

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO FIN DE GRADO



**TÍTULO: MARKETING ESTRATÉGICO DE
SANABRIA'S ACADEMY**



ALUMNA: YOLANDA PÉREZ FERNÁNDEZ

DIRECTOR: JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ GARCÍA

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto se ha llevado a cabo gracias a los conocimientos adquiridos en el curso de adaptación al Grado de Dirección y Administración de Empresas en la Universidad Politécnica de Cartagena, el cual me ha aportado las nociones básicas para poder desarrollarlo.

Gracias a José Antonio Martínez García el haber aceptado ser el director del proyecto, su constancia, disponibilidad y paciencia. Ante cualquier duda siempre se ha puesto en contacto conmigo de forma rápida y eficaz; me ha mostrado su apoyo y ayuda en todo momento.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a mi familia y amigos por su paciencia.

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.....	9
2. Introducción.....	13
3. Definición de la empresa.....	15
3.1. Misión de la empresa.....	16
3.2. Descripción del negocio.....	16
4. Análisis de la demanda.....	20
4.1. Demanda actual.....	20
4.2. Demanda potencial.....	21
4.3. Español como lengua extranjera.....	22
4.4. Inglés como lengua extranjera.....	24
5. Análisis del entorno.....	25
5.1. Microentorno.....	25
5.2. Macroentorno.....	31
6. Análisis de la competencia y del sector.....	38
6.1. Competencia del español como lengua extranjera.....	38
6.2. Competencia del inglés como lengua extranjera.....	42
7. Análisis interno.....	46
7.1. RRHH.....	46
7.2. Infraestructuras.....	55
7.3. Financiación.....	60
7.4. Organización.....	65

7.4.1. Jerarquía personal.....	65
7.4.2. Cultura empresarial.....	68
7.4.3. Identidad corporativa.....	68
8. Análisis DAFO.....	76
8.1. Fortalezas.....	76
8.2. Oportunidades.....	76
8.3. Debilidades.....	77
8.4. Amenazas.....	77
9. Definición de los objetivos.....	78
10. Desarrollo de acciones estratégicas.....	79
11. Marketing mix.....	80
11.1. Producto.....	80
11.2. Precio.....	87
11.3. Lugar.....	93
11.4. Comunicación.....	94
11.4.1. Ejemplos de publicidad.....	106
11.4.2. Aplicación de nuestras señas de identidad.....	109
12. Planificación temporal de la puesta en marcha.....	118
13. Evaluación de la estrategia comercial.....	120
14. Control de la estrategia comercial.....	121
15. Bibliografía.....	125

FIGURAS:

- Figura 1: Turistas idiomáticos.....	22
- Figura 2: Distribución de los turistas en función del tipo de centro.....	38
- Figura 3: Organigrama.....	67
- Figura 4: Símbolo.....	69
- Figura 5: Marca.....	70
- Figura 6: Lema.....	71
- Figura 7: Símbolo+marca.....	72
- Figura 8: Marca+lema.....	72
- Figura 9: Símbolo+marca+lema.....	72
- Figura 10: Símbolo+marca+lema. Monocromo azul.....	72
- Figura 11: Alteración del color. Símbolo+marca+lema.....	74
- Figura 12: Alteración del color, proporción, modificación de elementos estéticos. Símbolo+marca+lema.....	74
- Figura 13: Alteración del color. Marca+lema.....	75
- Figura 14: Alteración del color y modificación de elementos estéticos. Marca+lema.....	75
- Figura 15: Captura video.....	106
- Figura 16: Folleto.....	107
- Figura 17: Captura facebook.....	108
- Figura 18: Captura twitter.....	109
- Figura 19: Reverso del sobre.....	110
- Figura 20: Frontal sobre.....	110
- Figura 21: Hoja de carta.....	111

- Figura 22: Tarjeta de visita.....	112
- Figura 23: Certificado en español.....	113
- Figura 24: Certificado en inglés.....	113
- Figura 25: Vehículo.....	117

TABLAS:

- Tabla 1: Demanda de español como lengua extranjera.....	20
- Tabla 2: Demanda potencial del español como lengua extranjera.....	21
- Tabla 3: Mercados emisores de turismo idiomático.....	23
- Tabla 4: Mercados potenciales de turismo idiomático.....	24
- Tabla 5: Datos de los principales intermediarios.....	25
- Tabla 6: Datos de los principales suministradores.....	29
- Tabla 7: Datos de los principales competidores, mas próximos geográficamente.....	41
- Tabla 8: Datos sobre la universidad de Salamanca.....	43
- Tabla 9: Competidores que ofrecen inglés como lengua extranjera.....	44
- Tabla 10: Equiparación de los puestos de trabajo en grupos profesionales.....	48
- Tabla 11: Salario base anual, por categorías profesionales.....	50
- Tabla 12: Cotización a la seguridad social.....	51
- Tabla 13: Coste de personal mensual (1).....	52
- Tabla 14: Coste de personal mensual (2).....	52
- Tabla 15: Coste de personal mensual y anual.....	53
- Tabla 16: Cuotas empresariales a la seguridad social.....	53
- Tabla 17: Cuotas mensuales y anuales al FOGASA.....	54
- Tabla 18: Coste total del personal anual.....	55

- Tabla 19: Inversión en la academia.....	56
- Tabla 20: Inversión en alojamiento.....	57
- Tabla 21: Inversión en elementos de transporte.....	59
- Tabla 22: cuadro de inversión y amortización del inmovilizado.....	59
- Tabla 23: Fuentes de financiación	60
- Tabla 24: Cuadro resumen de hipoteca.....	62
- Tabla 25: Leasing de bienes de equipo.....	62
- Tabla 26: Cuadro amortización leasing de bienes de equipo.....	63
- Tabla 27: Cuadro amortización préstamo I.C.O.....	64
- Tabla 28: Crédito de los elementos de transporte.....	64
- Tabla 29: Coste total anual de financiación.....	65
- Tabla 30: Cursos.....	84
- Tabla 31: Descripción y alternativas de los cursos.....	84
- Tabla 32: Alojamiento.....	85
- Tabla 33: Actividades.....	86
- Tabla 34: Próximos lanzamientos.....	87
- Tabla 35: Precios orientativos de los cursos.....	89
- Tabla 36: Precios orientativos del alojamiento.....	90
- Tabla 37: Precios orientativos del alojamiento en familia.....	90
- Tabla 38: Precios orientativos de otras opciones de alojamiento.....	91
- Tabla 39: Precios orientativos de las actividades culturales, deportivas y de ocio.....	92
- Tabla 40: Presupuesto FITUR.....	95
- Tabla 41: Ferias.....	96

- Tabla 42: Presupuesto página web.....	99
- Tabla 43: Spot televisión.....	100
- Tabla 44: Publicidad en radio.....	101
- Tabla 45: Publicidad en televisión.....	101
- Tabla 46: Publicidad en internet.....	102
- Tabla 47: Base de datos.....	103
- Tabla 48: Mailing.....	103
- Tabla 49: Folletos.....	104
- Tabla 50: Catálogos.....	105
- Tabla 51: Total presupuesto comunicación.....	105
- Tabla 52: Uniforme formal.....	114
- Tabla 53: Uniforme deportivo.....	115
- Tabla 54: Uniforme personal de limpieza.....	115
- Tabla 55: Obsequios.....	117
- Tabla 56: Calendario de operaciones.....	119
- Tabla 57: Previsión de ingresos por línea de producto.....	123
- Tabla 58: Previsión de ingresos en valor absoluto.....	124

1. RESUMEN EJECUTIVO

En este proyecto se expone el marketing estratégico para la introducción al mercado y puesta en funcionamiento de una academia de idiomas, Sanabria's Academy, empresa que estará principalmente enfocada al aprendizaje de español e inglés como lengua extranjera.

Sanabria's Academy se ubicará en Puebla de Sanabria (Zamora), y adoptará la forma de sociedad limitada. Dispondrá de un mínimo de cuatro socios que aportarán 10.000 € cada uno, siendo el desembolso inicial de 3.005 €, el mínimo de aportación en el momento de constitución de este tipo de empresa. La cifra de 40.000 € de capital inicial se estima adecuada para poder presentar una mínima garantía a las entidades de crédito y acceder a la financiación de hipotecas, leasing o préstamos necesarios para el desarrollo del negocio.

Sanabria's Academy desarrollará una actividad que se perfila como educativa y turística; una academia de idiomas que combina su actividad docente con actividades deportivas y culturales, ofreciendo además alojamiento a sus clientes.

Los cursos inicialmente serán de español e inglés como lengua extranjera, en varios niveles, abordando desde el más básico (A1) hasta el más avanzado (C2). No obstante, ese enfoque inicial puede extenderse en un futuro a la enseñanza de otros idiomas (preferentemente europeos), en función de futuros análisis del mercado.

