	2.141 €	5	20	107 €	428 €	428 €	428 €	428 €
Patentes y marcas								
I. INMATERIAL	2.141 €	5	-	107 €	428 €	428 €	428 €	428 €
TOTAL	18.780 €	10,88	-	557 €	2.226 €	2.226 €	2.226 €	2.226 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como se puede observar, el primer año el importe de amortización es bastante menor que en los siguientes años, esto se debe a que en el año 0 de nuestra actividad sólo tendremos tres meses de producción. Mientras que los siguientes cuatro años de estudio, nuestro importe no varía debido a que la vida útil ponderada prevista es de 10,88 años.

9.2. FINANCIACIÓN. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR Y COSTE DE LAS MISMAS.

La financiación necesaria para nuestro proyecto será de 25.880 € que procederán de dos fuentes de financiación: financiación propia y un préstamo bancario. La socia propietaria aportará al proyecto un total de 13.500 €, de los cuales 3.000 € serán aportados en forma de capital social y los 10.500 € restantes en forma de créditos a los socios. Se ha escogido la fórmula de aportar el capital social mínimo que se exige para la formación de una Sociedad Limitada para que los gastos de constitución de la

sociedad sean menos elevados. La segunda fuente de financiación escogida ha sido un préstamo bancario (tabla 11).

Tabla 11: Datos del préstamo bancario

DATOS PRÉSTAMO	
Importe	10.000€
Interés nominal	5 %
Gastos iniciales	1 %
Nº total pagos	48 (4 años)
Nº pagos por año	12
Periodos de carencia	0
Pago periódico	230,29 €/mes

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

En esta tabla se mostrará los datos del coste del capital del proyecto (k), que en este caso será del 1 %. Se puede observar la amortización financiera, los intereses y el ahorro fiscal de intereses del préstamo a cuatro años que pediremos (tabla 13).

Tabla 12: Cálculo del coste de capital

CÁLCULO COSTE DE CAPITAL						
	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
RECURSOS PROPIOS						
Entradas	13.500 €					
Devolución						-13.500 €
PRÉSTAMOS						
Montante inicial	10.000 €					
Amortización financiera		-568,24 €	-2345,19 €	-2465,17 €	-2591,29 €	-2.030,11 €
Intereses		-222,64 €	-418,33 €	-298,34€	-172,22 €	-42,53 €
Ahorro fiscal intereses		44,52 €	83,66 €	-59,66 €	-34,44 €	-8,5 €
TOTAL DIMENSIÓN FINANCIERA	23.500 €	-746,35 €	-2679,85 €	-2823,17 €	-2797,95 €	-15581,14 €
Costes de capital (k)	1%					

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

9.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES

En este apartado se mostrarán los ingresos y gastos que obtendría nuestra academia en sus cinco primeros años de actividad. Primero de todo, debemos recordar que nuestro negocio está pensado para operar en horario de tarde debido a que es el tiempo que nuestro público objetivo (estudiantes y trabajadores) puede emplear a tareas extracurriculares. Por tanto, nuestro tiempo de actividad es limitado y debemos utilizar al máximo nuestro tiempo y recursos para conseguir rentabilizar la empresa. Debido a las limitaciones de *Ecofin*, se ha tenido que segmentar nuestra gama de productos para las tablas que aparecerán posteriormente. Por este motivo, previamente expondremos cuales son los tipos de cursos que ofertaremos tanto durante el curso escolar como en la temporada de verano y cuantas ventas se prevén por curso (tabla 13).

Tabla 13: Previsión ventas de productos curso académico 2021-2022

PRIMER CUATRIMESTRE DEL CURSO ACADÉMICO (Octubre-Enero)		
Tipo de curso	Previsión de ventas	Precio
Chino básico I online	12	340 €
Chino inicial I online	12	340 €
Chino pre intermedio I online	11	420 €
Chino intermedio I online	11	420 €
Japonés inicial I	12	340 €
Japonés pre intermedio I	11	420 €
Japonés intermedio I	11	420 €
Chino básico I presencial	10	360 €
Chino inicial I presencial	10	360 €
Chino pre intermedio I presencial	8	430 €
Chino intermedio I presencial	6	430 €
Japonés Noken 5 (diciembre)	5	320 €
Japonés Noken 4 (diciembre)	5	320 €
Japonés Noken 3 (diciembre)	6	350 €
SEGUNDO CUATRIMESTRE DEL CURSO ACADÉMICO (Febrero - Mayo)		
Tipo de curso	Previsión de ventas	Precio
Chino básico II online	12	340 €
Chino inicial II online	12	340 €
Chino pre intermedio II online	11	420 €
Chino intermedio II online	11	420 €
Japonés inicial II	12	340 €
Japonés pre intermedio II	11	420 €
Japonés intermedio II	11	420 €

Chino básico II presencial	10	360 €
Chino inicial II presencial	10	360 €
Chino pre intermedio II presencial	8	430 €
Chino intermedio II presencial	6	430 €
VERANO (junio, julio, agosto)		
Tipo de curso	Previsión de ventas	Precio
Japonés Noken 5 (julio)	16	320 €
Japonés Noken 4 (julio)	14	320 €
Japonés Noken 3 (julio)	10	350 €
Chino para los negocios	18	280 €
Cursos de conversación de chino	25	280 €
Cursos de HSK (niveles iniciales)	25	280 €
Cursos de HSK (niveles intermedios)	17	280 €
Curso intensivo de chino básico	10	580 €
Curso intensivo de chino inicial	10	580 €
Curso intensivo de chino pre intermed.	10	580 €
Curso intensivo de japonés inicial	10	580 €
Curso intensivo de japonés pre interm.	10	580 €
Curso intensivo de japonés intermedio	10	580 €

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, a lo largo del año escolar estaremos impartiendo cursos de todos los niveles. Cada nivel está compuesto por dos cursos que se imparte de forma cuatrimestral y que recuerda a la división de los cuatrimestres universitarios. Esto se debe a que la enseñanza de estas lenguas, sector que se encuentra en pleno auge en nuestro país, se han solido enseñar tradicionalmente en las universidades o Escuelas de Idiomas. Se ha decidido seguir con este método en nuestra academia debido a que nuestro público objetivo estaría familiarizado con este calendario y, además, el hecho de dividir los niveles beneficia tanto a la academia como a los clientes a que, podrán encontrar un curso más adaptado a su nivel, en caso de que tengan conocimientos previos del idioma y nosotros podremos incorporar más clientes si abrimos matrícula a mitad del año académico. También, el método de pago será más cómodo para el cliente ya que podrá pagar el curso en un solo pago el primer mes o en dos pagos durante los dos primeros meses de impartición. El objetivo será siempre fidelizar al cliente y que curse con nosotros todo el año académico y, a ser posible los niveles restantes también. Así que para nuestra estimación de ventas expuesta en la tabla anterior hemos estimado la misma cifra de clientes tanto para la primera parte del curso, como para la segunda,

siendo en su mayoría clientes fidelizados que cursarán todo el año escolar con nosotros y barajaremos pocas incorporaciones en la segunda parte del curso.

Durante los meses de octubre y noviembre ofertaremos cursos preparatorios para el examen *Noken* de la convocatoria de diciembre, que tradicionalmente se suele celebrar en menos lugares que la convocatoria de julio. Para verano se ofertará estos mismos cursos durante el mes de junio. Puesto que esta convocatoria se oferta en más ciudades, hay una mayor participación en dicho examen, por lo que, este hecho unido a que para esas fechas llevaríamos nueve meses operativos, por tanto, esperaríamos cierta fidelización de alumnos nuestros que hayan cursado los cursos anuales y que quieran culminar el año académico presentándose al examen certificadorio y que nuestra inversión en publicidad y posicionamiento web unido a nuestro trabajo para darnos a conocer en redes sociales dieran sus frutos para llegar a la cifra óptima de alumnos de estos cursos.

