

“ARA SÍ FORMACIÓ”



Alexander Escobar Basante

aescobarb@uoc.edu

5 de juny 2018

Memòria final

Àmbit d'especialització: Pla d'empresa

Activitat 7

Curs 17/18, 2n semestre

ÍNDÉX

RESUM.....	6
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓ	7
Justificació	7
Objectiu i abast.....	8
1 MODEL DE NEGOCI	9
1.1 Missió, visió i valors.....	9
1.2 Anàlisi del model CANVAS	10
1.2.1 Segmentació de clients	10
1.2.2 Proposta de valor	10
1.2.3 Canals de distribució	11
1.2.4 Relacions amb clients	11
1.2.5 Fonts d'ingressos	11
1.2.6 Recursos claus	12
1.2.7 Activitats claus.....	12
1.2.8 Associacions claus o aliances.....	13
1.2.9 Estructura de costos.....	13
2. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	13
2.1 Entorn general.....	13
2.1.1 Dimensió política	14
2.1.2 Dimensió econòmica	14
2.1.3 Dimensió social	14
2.1.4 Dimensió tecnològica	15
2.1.5 Dimensió ecològica	15
2.1.6 Dimensió legal	15
2.2 Anàlisi de l'entorn específic.....	16
2.2.1 Rivalitat entre els competidors existents	16
2.2.2 Possibilitat que entrin nous competidors.....	16
2.2.3 L'amenaça de productes substitutius	16
2.2.4 Poder de negociació dels clients.....	17
2.2.5 Poder de negociació dels proveïdors.....	17

2.3 Punts claus del negoci i avantatge competitiu	17
2.4 Anàlisi del model DAFO	18
2.4.1 Anàlisi intern i extern	18
3. PLA DE MÀRQUETING	20
3.1 Estratègia de segmentació.....	20
3.2 Estratègia de posicionament.....	20
3.3 Estratègia màrqueting mix.....	21
3.3.1 Producte	21
3.3.2 Preu	22
3.3.3 Distribució.....	22
3.3.4 Comunicació.....	23
3.4 Estratègia digital	24
3.5 Estratègia de branding	26
4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS	27
4.1 Forma jurídica escollida	27
4.2 Definició del procés productiu	27
4.3 Estratègia de producció.....	27
4.6 Estratègia de recursos materials.....	28
5. Disseny organitzatiu	29
5.1 Organigrama.....	29
5.2 Estratègia de recursos humans.....	29
5.3 Estil directiu	33
6. PLA FINANCER	33
6.1 Estratègia financera	33
6.1.1 Establiment d'objectius financers	33
6.1.2 Obtenció i captació de recursos	33
6.1.3 Planificació de tresoreria	34
6.1.4 Política de finançament	34
6.1.5 Política de remuneració de capital	34

6.2 Definició d'escenaris	35
6.2.1 Escenari optimista	35
6.2.2 Escenari previsible	36
6.2.3 Escenari pessimista	36
6.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any	36
6.4 Política de finançament del creixement previst.....	37
6.5 Definició de les ràtios de seguiment del projecte.....	37
IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS	38
CONCLUSIONS	39
VALORACIÓ.....	40
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	42

ARA SÍ FORMACIÓ

Alexander Escobar Basante (aescobarb@uoc.edu)

Treball Final de Grau en Administració i direcció d'empreses: Pla d'empresa

RESUM

Ara Sí Formació és una empresa dedicada a la formació de conductors en el procés d'obtenció del permís de conduir de la classe B, la qual neix amb els següents objectius generals, primer, cobrir les necessitats de totes aquelles persones que vulguin obtenir el permís de conduir en la seva àrea d'influència, Vilanova i la Geltrú; i segon, oferir la possibilitat de preparar-se per la superació de la part teòrica a distància, sense la necessitat d'acudir a l'aula, gràcies a l'existència d'una plataforma web i recursos didàctics especialment pensats pels alumnes que tinguin inconvenients en l'assistència diària a l'autoescola o que simplement prefereixen preparar la prova teòrica a distància.

En el present document s'exposa de manera profunda el model de negoci d'Ara Sí Formació, a través de l'anàlisi de l'entorn, de la situació inicial del projecte i de la competència més directe que envolta a Ara Sí Formació a l'àrea d'influència, així com, de les estratègies a desenvolupar per l'empresa en l'àmbit del màrqueting, recursos i operacions, i financera, entre altres.

Per a aconseguir complir amb els objectius generals Ara Sí Formació ofereix un servei de qualitat en l'àmbit de la formació de conductors, amb una consideració especial en l'assessorament i acompanyament dels alumnes i l'aprofitament de les noves tecnologies en l'aprenentatge teòric i pràctic de la conducció, tot això, a un preu molt competitiu.

Tenint en compte l'anterior es realitza un treball justificatiu de la viabilitat operativa i econòmica del projecte gràcies a la seva aposta per una formació oberta, de qualitat i a mida, que no està sent desenvolupada pels competidors directes a l'àrea d'influència, i la qual representa una solució un model de negoci viable i sostenible econòmicament durant el temps.

Paraules clau:

Formació de conductors, permís de la classe B, teòrica oberta, qualitat, acompanyament, formació a mida, noves tecnologies.

ABSTRACT

Ara Sí Formació is a company which offers Driver's Education classes to obtain driver's license, this company starts up following the next general goals, first, to meet the needs of all those who want to get driver's license in *Vilanova i la Geltrú*; and secondly, to offer the chance to prepare to pass the theory test by online, without attending to the classroom, thanks to a web platform and

didactic resources specially designed to meet the needs of students who cannot attend daily at the driving school or who simply prefer to prepare driver's test online.

In the present document exposes itself in deep way the *Ara Sí* business model, through diverse analytic tools as business environment, starting point of the project and benchmarking, as well as, defining the strategies which will be developed by the company in the field of marketing, human resource management, and financial, among other things.

In order to achieve the general goals *Ara Sí* Driving School offers a quality service in the field of driver's education, with special consideration in counselling and accompaniment of students and the usage of new technologies in learning how to drive, all this, to a very good price.

Given last paragraph, this work is a justified paper on the operational and economic feasibility of the project thanks to its commitment to an online resources, quality and tailor-made education that is not being developed by direct competitors in *Vilanova* and put forward a solution in terms of driver's education, therefore, a viable and economically sustainable business model all time long.

Keywords:

Driver's education, Driving license, Open Driving School, Quality, Accompaniment, Tailored training, New technologies.

INTRODUCCIÓ

El principal objecte del pla d'empresa d'Ara Sí Formació és portar a terme una primera anàlisi de la viabilitat de l'escola particular de conductors situada a Vilanova i la Geltrú, la qual cerca donar a resposta a les persones que volen treure's el carnet de conduir mitjançant un servei obert, personalitzat i de qualitat.

Des de l'anterior perspectiva es persegueix construir un document bàsic que serveixi com mitjà informatiu sobre l'entorn general i específic al qual pertany l'organització, les característiques claus del model de negoci i el desenvolupament dels plans operatius en diferents àmbits.

Justificació

En l'actualitat, l'emprenedor del projecte està treballant com professor de formació viària. En la seva vida diària, tracta assumptes relacionats amb l'obtenció del carnet de conduir i en la consecució d'aquest de manera eficaç i eficient.

Una de les necessitats fonamentals dels éssers humans passa per la capacitat per moure's i desplaçar-se a través de l'entorn que els envolta, i és, aleshores, on l'obtenció del carnet de conduir juga un paper fonamental com una necessitat de primer ordre.

Tenint en compte l'anterior, Ara Sí Formació neix com una empresa dedicada a la formació de conductors en el procés d'obtenció del permís de conduir de la classe B, perseguint els objectius generals abans esmentats.

Les principals motivacions que han sorgit en la realització d'aquest projecte són les següents:

- Estudiar la viabilitat del model de negoci tradicional d'una autoescola en una zona d'influència, ara bé, barrejat amb un factor diferenciador com és la formació oberta.
- La passió per realitzar un projecte que millori el sector, on l'emprenedor del projecte treballa actualment, i el qual cerca donar resposta a l'obtenció del permís de conduir de manera eficient, tant en termes econòmics i com de seguretat.
- L'aposta decidida per una formació de qualitat i responsable que implementi accions, a través de la seva activitat econòmica, per a millorar la seguretat viària del territori.

Objectiu i abast

A través de la realització d'aquest projecte, ***es tracta de donar resposta a qüestions relacionades a l'obtenció del carnet de conduir i la seva accessibilitat***, per aquest motiu ***el principal objecte d'aquest pla d'empresa és reflectir la viabilitat d'una autoescola que aposti decididament pel mètode on-line*** donant resposta a aquestes qüestions.

En altres paraules, ***la pregunta clau*** en aquest projecte és, ***Com assegurar que les persones amb problemes de disponibilitat i temps, estudiants universitaris, treballadors, etc., no hagin de renunciar a obtenir el seu permís de conduir?***

Amb l'objectiu fonamental de donar respostes a la pregunta anterior es plantegen els següents objectius específics:

1. Identificar les necessitats del públic objectiu al qual es dirigeix el pla d'empresa a través de les seves manifestacions detectades per l'emprenedor del projecte amb l'objectiu principal d'adaptar el servei de l'empresa a les principals necessitats detectades.
2. Analitzar detalladament els serveis oferts per la competència, així com, els seus avantatges i desavantatges.
3. Analitzar l'entorn general i específic actual i la influència sobre el sector de les autoescoles.
4. Definir el pla de màrqueting adequat per a Ara Sí Formació d'acord a les necessitats del públic objectiu.
5. Realitzar una anàlisi DAFO del model de negoci.
6. Desenvolupar un pla de recursos i operacions que defineixi les estratègies a seguir per part de l'organització en el desenvolupament de la seva activitat.
7. Valorar la viabilitat econòmica i financera del projecte a través d'un pla financer.
8. Extraure conclusions fonamentades sobre la viabilitat del projecte a l'àrea d'influència.

1 MODEL DE NEGOCI

1.1 Missió, visió i valors

La missió d'Ara Sí Formació és oferir un servei de qualitat en la capacitat per a la superació de les proves per l'obtenció del permís de conduir de la classe B basat en les noves tecnologies i en l'acompanyament per part de les persones que hi treballen amb els alumnes.

La visió d'Ara Sí Formació implica consolidar-se en el sector de la formació viària i convertir-se en un referent en l'àmbit de la formació a l'àrea d'influència mitjançant una àmplia oferta en serveis per l'obtenció de diferents carnets de conduir i la diversificació del negoci cap a l'assessoria en tràmits relacionats amb la gestió de vehicles.

Els valors d'Ara Sí Formació que fonamenten l'activitat productiva i la cultura organitzativa són els següents:

- **Servei d'acompanyament al client**
L'atenció personalitzada al client és una de les bases de la proposta de valor del model de negoci d'Ara Sí Formació, on la satisfacció de les seves necessitats serà l'objectiu de treball diari del personal de l'organització.
- **Qualitat**
Ara Sí Formació vol desenvolupar un servei formatiu que persegueixi l'excel·lència, per aquesta raó, es vol desenvolupar un model de negoci basat en la qualitat total en el seu procés productiu al millor preu possible.
- **Innovació**
Un dels principals objectius corporatius de l'empresa a llarg termini és convertir a l'organització en un model a seguir en el sector, per aquesta raó, des d'Ara Sí es vol desenvolupar línies d'actuació per introduir innovacions en el sistema de prestació de serveis.
- **Responsabilitat i compromís**
La comunitat és una part important per Ara Sí Formació, per tant, la cultura organitzativa de l'organització estarà basada en la creació de valor a la comunitat i en el compromís en la millora de la seguretat viària del territori.
- **Les persones**
Per Ara Sí Formació les persones estan en el centre de tot, tan treballadors com a clients, per aquesta raó, la relació amb les persones estarà basada en la creació de valor, el compliment de les normes i el respecte.

