



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

BIBE

BARCELONA INTERNATIONAL BUSINESS EXPERIENCE

Pla de negoci: Una proposta alternativa i innovadora als estudis d'ADE tradicionals
oferta als joves d'arreu

Uruén Just, Ismael

NIUB: 16139605

Treball de Fi de Grau d'ADE

Facultat d'Economia i Empresa

Empreses de Serveis II

Tutora: **Dra. Natalia Jaria Chacón**

Curs 2015/2016

“La saviesa és filla de l’experiència”

Leonardo Da Vinci (1452-1519)

Resum i paraules clau

El treball que es presenta és un pla d'empresa d'un centre universitari internacional anomenat BIBE (Barcelona International Business Experience). Després de viure en primera persona la experiència universitària, vaig trobar que havien unes mancances que eren elementals si es vol preparar als joves per al món real. L'excés de formació reglada, la falta de situacions reals i aplicacions pràctiques de la teoria són un dels defectes que actuen com a barrera per assolir aquell objectiu. Per aquest motiu he dissenyat el grau de CADE (Creació, Administració i Direcció d'Empreses) en anglès per a joves d'arreu, aprofitant l'atracció que exerceix Barcelona, on els alumnes aprenen fent amb un sistema innovador on se'ls hi ensenya teoria i pràctica per professionals minuciosament seleccionats, i que a més, els propis estudiants participen com si fossin treballadors en el funcionament de l'empresa i accionistes de la mateixa, garantint una experiència laboral i empresarial des del primer curs.

Paraules clau:

Educació, innovació, Universitat, Administració i Direcció d'Empreses, pla de negoci, Barcelona

Abstract and Key-words

The project introduced is the business plan of an international university centre named BIBE (Barcelona International Business Experience). After living personally the university experience, I found some lacks that should be covered if we want our young generations to succeed in the real world. The excess of theoretical subjects and the absence of real situations and practical applications have become barriers to accomplish this objective. That is the reason why I designed the Bachelor of BME (Business Management and entrepreneurship), addressed to international students, taking advantage of the image and attraction of Barcelona around. The students learn by doing through a combined system where top professionals thoroughly hired teach the concepts, and furthermore, the students themselves participate in the activity of the firm working and becoming shareholders, guaranteeing a working experience since the first day.

Key-words:

Education, innovation, University, Business Management, business plan, Barcelona

Índex

	Pàgina
1. Resum Executiu	1
2. Naturalesa del projecte	2
2.1 Per què aquest projecte	2
2.2 Missió i visió	3
2.3 Per què Barcelona?	3
2.4 Adscripció a la UB	4
3. Elements del pla de negoci	6
3.1 Descripció del servei d'ensenyament	7
3.2 Estructura jurídica	13
3.3 Òrgans de direcció	14
3.4 Recursos Humans	15
3.5 Infraestructures i ubicació del centre	17
3.6 Mapes de Riscos	18
3.7 Calendari	19
4 El mercat i el pla de màrqueting	22
4.1 La demanda i les motivacions del client.....	22
4.2 El mercat d'estudis universitaris d'ADE a Catalunya, Espanya i Europa.....	23
4.3 Segmentació del mercat	26
4.4 La competència	26
4.5 L'estratègia i el pla de màrqueting	32
5 Anàlisi DAFO	38
6 Aspectes Econòmics Financers	40
6.1 Ingressos (Matrícula)	40
6.2 Immobilitzat i circulat (Inversions)	41
6.3 Estimació de les fonts de finançament (pròpies i alienes)	42
6.4 Compte de resultats previsional (ingressos i despeses)	44
7 Conclusions	48
8 Bibliografia	49
9 Agraïments	53
10 Annexos:	
a) Previsió de tresoreria Setembre 2016-Agost 2017	
b) Salari personal BIBE i honoraris externs.	
c) Explicació de les hipòtesis per a la confecció del model	

I. Resum Executiu

BIBE (Barcelona International Business Experience), serà una societat limitada dedicada a la formació en anglès d'universitaris d'arreu del món que vulguin crear, administrar o dirigir empreses, d'una forma innovadora, des d'una ciutat emprenedora i referent al món com és Barcelona.

La seva missió és la de –a través de la formació- preparar als joves universitaris per a que la transició al món laboral sigui més productiva, no tan sols per a les empreses, sinó també per als nous emprenedors i professionals. Tot això, des d'un aprenentatge basat en experiències viscudes al fet d'estudiar i posar en pràctica el temari de la carrera, i per garantir-ho, els alumnes es converteixen en els treballadors encarregats de perpetuar el funcionament del centre amb la supervisió de professionals.

BIBE seria una societat a constituir durant l'últim trimestre del 2016, per iniciativa d'un emprenedor (estudiant d'ADE) que vol convèncer, primer a uns familiars i amics, després a uns petits inversors (Business Angels), i per últim, a uns grans inversors (grans empreses consolidades).

Els seus estatuts contemplaran la possibilitat d'incorporar nous socis, ja siguin privats o públics. La composició del consell d'administració de la societat es detalla a la pàgina 15 d'aquest treball.

Estudiat el mercat d'escoles de negocis adscrites a Universitats a Catalunya, es creu que hi ha un nínxol per a una escola que enlloc de començar fent postgraus i màsters, ho faci per un estudi de grau. Hi han escoles adscrites a altres universitats que imparteixen un model, més específic, no tan genèric com les universitats públiques, però als que les manquen una vessant més pràctica, fent que cada assignatura tingui una aplicació diària a la vida real d'una empresa.

Vist que la UB (universitat espanyola referent al món), tot i tenir una Facultat d'Economia i Empresa on s'imparteixen estudis de grau d'ADE o des de fa poc, el grau en Empreses Internacionals, li manca una oferta diferent i atractiva, de cara a estudiants, no sols nacionals, sinó també internacionals que no es limitarien a fer un semestre o un any d'Erasmus, sinó a fer tota la carrera en anglès, fent pràctiques des del primer dia i creant una empresa des del primer any, i a Barcelona.

És per tot això que **BIBE sol·licitaria l'adscripció a la UB**, per a impartir el Grau en CADE (Creació, Administració i Direcció d'Empreses) Internacional en anglès, obert a estudiants de tot el món.

II. Naturalesa del projecte

2.1 Per què aquest projecte?

Un dels problemes que pateix el nostre sistema universitari és que s'ha desdibuixat la visió i missió de la universitat, convertint-la en un lloc de pas, en un mer tràmit pel qual han de passar una gran part dels joves un cop finalitzen l'escola.

Quan un acaba l'Educació Secundària Obligatòria, té la sensació de que està obligat, per norma social, a continuar amb la seva formació en un centre universitari. La realitat és que a aquella edat, molts pocs són els que tenen la sort de saber en que volen especialitzar-se. Normalment, els alumnes de ciències, troben la seva vocació amb més facilitat, com per exemple Medicina o Enginyeria. En canvi els estudiants del "social", van més perduts y acaben escollint la carrera que els hi pugui proporcionar més sortides professionals. Fa unes dècades la carrera més demandada era Dret, però aquesta ha passat el testimoni a Administració i Direcció d'Empreses, que ha acabat per saturar les facultats.

Com avui dia les universitats funcionen a base de qui genera més alumnes (Trow, 2010), o quina publica més investigacions per poder mesurar-se en els rànquings mundials, la UB ha acabat massificant les seves aules i estandarditzant el procés d'aprenentatge per a que sigui més fàcil per als professors avaluar als seus alumnes. Al aplicar aquest mètode, al meu parer, la qualitat de l'ensenyament ha disminuït fortament.

La manera d'ensenyar en les facultats d'economia i empresa no ha canviat pràcticament res en els últims cinquanta anys. Pot ser que ara s'utilitzin tecnologies (Bates i Pool,2003) per dinamitzar la universitat com per exemple els projectors, l'abastiment d'internet mitjançant una xarxa inalàmbrica o l'ús de la intranet, però el sistema segueix sent el mateix: un centenar d'alumnes asseguts darrera la tarima escolten al professor, i s'han de centrar en memoritzar dades les quals es poden trobar en qüestió de segons utilitzant un dispositiu amb accés a la xarxa.

És per aquest motiu, que jo, com a estudiant d'ADE que esta a punt de culminar els seus estudis universitaris, he mirat enrere i he identificat que és el que no m'ha agradat i com es podria millorar del sistema actual.

Durant els últims vint anys la meva professió ha estat ser alumne. Considero que el moments en els quals vaig aprendre més hi havia dos factors presents:

1. Fer el que t'agrada i se't dona bé. Que m'agradés i hagués un interès intrinsec en la matèria. No només una assignatura, sinó un article que trobés al diari o un documental que pogués veure per la televisió.

2. Experiència. El concepte *learning by doing*, que apareixerà més endavant en el treball, és crucial. Una experiència vivencial perdura molt més en el cervell que no pas la lectura d'un document. Aquest serà l'eix en el qual girarà el projecte de BIBE, aprendre fent en l'àmbit del món empresarial.

2.2 Missió i Visió

La idea inicial del projecte era plantejar un grau d'ADE on la seva estructura fos idèntica a la d'una empresa, i on els alumnes anessin rotant per tots els departaments que la formen. L'ensenyament hauria estat tot pràctic però a l'hora d'implantar-lo era complicat definir un pla docent i trobar una activitat per a l'empresa-universitat que tingués a tots els alumnes ocupats. Per a que BIBE pogués optar a la qualificació de grau universitari, vaig haver d'orientar el curs cap a un ensenyament més acadèmic i més estructurat. Per tant, després de parlar amb familiars, companys i professionals, i estudiar altres universitats, BIBE s'ha convertit en el que és.

Missió: Donar formació universitària a futurs empresaris, professionals i directius en un ambient internacional. Per a que els alumnes surtin preparats, la teoria serà impartida per empresaris/professionals/acadèmics que viuen i han viscut la realitat de l'empresa. A més, els estudiants participaran en pràctiques per a que experimentin des del primer curs que significa treballar dins d'una empresa.

Visió: Ser un centre referent a Europa i al món, per a la formació en els negocis i a la vegada internacionalitzar-lo per tenir més presència a l'exterior. El desenvolupament d'una xarxa d'empreses vinculades al centre i creades per antics alumnes. Com a futur projecte, desenvolupar un nou grau destinat a formar a joves que vulguin crear i gestionar empreses sense ànim de lucre, donat que la societat ha donat un tomb i s'ha sensibilitzat amb els problemes i cal gent preparada per afrontar-los.

2.3 Per què a Barcelona?

Barcelona s'ha convertit en una ciutat referent a Europa i a tot el món. Ha estat qualificada com a una de les ciutats amb més qualitat de vida, de manera que actua com a un imant per atraure a gent que s'hi s'instal·la a viure i en conseqüència a treballar.

Des dels seus inicis, gràcies a la seva localització pròxima al mar, el comerç ha estat l'eix central que ha regit l'activitat de la ciutat. Aquest fet ha permès que mil anys després, els ciutadans encara mantinguin un esperit acollidor, emprenedor i obert a nous mercats, negocis i cultures.

En els darrers trenta anys, Barcelona ha estat l'escenari de multitud d'esdeveniments internacionals que l'han ajudat a desenvolupar-se i posar-se en el punt de mira de moltes empreses. La ciutat és sinònim

d'innovació i empenedoria, dos requisits fonamentals per al progrés de l'economia. Al 2014, Catalunya va concentrar el 60% de les inversions en start-ups de Espanya, i ara al 2015, ha aconseguit tantes inversions (321 milions d'euros) en start-ups, com en va tindre l'Estat espanyol l'any anterior.

Les seves infraestructures com el port, l'aeroport, la xarxa de carreteres o ferroviaria la converteixen en el centre de comerç i logística del sud d'Europa. A finals de l'any 2015 es va fer pública la notícia de que Amazon, la gran multinacional americana de comerç electrònic, s'instal·laria a les afores de la ciutat per construir el centre logístic que cobrirà tots els països mediterranis. Barcelona també és la seu del Mobile World Congress, la trobada més gran del món de la indústria del telèfon mòbil, així com la fira Alimentària, el saló nàutic, el 080 Barcelona fashion ,etc.

Un dels seus avantatges competitius respecte a altres ciutats universitàries es que ofereix una gran varietat de serveis de gran qualitat a un preu acceptable. Es calcula que un estudiant necessita uns 800€ al mes (incloent el lloguer d'un habitatge compartit, alimentació, transport i despeses personals) per poder viure en la ciutat.

A més, Barcelona concentra dues de les millors Escoles de Negocis d'Europa, IESE i ESADE, fet que atrau l'interès que de totes aquells joves graduats que busquen una formació empresarial de qualitat i reconeixement a nivell internacional.

2.4 Adscripció a la Universitat de Barcelona

Des del principi del projecte, BIBE es va plantejar com a una universitat. L'opció de ser un centre privat que emetis títols propis era present ja que donava control total sobre la gestió, però al no poder oferir un títol universitari perdia molta atractivitat. La societat en general, té poca confiança en aquells títols d'educació superior que no vinguin d'una universitat de prestigi perquè no han estat homologats. No hi ha cap gran organització al darrere que hagi demostrat la seva validesa, per molt que associacions o empreses el respallin. Per aquest motiu les empreses sempre preferiran un títol universitari a un propi d'una institució privada. A més, els joves quan han d'escollir uns estudis superiors no es plantejaran mai res més que no sigui la universitat. Només aquells que no han aconseguit accedir a una, es plantejarà cursar en un centre de titulació no homologada.

També s'ha explorat la possibilitat de que BIBE esdevingués una escola de negocis. Les escoles són centres on més que graus, s'imparteixen màsters i a més ofereixen cursos especialitzats i ponències d'empresaris. BIBE, encara no encaixa amb el perfil, però no descarta que en un futur pogués adquirir el nom de Escola de Negocis.

Per constituir una universitat, s'ha de tindre en compte els requisits demanats en la Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y

centros universitarios a nivell espanyol, i després en la llei autonòmica del 1/2003, 19 de febrer, d'Universitats de Catalunya. De entre els quals, es demana que per crear una universitat cal que s'ensenyin com a mínim 8 graus diferents i 1 màster. BIBE només ha desenvolupat el nou grau de CADE, i de moment no té pensat en començar-ne altres. La solució més interessant per BIBE és l'adscripció a una universitat localitzada a la ciutat de Barcelona.

Ja que el fundador, Ismael Uruén, va estudiar a la Universitat de Barcelona, ha volgut que sigui la mateixa la que aculli el projecte. Es van considerar altres universitats com la Ramon Llull o la Pompeu Fabra, que tenen una imatge innovadora i una alta reputació internacional en l'ensenyament de l'economia i l'empresa. Aquestes universitats ja compten amb escoles de negocis (ESADE i Barcelona School Management) amb una ampla oferta de cursos i màsters internacionals. La Universitat de Barcelona també té màsters reconeguts, però no estan localitzats en una institució diferenciada de la universitat. La percepció de la Universitat de Barcelona és d'ensenyança tradicional, i això ha de canviar perquè perjudica als estudiants que es graduen en ella. Els departaments de Recursos Humans prefereixen contractar a joves que han estudiat en universitats "noves i fresques", minimitzant l'oportunitat de demostrar que són iguals o millors que altres alumnes que han estudiat en altres universitats. BIBE vol ajudar a la UB a tornar a estar a l'avantguarda de les universitats de negocis, oferint un centre amb professors i alumnes internacionals i amb un sistema trencador, que s'adapta a la demanda de les empreses.

En una entrevista amb el doctor Ramon Alemany, catedràtic d'econometria i ex vicerector de la Universitat de Barcelona, aquest va explicar al soci fundador, entre d'altres coses, que no hi havia una normativa explícita per a l'adscripció de centres.

Per tant, BIBE estaria regit jurídicament com a centre d'ensenyament superior adscrit a la UB, per la Llei orgànica 6/2001, de 21 de desembre, d'Universitats, modificada per la Llei orgànica 4/2007, de 12 d'abril, per la Llei 1/2003, de 19 de febrer, d'Universitats de Catalunya, pel Decret 390/1996, de 2 de desembre, de regulació del règim d'adscripció a universitats públiques de centres docents d'ensenyament superior, pel decret 76/2007, de 27 de març pel qual es crea i regula el Registre de Centres i Estudis Universitaris de Catalunya, per l'Estatut de la Universitat de Barcelona aprovat pel Decret 246/2003, de 8 d'octubre, i per qualsevol altra disposició de l'administració educativa que desenvolupi la normativa anterior, per les normatives de la UB i pel present conveni.

III. Elements del pla de negoci

Un **pla de negoci** és una eina de treball que permet avaluar la **viabilitat** d'una idea, obliga a pensar en alternatives i accions per a fer-lo rentable. És un **full de ruta** que permet determinar amb anticipació quin és el millor camí que es pot prendre per a aconseguir l'objectiu final. Identifica els passos que haurà de seguir l'empresari i els **recursos necessaris** per dur a terme l'activitat. El motius pels quals s'ha de realitzar un pla de negoci són:

- Tenir un document de presentació d'un projecte per a potencials inversors, finançadors, socis o compradors.
- Assegurar-se que el negoci tingui un sentit financer i operatiu abans de l'arrencada.
- Crear un escenari que permeti identificar i evitar potencials problemes abans de que succeeixin, per poder estalviar temps i recursos.
- Preveure les necessitats de recursos i la seva assignació en el temps.

3.1 Descripció del servei d'ensenyament universitari

El "Barcelona International Business Experience" és un **centre d'ensenyament universitari d'economia i empresa localitzat** a Barcelona que ofereix el grau de **CADE** (Creació, Administració i Direcció d'Empreses) amb docència en anglès dirigida a estudiants internacionals. Per cada curs es limitarà el nombre d'alumnes a 60, com a màxim, per tal de garantir una atenció més personalitzada.

L'objectiu dels estudis és proporcionar als graduats en CADE una sèrie de competències i habilitats que vagin amb consonància amb la realitat del món empresarial. Un cop finalitzin, estaran capacitats per crear, gestionar i dirigir empreses privades o participar en institucions públiques. Els estudiants adquireixen els coneixements a través de professors, empresaris i directius que a més de ensenyar els conceptes, transmeten la seva pròpia experiència professional. El que diferencia aquest centre de la resta d'universitats, és l'aplicació de la teoria a la vida real. Des del primer curs, els alumnes de BIBE treballaran dins de l'escola per perpetuar el seu funcionament, permetent-los haver experimentat el que suposa treballar en les diferents àrees que forma una empresa.