Respecto a los cursos preparatorios de nivel HSK, esperaríamos una recepción positiva, sobretodo el primer año debido a que la reciente implantación del nuevo examen podrá generar más demanda de este tipo de cursos por parte de los estudiantes de chino.

Por otro lado, los cursos de conversación son bastante demandados por los alumnos debido a las características fonéticas de la lengua china. En la actualidad, la competencia de expresión oral de lengua china se evalúa en otro examen diferente del HSK, este examen recibe el nombre de HSKK, lo que hace que este tipo de cursos estuvieran vinculados a la superación de dicho examen. No obstante, con la nueva reforma, la evaluación de esta competencia quedaría integrada dentro del examen HSK, por lo que haría falta una reformulación de objetivos para poder seguir ofertando este tipo de cursos y hacerlos prácticos para satisfacer tanto las necesidades de los alumnos que se hayan apuntado para superar la parte oral del examen, como la de aquellos que sólo quieran mejorar su expresión oral en este idioma.

Por último, tenemos nuestra oferta de nuestro curso de chino para los negocios que se impartirán durante los meses de verano y estarán enfocados a aquellos profesionales interesados en el mundo de los negocios con China.

Una vez que hemos descrito todos los cursos que vamos a ofertar en un año académico y cuantos cursos estimamos vender, pasaremos a exponer a qué precio venderemos cada curso durante los años posteriores si se estima una actualización del precio al IPC, que para esta simulación hemos valorado un incremento interanual del 2% (tabla 14).

Tabla 14: Precios de venta de los productos

Familias de Productos (productos o servicios)	PRECIOS DE VENTA (en €)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Chino- jap. inicial online	340,00	346,80	353,74	360,81	368,03
Chino inicial presencial	360,00	367,20	374,54	382,03	389,68
Chino- jap. intermedio online	420,00	428,40	436,97	445,71	454,62
Chino intermedio presencial	430,00	438,60	447,37	456,32	465,45
Chino negocios, oral, HSK	280,00	285,60	291,31	297,14	303,08
Ch-jp intensivos de verano	580,00	591,60	603,43	615,50	627,81
Japonés N5-N4	320,00	326,40	332,93	339,59	346,38
Japonés N3	350,00	357,00	364,14	371,42	378,85

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

En la próxima tabla (tabla 15) expondremos la previsión de ventas anuales que tendrá nuestra empresa conforme a los parámetros diseñados en el presente plan de empresa, horario de actividad, estacionalidad y recursos humanos empleados.

Tabla 15: Previsión de ventas

PREVISIÓN DE VENTAS					
PRODUCTO	2021	2022	2023	2024	2025
Chino y japonés niveles iniciales online	36	72	73	74	75
Chino niveles iniciales presencial	20	43	44	45	46
Chino y japonés niveles intermedios online	44	88	88	90	90
Chino niveles intermedios presenciales	14	38	39	40	42
Chino negocios, oral, HSK.	-	85	88	92	97
Chino y japonés intensivos	-	60	60	60	60
Japonés N5-N4	10	41	41	42	44
Japonés N3	6	16	17	17	20
TOTAL	130	443	450	460	474

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como podemos observar, el gran incremento anual que se presenta del año 2021 al 2022 se debe a que en el primer año sólo operaremos tres meses e ingresaremos la cantidad correspondiente a la primera parte de los cursos anuales que se ofertarán durante el curso académico 2021-2022 y los cursos para el examen *Noken*. Sin embargo, para el cierre del ejercicio del año 2022 el número de cursos vendidos previstos se incrementan considerablemente debido a que ya habremos realizado el primer año completo de

actividad. A partir de dicho año se prevé que las ventas se estabilicen y no presenten grandes variaciones de número de cursos vendidos, puestos que estaremos operando en los límites de nuestra capacidad.

Tabla 16: Ingresos por ventas

PRODUCTO	VENTAS (en €)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Chino- jap. inicial online	12.240	24.970	25.823	26.700	27.602
Chino inicial presencial	7.200	15.790	16.480	17.192	17.925
Chino- jap. intermedio online	18.480	37.699	38.453	40.114	40.916
Chino intermedio presencial	6.020	16.667	17.448	18.253	19.549
chino negocios, oral, HSK	-	24.276	25.635	27.337	29.399
Ch-jp intensivos de verano	-	35.496	36.206	36.930	37.669
Jap. N5-N4	3.200	13.219	13.658	14.119	15.241
Jap. N3	2.100	5.819	6.050	6.294	7.577
Totales	49.240	173.936	179.753	186.938	195.877

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

A continuación, expondremos los costes variables derivados de la producción de nuestros cursos:

Tabla 17: Gastos en costes variables

PRODUCTOS	COSTES VARIABLES (en €)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Chino- jap. inicial online	3.143	6.411	6.630	6.856	7.087
Chino inicial presencial	1.746	3.829	3.996	4.169	4.347
Chino- jap. intermedio online	5.122	10.448	10.657	11.117	11.340
Chino intermedio presencial	1.630	4.512	4.723	4.941	5.292
chino negocios, HSK, oral	-	5.046	5.329	5.682	6.111
Ch-jp intensivos de verano	-	9.498	9.688	9.882	10.080
Jap. N5-N4	776	3.206	3.312	3.424	3.696
Jap. N3	564	1.563	1.625	1.690	2.035
Totales	12.980	44.513	45.961	47.761	49.987

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como se explicó en el plan de RRHH, nuestra empresa contará con tres trabajadores: dos profesores de chino y un profesor de japonés. Por otro lado, la socia propietaria que se encargará de las tareas de administración y dirección de la academia, cotizará en el régimen R.E.T.A. En la siguiente tabla se desglosa el coste que supone a la empresa mantener este personal:

Tabla 18: Gastos en Recursos Humanos

GASTOS EN RRHH					
GASTOS EN PERSONAL	2021	2022	2023	2024	2025
Número de socios	1	1	1	1	1
Sueldos de los socios	4.320 €	17.971 €	18.690 €	19.438 €	20.215 €
Pagas extras de los socios	0	0	0	0	0
Trabajadores asalariados	3	3	3	3	3
Sueldos de los trabajadores	10.305 €	42.869 €	44.584 €	46.367 €	48.222 €
Pagas extras trabajadores	2.748 €	5.716 €	5.944 €	6.182 €	6.430 €
Seg. Social Empleados	3.710 €	15.433 €	16.050 €	16.692 €	17.360 €
Seg. Social Socios (R.E.T.A.)	1.101 €	4.492 €	4.582 €	4.674 €	4.767 €
Altas y bajas de socios en R.E.T.A.	0	0	0	0	0
Altas y bajas de trabajadores	0	0	0	0	0
Total Gastos de Personal	22.184 €	86.481 €	89.850 €	93.352 €	96.993 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como se puede comprobar, aunque el salario de la socia fundadora está basado en el convenio colectivo de enseñanza, gracias a la libertad que goza su posición para estipular su salario, se ha decidido que ella no reciba ni pagas extras ni complemento salarial de dedicación para ahorrar dinero a la empresa, puesto que su salario es mayor que el de sus trabajadores. También se puede observar que no habrá alta ni bajas de trabajadores en esta previsión, puesto que el contrato que les realizaremos será el fijo-discontinuo, que como ya se comentó en el plan de recursos humanos, la empresa contratará trabajadores de manera indefinida, pero su contratación dependerá del volumen de actividad, por lo que en verano podríamos prescindir de los servicios de alguno de ellos sin llegar al despido. Aunque se ha comentado esta peculiaridad, esto no se ha tenido en cuenta para hacer los cálculos de coste de personal, ya que para esta simulación estaríamos trabajando con cifras máximas de producción de nuestra empresa.