1.2 Anàlisi del model CANVAS

En aquest apartat, es vol analitzar de manera senzilla, el raonament d'Ara Sí Formació en la creació, entrega i captura de valor. Es pot trobar la representació del model CANVAS d'Ara Sí Formació en l'annex 1 del document d'annexos.

1.2.1 Segmentació de clients

D'acord amb la informació presentada en el document d'annexos, el públic objectiu al qual es dirigeix Ara Sí Formació és el segment de joves entre 17 i 25 anys que tinguin problemes de disponibilitat a l'hora d'atendre a les classes teòriques del permís de conduir de la classe B. Ara bé, si s'ha tingut en compte els criteris de segmentació de mercats en consum exposats en l'annex 2 del document d'annexos, on es podria arribar al següent segment de clients, Joves ocupats entre 18 i 25 anys amb un poder adquisitiu mig baix que s'organitzen eficientment el temps per a no renunciar a res en el seu dia a dia i sensibles al preu, tot això, a la zona Geogràfica de Vilanova i la Geltrú, com també, a les persones estrangeres angloparlants sense el carnet de conduir residents a la zona.

1.2.2 Proposta de valor

En aquest apartat, es tracta de valorar, el valor que es vol oferir als clients a través del model negoci d'autoescola oberta, els problemes que es resoldran mitjançant la proposta de valor i quins productes s'oferiran al segment de clients des d'Ara Sí Formació.

Entre els diferents components pensats des d'Ara Sí Formació que fonamenten la proposta de valor de l'organització es troben els següents:

- **Pràctiques a bon preu:** els clients que cerquen obtenir el permís de conduir compten amb un pressupost que moltes vegades no és suficient o adaptat a les seves necessitats formatives, necessiten moltes pràctiques, per tant, des d'Ara Sí Formació es vol donar facilitat, a través d'una estratègia de preu adequada, d'aconseguir un aprenentatge d'una conducció autònoma i eficient, realitzant les pràctiques justes a un preu competitiu, lluny dels possibles acords que puguin existir en aquesta zona geogràfica.
- **Pràctiques en anglès.**
- **Teòrica oberta:** un dels principals cavalls de batalla d'Ara Sí Formació serà la possibilitat que les persones que no comptin amb temps per atendre de manera física a l'autoescola puguin preparar la formació teòrica, des del treball, universitat, transport públic, etc., sense necessitats d'anar diàriament a classe, tot això, a través de vídeos explicatius, dossiers, mapa mentals i tests d'accés lliure.
- **Cotxes moderns:** Ara Sí Formació vol comptar amb vehicles moderns amb altes prestacions en l'àmbit de la seguretat i en l'àmbit del medi ambient, baix en emissions.
- **Servei d'acompanyament i personalitzat (assessorament):** en aquí, Ara Sí Formació es compromet a atendre al client de forma acurada i personalitzada, des del dia de la matrícula fins a la consecució del permís de conduir, les necessitats dels clients seran els objectius diaris del personal d'Ara Sí Formació.

- **Cursos de seguretat viària gratuïts:** el compromís a favor de la seguretat viària a l'àrea d'influència on operarà Ara Sí Formació, Vilanova i la Geltrú, serà un pilar en la proposta de valor, per això, Ara Sí Formació es compromet a regalar cursos de SV gratuïts per aquells pares que matriculin als seus fills a l'escola de formació de conductors Ara Sí, i treballar conjuntament amb la comunitat, administracions, associacions, col·legis, etc., per la reducció de l'índex d'accidentalitat a la zona.
- **Responsabilitat Social Corporativa:** afavorir la seguretat viària de la zona i l'ús responsable dels vehicles.
- **Web corporativa – APP:** Ara Sí Formació es compromet a posar a l'abast dels clients eines que facilitin el seu procés d'aprenentatge, per aquesta raó, es treballarà de manera contínua en innovar els processos formatius i en engegar nous projectes innovadors com una aplicació (APP) per a formar conductors segurs en un futur no molt llunyà.

1.2.3 Canals de distribució

Es tracta de triar un canal de distribució adequat a les necessitats del client, és per aquesta raó que resulta fonamental l'aposta per canals de comunicació i distribució, integrats en el model de negoci, la proposta de valor i amb el segment de clients, com també, eficients en costos per l'empresa.

En el cas d'Ara Sí Formació es donarà la proposta de valor al client a través dels següents canals:

- ✓ **Xarxes socials:** l'ús especial d'Instagram, Youtube i Facebook, les quals són les xarxes de comunicació més usades pel segment de clients al qual es dirigeix l'empresa.
- ✓ **Dispositius electrònics:** lliurament de material didàctic en forma de vídeo, text, tests on-line, etc.
- ✓ **Local de l'autoescola:** canal de distribució directa a l'hora d'impartir les classes teòriques del permís de conduir de la classe B, la captació de clients i la promoció dels serveis oferts per l'autoescola.
- ✓ **Web corporativa:** informació i formació a través de la plana web de l'empresa.
- ✓ **E-mail inscripció, xarxes socials inscripció i telèfon:** inscripció per a rebre informació i plantejament de possibles dubtes a través de correu electrònic, xarxes socials i telèfon.

1.2.4 Relacions amb clients

En aquest àmbit s'utilitzaran l'acompanyament, el tracte personalitzat, l'ensenyament acurat i les classes divertides i diferents com eines per a crear relacions amb el segment de clients. Es tracta d'un apartat fonamental, ja que es tracta de crear una reputació positiva per l'autoescola a través del Boca – Orella, per aquest motiu, des d'Ara Sí Formació es vol oferir al client una atenció al client de qualitat que sigui la base en la relació amb els alumnes.

1.2.5 Fonts d'ingressos

Les principals fonts d'ingressos per les quals el públic objectiu d'Ara Sí Formació estan disposats a pagar són les següents:

- **Quota d'ús** del material didàctic per la formació en línia i en l'aula.
- **Quota de subscripció** (matrícula) a l'autoescola.
- **Quota per tràmits administratius** a través de l'autoescola, renovació d'expedients i exàmens.
- Venda d'hores de **classes pràctiques** i venda de **paquets de pràctiques**.

Altres possibles fonts d'ingressos perceptibles de ser usades per Ara Sí Formació a llarg termini podrien ser les següents:

- **Quota per tràmits administratius** relacionats amb vehicles a través de l'autoescola,
- **Formació per l'obtenció de nous permisos de conduir,**
- **Quota per la realització de cursos de recuperació de punts i del carnet de conduir,**
- **Publicitat**, possibilitat de portar promoció publicitària d'altres empreses de la zona a canvi d'una quota.
- **Diversificació, quotes per serveis administratius**, realitzar un projecte de viabilitat a través d'un pla d'empresa sobre una Autoescola – Gestoria sota la mateixa denominació d'Ara Sí, aprofitant les capacitats i la formació de l'emprenedor del projecte.
- **Aplicació per a mòbils** amb un servei Freemium, sense cost, i altre Premium, amb cost.

1.2.6 Recursos claus

En aquest apartat es vol resumir quins són els recursos claus requerits, per a portar a terme els diferents punts explicats fins ara: la proposició de valor, els canals de distribució, la relació amb els clients i les fonts d'ingressos, tot això, tenint en compte el segment de clients al qual es vol dirigir Ara Sí Formació.

Els recursos claus poden pertànyer a les següents categories: físics, intel·lectuals, humans i financers, per tant, els actius claus perceptibles de ser usats per Ara Sí Formació són els següents:

- **Un director** degudament **format** en Administració i direcció d'empreses i habilitat per exercir com a director d'autoescola, a part d'això, ha d'estar **motivats i inquiet** per millorar l'activitat econòmica de l'empresa,
- **Professors motivats i orientats a servir al segment de clients triat,**
- **Un administratiu atent, amable, format en vendes i en comunicació digital,**
- **Un local amb disseny juvenil i adaptat** per la formació que s'ofereix al públic objectiu,
- **Recursos tecnològics** (Plana web corporativa, tauletes i ordinadors) i
- **Material didàctic propi.**

1.2.7 Activitats claus

Les principals activitats claus perceptibles de ser realitzades per Ara Sí Formació són les següents.

- **Servei per a la formació teòrica**, formació en línia a través de la **plataforma/network**,
- **Servei per a la formació pràctica**,
- **Atenció personalitzada i d'acompanyament** per l'obtenció de conduir de la classe B, **resolució de problemes**, i
- **Màrqueting**, activitats de comunicació de màrqueting digital i disseny d'un pla de màrqueting que afecti les quatre P s (Product, price, promotion and place)

1.2.8 Associacions claus o aliances

En aquí es vol realitzar un recull de les principals aliances, amb empreses de l'entorn empresarial (proveïdors, distribuïdors, competidors, socis, joint venture, etc.), perceptibles de ser usades per Ara Sí Formació en el desenvolupament de la seva activitat:

Les principals aliances seran del tipus Compradors – proveïdor entre les quals es troben les següents:

- Proveïdor industrial de vehicles,
- Proveïdor de serveis informàtics,
- Proveïdor de programari per a autoescoles,
- Proveïdor de material didàctic,
- Taller i Benzineres de la zona.

Els principals Beneficis aportats per aquestes aliances seran el d'optimització del procés de compra d'actius i subministraments pel procés productiu emprès per Ara Sí Formació, i el de col·laboració entre empreses de la zona geogràfica de Vilanova i La Geltrú.

1.2.9 Estructura de costos

En aquest últim apartat s'identifiquen quins són els principals costos inherents en el model de negoci d'Ara Sí Formació. A continuació, es presenten els principals costos ordenats segons el seu valor de major a menor, més cars menys cars, atenent la quantitat de recursos utilitzats d'acord a l'estructura de costos, cost driven i value driven.

- Personal de l'autoescola (value driven),
- Màrqueting (value driven),
- Despeses operatives (cost driven),
- Lloguer del local (cost driven),
- Amortització del vehicle (cost driven).

2. ANÀLISI DE L'ENTORN

2.1 Entorn general

A través de l'anàlisi de les dimensions de PESTEL s'analitzaran sis dimensions concretes del macroentorn que poden afectar el comportament de l'empresa Ara Sí Formació dintre d'un nivell de país. A l'annex 2 del document d'annexos es troba detallat l'anàlisi PESTEL, a continuació es presentaran de manera resumida:

2.1.1 Dimensió política

Actualment el poder executiu, en aquest cas el Govern, depèn directament o indirectament del suport parlamentari d'altres partits polítics amb representació en les Corts generals, en l'actualitat el Govern del PP no compta amb suports necessaris per desenvolupar la seva política, a gros d'exemple Els Pressupostos Generals de l'Estat no han estat aprovats i es troben prorrogats; casos de corrupció dintre del partit, el conflicte amb Catalunya i les polítiques austeres practicades en el passat entre altres problemes, tenen en gran mesura la culpa d'aquesta circumstància, la qual podria generar un escenari d'inestabilitat política i de noves eleccions.

D'altra banda, el context polític català no millora l'espanyol, la coalició per formar govern a Catalunya es troba encastat judicialment, a causa del nom del candidat elegit per a ser president, a més, la CCAA de Catalunya es troba intervinguda per part de l'estat, per culpa de l'aposta decidida de Catalunya d'esdevenir en un estat independent en forma de República realitzada durant el 2017.

Totes aquestes circumstàncies fan que el sistema polític espanyol i català no es trobi en condicions de desenvolupar acords importants en matèria de desenvolupament econòmic, suport als emprenedors, disminució de la pressió matèria fiscal, creixement econòmic, reducció de l'atur, etc., el qual provoca un context poc atractiu per a la creació de noves empreses.

2.1.2 Dimensió econòmica

Espanya actualment es troba en un procés de recuperació de l'economia amb uns creixements del PIB per sobre del 3% en els dos últims anys, tot això després de 6 anys de crisi. Aquest procés de recuperació s'ha vist especialment motivat per la demanda interna, confiança de les llars i inversors, la disminució de l'atur, la deflació viscuda durant aquests anys, la baixada del petroli, la recuperació de la zona Euro i les millors condicions de finançament.