3.1.1 Pla d'Estudis de CADE

L'existència del grau d'ADE i GEI a la Universitat de Barcelona, implica que el pla d'estudis de CADE mantingui un cert paral·lelisme amb els seus continguts. Per tant, el temari i les assignatures seran semblants però la manera d'explicar-ho diferents. La funció del professor es converteix en un "classroom manager", o facilitador de l'aprenentatge que ajuda als estudiants en els processos de construir el coneixement, fent que els alumnes prenguin un rol actiu dins de la classe. A la pràctica el professor ha de fer ús d'eines didàctiques (simulació de casos reals, notícies, mitjans audiovisuals, jocs de rol, presentacions) i variar les formes de cooperació a la classe (projectes individuals, en parelles o grups).

Aquest mètode d'ensenyament té la seva màxima expressió en les pràctiques ofertes per les tardes amb temps per a cultivar habilitats personals i tècniques.

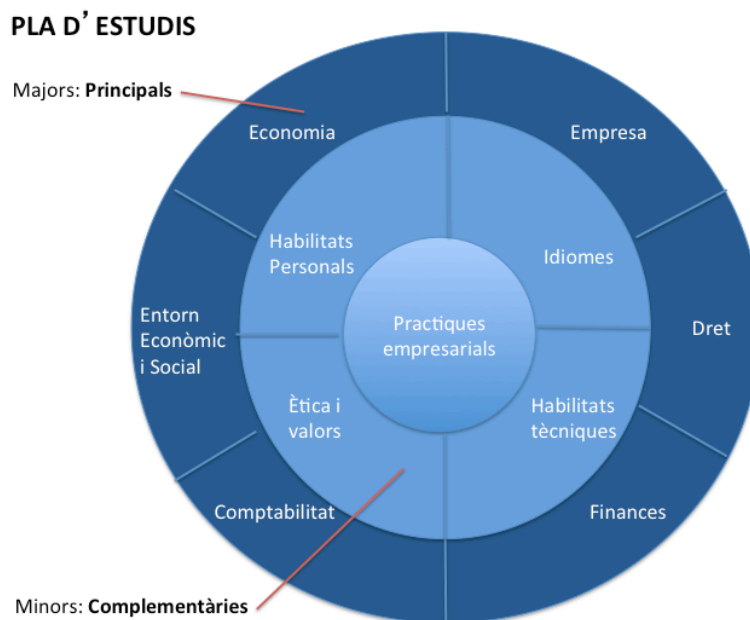
El grau de CADE es segmenta en dues meitats: la primera part, on els alumnes adquireixen els coneixements bàsics a través de les aules i les pràctiques. Aquesta part comprendrà des de primer curs fins a tercer. La segona part correspon a l'últim curs del grau, on l'alumne podrà posar en pràctica a la vida real tots els coneixements adquirits o especialitzar-se en una àrea d'estudi concret.

Per completar el grau es requereix l'obtenció de 240 crèdits ECTS.

BIBE vol aplicar la filosofia **d'aprendre prenent decisions** (Vives, 2015) és a dir:

- Identificar el problema (els riscos) i afrontar els reptes de futur.
- Orientació a llarg termini.
- Saber prioritzar i enfocar be les solucions (poc i be, ser selectius)
- Fent servir eines que ajudin a fer la feina més eficientment, però que primer cal aprendre a utilitzar.
- Crear equips transversals que funcionin amb pressió.
- Aprendre a adaptar-se més ràpidament.
- Donar suport i recolzament (coach i mentoring) amb acadèmics, empresaris i directius.
- Generar propostes, contínuament, a mida que van sorgint problemes.
- Mesurar els resultats, acostumar-se a donar comptes.

Figura 1: Estructura del pla d'estudis



3.1.1.1 Majors

Les assignatures principals, anomenades Majors, compten amb el gruix principal de les assignatures. Estan dividides en sis blocs diferents que engloben totes aquelles àrees en les que un bon empresari o directiu ha de tenir coneixement. Durant els tres primers cursos, es donarà una assignatura de cada bloc al semestre per garantir una continuïtat i equitat en el temari. El blocs en els que es divideix el grau de CADE són:

- **Economia:** Conèixer les variables que regeixen els mercats, la gestió dels recursos escassos i la presa de decisions racionals.
- **Empresa:** Entendre el funcionament intern de les organitzacions i com es relacionen amb tercers per a exercir la seva activitat amb èxit.
- **Comptabilitat:** Enregistrar acuradament els fets econòmics de l'empresa de cara a tercers i de cara a la direcció de l'empresa per a la presa de decisions.
- **Finances:** Gestionar la liquiditat i la planificació dels recursos econòmics per a l'activitat present i futura.
- **Dret:** Conèixer tots drets i obligacions de l'empresa
- **Entorn Econòmic i Social:** Relacionar les variables que afecten a l'economia i en conseqüència a les empreses i a la societat.

Cada assignatura tindrà 25 hores a la setmana (5 hores al dia) d'ensenyaments teòrics mentre que dedicarà 8 hores a la setmana a posar en pràctica els conceptes apresos. cursar una assignatura Major equival a 5 crèdits ECTS.

3.1.1.2 Minors

Les assignatures complementàries, anomenades Minors, són les assignatures que es centren en desenvolupar les habilitats dels estudiants, preparant-los per a quan hagin de treballar en un entorn empresarial. Se'ls hi ensenyarà a parlar en públic amb seguretat, a negociar, a redactar sintèticament amb correcció, a aprendre un nou idioma, i a utilitzar les eines informàtiques que es demanen en qualsevol oficina (Pack Office, Contaplus i SPS).

La docència en anglès implica que tots els alumnes han de tenir un domini excel·lent o avançat de la llengua. En un món global, és cada vegada més important aprendre un nou idioma, i encara que l'anglès és parla al voltant de tot el món i és indiscutiblement l'idioma dels negocis, no significa que sigui la més popular. Aprendre una nova llengua pot obrir la porta a molt països per fer negocis. També es pot assegurar la seva posició dins d'una empresa ja que pot ser l'únic que sap parlar xinès. Hi ha molts avantatges que comporten aventurar-se amb una segona o tercera llengua. Per aquest motiu, els

alumnes de CADE estudiaran 1 hora al dia d'una altre llengua durant tres anys. Podran escollir entre castellà, xinès i àrab.

3.1.1.3 Pràctiques

Els adults aprenen d'una manera diferent, i la seva manera de pensar, prendre decisions i d'adquirir nous coneixements i competències ve definida per la genètica de cada persona, complementada per la seva educació i experiència. Per a fer que l'aprenentatge sigui eficient i l'alumne integri les noves informacions dins del seu coneixement, cal que l'educació contingui tant aspectes emocionals com experimentals. S'han de desafiar als alumnes marcant objectius, i ajudar-los, en el mínim possible, proporcionant eines o reconduint-los cap a la meta. Els estudiants aprenen a ser proactius si no tenen ningú que els hi digui com han de solucionar els problemes. Aquest mètode va estar batejat amb el nom de *Learning by doing* (Bowell i Eison, 1991) el qual significa aprendre fent.

Per aplicar el *learning by doing*, a més de les dues hores d'exercicis pràctics diaris relacionats amb la teoria impartida, per les tardes, els alumnes tindran l'oportunitat de treballar dins del pròpi centre i col·laborar en els diferents departaments. D'aquesta manera hauran fet un tast del que implica treballar en cada area i podran orientar-se cap a la especialitat que els hi sigui de més agrat.

Les pràctiques de tardes, estan reservades per a les àrees més concurrents de les empreses:

	1er semestre	2on semestre		
1er curs	Comptabilitat	Comptabilitat		
	Minors	Minors		
2on curs	Comptabilitat	Finances		
	Finances	Màrqueting		
3er curs	Màrqueting	Recursos Humans		
	Finances	Fiscal	Operacions	Sist. info

Comptabilitat: Registrar tots els fets econòmics de BIBE, així com facilitar la informació a la direcció sobre els resultats i despeses per activitat per a la presa de decisions. Per poder realitzar les pràctiques amb propietat, els estudiants ja hauran cursat l'assignatura d'Introducció a la Comptabilitat combinada amb la Minor de ContaPlus.

Finances: Gestionar a curt i llarg termini els recursos que genera l'empresa per la seva activitat davant de tercers (accionistes, bancs, proveïdors, clients, etc).

Màrqueting: Promoure la marca BIBE, preparant estratègies i dur-les a terme a per atraure a futurs estudiants del grau de CADE, com per exemple participar en les fires, presentacions i exposicions davant de famílies, el manteniment de la pàgina web o redactar el bloc del centre.

Recursos Humans: Ajudar en la gestió que s'encarrega de seleccionar als estudiants. Dissenyar les dinàmiques de grup i presenciar les entrevistes individuals, així com la gestió de nòmines i de la seguretat social.

3.1.1.4 Últim curs

Durant l'últim curs de la carrera els estudiants disposaran d'un ventall de possibilitats per completar els crèdits per donar fi al grau.

Optatives:

Quan els alumnes estiguin cursant tercer, se'ls hi demanarà que proposin temes sobre els quals els hi agradaria aprendre dins del àmbit empresa, o què considerin que els hi ha mancat en la seva educació. Els temes que tinguin més èxit entre els alumnes seran convertits en optatives de cara a l'últim any. La flexibilitat per contractar professors, permetrà que BIBE s'adapti a les preferències dels estudiants any rere any.

Erasmus:

BIBE promou la mobilitat internacional, tant la sortida com la entrada d'alumnes. Per una banda es vol que els estudiants de CADE tornin a experimentar el viure en un país estranger. Si aquesta fos la seva elecció, comptarien amb l'experiència d'haver crescut en el seu país d'origen, estudiat a l'estranger en un ambient internacional, i culminant els seus estudis en un tercer país. Per altre banda l'entrada d'alumnes no comptaria amb gaires complicacions ja que totes les assignatures s'imparteixen en anglès i l'administració ja està habituada al tracte amb l'estranger. Ser un centre adscrit a la Universitat de Barcelona facilitarà els tràmits per a la creació de convenis amb universitats.

Pràctiques empresarials:

L'experiència amb la que comptaran els estudiants de BIBE resultarà un atractiu per a moltes empreses. En aquestes pràctiques els alumnes podran veure el funcionament d'una altra empresa i completar la seva formació. Si la empresa està contenta amb la feina realitzada per l'alumne cap la possibilitat de que se li doni l'opció a continuar en ella al finalitzar el grau.

Creació d'una empresa:

Els alumnes que tinguin una idea i vulguin desenvolupar-la per a esdevenir una empresa, comptaran amb l'assessorament dels professors. Si segons els criteris de la direcció de BIBE el projecte té possibilitats per prosperar, l'alumne comptarà amb finançament per superar els primers anys d'activitat. BIBE fomentarà

la col·laboració entre universitats. Un estudiant de CADE pot tenir una idea d'un producte o servei però per a poder desenvolupar-lo necessitarà l'ajuda d'enginyers, dissenyadors, etc. Introduir als alumnes en acceleradores per a que duguin a terme projectes per a grans empreses.

Projectes socials

BIBE es posarà en contacte amb institucions socials per a que els hi presentin problemes que necessitin ser resolts a través de projectes. Els alumnes treballaran en equip per a desenvolupar un pla que pugui proporcionar una solució a la problemàtica plantejada.

3.1.2 Horaris

Els horaris de CADE es diferencien de la resta de graus per la duració de les seves matèries. **Una assignatura tindrà una durada de tres setmanes (75 hores)**. Durant aquest període, s'impartirà únicament aquella assignatura. BIBE creu que a la llarga, els alumnes retindran millor els conceptes si s'han dedicat exclusivament durant un període concentrat de temps a estudiar únicament el temari d'una sola matèria. L'assistència és obligatòria i en conseqüència les absències és penalitzaran de cara a la nota final.

El breu temps que dura una assignatura facilita a BIBE la contractació dels seus professors. La majoria d'ells, com a requeriment, és que estiguin treballant o hagin exercit recentment.

Els horaris quedaran distribuïts de la següent forma:

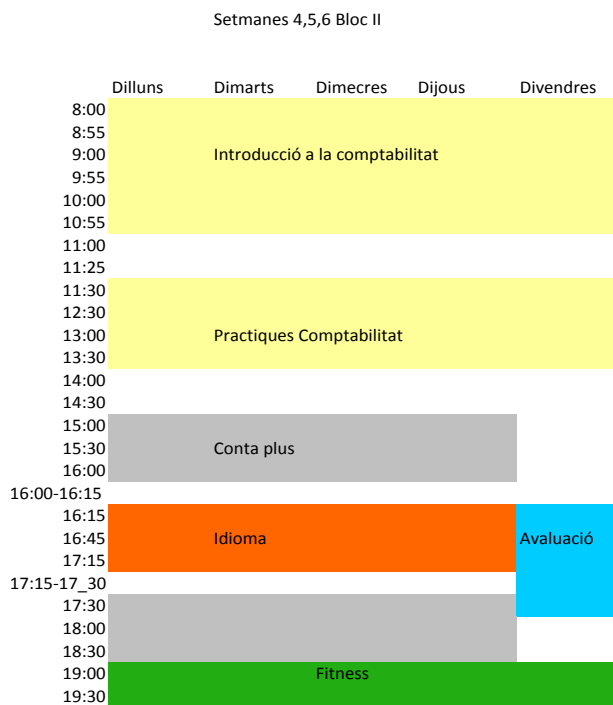
Matins: 3 hores Major (teoria)

2 hores Major (pràctica)

Tardes: 2 hores de Minor o pràctiques depenent del semestre

1 hora Idioma

Figura 2: Exemple horaris del grau de CADE



Els divendres però, s'efectuarà una **avaluació setmanal** per poder puntuar i valorar l'aprenentatge dels alumnes. Per cada assignatura hi haurà tres avaluacions, una per setmana (coincidint amb la duració de la pròpia matèria). L'hora següent a l'examen s'utilitzarà per a fer la correcció amb els alumnes. Aquest sistema obliga a que els estudiants vagin al dia de l'assignatura. Malgrat tenir un horari intens al llarg de la setmana, els cap de setmanes quedaran completament a la seva disposició.

Figura 3. Pla d'estudis de CADE

	1 ^r curs	2 ⁿ curs	3 ^r curs	4 ^{rt} curs
Administració de l'empresa	Introducció a l'empresa	Operacions i logística	RRHH	Optativa 1 Optativa 2
Entorn Econòmic	Historia econòmica espanya	Comportament del consumidor	Màrqueting estratègic	Optativa 3 Optativa 4 Optativa 5
Dret	Introducció al dret	Dret Laboral	Fiscalitat local i regional	Optativa 6
Economia	Introducció a l'economia	Macroeconomia	Economia Pública	Intercanvi Internacional
Finances	Matemàtiques	Mates financeres	Finances corporatives	Pràctiques empresarials
Comptabilitat	Introducció a la comptabilitat	Comptabilitat financera	Anàlisi d'estats financers	Pràctiques empresarials
Administració de l'empresa	Organització de les empreses	Tecnologia	Internacionalització de l'empresa	Creació d'una empresa
Entorn Econòmic	Historia econòmica mundial	Màrqueting	Direcció estratègica	Projecte Social
Dret	Dret Mercantil	Dret Administratiu	Fiscalitat de la empresa	Projecte Social
Economia	Microeconomia	Política Econòmica	Economia Internacional	Projecte Social
Finances	Estadística	Econometria	Capital risc	Projecte Social
Comptabilitat	Comptabilitat Bàsica	Comptabilitat Analítica	Comptabilitat de costos	Treball de Fi de Grau

3.2 Estructura jurídica del capital

Forma: Societat Limitada.

A la constitució de BIBE el capital serà 180.000€ (180.000 participacions a 1€ cadascuna). Subscrit i desemborsat.

Accionistes:

Ismael Uruén Just (Fundador i emprenedor 1), 75.000€ : conseller delegat

Emprenedor 2, 35.000€ : director comercial

Emprenedor 3, 35.000€ : director d'estudiants

Emprenedor 4, 35.000€ : director financer

Posteriorment a la constitució s'inicia la cerca de 100.000€ més de capital.

Nous accionistes:

Business Angel 1, 35.000€

Business Angel 2, 35.000€

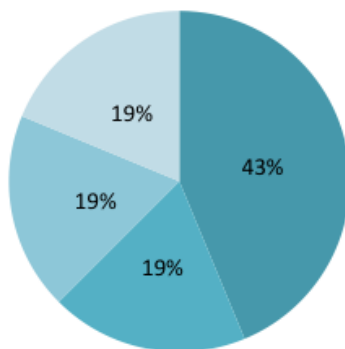
Business Angel 3, 30.000€

El capital de l'empresa un cop incorporats com a socis els Buisness Angels serà de 280.000€ repartits en 280.000 participacions.

Un cop s'iniciï el primer curs, amb la matricula dels estudiants de primer any, aquests passaran a ser accionistes sense pagar prima d'emissió. Per tant 60 estudiants per 400€ són 24.000 €/participacions. S'hauria d'idear un sistema per tal d'evitar que el percentatge de participacions dels estudiants acabi superant al dels propis emprenedors. Com a primera mesura, reduir una mica cada any la part de la matricula destinada a la compra de participacions.

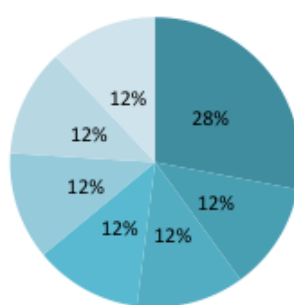
Figura 4. Evolució de l'estructura jurídica de BIBE

**Accionistes, Constitució de BIBE
Setembre 2016**



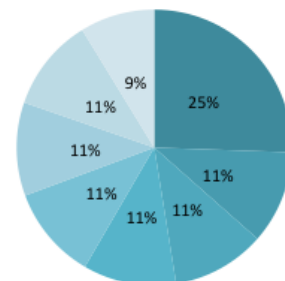
■ Emprenedor 1 ■ Emprenedor 2
■ Emprenedor 3 ■ Emprenedor 4

**Ampliació de capital de la
societat**



■ Emprenedor 1 ■ Emprenedor 2
■ Emprenedor 3 ■ Emprenedor 4
■ Business Angel 1 ■ Business Angel 2
■ Business Angel 3

**Entrada d'estudiants en la societat,
Setembre 2017**



■ Emprenedor 1 ■ Emprenedor 2 ■ Emprenedor 3
■ Emprenedor 4 ■ Business Angel 1 ■ Business Angel 2
■ Business Angel 3 ■ Estudiants

3.3. Òrgans de direcció de BIBE

Consell d'Administració:

Estarà format per un president no executiu (del món empresarial), el Conseller Delegat que serà l'emprenedor fundador de l'empresa, un altre dels emprenedors, un dels Business Angels i un representant de l'alumnat. Els primers quatre anys no tindran retribució com a consellers. El consell d'administració es reunirà una vegada al trimestre.