En la siguiente tabla (tabla 20) se expondrán los gastos fijos a los que tendrá que hacer frente la empresa. El total de gastos fijos es la cifra resultante de la suma entre el total de gastos de personal y el total de otros gastos fijos.

Tabla 19: Gastos fijos

GASTOS FIJOS (en €)					
Otros gastos fijos	2021	2022	2023	2024	2025
Otras gastos fijos (SIN IVA)	1.880	0	0	0	0
Primas de Seguros	0	306	312	318	325
Electricidad	600	2.448	2.497	2.547	2.598
Otros suministros (agua, gas, etc.)	120	490	499	509	520
Aplicaciones informaticas	0	1.318	1.344	1.371	1.399
Conexión a Internet (tarifa plana)	111	452	461	471	480
Página Web (Host, mantenimiento, etc)	150	612	624	637	649
Compañía de seguridad / Alarma	141	575	587	599	610
Material de oficina	240	979	999	1.019	1.039
Publicidad y propaganda	250	510	520	531	541
Arrendamientos	1.950	7.956	8.115	8.277	8.443
Otros gastos imprevistos	360	1.469	1.498	1.528	1.559
Total Otros Gastos Fijos	5.802	17.115	17.457	17.806	18.163
Total Gastos de Personal	22.184	86.481	89.850	93.352	96.993
Total Gastos Fijos	27.986	103.596	107.307	111.159	115.156

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

El importe mensual que se ha barajado para los gastos fijos son los siguientes: 300€ para seguros, 200 € para electricidad, 40 € para otros suministros, 1292 € correspondientes a la suma total de todos los paquetes anuales aplicaciones informáticas que necesitemos, 37 € de tarifa plana de internet, 50 € para el mantenimiento de la página web, 47 € correspondientes a la tarifa de la alarma del local, 80 € mensuales para el material de oficina, 650 € correspondientes al arrendamiento del local y 200 € para gastos imprevistos. Para publicidad y propaganda se han destinado 500 € anuales (inversión en posicionamiento web y publicidad online) y 120 € mensuales para otros gastos previstos. Todos estos gastos tendrán un crecimiento del 2% anual correspondiente al IPC simulado.

Una vez expuestos nuestros ingresos y nuestros gastos pasaremos a valorar la cuenta de resultados:

Tabla 20: Cuenta de resultados previsional

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL (en €)					
Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas	49.240	173.936	179.753	186.938	195.877
Ingresos	49240	173936	179753	186938	195877
Costes variables (directos)	12.980	44.513	45.961	47.761	49.987
Margen Bruto s/Ventas	36260	129423	133793	139176	145890
Gastos de Personal y Seg. Social	17.373	66.556	69.218	71.987	74.866
Seguridad Social	4.811	19.925	20.632	21.366	22.127
Otros Gastos Fijos	9.351	29.993	30.709	31.509	32.406
Dotación Amortizaciones	557	2.226	2.226	2.226	2.226
Total Gastos Explotación	32092	118699	122786	127087	131625
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	4168	10723	11007	12089	14265
Ingresos Financieros	0	1	2	2	3
Gastos Financieros	223	440	298	172	43
Resultado Financiero	-223	-439	-297	-170	-39
Res. antes Impuestos (BAI)	3946	10284	10710	11919	14226
Impuesto de Sociedades	986	2.571	2.678	2.980	3.557
Resultado Neto	2.959	7.713	8.033	8.939	10.670

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como podemos comprobar, la empresa empieza dando resultados positivos desde el año 0, aunque sólo tenga tres meses de actividad. Durante los próximos años presenta un ascenso progresivo de ganancias hasta llegar a los 10.670 € en el año cinco.

9.4. DETERMINACIÓN DEL PUNTO MUERTO

El punto muerto, también denominado punto de equilibrio es el valor por el que el volumen de producción y de ventas se iguala al de los ingresos y costes totales, de forma que no se origina ni beneficios ni pérdidas. Es decir, la suma de los costes fijos del periodo estudiado más los costes variables que corresponden al volumen de ventas del punto muerto es cubierta por los ingresos generados por la venta de dicho volumen, de forma que el beneficio es igual a cero. También se le considera un Umbral de Rentabilidad porque la empresa comienza a obtener beneficios a partir del citado volumen de ventas (Fullana y Paredes, 2008). En resumen, para que nuestra empresa sea rentable siempre debe tener una producción superior a este punto muerto. Para calcular el punto muerto se divide los costes fijos entre el margen de contribución. Se aplica la

siguiente fórmula: $Q = CF / (PVu - CVu)$, es decir, el punto muerto (Q) es igual a la división entre los costes fijos y la cantidad resultante entre la resta del precio de venta unitario del producto (PVu) y el coste variable unitario (CVu). En la imagen posterior se detalla el punto muerto de nuestra empresa elaborado con la herramienta *Ecofin*. En las tablas posteriores se mostrará el margen medio de contribución de las ventas de los cursos que ofertamos durante los cinco años que estamos estudiando la viabilidad económico-financiera del negocio, dato necesario para calcular el punto de equilibrio.

Tabla 21: Margen medio de contribución año 2021

MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2021							
Familias de productos	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Chino y japonés niveles iniciales online	12.240	24,9%	3.143	24,2%	9.097	74,3%	25,1%
Chino niveles iniciales presencial	7.200	14,6%	1.746	13,5%	5.454	75,8%	15,0%
Chino y japonés n. intermedios online	18.480	37,5%	5.122	39,5%	13.358	72,3%	36,8%
Chino n. intermedios presenciales	6.020	12,2%	1.630	12,6%	4.390	72,9%	12,1%
Japonés N5-N4	3.200	6,5%	776	6,0%	2.424	75,8%	6,7%
Japonés N3	2.100	4,3%	564	4,3%	1.536	73,1%	4,2%
TOTAL	49.240	100,0%	12.980	100,0%	36.260	73,6%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Tabla 22: Margen medio de contribución año 2022.

MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2022							
Familias de productos	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Chino y japonés niveles iniciales online	24.970	14,4%	6.411	14,4%	18.558	74,3%	14,3%
Chino niveles iniciales presencial	15.790	9,1%	3.829	8,6%	11.961	75,8%	9,2%
Chino y japonés niveles intermedios online	37.699	21,7%	10.448	23,5%	27.251	72,3%	21,1%
Chino niveles intermedios presenciales	16.667	9,6%	4.512	10,1%	12.155	72,9%	9,4%
Chino para los negocios, oral, HSK	24.276	14,0%	5.046	11,3%	19.230	79,2%	14,9%
Chino y japonés intensivos	35.496	20,4%	9.498	21,3%	25.998	73,2%	20,1%
Japonés N5-N4	13.219	7,6%	3.206	7,2%	10.014	75,8%	7,7%
Japonés N3	5.819	3,3%	1.563	3,5%	4.256	73,1%	3,3%
TOTAL	173.936	100,0%	44.513	100,0%	129.423	74,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Tabla 23: Margen medio de contribución año 2023.

MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2023							
Familias de productos	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Chino y japonés niveles iniciales online	25.823	14,4%	6.630	14,4%	19.192	74,3%	14,3%
Chino niveles iniciales presencial	16.480	9,2%	3.996	8,7%	12.484	75,8%	9,3%
Chino y japonés niveles intermedios online	38.453	21,4%	10.657	23,2%	27.796	72,3%	20,8%
Chino niveles intermedios presenciales	17.448	9,7%	4.723	10,3%	12.725	72,9%	9,5%
Chino para los negocios, oral, HSK	25.635	14,3%	5.329	11,6%	20.307	79,2%	15,2%
Chino y japonés intensivos	36.206	20,1%	9.688	21,1%	26.518	73,2%	19,8%
Japonés N5-N4	13.658	7,6%	3.312	7,2%	10.346	75,8%	7,7%
Japonés N3	6.050	3,4%	1.625	3,5%	4.425	73,1%	3,3%
TOTAL	179.753	100,0 %	45.961	100,0 %	133.793	74,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Tabla 24: Margen medio de contribución año 2024.

MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2024							
Familias de productos	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Chino y japonés niveles iniciales online	26.700	14,3%	6.856	14,4%	19.844	74,3%	14,3%
Chino niveles iniciales presencial	17.192	9,2%	4.169	8,7%	13.023	75,8%	9,4%
Chino y japonés niveles intermedios online	40.114	21,5%	11.117	23,3%	28.996	72,3%	20,8%
Chino niveles intermedios presenciales	18.253	9,8%	4.941	10,3%	13.312	72,9%	9,6%
Chino para los negocios, oral, HSK	27.337	14,6%	5.682	11,9%	21.655	79,2%	15,6%
Chino y japonés intensivos	36.930	19,8%	9.882	20,7%	27.048	73,2%	19,4%
Japonés N5-N4	14.119	7,6%	3.424	7,2%	10.695	75,8%	7,7%
Japonés N3	6.294	3,4%	1.690	3,5%	4.604	73,1%	3,3%
TOTAL	186.938	100,0 %	47.761	100,0 %	139.176	74,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Tabla 25: Margen medio de contribución año 2025.

MARGEN MEDIO DE CONTRIBUCIÓN AÑO 2025							
Familias de productos	Ventas	% / Vtas	Coste	% / Ctes	Margen	% de margen	% contribución
Chino y japonés niveles iniciales online	27.602	14,1%	7.087	14,2%	20.515	74,3%	14,1%
Chino niveles iniciales presencial	17.925	9,2%	4.347	8,7%	13.578	75,8%	9,3%
Chino y japonés niveles intermedios online	40.916	20,9%	11.340	22,7%	29.576	72,3%	20,3%
Chino niveles intermedios presenciales	19.549	10,0%	5.292	10,6%	14.257	72,9%	9,8%
Chino para los negocios, oral, HSK	29.399	15,0%	6.111	12,2%	23.288	79,2%	16,0%
Chino y japonés intensivos	37.669	19,2%	10.080	20,2%	27.589	73,2%	18,9%
Japonés N5-N4	15.241	7,8%	3.696	7,4%	11.545	75,8%	7,9%
Japonés N3	7.577	3,9%	2.035	4,1%	5.542	73,1%	3,8%
TOTAL	195.877	100,0 %	49.987	100,0 %	145.890	74,5 %	100,0 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Concluiremos el apartado exponiendo el punto de equilibrio de nuestro negocio. Si atendemos a las cifras dadas en el primer año completo de actividad, el año 2022, nuestro punto de equilibrio incluyendo los gastos de financiación se situaría en los 142.808 €, mientras que nuestro punto de equilibrio medio mensual se situaría en los 11.901 €.

Tabla 26: Previsión del punto de equilibrio.

PREVISIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO (en €)					
AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
Gastos laborales	22.184	86.481	89.850	93.352	96.993
Otros Gastos	5.802	17.115	17.457	17.806	18.163
Amortizaciones	557	2.226	2.226	2.226	2.226
Total Gastos Fijos	28.542	105.822	109.534	113.385	117.382
Resultados Financieros	-223	-439	-297	-170	-39
Margen Medio de Contribución	73,6%	74,4%	74,4%	74,5%	74,5%
Punto de Equilibrio (sin gastos financ.)	38.759	142.217	147.161	152.295	157.601
P.E. Mensual medio	12.920	11.851	12.263	12.691	13.133
Punto de Equilibrio (con gastos financ.)	39.062	142.808	147.559	152.523	157.653
P.E. Mensual medio	13.021	11.901	12.297	12.710	13.138

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

9.5. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO FINANCIERA

En este apartado estudiaremos la viabilidad económica del proyecto. Conoceremos si nuestra idea de negocio nos generará rentabilidad tal y como está concebida, o por el contrario tendremos que replantearnos o desechar el proyecto. El objetivo es que nuestro balance dé resultados positivos para recuperar la inversión y garantizar la viabilidad del proyecto. Para determinar si el proyecto es viable o no analizaremos el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) y el Plazo de Recuperación.

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor actual de los flujos de caja generados menos el coste inicial. Si el VAN resulta positivo, el proyecto será rentable, si por el contrario resulta negativo o nulo, el proyecto será rechazado. Por otro lado, la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) es el descuento o tasa de actualización encargada de igualar a cero el valor actual neto. Esta tasa ofrece una medida de rentabilidad bruta del proyecto, mientras que el VAN mide la rentabilidad absoluta neta. La decisión de inversión en el proyecto se tomará comparando la rentabilidad bruta (r) con el coste del capital (k), de modo si la tasa interna de rendimiento es superior al coste del capital, merecerá la pena invertir en el proyecto (Aguilar, et al., 2006). La fórmula para calcular el VAN sería la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+k)} = \frac{FNC_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Mientras que la de la TIR sería:

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+r)^1} = \frac{FNC_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1+r)^n} = 0$$

Siendo:

Los flujos netos de caja en cada periodo (FNC_t), horizonte temporal de la inversión (n), capital invertido o coste inicial (A), tasa de actualización (k), en nuestro caso del 1%.

Los flujos netos de caja (FNC) o cash flow es la diferencia entre el flujo de entrada y salida de efectivo de tesorería, es decir, la diferencia entre cobros y pagos (Aguilar et al., 2006).

Tabla 27: Cash flow neto de explotación

CASH-FLOW NETO EXPLOTACIÓN (en €)					
AÑO	2021	2022	2023	2024	2025
AMORTIZACIÓN	557	2226	2226	2226	2226
BAII	4168	10723	11007	12089	26112
EBITDA (BAII+AMORTIZACIÓN)	4725	12949	13233	14315	28338
IMPTO (txEBITDA)	-945	-2589,8	-2646,6	-2863	-5667,6
EFFECTO FISCAL AMORTIZACIÓN	111,4	445,2	445,2	445,2	445,2
CASH-FLOW NETO EXPLOTACIÓN	3.891,4	10.804,4	11.031,6	11.897,2	23.115,6

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Tabla 28: Cálculo del VAN, TIR e índice de rentabilidad.

CÁLCULO VAN, TIR E ÍNDICE DE RENTABILIDAD						
AÑOS	Momento 0	2021	2022	2023	2024	2025
DESEMBOLSO INICIAL	-20080,41					
FLUJOS NETOS DE CAJA		3891,4	10804,4	11031,6	11897,2	23115,6
VALOR RESIDUAL						9119
TOTAL	-20080,41	3891,4	10804,4	11031,6	11897,2	32234,6
COSTE CAPITAL (K)	0					
VAN	45.401,23					
TIR	43%					
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	2,260971036					
RENTABILIDAD NETA	42%					

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Nuestro VAN generaría un beneficio de 45.401,23 €, mientras que la TIR sería superior al coste del capital (k).