És important puntualitzar que indicadors, com ara el PIB, PIB per càpita i taxa d'atur, poden impactar de manera positiva en les perspectives econòmiques de les empreses ja establertes, creant un escenari apropiat pel desenvolupament econòmic a través de la creació de nous models de negoci, entrada de nous competidors, i l'augment del consum intern.

2.1.3 Dimensió social

Els moviments relacionats amb el component demogràfic estan molt relacionats amb el PIB, per exemple es pot observar com els naixements en Espanya van augmentar durant el període de 1995 i 2007, període de creixement econòmic en Espanya, en la mateixa línia es pot observar una reducció del nombre naixements durant els anys de recessió. En xifres, segons l'Estadística del Moviment Natural de la Població donada per l'INE, en el primer semestre de l'any **es va registrar 187.703 naixements, un 6,3 menys que en el mateix període de l'any anterior, una tendència negativa des de l'any 2008.**

En el cas de **les xifres de defuncions va presentar un augment de 4,5%** en relació amb el mateix període de l'anterior, deixant d'aquesta manera una xifra de creixement vegetatiu negatiu de **32.132 persones durant la primera meitat de l'any.** Aquestes xifres no generen unes bones perspectives pel que fa al futur a llarg termini del sector de les escoles particulars de conductors.

2.1.4 Dimensió tecnològica

Actualment s'està presenciant un procés tecnològic important en l'àrea de les comunicacions, aquesta circumstància es pot observar amb l'existència de *smartphones* i aplicacions favorables a les comunicacions, per tant, un punt clau que podria afavorir notòriament l'activitat de noves empreses en el mercat, com pot ser el cas d'Ara Sí Formació i, més especialment, en la preparació del contingut per a preparació de la part teòrica del carnet de conduir.

Altre aspecte important en el sector tecnològic que s'hauria de prendre en compte és la tendència de comunicació de les persones a través de les xarxes socials, per tant, una important font de comunicació de màrqueting perceptible de ser usada per empreses de formació com és el cas d'Ara Sí Formació.

2.1.5 Dimensió ecològica

En l'àmbit ecològic medi ambiental, Espanya desenvolupa una estratègia de mobilitat amb el principal repte de fer aquest apartat sostenible. Les polítiques mediambientals adoptades en el territori entre elles, la promoguda per l'ajuntament de Barcelona de prohibir els vehicles amb un alt percentatge d'emissions contaminats en episodis d'alta contaminació, la millora del transport públic, els aparcaments de pagament incentivadores del transport públic, etc., fan que les mesures en aquest apartat prenguin especial rellevància a l'hora de comprar vehicles o en la decisió final d'obtenir o no el permís de conduir.

2.1.6 Dimensió legal

Segons la normativa prevista pel desenvolupament de l'activitat econòmica de les escoles particulars de conductors, les quals marquen els aspectes d'especial rellevància dins dels quals les empreses aquest tipus d'empreses han d'operar, es pot trobar que es tracta d'un sector molt regulat per l'administració, a través de certificats d'aptitud necessaris per a l'exercici de director i

professor, així com, mitjançant la regulació d'elements materials mínims pel desenvolupament de les proves de teòriques i de circulació.

2.2 Anàlisi de l'entorn específic

A través del model de les cinc forces de Porter es pot investigar sobre les oportunitats i amenaces que una indústria ofereix mitjançant una metodologia d'anàlisi estàndard. A l'annex 3 del document d'annexos es troba detallat l'anàlisi de les 5 forces de Porter, a continuació es presenta de manera resumida:

2.2.1 Rivalitat entre els competidors existents

Es tracta d'un sector on **la competència és molt elevada**, durant els últims anys s'han portat diverses mesures per liberalitzar el sector de les autoescoles i fer-lo més accessible per a l'entrada de nous de competidors, aquesta circumstància, juntament amb l'excés de convocatòries de professors de formació viària ha provocat un augment en l'obertura d'autoescoles, un escenari totalment diferent del viscut durant els anys anteriors a la crisi, falta de professors i poques autoescoles amb unes tarifes per serveis altes i, per conseqüència, uns marges superiors per alumne.

Segons RD 369/2010 Modificació del Reglament de les Escoles Particulars de Conductores en el qual es regula, la possibilitat d'obrir una autoescola unipersonal (formada per un sol professor), la realització de la formació teòrica al marge de la figura de l'autoescola, l'eliminació de la qualitat de formació, entre altres, va provocar l'obertura de moltes autoescoles arreu del territori, factor que ha xocat frontalment, amb el procés de reestructuració que algunes autoescoles de major mida van realitzar durant els primers anys de la crisi a causa de la baixada en el nombre de matriculacions.

2.2.2 Possibilitat que entrin nous competidors

L'amenaça de nous entrants és alta, degut principalment per la liberalització del sector en el 2010, l'augment de professors de formació viària en els últims anys i l'augment actual en les previsions de la demanda del permís de conduir de la classe B, el qual es deu principalment a la vaga d'examinadors 2017 i al període de crisi viscut a Espanya, on molta gent va deixar de treure's el carnet degut a la falta de recursos.

2.2.3 L'amenaça de productes substitutius

Els productes substitutius són aquells que satisfan les mateixes necessitats dels clients que el servei ofert per les autoescoles, en aquest sector aquests provenen principalment dels mètodes alternatius de transport, per tant, a mesura que les persones adquireixin més consciència ecològica, a través d'una mobilitat sostenible, l'expedició de carnets de conduir podria reduir-se.

Com es pot apreciar, en aquest cas, Vilanova i la Geltrú no presenta un ventall ampli de transport públic, com pot passar a grans nuclis urbans com Barcelona, la qual compta amb servei de metro, tramvia, Bicis, Xarxa d'autobusos, Taxis, etc., per tant, en aquí la necessitat d'obtenir el permís de conduir juga un paper important entre els habitants de Vilanova i la Geltrú i dels pobles de la comarca, a més, els polígons industrials en aquests indrets solen localitzar-se als afores, convertint la possessió del carnet de conduir en una necessitat obligatòria a l'hora de trobar treball en el sector industrial, per tant, **la força exercida pels productes substitutius en aquest sector és baixa.**

2.2.4 Poder de negociació dels clients

En la situació actual la principal font d'ingressos d'una escola de formació de conductors prové de les classes pràctiques, on l'atenció del professor, l'empatia per l'alumne i el tracte personalitzat, d'acord amb l'experiència com a professor, juga un paper fonamental, per tant, un servei de qualitat en les classes pràctiques i l'eficàcia en la consecució de la part teòrica a la primera determinarien el nivell d'adaptació dels serveis de l'autoescola a les necessitats i expectatives dels clients.

Donat aquest escenari, moltes empreses han optat per reduir les despeses en matèria de teòrica amb l'objectiu d'oferir les teòriques a un preu molt reduït o inclús regalant aquest servei. Des d'aquesta perspectiva, resulta d'especial importància l'estudi en profunditat d'un llinar de rendibilitat que deixi la qualitat de la formació i l'eficàcia en l'obtenció del permís de conduir com a principal carta de presentació pels futurs clients, Boca – Orella, i, no pas, un baix preu com a factor diferenciador i una escassa qualitat.

En conseqüència amb l'anterior, la falta d'acompanyament de l'autoescola, el poc control en el procés d'aprenentatge per part de l'alumne i l'existència de taxes excessives per la renovació de l'expedient en cas de suspensos, podria jugar un paper fonamental en el seu poder de negociació a posteriori, reduint-lo notablement, per tant, es podria concloure que **el poder de negociació dels clients de les escoles de formació és mitjà.**

2.2.5 Poder de negociació dels proveïdors

Hi ha molt pocs proveïdors de material didàctic, principalment programari, per a les autoescoles, situació que provoca que s'hagi de pagar uns preus molt alts per l'accés a aquest tipus de recursos. Un altre factor a tenir en compte és la compra de petits volums de recursos d'aprenentatge, exercint d'aquesta manera una **força alta en el poder de negociació.**

2.3 Punts claus del negoci i avantatge competitiu

A l'annex 4 del document d'annexos es troba detallat els punts claus i l'avantatge competitiu d'Ara Sí Formació, a continuació es mencionen els següents punts claus del projecte identificats:

Procés de recuperació econòmica, Finançament i suport a l'empresa per part d'administracions públiques, Polítiques mediambientals, Baixa natalitat, Tecnologia, Barreres d'entrada, Productes substitutius, Necessitats del client, Ètica social, Diversificació, Diferenciació, Preu, Normativa i Competència.

Pel qual fa a l'**avantatge competitiu de l'empresa** es podria destacar els següents aspectes:

➤ **Característiques del producte**

La formació a mida, representada a través de l'opció de realitzar les classes teòriques on-line, cursos intensius, classes pràctiques en anglès i material didàctic propi, seran un senyal d'identitat de l'empresa perquè el client pugui adaptar el seu procés d'aprenentatge a les seves necessitats de disponibilitat i de formació.

Altre factor a tenir en compte, és l'aposta decidida per les noves tecnologies. La tecnologia juga un paper important, unes instal·lacions noves i la utilització de tauletes per a la realització de tests després dels cursos intensius i després de les pràctiques seran un factor diferenciador a tenir en compte.

➤ **Característiques del mercat**

L'existència d'una gran quantitat d'estudiants universitaris, joves ocupats, a la zona de Vilanova i la Geltrú fa que la possibilitat de rebre una formació teòrica a distància efectiva sigui una característica a tenir en consideració per part d'Ara Sí Formació, on la formació a distància és una alternativa important i destacada en la seva estratègia competitiva de diferenciació.

➤ **Característiques de l'empresa**

Ara Sí Formació es compromet atendre al client de forma acurada i personalitzada, des del dia de la matrícula fins a la consecució del permís de conduir, per tant, les necessitats dels clients seran els objectius diaris del personal d'Ara Sí Formació. Per tant, el servei d'acompanyament i personalitzat serà una característica de diferenciació que pot distingir a l'empresa en relació a la competència, en l'àmbit de la forma de relacionar-se amb els clients.

➤ **Altres variables**

Ara Sí Formació vol afavorir la seguretat viària la zona i l'ús responsable dels vehicles a través de la formació de conductors responsables amb l'ús del vehicle i eficients en la conducció.

2.4 Anàlisi del model DAFO

2.4.1 Anàlisi intern i extern

Aquesta anàlisi permet conèixer les principals debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats d'Ara Sí Formació, atenent la revisió del seu perfil estratègic, la seva cadena de valor i els seus

recursos i capacitats. A l'annex 5 del document d'annexos es presenta una anàlisi detallada de la matriu DAFO.

MATRIU DAFO	
ANÀLISI EXTERN	
OPORTUNITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'ús de les TIC a servei de l'aprenentatge de la conducció ➤ L'ús de les xarxes socials ➤ Les capacitats de l'equip emprenedor i la liberalització del sector que permeten diversificar el negoci cap al sector de gestories administratives. ➤ Recuperació de l'economia espanyola ➤ Mesures implantades per l'administració pública que afavoreixin el sector de les Escoles Particulars de Conductors. ➤ Un sistema de fonts d'ingressos innovador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incertesa política i econòmica. ➤ L'elevada taxa d'atur ➤ Perill que hi hagin més entrades en el sector, semblants al cas d'Ara Sí Formació ➤ Competència excessiva en l'oferta del carnet de conduir de la classe B. ➤ Increment de les despeses ➤ L'obsolescència dels vehicles de gasoil en l'àmbit ecològic ➤ La disminució de la població jove ➤ La dificultat d'obtenir finançament ➤ Les ajudes en la conducció de vehicles poden disminuir el nombre de pràctiques per alumne. ➤ La tendència de mobilitat cap a una mobilitat sostenible ➤ Ofertes abusives i ruïnoses en el sector
ANÀLISI INTERN	
FORTALESES	DEBILITATS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les instal·lacions noves ➤ Recursos didàctics atractius i disponibles a través de dispositius electrònics ➤ Cursos intensius 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una imatge feble. ➤ Cartera inexistent d'alumnes. ➤ No comptar des d'un principi amb els recursos financers i físics necessaris ➤ La cartera de productes i serveis limitada.