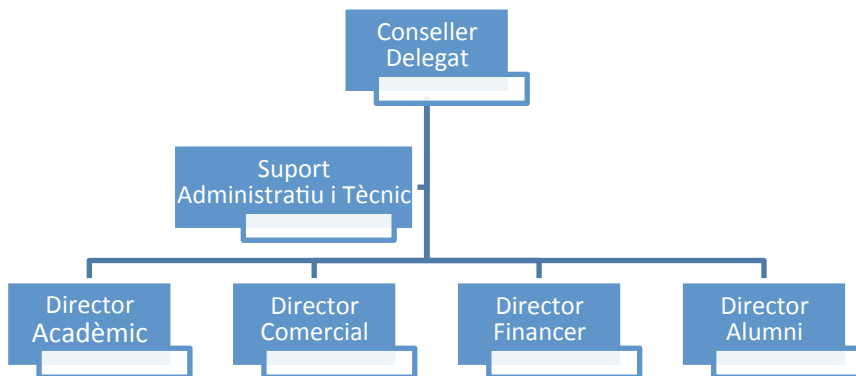
Consell d'Assesor acadèmic:

Tindrà un president (catedràtic d'economia de la Universitat de Barcelona), el Conseller Delegat, un empresari o directiu independent, el director acadèmic i el director d'alumni. Una vegada aconseguida l'adscripció a la UB, s'afegirà un altre conseller representant de la facultat d'Empresa i Economia de la UB. Els primers quatre anys no tindran retribució com a consellers. Es reunirà una vegada al semestre.

Consell de direcció:

Obert a tots els accionistes. Es reunirà una vegada al mes.

Figura 5: Equip directiu de BIBE



3.4 Recursos Humans

3.4.1 Personal no docent

L'empresa comptarà amb un personal fixe (personal no docent), que treballarà des de l'inici de la creació de l'empresa, excepte el director acadèmic, que es contractarà posteriorment.

Figura 6: Personal no docent, funcions i retribucions del equip BIBE

Conseller Delegat	Director Acadèmic	Director Comercial	Director Financer	Director d'Alumni	Suport Administratiu (2) i Tècnic (1)
Emprenedor fundador	Seleccionat per headhunter	Emprenedor fundador	Emprenedor fundador	Emprenedor fundador	Seleccionat per EFs
Salari: 15.600€ preobertura fins arranc		Salari: 15.600€ preobertura fins arranc	Salari: 15.600€ preobertura fins arranc	Salari: 15.600€ preobertura fins arranc	
25.000€ primer curs quatre anys	25.000€ primer curs quatre anys	25.000€ primer curs quatre anys	25.000€ primer curs quatre anys	25.000€ primer curs quatre anys	18.000€ i 16.000€ primers quatre anys amb revisió IPC
el 2on, 3er i 4rt any bonus s/Bs	el 2on, 3er i 4rt any bonus s/Bs	el 2on, 3er i 4rt any bonus s/Bs	el 2on, 3er i 4rt any bonus s/Bs	el 2on, 3er, 4rt any bonus s/Bs	

3.4.2 Personal docent

Per altre banda, el personal docent no serà fixe sinó que est tractarà com a un servei exterior. Els professors de BIBE seran un dels principals actius que donaran valor al centre. Per aquest motiu, per garantir una educació de qualitat, la seva selecció seguirà el següent procés:

Professors Principals o Majors:

1^{er}. Procés de selecció interna, primer d'una empresa de headhunters (coneixedors del teixit econòmic i empresarial de Barcelona) entre les mes punteres (Seeliger & Conde, EgonZhender, Joan Planes, Alexander Hugh i Michael Page), dirigida per el conseller delegat.

2^{on}. Procés de selecció del director acadèmic, dirigit per el headhunter escollit amb la supervisió del conseller delegat.

3^{er}. Procés de selecció del professorat per a les majors (Economia, Empresa, Dret, Entorn,

Comptabilitat i Finances). Tots amb nivell Anglès mínim de C2, via un anunci a la revista The Economist, per a finalment fer la selecció el president del consell assessor, el director acadèmic i el conseller delegat:

- *Economia*: doctor, amb estudis o magisteri de dos anys mínim a l'estranger.
- *Empresa*: doctor/empresari/directiu amb més dos anys d'experiència a l'estranger.
- *Dret*: doctor, amb estudis o magisteri de dos anys mínim a l'estranger.
- *Entorn*: doctor, amb estudis o magisteri de dos anys mínim a l'estranger.
- *Comptabilitat*: doctor/directiu amb mes de dos anys d'experiència a l'estranger.
- *Finances*: doctor/empresari/directiu amb mes de dos d'experiència a l'estranger.

4^t. Quan només quedin dos candidats per la plaça, cadascun d'ells haurà de realitzar una classe magistral davant del conseller delegat, del president del consell assessor acadèmic i del delegat de la UB. Hauran d'escollir quin dels dos encaixa més amb l'esperit BIBE.

Professors Complementaris o Minors:

1^{er}. *Selecció dels professors d'idiomes* (espanyol, àrab i xinès) a través d'un consultor extern.

2^{on}. *Selecció dels professors d'habilitats personals* (dialèctica, escriptura, presentacions, negociació) a través de diferents consultors externs en funció de la matèria.

3^{er}. *Selecció dels professors d'habilitats tècniques i de sistemes d'informació* (excel, contaplus, SAP FI, cmaps, altres), a través de diferents consultors externs.

4^{rt}. *Selecció dels professors de pràctiques* (Comptabilitat, Finances, Dret, Recursos Humans i Màrqueting), a través dels professors principals o majors.

3.4.1 Honoraris dels professors Majors i Minors

Per incentivar l'atracció de professorat amb una excel·lent trajectòria acadèmica i laboral, BIBE ofereix sous que es troben per sobre de la mitjana salarial d'un professor universitari, tant catedràtic com a professors associats.

Professor Major: 120€/hora per 5h/dia per 5 dies/setmana per 3 setmanes, son **9.000€/professor major**. A l'inici se'ls hi pagarà un 20% (1.800€) del sou per a que puguin cobrir despeses varies i la resta un cop hagin completat el servei (7.200€). **A més, si volen cobrar un bonus de 720€** (120€/hora per 2 hores extres que han d'impartir abans i després de les avaluacions per 3 setmanes) hauran d'obtenir una puntuació superior al 8 en un qüestionari que es farà als alumnes sobre la satisfacció de la experiència.

Professor Minor: 50€/hora per 4 dies/setmana (els divendres estan reservats per les avaluacions) multiplicat per X setmanes en funció de l'assignatura. Per altra banda, el professorat d'idiomes guanyarà 75€/hora multiplicat per 4 dies/setmana multiplicat per 18 setmanes/semestre. L'aprenentatge de les llengües serà continu fins a tercer i per aquest motiu el pagament dels honoraris es farà en mensualitats. Veure en més detall en la taula de salaris de l'Annex b).

Classes magistrals: 300€ (una classe per cada Major). Per cada assignatura BIBE contractarà a una autoritat en la matèria per a que doni una classe magistral als alumnes.

3.5 - Infraestructures necessàries

BIBE es va posar en contacte amb un arquitecte per a que determines l'espai que caldria per dur a terme la seva activitat. Es necessitarien 1.000 metres quadrats (m²) dividits de la següent manera:

- *Soterrani*: 200m², per a incloure totes les habitacions de maquinaria: equips per a sistemes d'informació, fred/calor, aigua; diferents serveis: comptadors, neteja i seguretat, i uns lavabos.
- *Planta Baixa*: 200m², per a la recepció, sala de visites: clients (3) i (1) de proveïdors, espais per a la direcció comercial i financera, suport administratiu i tècnic, sala d'estudiants, i uns lavabos.
- *Primera planta*: 200m² per les quatre aules una per a cada curs, i uns lavabos
- *Segona planta*: 200m² per a una gran sala d'estudi i diferents sales de treball.
- *Tercera planta*: 200m² dividits en quatre espais: direcció: conseller delegat, director acadèmic i director d'alumni i suport administratiu; sala de professors, sala del consell, sala consultors externs, i lavabos.

L'edifici podria ser un d'existent modern o alguna fàbrica o magatzem industrial acondicionat, recordant a les oficines que actualment marquen tendència en el barri de Brooklyn, a Nova York. La localització podria ser en qualsevol lloc de Barcelona, al costat d'una parada de metro, autobús o tram. BIBE esta considerant espais com la zona de 22@, on el preu per m² és més baix que en altres barris centrals. Tot hi així està ben comunicat i presenta locals amb noves instal·lacions. També s'ha estudiat la idea de que el centre universitari es localitzi en el recinte històric de l'Hospital de la Santa Creu i Sant Pau, rodejat d'arquitectura modernista.

Per fer una aproximació de cara a les previsions de tresoreria, actualment BIBE ha escollit un emplaçament real. L'espai esta localitzat a la part dreta de l'Eixample, pròxima a les parades d'Arc de Triomf (Línia 1 i Rodalies), Tetuan (Línia 2) i Urquinaona (Línia 4). L'edifici forma part del patrimoni arquitectònic de la ciutat de Barcelona, dissenyat pel prestigiós arquitecte modernista Enric Sagnier. L'espai consta de 1647m², més gran que l'estimat, però l'oportunitat d'impartir les classes en un edifici modernista supera les despeses que hi puguin haver. El cost mensual és de **13.000€** (7,89€/m²), pagant el primer mes de lloguer dos mesos de fiança.

Figures 7 i 8. Centre BIBE



3.6.- Gestió integral dels riscos de BIBE

Figura 9. Mapa de calor dels riscos per grups d'interès de BIBE i Figura 10. Taula de riscos

Institucions Catalunya	Professors Minors	Inversors fundadors	Estudiants
Universitats Nacionals	Proveïdors BIBE	Pares d'estudiants	Inversors financers
Institucions Europees	Universitat de Barcelona	Treballadors BIBE	Professors Majors
Institucions internacionals	Institucions espanyoles	Universitats Estrangeres	Institucions Barcelona

Risc	Impacte econòmic			
	Magnitud	Petit	Mitjà	Fort
Possibilitat d'ocurrència	Gran			No assolir els 60 estudiants per curs
	Plausible		Competència d'altres estudis similars	No assolir l'adscripció de la UB
	Petita	Caiguda d'interès a nivell internacional dels estudis d'ADE		No assolir bones pràctiques a empreses

6.7.- Calendari d'implantació

La idea inicial era poder posar en marxa BIBE per a que al setembre de 2016 comencessin les classes. Malgrat tot, al estar tot el projecte en desenvolupament, no hi hauria suficient temps per reunir el capital, fer la promoció comercial i seleccionar els professors de manera adequada. La vida del servei que s'ofereix és cíclica, va de setembre en setembre i no pot ser iniciada en qualsevol moment de l'any. Per aquest motiu, el fundador i emprenedor I, es centrarà en la cerca d'altres emprenedors que vulguin participar en el projecte i posar-se en contacte amb la Universitat de Barcelona per presentar el projecte i negociar la futura adscripció.

En l'annex a), es pot seguir la posada en marxa. S'espera que al **setembre del 2016** ja hagi trobat el capital mínim de 180.000€, i puguin **constituir la societat limitada**.

Tràmits per creació de la societat la societat:

Es procedirà a inscriure el nom de l'empresa (BIBE o Barcelona International Business Experience, depenent de la disponibilitat del nom) en el Registre Mercantil. A continuació obriran un compte bancari a nom de BIBE, ingressant el capital mínim inicial per a les societats limitades (3.000,06€).

Els quatre emprenedors hauran de redactar els Estatuts Socials (on figuraran el nom de la societat, l'objecte de la seva activitat, el domicili social i com estan dividides les participacions socials. El següent pas serà la firma de l'Espectura Pública davant d'un notari per part dels quatre socis emprenedors (serà necessari que portin amb ells els Estatuts Socials, el document original del registre mercantil, un certificat que provi que tenen el compte bancari obert i amb el capital mínim ingressat, el DNI original de tots els socis fundadors i la declaració d'inversions estrangeres si un dels socis no és del país d'origen). Un cop hagin signat hauran de dirigir-se a Hisenda per l'obtenció del NIF provisional (numero d'identificació fiscal) i donar-se d'alta en el IAE (Impost d'activitats econòmiques). Finalment, els socis de BIBE hauran d'inscriure's en el Registre Mercantil de Barcelona per tal d'obtenir el NIF definitiu. Per a poder concloure es donarà d'alta en la Seguretat Social a l'empresa i els seus treballadors així com al Institut Municipal d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona.

Al seu inici l'equip de BIBE contempla instal·lar-se: o en un Business Center, o en una incubadora d'empreses que Barcelona Activa li cedeixi si compleix amb els requisits demanats. Aquests espais son idonis per a empreses que es troben en les primeres fases ja que el preu del lloguer és inferior al preu de mercat, i en el cas de les incubadores es fàcil crear vincles amb altres emprenedors. Des d'allí, gestionarà la societat i començarà la cerca de Business Angels i altres inversors que puguin contribuir en l'arrencada de l'empresa.

Al **desembre del 2016**, BIBE contractarà als **headhunters** per a la selecció del director acadèmic i dels professors, recolzat per un anunci en la revista The Economist. Durant el mateix període es farà la prospecció del mercat amb profunditat i el director comercial (l'emprenedor II) amb la contractació de programadors, crearan la pàgina web i iniciaran el **pla de màrqueting**.

S'espera que al **febrer del 2017**, BIBE hagi aconseguit l'**adscripció a la Universitat de Barcelona** perquè sinó, no es podrà tirar endavant el negoci. Cal que BIBE estigui adscrit a una universitat per la homologació del títol. Si la UB rebutgés el projecte, BIBE es veuria obligat a buscar una altra universitat que estès disposada a acollir-lo. Aquest fet implicaria una pèrdua molt gran de temps i diners per a l'empresa. Es per això que cal vendre molt bé la idea al degà de la Facultat d'Economia i Empresa i al rector de la UB.

A partir de febrer s'inicien els tràmits de la pre-matrícula per a totes les universitats de Catalunya. Els futurs universitaris no han d'escollir un centre encara, però comencen a plantejar-se en quina universitat voldrien estudiar. També és l'època en la que es comencen a celebrar les fires d'educació superior. Dos integrants de BIBE (el director acadèmic i el director comercial) viatjaran per Europa a les ciutats escollides per assistir a les fires d'educació per a la captació d'estudiants estrangers.

Al **març del 2017**, conclourà la selecció de professors per a poder utilitzar els seus noms per a publicitar el centre.

Entre els mesos de març i maig la principal ocupació de BIBE serà la d'atraure a futurs estudiants. A aquelles alçades podran tenir una xifra aproximada dels alumnes que estarien interessats en matricular-se en el grau de CADE.

A inicis del mes de **juny del 2017**, BIBE es traslladarà al centre universitari i començarà a equipar-lo.

Entre els mesos de març i juliol es realitzaran les proves d'accés al centre. Per als alumnes espanyols serà el primer any que no hauran de fer la selectivitat i hauran de sotmetre's a una prova d'accés dissenyada per BIBE. Al juny-juliol del 2017, s'inicien els tràmits per tal de formalitzar la matrícula definitiva. En el cas dels estudiants de procedència estrangera, hauran de procedir a l'homologació dels seus estudis dels seus països originaris.

Al **setembre del 2017** començaran les classes.

CALENDARI DE BIBE

Arrencada de l'empresa



**Setembre
2016**



Constitució de la societat limitada i inscripció al Registre Mercantil

Altes a Seguretat Social, Hisenda i l'Ajuntament

Instal·lació de BIBE en un business center

Cerca de **Business Angels**



**Febrer
2017**



**Desembre
2016**

Cerca d'estudiants a l'estranger

Adscripció a la UB

Prospecció comercial i inici del pla de màrqueting

Contractació de **Headhunters** per a la selecció de professors



**Marc
2017**



**Juny
2017**



**Setembre
2017**

Fi del procés de selecció dels professors i contractació

BIBE centrada en la captació de futurs estudiants i pendent de la seva demanda

Instal·lació en el centre BIBE i entrada de diners a través de les matricules



Inici del curs

brought to you by :

IV. El mercat i el pla de màrqueting

4.1. La demanda i les motivacions del client

Al ser BIBE un projecte diferent, no existeix una demanda concreta pel servei que ofereix. Per poder determinar el mercat potencial caldrà basar-nos en productes semblants (universitats amb un pla docent alternatiu), en substitutius (universitats que utilitzen el model clàssic d'aprenentatge) o Escoles de Negocis que no depenguin de cap universitat.

Segons les dades del Ministeri d'Educació d'Espanya, l'any 2015, ADE ha estat la carrera amb més estudiants matriculats a Espanya, amb una xifra de 143.311 alumnes, dels quals 18.326 ho van fer a Catalunya.

La informació més concreta que s'ha pogut trobar respecta a la demanda, pertany a dades de la Universitat de Barcelona sobre la facultat d'Economia i Empresa de l'any 2015:

Figura 11. Origen estudiants de la FEE, UB

Epanyols	6.674
EEES (europeus)	195
Estrangers	392
Total Alumnes	7.261

Per fer una aproximació mitjana de quants alumnes de procedència estrangera entren cada curs a fer un grau en la facultat d'Economia i Empresa per estudiar diferents graus, es procedeix a dividir el nombre d'alumnes totals estrangers ($195+392=587$ alumnes) entre el numero de cursos d'un grau (4 cursos): $587/4= 147$ alumnes estrangers/curs (a repartir entre els diferents graus)

Es tracta d'un mercat estable, la figura del estudiant ha existit des de els inicis de la civilització, i així seguirà sent ja que es tracta d'una eina fonamental pel progrés i el benestar de la societat. Els Estats promouen l'educació i l'accés a estudis superiors per tant en aquest aspecte esta cobert. L'estudi a l'estranger d'una carrera és un mercat en creixement. La globalització incita cada vegada més a que els joves vulguin viure noves experiències fora dels seus països en busca de nous reptes (Shields, 2013). BIBE s'ha de centrar en satisfer les necessitats d'aquest grup de joves.