El alojamiento ofertado dispondrá de varias opciones: alojamiento en residencia, en familia, hostales o pensiones. El alojamiento en residencia se ofertará directamente por la empresa, con instalaciones propias y personal de nuestra plantilla que se ocupe del mismo. En las opciones en familia, hostales, pensiones... Sanabria's Academy actuará de forma intermediaria entre los alumnos que prefieran esta opción y los empresarios de la zona. Actualmente el alojamiento ofertado directamente por Sanabria's Academy solo lo podrán disfrutar personas que estén realizando alguno de nuestros cursos. Sin embargo, en un futuro vaticinamos que podremos desarrollar más nuestra línea de negocio, y ofertarlo para todo el público.

Las actividades, al igual que el alojamiento, serán desempeñadas directamente por nuestra empresa o de forma intermediaria. Estas actividades son cuantiosas y muy diversas: actividades culturales (visitas a museos, monumentos de la zona), actividades

deportivas (piragüismo, senderismo) u ociosas (café ingles, karaoke). Están pensadas para lograr la satisfacción de nuestros clientes y para poner en práctica el desarrollo de los conocimientos adquiridos.

Estos productos pueden parecer similares a los de la competencia, pero se diferencian en las siguientes cualidades:

- Flexibilidad de horarios y plan de estudios.
- Un modelo de enseñanza innovador, trasladando los conocimientos de las aulas al exterior, dinamizando el aprendizaje.
- Ofrecimiento de soluciones integrales. Nos ocupamos de todo durante su estancia o desarrollo de cursos; nuestros productos principales se completan con los productos adicionales: tutorías individualizadas, transporte, seguro medico, etc.
- Nuestra situación privilegiada en el Parque Natural del Lago de Sanabria, el lago glaciar más grande de España.
- En el caso del idioma español, es el mejor sitio donde desarrollarlo, Castilla y León fue cuna de este idioma y actualmente el español más perfecto se habla allí.
- Novedad y exclusividad en la zona.

Estas diferencias se convertirán en nuestras principales ventajas competitivas, sumadas a nuestros precios asequibles en la fase de introducción de la empresa en el mercado, y la gran calidad que nos aportaran nuestros recursos humanos al contar con profesionales nativos.

Nuestra misión consiste en ofrecer a toda persona estudiante o no, la oportunidad de desarrollar una lengua y conocer una cultura diferente a la suya, mediante cursos y actividades que favorezcan su progreso, en un marco natural incomparable, en el que se pueden desarrollar todo tipo de actividades culturales y deportivas.

Nuestra visión es lograr la penetración en el mercado y conseguir una posición destacada entre nuestros competidores, ofreciendo cursos superiores, mediante una metodología, materiales y tecnologías de información innovadoras, junto a nuestros profesionales altamente cualificados.

Encontramos atractiva esta propuesta de negocio tras estudiar el mercado de los idiomas, la lengua española e inglesa son las lenguas más estudiadas, y se prevé que la tendencia siga creciendo en el mundo globalizado en el que vivimos. Si le sumamos el estado precario de los mercados laborales, donde encontrar trabajo cada vez es más difícil, entonces se hace más patente la necesidad del dominio de los idiomas. Además, muchas de las ofertas de trabajo piden como requisito esencial el conocimiento del inglés, por lo que creemos que es el momento más adecuado para lanzar esta empresa.

Nuestro objetivo principal es el aprendizaje de nuestros clientes, a corto plazo buscamos que en el mercado se conozca nuestra existencia, captación de clientes, su satisfacción, y obtener una cifra de negocio que nos permita ir amortizando gradualmente nuestros préstamos. A medio y largo plazo buscamos un incremento de nuestra demanda, desarrollar nuevos productos, ampliar nuestras líneas de negocio, junto con un posicionamiento ligado a valores como la calidad y la vivencia de una experiencia única.

Para conseguir estos objetivos utilizaremos diferentes estrategias, como la estrategia de crecimiento a través de la captación de clientes utilizando diferentes herramientas de marketing, y alianzas estratégicas con profesionales del sector, entre otras. Seguiremos una estrategia de diferenciación, a través de las ventajas competitivas comentadas anteriormente, y junto a esta estableceremos una política de precios que nos permita una rápida introducción en el mercado.

La inversión requerida es muy elevada. Ello se debe en gran parte a que las infraestructuras necesarias para el desarrollo de la actividad serán adquiridas en propiedad. Además, los costes de comunicación son altos, debido a la intensidad de las campañas para lograr informar de nuestra existencia, y el coste de suministros para poner en funcionamiento el negocio. Se estima una inversión inicial de 400.000 €; usaremos 40.000 € de capital propio, acudirémos a financiación externa con entidades de crédito y solicitaremos línea de préstamos ICO a emprendedores, que nos ofrecen condiciones con un montante acorde a nuestras necesidades, en mejores condiciones de intereses y plazos de amortización de préstamo.

La previsión de las ventas estima que la cifra de negocios aumente un 25% anual. Se espera un alto rendimiento, aunque el resultado del ejercicio después imputarle el gasto de personal, gastos inherentes a la explotación y devolución de deudas será nulo o muy

pequeño. Después de los tres primeros años; a partir de ese periodo, se prevé que los beneficios aumenten.

Por tanto, y como conclusión, Sanabria's Academy es un proyecto muy ambicioso, necesitado de fuerte inversión; pero en un mercado creciente que nos facilitara su rápida recuperación. Creemos que estamos ofertando el producto adecuado en el momento adecuado, con un alto grado de diferenciación, proporcionando a los clientes de nuestra empresa una experiencia única que va más allá del aprendizaje de un idioma, y que envuelve el disfrute y contacto con un paraje natural único, y la práctica de todo tipo de deportes integrados en ese entorno.

2. INTRODUCCIÓN:

Puebla de Sanabria es un municipio de la provincia de Zamora, en Castilla y León. Se encuentra ubicado en la comarca de Sanabria, zona limítrofe con Portugal, Galicia y León. Destaca por su patrimonio monumental, paisajístico y medio ambiental, con una profunda cultura popular, respaldada por la historia, sus festividades y visible en su patrimonio a lo largo de la comarca en lugares como el Castillo de los condes de Benavente del siglo XV, la muralla o la Iglesia de Nuestra Señora del Azogue románica del siglo XII, entre otros.

Es una zona montañosa enclavada en la Sierra de la Culebra. Su geografía es de gran interés, y en ella se pueden encontrar hermosos paisajes, gran número de pequeñas lagunas y el Parque Natural del Lago de Sanabria. Este último es uno de los rincones de mayor atractivo de la provincia de Zamora, uno de los pocos lagos glaciares de la península. Sus aguas cristalinas, su singular paisaje, riqueza de flora y fauna, con una alta concentración de lobos y ciervos, entre otras características, lo convierten en un paraje incomparable, desde el punto de vista natural.

La existencia del lago ha sido el principal reclamo turístico de la comarca, siendo aprovechada para la navegación o la creación de rutas de montaña actualmente. Su clima con veranos calurosos e inviernos fríos, hace posible que sea reclamo turístico todo el año. (www.pueblasanabria.org)

El principal motor de la economía española es el turismo. A lo largo del año nuestro país es visitado por miles de turistas de diversas nacionalidades, atraídos por el atractivo del mismo, la oferta cultural, clima, entre otros muchos factores.

Si analizamos datos académicos, hay una tendencia creciente a que estudiantes de otros países vengan a España para seguir desarrollando sus carreras, un ejemplo claro es el gran número de estudiantes extranjeros que reciben anualmente las universidades españolas bajo el programa de becas Erasmus, impulsados por la inquietud de aprender más sobre una cultura e idioma diferente al suyo.

La profunda crisis en la que estamos inmersos nos ha mostrado la necesidad de formación, sobre todo en idiomas, para poder abrirnos las puertas al mercado laboral.

El español como lengua extranjera tiene un fuerte peso a nivel mundial y se prevé una demanda creciente (Instituto Cervantes y British Council, 2011), si lo sumamos al número de españoles que realizan estancias idiomáticas en otros países, se hace patente la necesidad de conocer otras lenguas. De ahí surge Sanabria's Academy, una empresa cuya función principal es impartir docencia en los campos de español e inglés como lengua extranjera, extrapolando el concepto de negocio desarrollado por empresas o academias de países como el Reino Unido, con amplia experiencia en el sector, adaptándolas a nuestro país.

Se trata de llevar la docencia mas allá de las aulas, combinándola con la realización de múltiples actividades, en el marco incomparable del Parque Natural del Lago de Sanabria, aprovechando el motor principal de nuestra economía, y así atraer una mayor demanda.

