



PLAN DE EMPRESA
AÑO 2021

Consejo de Administración de 9 de diciembre de 2020

0. ANTECEDENTES

1. RESUMEN EJECUTIVO

2. IDENTIDAD

- 2.1. VISIÓN
- 2.2. MISIÓN
- 2.3. CULTURA CORPORATIVA
- 2.4. OBJETIVOS / METAS
- 2.5. FORMA JURÍDICA
- 2.6. OBJETO SOCIAL
- 2.7. ESTRUCTURA / ORGANIGRAMA (RRHH)

3. PRODUCTOS / SERVICIOS

- 3.1. CARTERA DE PRODUCTOS / SERVICIOS
- 3.2. CONSUMIDORES (CLIENTES)
- 3.3. PLAN DE MARKETING (PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN)

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- 4.1. ENTORNO SOCIOECONÓMICO COMPETITIVO
- 4.2. MERCADO Y SEGMENTACIÓN
- 4.3. COMPETENCIA
- 4.4. TENDENCIAS
- 4.5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. ANÁLISIS DAFO
- 4.6. MEDIDAS / ACCIONES

5. OBJETIVOS

- 5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
- 5.2. OBJETIVOS DE EXPLOTACIÓN

6. DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS PARA 2021

- 6.1. CUENTA DE RESULTADOS PREVISTA PARA 2021
- 6.2. NECESIDADES DE FONDOS / SUBVENCIONES

0. ANTECEDENTES

Ucoidiomas nació como Servicio de Idiomas de la Universidad de Córdoba. En su génesis, el cuerpo docente de dicho Servicio pertenecía a la Universidad de Córdoba, cuyos profesores de filología inglesa, y de otras lenguas, prestaban sus servicios de enseñanza de lenguas modernas.

Posteriormente, en 1999 se constituyó como empresa, concretamente en agosto de 1999, fundándose UCOidiomas, de tal forma que hacia el curso 2000-2001 el Centro de Lenguas de la Universidad de Córdoba es una empresa participada por Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, que hoy día viene a ser el instrumento de la Universidad de Córdoba que hace de Servicio Oficial de Idiomas de la misma.

1. RESUMEN EJECUTIVO

El 26 de agosto de 1999 se constituyó el Centro de Idiomas de la Universidad de Córdoba, actualmente UCODIOMAS, S. L. U. Sus objetivos fundamentales son:

- La mejora de las competencias lingüísticas de la comunidad universitaria, así como la enseñanza instrumental de idiomas, en general. Todo ello, siguiendo una política de calidad.
- Servicio de traducción, corrección e interpretación simultánea.
- Pruebas selectivas:
 - Pruebas de nivel y acreditación propia B1: inglés, francés, alemán e italiano.
 - Centro oficial examinador: IELTS, TOEFL IBT, Hanban HSK, PLIDA, DELE y CAMBRIDGE.

En el actual escenario de crisis, la empresa tiene claras las siguientes líneas estrategias y planes de actuación:

- Seguir conservando una posición de liderazgo en el segmento universitario e intentar acaparar más cuota de mercado en segmentos de alumnado de bachillerato, empresas y organismos públicos; adaptando sus servicios a la demanda actual de certificados de idiomas como requerimiento lingüístico para las Centros de Formación, Administraciones Públicas y empresas.
- Fomentar las nuevas y modernas instalaciones en el edificio Vial Norte-UCO. En la mejora de las instalaciones se lleva trabajando varios años, el pasado 1 de julio de 2012 se firmó el contrato de arrendamiento de un local en el Edificio "Aulario Averroes" del Campus Universitario de Rabanales, que cuenta con 139 metros cuadrados de superficie (139 m²), estar presentes en el Campus de Rabanales es necesario para la expansión del negocio, ya que allí se encuentra gran parte de la Comunidad Universitaria y cerca del futuro Parque Tecnológico de Córdoba.

- Seguir estudiando y barajando vías complementarias de negocio para un mayor crecimiento del cliente del idioma español (alumnado extranjero), apoyándonos en estudios que demuestran que todas las actividades ligadas al turismo idiomático aportan elementos para que sea un sector de vanguardia, estratégico y de enorme potencial de proyección hacia mercados exteriores en Córdoba. Por lo tanto, Ucoidiomas usará el marketing para darse a conocer más y para que se aprecie lo que se está haciendo en la Universidad de Córdoba, ligando todo a la calidad y el prestigio.
- Fomentar nuestra acreditación de inglés que se encuentra reconocida dentro de la Asociación de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior (ACLES), que a su vez es miembro de European Confederation of Language Centres in Higher Education (CERCLES), asociación que engloba el mayor número de Centros de Idiomas de Educación Superior Europeos.

En los últimos años nos hemos centrado en aumentar el abanico de productos ofrecidos, incrementar el marketing y homologar las instalaciones del Edificio Vial Norte-UCO como aulas para ofrecer formación continua bonificada. Esta política estratégica ha permitido afrontar los nuevos escenarios, y situación económica general por la que atraviesa España, Andalucía y Córdoba, en concreto, con un mayor rigor y mejor eficiencia aún.

El objetivo principal para el ejercicio 2021, es mantener la competitividad, entendida ésta como la capacidad de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico actual. Para conseguirlo nos basaremos en generar nuevas ideas y productos y estar alertas para explotar nuevas oportunidades de negocio. Todo ello con el objetivo de que la empresa tenga las menores pérdidas posibles, que nos permita generar ilusión y confianza para afrontar una nueva etapa marcada por nuevos y exigentes retos, presidida por la eficiencia y la mejora continua en el rendimiento y calidad del servicio prestado, con el propósito de mantener una posición de liderazgo en su mercado de referencia, gracias al apoyo de la marca UCO y a las subvenciones de explotación que se requieren para conseguir el equilibrio de sus cuentas por la importante labor social que realiza y para lograr así el efectivo cumplimiento de los objetivos de la UCO en relación al fomento del plurilingüismo.