A continuación, veremos cuál es el plazo de recuperación o *playback* de nuestro proyecto. Se trata de un método de evaluación de inversiones que sirve para evaluar el plazo de tiempo que tardaremos en recuperar nuestra inversión inicial mediante el ingreso de los flujos de caja estimados (Soriano y Pinto, 2006). En la siguiente tabla (tabla 29) se puede observar los flujos netos de caja (diferencia en ingresos - gastos) con los que estimaremos nuestro plazo de recuperación de la inversión. De forma que:

$(5.071 \times 365) / 10.707,16 = 172,86$. Recuperaríamos nuestra inversión en el día 173 del año 2023.

Tabla 29: Plazo de recuperación.

PLAZO DE RECUPERACIÓN							
AÑOS							FLUJOS ACUMULADOS
DESEMBOLSO INICIAL	- 20080,41 €						-20080,41 €
FNC actualizado 2021		3.852,87 €					-16.227,54 €
FNC actualizado 2022			10.591,51 €				-5.636,03 €
FNC actualizado 2023				10707,16 €			5.071,13 €
FNC actualizado 2024					11432,97 €		16.504,11 €
FNC actualizado 2025						21993,70€	38.497,81 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

A continuación, expondremos nuestra cuenta de tesorería (tabla 30), en la que se recoge los cobros y los pagos a los que debe de hacer frente la empresa durante sus cinco primeros años de actividad. Piedra (2009) define las cuentas de tesorería como “aquellas que tienen por objeto la captación y representación de la situación y alteraciones que se producen en los recursos líquidos de la actividad económica”. Como se podrá observar, con los volúmenes de venta que hemos establecido, no tendremos déficit de tesorería.

Tabla 30: Tesorería.

TESORERÍA						
Años		2021	2022	2023	2024	2025
COBROS (en €)						
Cobro de ventas		49.240	173.936	179.753	186.938	195.877
Otras entradas		-	-	-	-	-
Devoluciones de IVA		-	-	-	-	-
Ingresos financieros		0	1	2	2	3
Total COBROS		49.240	173.936	179.755	186.940	195.880
PAGOS (en €)						
Pagos de Gastos Fijos (IVA incl.)		-26.859	-105.826	-110.908	-114.831	-118.902
Pago de compras y Costes Variables (IVA incl.)		-15.706	-53.860	-55.612	-57.791	-60.484
Pagos de Gastos Financieros		-223	-440	-298	-172	-43
Otros pagos NO gastos						
Devolución de principal del préstamo		-568	-2.345	-2.465	-2.591	-2.030
Otras salidas de caja		-	-	-	-	-
Liquidaciones de IVA		-	-	-	-	-
Otros pagos (Imp. Soc./IRPF)		-	-986	-2.571	-2.678	-2.980
Total PAGOS		-43.356	-163.458	-171.855	-178.063	-184.438
Cash Flow		5.884	10.479	7.900	8.877	11.442
Tesorería acumulada	1.429	7.314	17.792	25.693	34.569	46.011

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Para finalizar, mediremos la rentabilidad de la empresa conforme a las siguientes ratios:

- **El retorno sobre capital (ROE):** Es la rentabilidad de los recursos propios. Se obtiene dividiendo el beneficio neto de la empresa, entre el patrimonio neto multiplicado por 100. Nuestro resultado presenta un 18,2% en 2021, un 32,2%, un 25,1%, un 28,8% y un 20,7% en los cuatro años sucesivos.
- **El retorno sobre inversión (ROI):** Mide el resultado que ha generado la inversión en el proyecto. Se obtiene dividiendo el Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) entre el activo total multiplicado por 100. Nuestros resultados son de un 13,5 % en 2021, un 28,4%, un 25,6%, un 24,6% y un 24,6% respectivamente, en los cuatro años sucesivos.
- **Margen sobre ventas (ROS):** es la diferencia entre precio de venta de nuestro producto y el coste de producción. Se obtiene dividiendo el beneficio bruto entre los ingresos de explotación multiplicados por 100. Nuestros resultados en 2021 son bastantes tímidos, presentando un 6% en 2021, descendiendo tímidamente a

un 4,4% en 2022, 4,5 %, un 4,6% ,5,4 % respectivamente en los tres años sucesivos.

9.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En este apartado realizaremos un análisis de sensibilidad para poder entender el impacto que presenta un rango de las variables en el resultado de la empresa. Para realizar dicho análisis, cambiaremos una variable de nuestro proyecto de inversión y volveremos a calcular los flujos de caja y el VAN para estimar cómo sería la viabilidad de nuestro proyecto conforme a los nuevos parámetros introducidos.

Puesto a que nuestro análisis financiero ha garantizado un escenario positivo para la viabilidad del proyecto, no resulta relevante realizar un análisis de sensibilidad en un escenario aún más positivo, por lo tanto, simularemos un escenario con parámetros negativos para análisis.

La variable que modificaremos en primer lugar será **la reducción de las ventas un 30%**.

Tabla 31: Previsión de ventas, escenario negativo.

PREVISIÓN DE VENTAS (-30%)					
PRODUCTO	2021	2022	2023	2024	2025
Chino y japonés niveles iniciales online	25	50	51	53	53
Chino niveles iniciales presencial	14	30	31	32	32
Chino y japonés niveles intermedios online	31	60	61	63	63
Chino niveles intermedios presenciales	10	26	27	28	29
Chino para los negocios, oral, HSK	-	59	61	64	68
Chino y japonés intensivos	-	42	42	42	42
Japonés N5-N4	7	29	29	30	31
Japonés N3	4	11	12	12	14
TOTAL	91	307	314	324	332

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin..

Una vez reducidas nuestras ventas es el momento de valorar nuestra cuenta de resultados en este escenario negativo. Cabe mencionar que, al no haber modificado los parámetros de financiación, nuestro coste de capital (k) sigue siendo del 1%

.

Tabla 32: Cuenta de resultados, escenario negativo.

CUENTA DE RESULTADOS (-30 %)					
Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas	34.500	120.554	125.524	131.717	137.133
Ingresos	34500	120554	125524	131717	137133
Costes variables (directos)	9.096	30.836	32.095	33.653	34.992
Margen Bruto s/Ventas	25404	89718	93429	98064	102142
Gastos de Personal y Seg. Social	17.373	66.556	69.218	71.987	74.866
Seguridad Social	4.811	19.925	20.632	21.366	22.127
Otros Gastos Fijos	8.536	27.120	27.798	28.546	29.257
Dotación Amortizaciones	557	2.226	2.226	2.226	2.226
Total Gastos Explotación	31276	115827	119874	124125	128476
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	-5872	-26109	-26445	-26061	-26334
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	223	1.047	2.938	5.026	7.222
Resultado Financiero	-223	-1047	-2938	-5026	-7222
Res. antes Impuestos (BAI)	-6095	-27156	-29383	-31087	-33556
Impuesto de Sociedades	0	0	0	0	0
Resultado Neto	-6.095	- 27.156	-29.383	-31.087	-33.556

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin.

Como podremos observar, la cuenta de resultados es negativa, lo que nos da un indicio de la rentabilidad del proyecto depende de que las ventas tendrían que ser acordes a las previstas en nuestro plan económico-financiero. Siguiendo con este escenario en negativo, claramente se puede ver la inviabilidad de un negocio en este contexto, con el VAN situándose en -87.776,27 € y el índice de rentabilidad en negativo (-4,48).