La empresa carece de existencia, por lo que el objetivo principal de este proyecto, es analizar la viabilidad del desarrollo del proyecto y la creación de instrumentos de marketing mix para la consecución de los objetivos empresariales.

3. DEFINICIÓN DE LA EMPRESA

Sanabria's Academy es una empresa cuya actividad principal es educativa-turística, ofertando una formación continua que pretende cubrir tanto las necesidades educativas y culturales como personales, para favorecer la motivación y satisfacción de los clientes. La actividad educativa se desarrolla mediante diferentes cursos ofertados en español e inglés como lengua extranjera, conduciéndola mediante un programa de clases presenciales en las aulas destinadas para este fin. Asimismo, también se empleará la enseñanza en el exterior, fuera de las aulas, para aplicar y desarrollar los conocimientos adquiridos en situaciones cotidianas de la vida real, mediante la realización de actividades en un paraje natural y con una fuerte carga cultural que nos ofrece la comarca sanabresa y, en concreto, el Parque Natural del Lago de Sanabria.

Nuestra academia proporciona un producto integral, adaptado a las necesidades y exigencias de nuestros clientes. Se encarga de diseñar un itinerario de estudios, alojamiento y actividades que cumpla con los criterios establecidos por los mismos, aportando ventajas como: clientes bien informados, ahorro de tiempo de búsqueda, agilización y simplificación de procesos, etc. De esta forma demostraremos nuestra implicación con los clientes, ofreciendo el producto adecuado al cliente adecuado. Una de nuestras metas es hacer posible los objetivos de nuestros clientes; si lo conseguimos, significara que lo estamos haciendo bien, y que los productos que ofertamos son de calidad. Así estaremos contribuyendo a mejorar nuestra imagen y que en el exterior nos perciban como una empresa responsable y de calidad.

Sanabria's Academy busca establecer una relación directa y personal con nuestros clientes; satisfacer tanto necesidades académicas como personales, de forma, que, no solo nos perciban como una institución, sino como una “gran familia”, creando una ventaja competitiva, difícil de imitar por el resto de empresas del sector.

Público objetivo nacional e internacional:

- Parados y jóvenes que buscan su inserción en el mercado laboral.
- Trabajadores en activo que deseen aumentar su cualificación profesional.
- Personas extranjeras con permiso de residencia en nuestro país que desconozcan el idioma.

- Estudiantes que viajen a nuestro país bajo programas educativos como las becas Erasmus.
- Personas movidas por motivaciones personales como superación, placer, etc.

La edad mínima del público objetivo se establece en 16 años, después de observar que en el plan de enseñanza español y de otros países europeos, se oferta el español o el inglés como lengua extranjera, de forma troncal u optativa hasta la enseñanza secundaria obligatoria (Ministerio de Educación, 2010)

Las características que definen a nuestro público objetivo son las siguientes: desconocimiento o noción muy básica de una lengua extranjera, y la necesidad de perfeccionar una segunda lengua.

3.1. MISIÓN DE LA EMPRESA

Ofrecer a toda persona, estudiante o no, la oportunidad de desarrollar una lengua y conocer una cultura diferente a la suya, mediante cursos y actividades que favorezcan su progreso, en un marco natural incomparable, en el que se pueden desarrollar todo tipo de actividades culturales y deportivas.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La actividad principal es la docencia; se imparten cursos de español e inglés como lengua extranjera adaptándose a las necesidades, conocimiento y habilidad de los clientes. Mediante una prueba inicial de conocimientos, comprobaremos cuál es el nivel de idioma del que parten nuestros clientes, para poder distribuirlos según el nivel más adecuado. Ofrecemos un seguimiento individual de cada alumno, adaptando un itinerario según sus características y progreso, disponiendo de tutorías como refuerzo en la enseñanza. Nuestro interés por ofrecer una buena calidad y garantizar el aprendizaje de nuestros alumnos, nos lleva a establecer una política de grupos reducidos en las aulas para prestar una atención adecuada a todos y cada uno de los alumnos, y así incrementar su satisfacción y motivación durante su estancia. Los clientes pueden elegir el número de clases y sus propios horarios adaptándolos a sus conveniencias particulares. Los cursos que se ofertarán tendrán una duración mínima de tres semanas. A partir de esa duración el cliente podrá diseñar libremente la duración del curso a realizar. Lo más habitual es que elijan programas cuatrimestrales, semestrales o anuales; la distribución

de la carga horaria diaria o semanal se diseñara en función del itinerario diseñado según el nivel y duración del curso.

Una vez terminado su paso por la academia obtendrán una certificación de asistencia y realización del mismo.

Nuestra oferta docente está formada por (Instituto cervantes, 2002):

- Inglés/ Español Básico: A1, A2 (Usuario Básico)
- Inglés/ Español Intermedio: B1, B2 (Usuario independiente)
- Inglés/ Español Avanzado: C1, C2 (Usuario competente)

Para diferenciarnos del gran número de academias de lenguas extranjeras que componen el sector, desarrollaremos otras acciones que complementen y enriquezcan la actividad principal.

Así, las actividades culturales, deportivas y de ocio ayudarán al desarrollo de la lengua fuera de las aulas, para una plena inmersión lingüística que aporte un valor añadido a la empresa, y así nos diferencie de los competidores. Están pensadas para flexibilizar el aprendizaje, convirtiéndolo en una fórmula dinámica y divertida en la que poder emplear los conocimientos adquiridos, aprender otros nuevos, y ayudar a desenvolverse en situaciones cotidianas de la vida.

Con ellas se persigue fomentar el turismo idiomático y hacer más atractiva nuestra oferta, utilizando como una poderosa herramienta estratégica la situación privilegiada de la academia en el Parque Natural del Lago de Sanabria, como factor determinante para la atracción de la demanda.

Ejemplos de las actividades que se pueden realizar a lo largo de los cursos son:

- Actividades deportivas: navegación, senderismo, *rafting*...
- Actividades culturales: visitas a los principales monumentos de la comarca y provincia, participación en los programas locales como talleres, fiestas...
- Actividades de ocio: paseo en el catamarán, a caballo, café inglés/español, karaoke...

La empresa informará detalladamente al alumnado las diversas actividades que se oferten, periodo de realización, periodo de inscripción, etc. e indicará su gratuidad o coste.

La empresa actuará de promotora en muchas de las actividades, pero habrá otras en las que actuará de intermediaria, por ser actividades que requieren ser desarrolladas por profesionales.

Como prestación accesoria para llevar a cabo la realización de ciertas actividades, se hace necesario el facilitar el transporte de los clientes hasta el lugar donde se van a desempeñar, el coste de este se incluirá en el precio final de cada actividad.

La empresa actuará como intermediaria con las compañías aéreas, ferroviarias y de autobús, para los clientes que deseen que nos encarguemos de su transporte hasta la empresa.

El traslado necesario para las actividades y recogida en el aeropuerto, será desempeñado por la empresa de forma directa.

El alojamiento es otro de nuestros productos ofertados, a continuación se muestran las diferentes alternativas:

- Alojamiento en familia
- Alojamiento en habitación individual
- Alojamiento en habitación compartida

Todas y cada una de las alternativas cumplirán con los mínimos de confort y salubridad, dispondrán de zonas comunes donde poder cocinar, comer, ver la tele, etc; pensadas como punto de encuentro para que los alumnos se conozcan y relacionen a la vez que practiquen el idioma. Se podrá incluir, asimismo, la manutención.

El precio del alojamiento dependerá de la alternativa escogida, si se comparte o no, si se incluye manutención...

Por si sucede alguna incidencia con algún cliente, la empresa dispondrá de personal de recepción; que se encargará de hacer constar la incidencia y realizar los trámites necesarios para que esta sea subsanada de forma rápida y eficaz.

El alojamiento se ofrecerá exclusivamente a las personas que estén realizando algún curso con nosotros, aunque esto no implica que la contratación de este producto sea obligatoria. Por tanto, se pueden realizar los cursos sin la necesidad de contratar el alojamiento, es decir, nos mostramos flexibles ante las exigencias o preferencias de los clientes.

Si se contrata el alojamiento se les enviará toda la información necesaria sobre las instalaciones, dirección e instrucciones a la llegada, 15 días antes de la iniciación de los cursos.

4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

4.1. DEMANDA ACTUAL

En cuanto a la demanda del español como lengua extranjera (Tabla 1), Europa aglutina la mayor parte de turistas.