La necessitat de BIBE per part dels joves hi és. Sempre que s'ha preguntat a estudiants d'ADE sobre el pla docent, han expressat la falta d'una visió pràctica en el grau que pugui ser aplicada a la vida real. Avui en dia, els recent graduats busquen diferenciar-se dels milers de joves que han cursat el mateix grau per poder aconseguir una feina acord amb els seus estudis. Abans, el que marcava la diferència era el

coneixement d'una llengua estrangera. Ara, parlar l'anglès es un requisit bàsic i a més les empreses demanen un segon idioma. Per això, qualsevol experiència o habilitat que pugui fer-los sobresortir per sobre de la majoria és necessària, i més si és laboral.

El problema és que la decisió d'estudiar a BIBE no només depèn de la voluntat dels joves, sinó que recau principalment en els pares. Ells són els encarregats de proporcionar el capital per pagar la matrícula. Per això s'ha de considerar que BIBE compta amb dos tipus de clients, i que a cada grup cal tractar-lo d'una manera diferent. Els pares voldran garanties de que el seu fill estigui aprenent i que un cop finalitzi els estudis trobi una bona feina, i més, després de la gran inversió que hauran realitzat. Els primers quatre anys seran els més complicats a l'hora de convèncer a les famílies perquè no hi haurà un feedback complet fins que no s'hagi graduat la primera promoció. Malgrat tot, BIBE pretén avalar l'empresa a través d'institucions i personalitats acadèmiques que li donin suport:

- *La Universitat de Barcelona:*

La UB és la principal universitat pública de Catalunya, la més antiga, la que té un nombre més gran d'estudiants i l'oferta formativa més àmplia i completa. A més, és el principal centre de recerca universitari de l'Estat i un dels més importants d'Europa, tant pel nombre de programes de recerca com per l'excel·lència assolida en aquest terreny. És la millor universitat espanyola situada en els *QS World University Rankings*, *Academic Ranking of World Universities* y *SCLImago*, 2015. El fet de que BIBE es converteixi en un centre adscrit a la UB crearia un sentiment de seguretat i de garantia, ja que estaria emparat per un organisme més gran i reconegut per tothom. A més, emetria títols universitaris.

- *Els professors:*

El personal docent de BIBE estarà format per professionals del món empresarial que seran seleccionats de manera molt minuciosa per garantir una educació de qualitat als alumnes.

- *Altres institucions:*

BIBE buscarà l'aprovació i el suport d'institucions, tant privades, com a públiques, tals com les fundacions de La Caixa, BBVA, Telefónica, el Cercle d'Economia, el Col·legi d'Economistes de Catalunya, la Cambra de Comerç de Barcelona, la Fira de Barcelona, l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat, el Ministerio de Educación, i el Banc i el Fons Europeu d'Inversions.

4.2 El mercat d'estudis universitaris d'ADE a Catalunya, Espanya i Europa

BIBE està localitzat en el sector dels serveis, concretament en l'àmbit de l'educació universitària. Per fer un estudi del mercat i veure com encaixa el projecte es procedeix a analitzar l'entrada d'estudiants estrangers a Catalunya i les universitats amb les que haurà de competir BIBE. Per acotar l'estudi en una àrea geogràfica, recordar que la localització del centre educatiu es trobarà a la ciutat de Barcelona.

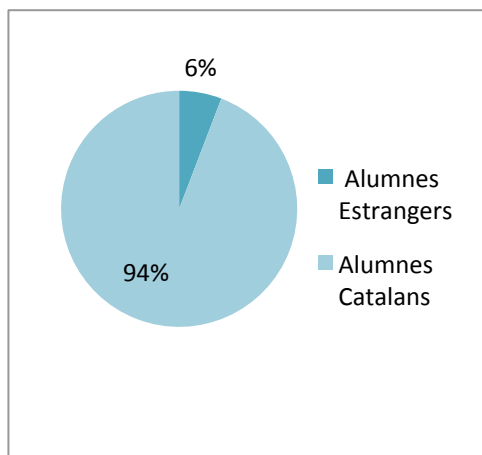
El sistema d'universitats i recerca de Catalunya, és un referent al sud d'Europa gràcies a un model de qualitat i prestigi basat en l'excel·lència, el talent i la internacionalització. Catalunya posseeix 13 universitats (públiques, privades i no presencials) a més de les escoles de negocis adscrites, de les quals 9 d'elles estan situades a la ciutat de Barcelona. Aquest fet actua com a barrera d'entrada per a la instauració de qualsevol nova universitat, escola de negocis o centre universitari.

Actualment a Catalunya hi ha matriculats 9.664 estudiants estrangers (6% del total) que estan cursant un grau. Aquests joves no es troben en cap programa d'intercanvi, sinó que han decidit cursar el grau íntegre en universitats catalanes.

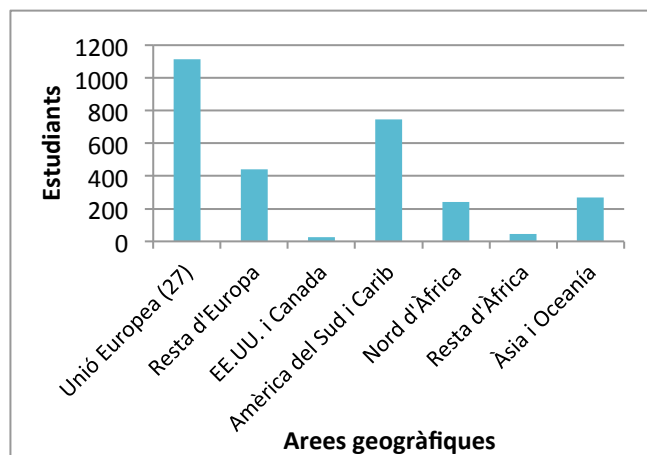
La figura 13 mostra com la majoria de joves provenen de països europeus gracies a la seva proximitat i a la lliure circulació de persones entre els estats membres de la Unió Europea. Tanmateix, els països sud-americans s'aventuren a venir a Barcelona atrets per la llengua castellana. La resta de nacionalitats troben més dificultats per poder establir-s'hi donat a les complicacions que implica expedir un visat de llarga durada.

Figura 12. Percentatge d'alumnes estrangers matriculats en universitats catalanes sobre el nombre d'alumnes locals (2014)

Figura 13. Nombre d'estudiants dividits segons la seva procedència que es van matricular per primera vegada en un grau en una universitat catalana curs 2014



Font: Idescat, Anuari Estadístic de Catalunya, 2014

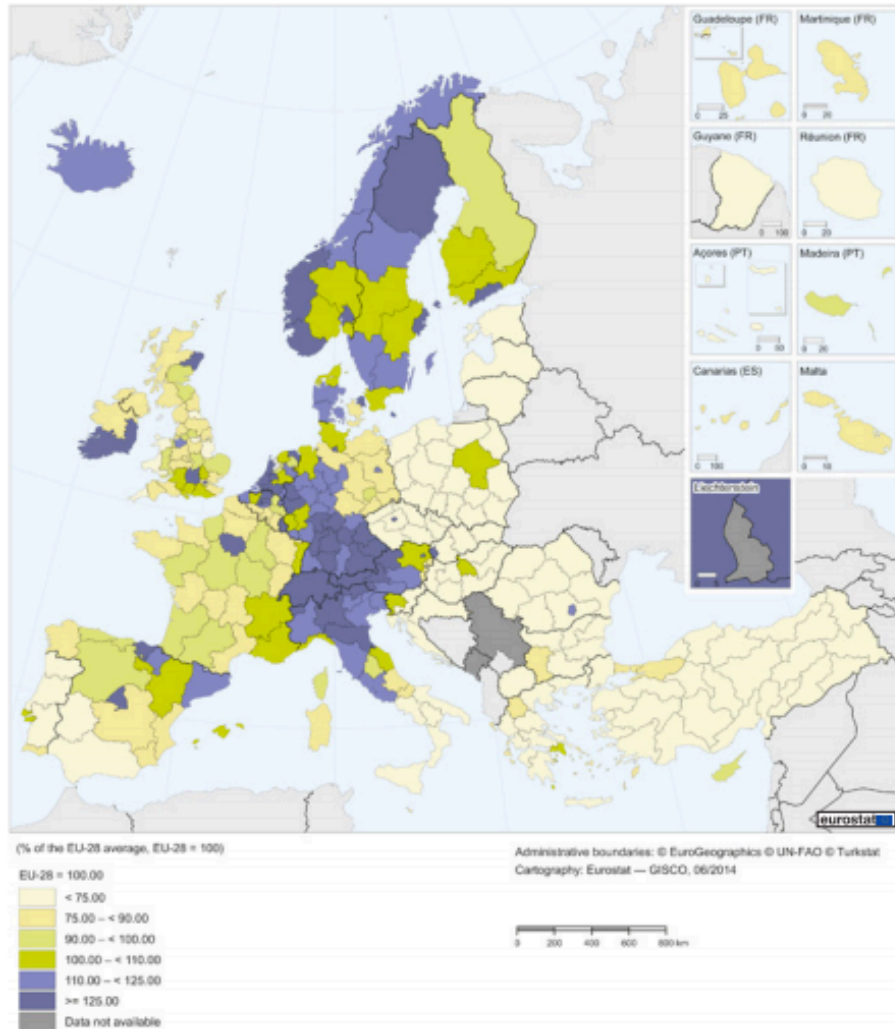


Font: Base Estadísticas Educación, MECD, 2014

Per aquesta raó, BIBE es centrarà en la cerca de futurs alumnes, en les ciutats amb més renda per capitat dels 27 països membres de la Unió Europea. La figura 14 mostra les regions d'Europa amb el PIB per càpita més alts. A continuació és mostra una llista amb les ciutats amb més poder adquisitiu d'Europa. BIBE promocionarà el seu servei a:

Figura 14. PIB per capita de regions, 2011

1. Dublín
2. Frankfurt
3. Hèlsinki
4. Milan
5. Stockholm
6. Zurich
7. Leeds
8. Turin
9. Londres
10. Copenhage
11. Ginebra
12. Brussel·les
13. Viena
14. Paris
15. Roma
16. Munich
17. Edimburg
18. San Sebastian
19. Madrid
20. Hamburg
21. Birmingham
22. Varsòvia
23. Lisboa
24. Manchester
25. Barcelona
26. Bilbao
27. Atenes
28. Lion
29. Budapest
30. Berlin



Font: Eurostat, 2011

4.3 Segmentació del mercat

4.3.1. Perfil del client

BIBE busca convertir-se en un centre d'ensenyament d'economia i negocis internacional, on el percentatge d'alumnes que vinguin de l'exterior sigui superior al de joves nascuts a Espanya. La importància d'aprendre en un ambient multicultural donarà una experiència vivencial única en un entorn innovador i empresarial com és el de Barcelona.

Per tal de buscar el nínxol de mercat de BIBE, s'estudiarà les xifres dels joves estrangers que estan disposats a establir-se a la ciutat durant quatre anys com a mínim, en comptes dels alumnes que venen a Barcelona amb el programa ERASMUS, per només quedar-s'hi durant un o dos semestres, és a dir:

- Joves d'entre 17 i 25 anys.
- Procedència estrangera i espanyola amb un nivell molt alt d'anglès.
- Interessats en cursar el grau sencer a Barcelona d'administració i direcció d'empreses en anglès i amb perspectives professionals internacionals.
- Nivell acadèmic notable.
- Les seves famílies han de tenir un alt poder adquisitiu per poder cobrir la matrícula de 9.900€ a més de les despeses d'habitatge mensuals. Malgrat tot, BIBE no vol convertir-se en un centre elitista on només hi puguin accedir aquells que tenen diners. S'ajudarà als alumnes que no puguin costejar les matricules mitjançant beques donades per institucions i empreses de primer nivell.

4.4 La competència

Malgrat que BIBE utilitza un mètode diferent per impartir les seves classes, segueix sent un centre universitari que atorga títols en administració i direcció d'empreses semblant a molts altres. La seva actuació no és únicament nacional, per aquest motiu, l'anàlisi de la competència inclourà tant universitats localitzades a Barcelona com universitats situades en altres països.

4.4.1 Universitats amb un pla docent "similar" a BIBE o "alternatiu" a la majoria

Programa LEINN centre adscrit a la Universitat Cooperativa de Mondragón

Lideratge, Emprenedoria i Innovació (LEINN) és l'únic grau universitari oficial i internacional sobre l'emprenedoria que existeix a Espanya.

Segueix una metodologia educativa procedent de Finlàndia on donen molta importància al *learning by doing* (aprendre fent). És una carrera 100% pràctica i real, ja que els alumnes creen una empresa real, la dissenyen i desenvolupen productes i serveis reals, treballen amb clients i han de facturar i obtenir

beneficis per superar el curs. El grau LEINN compta a Espanya amb cinc generacions d'estudiants que han creat 24 empreses i han facturat de manera conjunta més de 1,5 milions d'euros.

Es van instal·lar a Barcelona després del seu èxit a Bilbao, Madrid i Harlem (Països Baixos), a través de la universitat basca de Mondragón impulsat per l'empresa TeamLabs. TeamLabs són els encarregats de coordinar el programa educatiu. LEINN no és el seu únic programa, també compten amb els LABS (cursos intensius de temàtica d'emprenedoria i innovació impartides per experts) i el MasterYourself (formació que recorda a un Màster basada també en l'emprenedoria).

El preu de la matrícula es de 9.500€ al any, pagats en 10 mensualitats, i en el qual s'inclou un viatge anual a l'estranger amb una durada de 2 mesos.

LEINN acull a 36 alumnes cada any. Com a requisits d'entrada demanen la selectivitat aprovada, i a més els candidats han de superar 2 entrevistes per comprovar si el seu perfil encaixa amb els valors del grau.

Punts forts: Carrera pràctica que incentiva l'autoaprenentatge. Els alumnes acaben la carrera amb quatre anys d'experiència laboral, amb vivències internacionals, modulant un perfil molt atractiu per a qualsevol empresa.

Punts febles: LEINN està enfocat únicament al mercat espanyol. El seu grau d'emprenedoria no és d'Administració i Direcció d'Empreses.

LEINN i BIBE aspiren a un objectiu semblant: ensenyar per a que els alumnes siguin els protagonistes i que ells mateixos aprenguin a través d'experiències reals del món empresarial. Malauradament, això implica podrien ser competència directa. Ambdós ofereixen una metodologia d'aprenentatge diferent a la tradicional, a preus similars. A més la seva implantació a Barcelona fa que la rivalitat augmenti donada la proximitat geogràfica.

BIBE, a diferència de LEINN, busca un mercat majoritàriament d'estudiants internacionals, on els alumnes espanyols siguin una nacionalitat més.

4.4.2 Universitats prestigioses internacionals

La família que envia a estudiar al seu fill a l'estranger és perquè té diners. Aquestes famílies tendiran a mirar el nivell de prestigi de la universitat, i aniran acotant el destí en funció del preu de la matrícula. Per norma general, com més prestigi té una universitat més cara és.

BIBE, és conscient de que si una família pot pagar la matrícula de Harvard, el noi o noia preferirà estudiar en una universitat de renom, abans que en una de nova creació per molt que el programa sigui atractiu. Per aquest motiu BIBE ha de tenir en consideració totes aquelles universitats de caire internacional que figurin en els rànquings de les millors universitats de negocis per a estudiants de grau.

Cal destacar que la majoria de rànquings estan encapçalat per universitats privades i escoles de negocis. El problema és que moltes d'aquestes escoles no ofereixen graus, sinó màsters. BIBE ha de tindre en compte només aquells centres on s'imparteixin *undergraduates* (graus), per aquesta raó no trobarem en les llistes al Harvard Business School ,a INSEAD o a altres grans escoles de negocis.

Classificades per països les millors universitats per cursar un grau de negocis són:

- Estats Units: Universitat de Pennsylvania, el Massachusetts Institute of Technology i la Universitat de California-Berkeley. (Font: US.news Education, 2015)
- Regne Unit: Universitat de Bath, Universitat St. Andrews i el London School of Economics. (Font: The complete university guide, 2015)
- França: Universitat de Lorraine, Universitat de Bretagne-Sud i la Universitat d'Orléans. (Font: ministère de l'Enseignement supérieur, 2015)
- Espanya: Universitat Ramón Llull, Deusto, CUNEF.

Punts forts: Moltes empreses obren les seves portes a futurs candidats en funció de la universitat on han estudiat. Les universitats més prestigioses atrauen als joves amb més talent, incrementant el valor de la institució. Al tenir molts més recursos econòmics poden invertir en bens i personal per millorar l'experiència universitària dels alumnes, com la construcció d'instal·lacions esportives i residències o la contractació de personalitats del món professional.

Punts febles: Les matricules oscil·len entre els 15.000 i 55.000 euros a l'any. Poques famílies poden costejar l'import íntegrament, i els que no poden, es veuen obligats a hipotecar-se durant dècades.

4.4.3 Universitats locals amb un sistema tradicional

La necessitat d'obrir-se al món i atraure a estudiants internacionals per ser més competitives ha forçat a les universitats de ciències socials a desenvolupar graus amb docència en anglès. De fet, des de 2010 aproximadament, les universitats han anat afegint administració i direcció d'empreses en anglès al seu programa, aprofitant el reconeixement que els hi dona. D'aquesta manera, o reciclant professors i aprofitant la contractació de professors amb parla anglesa, han sorgit altres graus com comerç internacional o relacions internacionals. Actualment totes les universitats localitzades a Barcelona ofereixen ADE en anglès. BIBE haurà de competir pels alumnes internacionals que es vulguin instal·lar a Barcelona.