2. IDENTIDAD

El 26 de agosto de 1999 se constituyó el Centro de Idiomas de la Universidad de Córdoba, actualmente Ucoidiomas, S. L. U., empresa participada por Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba. Sus objetivos fundamentales son:

- ✓ La mejora de las competencias lingüísticas de la comunidad universitaria, así como la enseñanza instrumental de idiomas, en general. Todo ello, siguiendo una política de calidad.
- ✓ Servicio de traducción, corrección e interpretación simultánea.
- ✓ Pruebas selectivas:
 - Pruebas de nivel y acreditación propia B1: inglés, francés, alemán e italiano.
 - Centro oficial examinador: Cambridge, Trinity, TOEFL iBT, IELTS Academic, CertAcles, APTIS, PLIDA, DELF, DELE y SIELE (<http://www.uco.es/idiomas/acreditaciones-oficiales-idiomas/>).

En el actual escenario de crisis sanitaria COVID-19, la empresa tiene claras las siguientes líneas estratégicas y planes de actuación:

- ✓ Ayudar a las personas más vulnerables, con contratos precarios y menos ingresos, a mejorar su empleabilidad y seguir adelante.
- ✓ Concienciar a la comunidad universitaria de que los idiomas son unos de los principales puntos fuertes académicos diferenciadores.
- ✓ Seguir conservando una posición de liderazgo en el segmento universitario e intentar acaparar más cuota de mercado en segmentos de alumnado de bachillerato, empresas y organismos públicos; adaptando sus servicios a la demanda actual.
- ✓ Fomentar nuestra acreditación de inglés, que se encuentra reconocida dentro de la Asociación de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior (ACLES), que a su vez es miembro de European Confederation of Language Centres in Higher Education (CERCLES), Asociación que engloba el mayor número de Centros de Idiomas de Educación Superior Europeos. Y del resto de acreditaciones de la que la empresa es Centro examinador reconocido oficialmente.

El objetivo principal para el ejercicio 2021 es mantener el buen hacer, la profesionalidad y la competitividad, entendida esta como la capacidad de conseguir ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico actual. Dado que la pandemia ha afectado más a las personas más vulnerables, con contratos precarios y con menos ingresos, resulta imprescindible ayudarlas a mejorar su empleabilidad y seguir adelante. Para ello se pretende poner en valor nuevas ideas y productos y estar en alerta para explotar nuevas oportunidades de negocio.

2.1. Visión

La intención de Ucoidiomas es que, en un futuro, la demanda de clientes del idioma español crezca, usando el marketing y la presencia internacional de la Universidad de Córdoba para darse a conocer más y aprovechando la mejora de las infraestructuras e instalaciones. Del mismo modo, la empresa pretende acaparar más cuota de mercado en segmentos de alumnado de bachillerato, empresas y organismos públicos.

También, Ucoidiomas quiere fomentar la acreditación de inglés propia, apoyándose en el reconocimiento otorgado por la Asociación de Centros de Lenguas en la Enseñanza Superior (ACLES).

Es por ello que la visión de Ucoidiomas, S.L.U., es “Conservar la posición de liderazgo de enseñanza de idiomas en el segmento universitario y aumentar la demanda de otros segmentos, fomentando, sobre todo, el de español para extranjeros”.

2.2. Misión

Ucoidiomas, S.L.U., pretende cubrir la necesidad actual del conocimiento de un segundo idioma, y de hasta un tercero, para el acceso al mercado laboral, así como también la necesidad de aprender español por parte del alumnado procedente de Universidades extranjeras.

De esta forma, la empresa quiere prestar servicios, en primera instancia, a toda la comunidad universitaria, así como hacerlo extensible a los habitantes de la provincia de Córdoba

en general, incluidos organismos e instituciones, tanto públicas como privadas. Ucoidiomas tiene que hacerse valer como instrumento de la Universidad de Córdoba, convirtiéndose en el Centro Oficial de Idiomas de la UCO. En este sentido, se debe tener en cuenta el II Plan Estratégico UCO que está en desarrollo e intentar que Ucoidiomas sea tenido en cuenta a la hora de poner en marcha este plan.

Para ello la empresa oferta un amplio servicio de enseñanza de idiomas, el más amplio de la provincia de Córdoba, basándose en una política de calidad y mejora continua. También presta servicios de traducción e interpretación y Ucoidiomas, además, es centro examinador de distintas pruebas de nivel para la obtención de acreditación de nivel de enseñanza de idiomas.

En definitiva, la misión de la empresa es “Ofertar servicios de enseñanza de idiomas como Centro de Idiomas de la UCO al segmento universitario y a toda la comunidad en general, así como la realización de traducciones y pruebas de nivel de idiomas, siempre con la mayor calidad posible”.

2.3. Cultura Corporativa

La cultura corporativa de Ucoidiomas, S. L. U., está intrínsecamente ligada a la de la Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, pretendiendo prestar un servicio con la mayor calidad posible y a unos precios competitivos, que generen unos ingresos que puedan soportar los costes que dicho servicio implica. En definitiva, buscar la eficacia y eficiencia que permita la autofinanciación y autosuficiencia de la empresa.

2.4. Objetivos / Metas

En línea con la misión y la visión, los principales objetivos de Ucoidiomas son los siguientes:

- Impartir cursos de lenguas modernas.
- Impartir cursos de español a extranjeros.
- Organizar y realizar los exámenes para la obtención de Títulos Oficiales de Español.
- Organizar e impartir cursos intensivos de las distintas lenguas.