<ul style="list-style-type: none">➤ Un servei d'acompanyament personalitzat i afable➤ Vehicles moderns i estampats amb el logotip de l'autoescola.➤ Comunicació digital➤ Classes en anglès➤ Cursos de seguretat viària basats en el model de canvi d'actituds➤ L'empatia pels alumnes, les ganes i la capacitat de millora de l'emprenedor del projecte	<ul style="list-style-type: none">➤ Costos unitaris alts➤ La falta de sinergies importants entre empreses del sector que impedeixin l'aprofitament l'economia d'escales, compartir motos o vehicles industrials amb l'objectiu d'oferir una oferta amplia de permisos.
--	---

Taula d'elaboració pròpia

3. PLA DE MÀRQUETING

3.1 Estratègia de segmentació

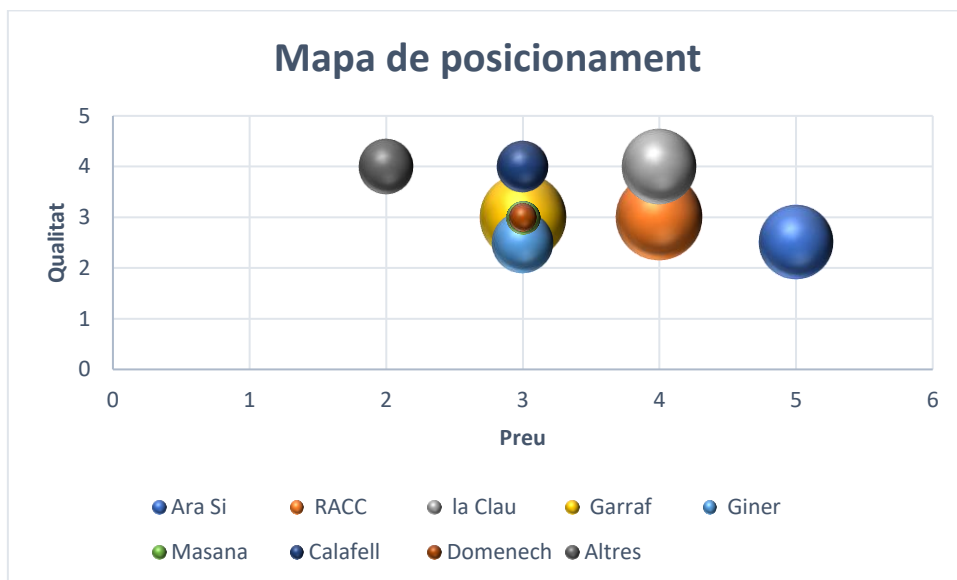
D'acord amb la informació presentada en el present document i l'ampliació presentada en l'annex 6 del document d'annexos, l'estratègia de segmentació va definir el següent públic objectiu, joves entre 17 i 25 anys ocupats, que s'organitzen eficientment el temps per a no renunciar a res en el seu dia a dia, i sensibles al preu, tot això, a la zona Geogràfica de Vilanova i la Geltrú, com també, a les persones estrangeres angloparlants sense el carnet de conduir residents a la zona.

3.2 Estratègia de posicionament

Per la realització de l'estratègia de posicionament, primer, s'ha realitzat un *Bechmarking* i la Corba de valor de la competència, per identificar centres de formació d'èxit i mesurar l'eficiència i efectivitat d'Ara Sí Formació en relació amb els estàndards presentats per la competència. També s'ha realitzat un mapa de posicionament (*perceptual mapping*) que ajudi a Ara Sí a posicionar als seus serveis en relació amb els de la competència tenint en compte les dimensions competitives de qualitat i preu.

A l'annex 7 del document d'annexos es troba detallat el Benchmarking realitzat, a continuació es presenta el resultat obtingut a través del Mapa de posicionament d'Ara Sí Formació.

Mapa de posicionament d'Ara Sí Formació



Font: Elaboració pròpia

Tal com es pot observar, la majoria dels competidors presenten un servei molt semblant als uns dels altres, no aprofitant les noves tecnologies de la comunicació, i basant la seva estratègia competitiva en l'avantatge competitiu de l'experiència en el sector, per tant, Ara Sí haurà d'emprar una estratègia de posicionament a partir dels atributs del servei, destacant especialment, l'atenció personalitzada i acompanyament, l'ús de la Teòrica oberta, l'eficiència i l'eficàcia (qualitat - preu).

3.3 Estratègia màrqueting mix

3.3.1 Producte

En aquest apartat es tracta de definir el producte – servei que té Ara Sí Formació per a satisfer les necessitats dels seus clients. Cal recordar que el servei en un principi està basat en l'obtenció del permís de la classe B, per tant, la cartera de productes es podrà anar ampliant a mesura que s'adquireixi múscle financer, experiència en el sector i reputació a l'àrea d'influència.

A continuació es relacionaran als serveis comercialitzats per Ara Sí Formació, la part completa d'aquest apartat es troba recollida a l'annex 8 del document d'annexos.

- Curs teòric per l'obtenció del carnet de conduir de la classe B
- Cursos teòrics a distància per l'obtenció del carnet. Cursos per l'obtenció del permís de la classe B
- Cursos intensius
- Classes pràctiques
- Classes teòriques i pràctiques de reciclatge

- Cursos de seguretat viària
- Tràmits administratius relacionats necessaris per l'obtenció del permís de la classe B.

3.3.2 Preu

A partir del preu es vol mesurar en termes econòmics el benefici o utilitat que es pretén lliurar al client a través del servei prestat per Ara Si Formació. Dintre de l'estratègia de màrqueting mix és important puntualitzar que es tracta de l'única eina que proporciona ingressos a l'organització i, per tant, constitueix un element flexible, competiu i poderós a l'hora de captar nous clients.

Entre els objectius que es volen aconseguir a través de l'estratègia de preus es troben els següents:

- Rendibilitzar la inversió inicial a realitzar per part de l'emprenedor del projecte,
- Recuperar la inversió inicial en el menor temps possible,
- Augmentar mes rere mes el nombre de matrícules i, per consegüent, la quota de mercat a la ciutat de Vilanova i la Geltrú,
- Establir una política de preus en congruència amb la imatge que es vol donar a la companyia, "el millor servei al millor preu".

Entre els mètodes de fixació de preus utilitzats per Ara Sí Formació es troben els següents:

1. **Mètode basat en la competència:** a través d'aquest mètode s'utilitza com a criteri de fixació de preus els preus establerts pels competidors directes d'Ara Sí Formació.
2. **Mètode de fixació de preus a partir dels marges:** es tractaria de fixar als preus de les pràctiques un marge d'un 10% per a garantir la consecució de beneficis.

En el cas de l'estratègia de preus, s'utilitzarà l'estratègia de penetració, la qual consisteix a fixar un preu inicial reduït que atregui futurs alumnes amb l'objectiu d'obtenir una cartera d'alumnes adequada que cobreixi els costos dels serveis oferts.

Els diferents preus que es mantindran per part d'Ara Sí Formació són els següents:

- ❖ Formació teòrica → 199.50 €
- ❖ Formació pràctica → classes pràctiques → 39.90 €
- ❖ Classes de reciclatge → 39.90 €
- ❖ Tramitació de expedient → 117.90 €
- ❖ Taxa oficial → 91.20 €
- ❖ Examen → 56.90 €

Aquests són els preus orientatius de la formació necessària per l'obtenció del permís de conduir de la classe B, les classes de reciclatge i els tràmits administratius necessaris.

3.3.3 Distribució

Una part ampliada d'aquest apartat es troba disponible a l'annex 9 del document d'annexos.

3.3.3.1 Canal de distribució

Els canals de distribució perceptibles de ser usats per Ara Sí Formació per fer arribar els seus productes de forma directa i exclusiva són els següents:

- **Canal digital**
 - ✓ **Xarxes socials:** l'ús especial d'Instagram, WhatsApp, Youtube i Facebook, per l'assessorament i resposta a les consultes dels alumnes.
 - ✓ **Dispositius electrònics:** lliurament de material didàctic en forma de vídeo, text, tests on-line, etc.
 - ✓ **Web corporativa:** informació i formació a través de la plana web de l'empresa.
 - ✓ **E-mail inscripció, xarxes socials inscripció i telèfon:** inscripció per a rebre informació i plantejar possibles dubtes sobre el procés formatiu a través de correu electrònic, xarxes socials i telèfon.

- **Canal físic**
 - ✓ **Local de l'autoescola:** canal de distribució directa a l'hora d'impartir les classes teòriques del permís de conduir de la classe B, com també, on es produirà la captació de clients i promoció dels serveis oferts per l'autoescola.
 - ✓ **Vehicle de l'autoescola:** impartir les classes pràctiques per l'obtenció del carnet de conduir, així com, les pràctiques de reciclatge.

Com es pot observar es tracta d'una estratègia de distribució dual, ja que la venda dels serveis es podran contractar per mitjans digitals, com pot ser la inscripció a través de WhatsApp, Instagram o per correu, però també, la utilització de mitjans físics per a realitzar aquest procés, com pot ser el local de l'autoescola o el vehicle de pràctiques que s'utilitza per lliurar la formació pràctica.

3.3.4 Comunicació

A continuació es presenten de manera resumida les activitats mitjançant les quals Ara Sí Formació informa sobre l'existència del servei. La part ampliada d'aquest apartat, les característiques i beneficis dels elements de comunicació, es troba present en el document d'annexos, annex 10.

Venda personal

La venda personal suposa un via de comunicació oral i interactiva, a través de la qual el personal d'Ara Sí Formació es comunicarà directament amb el client amb l'objectiu de tancar l'acord d'aprenentatge que satisfaci les necessitats d'aquests.

Publicitat

Es tracta d'un element comunicatiu impersonal que és difós per un mitjà de comunicació de massa (premsa, ràdio, televisió, etc.). En el cas d'Ara Sí Formació no es té previst la utilització

d'aquest tipus d'eina de comunicació, ja que no s'arriba al segment del públic objectiu i, per què, és un mitjà de comunicació relativament car en comparació amb altres eines comunicatives. L'única inversió que es materialitzarà en aquest sentit serà la publicitat en *Google Adwords*, es proposarà un anunci justament es mostrarà en *Google* el servei que s'ofereix, i solament es pagarà quan algú faci clic en l'anunci per a visitar la plana web d'Ara Sí Formació o truqui a l'autoescola.

Promoció de vendes

Les promocions en vendes són un element del mix de comunicació que té com principal objectiu estimular les vendes d'un producte – servei durant un període de temps limitat i predeterminat. En el cas d'Ara Sí Formació, la promoció a utilitzar durant els primers mesos de vida seria recórrer a un val d'una pràctica per aquelles persones que portin a un amic a matricular-se en el curs per l'obtenció d'un carnet de conduir a l'escola de conductors Ara Sí Formació, en aquest cas, s'utilitzaria l'element de promoció per incentivar les vendes.

Màrqueting directe

En el cas d'Ara Sí Formació, es tracta d'una eina que requereix una anàlisi d'informació prèvia com pot ser l'enviament de sol·licitud d'informació per part de l'alumne sobre els diferents productes que s'ofereixen en l'autoescola o la participació en activitats de promoció desenvolupades per l'autoescola per a servei de la comunitat.