Figura 15. Taula d'Universitats que ofereixen el grau d'ADE en anglès a Barcelona, 2015

Universitat	Grau	Places/curs	Preu	Caràcter
UB	ADE en anglès	90	Estudiant comunitari: 1.516,20€/60ECTS	Públic
	Grau d'empresa internacional	90	Estudiant Extracomunitari: 6.064,8€/60ECTS	
UPF	International Business Economics	90	Estudiant comunitari: 1.516,20€/60ECTS Estudiant Extracomunitari: 6.064,8€/60ECTS	Públic
UAB	ADE en anglès	60	Estudiant comunitari: 1.516,20€/60ECTS Estudiant Extracomunitari: 6.064,8€/60ECTS	Públic
ESADE (URL)	Business Administration	110	14.800€	Privat
UIC	ADE- English Programm	80	10.440€	Privat
IQS (URL)	ADE (anglès)	100	11.200	Privat
La Salle (URL)	ADET Direcció d'empreses tecnològiques (anglès)	150	11.640€	Privat
CEU (Abat Oliba)	ADE bilingüe	50	8.595€	Privat

Les universitats públiques tenen l'avantatge competitiu del preu. Subvencionades per les administracions, poden permetre's posar un preu molt més baix del que en realitat els hi tocava pagar als alumnes pel seu ingrés.

El preu de mercat original, sense tenir en compte les ajudes, hauria de ser de 9.100€ segons la OCDE. Les universitats privades estableixen aquesta quantitat, ja que solen ser els mínims per cobrir les despeses de funcionament, i a més afegeixen una altra quantitat per obtenir beneficis.

En el cas d'ESADE, justifiquen el preu a la gran xarxa d'empreses que connecta l'Escola de Negocis amb els seus alumnes, i l'accés a universitats internacionals de renom.

El rang de places per curs en graus d'ADE en anglès es troba entre 50, sent el número més baix ofert per CEU Abat Oliba, i 110 a ESADE.

Punts forts: Les universitats públiques tenen matricules assequibles per a qualsevol que vulgui estudiar un grau, per tant sempre seran la primera opció en qüestió econòmica. Les universitats privades han sabut vendre el seu servei, al·legant que com la matrícula és més cara ofereixen millors serveis que les universitats públiques. A més les universitats privades estan menys massificades que les universitats públiques. La taula 15 no mostra el nombre d'alumnes matriculats que cursen ADE en català o castellà. Tant públiques com privades porten anys gestionant els centres i tenen una experiència que no té BIBE.

Punts febles: Segueixen el sistema tradicional. Les universitats públiques estan saturades degut al seu baix preu i a la gran oferta de places. En canvi les privades no poden tenir accés a tot mercat d'estudiants, limitant-se a aquells que puguin permetre-s'ho.

4.4.4 Universitats Corporatives

El model que es troba més pròxim a la idea en la que vol convertir-se BIBE, és la **universitat corporativa**. Les universitats corporatives són entitats educatives que es constitueixen dins d'una gran empresa com a una eina estratègica dissenyada per ajudar a les seves empreses en la consecució dels seus objectius a través d'activitats que fomenten l'aprenentatge i el coneixement a nivell individual i organitzacional (Allen,2002).

Són centres de formació que pertanyen a empreses que busquen instruir i retenir als millors professionals. Busquen transmetre el *know-how* i la cultura empresarial per a fomentar la integració dels treballadors en l'empresa. El programes que més s'imparteixen en els centres són:

- Programes enfocats a desenvolupar les habilitats de lideratge.
- Programes enfocats a cobrir les necessitats de gestió dels negocis (ventes i comercial).
- Programes enfocats a disciplines tècniques i de gestió operativa.

Figura 16. Enfoc de les Universitats corporatives.



Font: Model de lideratge de Gas Natural Fenosa (2014)

Formen a grans grups de treballadors qualificats però també, en els casos d'èxit, a estudiants que busquen profunditzar els seus coneixements en el sector en el que està especialitzat l'empresa. Aquestes institucions prenen la forma d'una empresa dins d'una altra empresa, i com tal poden constituir-se en diferents formes jurídiques, definir la filosofia de govern i establir una estructura interna. Localitzades en instal·lacions edificades únicament pel seu ús, prenen la forma de campus universitaris americans, amb aules equipades amb la tecnologia més innovadora, instal·lacions esportives i residències.

Els cursos tenen una durada màxima de dues setmanes per tal de no interferir en el rendiment de l'empresa.

En un entorn tant competitiu com el que hi ha avui en dia, la millora de les habilitats dels treballadors repercuteix positivament en la competitivitat de la pròpia empresa i en la productivitat.

Les *U Corporate*, així denominades pels angloparlants, són característiques de les grans empreses, de caràcter multinacional.

Les grans empreses espanyoles ja tenen la seva, i han estat qualificades com a gran èxit després de comprovar que la companyia ha evolucionat positivament després de que els seus empleats participessin en un dels cursos. Exemples d'elles són:

Asepeyo, BBVA, Banco Santander, Ferrovial, Gas Natural Fenosa, Iberia, Orange, Prosegur, Repsol i Telefónica.

Per tal de garantir la utilitat dels cursos s'utilitza el model d'avaluació Kirkpatrick:

- 1r nivell: Avaluació del grau satisfacció del participant mitjançant qüestionaris.
- 2n nivell: Avaluació del coneixement adquirit a través d'exàmens abans i després del curs.
- 3r nivell: Avaluació del comportament per veure si els treballadors apliquen els coneixements obtinguts en la feina.
- 4rt nivell: Avaluació dels resultats i veure l'impacte que ha tingut en l'empresa.

Segons Ferrovial, el 88% dels empleats que van participar en els cursos, consideraven que els havia ajudat en el seu desenvolupament personal i professional.

Les universitats corporatives i BIBE comparteixen l'ideal de formar a persones en habilitats i tècniques que després s'apliquin en els llocs de treball per incrementar la seva productivitat i eficiència, a més d'involucrar-los de forma més personal dins de l'empresa.

BIBE, estudiarà que és el que s'ensenya en aquests centres per poder aplicar-ho en el seu pla docent.

Ara per ara, les universitats corporatives no es poden considerar la competència de BIBE ja que atenen a un altre mercat: la formació de treballadors amb grau universitari. Tot i així, BIBE podria arribar a crear ponts amb elles. Les grans empreses podrien tenir un viver de futurs treballadors en els estudiants de BIBE.

4.5 L'estratègia del Pla de màrqueting

L'estratègia de les universitats per donar-se a conèixer esta dividit en dos tipus de màrqueting: el *brand marketing* i el *direct marketing*.

- El *brand marketing* són les eines utilitzades per a que els clients a través de la **imatge** de l'empresa s'identifiquin amb ella. És el fet de que quan es faci publicitat sobre el producte, el client relacioni automàticament el nom de la marca, el logotip o la identitat corporativa. Per practicar el *brand marketing* és important identificar els clients (l'edat, el sexe o la forma de pensar) per a que s'identifiquin amb la marca. Cal crear una **connexió emocional** amb el client. Més enllà de que al client li agradin els productes oferts, ha de voler que en la marca es representa una part de la seva personalitat. I sobretot, enviar un missatge clar i senzill.
- El *direct marketing*, és com bé diu el seu nom, un màrqueting on l'estratègia consisteix en interactuar de manera **directe** amb el client.

A les universitats el departament de màrqueting sol encarregar-se del *branding* i de les campanyes publicitàries (cartells, televisió, internet) mentre que el departament d'admissions fa servir el *direct marketing* (visites a instituts o salons de l'ensenyament).

4.5.1 Brand marketing de BIBE

L'objectiu és atraure a futurs estudiants localitzats en tot el món, especialment a Europa, per a que cursin el grau a BIBE. Per tant, s'ha de prioritzar molt en el disseny de la pàgina web ja que serà la primera impressió que molts pares i estudiants tindran de l'escola.

Pàgina web

Es necessària la creació d'una pàgina web accessible pels futurs estudiants i de fàcil navegació. Ha de contenir moltes imatges per a que els estudiants puguin imaginar-se com seria la seva vida si estudiessin en aquella escola. Cal tenir en compte, que al voler reclutar estudiants internacionals, aquests hauran d'abandonar les seves famílies i adaptar-se a una cultura desconeguda. A més, els pares que veuen fotografies dels edificis o de joves passejant pels passadissos evoquen a un sentiment de seguretat,

perquè poden ubicar mentalment al seu fill (exemple de *brand marketing* jugant amb les emocions). A més, de comentaris de professors sobre la metodologia educativa del centre.

Cal que la pàgina connecti amb vídeos penjats a YouTube o que hi apareguin links que enllacin amb la pàgina oficial de l'escola a Facebook o Twitter. D'aquesta manera els clients veuran que BIBE està connectat amb la resta del món i segueix les tendències actuals.

Però tampoc ha de ser tot visual. Cal incloure tota la informació que un alumne es pugui plantejar de manera clara, sense abusar de textos llargs:

- Destacar en tot moment les pràctiques que realitzaran, explicant que acabaran la carrera amb una experiència laboral que haurà passat per diferents departaments.
- Parlar dels professors i els seus mèrits.
- Crear un espai on hi hagi un esquema que expliqui quins són els passos a seguir per fer la matrícula des de l'estranger ja que requereix la presentació de molts documents. De la mateixa manera, facilitar un altre espai en el qual es detalli als alumnes extracomunitaris el tema dels visats. Està comprovat que com més facilitats se li posin al futur candidat més estarà disposat a unir-se a la universitat.
- Disposar d'un Q&A (preguntes més freqüents) per resoldre els dubtes que qualsevol estudiant de fora es plantejaria.
- Us de l'eina de YouTube on per exemple els alumnes gravin un dia normal a BIBE i fora d'ella. D'aquesta manera, sense que sigui una entrevista gaire forçada es mostren les instal·lacions, els alumnes i la vida a Barcelona. Aprofitant la diversitat de llengües que s'espera tenir, gravar vídeos en diferents idiomes per arribar a més cultures. Posar-li cara als alumnes que estudien a BIBE i viure la seva rutina crea un sentiment de familiaritat.
- PDF descarregable que inclogui tota la informació.

L'idioma de la pàgina web serà l'anglès. Tot aquell estudiant que estudiï a BIBE no hauria de tenir problemes en entendre-la, però com que al final els clients que paguen són els pares, la pàgina web o almenys els PDF, hauran de ser traduïts a les llengües més parlades. D'aquesta manera els pares, inconscientment, es sentiran agraïts per haver pensat en la seva llengua i en conseqüència en la seva cultura.

Resposta ràpida i personalitzada via correu electrònic

Els e-mails són la via de comunicació més directa que té BIBE amb la majoria de futurs candidats, ja que provenen d'altres països. Els alumnes internacionals estan prenent una decisió que els hi pot portar a l'altre banda del món, en general a cegues, a una institució d'educació superior. Atesa la manca de familiaritat de l'estudiant internacional amb el campus, els professors, i la ubicació, les universitats que compten amb la proximitat i la capacitat d'interactuar personalment amb aquests estudiants tenen una

gran avantatge. Testimonis dels estudiants sobre la seva selecció de l'escola donen suport encara més la importància d'aquest factor. Quan els estudiants han estat admesos en més d'una universitat de qualitat, la majoria d'ells opten per matricular-se en la institució que ha estat la més personal i sensible als seus correus electrònics. Si un estudiant internacional es pren el temps per enviar un correu electrònic, una resposta ràpida i atenta pot decantar la balança a favor de BIBE.

Quan un estudiant contacti directament amb la institució per algun dubte o bé demanant més informació, automàticament s'activarà una *link* amb ell o ella, enviant-li notícies sobre la universitat i el catàleg d'estudis.

Webinars

Els webinars deriva de la paraula de *seminars* (seminaris) i web (a través d'internet). Són una presentació on-line emesa en directe o en diferit on a més de veure a la persona, s'utilitzen diapositives i àudio per transmetre el missatge a aquells que estiguin interessats. El més destacat i important dels webinars, és que els participants poden interactuar directament amb el ponent via xat o trucades que poden ser visualitzades i escoltades per tots. Els ponents poden ser tant personal de l'administració, con professors o el propis alumnes. Aquest sistema és molt productiu ja que a més de resoldre molts dubtes a molta gent i en una sola presentació, estalvies despeses de viatge. Es faran webinars en diversos idiomes per a que els pares també puguin participar en ells.

Els majors proveïdors d'aquests serveis són: Any meeting, Go to meeting, Adobe Connect i Ciscowebex.

Xarxes Socials

És un mètode de promoció fàcil de realitzar, gratuït i de gran abast. Els joves viuen connectats als seus dispositius mòbils i en continuo contacte amb el que succeeix al seu voltant indistintament de la seva localització geogràfica. Tindrà més recorregut a mesura que es vagin incorporant estudiants i experiències.

Xarxes locals utilitzades: Facebook, Tweeter, Instagram, Snapchat.

Beques

Una manera cridar l'atenció dels estudiants i les seves famílies és la oferta de beques. BIBE pretén becar al 10% dels seus estudiants. El centre atorgarà les ajudes en funció de l'expedient acadèmic i de la situació econòmica de la família. Durant el primer any, per exemple, comptant que es matricularan 60 alumnes, BIBE destinarà 29.400€ a beques, suficient per pagar la meitat de la matrícula de 6 estudiants. A mesura que el centre creixi, s'ampliarà el programa d'ajudes per afavorir la igualtat d'oportunitat per accés al centre.

4.5.2 Direct Marketing a BIBE

Presentacions

Organitzar sessions informatives del grau de CADE a la seu de BIBE, per a tots aquells pares i estudiants que estiguin interessats en el programa.

Fires Internacionals

Les fires universitàries donen l'oportunitat d'interactuar amb un nombre significatiu d'estudiants en una única localització en les diferents/països a visitar.

BIBE ha dissenyat un escenari ideal on es planteja fer un tour mundial per reclutar estudiants. El recorregut passa per les ciutats amb més ingressos i amb més tradició de sortida d'estudiants internacionals. A més de les ciutats europees esmentades en l'estudi de mercat, BIBE pretenia visitar també el continent americà i la costa asiàtica. Malgrat tot, les despeses (95.000€) per efectuar la inversió sobrepassen el pressupost inicial (55.000€). Per aquest motiu, BIBE prefereix centrar-se durant els seus primers anys en el mercat europeu, i més endavant quan tingui més marge, arribar a la resta de continents.

Figura 17. Mapa futurs objectius



Àsia:

Hong Kong (Xina)
Shanghai (Xina)
Seül (Corea del Sud)
Tòquio (Japó)

Amèrica:

Mont-Real (Canadà)
Nova York (EUA)
San Francisco (EUA)
Houston (EUA)
Ciutat de Mèxic (Mèxic)
Santiago de Xile (Xile)
Sao Paulo (Brasil)

BIBE té en el punt de mira a Àsia i Amèrica donat que són mercats amb poder adquisitiu i on Barcelona és un pol d'atracció important. Per una banda, els asiàtics consideren que estudiar en una universitat europea o americana proporciona més prestigi a la seva educació. Senten curiositat per la cultura occidental.

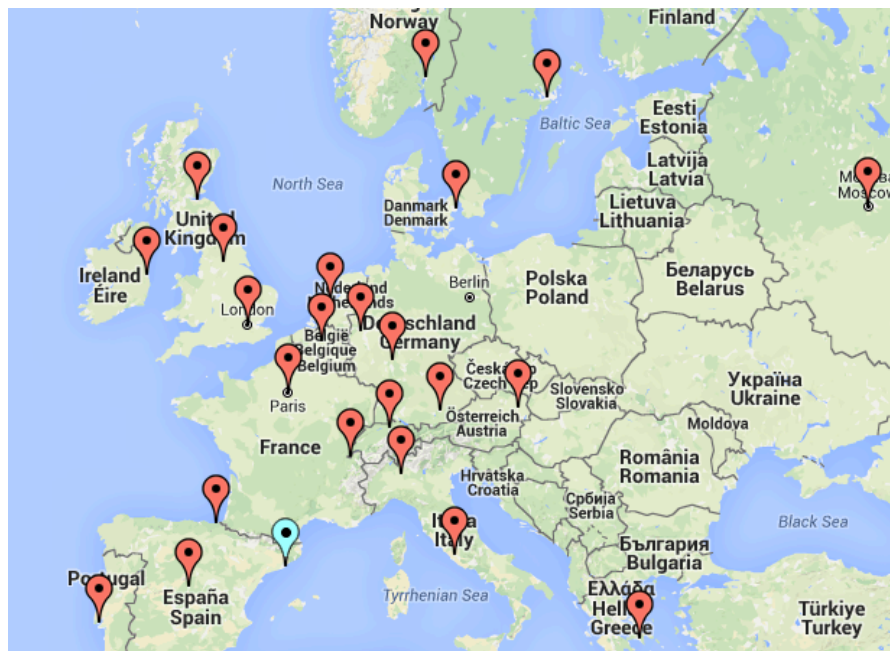
Amèrica del Nord i Canadà són dos països molt extensos, amb cultures on se'ls ensenya a ser independents des de ben petits. Als 18 anys, marxen de casa a estudiar a la universitat (el que poden) que sol trobar-se a l'altre punta del país. El fet de que les matricules siguin tant cares allà pot ser un incentiu per marxar a Europa.

Per contraposició, els estudiants d'aquestes nacionalitats junt amb els asiàtics són els que tenen més problemes per l'obtenció de visats a Espanya. A més, a Xina, les xarxes socials estan vetades i arribar fins als estudiants pot ser molt costós excepte que sigui visites amb visites presencials.

Per tant, BIBE es centrarà en atraure a joves europeus durant els primers anys. BIBE planificarà una sèrie de viatges a l'any per assistir a les fires de les **principals ciutats europees** (24 ciutats). Hi ha varies empreses que es dediquen a anunciar fires, com per exemple "University Fairs", que s'encarrega de publicar per ordre cronològic la celebració de fires universitàries països europeus o "QS Top Universities" que ho fa a nivell mundial.

Les fires universitàries es celebren entre els mesos de gener i juny, ja que és quan els estudiants es comencen a plantejar en quina universitat cursaran la carrera. BIBE tindrà en compte per escollir la fira les dates, l'afluència de participants que hi va haver els anys anteriors, l'espai adjudicat per cada centre d'educació superior i la seva durada.