- Organizar e impartir cursos especializados y monográficos relacionados con las actividades indicadas.
- Organizar y realizar exámenes de acreditación de los distintos idiomas a través de acreditaciones oficiales para la obtención de los mismos.
- Realizar traducción técnica de trabajos y documentos de las diferentes lenguas al castellano y viceversa.

Para alcanzar estos objetivos con la mayor eficacia y calidad de servicio, las metas que se propone ir consiguiendo serían las que se indican a continuación:

- Conseguir incrementar el número de personas matriculadas mediante políticas adecuadas de fidelización (alumnado, empresas y organismos) tales como: actuaciones promocionales, atención más personalizada y un servicio de más calidad, como marca nuestra certificación de Calidad concedida por SGS, siempre y cuando no suponga un mayor gasto en personal.
- Intensificar los esfuerzos en políticas de captación de clientes y, por lo tanto, de expansión del negocio, tras la búsqueda de nuevas oportunidades y vías de negocio.
- Conseguir optimizar la productividad, tanto de los recursos humanos como de los financieros, con el objetivo de mejorar sus resultados, y en definitiva, la viabilidad y rentabilidad de la empresa y, por tanto, de su consolidación.
- Invertir los recursos económicos necesarios en políticas comerciales para la captación de alumnado extranjero y así, apostar por un segmento que, en la actualidad, representa uno de los sectores más activos: el del idioma español para extranjeros.
- Intensificar políticas comerciales que promuevan el interés de la empresa y, por tanto, de la Universidad de Córdoba, en pro de ofertar un mayor y mejor servicio a la sociedad cordobesa (en la mejora de la formación y capacitación de los habitantes de Córdoba y provincia).
- Conseguir la mayor profesionalidad del personal docente, fundamentalmente a través del dominio de las nuevas tecnologías aplicadas al hecho educativo. En esta línea se van a seguir desarrollando cursos formativos a través de la plataforma MOODLE de español para extranjeros. Con todos los contenidos de la formación en herramientas TIC se va a crear un repositorio digital con el fin de que todo el personal tenga acceso a consultarlo.

2.5. Forma Jurídica

Ucoidiomas, S. L. U., es una sociedad limitada constituida el día 26 de Agosto de 1999.

Su capital social actual, después de la ampliación de capital efectuada el año 2004, asciende a 60.000 euros, siendo el 100% de su capital propiedad de Corporación Empresarial de la Universidad de Córdoba, S. A. U.

2.6. Objeto social

El objeto social de Ucoidiomas está compuesto por los siguientes apartados:

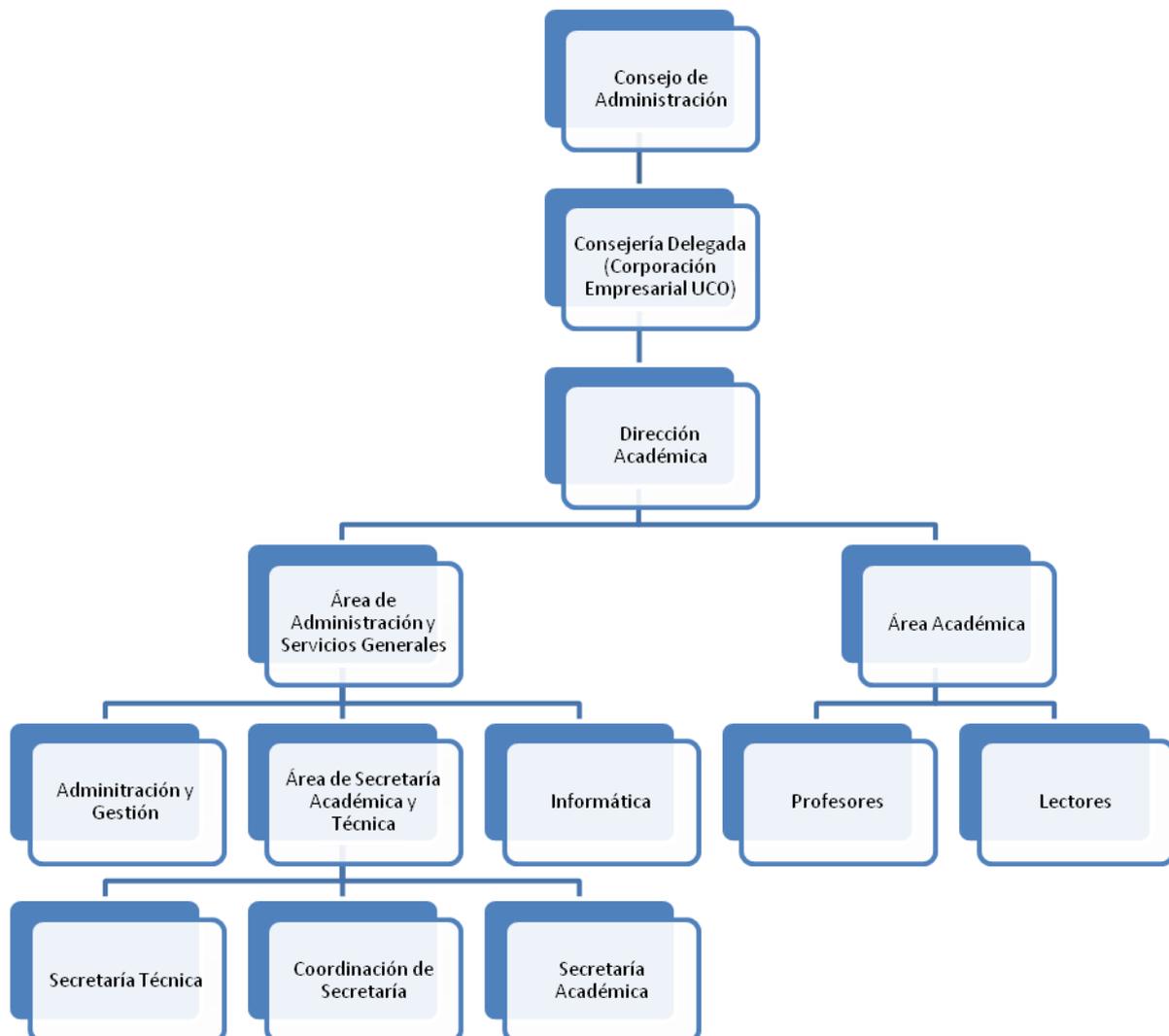
- A) *Impartir cursos de lenguas modernas.*
- B) *Impartir cursos de español a extranjeros.*
- C) *Organizar los exámenes para la obtención de Títulos Oficiales de Español.*
- D) *Organizar cursos intensivos de las distintas lenguas.*
- E) *Organizar cursos especializados y monográficos relacionados con las actividades indicadas.*
- F) *La traducción técnica de las diferentes lenguas al castellano y viceversa.*