Una vegada feta l'anàlisi de la informació prèvia, les eines de comunicació de màrqueting directe perceptibles de ser usades per Ara Sí Formació són les següents:

- **Mailing:** es tracta d'enviar correus electrònics al segment de client al qual es dirigeix Ara Sí Formació amb informació important sobre els cursos de formació a realitzar per l'autoescola. És una eina important, ja que es millora la relació amb el client potencial a un preu relativament baix.
- **Newsletter:** un butlletí d'informació enviat a través correu electrònic amb contingut important sobre Ara Sí Formació i sobre l'àmbit de la seguretat viària i la reducció d'accidents a la zona.

3.4 Estratègia digital

En l'actualitat comptar amb una estratègia de màrqueting forta i activa, com molts dels nous competidors en diferents zones han començat a utilitzar, és una bona eina per establir la presència de la marca a la zona i garantir una quota de mercat.

Ara Sí Formació estarà fortament especialitzada en un principi en l'obtenció del permís de conduir de la classe B, després s'espera introduir progressivament l'opció d'obtenir el permís de la classe AM i A1, aquest problema d'oferta de productes fa especialment necessari la introducció d'una estratègia de màrqueting digital que contraresti la falta de productes i ~~empenyi a Ara Sí Formació aconseguir una quota de mercat entre el seu públic objectiu.~~

Entre les oportunitats que es poden valorar en la utilització d'una estratègia de màrqueting Digital es poden trobar les següents:

- **Transparència:** l'oportunitat d'oferir informació que suporti els beneficis dels serveis oferts per Ara Sí Formació i la possibilitat de monitorar les accions i la qualitat de màrqueting *engagement*.
- **Personalització:** a través del màrqueting digital es pot personalitzar les comunicacions i adaptar l'oferta formativa a un client individual.
- **Resposta:** l'oportunitat de respondre en temps real i desenvolupar conversacions sobre els serveis oferts amb el client objectiu.

Des d'aquesta perspectiva, observant la problemàtica en l'oferta de productes per part d'Ara Sí Formació i les oportunitats que el màrqueting digital pot representar per l'empresa en un futur, es plantegen els següents objectius per desenvolupar a través de l'estratègia de màrqueting digital:

1. Valorar i utilitzar els canals digitals per aconseguir captar clients potencials.
2. Crear una estratègia de màrqueting digital que sigui rellevant i que millori l'experiència del client durant el procés d'aprenentatge.
3. Augmentar el nombre de matrícules a l'autoescola.

A l'annex 11 del document d'annexos es pot trobar informació ampliada sobre aquest apartat, a continuació s'ofereix un resum sobre els diferents elements virtuals perceptibles de ser usats per Ara Sí Formació:

- **Pàgina web.**
La pàgina web que es farà servir serà una eina de comunicació que prestarà informació sobre els diferents serveis oferts per l'autoescola, formació teòrica i formació pràctica, així com, els beneficis que s'ofereixen, no es cobra la matrícula, acompanyament i experiència positiva.
El domini web que s'utilitzarà serà el següent: www.autoescola-ara-si.com.es, es tracta d'un domini disponible que encara no s'ha registrat.
- **Blog corporatiu dedicat a la seguretat viària**
A través d'aquest element l'empresa vol donar informació relativa als factors de risc i com es pot millorar la seguretat viària a la zona en el nostre dia a dia.
- **Xarxes socials**
Per part d'Ara Sí Formació s'utilitzaran les següents xarxes socials: Facebook, Instagram, WhatsApp i Youtube.
- **Comunicació digital**
A través de la comunicació digital es busca facilitar als usuaris contactar amb l'empresa, bé per missatge a través de l'aplicació de la pàgina o de les xarxes socials o trucant directament al telèfon del contacte. També es tracta de facilitar en els perfils digitals el mapa per localitzar Ara Sí Formació i altres dades d'interès com el correu electrònic.

- **Posicionament web**

Des d'Ara Sí Formació es realitzaran les accions necessàries perquè l'estratègia digital implantada per la marca aconsegueixi els seus objectius, per això, s'optimitzarà les accions relacionades amb els motors de cerca, paraules de cerca i de més, per aconseguir un millor posicionament web i augmentar el nombre de matrícules a l'autoescola.

- **Digital insights**

Es tracta d'analitzar les analítiques de les eines digitals, amb importants dades sobre nombre d'impressions, l'abast, els clics, interaccions, seguidors, etc., és a dir, tot un seguit d'estadístiques necessàries per a saber quin és el contingut que funciona millor per millorar l'estratègia digital d'Ara Sí Formació.

3.5 Estratègia de branding

Entre els diferents elements que es pot utilitzar des d'Ara Sí Formació per a diferenciar els seus productes la marca és el més important, per tant, es tracta d'un símbol per identificar els serveis d'una empresa amb l'ànim principal de diferenciar-los de la competència.

La informació ampliada sobre aquest apartat es pot trobar al document d'annexos, annex 12.

Des d'Ara Sí formació es distingiran els següents elements fonamentals que distingiran l'empresa de la competència:

- **Nom** → És la part de la marca que es pronuncia i pot coincidir amb la denominació de l'empresa, com és el cas d'Ara Sí Formació, on el nom coincideix amb la denominació de l'empresa.

L'emprenedor del projecte finalment s'ha decidit per aquest nom, ja que pot ajudar a l'alumne en el seu procés de presa de decisions, per tant, es vol incentivar el procés de compra des del nom, "Ara Sí me'l treure, Ara Sí que és l'hora d'obtenir el permís de conduir, on millor que en Ara Sí Formació".

- **Logotip** → És el símbol gràfic que s'utilitza per distingir la marca. En el cas d'Ara Sí Formació es troba en la portada de la memòria.
- **Símbol** → El símbol serà la lletra A, cal puntualitzar que es tracta de la lletra inicial d'Autoescola, de l'emprenedor del projecte i futur director de l'autoescola (Alexander) i, no més important, de la denominació de l'autoescola, Ara Sí Formació.
- **Colors corporatius** → Els color corporatius triats són diversos, ja que es tracta d'una autoescola oberta que es dedica a la formació de conductors diversos en el segment de client triats però que està oberta a tot tipus de clients (joves treballadors, joves universitaris, estrangers de parla anglesa, etc.).

El significat dels colors triats són els següents:

- ❖ **Taronja**: denota creativitat, és el color perfecte per a productes i serveis relacionats amb la joventut i la creativitat.
- ❖ **Vermell**: és un color enèrgic.
- ❖ **Verd**: és un color relacionat amb la joventut i la llibertat.
- ❖ **Blau**: és un color relacionat amb la frescor, la sinceritat i la confiança.

- **Coherència de branding** → en aquest apartat es tracta que el client potencial d'Ara Sí Formació vinculi el record de la marca i li confereixi un significat adient en congruència amb els valors descrits al llarg d'aquest treball, Una autoescola Oberta, Diversa, Enèrgica, Creativa, Innovadora, Jove, Preocupada pels seus clients, Responsable, Compromesa, Inquieta, etc., per això tota l'estratègia de màrqueting, de *branding* i digital estaran integrades sota aquests valors i principis de marca.

4. PLA DE RECURSOS I OPERACIONS

4.1 Forma jurídica escollida

Ara Sí Formació optarà per una forma jurídica de persona física. Aquesta decisió ha sigut presa basada en factors com l'existència d'un únic soci capitalista, el baix capital inicial del projecte, i la responsabilitat econòmica davant de tercers, en aquest cas, hi haurà un major ús de fons propis que fonts de finançament alienes. Atenent aquests avantatges i donades les característiques del model de negoci, la forma d'empresari individual podria representar una opció atractiva en una etapa primerenca, si es decideix realitzar una expansió d'aquest model de negoci, es podria optar per una opció en forma de societat unitària unipersonal.

4.2 Definició del procés productiu

En aquest apartat es definirà el procés productiu que seguirà Ara Sí Formació a l'hora de comercialitzar els seus serveis de formació, per tant, es tracta d'un apartat fonamental que serveix per identificar les activitats més adequades per prestar els serveis per part de l'empresa. A l'annex 13 del document d'annexos es presenta la informació detallada sobre aquest procés productiu i la prestació de serveis.

En el cas d'Ara Sí Formació es podrien definir el següent procés:

1. Informació i venda
2. Formació teòrica dels alumnes
3. Formació pràctica dels alumnes
4. Presentació dels alumnes a examen
5. Assessorament i acompanyament en el procés formatiu
6. Creació de continguts temàtics atractius
7. Activitats de màrqueting

4.3 Estratègia de producció

Demanda

Tal com s'ha descrit en activitats anteriors la demanda del permís de conduir depèn de diversos factors, així com, la taxa de natalitat, el creixement econòmic, l'accés a productes substitutius

per part dels potencials clients, etc., tot això, cal puntualitzar que es tracta d'un servei que es té estacionalitat en la demanada, ja que hi ha molta demanda per l'obtenció del permís de conduir durant períodes de vacances, per combatre aquest factor des d'Ara Sí es vol oferir la possibilitat d'obtenir el permís de manera on-line, tanmateix, els períodes de vacances seran períodes d'un alt percentatge de captació de clients, matriculacions, i presentació d'alumnes a l'examen de control de coneixements.

Capacitat productiva

En aquest apartat és important puntualitzar que la capacitat productiva de l'empresa dependrà del nombre de professors que tingui l'autoescola, en l'actualitat s'estan presentant un total de 3 alumnes per professor cada 12 dies aproximadament.

Gestió de la qualitat

La qualitat és un dels aspectes a més valorats per l'emprenedor d'Ara Sí Formació i un element important de la proposta de valor del model de negoci, per tant, des d'aquesta perspectiva es realitzaran activitats amb l'objectiu primordial d'avaluar el sistema de prestació de serveis de l'organització i prendre decisions que ajudin a millorar la qualitat del servei ofert.

Entre les activitats a desenvolupar per part de l'empresa en l'àmbit del control de la qualitat es troben les següents:

- ❖ Enquesta on-line sobre l'atenció al client i el servei d'assessorament i acompanyament mitjançant una enquesta on-line.
- ❖ Enquesta on-line sobre la formació teòrica i pràctica.
- ❖ Anàlisi dels resultats de les enquestes.
- ❖ Anàlisi de les queixes i reclamacions
- ❖ Càlcul del percentatge d'aprovat de l'examen teòric
- ❖ Càlcul del percentatge d'aprovat de l'examen pràctic.
- ❖ Grau de satisfacció dels alumnes amb l'autoescola
- ❖ Opinions expressades en les xarxes socials i comentaris
- ❖ Jornades formatives entre els integrants de l'organització per a millorar la qualitat, etc.

A l'annex 14 del document d'annexos es troba el procés d'externalització d'Ara Sí Formació d'algunes activitats o processos que no tenen relació important o directa amb la realització del servei.

4.6 Estratègia de recursos materials

A través de l'anàlisi de l'estratègia de recursos materials es vol estudiar la localització de l'empresa (se situarà en el nucli urbà de Vilanova i la Geltrú), així com, la descripció dels elements necessaris per a portar a terme la prestació dels serveis en l'obtenció del permís de conduir (elements materials mínims). A l'annex 15 i 16 del document d'annexos s'explicarà l'estratègia de recursos materials i el Pla logístic respectivament.

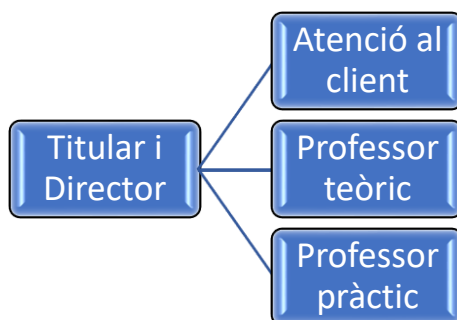
5. Disseny organitzatiu

A l'annex 17 del document d'annexos s'ofereix informació ampliada sobre aquest apartat, Organigrama, Descripció dels llocs de treball i Descripció de funcions.

5.1 Organigrama

A través de l'organigrama es vol donar una representació gràfica i intransferible de diversos àmbits de l'estructura d'una organització. En el cas d'Ara Sí Formació, les estructures departamentals estan formades per persones i no pas per departaments, recordem que es tracta d'una empresa de reduïda dimensió amb un disseny organitzatiu senzill del tipus funcional.