Figura 18. Mapa de les ciutats que BIBE visitarà a Europa



Barcelona (Espanya)
San Sebastian (Espanya)
Madrid (Espanya)
Lisboa (Portugal)
Paris (França)
Ginebra (Suïssa)
Zurich (Suïssa)
Roma (Itàlia)
Milà (Itàlia)
Atenes (Grècia)
Viena (Àustria)
Munich (Alemanya)
Düsseldorf (Alemanya)
Frankfurt (Alemanya)
Brussel·les (Bèlgica)
Amsterdam (Holanda)
Londres (RU)
Leeds (RU)
Edimburg (RU)
Dublín (Irlanda)
Copenhaguen (Dinamarca)
Oslo (Noruega)
Estocolm (Suècia)
Moscou (Rússia)

Quan BIBE compti amb alumnes, seran ells mateixos els que es desplaçaran i promocionaran la l'escola de negocis, com a part de l'experiència de pràctiques en les assignatures de màrqueting, donant testimoni de la seva experiència.

Escoles Internacionals

Desplaçar-se fins a les escoles internacionals situades a Barcelona i als seus voltants (28 escoles en total) per donar-se a conèixer als alumnes de segon de batxillerat. Són joves que han crescut a Espanya però que a casa i a l'escola se'ls ha educat influenciats per una cultura estrangera. Si ingressessin a BIBE, com que la majoria dels estudiants d'aquestes escoles segueix tenint família a l'exterior, es podria produir un efecte boca-orella que acabés atraient a amics o familiars.

Consulats i ambaixades

Posar-se en contacte conjuntament amb el Ministeri d'Assumptes Exteriors i el Ministeri d'Educació, Cultura, i Esport per poder promocionar BIBE en ambaixades i consulats espanyols, així com a les oficines d'Acció10 de la Generalitat i de les oficines consulars de Barcelona.

V. Anàlisi DAFO

Factors Interns

Fortaleses:

- Mètode d'ensenyament únic, pensat íntegrament per a que els estudiants estiguin altament qualificats per treballar un cop finalitzin els estudis.
- Programa de pràctiques que dura tota la carrera per completar l'aprenentatge dels alumnes.
- Professors (professionals o empresaris d'èxit) que estan al món dels negocis i amb excel·lent capacitat per transmetre els coneixements i vivències.
- Classes de 60 alumnes (menys que els 90 d'altres facultats o escoles de negoci), Treballant molt en equips més petits, proporcionant atenció personalitzada.
- Fraternalització dels alumnes al passar moltes hores junts al centre d'ensenyament, fent classes i activitats en equip, així com les pràctiques laborals.
- Instal·lacions dissenyades per a gaudir del treball en grup i d'un entorn real d'empresa innovadora.

Debilitats:

- Posada en marxa complicada tenint en compte que el projecte sorgeix d'un emprenedor partint de zero.
- L'emprenedor és un recent graduat sense experiència professional. Es veurà obligat a confiar i col·laborar amb uns quants professionals i a escollir i subcontractar empreses de primera línia per a que l'assessorin al llarg dels primers anys.
- Al ser una empresa de nova creació genera moltes incògnites. No existeix un altre programa que ofereixi una oferta d'estudis semblant a BIBE, per tant, no es poden basar en el comportament d'altres universitats per a garantir el seu èxit. Aquest fet influirà els primers anys sobretot per la captació d'estudiants.
- BIBE també desconeix si realment funcionarà el sistema de pràctiques ja que tot es basa en idees, i no es pot avaluar fins que no es posi en funcionament.
- Les previsions estan fetes basant-se en que BIBE aconseguirà 60 estudiants el primer any.
- Per a que la empresa sigui rentable cal un preu de matrícula elevat (de mercat).
- BIBE no té control absolut sobre les seves decisions. Al voler ser un centre adscrit, la Universitat de Barcelona posa condicions i el pla de negoci ho haurà de tenir en compte.
- No es sabrà si BIBE ha complert amb el seu principal objectiu fins que els membres de la primera promoció trobin feina o inicien els seus negocis.

Factors Externs:

Oportunitats:

- Si el model creat per BIBE té èxit, es convertirà en referent per a altres Universitats nacionals i internacionals que ofereixin el grau d’ADE, fet que podria donar peu a una internacionalització de l’empresa.
- El seu model amb pràctiques a lo llarg de tot el grau, li dona un avantatge competitiu vers la resta de facultats d’economia i empresa.
- La novetat atrau a empreses que vulguin col·laborar i estar associades amb el concepte d’innovació i la marca Barcelona.
- Aprofitar l’impacte que pot tenir en les xarxes socials i els mitjans de comunicació per donar-se a conèixer.
- Dins de les universitats d’ADE amb anglès amb la matrícula més alta, BIBE és la menys cara , tot i ser de mercat.
- El model BIBE aporta un factor diferencial: amb el preu de la matrícula esta inclosa la compra d’unes accions de l’empresa, que a la llarga pot proporcionar dividendes anuals o un rendiment interessant amb la venda de les accions.

Amenaces:

- Altres universitats poden imitar el model de BIBE.
- El preu pot resultar una barrera per aquells que no tinguin suficient poder adquisitiu per costejar la matrícula i viure a Barcelona.
- Els pares dels alumnes poden veure el projecte massa arriscat per jugar-se els estudis dels seus fills, preferint un model d’universitat tradicional.
- Problemes amb els visats d’alumnes que no pertanyin a la Unió Europea.

Figura 19. Matriu DAFO

Fortaleses	Debilitats	Oportunitas	Amenaces
Aprentatge a través de pràctiques i simulacions de casos reals. Selecció del professorat molt exigent. Diferenciació de la resta dels centres universitaris.	Empresa de nova creació sense prèvia experiència. Es necessari realitzar una gran inversió inicial per posar-la en marxa. Sistema d'aprenentatge sense referències anteriors.	Aprentatge a través de pràctiques i simulacions de casos reals. Selecció del professorat molt exigent. Diferenciació de la resta dels centres universitaris.	Imitació del model BIBE. Preu com a barrera d'entrada. Model massa innovador.

VI. Aspectes Econòmics Financers

6.1 Ingressos

Els estudiants que vulguin matricular-se en el grau de CADE, hauran de pagar una **matricula de 9.900€**. Per aquest preu, BIBE els hi ofereix:

- ✓ Aprendre d'emprenedors i professionals amb experiència contrastada;
- ✓ Convertir moltes classes en pràctiques laborals, treballant primer per al centre universitari i després creant les seves pròpies empreses ubicades en la mateixa escola;
- ✓ Ser accionistes de l'empresa propietària que gestiona l'escola universitària, així de com la seva pròpia empresa. A primer curs, 400€ dels 9.900€ es destinaran a la compra d'accions de BIBE. D'aquesta manera els alumnes es sentiran responsables del centre i participaran d'una manera més activa en les activitats proposades per millorar-lo. Els estudiants podran quedar-se amb les accions o vendre-les més endavant.

Es té previst que BIBE comenci a repartir dividendes a partir del curs 2020-21, quan els alumnes de la primera promoció estiguin estudiant quart. Per prudència, al no repartir dividendes es capitalitzarà l'empresa per a guanyar en solvència davant de tercers. Les primeres promocions de BIBE sortiran avantatjades respecte a les futures, perquè a mesura que BIBE creixi i sigui més solvent, comprar una acció serà més car. D'aquesta manera es premia a aquelles famílies, que sense referències precedents, aposten per BIBE.

Els ingressos del primers curs del grau, sempre seran inferiors a la resta cursos, donat que aquests 400€ de compra d'accions per estudiant, aniran destinats a enfortir els fons propis de l'empresa en comptes de cobrir despeses.

Per què 9.900€?

El compte de resultats del curs 2017-2018 (annex c) mostra que les despeses per dur a terme l'activitat són de 686.490€. En el supòsit de que es matriculessin 60 estudiants, sobre cada alumne recauria una quantitat de 11.441,5€. El preu de mitjana de les universitats privades que ofereixen el grau d'ADE es troba al per sobre dels 10.000€. BIBE vol mantenir una xifra inferior al resta d'universitats privades localitzades a Barcelona per resultar més competitiva, sobretot durant els primers anys.

Fixant aquest preu i dedicant una part de la matricula a accions, BIBE esta actuant en contra de la lògica empresarial minorant una mica els ingressos davant de les despeses. Es permet que sigui d'aquesta manera perquè segons les previsions realitzades, els següents cursos donaran beneficis.

6.2 Immobilitzat i Circulant

Immobilitzat:

- ✓ L'empresa d'inici no té capacitat ni de compra de terrenys, ni d'edificis. L'espai escollit provisionalment comportaria un lloguer mensual de 13.000€. BIBE no comprarà maquinària, ja que amb el lloguer ja hi hauran inclosos els equips de fred i calor, entre d'altres. Tampoc comprarà equips informàtics i d'informació, ja que els llogarà en règim de *renting* o arrendament operatiu.
- ✓ Mobiliari educatiu i d'oficina: 46.000€ el primer any, i 25.400€ el segon, tercer i quart any. Els bens s'amortitzaran a 10 anys.
- ✓ Tampoc es compraran elements de transport, ja que la direcció i el personal utilitzarà el transport públic.
- ✓ Seran despeses amortitzables, les despeses de constitució i primer establiment, així com les despeses de promoció publicitària.
- ✓ Com a immaterial tindrem la marca de BIBE i l'adscripció (concessió administrativa) de la UB.
- ✓ Finalment tindriem també les fiances a pagar al propietari, per el lloguer del seu espai.

Circulant:

- ✓ L'empresa no tindrà existències, ja que no ven productes sinó serveis.
- ✓ En quant als comptes a cobrar: els estudiants quan es matriculin faran un pagament de 9.900€ en el moment de la matrícula.
- ✓ Els patrocinis de les empreses, es cobraran a l'inici del curs, mes de setembre i es faran servir com a beques.
- ✓ En quant als comptes a pagar tindrem diferents proveïdors als que pagaran a 30 dies:
- ✓ Els headhunters: poden cobrar el 100% a l'inici del treball doncs no coneixen a BIBE.
- ✓ L'agència internacional especialitzada en fires universitàries: 50% a l'inici i 50% als 30 dies, de la finalització del treball.
- ✓ El llogater: mensualitats 30 dies avançades.
- ✓ El llogater de sistemes d'informació: quotes mensuals durant quatre anys (portàtils, impressores-fotocopiadores).
- ✓ La tresoreria arribarà justa al final del període d'arrancada abans de l'entrada d'ingressos per matricules.

6.3.- Estimació de les fonts de finançament (pròpies i alienes)

Finançament propi

Ismael Uruén (Emprenedor 1) convencerà a tres emprenedors més (Emprenedors 2, 3 i 4) amb els que comparteix la il·lusió de dur a terme aquest projecte i posteriorment constituïran la societat limitada i reservaran el nom de BIBE.

L'Emprenedor 1, després de parlar i convèncer a la seva família, amics i altres interessats aportarà una quantitat de 75.000€. Els seus tres socis, Emprenedors 2, 3 i 4 (també estudiants i graduats en ADE) preveuen reunir una quantia de 105.000€ (35.000€ cadascun). En total sumaran 180.000€.

Després de fer un estudi de tots els recursos que seran necessaris per posar en funcionament el centre universitari (Annex a, tresoreria mensual), es conclou que com a mínim, necessitaran disposar de **249.524,17€**.

Figura 20 Despesa total per la posada en marxa de BIBE (Setembre 2016-Agost 2017)

Despesa Total	279.924,17€
Personal no docent	57.200,00€
Contractació professorat majors	0,00€
Contractació especialistes menors	0,00€
Serveis Headhunters i altres*	25.000,00€
Lloguer immoble*	55.600,00€
Lloguer equips informàtics*	1.604,17€
Material*	46.600,00€
Serveis varis funcionament*	33.000,00€
Beques i ajuts	0,00€
Taxes i Drets Universitat mare	0,00€
Tributs i altres	8.000,00€
Despesa de promoció comercial*	52.920,00€

* A aquestes quantitats se les hauria de restar l'IVA suportat per l'empresa, les quals seran reclamades a Hisenda al no haver repercutit cap import per no haver fet cap venda.

Donat que els emprenedors inicials no tindran suficient capital, caldrà que busquin i convencin a un grup de *Business Angels* per a que aportin els 100.000€ restants.

Les previsions inicials de Tresoreria es van fer suposant que el primer any de curs es matricularien 60 estudiants (nombre màxim d'alumnes que acollirà BIBE). Aquest seria l'escenari ideal donat que BIBE

maximitzaria els seus ingressos. Malauradament, hi ha la possibilitat de no arribar a la xifra esmentada d'alumnes matriculats. La pèrdua d'un alumne implica deixar d'ingressar 9.900€, no és una quantitat alarmant, però si en comptes de ser 1, són 20 estudiants que no es matriculen, la pèrdua de total és de 198.000€. Aquesta xifra obligaria a fer canvis en l'estratègia de l'empresa i a buscar més capital, donat que la maduració del projecte seria més lenta.

Per aquest motiu seria necessari **buscar 200.000€ més**. Per reunir aquesta quantitat BIBE contempla tres possibilitats, buscar entre:

- Grans empreses que estiguin estretament lligades a la ciutat de Barcelona: Desigual, Vueling, CaixaBank, Banc Sabadell, Abertis i el Barça, ente d'altres.
- Institucions de la ciutat: Fira de Barcelona, Cambra de Comerç i l'Ajuntament de Barcelona
- Societats de Capital Risc.



Per tant, si només comptes amb 40 alumnes, l'empresa necessitaria per arrencar 480.000€ .

Subvencions

Es demanarà a totes les administracions, des de l'Ajuntament de Barcelona, la Diputació de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, Regne d'Espanya i la Unió Europea. Ja sigui per ocupar espais prioritaris per la ciutat, promoció de la imatge de Barcelona o Catalunya, empenedoria, etc. Per a ser realista, no s'obtindrà més de 6.000€ entre totes les administracions.

Finançament Aliè

Es demanarà una pòlissa de crèdit de tresoreria a curt termini (un any) per 5.000€ i un préstec a llarg termini (5 anys) per 12.000€. Mes endavant al segon any, quan ja tingui EBITDA positiu es demanarà un préstec participatiu a llarg termini a ENISA, per valor de 60.000€ per a la promoció comercial internacional.

7.3.- Previsions de compte de resultats

Per veure la viabilitat del negoci, l'emprenedor fundador ha realitzat la previsió dels pròxims cinc anys (any d'arrencada curs 2016-2017 i els quatre primers cursos 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021).

Les matricules dels estudiants son la principal font d'ingressos del centre un cop comenci a funcionar. És per aquesta raó, que el nombre d'alumnes matriculats determinarà els resultats de l'empresa. Com s'ha explicat, el nombre màxim d'alumnes que acceptarà BIBE per curs és de 60 estudiants. Amb aquesta xifra d'alumnes matriculats és quan es maximitzen els ingressos i en conseqüència els beneficis.

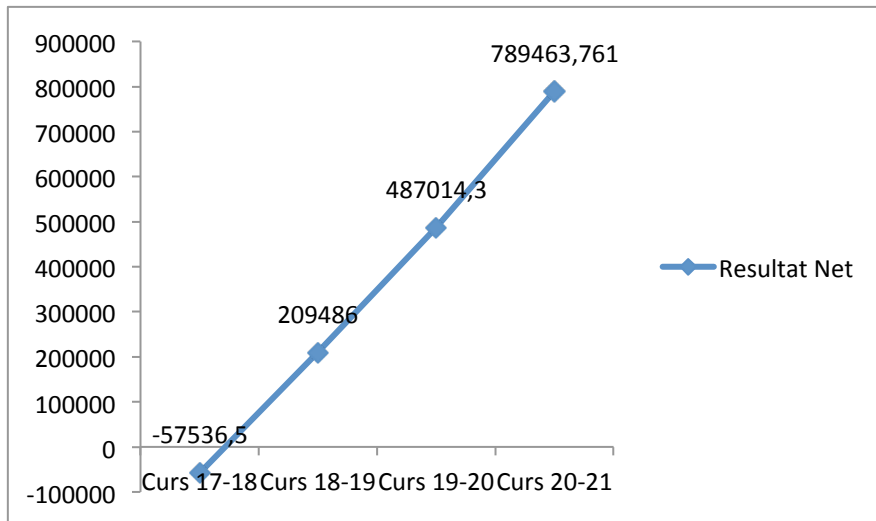
S'han elaborat dues previsions de comptes de pèrdues i guanys, cadascuna contemplant dos possibles escenaris amb els que BIBE pot enfrontar-se.

El primer escenari és l'ideal amb **60 alumnes matriculats**:

EVOLUCIÓ PREVISTA COMPTE PERDUES I GUANYS				
GRAU EN CADE BIBE	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20	Curs 20-21
INGRESSOS	624.000,00€	1.272.000,00€	1.920.000,00€	2.550.000,00€
Matricules	570.000,00€	1.164.000,00€	1.758.000,00€	2.334.000,00€
Patrocinis	54.000,00€	108.000,00€	162.000,00€	216.000,00€
DESPESES	684.890,00€	970.860,00€	1.259.847,60€	1.488.581,65€
Personal no docent	177.000,00€	191.100,00€	242.550,00€	254.677,50€
Contractació professorat majors	120.240,00€	240.480,00€	360.720,00€	480.960,00€
Contractació especialistes minors	48.450,00€	96.900,00€	145.350,00€	193.800,00€
Serveis Headhunters	20.000,00€	20.000,00€	15.000,00€	15.000,00€
Material	25.400,00€	25.400,00€	25.400,00€	0,00€
Lloguer immoble	169.000,00€	172.380,00€	175.827,60€	179.344,15€
Lloguer equips informàtics	14.000,00€	26.000,00€	38.000,00€	50.000,00€
Licències de softwares	14.000,00€	26.000,00€	38.000,00€	50.000,00€
Serveis varis funcionament	18.000,00€	20.000,00€	22.000,00€	24.000,00€
Beques	29.400,00€	58.800,00€	88.200,00€	117.600,00€
Taxes i Drets Universitat mare	14.400,00€	28.800,00€	43.200,00€	57.600,00€
Tributs	3.000,00€	3.000,00€	3.600,00€	3.600,00€
Despeses de promoció comercial	32.000,00€	62.000,00€	62.000,00€	62.000,00€
Resultat d'Explotació (EBITDA)	60.890,00€	301.140,00€	660.152,40€	1.061.418,35€
Amortització	6.000,00€	12.000,00€	10.000,00€	8.000,00€
Interessos deute	800,00€	800,00€	800,00€	800,00€
Resultats abans d'impostos	67.690,00€	288.340,00€	649.352,40€	1.052.618,35€
Impost de Societats	10.153,50€	78.854,00€	162.338,10€	263.154,59€
Resultat Net	57.536,50€	209.486,00€	487.014,30€	789.463,76€

Totes les empreses durant els seus primers anys pateixen pèrdues, que en el cas de BIBE serien de 57.536€ el primer any. Malgrat tot en els pròxims anys els beneficis remuntarien arribant fins els 789.463 i mantenint-se a nivells similars, inclús augmentant, en els següents cursos.