La Sociedad atenderá asimismo al desarrollo de las actividades indicadas, promoviendo la organización de viajes y excursiones, actividades culturales dentro del ámbito señalado, servicio de biblioteca, laboratorio de idiomas, alojamiento del alumnado y cualesquiera otras actividades, dirigidas a la mejor y más completa formación de los estudiantes.

La sociedad ha conseguido poner en marcha cursos de idiomas de distintas lenguas modernas: Inglés, Francés, Alemán, Italiano, Chino, Árabe Moderno, Japonés, Ruso y Portugués, así como Español.

2.7. Estructura / Organigrama (RR.HH.)

A continuación se presenta el organigrama actual de la compañía:



Nota: La Dirección Académica abarca y es responsable fundamentalmente de la organización y desarrollo de la actividad docente (Área Académica) y, en colaboración con la Consejería Delegada, de la administración y desarrollo de la actividad y el negocio (Área de Administración y Servicios Generales).

3. PRODUCTOS / SERVICIOS

3.1. Cartera de productos / Servicios

Por lo que respecta al **producto**, Ucoidiomas es una academia de idiomas por lo que sus servicios principales son los tres siguientes:

1. Cursos adaptados a las necesidades de los alumnos, en ocho idiomas diferentes.

- Cursos regulares anuales (90/60/45 horas). En inglés, alemán, francés, italiano, árabe moderno, chino, japonés y ruso. Árabe moderno se imparte gracias a un convenio firmado con la UCO, subvencionado por la cátedra de árabe.
- Cursos de preparación para acreditaciones oficiales. Cambridge, Trinity, TOEFL, IELTS, CertAcles, PLIDA, DELF/DALF, HANBAN, DELE, UCOIdiomas.
- Cursos intensivos de idioma instrumental. Especialmente indicados para estudiantes participantes en programas de movilidad ERASMUS.
- Cursos de preparación para acreditación B1 Ucoidiomas - Acles.
- Cursos para alumnos de 3º y 4º de ESO y Bachillerato (90 horas lectivas).
- Cursos de inglés y alemán en Añora (Córdoba), a través de un convenio firmado con el Ayuntamiento de Añora.
- Cursos de inglés en Belmez (Córdoba). Se imparte en las propias instalaciones de la UCO que se localizan en el municipio cordobés.
- Cursos de idiomas específicos a empresas y entidades.
- Cursos de formación bonificada a empresas a través de la Fundación Tripartita.
- Cursos de idiomas con perfil profesional. Actualmente está por determinar, pero sí se han realizado varios cursos de idiomas con perfil profesional otros años. Por ejemplo, cursos indicados para veterinarios, para juristas, etc.
- Cursos de conversación. Se han realizado cursos de conversación en el aula práctica de Ucoidiomas, aunque, hoy en día, está por determinar cómo llevar a cabo esta actividad.

2. Centro examinador de acreditaciones oficiales. Ucoidiomas-Acles, Cambridge, TOEFL, IELTS y PLIDA. Cabe destacar que la empresa cuenta con una acreditación de inglés propia que se encuentra reconocida dentro de ACLES, que a su vez es miembro de European Confederation of Language Centres in Higher Education (CERCLES), asociación que engloba el mayor número de Centros de Idiomas de Educación Superior Europeos.

3. Servicio de traducción y corrección. Ucoidiomas ofrece un servicio de traducción en gran variedad de idiomas con un precio que dependerá de la dificultad del texto, de la fecha de entrega y del idioma requerido.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de mercado se realizan los siguientes servicios principales:

✓ Cursos reglados de todos los idiomas. Este servicio está pensado para satisfacer a varios segmentos del mercado como son:

- a) Alumnado de la Universidad de Córdoba.
- b) Posgraduados.
- c) Habitantes de la provincia de Córdoba.
- d) Trabajadores de organismos, instituciones y empresas.

✓ Cursos de Español para Extranjeros: intensivos, cuatrimestrales y anuales. La empresa pretende conseguir fortalecer y consolidar un marco de calidad para el aprendizaje y la docencia de español.

✓ Cursos específicos o intensivos de todos los idiomas, así como cursos de preparación de exámenes de acreditación.

✓ Cursos de idiomas a empleados de empresas o instituciones (con un perfil más técnico y profesional) y desempleados (cursos de formación profesional para el empleo).

✓ Exámenes de acreditación de niveles de idiomas (en todas sus destrezas y a la carta). Y cursos específicos destinados a la preparación de dichos exámenes.

✓ Servicios de traducción, revisión de traducciones e interpretación.

Partiendo de una base uniforme para todos los idiomas (curso tipo o modelo), el producto/servicio (en lo que respecta a cursos) se diseña para cada uno de los clientes, estudiando horas, contenido y duración, teniendo en cuenta sus necesidades, para que el producto final se adapte mejor a dichas necesidades.