Tabla 1.
Demanda del español como lengua extranjera

TURISTAS IDIOMÁTICOS		
174.000	EUROPA	73,5%
51.750	AMERICA	0,9%
9.150	ASIA-OCEANIA	3,9%
2.100	AFRICA	21,8%
237.600	TOTAL	100%

Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009)

Predomina el género femenino, con una edad comprendida de 20 a 29 años. La mayor parte procede de Europa, estudiantes no activos laboralmente, cuya motivación para viajar a España es el interés por la lengua española y su cultura, más que por motivos académicos. Los estudiantes procedentes de Europa, un 50% son mayores de 19 años, y el resto universitarios cuya edad oscila entre 20 y 30 años. La demanda Americana esta equilibrada entre el grupo de jóvenes y adultos; la demanda procedente de Asia la gran mayoría son jóvenes. (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009)

En cuanto a la demanda del inglés como lengua extranjera, la tendencia general de los últimos años ha sido de expansión; cada vez son más las personas que hablan inglés como segundo idioma. Las razones son la globalización del comercio y del mercado laboral. (Instituto Cervantes y British Council, 2011)

En España, más de 100.000 estudiantes españoles estudian cada verano en un país de habla inglesa. Desde que el Ministerio de Educación estableció un programa en 2007 que financian las clases de idiomas en el extranjero, más de 150.000 estudiantes y

10.000 profesores han estado entre 3 y 6 semanas formándose en el extranjero. El perfil de estos es mayoritariamente pre-universitarios o universitarios con una edad comprendida entre 16 y 30 años (EF, 2011).

El 50,3 % de la población adulta piensa que aprender un idioma extranjero es muy importante, con respecto al inglés, un 63,1% de los encuestados no habla, no escribe, ni lee en inglés. A la pregunta: ¿está usted aprendiendo algún idioma extranjero? El 91,3% responde no y solo un 8,3% dice que si, de estos últimos un 68,4% estudia inglés (CIS, 2010).

4.2. DEMANDA POTENCIAL

La conforman los extranjeros que estudian español, nacionales y extranjeros que estudian inglés, susceptibles de convertirse en turistas idiomáticos.

Análisis de la demanda potencial del español como lengua extranjera por continentes se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2.
Demanda potencial del español como lengua extranjera

REGIÓN	ESTUDIANTES DE ESPAÑOL	DEMANDA POTENCIAL	DEMANDA POTENCIAL ANUAL	CUOTA DE ESPAÑA	ESTUDIANTES QUE SOLO CONTEMPLAN COMO DESTINO ESPAÑA	CUOTA DE LOS QUE SOLO CONTEMPLAN COMO DESTINO ESPAÑA
EUROPA	3.449.000	2.730.000	341.000	51,2%	240.000	72,7%
AFRICA	512.000	107.433	13.000	15,0%	8.000	26,9%
ASIA-OCEANIA	172.000	142.439	18.000	49,7%	11.000	83,5%
AMERICA	7.100.000	6.595.588	824.000	6,4%	486.000	10,9%

(Fuente: Instituto Cervantes, 2006)

Observamos un elevado número de personas que estudian español, pero hemos de diferenciar que no todos desean realizar estancias idiomáticas; de los que estarían

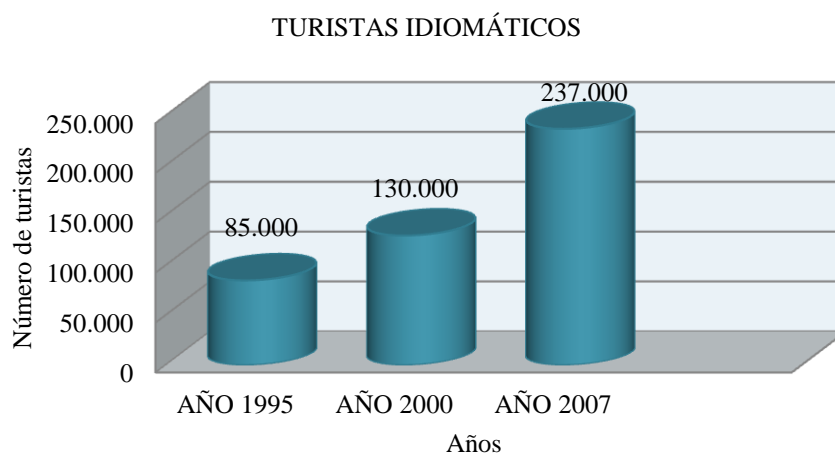
dispuestos a realizarlas un alto porcentaje elegiría España como principal destino.

El British Council, prevé que en el 2015, unos dos millones de personas en el mundo podrían estar aprendiendo inglés como lengua extranjera. No todos los alumnos tienen pensado realizar estancias idiomáticas en otros países, de los que si, elegirán países de habla inglesa como Inglaterra, Canadá, Australia y EEUU principalmente. (EF, 2011)

4.3. ESPAÑOL COMO LENGUA EXTRANJERA

Mercado amplio con gran potencial de crecimiento, cada vez se estudia más español, ocupando el tercer puesto a nivel mundial. Como muestra la Figura 1, unos 237.000 estudiantes viajaron a España a aprender español en 2007, más de 17% con becas Erasmus. Este porcentaje manifiesta que su capacidad económica es media-baja. El resto de los estudiantes llegaron sin ningún tipo de ayuda gubernamental, se trata de un segmento con una mayor capacidad económica. (Instituto Cervantes, 2008)

Figura 1.
Turistas idiomáticos



(Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009)

Un factor determinante de este crecimiento es que la imagen de la lengua española se asocia a la difusión de una cultura internacional de calidad, además de la atracción como destino turístico.

La demanda potencial mundial del turismo idiomático está en torno a unos once millones de extranjeros que estudian español y prevén realizar estancias idiomática;

750.000 contemplan España como destino.

Si observamos la Tabla 3, los principales mercados emisores de turismo idiomático son Alemania, Reino Unido, Italia, EEUU.

Tabla 3.
Mercados emisores de turismo idiomático

RANKING	MERCADOS EMISORES
1º	ALEMANIA
2º	REINO UNIDO
3º	ITALIA
4º	EEUU
5º	FRANCIA
6º	HOLANDA
7º	SUECIA
8º	RUSIA
9º	BRASIL
10º	SUIZA

(Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009)

Las perspectivas de crecimiento destacan a China y EEUU como países potencialmente emisores de turismo idiomático (Tabla 4). EEUU es un país en el que hay un gran número de estudiantes de español, pero un porcentaje pequeño de personas que piensen hacer estancias idiomáticas, por lo que es un país del que podemos absorber gran demanda pues la cuota de mercado alcanzada no es muy elevada.

Tabla 4.
Mercados potenciales de turismo idiomático

RANKING	MERCADOS POTENCIALES
1º	CHINA
2º	EE.UU.
3º	COREA DEL SUR
4º	POLONIA
5º	EUROPA DEL ESTE
6º	RUSIA
7º	JAPÓN
8º	BULGARIA
9º	FRANCIA
10º	INDIA

(Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009)

4.4. INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA

El mercado de estudio de la lengua inglesa es muy amplio y creciente. A nivel mundial el inglés es la lengua extranjera más estudiada en la Europa de los 27, siendo los segmentos más destacados los alumnos de primaria (82%) y de primer ciclo de secundaria (95%). España es el tercer país de la Unión Europea, por detrás de Hungría y Portugal, con mayor porcentaje de adultos (46,6%) que no saben hablar ninguna lengua extranjera. (Eurostat, 2009)

La evolución de la demanda de estudio de la lengua inglesa tiende a seguir creciendo, apoyándonos en datos estadísticos la gran mayoría piensa que el idioma del futuro será el inglés, seguido del mandarín y un pequeño porcentaje el español.

Los factores que influyen en la misma son la globalización en el comercio y en el mercado laboral, además de otros motivos como su necesidad para viajar, diversión y motivos personales.

Frente a estos señalamos dificultades que se plantean frecuentemente en el aprendizaje de un idioma, como es la falta de tiempo, de motivación y dificultad para hablar con nativos (Instituto Cervantes y British Council, 2011).

5. ANÁLISIS DEL ENTORNO

5.1. MICROENTORNO:

Intermediarios

Pueden facilitar nuestra actividad, su presencia física en ciudades de la comunidad como Valladolid, Salamanca y León, con gran afluencia de alumnos tanto nacionales y extranjeros en sus respectivas universidades, nos puede servir de mucha ayuda para atraer clientes a nuestra empresa. A continuación se muestran los más relevantes (Tabla 5).