Figura 21. Resultat Net amb 60 alumnes



Per tal de obtenir el Valor Actual Net de l'empresa en aquest escenari, es procedeix al càlcul del WACC. El WACC és una taxa que mesura el cost mitjà del que ha costat l'actiu atenent a la manera en la que s'ha finançat amb capital propi o de recursos de tercers.

$$\text{WACC} = (K_e * (E/E+D)) + (K_d(1-t) * (D/E+D))$$
$$= (0,044 * (280.000/292.000)) + (0,08(1-0,15) * (12.000/292.000)) = 0,045 \rightarrow 4,5\%$$

- $K_e \rightarrow \text{CAPM} = r_f + B(r_m - r_f) = 0,0159 + 1,2(0,04 - 0,0159) = 0,044$
 - r_f = return on free-risk asset = Es pren com a referència la taxa de rendibilitat d'un bo a 10 anys emeses pel Tesoro Público. En el 2016 la taxa a Espanya és del 1,59%.
 - r_m = rendibilitat del mercat = 4%
 - B = Si la $B > 1$ vol dir que és més arriscat que el mercat. Al ser una empresa de nova creació té sentit que $B = 1,2$.
- $K_d = 0,08$
 - És la taxa de descompte utilitzada en el préstec dels 12.000€.
- Equity = 280.000€
- Debt = 12.000€
- $t = 15\%$. Els dos primers anys d'activitat, l'empresa pot optar al tipus reduït de l'impost de societats pensat pels emprenedors.

A continuació es calcula el VAN fins el curs 2020-2021. Al trobar-se en el punt de màxima capacitat d'alumnes els ingressos seran iguals en els següents cursos i per tant no hi haurà creixement.

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

On:

C_0 =Inversió Inicial=280.000€

C_t = Net Cash Flows= En aquest cas utilitzaran els Resultats Nets i els hi sumarem les amortitzacions de cada any.

r= taxa de descompte. Utilitzarem el WACC→4,5%

T= 5 anys.

VAN=-280.000+(4.675,83/1,045)+(-51.546,5/1,045²)+(221.486/1,045³)+(497.014,3/1,045⁴)+(797.463,8/1,045⁵)
= **1.022.467,22€**

D'acord amb el VAN positiu, valdria la pena fer la inversió si s'omplissin totes les aules.

El payback del projecte és de **4 anys**.

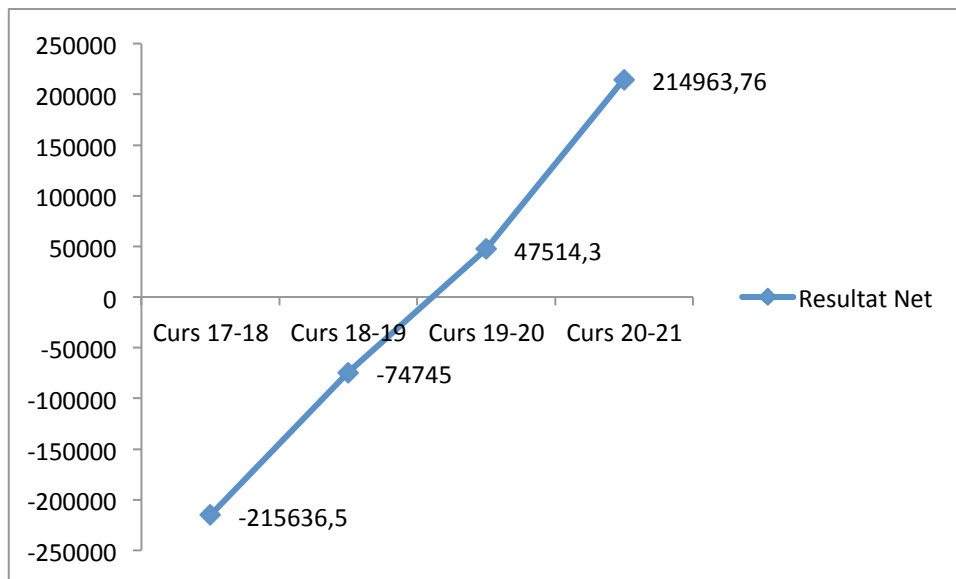
En el cas de tenir **40 alumnes**:

EVOLUCIÓ PREVISTA COMPTE PERDUES I GUANYS				
GRAU EN ADE BIBE	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20	Curs 20-21
INGRESSOS	434.000,00€	884.000,00€	1.334.000,00€	1.784.000,00€
Matricules	380.000,00€	776.000,00€	1.172.000,00€	1.568.000,00€
Patrocinis	54.000,00€	108.000,00€	162.000,00€	216.000,00€
DESPESES	680.890,00€	970.860,00€	1.259.847,60€	1.488.581,65€
Personal no docent	177.000,00€	191.100,00€	242.550,00€	254.677,50€
Contractació professorat majors	120.240,00€	240.480,00€	360.720,00€	480.960,00€
Contractació especialistes minors	48.450,00€	96.900,00€	145.350,00€	193.800,00€
Serveis Headhunters	20.000,00€	20.000,00€	15.000,00€	15.000,00€
Material	25.400,00€	25.400,00€	25.400,00€	0,00€
Lloguer immoble	169.000,00€	172.380,00€	175.827,60€	179.344,15€
Lloguer equips informàtics	10.000,00€	26.000,00€	38.000,00€	50.000,00€
Licències de softwares	14.000,00€	26.000,00€	38.000,00€	50.000,00€
Serveis varis funcionament	18.000,00€	20.000,00€	22.000,00€	24.000,00€
Beques	29.400,00€	58.800,00€	88.200,00€	117.600,00€
Taxes i Drets Universitat mare	14.400,00€	28.800,00€	43.200,00€	57.600,00€
Tributs	3.000,00€	3.000,00€	3.600,00€	3.600,00€
Despeses de promoció comercial	32.000,00€	62.000,00€	62.000,00€	62.000,00€
Resultat d'Explotació (EBITDA)	246.890,00€	86.860,00€	74.152,40€	295.418,35€
Amortització	6.000,00€	12.000,00€	10.000,00€	8.000,00€
Interessos deute	800,00€	800,00€	800,00€	800,00€
Resultats abans d'impostos	253.690,00€	99.660,00€	63.352,40€	286.618,35€
Impost de Societats	38.053,50€	24.915,00€	15.838,10€	71.654,59€
Resultat Net	215.636,50€	74.745,00€	47.514,30€	214.963,76€

L'escenari canvia i sembla més pessimista amb 40 alumnes matriculats. Els ingressos disminueixen 198.000€ si es matriculen 20 alumnes menys. Per aquest motiu, és molt important que BIBE aconseguixi recol·lectar els 200.000€ que es buscarien en grans empreses i importants institucions barcelonines. Aquests diners permetrien apropar-se al escenari de 60 alumnes.

Malgrat les xifres en vermell, BIBE considera un èxit haver aconseguit que 40 joves es matriculessin el primer any en un centre universitari recent creat i sense tenir cap referència prèvia. Per aquesta raó si s'han aconseguit 40 alumnes, BIBE podrà convèncer a nous inversors per a que es sumin al projecte.

Figura 22. Resultat net amb 40 alumnes



El WACC no canvia, per tant segueix sent el **4,5%**. Per calcular VAN, s'utilitzen els Free Cash Flows (Resultat net+Amortitzacions) si 40 alumnes es matriculésin:

$$\text{VAN} = -280.000 + (4.675,83/1,045) + (-209.636,5/1,045^2) + (-62.745/1,045^3) + (57.524,3/1,045^4) + (222.963,76/1,045^5)$$

= **-295.324,02€**

Segons el VAN, no seria recomanable fer la inversió en el cas de que es matriculessin 40 estudiants per curs. És important recordar, que la xifra canviaria si ampliessin l'horitzó a més de cinc anys, ja que no és fins el tercer curs que BIBE comença a obtenir beneficis.

El payback en aquest cas és de 6 anys.

VII. Conclusions

La societat és conscient de que l'educació superior ha de donar un pas més endavant per poder estar a l'alçada dels nous temps. Les universitats que porten molts anys funcionant intentant adaptar-se i incorporar noves tecnologies i eines per a poder aproximar-se al món real. Tot i tenir molta experiència i mitjans, el canvi resulta molt més complicat i costós. Per aquesta raó, caldria una mica d'audàcia i adaptació al que demanen els estudiants i la societat.

L'estudiant Ismael Uruén Just creu haver trobat un nínxol en el mercat de serveis d'ensenyament superior d'Economia i Empresa, que podria ser omplert. El Barcelona International Business Experience, al ser una societat nova i centrada en l'educació en anglès del món empresarial, pot atraure talent internacional a Barcelona, i innovar la manera d'ensenyar els negocis des d'una visió més pràctica.

L'èxit de BIBE depèn d'una sèrie de factors:

Reunir **suficient capital** per arrencar l'empresa. Sense els emprenedors i el seu capital, el projecte no pot iniciar-se. Tenint en compte que l'objectiu és crear un centre universitari referent cal una inversió inicial molt gran per part dels seus socis. I no únicament a l'inici, sinó al llarg de tota la vida de la societat per poder garantir una educació de gran qualitat als seus alumnes.

Convèncer a la Universitat de Barcelona per esdevenir centre adscrit. Sense una universitat que aculli a BIBE, el projecte no pot seguir endavant. Per atraure a estudiants els títols oferts han de estar homologats.

La **diferenciació** de la resta de graus per atraure a inversors. Catalunya ja compta amb nombroses universitats i a més de prestigi. És necessari que BIBE remarqui què és el que ofereix diferent a la resta d'universitats: centre internacional (tot en anglès), professors reconeguts i experiències des de l'inici.

Pla de **promoció comercial** contundent per atraure a suficients estudiants per fer rentable el negoci. S'ha comprovat que el número d'alumnes matriculats és determinant per l'obtenció de beneficis ja que són la font principal d'ingressos. BIBE s'ha d'esforçar en mostrar un **projecte atractiu** als estudiants i a les famílies, al igual que als millors professors per a que vinguin a donar classes.

Escriure el pla de negoci no ha estat fàcil, però la tasca realment difícil seria la de convèncer a d'altres per a que arrisquin els seus diners en un projecte ple de competidors, nacionals i internacionals, però que pot ser trencador i innovador, i marcar un abans i un després en l'ensenyança universitària.

Bibliografia

Álvarez, P. (2015). *El Gobierno aprueba las carreras de tres años y los másteres de dos*. [online] EL PAÍS. Disponible en: <http://politica.elpais.com/politica/2015/01/29/actualidad/1422524853_952627.html> [Consulta 7 Nov. 2015].

Barcelona, JM. (3 de Gener 2016) *Catalunya atreu tanta inversió en 'start-ups' com tot l'Estat el 2014*. Diari Ara. [Consulta 5 Gen. 2016].

Bates, T. i Pool, G. (2003) *Effective Teaching with Technology in Higher Education*. Editorial Jossey Bass

Berengueras, J. (27 d'Agost 2015) *Catalunya concentra el 60% de la inversió en 'start-ups' de España*. El Periódico. [Consulta 6 Nov. 2015].

Best Practices in International Student Recruitment and Retention in Anglophone Countries. (2010) Washington DC. <<http://www.hanoverresearch.com/wp-content/uploads/2011/12/Best-Practices-in-International-Student-Recruitment-and-Retention-in-Anglophone-Countries-Membership.pdf>> [Consulta 7 Gen. 2016].

BOE, (2015). *Real Decreto 420/2015, de 29 de mayo, de creación, reconocimiento, autorización y acreditación de universidades y centros universitarios*. Madrid. <https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-6708> [Consulta 9 Gen. 2016].

Bonwell, C. i Eison, J. (1991). *Active learning*. Washington, D.C.School of Education and Human Development, George Washington University. [Consulta 12 Nov.2015]

Ec.europa.eu, (2016). *GDP at regional level - Statistics Explained*. [online] Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_at_regional_level> [Consulta 3 Feb. 2016].

Editorialexpress.com, (2016). *Head Hunter®: Web-Based Academic Recruiting Software and "Back End" to EconJobMarket.org*. [online] Disponible en <<https://editorialexpress.com/hh/>> [Consulta 4 Nov. 2015].

Emprendedores, (2016). *Comparativa de costes*. [online] Disponible en <<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/autonomo-o-sociedad-limitada/costes-de-convertirse-en-autonomo-o-sociedad-limitada>> [Consulta 8 Nov. 2015].

Espuny, C., Fernández-Pretel, O., Brandao, A., Garcia, J., Closo, J., Manobens, T., Sebastián, F., Rodriguez, A., Sánchez, Y., Lastras, Á., de Andrés, C., Blasco, M. and Bernal, I. (2014). *Universidades Corporativas, 10 casos de éxito*. Barcelona: UOC.

Eurostat regional yearbook 2014, Economic's. (2014). 1st ed. [ebook] Disponible en <<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5786277/KS-HA-14-001-05-EN.PDF/f5c7cff7-682c-432e-b8eb-b907ba2e8327?version=1.0>>[Consulta 8 Des. 2015].

Haynie, D. (2015). *Choose a Recruiting Agency Wisely as an International Student*. [online] US News & World Report. Disponible en <<http://www.usnews.com/education/best-global-universities/articles/2015/01/13/choose-a-recruiting-agency-wisely-as-an-international-student>> [Consulta 5 Nov. 2015].

Idealista.com, (2016). *Alquiler de local en La Dreta de l'Eixample, Barcelona*. [online] Disponible en <<http://www.idealista.com/inmueble/2253053/>>[Consulta 10 Gen. 2016].

Info.intead.com, (2016). *Intead's Tools & Services for International Recruitment*. [online] Disponible en <<http://info.intead.com/inteads-international-recruitment-tools-services>> [Consulta 3 Feb. 2016].

Jllinmuebles.es, (2016). *Oficinas en alquiler y venta en Poble nou 22@ / Glorias (Barcelona) | JLL Oficinas*. [online] Disponible en <<http://www.jllinmuebles.es/oficinas/alquiler-venta-oficinas-barcelona/poble-nou-22-glorias?gclid=CNrzlu-csMkCFYqRGwodPRQAlg>> [Consulta 8 Des. 2015].

Muñiz González, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona, Editorial Profit.

Noticias Jurídicas, (2016). *Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. TÍTULO II. De la estructura de las Universidades*. [online] Disponible en: <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo6-2001.t2.html#a11> [Consulta 3 Gen. 2016].

Portal Jurídic de Catalunya, (2016). *DECRET 390/1996, de 2 de desembre, de regulació del règim d'adscripció a universitats públiques de centres docents d'ensenyament superior..* [online] Disponible en <http://portaljuridic.gencat.cat/ca/pjur_ocults/pjur_resultats_fitxa/?action=fitxa&documentId=157102> [Consulta 8 Nov. 2015].

Professorat Laboral UB. *Retribucions any 2014*. (2014). 1st ed. [ebook] Disponible en <http://www.ub.edu/web/ub/galeries/documents/sites/transparencia/retribucions_pdi/dl.pdf> [Consulta 3 Feb. 2016].

Sen, C. (2015). *El lideratge s'entrena*. [online] La Vanguardia. Disponible en <<http://www.lavanguardia.com/vida/20151121/30298990468/el-lideratge-s-entrena.html>> [Consulta 6 Des. 2015].

Silió, E. (2013). *Invertir en universidad, una apuesta rentable*. [online] EL PAÍS. Disponible en <http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/07/01/actualidad/1372691827_933241.html> [Consulta 19 Nov. 2015].

Stettinius, W. (2009). *Plan de negocio*. Barcelona: PROFIT Editorial.

Thecompleteuniversityguide.co.uk, (2016). *Top 10 UK Universities for Business & Management Studies 2016*. [online] Disponible en <<http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/courses/business-management-studies/top-10-uk-universities-for-business-management-studies-2016/?entry=3>> [Consulta 22 Des. 2015].

Trow, M. and Burrage, M. (2010). *Twentieth-century higher education*. Baltimore [Md.]: Johns Hopkins University Press.

Ub.edu, (2016). *Universitat de Barcelona - Transparència a la UB*. [online] Disponible en <<http://www.ub.edu/web/ub/ca/sites/transparencia/index.html>> [Consulta 5 Des. 2015].

Universitats i Recerca, Gencat.cat, (2016). *Estudiants amb estudis estrangers*. [online] Disponible en <http://universitatsirecerca.gencat.cat/ca/03_ambits_dactuacio/acces_i_admissio_a_la_universitat/preinscripcio_per_a_les_universitats_publicues_i_universitat_de_vic/preinscripcio_segons_via_dacces/estudiants_amb_estudis_estrangers/> [Consulta 12 Des. 2015].

Upf.edu, (2015). *Normativa per a l'adscripció de centres docents d'ensenyament superior a la UPF - UPF Organization (UPF)*. [online] Disponible en <<https://www.upf.edu/organitzacio/en/normativa/upf/centres/adscri1.html>> [Consulta 6 Nov. 2015].

US News & World Report, (2016). *International Student Counsel - US News*. [online] Disponible en <<http://www.usnews.com/education/blogs/international-student-counsel?int=9b8f08&int=9a7408>> [Consulta 3 Feb. 2016].

YouTube, (2016). *Eugenia Bieto and the future of education at the FT Spain Summit 2015*. [online] Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=P_xyAJtA33U&feature=youtu.be> [Consulta 3 Feb. 2016].

Youvisit.com, (2014). *How to Use Storytelling to Attract Prospective Students*. [online] Disponible en <<http://www.youvisit.com/virtual-tours/blog/how-to-use-storytelling-to-attract-prospective-students/>> [Consulta 7 Gen. 2016].