3.2. Consumidores (Clientes)

El abanico es muy amplio, aunque haremos una pequeña diferenciación por segmentos:

- Alumnado de la Universidad de Córdoba, posgraduados y P.A.S. y P.D.I. de la Universidad de Córdoba.
- Alumnado de Universidades o Centros Privados Extranjeros.
- Empresas e instituciones privadas.
- Organismos Públicos y empresas públicas. (Diputación de Córdoba, Ayuntamiento de Córdoba, Cámara de Comercio de Córdoba, Universidad de Córdoba,...).
- Alumnado de 1º y 2º de Bachillerato.
- Otros colectivos y personas no incluidas en los grupos anteriores.

3.3. Plan de Marketing (Promoción y Comunicación)

La política de Marketing que se debe utilizar es mixta, mezclando el Marketing de Masas, para el alumnado de los cursos generales, y el Marketing de Relaciones (actuaciones más personalizadas), pues con éste se pretende identificar a los posibles clientes desde el primer momento, intentando un contacto directo, sabiendo qué curso podría satisfacer mejor sus necesidades y argumentando los beneficios que recibirá.

La política de precios será la de actualizarlos e incrementar levemente las tarifas del año 2015 para intentar acomodar los mismos a la realidad del mercado y sector actual, pero manteniendo una magnífica relación calidad-precio.

En las políticas de producto y comunicación se está en un momento cambiante, el esfuerzo va por ese rumbo, dando el curso que el cliente quiera y estando en permanente contacto vía relaciones públicas, entrevistas, visitas, etc., aunque dichas políticas conllevan un gran esfuerzo por parte de la Dirección y la Jefa de Estudios.

Se pretende seguir introduciendo la nueva cultura comercial en todo el personal de la empresa, motivándolo para que la empresa vaya orientada a la captación de nuevos clientes y a la fidelización del mayor número de los ya existentes, tanto en mercados extranjeros como provinciales.

Se utilizará el mayor número de herramientas con las que se cuentan, entre ellas una fundamental: el programa de Gestión Universitaria SIGMA, que nos permite gestionar de forma más rápida y fiable la toda la información académica de los alumnos, así como el control de pagos de matrículas.

Para todo lo dicho anteriormente, debemos tener una buena comunicación y saber a quién nos dirigimos para la utilización correcta y eficaz de los distintos métodos de venta (directa, mailing, web, publicidad en prensa, radio, etc.).

La empresa piensa realizar políticas de especialización en determinados productos y/o líneas de negocio que no supongan, en un principio, aumento de costes de estructura, optimizando el rendimiento del potencial humano con el que se cuenta en la actualidad.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para una mejor comprensión y análisis del mercado hay que referirse, en primer lugar, a aquellos aspectos del entorno cuyos datos numéricos no son muy relevantes en este momento y, sobre otros elementos no controlables por parte de Ucoidiomas, S. L. U., pero que condicionan su actividad y sus perspectivas de futuro.

4.1. Entorno socioeconómico competitivo

Es de sobra conocido por innumerables datos y estadísticas, que Córdoba es una de las provincias donde la tasa de desempleo es más alta, y donde la renta per cápita no pasa del 75% de la media nacional, así como también donde el nivel formativo superior adolece de no ser muy alto en comparación con otras provincias, y por supuesto con otras regiones de España o con otros países.

Por otra parte, las llamadas Tecnologías de la Comunicación (TIC) están dando paso cada día, con más fuerza, a la enseñanza de idiomas de manera virtual y no presencial, como sucede en innumerables materias. Esto nos obliga a estar al corriente de esta situación e intentar adaptar nuestro sistema de enseñanza a los nuevos métodos de aprendizaje, aunque consideramos que tiene especial relevancia en la enseñanza de un idioma la impartición de clases de forma presencial.

También la Formación Continua Bonificada es un nicho de mercado en el que la empresa pretende iniciarse, la principal ventaja de los cursos bonificados para las empresas consiste en la posibilidad de llevar a cabo acciones de formación continua en sus trabajadores sin que ello suponga ningún coste adicional.

4.2. Mercado y Segmentación

En líneas generales, el sector de la enseñanza de idiomas es un sector que evoluciona de manera creciente.

La fuerte competitividad existente en el mercado laboral, obliga a que la formación complementaria sea cada vez más importante para encontrar un puesto de trabajo o para permanecer en él sin llegar a quedarse obsoletos. Según los datos del Mercado Laboral, está demostrado que los trabajadores que aumentan sus conocimientos en informática e idiomas tienen mayor acceso a un empleo, pueden mantener el que tengan e incluso algunos profesionales pueden ampliar su nivel retributivo.

Todo ello ha motivado que en los últimos años haya crecido el número de aulas dedicadas a la formación en idiomas, aunque este crecimiento se vio frenado por el cierre de cadenas que impartían esta formación a través de fórmulas basadas fundamentalmente en el aprendizaje mediante multimedia.

Esto ha venido a demostrar, por tanto, que la modalidad de enseñanza presencial aún sigue siendo la predilecta entre los alumnos de idiomas, predominando claramente frente a otros tipos de formación como son a distancia o e-learning.

Actualmente el mercado está saturado por la gran oferta que existe en la formación de idiomas y, fundamentalmente, en formación con soportes informáticos, y no ya sólo la reglada, sino la que imparten las academias y personas que de manera particular ofrecen sus servicios a bajo precio.