L'organigrama d'Ara Sí Formació es reflecteix en la següent figura:



5.2 Estratègia de recursos humans

En tota empresa la gestió del funcionament de les persones que presten el seu treball és una funció complexa que defineix l'objecte de desenvolupament d'una estratègia de recursos humans. Aleshores, en aquest punt, es tractaran uns tipus de recursos a utilitzar per part de l'empresa, com poden ser els recursos materials o financers, però diferents i complexos, ja que es tracta de persones úniques, pel qual fa a la barreja dels seus trets personals característics i les seves diferents motivacions.

En el cas d'Ara Sí Formació la satisfacció de les persones que hi treballen representa un element important a l'hora d'aconseguir uns bons resultats en l'àmbit productiu i econòmic, per tant, es creu i es té el convenciment que una gestió eficient de les persones resideix en la integració i la congruència entre les diferents polítiques i activitats amb la satisfacció dels seus treballadors amb l'empresa.

Des d'aquesta perspectiva es presenten les següents polítiques i activitats a desenvolupar en aquest sentit:

Captació i selecció del talent

Aquest seria el procés a desenvolupar per atreure possibles candidats que possiblement s'adeqüin a la descripció i al perfil dels llocs a cobrir identificats per l'organització en apartats anteriors.

En el cas d'Ara Sí Formació s'utilitzaran fonts de reclutament externes, ja que les fonts internes de reclutament no serien perceptibles de ser usades per motius de la dimensió empresarial, empresa petita de pocs treballadors.

Els mètodes de fonts externes que es poden utilitzar en el cas d'Ara Sí Formació són els següents:

- “Boca a boca”, informar sobre l'existència del lloc de treball a persones relacionades amb el sector de la formació viària.
- Considerar oferiments o candidatures espontànies de persones que han enviat el seu CV a l'empresa.
- Realitzar anuncis en llocs webs especialitzats, en la publicació d'ofertes i demandes de treball.

Com es pot apreciar es tracta d'un sector complex i tancat, ja que normalment les persones amb el certificat d'aptitud per a professor d'autoescoles està treballant en altres autoescoles o realitzant altres activitats diferents no relacionades amb el sector, en conseqüència, els serveis públics i privats de col·locació no entrariem entre les fonts a utilitzar per part de l'organització.

La selecció del personal és el punt on es pren una decisió sobre quins dels candidats del grup reclutant ocuparà la posició vacant. Entre els mètodes de selecció perceptibles de ser usats per Ara Sí Formació es troben els següents:

- Avaluació i comparació dels currículums dissenyats i enviats pels candidats
- Entrevista entre el candidat i l'empresa per tal d'avaluar l'adequació del candidat a la feina.
- Referències i recomanacions, es tracta de recollir informació sobre les organitzacions on el candidat ha treballat anteriorment.

Avaluació

A través de l'avaluació de l'acompliment es vol realitzar una anàlisi sistemàtica i periòdica, basada en mesures objectives, que permeti determinar l'eficiència amb la qual els treballadors porten les seves funcions en l'organització.

El mètode usat per Ara Sí Formació serà el d'avaluació per objectius, per tant, es tracta d'un mètode mitjançant el qual se cerca contrastar els resultats aconseguits en un període concret amb els objectius específics en el període immediatament anterior. En el cas de l'escola de formació els objectius perseguits seran en l'àmbit de la qualitat del servei prestat pels formadors teòrics, pràctics i atenció del client.

A continuació es presenten les següents mesures objectives per tal d'avaluar l'acompliment i l'eficiència dels treballadors:

- ❖ Nivell de satisfacció dels clients sobre l'atenció al client i el servei d'assessorament i acompanyament mitjançant la informació recol·lectada a través de les enquestes on-line.
- ❖ Nivell de satisfacció dels clients sobre la formació teòrica i pràctica.
- ❖ Nombre de queixes i reclamacions sobre un treballador en concret
- ❖ Percentatge d'aprovat per l'acció formativa dels formadors.
- ❖ Grau de satisfacció general dels alumnes amb l'autoescola

A partir de les anteriors ràtios l'empresa tindrà criteris suficients per avaluar el treball desenvolupat pels treballadors de l'empresa, tot això, en congruència amb el model de negoci de qualitat al millor preu de l'empresa.

Gestió de les persones

En aquest apartat es tractaran aspectes generals de les condicions del treball de les persones que presten els seus serveis a Ara Sí Formació. La relació d'aspectes a tenir en compte són els següents:

- La jornada de treball serà de 35 hores setmanals, prestades de dilluns a dissabte, amb els descansos establerts legalment o convencionalment.
- Aquesta jornada laboral podrà ser intensiva o amb horari partit depenent de les necessitats dels clients de l'empresa.
- La duració del contracte serà de 6 mesos amb un període de prova de 3 mesos, serà un contracte eventual de treball temporal per motius de la producció, després de transcorregut aquest temps es passarà a un contracte fix.
- La duració de les vacances anuals serà d'un mes.
- El treballador percebrà una retribució total de segons el conveni col·lectiu, de periodicitat mensual, formen un total de 12 pagues per any.
- La resta de condicions laborals es desenvoluparan segons la normativa legal vigent marcada pel conveni col·lectiu i l'estatut dels treballadors.

Retribució

En el cas d'Ara Sí Formació la retribució de les persones serà un element a tenir en compte a l'hora de captar talent i retenir-lo, com també, perquè dediquin més esforços, coneixements i compromís a favor de l'empresa.

Entre el conjunt de mètodes perceptibles de ser usats en el sistema de retributiu d'Ara Sí Formació es troben els següents:

Sistema de recompenses monetàries	
Directes	Indirectes
<ul style="list-style-type: none"> • Salari • Hores extres a 12 € • Repartiment d'un percentatge dels beneficis l'any 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 mes de vacances • Cotització a la Seguretat Social • Bon d'antiguitat després d'un any de treball de 100 €, sobre el salari fix mensual

Sistema de recompenses no monetàries	
Contingut del treball	Context del treball
<ul style="list-style-type: none"> • Treball interessant, formació de persones • Responsabilitat en la formació de conductors i, en conseqüència, en la seguretat viària del territori • Possibilitat d'obtenir carnets de conduir i cursos de formació de conductors professionals per a desenvolupar i complimentar les capacitats i el CV • Reconeixement per part de l'empresa i els alumnes a l'hora d'aconseguir els objectius, treball molt gratificant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitat • Bon ambient en el treball • Qualitat en la supervisió • Sopars pagats per l'empresa

Taules d'elaboració pròpia

És important recordar que la retribució que articula la gestió de les persones està en congruència amb els objectius corporatius en l'àmbit de motivar els treballadors per aconseguir un major rendiment i, per consegüent, uns majors beneficis empresarials.

Donada aquesta situació s'ha dissenyat la següent taula de salaris bases per als diferents components de l'organització:

Categoria	Salari base	Total anual	Seguretat social	Cost salarials
Director	1.292 €	15.504 €	458	21.000
Professor de formació viària	1.292 €	15.504 €	458	21.000

Atenció al client

850 €	10.200 €	458	15.696
-------	----------	-----	--------

Taula d'elaboració pròpia

5.3 Estil directiu

En el cas d'Ara Sí Formació les polítiques de direcció van en consonància amb la cerca de l'assoliment dels objectius corporatius en el si de l'empresa, per tant, es tracta que l'estil de lideratge triat uneixi, motivi i condueixi a les persones que presten els seus serveis a l'organització cap a la consecució dels objectius a través de les activitats de direcció, aquest apartat, la Cultura organitzativa i RSC en la gestió de persones es desenvolupa en detall a l'annex 18, 19 i 20 del document d'annexos.

6. PLA FINANCER

6.1 Estratègia financera

6.1.1 Establiment d'objectius financers

L'objectiu general i primordial financer d'Ara Sí Formació com empresa de nova creació serà, garantir la viabilitat econòmica futura d'aquesta. Altres objectius financers a tenir en compte són la maximització del valor de l'empresa i la minimització del cost dels recursos financers perceptibles de ser usats per l'empresa. Per això, la direcció financera de l'empresa haurà d'obtenir una rendibilitat adequada dels seus recursos financers en les condicions adequades per l'empresa.

Segons l'anteriorment dit es presenten els següents objectius específics financers:

- Controlar les despeses i costos en el desenvolupament de l'activitat econòmica
- Analitzar la situació econòmica de l'empresa durant els transcursores dels períodes econòmics
- Definir una política de finançament interna de projectes empresarials que garanteixi la supervivència de l'empresa en un futur
- Obtenir els recursos necessaris per al desenvolupament econòmic d'Ara Sí Formació
- Assegurar i consolidar un creixement adequat i sostenible de l'empresa.

6.1.2 Obtenció i captació de recursos

En el cas d'Ara Sí Formació s'ha quantificat la següent inversió inicial, tant material com intangible, serà de 71.300 €, és important puntualitzar que es tracta d'una inversió inicial que depèn de diversos factors com ara, la forma jurídica adoptada, ubicació, mida del local, obres de condicionament, qualitat del mobiliari, etc. La descripció detallada d'aquest concepte es troben l'annex 21 del document d'annexos d'aquest treball.

6.1.3 Planificació de tresoreria

A través de la planificació de tresoreria es realitzarà una relació de totes les partides que suposen un cobrament o un pagament per Ara Sí Formació, queden excloses en aquest àmbit, les partides destinades a l'amortització de l'actiu, ja que no representa una sortida de fluxos d'efectiu de l'empresa.

Cal puntualitzar que el principal objectiu d'aquesta planificació, és garantir la liquiditat de l'empresa, cobriment de necessitats de fons a curt termini. En el cas del model de negoci d'Ara Sí, la formació de conductors, el període de pagament depèn dels exàmens, per tant, hi hauria un pagament inicial en el moment de la matrícula i la liquidació de la part restant a l'hora de presentar l'examen, per tant, no es preveu que no hi hagi problemes d'impagament, ja que si els alumnes no efectuant el pagament del seu deute no es procedeix a realitzar la presentació del seu expedient a examen.

A continuació es farà menció de les despeses d'una autoescola d'aquest tipus, en el document d'annex 22 es troba la informació detallada d'aquest apartat (ingressos i despeses).

- ❖ Despeses de personal
- ❖ Despeses de lloguer del local
- ❖ Carburant dels vehicles
- ❖ Impostos
- ❖ Altres despeses
- ❖ Despesa de vehicles

En el cas d'Ara Sí Formació es realitza la següent relació d'ingressos en conceptes de formació:

- ❖ Ingressos per concepte de formació teòrica
- ❖ Ingressos per classes pràctiques
- ❖ Ingressos per la realització d'examen
- ❖ Ingressos per tramitació de l'expedient

6.1.4 Política de finançament

Recordem que el finançament bancari representa una font primordial o necessària per a les empreses. En el cas d'Ara Sí Formació es podrien utilitzar els següents productes financers pel finançament de l'actiu fix o de l'expansió del negoci.

- ❖ Préstecs Bancaris per a emprenedors
- ❖ Lísing

A l'annex 23 del document d'annexos es pot trobar la política de finançament al complet durant els tres primers exercicis.

6.1.5 Política de remuneració de capital

La política de remuneració de capital estarà fonamentada en la creació de reserves legals en primer lloc, i en segon lloc, en la creació de reserves voluntàries per a la realització de futures inversions en l'empresa, com poden ser, l'adquisició d'un nou vehicle durant el segon any o la millora del material didàctic online i el programari durant el tercer any, apostant fortament per una política d'autofinançament. La part restant es farà servir per a retribuir al soci fundador de l'empresa, Alexander Escobar Basante i els treballadors d'Ara Sí Formació.