Youvisit.com, (2016). *4 Ways Top Colleges Are Recruiting International Students*. [online] Disponible en <<http://www.youvisit.com/virtual-tours/blog/4-ways-top-schools-are-recruiting-international-students/>> [Consulta 6 Des. 2015].

Agraïments

La idea de BIBE, va sorgir fa uns anys i en cap moment vaig plantejar-me que algun dia seria el tema del Treball de Fi de Grau. Com moltes altres coses que se'ns passen pel cap la vaig deixar de costat. Quan va arribar el moment d'escollir la temàtica del treball, altres temes em semblaven més tangibles i còmodes de realitzar, però cap d'ells em deien res. Llavors, la família, al veure que li donava tantes voltes al cap em va dir: “fes quelcom que t'agradi, perquè hauràs de dedicar-li moltes hores, i la feina esta millor feta si la fas amb ganes”. Consells que són lògics però que a vegades ens en oblidem d'ells. Com una espurna, BIBE va tornar al cap.

El primer cop que vaig exposar el projecte a la meva tutora, la Doctora Natalia Jaria Chacón, tenia por de que em digués que em venia massa gran. Al contrari, des del primer dia em va animar amb el projecte, mostrant interès i reconduint-lo quan calia. El seu recolzament m'ha servit per creure encara més en BIBE.

A mesura que anava desenvolupant el projecte, en parlava amb els amics. Cadascú aportant diferents idees, experiències i crítiques que m'han ajudat a donar forma a BIBE.

Gràcies al Doctor Ramon Alemany que em va atendre per parlar-me sobre les adscripcions a la Universitat de Barcelona. També agrair a Mercè Tell el temps que em va dedicar parlant sobre què és el que necessiten les universitats avui dia.

Aquest treball m'ha permès posar en pràctica molts dels coneixements que m'ha donat la universitat. Agrair a la UB per aquests anys, a la societat que ha subvencionat la meva carrera i part de la meva estància a Paris.

Finalment dedicar aquest treball a la meva mare, Assumpció Just Borràs, i especialment al meu pare, Ismael Uruén Pueyo, que han estat amb mi des del principi. El TFG només és l'últim esglaó, de quatre anys a la UB. Gràcies pel seu treball i esforç que m'ha permès estudiar aquesta carrera.

Definitivament BIBE m'ha fet gaudir, patir i aprendre al mateix temps.

A Barcelona, 4 de Febrer del 2016.

Treball Fi de Grau – Barcelona International Business Experience
Ismael Uruén Just

ANNEX

Annex a): Previsió de Tresoreria mensual, setembre 2016-agost 2017 (Cobraments i Pagaments)

Annex b): Salaris personal BIBE i honoraris externs

Annex c): Explicació de les hipòtesis per a la confecció dels estats financer

Treball Fi de Grau – Barcelona International Business Experience
Ismael Uruén Just

Annex a) Previsió de Tresoreria mensual, setembre 2016-agost 2017 (Cobraments i Pagaments)

PRESSUPOST DE	30.09.16	31.10.16	30.11.16	31.12.16	31.01.17	28.02.17	31.03.17	30.04.17	31.05.17	30.06.17	31.07.17	30.08.17	Total Arrencada
TRESorerIA													
Saldo anterior		280.000,00€	265.247,50€	254.895,00€	239.542,50€	219.496,67€	199.450,83€	179.405,00€	164.359,17€	149.313,33€	69.867,50€	34.921,67€	
COBRAMENTS	280.000,00€												
Aportació de socis	280.000,00€												280.000,00€
Matricules	0,00€												0,00€
Patrocinis	0,00€												0,00€
PAGAMENTS	0,00€	14.752,50€	10.352,50€	15.352,50€	20.045,83€	20.045,83€	20.045,83€	15.045,83€	15.045,83€	79.445,83€	34.945,83€	34.845,83€	279.924,17€
Personal no docent		5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	5.200,00€	57.200,00€
Contractació professorat majors		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Contractació especialistes minors		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Serveis Headhunters i altres		0,00€	0,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	5.000,00€	25.000,00€
Lloguer immoble		800,00€	400,00€	400,00€	400,00€	400,00€	400,00€	400,00€	400,00€	26.000,00€	13.000,00€	13.000,00€	55.600,00€
Lloguer equips informàtics		145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	145,83€	1.604,17€
Material		600,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	38.500,00€	5.000,00€	2.500,00€	46.600,00€
Serveis varis funcionament		1.666,67€	1.666,67€	1.666,67€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	3.000,00€	5.000,00€	5.000,00€	33.000,00€
Beques i ajuts		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Taxes i Drets Universitat mare		0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€	0,00€
Tributs i altres		3.700,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	300,00€	600,00€	600,00€	1.000,00€	8.000,00€
Gastos de promoció comercial		2.640,00€	2.640,00€	2.640,00€	6.000,00€	6.000,00€	6.000,00€	6.000,00€	6.000,00€	6.000,00€	6.000,00€	3.000,00€	52.920,00€
Excedent/Dèficit	280.000,00€	265.247,50€	254.895,00€	239.542,50€	219.496,67€	199.450,83€	179.405,00€	164.359,17€	149.313,33€	69.867,50€	34.921,67€	75.83€	75.83€

Personal no docent: Cada emprenedor (4 en total), des de la constitució de la societat (setembre 2016) fins a l'inici de curs (setembre 2017) tindrà uns honoraris mensuals de 1300€ cadascun.

Contractació de Majors i Minors: No hi ha activitat docent fins al setembre del 2017.

Serveis de Headhunters i altres: Per la prestació del servei, els headhunters cobren aproximadament el 20% del salari de la persona que busquen. Al mes de desembre, BIBE contractarà els seus serveis per a la selecció del professorat i es preveu que duri fins al març del 2017 (4 mesos).

Lloguer de l'immoble: Des de la constitució fins al mes de maig del 2017, els emprenedors gestionaran l'empresa des d'un Business Center. El preu del lloguer és de 400€/mes (contrastat en diferents pàgines web). Al primer mes es pagarà el doble del preu establert com a fiança. En el mes de Juny del 2017 el personal de BIBE es traslladarà al centre educatiu. La mensualitat del lloguer és de 13.000€.

Lloguer d'equips informàtics: Contracte de *renting* durant 4 anys, dels quals els pagaments es faran mensualment: 4 ordinadors portàtils de 1500€ cadascun, i 1 ordinador de fixe de 1000€.

Material: Equipació de l'espai del Business Center (Setembre 2016) per 600€. Entre els mesos de Juny i Juliol de 2017, s'equiparà el nou centre de BIBE. Hermex Iberica, proveïdor de mobiliari d'ensenyament:

Mobiliari per l'administració	Mobiliari per les classes	Visites	Sala del consell
1 taula de 2,2x1,1=2.200€ 1 taula de 1,8x1,1=1.900€ 1 taula de 1,2x1,1=300€ 1 taula de 3x1=3.000€ 1 taula de 1,5x1=120€ 1 taula de 1,6x1,1= 150€ 9 cadires a 300€= 2.700€	10 taules circulars d'1,8 de diàmetre a 600€=6.000€ 70 cadires a 120€= 8.400€ 1 pissarra digital projector= 2.500€ 4 pissarres blanques a 200€= 8.000€ 1 ordinador= 500€	2 sofàs a 700€=1.400€ 3 taules d'1,2 de diàmetre a 500€=1.500€ 12 cadires a 100€=1.200€	1 taula de 2,6x1,1=3.000€ 10 cadires a 100€=1.000€
Total= 10.370€	Total=25.400€	Total=4.100€	Total=4.000€

Despeses de promoció comercial:

Durant els primers mesos, per guanyar-se a futurs inversors, dos membres de BIBE organitzaran 4 dinars al mes (640€). També estan incloses les despeses de **viatges a l'estranger:**

- 1 vol ciutat europea anada i tornada → 200€*2 persones*24 ciutats= 9.600€
- Hotel → 100€*2 nits*24 ciutats*2 persones= 9.600€
- Assistència a fires → 900€/fira *24= 21.600€
- Àpats → 12€/menú *3 àpats/dia*24 ciutats*2 persones= 1.728€
- Material promoció=3.500€

Creació i disseny de la pàgina web= 4.000€

Altres despeses= 2.000€

Annex b) Salaris

	1r Semestre	2n Semestre	Total
CONTRACTES FIXES			
1. Personal Gerència			
Conseller Delegat	12.500€	12.500€	25.000€
Director Acadèmic	12.500€	12.500€	25.000€
Director Comercial	12.500€	12.500€	25.000€
Director Financer	12.500€	12.500€	25.000€
Director Estudiants	12.500€	12.500€	25.000€
Suport Tècnic	8.000€	8.000€	16.000€
Soport Administratiu docent (2)	18.000€	18.000€	36.000€
TOTAL PERSONAL GERÈNCIA	88.500€	88.500€	177.000€

	1r Semestre	2n Semestre	Total
TOTAL PERSONAL 1r any	176.820€	177.870€	354.690€

1r CURS	1r Sem.	2n Sem.	Total
CONTRACTES TEMPORALS			
2. Personal Acadèmic			
2.1 Professorat Majors	60.120€	60.120€	120.240€
Administració de l'empresa	9.000€	9.000€	18.000€
Comptabilitat	9.000€	9.000€	18.000€
Finances	9.000€	9.000€	18.000€
Economia	9.000€	9.000€	18.000€
Dret	9.000€	9.000€	18.000€
Entorn	9.000€	9.000€	18.000€
2.1.1 Bonus-Malus	4.320€	4.320€	8.640€
2.1.2 Classes Magistrals	1.800€	1.800€	3.600€
2.2 Professorat Minors	28.200€	29.250€	57.450€
Excel	450€		450€
ContaPlus	750€		750€
Presentacions	750€		750€
Debat	750€		750€
Sinetització	750€		750€
Professorat Idiomes (3)	20.250€	20.250€	40.500€
Professorat pràctiques Comptabilitat	3.750€	4.500€	8.250€
Professorat pràctiques Finances	750€	4.500€	5.250€
TOTAL PERSONAL ACADEMIC	88.320€	89.370€	177.690€

2n CURS				3r CURS			
	1r Sem.	2on Sem.	Total				
CONTRACTES TEMPORALS				CONTRACTES TEMPORALS			
2.Personal Acadèmic				2.Personal Acadèmic			
2.1 Professorat Majors	60.120€	60.120€	120.240€	2.1 Professorat Majors	60.120€	60.120€	120.240€
Administració de l'empresa	9.000€	9.000€	18.000€	Administració de l'empresa	9.000€	9.000€	18.000€
Comptabilitat	9.000€	9.000€	18.000€	Comptabilitat	9.000€	9.000€	18.000€
Finances	9.000€	9.000€	18.000€	Finances	9.000€	9.000€	18.000€
Economia	9.000€	9.000€	18.000€	Economia	9.000€	9.000€	18.000€
Dret	9.000€	9.000€	18.000€	Dret	9.000€	9.000€	18.000€
Entorn	9.000€	9.000€	18.000€	Entorn	9.000€	9.000€	18.000€
2.1.1 Bonus-Malus	4.320€	4.320€	8.640€	2.1.1 Bonus-Malus	4.320€	4.320€	8.640€
2.1.2 Classes Magistrals	1.800€	1.800€	3.600€	2.1.2 Classes Magistrals	1.800€	1.800€	3.600€
2.2 Professorat Minors	29.250€	29.250€	58.500€	2.2 Professorat Minors	29.250€	29.250€	58.500€
<i>Professorat Idiomes (3)</i>	20.250€	20.250€	40.500€	<i>Professorat Idiomes (3)</i>	20.250€	20.250€	40.500€
<i>Professorat pràctiques Comptabilitat</i>	4.500€	4.500€	9.000€	<i>Professorat pràctiques Comptabilitat</i>	4.500€	4.500€	9.000€
<i>Professorat pràctiques Finances</i>	4.500€	4.500€	9.000€	<i>Professorat pràctiques Finances</i>	4.500€	4.500€	9.000€
TOTAL PERSONAL ACADEMIC 2N CURS	89.370€	89.370€	178.740€	TOTAL PERSONAL ACADEMIC 3r CURS	89.370€	89.370€	178.740€

Per no repetir el quadre de contractats fixes i el primer curs, la suma total es acumulativa (Contractes Fixes+1r Curs+ 2on curs)

Suma acumulativa (Contractes Fixes+1r Curs+ 2on Curs+ 3r curs)

	1r Semestre	2n Semestre	Total
TOTAL PERSONAL 2n any	278.690€	279.740€	538.430€

4rt CURS	1r Sem.	Total
CONTRACTES TEMPORALS		
2. Personal Acadèmic		
2.1 Professorat Majors	60.120€	60.120€
Administració de l'empresa (Optativa)	9.000€	9.000€
Comptabilitat (Optativa)	9.000€	9.000€
Finances (Optativa)	9.000€	9.000€
Economia (Optativa)	9.000€	9.000€
Dret (Optativa)	9.000€	9.000€
Entorn (Optatives)	9.000€	9.000€
2.1.1 Bonus-Malus	4.320€	4.320€
2.1.2 Classes Magistral	1.800€	1.800€
2.2 Professorat Minors	29.250€	29.250€
<i>Professorat Idiomes (3)</i>	20.250€	20.250€
<i>Professorat pràctiques</i>	4.500€	4.500€
<i>Professorat pràctiques</i>	4.500€	4.500€
TOTAL PERSONAL ACADEMIC 2N CURS	89.370€	89.370€

	1r Semestre	2on Semestre	Total
TOTAL PERSONAL 4rt any	484.430€	396.110€	880.540€

Personal Fixe + 1r Curs+2n Curs+ 3r Curs+ 4rt Curs

	1r Semestre	2n Semestre	Total
TOTAL PERSONAL 3r any	382.560€	383.610€	766.170€

Annex c) Previsió del compte de resultats

EVOLUCIÓ PREVISTA COMPTE PERDUES I GUANYS				
GRAU EN ADE BIBE	Curs 17-18	Curs 18-19	Curs 19-20	Curs 20-21
INGRESSOS	624.000,00€	1.272.000,00€	1.920.000,00€	2.550.000,00€
Matricules	570.000,00€	1.164.000,00€	1.758.000,00€	2.334.000,00€
Patrocinis	54.000,00€	108.000,00€	162.000,00€	216.000,00€
DESPESES	684.890,00€	970.860,00€	1.259.847,60€	1.488.581,65€
Personal no docent	177.000,00€	191.100,00€	242.550,00€	254.677,50€
Contractació professorat majors	120.240,00€	240.480,00€	360.720,00€	480.960,00€
Contractació especialistes minors	48.450,00€	96.900,00€	145.350,00€	193.800,00€
Serveis Headhunters	20.000,00€	20.000,00€	15.000,00€	15.000,00€
Material	25.400,00€	25.400,00€	25.400,00€	0,00€
Lloguer immoble	169.000,00€	172.380,00€	175.827,60€	179.344,15€
Lloguer equips informàtics	14.000,00€	26.000,00€	38.000,00€	50.000,00€
Licències de softwares	14.000,00€	26.000,00€	38.000,00€	50.000,00€
Serveis varis funcionament	18.000,00€	20.000,00€	22.000,00€	24.000,00€
Beques	29.400,00€	58.800,00€	88.200,00€	117.600,00€
Taxes i Drets Universitat mare	14.400,00€	28.800,00€	43.200,00€	57.600,00€
Tributs	3.000,00€	3.000,00€	3.600,00€	3.600,00€
Gastos de promoció comercial	32.000,00€	62.000,00€	62.000,00€	62.000,00€
Resultat d'Explotació (EBITDA)	60.890,00€	301.140,00€	660.152,40€	1.061.418,35€
Amortització	6.000,00€	12.000,00€	10.000,00€	8.000,00€
Interessos deute	840,00€	840,00€	840,00€	840,00€
Resultats abans d'impostos	67.690,00€	288.340,00€	649.352,40€	1.052.618,35€
Impost de Societats	10.153,50€	78.854,00€	162.338,10€	263.154,59€
Resultat Net	57.536,50€	209.486,00€	487.014,30€	789.463,76€

Ingressos

Matricules:

1r any, curs 2017/2018= (9.900€-400€) destinats a accions el 1r curs* 60 alumnes= 574.000€

Només en el primer any és restarà els 400€ d'accions. Per posar un exemple,

2on any, curs 2018/2019=: (9.900€-400€)*60 + **9.900*60**= 1.164.000,00€

Patrocinis:

L'annex d) és un llistat d'empreses que podrien actuar com a patrocinadores de BIBE. Sen positius es creu que es poden reunir 54.000€ (6.000€ per 9 empreses). En els anys consecutius aniran augmentant al comprovar que el centre funciona.

Despeses

Personal no docent i contractació de professorat:

Veure annex b)

Serveis Headhunters:

Per la prestació del servei, els headhunters cobren aproximadament el 20% del salari de la persona que busquen.

Material:

Equipació d'una aula, veure annex a).

Lloguer immoble:

(13.000€/mes*12 mesos)+13.000€ fiança= 169.000€ Aplicació d'un 2% d'inflació de cara als pròxims anys.

Lloguer d'equips informàtics:

El preu de la matrícula inclou un ordinador portàtil per a cada estudiant. BIBE els obté a través d'un contracte de renting amb HP, amb 4 anys de vida cada portàtil → 800€ per portàtil/4 anys= 200€/any → 200€*(60 alumnes+10 extres)=14.000€

Llicències de Software:

200€/licències * (60 alumnes+ 10 empleats i professors) =14.000€

Serveis varis de funcionament:

S'inclouen les despeses de subministraments (aigua, electricitat, telecomunicacions), manteniments varis i la neteja dels espais.

Tributs a la universitat mare:

No s'ha de pagar cap tribut a la UB pel fet d'estar adscrita a ella, però com agraïment a la seva confiança BIBE pagarà el 16% del import de les seves matricules si fos una universitat pública → 1.500€/matrícula*60 alumnes*16%= 14.400€

Beques:

BIBE beca al 10% dels alumnes pagant la meitat de la matrícula.

Amortització:

El bens, majoritàriament mobles, s'amortitzen a 10 anys.

Interessos:

La despesa financera d'un préstec de 12.000 a 5 anys és de 840€/any.

Impostos:

Els dos primers anys s'aplica T=15% (emprenedors), i en els consecutius el 25%. Les BI negatives del curs 17/18 es compensen a l'any següent.