El siguiente parámetro que modificaremos será la **reducción del 7 % de nuestro precio de venta:**

En primer lugar, mostraremos los precios de venta a los que serían vendidos nuestros cursos si se aplicara tal reducción (tabla 33).

Tabla 33: Precios de venta (-7%)

Familias de Productos (productos o servicios)	PRECIOS DE VENTA (en €)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Chino- jap. inicial online	316,00	322,32	328,77	335,34	342,05
Chino inicial presencial	334,00	340,68	347,49	354,44	361,53
Chino- jap. intermedio online	390,00	397,80	405,76	413,87	422,15
Chino intermedio presencial	400,00	408,00	416,16	424,48	432,97
Chino negocios, oral, HSK	260,00	265,20	270,50	275,91	281,43
Ch-jp intensivos de verano	540,00	550,80	561,82	573,05	584,51
Japonés N5-N4	298,00	303,96	310,04	316,24	322,56
Japonés N3	325,00	331,50	338,13	344,89	351,79

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla (tabla 34) mostraremos la cuenta de resultados resultante de modificar este parámetro:

Tabla 34: Cuenta de resultados (-7% precio de los productos)

CUENTA DE RESULTADOS (-7% precio productos)					
Conceptos	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas	45.746	161.671	167.077	173.753	182.061
Ingresos	45746	161671	167077	173753	182061
Costes variables (directos)	12.980	44.513	45.961	47.761	49.987
Margen Bruto s/Ventas	32766	117158	121117	125992	132074
Gastos de Personal y Seg. Social	17.373	66.556	69.218	71.987	74.866
Seguridad Social	4.811	19.925	20.632	21.366	22.127
Otros Gastos Fijos	9.351	29.993	30.709	31.509	32.406
Dotación Amortizaciones	557	2.226	2.226	2.226	2.226
Total Gastos Explotación	32092	118699	122786	127087	131625
Res. antes Int. e Imp. (BAII)	674	-1542	-1669	-1096	449
Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	223	556	558	599	618
Resultado Financiero	-223	-556	-558	-599	-618
Res. antes Impuestos (BAI)	452	-2097	-2228	-1694	-168
Impuesto de Sociedades	113	0	0	0	0
Resultado Neto	339	-2.097	-2.228	-1.694	-168

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ecofin

Como podemos comprobar, la cuenta de resultados nos sale en negativo, nuestro VAN se situaría en -6.497,92 €, nuestro TIR en -5% y nuestra rentabilidad neta en -6 %. Lo cual nos quiere decir que, si los clientes consideran nuestros precios elevados o si debido a la competencia tenemos que practicar una política de reducción de precios, tendríamos que bajarlos en una tasa menor al 7%.

10. PLAN DE CONTINGENCIAS

El plan de contingencias consiste en establecer en una serie de pautas destinadas a hacer frentes a posibles factores de riesgo que puedan poner en peligro las operaciones normales de producción de la empresa. En este apartado valoraremos los riesgos del entorno que hemos presentado a lo largo de los puntos anteriores y propondremos un plan de actuación frente a dichos riesgos.

Escenario 1: Crisis del Covid-19

Se trata del escenario más relevante y que más peligro supone para la apertura de un negocio en el momento actual, debido a su alta incertidumbre, al que la empresa deberá de adaptarse para garantizar su supervivencia. El primer inconveniente que nos presenta este escenario sería la fecha de apertura fijada para octubre de 2021. Los meses previos que están proyectados para la preparación de este proyecto son meses en los que no se puede hacer grandes previsiones ya que la evolución de la pandemia, los rebrotes y el desarrollo de la vacuna hace que sea difícil la formación de planes a medio plazo de forma acertada. La manera en la que los centros educativos se adaptan a la impartición de clases durante el curso académico 2020-2021 nos dará una pista sobre si debemos de posponer el proyecto o lanzarlo sólo de manera online ya que conoceremos el recelo que existirá en la población en ese momento con respecto a la presencialidad en las aulas por miedo al contagio. Si la evolución de la pandemia es negativa y el índice de confianza de los estudiantes a asistir a clases presenciales se ha resentido, lanzaremos el proyecto en el curso académico 2021-2022 de manera online.

Escenario 2: Aumento de la competencia online frente a la desconfianza a la presencialidad. Política de reducción de precios.

Si tenemos que lanzar nuestro proyecto de manera online, es probable que hayan aumentado el número de academias que también opten por esta vía para garantizar su supervivencia. Como nuestros precios se sitúan en la media de la competencia, tendremos que hacer una revaloración de nuestros costes y ofrecer nuestros cursos a precios bajos. Esto sería posible gracias que los costes del proyecto se abaratarían considerablemente al eliminar los gastos que conlleva la inversión en el local.

Escenario 3: Fracaso de la academia presencial

De los dos vertientes de negocio en la que nos movemos, el de establecer una academia pionera en la enseñanza del idioma chino en la ciudad de Jaén, sin estudios claros del interés de los jiennenses en este idioma, es la más arriesgada. El coste que conlleva alquilar un local del tamaño necesario para nuestro negocio y su posterior acondicionamiento es un gasto muy elevado que sería recuperable tal y como hemos visto en el plan de viabilidad económica-financiera, pero muy dependiente de las ventas online y de la campaña de marketing que hagamos para despertar el interés del público. Por lo tanto, si fracasa esta vertiente del negocio nos centraremos de lleno en nuestra vertiente online.

Escenario 4: Incendio y robo en el local.

Tendremos contratados servicios de alarma antirrobo y seguros para este tipo de casos. Además, tendríamos la capacidad para pasar nuestra actividad presencial a online durante los días que tarde el local en volver a estar disponible, sin interrumpir la actividad normal de la empresa hasta el momento en el que el local volviera a estar disponible.

Escenario 5: Descontento de clientes con la metodología docente

Se harán encuestas mensuales a nuestros alumnos para comprobar su nivel de satisfacción con nuestros servicios. Se les pedirá anónimamente que valoren la calidad de nuestros servicios y el rango de implicación de sus profesores para que la dirección pueda tomar las medidas necesarias en el menor tiempo posible.

Escenario 6: Falta de tesorería para poder hacer frentes a los pagos

Se acudiría a un préstamo bancario o a un microcrédito para poder solventar el problema y posteriormente se haría un análisis para comprobar los escenarios que más pérdidas generan a la empresa y hacer una reestructuración del negocio y de los servicios que ofrecemos, que pueden oscilar desde ofertar menos cursos, reducir las horas de trabajo del personal, eliminar aquellos cursos que sean menos rentables y focalizarnos en aquellos que nos generen más ingresos.

Escenario 7: Morosidad de los clientes

Para evitar la morosidad, se exige el pago al contado de los cursos. De forma online deberá de efectuarse el pago completo o el primer pago (en caso de los cursos que duren cuatro meses) para tener acceso al material y a la plataforma.

Escenario 8: Necesidad de ampliación de cartera de productos

A lo largo del plan económico-financiero hemos trabajado sobre cifras máximas de capacidad para el tipo de servicios que queremos ofrecer. De forma que si necesitamos ampliar nuestra cartera de productos deberemos contratar a más personal.

Escenario 9: Precio de venta excesivos

Es posible que ciertos sectores de clientes puedan percibir el precio de algún curso excesivo. Por lo tanto, se revalorará el precio de ese curso según la rentabilidad mínima que podamos obtener con su impartición.

Escenario 10: Mal resultado empresarial

Antes se ha barajado que el escenario que más incertidumbre presenta es el establecimiento de la academia física, no sólo porque nos dirigimos a un público más reducido que en el mundo online, sino porque su puesta en marcha es muy costosa. También se puede dar el caso de que las ventas online no generen los ingresos deseados y tengamos que cerrar la empresa, o en un escenario más positivo, reestructurar el enfoque de la misma.