La forma de distribuir el benefici donades les prioritats de l'empresa és la següent:

- Compensació de pèrdues d'exercicis anteriors
- Es dotarà una reserva legal estatutària per un 10% dels beneficis, fins a arribar com a mínim al 20% del capital social.
- En cas que els beneficis siguin superiors, es realitzarà una reserva voluntària per inversions futures per a fonamentar la cultura de l'autofinançament a l'empresa.
- El capital humà de l'empresa també rebrà una part dels beneficis, en total 12% dels beneficis de l'empresa dividits entre els treballadors d'Ara Sí Formació.
- Es retribuirà amb un 12% dels beneficis al soci fundador de l'empresa, si existeix la possibilitat i els altres apartats es troben coberts.

A l'annex 24 del document d'annexos es troba la distribució de resultats que es portarà a terme segons l'escenari previsible definit durant els tres primers anys.

6.2 Definició d'escenaris

Per tal de definir els diferents escenaris de mercat que Ara Sí Formació es pot trobar durant aquests primers anys, es realitzarà una estructura de planificació de matrícules mensuals, el punt mort i el compte de pèrdues i guanys.

6.2.1 Escenari optimista

A continuació es mostra l'escenari optimista a través d'una taula on es plasma el volum de vendes, els costos fixes (CF) i els costos variables (CV) perceptibles de ser obtinguts per l'autoescola segons una capacitat productiva dels treballadors de l'empresa al complet. Cal puntualitzar que durant el primer any l'autoescola solament tindrà un professor que realitzarà funcions tasques relacionades amb la direcció, la formació teòrica i la formació pràctica, i durant el segon any es produirà la contractació d'un altre professor/a per a la realització de classes pràctiques

	2018	2019	2020
Vendes	41,229.20 €	169,606.56 €	169,606.56 €
CF	31,540.00 €	100,246.00 €	100,246.00 €
CV	2,500.00 €	12,000.00 €	12,000.00 €
1-(CV/Vendes)	0.94	0.93	0.93
Punt mort	33,575.93 €	107,878.63 €	107,878.63 €

6.2.2 Escenari previsible

A continuació es presenta l'escenari previsible a partir d'una demanda de mercat previsible, amb una demanda de 5 alumnes matriculats per mes, pujant a 8 alumnes matriculats per més durant els següents anys, aquest augment es deuria principalment per la campanya del boca a orella i de més eines de màrqueting digital portades a terme.

	2018	2019	2020
Vendes	29,235.45 €	98,950.08 €	98,950.08 €
CF	31,540.00 €	75,696.00 €	75,696.00 €
CV	1,750.00 €	6,000.00 €	6,000.00 €
1-(CV/Vendes)	0.94	0.94	0.94
Punt mort	33,548.15 €	80,582.24 €	80,582.24 €

6.2.3 Escenari pessimista

En aquest apartat es realitzaran els càlculs atenent a un volum d'activitat especialment afectat per la competència en el sector, excés d'escoles de conductors, i la demanda d'aquest servei per part dels clients, baixa demanda d'aquest servei per causa d'un escenari econòmic de crisi, per tant, s'ha realitzat una previsió de tres matriculacions per mes durant el primer semestre i pujant a 5 matriculacions per mes durant els següents dos anys.

	2018	2019	2020
Vendes	25,768.25 €	70,165.08 €	70,165.08 €
CF	31,540.00 €	75,696.00 €	75,696.00 €
CV	1,250.00 €	4,200.00 €	4,200.00 €
1-(CV/Vendes)	0.95	0.94	0.94
Punt mort	33,147.99 €	80,515.57 €	80,515.57 €

Als annexos 25, 26 i 27 es troba la informació utilitzada les consideracions en el càlcul dels ingressos i les despeses de cadascú dels escenaris.

6.3 Planificació de tresoreria mensual del primer any

En el cas de la planificació de la tresoreria mensual es tindran la previsió de cobrament que es realitzaran a l'autoescola segons els conceptes abans especificats (Formació teòrica, exàmens, tramitació de l'expedient, pràctiques, etc.), cal recordar que aquests pagaments s'efectuaran abans de la realització dels exàmens teòrics i pràctics. En el cas dels pagaments especificats anteriorment (lloguer, Capital humà, subministraments, altres despeses, etc.), la freqüència de liquidació serà mensual, en el cas que hi hagi un període superior a 30 dies pel seu pagament es farà la provisió corresponents terminats els 30 dies. Cal puntualitzar que durant els primers dotze mesos l'empresa aconsegueix un flux de tresoreria acumulat de 30.373,60 €, una xifra molt

significativa per una empresa de nova creació, el que deixa entreveure que l'empresa podrà efectuar les necessitats operatives de l'activitat econòmica sense cap tipus de problema.

La planificació de tresoreria es pot trobar a l'annex 28 del document d'annexos.

6.4 Política de finançament del creixement previst

En el cas d'Ara Sí Formació la política de creixement estarà basada a trobar una quota de mercat cada vegada major, any rere any, amb el principal objectiu de posicionar l'empesa com una opció de referència en el sector de les escoles particulars de conductors a l'àrea d'influència de Vilanova i la Geltrú i consolidar l'empresa econòmicament.

Per desenvolupar aquest creixement serà necessari efectuar un conjunt d'inversions per poder atreure a nous alumnes a través d'una proposta de valor que diferenciï a Ara Sí Formació de la competència i pugui donar més valor afegit al client, per aquest motiu des de l'equip emprendedor, es vol invertir en un futur en els següents projectes:

- Comprar un nou vehicle per impartir classes pràctiques del permís de conduir de la classe B.
- Desenvolupar una plataforma online pròpia de l'autoescola que ajudi al projecte a diferenciar-se de la resta de competidors.
- Comprar els vehicles necessaris i contractar més personal per augmentar l'oferta de serveis per l'obtenció de permisos de conduir de la classe AM, A1 i A2.
- Oferir serveis de relaxació per afrontar l'examen pràctic en les millors condicions possibles per part de l'alumne.
- Diversificar el negoci i oferir serveis de gestoria administrativa de vehicles, etc.

Com s'ha indicat anteriorment el creixement de la companyia serà a través del finançament intern, tot i això, es valoraran opció d'endeutament extern sempre que les condicions siguin favorables i no afectin la solvència de l'empresa en un futur.

6.5 Definició de les ràtios de seguiment del projecte

	Liquiditat	2018	2019	2020
Fons de maniobra	Actiu corrent – Passiu corrent	26,046.06	76,076.48	104,196.56
Ràtio de liquiditat	Actiu corrent / Passiu corrent	7.02	3.32	4.83

Observant les dades obtingudes l'empresa unes ràtios de liquiditat bastant adequades, no existeix risc d'impagaments, ja que hi ha fons de maniobra suficients per efectuar els pagaments més immediats. En el cas de la ràtio de liquiditat, s'observa un excés de liquiditat durant el primer any, una lleugera baixada durant l'any 2019 i una pujada durant l'any 2020, aquesta

circumstància és positiva pel que fa a la viabilitat de l'empresa en un futur, garantia de pagament davant dels creditors. Cal revisar la possibilitat de realitzar inversions en actius de financers per generar ingressos financers.

Solvència		2018	2019	2020
Ràtio d'endeutament	Fons aliens / Patrimoni net	0.06	0.21	0.14

En el cas de la solvència, es podria comentar que l'empresa presenta poc endeutament, ja que les inversions s'han realitzat en la majoria dels casos a través de fons propis. Cal recordar que l'opció de finançament extern es prendrà en consideració una vegada iniciada l'activitat, depenent de les condicions de finançament i la rendibilitat del capital, per tant, seria una variable a actualitzar periòdicament segons les fonts de finançament utilitzades.

Rendibilitat econòmica i financera		2018	2019	2020
Rotació de l'actiu	(Vendes netes – Actius totals)*100	10.35%	26.95%	23.11%
Marge sobre vendes	Resultat d'explotació / Vendes netes	1.36	1.07	0.84
Rendibilitat econòmica	Rotació de l'actiu * Marge sobre vendes	14.10%	28.75%	19.46%
Rendibilitat financera	(Resultat de l'exercici / Patrimoni net) *100	11.24%	27.16%	16.88%

Es pot apreciar una rendibilitat econòmica important generada pels actius mitjançant l'activitat econòmica habitual de l'empresa. Es pot apreciar com per cada 100 euros invertits en l'empesa s'ha generat 14.10 euros més durant el primer exercici i 28.75 euros més durant el segon exercici, una tendència que no s'ha pogut confirmar durant el tercer període, on s'ha produït una lleugera baixada, així i tot, la rendibilitat econòmica ha sigut prou positiva durant el tercer període, 19.46 euros de guanys per cada 100 euros invertits.

IMPLICACIONS ÈTIQUES I SOCIALS

Des d'Ara Sí Formació es vol promoure valors en l'àmbit de la millora de la seguretat viària, com ara el respecte i la tolerància, i de la sostenibilitat medi ambiental, tot això, amb el principal objectiu de portar a terme una activitat econòmica i social que deixi guanys en la comunitat Vilanovina i entre els seus clients arreu de la comarca del Garraf.

Des d'aquesta perspectiva els nostres plans d'accions vindran encaminats a complir els següents objectius de responsabilitat ètica i social:

1. Convertir-nos en una eina per difondre i promoure la seguretat viària en la Zona de Vilanova i la Geltrú, respectant als nostres clients i donant el millor de nosaltres en el procés formatiu.
2. Portar plans de formació a conductors i no conductors gratuïts periòdics, a través d'activitats de col·laboració amb escoles i instituts, sobre els perills dels factors risc en la conducció.

A través de la RSC en la gestió de persones, Ara Sí Formació vol comprometre's voluntàriament a dedicar esforços per millorar la satisfacció de les persones que presten els seus serveis a l'empresa.

En aquesta línia, des d'Ara Sí formació es desenvoluparan les següents accions:

- **Compliment de les normes de l'estatut dels treballadors i conveni col·lectiu**
El compliment de les normes marcaren la base del comportament de l'empresa en l'àmbit de gestió de les persones.
- **Respecte a les persones**
Des d'Ara Sí Formació les persones estan en el centre de tot, per tant, totes les accions estaran especialment enfocades a satisfer les necessitats de les persones que presten els serveis a l'empresa i als clients que han triat el mètode Ara Sí per treure's el carnet de conduir.
- **Comprometre's a millorar les teves competències**
Des d'Ara Si Formació es vol permetre al personal de l'empresa desenvolupar les seves competències per a millorar les seves capacitats i la posició competitiva de l'empresa, per tant, es mantindrà l'opció d'una jornada flexible i es donarà patrocini a aquelles activitats que millorin les capacitats professionals de l'equip humà de l'escola.

CONCLUSIONS

Després del tot treball realitzat per la culminació d'aquest pla d'empresa, es pot concloure que el model de negoci d'Ara Sí Formació és viable i rendible a llarg termini, ja que genera fluxos d'efectiu suficients per assumir les necessitats de l'activitat, autofinançar-se el seu creixement i retribuir a l'emprenedor del projecte.

A través de l'anàlisi de l'entorn es va poder concretar diferents punts claus que poden afectar el model de negoci, així com, el públic objectiu d'Ara Sí Formació. Entre aquests punts es podria destacar procés de recuperació econòmica experimentat en l'actualitat, la baixa natalitat catalana i l'alta intensitat de la competència en el sector, factors que deixen a les empreses ja establertes i als nous entrants amb una necessitat imperiosa de diversificar cap a nous negocis i diferenciar-se de la competència a través de propostes innovadores, en l'àmbit de la qualitat i el preu.

Al Pla de màrqueting s'ha definit les principals característiques del mix de màrqueting i es va verificar que les estratègies de *branding* i de màrqueting digital siguin congruents amb el producte – servei ofert des d'Ara Sí Formació. També es va concloure que l'estratègia de màrqueting digital jugarà un paper fonamental en el coneixement de la marca entre el públic objectiu i la comunicació entre l'empresa i el *target*, així com, en la millora de la qualitat i generació d'un bon record i, per tant, la creació d'una bona reputació a l'àrea d'influència.