Analizando el entorno donde desarrolla su actividad la empresa (Universidad, Córdoba y provincia), y sabiendo de los medios de los que dispone para poder influir en su entorno, se puede segmentar el mercado con el objetivo de determinar cuál será el público objetivo de la empresa. Así, los distintos segmentos que resultarían serían los siguientes: alumnado de la Universidad de Córdoba, titulados/as en paro, alumnado de bachillerato, empleados de organismos e instituciones, tanto públicos como privados, habitantes de los municipios de la provincia y, por supuesto, el alumnado de Universidades e Instituciones Americanas, Chinas y de otros países (español para extranjeros).

Finalmente, debemos tener en cuenta que las acciones comerciales que se lleven a cabo deben ser diferentes para cada segmento, pues la reacción de uno u otro ante dichas acciones fluctúa de forma considerable.

4.3. Competencia

Tanto en Córdoba capital como en la provincia, la competencia la marcan cuatro tipos de competidores, algunos difíciles de medir tanto cuantitativa como cualitativamente.

Se debería hacer un análisis incorporando variables de estudio relativas al mercado, con su segmentación, y al precio, para llevar a cabo una gestión de precios; pero sin olvidar la competencia directa existente en la realidad de Córdoba (capital y provincia), la cual sólo mencionaremos:

- Escuela Oficial de Idiomas.
- Academias Privadas, tanto de segundas lenguas como de español para Extranjeros.
- Personas que reciben clases de manera particular o no tan particular, siendo muy difícil de cuantificar, aunque en Córdoba y, sobre todo, en los municipios de la provincia, es algo muy habitual.
- Universidad LOYOLA (incluso en Español para Extranjeros desde 2005).

Actualmente en Córdoba capital existen aproximadamente 50 centros de idiomas y otros 14 centros en la provincia.

4.4. Tendencias

Para Ucoidiomas, S. L. U., las tendencias del mercado están variando, sobre todo, en dos segmentos, que son los que en estos momentos generan más cifra de negocio: alumnado de la Universidad de Córdoba y posgraduados. Ambos segmentos están demandando cursos de menor duración al habitual y con la misma carga lectiva.

En la actualidad, debemos considerar la mayor necesidad de conocimiento de un 2º idioma para el acceso al mercado de trabajo y la concienciación de los universitarios (graduados y posgraduados) sobre la conveniencia de tener un adecuado nivel de idiomas y sobre la necesidad de su acreditación, a través de exámenes oficiales que así lo determinen. Por otra parte, también es destacable la mayor conciencia de la utilidad del conocimiento de idiomas en la vertiente de turismo idiomático.

Se ha detectado también que, español para Extranjeros es, dentro de nuestros productos/servicios, uno de los que más cifra de negocio genera y donde la demanda puede ir en aumento, debemos aprovechar en este sentido la mejora de infraestructuras, y realizar un esfuerzo inversor en la difusión de las mismas, con el fin de firmar acuerdos o convenios con instituciones públicas o privadas, y atraer a nuevos consumidores, aunque, la verdad es que disponemos de escasos recursos económicos para una buena difusión.

La enseñanza a distancia, o con métodos mixtos, está ocupando en nuestro país una cuota de mercado cada vez mayor, por lo que las nuevas tendencias van inexorablemente por ese camino, máxime cuando dicha enseñanza está muy desarrollada en otros países.

Es necesario poner de manifiesto la incidencia de la crisis sanitaria en este último ejercicio, en el que ha lastrado la cuenta de resultados, principalmente por la merma de los ingresos, en muchos casos de forma importante, y por el incremento de los gastos derivados de las nuevas obligaciones asumidas para cumplir con los requisitos de seguridad y prevención en el ámbito laboral y de la actividad de la empresa.

Ucoidiomas también se ha visto afectada y aunque ha conseguido un desarrollo más o menos normal de su actividad, también se ha visto perjudicada por la situación acaecida, que ha provocado una merma importante de sus ingresos y un incremento de los gastos.

En definitiva, las desviaciones que se estima que se han producido durante este año 2020 por efecto de la situación generada de alarma sanitaria por el COVID-19 y con motivo del cierre temporal de instalaciones, acondicionamiento de las mismas para enseñanza online y asunción de costes derivados de las medidas adoptadas para desarrollar la actividad, cuando ha sido posible reiniciarla, con las mayores precauciones y cumplimiento de la normativa establecida al efecto, ha sido considerable y el efecto de la situación y problemática que ha ocasionado puede que siga provocando en el futuro inmediato unas importantes desviaciones sobre las previsiones realizadas.

4.5. Diagnóstico estratégico. Análisis DAFO.

Con el diagnóstico estratégico se trata de, además de buscar la forma de generar mayor rentabilidad en el presente, establecer las bases estratégicas que permitan seguir generándola en el futuro. En el caso de Ucoidiomas la rentabilidad no sólo ha de ser económica, sino que, también, ha de ser de tipo docente (académico) y social.

La finalidad del proceso de reflexión estratégica es mejorar la posición competitiva de la empresa; pero para que eso ocurra es necesario que la compañía tenga una o más ventajas competitivas; en definitiva, que tenga una posición competitiva favorable, sostenible a largo plazo y difícil de imitar por la competencia.

Un instrumento muy válido para analizar la potencialidad mercadotécnica de Ucoidiomas, una vez analizadas tanto la situación externa como interna, es la matriz DAFO, que corresponde a la fase de diagnóstico de la situación.

En dicha matriz resaltamos los puntos débiles y fuertes que tiene la empresa, para ponerlos en correlación con las amenazas y las oportunidades que detectamos en el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Se trata de identificar y analizar las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades.

Oportunidades son aquellos factores externos a la propia empresa (es decir que no son controlables por ésta) que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos que nos podamos proponer en el futuro. Por lógica, consideramos como amenazas aquellos factores externos a la empresa (y, por tanto, no controlables por ésta) que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos trazados o futuribles.