11. CONCLUSIONES

El interés de la población por las lenguas asiáticas resulta cada vez más palpable, esa curiosidad por aprender un idioma tan diferente al nuestro se mezcla con un deseo de mejora tanto personal como profesional. A pesar de que China es la segunda potencia económica mundial y su tejido empresarial tiene una fuerte presencia internacional, su lengua y su cultura se todavía se les puede hacer muy lejana a gran parte de la población. Pero, lo cierto es que hay un sector de jóvenes estudiantes, padres y profesionales que ven en aprender chino como segunda lengua extranjera una fuente de oportunidades en un mundo cada vez más globalizado. También, conviene recordar el interés de las instituciones públicas en introducir esta lengua como segunda lengua extranjera en las aulas, gracias a los programas de las Aulas Confucio, que han sido bien recibido en los centros educativos donde se han implantado y que durante sus años de implantación han conseguido ampliar el número de centros adscritos a este programa. Por tanto, creemos que en los lugares donde se estudia chino como segunda lengua extranjera se encuentra una cantidad de clientes potenciales para un negocio de nuestra índole, ya que el nivel que se oferta en este tipo de programas suele ser muy básico y habrá alumnos que quieran avanzar con el estudio de este idioma.

La crisis del Covid-19 ha supuesto un gran salto cualitativo para nuestro país con respecto a la implantación de la educación a distancia. El sector privado de la enseñanza no reglada se ha visto obligado a dar este gran salto de forma repentina e improvisada para garantizar su supervivencia y poder seguir con su actividad económica. Una de las consecuencias inmediatas de esta crisis ha sido la de sumar competencia que no estaba contemplada en tiempos pre pandemia al competitivo sector de la enseñanza online. Y es que, internet es un mundo lleno de clientes potenciales y eso lo han podido ver muchos empresarios del sector que anteriormente tenían academias meramente presenciales y que seguramente habrán tenido que realizar una inversión extra en activos para hacer frente a la nueva realidad laboral que supuso el confinamiento, y la mejor manera de amortizar dichos activos es la de mantener viva esta nueva vertiente del negocio en la llamada “nueva normalidad” donde existe un gran recelo por la vuelta a las aulas. Como hemos podido comprobar en nuestro apartado dedicado al análisis de la competencia, este cambio no se ha hecho de manera abrupta, sino que varios competidores que anteriormente se dedicaban solamente a la enseñanza presencial han

decidido introducirse tímidamente en la enseñanza online mediante la oferta de un escueto número de cursos de su catálogo de servicios.

Este mismo recelo a la presencialidad en las aulas que se percibe por parte de la población supondría un cambio para este mismo proyecto, ya que estaríamos en un entorno de alta incertidumbre para invertir el dinero en la constitución de una academia que en un contexto pre pandemia era de por sí arriesgado ya que no existe ningún negocio de esta índole.

No obstante, si atendemos a los datos ofrecidos en nuestro análisis económico-financiero, con un VAN de 45.401,23 € y una TIR ligeramente superior al índice de rentabilidad neta, podemos garantizar la viabilidad del proyecto tal cual está diseñado en el presente plan de empresa, sin embargo, para hacerlo posible tendríamos que cumplir al pie de la letra todas las previsiones de ventas, ya que, tal y como se ha podido comprobar en el análisis de sensibilidad, un descenso de las ventas en torno al 30% sería catastrófico para nuestro negocio, haciendo que en un plazo de cinco años fuera imposible recuperar la inversión inicial realizada.

En conclusión, considero que este plan de empresa es viable tal y como se ha concebido en este proyecto. Este trabajo es el resultado de una idea de proyecto a futuro, y que a nivel personal me ha servido para estudiarla más detalladamente.

12. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, I; Díaz, N; García, Y; Hernández, M; Ruiz, M.V; Santana, D; Verona, M. (2006). Finanzas corporativas en la práctica. Delta publicaciones. Madrid (España).

Banco de España (2020). “Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2022): Contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del euro sistema de julio de 2020”. Disponible online: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnálisisEconomico/AnálisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be08062020-proy.pdf> [Consultado el: 5 de julio de 2020]

Berk, J; DeMarzo, P. (2008). Finanzas corporativas. Pearson Addison Wesley. México.

Boletín Oficial del Estado (BOE). Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, núm. 312, de 29 de diciembre de 1992. Disponible online: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28740> [Consultado el: 10 de agosto de 2020].

Boletín Oficial del Estado (BOE). Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, núm. 106 de 04/05/2006. Disponible online: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-7899> [Consultado el: 4 de julio de 2020]

Boletín Oficial del Estado (BOE). Núm. 157, Resolución de 3 julio de 2017, Disposición 7707, “VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada”. Disponible online: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-7707 [Consultado el: 26 de julio de 2020]

Boletín Oficial del Estado (BOE). Núm. 251, Resolución de 7 de octubre de 2019, Boletín Oficial del Estado (BOE). Orden ESD/ 1742/2008, de 17 de junio, 10441. Disponible online: <https://www.boe.es/boe/dias/2008/06/19/pdfs/A27783-27794.pdf> [Consultado el: 4 de julio de 2020]

Boletín Oficial del Estado (BOE). Otras disposiciones por las que se registran y publican las tablas salariales para 2018 y 2019 del VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada. Disponible Online: <https://fe.ccoo.es/fe5acbf0bb2faf1996241f3580e8dd1a000063.pdf> [Consultado el: 26 de julio de 2020]

Boletín Oficial del Estado (BOE). Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre el Valor Añadido. Núm. 314, de 31 de diciembre de 1992. Disponible online: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1992-28925#:~:text=Real%20Decreto%201624%2F1992%2C%20de,los%20profesionales%20y%20otros%20obligados> [Consultado el: 10 de agosto 2020].

Boletín Oficial del Estado (BOE). Real Decreto-ley 20/2020, de 29 de mayo, 5493. Ingreso mínimo vital. Disponible online: <https://www.boe.es/boe/dias/2020/06/01/pdfs/BOE-A-2020-5493.pdf> [Consultado el: 4 de julio de 2020].

Boletín Oficial del Estado (BOE). Real Decreto-ley 24/2020, de 26 de junio, 6838. Disponible online: <https://www.boe.es/boe/dias/2020/06/27/pdfs/BOE-A-2020-6838.pdf> [Consultado el: 4 de julio de 2020].

Centro de Coordinación de Emergencias Sanitarias. Ministerio de Sanidad, Gobierno de España. Actualización nº 154. Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19) 02.07.2020. Disponible online: https://www.mscbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov-China/documentos/Actualizacion_154_COVID-19.pdf [Consultado el: 3 julio 2020]

Convenio de Colaboración entre la Oficina General del Instituto Confucio-Hanban y la Consejería de Educación, Cultura y Deporte de la Junta de Andalucía, 10 de abril de 2015. Disponible online: <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Expte%2033-2014.pdf> [Consultado el 2 de septiembre de 2020]

COTEC (2020). Informe Cotec 2020. Disponible online: <https://online.flippingbook.com/view/1027758/> [Consultado el: 6 de julio de 2020]

Datosmacro.org (2020) Tasa de paro en el municipio de Jaén. Disponible online: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/andalucia/jaen/jaen> [Consultado el 4 de julio de 2020]

Dolan, S, Schuler, R., Jackson, S., Valle, R.: (2007) La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Mc Graw- Hill. Madrid. España.