En l'àmbit dels recursos humans s'ha definit l'organigrama de l'empresa, el qual és simple i inspirat en un disseny funcional, a més de definir les funcions dels components humans mínims i comprovar que les habilitats de l'equip emprenedor s'ajusten als requeriments de l'activitat econòmica de l'empresa.

Per últim amb la realització del Pla financer s'ha fet patent la viabilitat econòmica de l'empresa. Es pot apreciar clarament la creació de beneficis i generació de fluxos d'efectiu positius sota les consideracions d'un escenari previsible i optimista, no es podria dir el mateix de l'escenari pessimista, on s'ha conclòs que l'empresa no seria viable. Cal puntualitzar que es tracten d'unes previsions realistes i prudents que podrien tornar-se realitat en el seu escenari previsible segons el context econòmic actual.

VALORACIÓ

A través de la realització d'aquest Pla d'empresa culmino un llarg camí recorregut durant tots aquests anys en la UOC, per tant, he incorporat en aquest document un recopilatori de coneixements adquirits i competències incorporades, a través de l'estudi de les 40 assignatures que componen el Pla d'estudi d'ADE, que m'han ajudat a realitzar aquest Treball Final de Grau. En la meua opinió el treball Final de Grau ha representat l'oportunitat perfecta per a posar en pràctica el gruix de coneixements apresos anteriorment en un tema que m'interessa molt, com és l'aprenentatge de la conducció, i desenvolupar importants habilitats o capacitats en l'àmbit de l'emprenedoria de projectes.

El més difícil de tot ha sigut trobar el temps necessari per a la realització d'un treball d'aquestes característiques, amb entregues cada dotze dies amb uns estàndards de qualitat adequats a un Pla d'empresa realitzable. Els terminis de lliuraments de les diferents activitats i la càrrega de treball d'aquests, m'ha suposat un gran esforç i el d'haver de sacrificar temps familiar a favor de la investigació i el desenvolupament del treball. Dit l'anterior, m'agradaria puntualitzar que estic molt content amb resultat final aconseguit, ja que s'ha tractat d'una activitat plenament enriquidora que m'ha reportat importants guanys personals i acadèmics fins al moment.

Des del darrer pensament, m'agradaria compartir una dita de Paulo Coelho, "Quan desitges quelcom de veritat l'univers sencer confabula perquè l'aconsegueixis". Ja fa sis anys que he iniciat els meus estudis d'ADE i ara estic vivint els últims mesos d'aquest preciós però llarg i treballós camí. En un principi el vaig veure aquest grau com un veritable repte i una experiència positiva independentment del resultat, ara, després de moltes hores d'estudi, de moltes PACs realitzades, de moltes Proves de síntesis superades i d'una beca Erasmus+ aprofitada, tot això, amb ganes, esforç i dedicació, he aconseguit superar i aconseguir els meus objectius acadèmics i personals, perquè malgrat que des d'un principi sabia que seria difícil, sabia que sòl depenia de la meua constància en els estudis i de l'amor per la millora contínua basada en la cultura de

l'esforç que practico. Aquests valors que comparteixo amb la UOC farà que aquest no sigui un punt final sinó més aviat un punt seguit.

Aprofito aquest apartat per a agrair el suport a Sr. Eduard Olivares Llenas, a través del feedback i el monitoratge de les activitats, així com, mitjançant la informació proporcionada, m'ha ajudat a culminar aquest TFG.

També aprofito, aquest espai per agrair a la meva família el suport i la força donada incondicional durant tot aquest temps de realització del treball i dels estudis, especialment al meu fill que és el meu motor i la meva font d'inspiració diària.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- [1] Ajuntament de Vilanova i la Geltrú (2018). <http://www.vilanova.cat/html/tema/espai_public/bus_urba.html>
- [2] Atrill, P; McInaney, E. (2015). Management Accounting for decision makers, Eight Edition. Pearson.
- [3] Autoescola Garraf (2018). Web corporativa. < <https://autoescolagarraf.cat/>>
- [4] Autoescola La Clau (2018). Web corporativa. < <http://autoescolalaclau.com/>>
- [5] Autoescola Domenech (2018). Web corporativa. < <http://autoescoladomenech.es/>>
- [6] Autoescola Calafell (2018). Web corporativa. < www.autoescolacalafell.com>
- [7] Baigol Guilanyà, Joan (2013). "Introducció a la informació financera". A: Anàlisi dels estats financers. Barcelona: FUOC.
- [8] Borràs Balsells, Francesc Xavier; Càmara Turull, Xavier; Sabi Marcano, Xavier i Vendrell Vilanova, Anna (2014). Finançament empresarial. Barcelona: FUOC.
- [9] Cabañero Pisa, Carlos; Castán Farrero, Jose M^a; Gimenez Thomsen, Cristina; Márquez Álvarez, Norberto; Martín Fernández, José Antonio; Mas Casanova, Xavier i Soldevilla Senar, Carlos. (2010). Logística. Barcelona, FUOC
- [10] Calabuig Córcoles, Diana; Marín Franconetti, Maria; Orduña Ponti, Josep M.; Tatiana Gorjup, María i Valverde Aparicio, Mireia. (2013). *Direcció estratègica*. Barcelona: UOC
- [11] Campa Planas, Fernando i Porrás García, M. José (2014). Anàlisi d'estat financers. Barcelona: FUOC.
- [12] Comunitat de Madrid. Quiero Montar un autoescuela. Cuaderno de Orientación para el Empredimiento.
- [13] Congrés del Diputats (2018) <<http://www.congreso.es/portal/page/portal/Congreso/Congreso/GruPar> >
- [14] Dess i Lumpkin, 2003, pàg. 64-65
- [15] Duss, R.; Cooray, M. (2017). The digital consumer and journey experience. UCL. School of management.
- [15] Duss, R.; Cooray, M. (2017). Digital marketing. UCL. School of management.
- [16] Economist Intelligence Unit Report (2005)
- [17] Generalitat de Catalunya (2018). <http://mobilitat.gencat.cat/ca/temes/mobilitat_sostenible/practica_mobilitat/cotxe_eficient/>
- [18] Grant, R.M. (2006). Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones (5ª ed.). Madrid: Thomson – Civitas
- [19] Guerras Martín, L.; Navas López, J. (2009). Anàlisi externa de l'empresa. FUOC
- [20] Guerras Martín, L.; Navas López, J. (2009). Anàlisi interna de l'empresa. FUOC
- [21] Howard, T. (2014) Journey Mapping. A brief Overview. Clemson University.
- [22] Hoy Voy (2018). <<http://es.hoy-voy.com/autoescuela/barcelona/contacto/franquicias>>
- [23] IMF (2017). *World Economic Outlook Database*, 2017.
- [24] INE (juny 2017). Estadística del Moviment Natural de la Població. <http://www.ine.es/prensa/mnp_2016_p.pdf>

- [25] Johnson, G.; Scholes, K. M.; Whittington, R. (2006). Direcció estratègica (7ª edició). Madrid. Pearson Educació.
- [26] Ley 29/1994, de 24 de novembre, de Arrendamientos Urbanos. Bolletí Oficial de l'Estat 282, de 25 de novembre de 1994.
- [27] Martín Peña, Francisco ; Rocafort Nicolau, Alfred. (2010). Comptabilitat de costos. Barcelona: FUOC.
- [28] Martínez Argüelles, María Jesús, Rimbau Gilabert, Eva. (2011). Organització d'empreses. Barcelona: FUOC.
- [29] Massa, M, Yanbo, W, & Hong, Z 2016, 'Benchmarking and Currency Risk', Journal Of Financial & Quantitative Analysis, 51, 2, pp. 629-654, Business Source Alumni Edition, EBSCOhost, viewed 7 April 2018.
- [30] Mauri Castello, J. (2011). Corba de valor. Universitat Politècnica de València. <<https://www.youtube.com/watch?v=LiVItXL18fc>>
- [31] MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACION Y MEDIO AMBIENTE (2013). PROGRAMA ESTATAL DE PREVENCIÓN DE RESIDUOS 27.11.2013
- [32] Ministerio de Fomento (2016). Estrategia Española de Movilidad Sostenible. <<https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/149186F7-0EDB-4991-93DD-CFB76DD85CD1/46435/EstrategiaMovilidadSostenible.pdf>>
- [33] Montoro Sánchez M. A.; García Gómez M. C.; Romero Martínez A. M. (2010). Introducció a l'empresa. FUOC.
- [34] Morales Gutierrez, Alfonso Carlos; Martínez Argüelles, Mª Jesús i Rimbau Gilabert, Eva. (2011). *Organització d'empreses Una anàlisi estructural, cultural i política*. Barcelona: UOC
- [35] Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit
- [36] Llei 35/2006, de 28 de novembre, de l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques i de modificació parcial de las lleis dels Impostos sobre Societats, sobre la Renda de no Residents i sobre el Patrimoni
- [37] Llei 27/2014, de 27 de novembre, de l'Impost sobre Societats
- [38] Osterwalder, A. (2004). Business Model Generation.
- [39] Parlament.cat (2018) <<https://www.parlament.cat/pcat/parlament/que-es-el-parlament/resultats-electoral/>>
- [40] Pedret Yebra, R; Sagnier Delgado, L; García García, I; Morell Deltell, A; Martín Garreta, B; Pacheco Bernal, C. (2009). Tècniques quantitatives per a l'obtenció d'informació. FUOC.
- [41] Piasna Working, A. (juny 2017). "Bad jobs" recovery? European Job Quality Index 2005-2015. Paper 2017.06
- [42] portal.santandertrade.com (2018). ESPAÑA: POLÍTICA Y ECONOMÍA. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>>
- [43] Porter, M (1982). Estratègia competitiva. Mèxic. C.E.C.S.A.
- [44] Practicavial (2018). www.practicavial.com
- [45] Pradas López, Lúdia; Gómez Puig, Marta i Mañes Plaza, Coral (2011). Inversió empresarial. Barcelona: FUOC.
- [46] Programa de Educació a Distància. < www.educ.ar/recursos/70087/la-produccion-de-servicios>

- [47] RACC (2018). Web corporativa. < <https://www.raccautoescuela.es/racc-vilanova-i-la-geltrues>>
- [48] R.D. Llei 6/2015, de 30 d'octubre, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Transit, Circulació de Vehicles de motor i Seguretat Viària.
- [49] R.D. 1295/2003, de 17 d'octubre, pel que s'aprova el Reglament regulador de les Escoles Particulars de Conductors.
- [50] R.D. 818/2009, de 8 de maig, pel que s'aprova el Reglament General de Conductors (especialment característiques dels vehicles a utilitzar en les proves de control d'aptitud i comportament).
- [51] R.D. 2822/1998, de 23 de desembre, pel que s'aprova el Reglament General de Vehicles (especialment condicions tècniques dels vehicles de motor, remolcs i semiremolcs, ciclomotors, inspeccions tècniques dels vehicles, classificació dels vehicles per criteris de construcció i per criteris d'utilització, senyals en els vehicles, especialment V-13, V-14 y V-19).
- [52] R.D. 866/2010, de 2 de juliol, pel que es regulen la tramitació de les reformes dels vehicles (especialment el relatiu a la transformació d'un vehicle pel seu ús per autoescola).
- [53] Reial Decreto Legislatiu 2/2015, de 23 d'octubre, pel que s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut dels Treballadors
- [54] Rodríguez Ardura I.; Ametller Montes I., López Prieto O. (2009). Segmentació i posicionament. FUOC
- [55] Rodríguez-Ardura, I.; Ammetller G. (2009). Anàlisi de l'entorn de màrqueting. FUOC
- [56] Smith, D. Exploring innovation (2^a edició).
- [57] Varilly, H. (2017). Technology – Driven Business Innovation. UCL. School of management.
- [58] Xarxes socials. Instagram (2018). Aula de Formació del Penedès.