Tabla 5.
Datos de los principales intermediarios

EMPRESA	DIRECCIÓN
EF EDUCATION FIRST Fundada en 1965. Programas educativos: cursos de idiomas, viajes educativos, títulos académicos e intercambios culturales. Cuenta con 400 escuelas y oficinas en más de 50 países.	<u>PRESENCIA FÍSICA:</u> <u>LEÓN:</u> Calle del Carmen nº 4. C.P. 24001 Teléfono: 987227 402 <u>ZAMORA:</u> Avenida Tres Cruces nº13. C.P. 49008 Teléfono: 980983070 <u>SALAMANCA:</u> Avenida Portugal nº 74. C.P. 37005 Teléfono: 923134907 <u>VALLADOLID:</u> Zarcera N°4. C.P. 47130, Si mancas. Teléfono: 983591788 <u>PRESENCIA WEB:</u> www.ef.com.es www.facebook.com/EFespana https://twitter.com/#!/efespana http://www.tuenti.com/#m=Page&func=index&page_key=1_1658

_70821636

VIAJES Y ESTUDIOS

Empresa con gran experiencia en el sector, fundamentalmente opera a través de la plataforma web.

Brinda a los estudiantes la posibilidad de contratar una variedad de paquetes de aprendizaje de idiomas en el extranjero.

PRESENCIA FÍSICA:

OFICINA CENTRAL: Plaza Ruíz de Aldo, nº11, C.P. 41004, Sevilla.

Correo electrónico: info@viajesyestudios.com Teléfono: 954369333

DELEGACIÓN MADRID: Calle Juan Bravo nº 3 C.P. 28006
Teléfono: 914237097

DELEGACIÓN VALENCIA: Calle Moratín, nº 17 C.P.46002
Teléfono: 902883022

PRESENCIA WEB:

www.viajesyestudios.com/

<https://www.facebook.com/viajesyestudios?ref=mf>

http://www.tuenti.com/#m=Page&func=index&page_key=1_136_63818968

<http://elblogdeviajesyestudioshttps://twitter.com/#!/viajesestudios.blogspot.com.es/>

INTERWAY

Empresa española fundada en 1980, que ofrece cursos de idiomas y campamentos en España.

PRESENCIA FÍSICA:

LEÓN: Calle Sacramento, nº 8, C.P.24003

Teléfono: 987241764

DELEGACIÓN EN CASTILLA Y LEÓN: Calle Aimaras, nº 7, C.P. 47008, Valladolid

Teléfono y fax: 983 23 35 49 Móvil: 607 30 88 78

E-mail: valladolid@interway.es

PRESENCIA WEB:

<http://www.interway.es/>

<https://www.facebook.com/interway>

Fuente: Elaboración propia

EF Educación First, se encuentra físicamente en varias ciudades de Castilla y León, cuenta con una importante presencia en internet; es una agencia que intermedia entre alumnos y empresas dedicadas a ofertar servicios de idiomas. Dependiendo del lugar, el idioma, la duración y presupuesto que deseen destinar, se encarga de buscar un plan que mejor se adapte a sus necesidades. Otros intermediarios que no se encuentran en la región pero se puede contactar con ellos a través de medios informáticos son Viajes y Estudios, Interway, entre otros.

Negociaremos con los intermediarios para que recomienden prioritariamente a Sanabria's Academy frente al resto de empresas del sector enseñanza de idiomas. Utilizaremos un sistema de incentivos, por cada cliente efectivo que nos consigan recibirán un 5% de los ingresos generados por el mismo a Sanabria's Academy, es decir, si un cliente se gasta 1.000€ en nuestra academia, la agencia intermediaria recibirá por este cliente, 50€. Además les ofreceremos descuentos en nuestros cursos, alojamiento y actividades, a ellos y sus familiares.

Suministradores

Debido a nuestra diversidad de actividades vamos a necesitar el suministro de proveedores muy diferentes, por ello, analizaremos los más necesarios, con los que mantendremos una relación directa y continuada, para garantizar la buena marcha de la empresa.

Para el desarrollo de nuestra actividad educativa necesitaremos provisionarnos de material escolar, libros de lengua española y de inglés, en sus diferentes niveles, adaptados al programa docente de la empresa, para ello contaremos con el grupo Santillana, que cuenta con un amplio muestrario en libros de español e inglés como lengua extranjera.

Además de la calidad de su material un factor decisivo para encargarlos de nuestro suministro es su ubicación, los encontramos en varios emplazamientos de la comunidad, en Salamanca, León y Valladolid, de forma que el periodo de espera para recibir los productos encargados será muy corto, no superando los tres días desde que se emite el pedido. Ellos nos ayudará a mantener un stock adecuado, de forma que se adapte a la demanda que la empresa prevé recibir a lo largo de los meses.

Los suministros de oficina se encargarán a una empresa de Valladolid, denominada Sureva, que ofrece un servicio de alta calidad, avalada por 30 años de experiencia en el sector. Nos proveerá de las herramientas necesarias para nuestro servicio de reprografía y medios informáticos, su instalación, mantenimiento y soporte. Los motivos de elección de esta empresa, además de su cercana ubicación, son su oferta de soluciones integrales, y la flexibilidad que nos ofrecen para adquirir los medios que necesitamos a través de alquiler o *renting*.

Los suministros hoteleros, como la ropa de cama, toallas, jabones... lo necesario para el alojamiento se encargara una empresa situada en Zamora, Suministros los tres Arboles S.L. elegida por su cercana ubicación y su amplia experiencia en el sector.

Para la adquisición de otro tipo de suministros necesarios para oficina o para actividades de ocio de menor peso e importancia, acudiremos personalmente a grandes superficies para provisionarnos, pues son artículos cuyo precio adquisitivo no es relevante y no será necesario pactar algún tipo de ventaja, con los proveedores para su obtención.

Los suministros de agua se contratarán con Aquagest, el suministro de luz con Iberdrola. Éstas son empresas que “monopolizan” el territorio Zamorano y la contratación con ellos es casi obligatoria. El suministro de teléfono e internet, con Movistar; la situación de la comarca sanabresa entre montañas dificulta la comunicación, y esta es la única compañía que nos garantiza una cobertura permanente y una rápida conexión a internet.

Tabla 6.
Datos de los principales suministradores

EMPRESAS SUMINISTRADORAS	DIRECCIÓN
<p>GRUPO SANTILLANA</p> <p>Empresa con más de 50 años de experiencia en el sector, con un gran número de líneas editoriales y expansiones por todo el mundo.</p>	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p><u>DELEGACIÓN VALLADOLID:</u> Calle Arado, nº 3 Bajo, C.P. 47014 Teléfono: 983 34 57 20/983 34 45 62</p> <p><u>DELEGACIÓN LEÓN:</u> Calle Maestro Nicolás, nº 41. C.P. 24005 Teléfono: 987 87 60 17 /987 22 53 77</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.santillana.es/</p>
<p>SUREVA</p> <p>Empresa con experiencia de más de 30 años en el sector, los servicios que suministra son:</p> <p>Asesoramiento comercial</p> <p>Venta e instalación</p> <p>Servicios de mantenimiento</p> <p>Soporte técnico</p>	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p><u>CENTRAL VALLADOLID:</u> Avenida Santa Teresa, nº 5-7, C.P. 47010 Tel.: 983 26-76-78 Fax.: 983 26-00-68</p> <p><u>DELEGACIÓN SALAMANCA:</u> Avenida Federico Anaya nº 71 C.P. ,37005 Tel.: 923 26-21-68 Fax.: 923 26-32-12</p> <p><u>DELEGACIÓN ZAMORA:</u> Calle Villalpando, nº 8, C.P. 49005 Tel.: 980 53-46-53 Fax.: 980 53-46-53</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.sureva.es/</p>
<p>SUMINISTROS TRES ÁRBOLES S.L.</p> <p>Centrados en el sector de la hostelería, son varias las ramas que abarca esta empresa, desde</p>	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p><u>ZAMORA:</u> Avenida Obispo Acuña, nº 19 C.P. 49017 Teléfono y fax: 980 16 00 76; Móvil: 651 93 83 48/</p>