ELDIARIO.ES (2020). CIS junio 2020. Disponible online: https://www.eldiario.es/politica/Barometro-CIS_0_1039046403.html. [Consultado el: 4 de julio de 2020]

Embajada de Japón en España (2016): Estudiar japonés en España. Disponible online: https://www.es.emb-japan.go.jp/itpr_es/00_000021.html [Consultado el: 6 de julio de 2020]

Epdata.es (2019). El gasto interno en I+D en España, en datos y gráficos. Disponible online: <https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224> [Consultado el: 6 de julio de 2020]

FERNÁNDEZ, M.J. (2020). Lo que nos dicen los indicadores sobre la economía en el segundo trimestre. Disponible online: <https://blog.funcas.es/lo-que-nos-dicen-los-indicadores-sobre-la-economia-en-el-segundo-trimestre/> [consultado el: 5 de julio de 2020]

Fierro, A.M. (2011). Contabilidad general. 4.ed. Ecoe Ediciones. Bogotá.

Fullana, C; Paredes, J.L. (2008). Manual de contabilidad de costes. Delta Publicaciones. Madrid (España)

.

González Domínguez, F.J. Creación de empresas: Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales (2000). Pirámide. Madrid (España)

Guo, Q; Feng J. (2018): La enseñanza del chino en España logra resultados fructíferos. Disponible online: http://spanish.hanban.org/article/2018-11/30/content_754347.htm [Consultado el: 6 de julio de 2020]

HANBAN (2020). Estatutos del Instituto Confucio. Disponible online: http://spanish.hanban.org/confuciousinstitutes/node_8173.htm [Consultado el: 5 de julio de 2020]

INE (2011). Encuesta sobre la Participación de la Población Adulta en las Actividades de Aprendizaje (EADA). Año 2011. Disponible online: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t13/p459/a2011/p06/&file=06011.px#!tabs-tabla> [Consultado el: 5 de julio de 2020].

INE (2019). España en cifras 2019. Disponible online: https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/2/#zoom=z [Consultado el: 8 de julio de 2020]

INE (2019). Recogida de residuos urbanos, año 2017. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176844&menu=ultiDatos&idp=1254735976612 [Consultado el 7 de julio de 2020]

INE (2020). Calculadora de rentas. Disponible online: <https://www.ine.es/calcula/> [Consultado el: 9 de agosto de 2020].

INE (2020). Conocimiento lingüístico de las personas según el número de idiomas que pueden utilizar, sexo y comunidad o ciudad autónoma. Disponible online: <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t13/p459/a2011/p06/l0/&file=06011.px&L=0> [Consultado el: 4 de julio de 2020]

INE (2020). Esperanza de vida al nacimiento por provincia, Jaén. Disponible online: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1485#!tabs-tabla> [Consultado el: 4 de julio de 2020].

INE (2020). Esperanza de vida. Disponible online: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout [Consultado el: 4 de julio de 2020]

INE (2020). Tasa de natalidad por comunidad autónoma según nacionalidad de la madre: Disponible online: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1433#!tabs-tabla> [Consultado el: 4 de julio de 2020]

INE (2020). Tasa de población en España. Disponible online: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177012&menu=ultiDatos&idp=1254734710990 [Consultado el: 4 de julio de 2020].

Instituto de estadística y cartografía de Andalucía (2020). Encuesta de población activa. Primer trimestre de 2020. Disponible online: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/epa/notaprensa.htm> [Consultado el 4 de julio de 2020].

Junta de Andalucía (2018). Programa de aulas Confucio. Listado de centros curso 2018-2019. Disponible online: <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/delegate/content/30c4a325-e111-443e-bfb4-a70e5e07d35a> [Consultado el: 5 de julio de 2020].

Junta de Andalucía. Instrucción 6/2020, de 3 de junio, de la dirección general de ordenación y evaluación educativa, para el desarrollo del programa de Aulas Confucio de enseñanza de la lengua, el arte y la cultura chinas en centros docentes públicos andaluces de educación primaria y secundaria para el curso 2020/2021. Disponible Online: <https://www.juntadeandalucia.es/educacion/portals/delegate/content/d1542477-1acb-4053-b5cb-9ebc816b9e0b/Instrucciones%20Aulas%20Confucio%202020-2021> [Consultado el 20 de agosto de 2020]

Junta de Andalucía. Programa de aulas Confucio. Disponible online: <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/webportal/web/portal-de-plurilinguismo/mas-programas-bilingues/programa-de-aulas-confucio> [Consultado el: 4 de julio de 2020]

López-Jurado, M. (2011). Fundamentos de economía de la empresa (Teoría de ejercicios). Universitat de Barcelona Edicions. Barcelona. España

Martínez Abascal, Eduardo (2017). Finanzas para directivos. 2. Ed. McGraw-Hill España, Madrid (España).

Ministerio de Educación y Formación Profesional (2020). Número de matrículas (1) en EE. Idiomas-régimen presencial por sexo, comunidad autónoma/provincia e idioma. Disponible online: <http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaJaxiPx/Datos.htm?path=/Educacion/Alumnado/Lenguasextran/2018-2019/RegEsp//10/&file=RegEsp02.px&type=pcaxis> [Consultado el: 6 de julio de 2020]

Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico (2020). Proyecto de ley de Cambio Climático y Transición Energética. Disponible online: https://www.miteco.gob.es/es/ministerio/proyectedeleydecambioclimaticoytransicionenenergetica_tcm30-509256.pdf [Consultado el 7 de julio de 2020]

Monferrer, D. (2020). Fundamentos de marketing. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Castellón de la Plana. España.

Navas López, J.E.; Guerras Marín L.A. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (2016). Civitas Thomson-Reuters, 2º Edición. Navarra (España).

Observatorio Económico de Andalucía (2020). Economía andaluza primer trimestre de 2020. Disponible online: <https://www.oeandalucia.com/wp-content/uploads/informeiq2020.pdf> [Consultado el: 5 de julio de 2020].

PINIEC (2020). Estudio Ambiental Estratégico. Disponible online: https://www.miteco.gob.es/images/es/eae_pniec_tcm30-506493.pdf [Consultado el: 8 de julio de 2020].

Plataforma PYME (2020). Sociedad de Responsabilidad Limitada. Disponible online: <https://plataformapyme.es/es-es/IdeaDeNegocio/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SRL&nombre=Sociedad%20de%20Responsabilidad%20Limitada&idioma=es-ES> [Consultado el: 1 de agosto de 2020].

Sanchis Palacio, J; Rivieiro Soriano, D. (1999): Creación y dirección de Pymes. Díaz de los Santos. Madrid. España.

Soriano, B; Pinto, C. (2008). Finanzas para no financieros. FC editorial. Madrid (España).

Torres, R; Fernández, M.J. (2020). El Gran confinamiento de la economía española. FUNCAS. Disponible online: <https://www.funcas.es/covid-19/pdf/276art02.pdf> [Consultado el: 5 de julio de 2020]

Valera, J. (2019). Digitalización de la empresa española: Panorámica de la realidad tecnológica del tejido productivo español. UGT. Disponible online: https://www.ugt.es/sites/default/files/digitalizacion_de_la_empresa_espanola_v3_01112019.pdf [Consultado el: 7 de julio de 2020]

WWF (2019). Vivir por encima de los límites de la naturaleza en Europa. Disponible online: http://awsassets.wwf.es/downloads/wwf_overshoot_europa_esp_.pdf?_ga=2.179379308.977099608.1559150736-267460417.1541532565 [Consultado el: 7 de julio de 2020]