Fortalezas son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos presentes o futuribles. Por contraposición, denominamos debilidades a los factores de orden interno que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de dichos objetivos.

Para la consecución de nuestros objetivos estratégicos, debemos partir de un estudio exhaustivo de la situación y el marco de referencia en que se encuentra Ucoidiomas.

Por ello, hemos elaborado una matriz DAFO, para que, a través del análisis de las debilidades y fortalezas (variables controlables por la empresa) y las amenazas y oportunidades (variables no controlables por la empresa), podamos definir una serie de objetivos que nos ayuden a determinar la estrategia más viable y/o significativa que Ucoidiomas debe seguir.

<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a la crisis económica actual provocada por la pandemia COV 19, las oportunidades de trabajo escasean, y es fundamental aumentar la preparación académica con el objetivo de ser la persona más óptima para el puesto de trabajo deseado. • Necesidad de formación especializada y acreditación del profesorado de colegios e institutos de enseñanza primaria, secundaria y bachiller. • Aumento del interés por el español tanto en los mercados consolidados como en los emergentes. • Nuevos mercados/segmentos. • Cursos de FPE. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica aguda a causa de la pandemia COV 19. • Pérdida de poder adquisitivo de la población que conlleva a minorar el presupuesto dedicado a formación • Nuevos confinamientos o restricciones para viajeros, derivados del COVID-19. • No ser capaces de aprender de las experiencias vividas para avanzar adecuadamente. • Algunos centros, que suponen una elevada competencia en el sector: Universidad Loyola, Escuela oficial de idiomas y academias privadas.
<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Marca UCO. • Aulas virtuales: gracias a las cámaras facilitadas por la UCO de alta definición para la impartición de cursos online. • Cumplimiento de todas las medidas para evitar contagios de COVID-19 en las instalaciones • Personal con alta cualificación y especialización docente. • Capacidad de respuesta ágil a necesidades del cliente. • Suficiente catálogo de cursos para atender la demanda. • Cartera de idiomas muy amplia. • Capacidad de actuación conjunta e interdepartamental enfocada a dar un buen servicio a los alumnos. • Centro de preparación y acreditación. • Muy buena ubicación del Centro. 	<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debido a la pandemia actual, los alumnos temen asistir a clases presenciales. • Falta de experiencia previa para actuar teniendo una estrategia clara frente a la incertidumbre actual. • Escasa difusión hacia público no universitario: existe un claro desconocimiento por parte de empresas y sociedad en general de la posibilidad de acceder a la enseñanza y servicios ofrecidos por la empresa. • La eliminación de la concesión de créditos para la Universidad de Córdoba.

4.6. Medidas / Acciones

La propuesta de acciones a llevar a cabo en 2021 la hemos detallado en relación a los objetivos estratégicos, señalados en el siguiente apartado, en el que las hemos indicado para un mejor seguimiento estableciendo su correspondencia con tales objetivos.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de Ucoidiomas, S. L. U., para el año 2021, así como las acciones que realizará para conseguirlos son los siguientes:

- ✓ Fidelizar a la clientela actual.
 - Acción 1: Ofrecer atención personalizada al alumnado.
 - Acción 2: Contar con un equipo de trabajo motivado.
 - Acción 3: Realizar descuentos y precios especiales.
- ✓ Impulsar el servicio de traducciones.
 - Acción 1: Ofrecer un servicio de calidad.
 - Acción 2: Realizar los trabajos de una forma ágil.
 - Acción 3: Ofrecer una buena relación calidad-precio.
- ✓ Abrir nuevos mercados, valiéndose de la marca y apoyándose en las nuevas tecnologías, e intentando que dicha apertura conlleve el menor coste económico posible.
 - Acción 1: Utilizar distintos canales de marketing digital para llegar a los clientes potenciales.
 - Acción 2: Establecer alianzas estratégicas con entidades reconocidas en el área de las lenguas extranjeras.
- ✓ Sacar el mayor beneficio al Plan de Convergencia Europeo adaptando nuestros créditos, tanto para los alumnos nacionales como para los alumnos europeos.
 - Acción 1: Creación de contenido digital para su uso en campañas de marketing.

- ✓ Reducir y rentabilizar todos los recursos, tanto humanos como económico-financieros, con el objetivo de conseguir una mejor eficiencia y eficacia de la empresa.
 - Acción 1: Aumentar la productividad.
 - Acción 2: Control del gasto.

Los objetivos estratégicos para el año 2021 están sujetos a los medios e infraestructuras con que cuenta la empresa, a su situación financiera y a la política de recursos humanos que se lleve a la práctica.

5.2. Objetivos de explotación

Los principales objetivos de explotación para 2021 son los siguientes:

- ✓ Intentar mantener e incrementar en la medida de lo posible el nivel de ingresos (se considera este un reto muy difícil dada la situación actual del mercado y del sector) gracias a la política de diversificación y potenciación de cursos de idiomas con clara tendencia al alza (sobre todo de cursos online) y la realización de un mayor número de exámenes de acreditación de niveles de idioma.
- ✓ Consolidar las adaptaciones realizadas para la enseñanza online, potenciando su difusión, así como su utilidad y conveniencia (y más si cabe en el contexto actual).
- ✓ Continuar con la política de profesionalización de su plantilla, en justo equilibrio con el nivel de actividad en la empresa y la generación de ingresos.
- ✓ Mantener la política de racionalización de costes. Aunque a este respecto, hemos previsto que se puede producir en 2021 un incremento de los costes (en términos de porcentaje sobre los ingresos), debido fundamentalmente al alto coste de estructura de su plantilla y a las inversiones que se deben realizar para contar con la infraestructura TIC (Tecnología de la Información y Comunicación) pertinente para poder afrontar los nuevos servicios que se demandan en la enseñanza de idiomas y adaptar las instalaciones de la sede de la empresa con el fin de poder prestar un servicio de calidad.

6. DATOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS PARA 2021

Se realiza a continuación un análisis de las previsiones para el próximo año con datos de ingresos y gastos previstos, en tres escenarios o situaciones posibles: en una situación pesimista, otra optimista y una más normal (más centrada), que es la que se ha enviado a la Universidad de Córdoba como presupuesto previsto para 2021 (en el que se ha incrementado el importe de subvención respecto a la cantidad recibida en 2020 para poder cubrir la posible subida de los sueldos públicos en 2021).

Y para completar la información sobre las necesidades de financiación (las cuentas de resultados previstas, para que consigan quedar equilibradas deben de contar con las correspondientes subvenciones de explotación), posteriormente se indica una especie de presupuesto de inversión a llevar a cabo a corto y medio plazo para contar con los recursos necesarios para poder realizar la actividad con las mejores posibilidades de respuesta y calidad hacia los usuarios. En definitiva, se trata de detallar necesidades de inversión y su financiación, con el objetivo de dejar constancia de las necesidades de capital que tiene la empresa para poder llevar a cabo esas inversiones que considera imprescindibles.

6.1. Cuenta de Resultados prevista para 2021a) Escenario normal (centrado)

Cuenta de resultados prevista inicialmente, en el escenario intermedio, y que es la que se ha presentado a la Universidad de Córdoba para que la considere de cara a su Presupuesto para 2021:

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2021
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	483.430,00
a) Ventas	0,00
b) Prestaciones de servicios	483.430,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00
4. Aprovisionamientos	-105.750,00
a) Consumo de mercaderías	0,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-105.750,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	0,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	111.435,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	111.435,00
6. Gastos de personal	-375.510,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-290.130,75
b) Cargas sociales	-85.379,25
c) Provisiones	0,00
7. Otros gastos de explotación	-110.000,00
a) Servicios exteriores	-97.000,00
b) Tributos	-13.000,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-16.630,66
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13.025,66
10. Exceso de provisiones	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00
12. Ingresos y gastos excepcionales	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0,00
13. Ingresos financieros	0,00
14. Gastos financieros	0,00
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00
16. Diferencias de cambio	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instr. financieros	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00

b) Escenario optimista

Cuenta de resultados prevista para 2021, en un escenario optimista, que permitiría mantener la necesidad de fondos en concepto de subvención de explotación en la misma cantidad que se ha recibido en el año 2020, asumiendo la empresa el deterioro de las cuentas de este año por la desviación producida debido al COVID-19:

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2021
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	544.000,00
a) Ventas	0,00
b) Prestaciones de servicios	544.000,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00
4. Aprovisionamientos	-122.400,00
a) Consumo de mercaderías	0,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-122.400,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	0,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	107.625,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	107.625,00
6. Gastos de personal	-394.400,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-301.078,45
b) Cargas sociales	-93.321,55
c) Provisiones	0,00
7. Otros gastos de explotación	-131.220,00
a) Servicios exteriores	-115.150,00
b) Tributos	-16.070,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-16.630,66
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13.025,66
10. Exceso de provisiones	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00
12. Ingresos y gastos excepcionales	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0,00
13. Ingresos financieros	0,00
14. Gastos financieros	0,00
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00
16. Diferencias de cambio	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instr. financieros	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00

c) Escenario pesimista

Cuenta de resultados prevista para 2021, en un escenario pesimista, que obligaría a una mayor necesidad de fondos en concepto de subvención de explotación para conseguir equilibrar las cuentas:

CONCEPTOS	PRESUPUESTO 2021
	Importes (€)
1. Importe neto de la cifra de negocios	396.400,00
a) Ventas	0,00
b) Prestaciones de servicios	396.400,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00
4. Aprovisionamientos	-86.250,00
a) Consumo de mercaderías	0,00
b) Consumo de materias primas y otros materiales consumibles	-86.250,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	0,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprov.	0,00
5. Otros ingresos de explotación	180.000,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	0,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado	180.000,00
6. Gastos de personal	-375.510,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-290.130,75
b) Cargas sociales	-85.379,25
c) Provisiones	0,00
7. Otros gastos de explotación	-111.035,00
a) Servicios exteriores	-97.900,00
b) Tributos	-13.135,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por op. com.	0,00
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-16.630,66
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13.025,66
10. Exceso de provisiones	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00
12. Ingresos y gastos excepcionales	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0,00
13. Ingresos financieros	0,00
14. Gastos financieros	0,00
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00
16. Diferencias de cambio	0,00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instr. financieros	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	0,00
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	0,00
18. Impuestos sobre beneficios	0,00
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	0,00

6.2. Necesidades de fondos / subvencionesa) Subvención de explotación 2021

	Subvención UCO 2021 (necesidades para equilibrar los resultados del ejercicio)
Escenario optimista	107.625,00 €
Escenario normal	111.435,00 €
Escenario pesimista	180.000,00 €
IMPORTE SOLICITADO A UCO PARA 2021	111.435,00 €

b) Subvención de capital 2021

	Subvención UCO 2021 (necesidades para financiación de inversión en equipamiento)
Según estimación de necesidades de inversión ⁱ	2.086,00 €
IMPORTE A FINANCIAR PARA 2021	2.086,00 €

ⁱ Las inversiones que pretende acometer la empresa para actualizar su equipamiento técnico serían las siguientes:

	Subvención UCO 2021 (necesidades para financiación de inversión en equipamiento)
Ordenador portátil para trabajadores (en depósito)	1.086,00 €
Mejora prestaciones de ordenadores en aulas (s/estimación)	1.000,00 €
IMPORTE TOTAL INVERSIONES A REALIZAR EN 2021	2.086,00 €