<p>la sanitaria, con la instalación por ejemplo de bacteriostáticos, hasta la del menaje, en cuyo catálogo contemplamos la más variada oferta dentro de las empresas del sector en nuestra provincia.</p>	<p>651 93 83 49</p> <p>Correo electrónico:clientes@suministrostresarboles.com</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.suministrostresarboles.com/index.html</p>
<p>IBERDROLA</p> <p>Es el primer grupo energético de España y la quinta mayor empresa nacional en el Ibex 35, líder mundial del sector eólico y una de las cinco compañías mayores del mundo.</p>	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p><u>VALLADOLID:</u> María de Molina, nº 7. C.P. 47001</p> <p>Teléfono: 983 352 400</p> <p>Fax: 983 453125</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.iberdrola.es</p>
<p>AQUAGEST</p> <p>Empresa del grupo Agbar, fundada en 1969, empresa concesionaria del servicio municipal de agua y alcantarillado en Puebla de Sanabria, servicios vinculados al ciclo integral del agua.</p>	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p><u>PUEBLA DE SANABRIA:</u> Plaza Mayor Trasera del Ayuntamiento nº 1, C.P. 49300 (Zamora)</p> <p>Atención al cliente: lunes, miércoles y jueves de 10:00 – 13:00 hrs.</p> <p>Teléfono Averías: 676 690 562</p> <p>Teléfono de Atención al Cliente: 980 620 293</p> <p>Fax: 980 620 293</p> <p>Correo Electrónico: zmrclientes@agbar.net</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.aquagest.es/ESP/home.asp</p>
<p>MOVISTAR</p> <p>Empresa con más de ocho décadas de experiencia operador integrado de telecomunicaciones líder en España se centra en negocios de telefonía fija y móvil, con banda ancha</p>	<p><u>PRESENCIA FISICA:</u></p> <p><u>DISTRIBUIDOR OFICIAL EN PUEBLA DE SANABRIA:</u> Calle José Antonio, nº 4, C.P. 49300</p> <p>Teléfono: 980620109</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.movistar.es/</p>

Fuente: elaboración propia

Competidores

En el territorio de Castilla y León nos encontramos con un gran número de competidores, entidades públicas y privadas, cuya principal actividad es la enseñanza de uno o varios idiomas, este punto lo desarrollaremos de forma amplia más tarde.

5.2. MACROENTORNO:

El mundo de la lengua experimenta cambios debido a las tendencias demográficas, las nuevas tecnologías y la comunicación internacional.

DIMENSIÓN SOCIO CULTURAL:

España:

La población española asciende actualmente a 46.2 millones de personas. Se contempla una desaceleración de la tasa de crecimiento de la población de España, que se reduciría desde el 1,2% anual registrado en 2008 hasta el 0,3% en 2010. A partir de ese año y hasta 2018 la tasa se estabilizaría (INE, 2009).

La desventaja de formación de las mujeres frente a los hombres ha disminuido llegando e incluso a equilibrarse. El índice sintético de educación arroja resultados desfavorables con respecto a la educación pese que a destinar un mayor presupuesto los resultados no mejoran, si bien es cierto este índice se mantiene positivo debido a los recursos destinados a la población adulta han obtenido buenos resultados. (Colectivo Ioé, 2011)

La incorporación de los jóvenes españoles al mundo laboral atraviesa un momento duro, la mitad de las personas entre 16 y 34 años tardó más de un año en encontrar empleo tras finalizar sus estudios. El 33,5% de los jóvenes que encontraron empleo después de dejar o finalizar por última vez los estudios oficiales lo mantuvo más de tres años, mientras que a un 14,7% le duró menos de cinco meses.

Más del 21% de los jóvenes de 16 a 34 años tiene ambos progenitores con nacionalidad extranjera (INE, 2009).

Un 75% de las ofertas de trabajo para perfiles altos exige el conocimiento de un segundo idioma, según estudios realizados se desvela que en España dos de cada tres

adultos desconocen un segundo idioma (Randstad Professionals, 2011) El 17% de los desempleados españoles estudia idiomas, mientras que un 62% de las personas que estudian idiomas poseen un título universitario o de postgrado.

El inglés es el idioma más estudiado por los españoles (49%), seguido del alemán (18%), y el francés (14%). Los españoles destacan por la elevada cifra de estudiantes de alemán (18%) en comparación con el 11% del resto de países. El idioma menos estudiado en España es el ruso (2%). Los cursos en el extranjero son elegidos por el 42% de los españoles como el método más eficaz para aprender idiomas.

Los españoles con trabajo (37%) demuestran mayor interés por los idiomas que los que estudian (24%) y un 4% de jubilados estudian idiomas (Busuu e IE Business School, 2011)

Si analizamos los motivos por los cuales la población española desconoce la lengua inglesa, se debe principalmente a su tardía incorporación en el sistema educativo. El inglés no apareció hasta llegada la democracia, ya que la lengua que se impartía era el francés. La edad de los alumnos también influye; antes hasta la edad de 8 años no se comenzaba a impartir el inglés como lengua extranjera, y según estudios recientes nos desvelan que la mejor edad para aprender una segunda lengua es de 0 a 5 años. En España la gran mayoría de las películas que llegan a nuestro mercado están dobladas en español, pocas son las que solo se emiten en su versión original. Esto también frena nuestro aprendizaje. Es visible como en el país vecino, Portugal, la mayoría de las películas se ven en versión original y ello hace que su población tenga un mayor nivel de inglés (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2000).

Otros mercados potenciales:

China e India son los países con mas población del mundo, 1,33 mil millones los primeros y 1,17 mil millones el segundo. En estos países el número de estudiantes que estudian el español como lengua extranjera es muy reducido frente al elevado número de población que los conforman, pero se prevé que la demanda aumente en estos países (Instituto Cervantes, 2006).

Estados Unidos tiene 306,8 millones de habitantes de los cuales un 24% son menores de 18 años. De acuerdo con el US Department of Education y el National Institute of Child Health and Human Development, el 20% de la población mayor de 5

años habla en el hogar una lengua diferente al inglés, y se estima que, aproximadamente en el año 2030, el 40% de la población escolar hablará inglés como segunda lengua (Jiménez y O'Shanahan, 2009).

La tasa de paro estadounidense tiene una tendencia negativa cuando el nivel de educación de la población se eleva (EAE Business School, 2011). En este país la lengua española se ve influida por el elevado número de personas, cubanas, mexicanas, puertorriqueñas, y se prevé que el habla hispana alcance una mayor magnitud.

Brasil tiene 191,5 millones de habitantes, este es un dato relevante para nuestra empresa, ya que su gobierno incentiva el aprendizaje del español. Según sus propias estimaciones, contará con unos 30 millones de personas que hablarán español como segunda lengua en tan solo una década (Instituto Cervantes, 2006).

Coincidiendo con el perfil de españoles, un 62% de estudiantes de idiomas poseen un título universitario o de postgrado. A nivel mundial un 8% de los jubilados estudian algún idioma. Un 31% de la muestra global elige los cursos en el extranjero como el método más eficaz para aprender un idioma (Busuu e IE Business School, 2011)

DIMENSIÓN ECONÓMICA DE DEMANDA POTENCIAL

La economía española ha recaído por segunda vez en la recesión durante esta crisis, el PIB se contraerá un 1%. Esto se debe al impacto de la crisis de la deuda, recortes sector público, el bajo consumo privado y alto endeudamiento. Los pronósticos de crecimiento son diversos según la fuente: FMI -1,7%, Banco de España 1,5%. La inflación se reducirá, desde el 3% en 2011 hasta el 1,3% en 2012.

Alemania, Francia y Reino unido crecerán en torno a un 0,6%. Por su parte, la economía italiana caerá un 1,3%, Irlanda se recupera, mientras que Grecia se hunde con una contracción de 4,4% y Portugal caerá un 3,3% (Missé, 2012)

Recientes informes destacan la debilidad de la economía norteamericana y la europea, y la fortaleza de economías como China, Rusia y Brasil. La economía de EEUU crecerá un 2,6%, la inflación es baja 1,1%, el déficit comercial de 46,300 millones de dólares y su déficit presupuestario es de 1,29 billones de dólares, un 8,9% del PIB. Brasil crecerá un 7,1% (Silvestre Hijo, H. 2010).

Un 36% de los españoles ha invertido mas de 1000€ en cursos de idiomas a lo largo

de su vida, el promedio de gasto se sitúa en 1500€, y es el doble que el promedio invertido por el resto del mundo situado en 750€. Es de destacar, asimismo, que un 12% de españoles ha invertido mas de 5000€. (Busuu e IE Business School, 2011)

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA:

Las herramientas online están ganando terreno frente a los métodos tradicionales en el aprendizaje de idiomas. Una encuesta realizada a más de 16.000 personas de 150 países diferentes, destaca que un 37% de los encuestados prefiere usar internet para aprender un idioma (Busuu e IE Business School, 2011).

El estudio de una lengua mediante las tecnologías de la información y comunicación ha evolucionado mucho en las ultimas décadas, desde la enseñanza de lenguas asistida por ordenador hasta un concepto mas reciente: TELL (traducido al español: Tecnología de la mejora el aprendizaje de idiomas), Así, mediante la exposición de los alumnos a medios con los que pueden comunicarse libremente con otros estudiantes o con hablantes nativos de la lengua meta, pueden enriquecer el proceso de su aprendizaje de forma autónoma.

El ordenador gracias a internet ha pasado de ser un medio fundamentalmente utilizado para el procesamiento de información a emplearse como una herramienta de comunicación, que lo convierte en un instrumento de ayuda muy útil a la hora de aprender una lengua extranjera.

La Word Wide Web se ha convertido en una herramienta didáctica con una amplia gama de actividades y recursos, que esta experimentando un gran crecimiento, por ello muchas empresas cuya actividad se desarrolla de forma presencial, observando el gran potencial que tiene la red, esta expandiendo su negocio a través de la misma (Casanovas, 2009).

DIMENSIÓN POLITICO LEGAL

España, en política de enseñanza, se halla inmerso en el marco común de referencia europeo. Esta es la base para la elaboración de programas de lenguas, exámenes, manuales, etc., en Europa. La política educativa europea con respecto al aprendizaje de diversas lenguas adopta la defensa del plurilingüismo.

En España, existe un programa integral de aprendizaje de lenguas extranjeras, en el

cual el gobierno destina ayudas para que alumnos y docentes adquieran una lengua extranjera (Ministerio de Educación, 2011). Algunas de las acciones dirigidas a alumnos son:

- Inmersión lingüística mediante colonias de vacaciones en inglés
- Inmersión lingüística en periodo escolar
- Estancias de estudio en el extranjero

Por otro lado, también se realizan acciones dirigidas a maestros y profesores:

- Formación en el extranjero (Programas Comenius y Grundtvig, ofrecen ayudas para la formación continua, promoviendo la movilidad y la cooperación entre centros educativos).
- Formación en España.
- Acciones de refuerzo del sistema
- Plataforma virtual
- Visitas de estudio
- Difusión y potenciación en los centros de los programas de la UE
- Proyectos de Voluntariado de Mayores
- Fomento de la participación de los profesores en activo en proyectos y grupos de trabajo internacionales

Y también se ejecutan acciones de carácter general:

- Reforzar y actualizar el programa That's English
- Promocionar el uso de documentos como el Europass.
- Difusión y potenciación del sello europea a las iniciativas innovadoras en la enseñanza de lenguas, etc.

Además de estos instrumentos las comunidades autónomas, a través de los servicios de demanda de empleo, ofertan cursos para que tanto desempleados como ocupados

puedan realizar cursos de formación en idiomas.

Revisando las políticas de educación en otros países nos encontramos que EEUU presenta una política de idiomas muy poco desarrollada. No existe currículo de enseñanza de lenguas extranjeras a escala nacional, ni mandato federal que establezca la obligatoriedad de estas enseñanzas. En la enseñanza preuniversitaria nos encontramos con el español como lengua extranjera especialmente en secundaria, programas bilingües de transición que para estudiantes procedentes de países de habla hispana, y programas bilingües o de inmersión. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, sf*).

Encontramos programas como Alban, becas Funiber, la Fundación Rotaria, entre otros muchos, que destinan recursos para personas que deseen viajar a otros países por motivos como estudios, trabajo, idiomas (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009)

BARRERAS DEL SECTOR

Como hemos analizado en apartados anteriores la utilización de herramientas informáticas e internet son el futuro del desarrollo de sector para poder llegar a ser competitivos y adaptarnos a la era tecnológica en la que vivimos y que con gran fuerza está desplazando a los métodos tradicionales de enseñanza. Es difícil encontrar en el mercado herramientas de software de gestión adaptados para los centros de enseñanza de idiomas. Se debe acudir, por tanto, a programadores profesionales que diseñen un programa específico y el coste de su adquisición es elevado.

Las empresas con una posición destacada en el sector de la enseñanza de idiomas gozan de más recursos tanto económicos como estratégicos, tienen contratos con intermediarios, y programas de incentivos difíciles de igualar por nuestra empresa.

Los competidores existentes son una fuerte barrera de entrada en el sector, su experiencia las hace más atractivas para los clientes, y han desarrollado herramientas para la innovación como la colaboración de universidades y editoriales, creando un material didáctico propio.

Hay una fuerte proliferación de nuevas empresas debido al auge que experimenta el sector, ejerciendo una competencia desleal. Esto hace peligrar la integridad del sector y será necesario aplicar un control y una regulación administrativa que actualmente no

esta desarrollada; un ejemplo claro de esta situación son los nuevos centros de enseñanza de lengua española en países sudamericanos (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009).

6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL SECTOR.

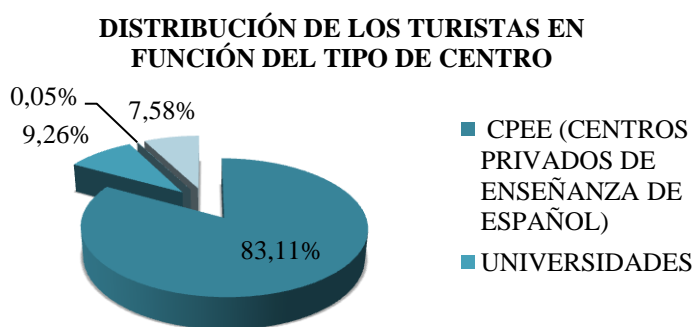
El sector de la enseñanza de idiomas en España se descompone de la siguiente forma (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009):

- Escuelas de capital privado, cuya actividad de español como lengua extranjera se ha consolidado como actividad predominante o principal.
- Academias generales de idiomas. En su oferta encontramos español como lengua extranjera, y pequeñas academias especializadas únicamente en español para extranjeros.
- Universidades, que poseen un servicio de idiomas propio, en el cual se ha establecido entre otros idiomas el español como lengua extranjera de forma consolidada.
- Escuelas oficiales de idiomas.

6.1. COMPETENCIA DEL ESPAÑOL COMO LENGUA EXTRANJERA

En España se localizan alrededor de 627 centros donde se pueden realizar cursos de español, un 9% universidades, 8% Escuelas oficiales de idiomas y centros privados de español para extranjeros un 83% (Figura 2).

Figura 2.
Distribución de los turistas en función del tipo de centro



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2009)

La oferta de centros especializados en ELE (Español como Lengua Extranjera) es de 163, su distribución por las distintas comunidades autónomas del país está muy

desequilibrada; en Andalucía se concentra un 30% de la oferta, seguida por Castilla y León con un 16%, Madrid con un 15,3% y Valencia con un 12,8%.

España como receptor de turismo idiomático se enfrenta a principalmente a dos competidores: México y Argentina.

Según el ámbito al que pertenezcan los centros encontramos:

- Centros públicos: universidades públicas y escuelas oficiales de idiomas.
- Centros privados: universidades privadas y centros privados de idiomas.

Un 15% de la distribución de la oferta pertenece a los centros públicos y el 85% restante a centros privados.

Existe un total de 518 centros privados, en los cuales se imparte el español como lengua extranjera pero tenemos que diferenciar que solo un 96 de ellos están acreditados por el Instituto Cervantes y los 422 restantes no disponen de títulos oficialmente reconocidos, por lo que expedirán títulos en los que se acredite su asistencia (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2009).

Desde el producto mercado se distinguen los centros que:

- Ofrecen paquetes idiomáticos
- Ofrecen cursos y actividades complementarias.
- Sólo ofrecen cursos

Nuestro negocio se sitúa dentro del sector privado; en principio los títulos que expediremos no serán oficiales, solo acreditaran el nivel alcanzado por la realización del curso y su asistencia al mismo.

Nuestra competencia más próxima geográficamente son las entidades y empresas cuyo ámbito de actuación es la comunidad autónoma de Castilla y León. En ella encontramos 26 centros adscritos como ELE.

A continuación se analiza algunos de los competidores más próximos geográficamente:

- Colegio Delibes: Ofrece clases de español durante todo el año (solamente español), sus profesores son licenciados en filología, ofrecen más de catorce tipos de cursos entre ellos lengua española, lengua y cultura españolas..., tutorías personalizadas, conferencias, diplomas y certificados de asistencia. Dispone de un programa de alojamiento en el que ofrecen diversas posibilidades, como alojamiento con una familia española, pisos compartidos, residencias, entre otros. Desarrollan un programa de actividades, como exposiciones, visitas a museos, representaciones teatrales, conciertos...

- Escuela Don Quijote: ofrece distintos cursos de español adaptándose a las necesidades del cliente muestra son sus cursos intensivos, de conversación, cursos individuales, etc. Ofrece la posibilidad de realizar actividades fuera del centro como campamentos y viajes de estudios. Dispone de alojamiento con familias, pisos compartidos, residencias de estudiantes.

- Universitas Castellae Valladolid: es un centro privado de enseñanza de español como lengua extranjera, ofrecen tres programas para adaptarse al cliente: Programas de semestre, estudios independientes, y un programa de verano que se divide a su vez en dos: intermedio y elemental por un lado y avanzado y superior por otro. Esta escuela fundamentalmente se ocupa del idioma, el alojamiento esta en un segundo plano, y no ofrece actividades fuera de la escuela.

- IEMA (Instituto Español las Murallas de Ávila). Imparte la docencia de español en tres bloques, cursos generales: gramática, conversación, comunicación, cursos especiales adaptados a ciertas profesiones, y cursos de cultura. Fuera del aula tienen programas como “España canta”, “diviértete”, e “iniciación del mundo al vino español”. Estas actividades son encaminadas a que conozcan la vida y costumbres de los españoles.

Otras escuelas en la comunidad:

- Salamanca: Estudio Sampere, Letra Hispanica, Colegio de España, Colegio de estudios Hispánicos, Enforex (imparte otros idiomas entre ellos inglés), Escuela internacional, etc.

- Soria: Cámara oficial de comercio e industria de la provincia de Soria.
- Valladolid: international house Valladolid (también imparte cursos de inglés)

Universidades privadas: Universidad Pontificia de Salamanca, Universidad Internacional SEK, Universidad Católica de Ávila, Universidad Europea Miguel de Cervantes.

En todos los centros privados mencionados hasta ahora desarrollan cursos de español como lengua extranjera. La diferencia que existe entre ellos esta en los servicios que ofrecen; unos solo realizan cursos y otros complementan su oferta con alojamiento u ocio.

En la siguiente tabla (Tabla 7) mostramos un resumen de los datos de algunos de los competidores mencionados:

Tabla 7.
Datos de los principales competidores mas próximos geográficamente

/EMPRESA	DIRECCIÓN
COLEGIO DELIBES	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p>Avenida de Italia, nº21, Salamanca. C.P. 37007 Teléfono: 923120460</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.colegiodelibes.es/ https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=http%3A%2F%2Fwww.colegiodelibes.es%2F&t https://twitter.com/intent/tweet?source=webclient&text=++http%3A%2F%2Fwww.colegiodelibes.es%2F</p>
ESCUELA DON QUIJOTE	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p>Calle de los placentinos, nº2, Salamanca, C.P. 37008 Teléfono: 923268860</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.donquijote.org/spanish/salamanca.asp</p>

	https://www.facebook.com/www.donquijote.org https://twitter.com/#!/don_quijote
UNIVERSITATS CASTELLAE	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u> Plaza del Viejo Coso nº 5, edificio 2, C.P. 47003, Valladolid. Teléfonos: 983377508/629388777 e-mail: cuc@universitascastellae.es</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u> http://www.universitascastellae.es/</p>
IEMA	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u> Calle Martín Carramolino nº6, C.P. 05001, Ávila Teléfono: 920222773 Fax: 920252955</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u> http://www.iema.com/es/</p>

Fuente: Elaboración propia

6.2. COMPETENCIA DEL INGLÉS COMO LENGUA EXTRANJERA

Si analizamos el ámbito privado, encontramos gran número de academias y escuelas situadas en la comunidad de Castilla y León. Nos centraremos en las que han alcanzado una posición destacada frente a las demás:

- Zamora: Home English, Gilson School, etc.
- Salamanca: Home English, Escuela de ingles Kilkenny, One Way, etc.
- León: Home English, Academia Oxford, Far more, etc.
- Valladolid: Home English, Queen´s Gate School, International house, etc.

Como observamos algunas de estas escuelas o academias están situadas en varias provincias, se trata de franquicias de idiomas que implantan el mismo modelo de

enseñanza en distintos lugares de la geografía española, estas no solo se centran en la enseñanza de inglés sino que ofrecen un amplio paquete de idiomas.

Con respecto a los centros públicos como Universidades y escuelas oficiales de idiomas, encontramos destacamos a la Universidad de Salamanca, que engloba Ávila, Zamora y Béjar, la Universidad de Valladolid que engloba Soria, Segovia y Palencia, la Universidad de Burgos y León. Éstas disponen de su propio departamento de servicio de idiomas entre su oferta de cursos encontramos por ejemplo en la Universidad de Salamanca, alemán, chino, portugués, inglés e italiano entre otros. Estos se dividen en subgrupos dependiendo de cual sea el destinatario y sus intereses, por ejemplo destinados a grados, postgrados, con una atención individualizada. Vamos a analizar los resultados globales de los cursos de idiomas en la Universidad de Salamanca. Como hemos comentado anteriormente la Universidad de Zamora pertenece a la misma, y es nuestro ámbito de actuación. Durante el curso académico se impartieron 137 cursos, destinados a diferentes colectivos de personas vinculadas con la Universidad de Salamanca. Analizando el siguiente cuadro resumen (Tabla 8) observamos que el mayor número de alumnos matriculados esta en cursos de ingles, seguido por el francés, italiano y alemán con un peso mucho menor.

Tabla 8.
Datos sobre la Universidad de Salamanca

	Alemán	Francés	Chino	Inglés	Italiano	Portugués	Ruso	Catalán	Euskera	Total
Nº Alumnos/as	110	172	14	1.267	135	37	27	32	4	1.812
Nº Grupos	8	18	1	85	8	5	6	4	1	137
Media personas/ Grupo	13,7	9,5	14,0	14,9	16,9	7,4	4,5	8,0	4,0	13,2

Fuente: Universidad de Salamanca (2011)

En España hay más de 300 escuelas oficiales de idiomas, que ofrecen cursos de diferentes lenguas y emiten certificados oficialmente reconocidos. En la comunidad de Castilla y León encontramos al menos una en cada capital de provincia.

En la provincia de Zamora hay tres, en Zamora, Benavente y Toro, en ellas se ofrecen varios idiomas, alemán, español para extranjeros, francés, inglés, italiano y portugués. Disponen de biblioteca y aula multimedia. Su actividad principal es la docencia, no se ocupan ni del alojamiento ni actividades de ocio.

La tendencia de acudir al extranjero para aprender o mejorar un idioma cada vez es mayor. Un estudio del British council señala que mas de 40.000 estudiantes acuden al reino unido para hacerlo, más del 50% son españoles. Se prevé que la tendencia cambie debido a la fuerte crisis económica que atraviesa España, y se elijan otros destinos más económicos, como Irlanda, Malta, Sudáfrica y Canadá. En el Reino Unido, Londres, Oxford, Cambridge y la Costa sur son las opciones más populares, debido a que los costes de los cursos son más bajos, buena comunicación, entre otros. Además, adoptan otras alternativas como campamentos de verano o cursos en línea que se realizan en España. (British Council, 2011)

La estructura del sector de la enseñanza de idiomas, en concreto de inglés, en países de la Unión Europea y EE.UU, se establece de forma muy similar a la estructura española, mediante universidades, centros privados y escuelas oficiales, entre otros. Algunos datos sobre competidores se muestran en la Tabla 9.

Tabla 9.
Datos sobre competidores que ofrecen inglés como lengua extranjera

EMPRESA	DIRECCIÓN
<p>GILSON SCHOOL OF ENGLISH</p> <p>Fundada en el año 1983.</p> <p>Actividades:</p> <p>Cursos de inglés para niños, adolescentes y adultos.</p> <p>Cursos de preparación para exámenes.</p> <p>Traducciones inglés-español y español-inglés.</p> <p>Clases individuales según disponibilidad de horarios.</p>	<p><u>PRESENCIA FÍSICA:</u></p> <p>Avenida tres cruces, nº 20, C.P. 49008, Zamora</p> <p>Teléfono: 980515138</p> <p>E-mail: info@gilsonschoool.es</p> <p><u>PRESENCIA WEB:</u></p> <p>http://www.gilsonschoool.es/index.html</p>

HOME ENGLISH

Empresa con más de 40 años de experiencia en formación de idiomas.

Metodología de aprendizaje personalizada, que se adapta a las necesidades de cada alumno. Ofrece un sistema flexible.

PRESENCIA WEB:

<http://www.home.es/>

FAR MORE

Amplia experiencia (más de 16 años) en preparación de exámenes de la Escuela Oficial de Idiomas y de los test de P.E.T., First Certificate, Advanced y Proficiency de la Universidad de Cambridge

PRESENCIA FÍSICA:

Avenida San Juan de Sahagún, 23 bajo, C.P. 24007, León.
Teléfono: 620 757 055
E-mail: farmore@farmore.es

PRESENCIA WEB:

<http://www.farmore.es/>

ESCUELA OFICIAL DE IDIOMAS

La Escuela Oficial de Idiomas de Zamora es un centro oficial, dependiente de la Junta de Castilla y León, que fue creado en el curso 1987-88 y forma parte de una red de centros repartida por todo el país, cuyas enseñanzas tienen carácter especializado y no obligatorio.

PRESENCIA FÍSICA:

ZAMORA: Calle Arapiles, nº35, C.P. 49019.

Teléfono: 980530657/615667829

Fax: 980535880

TORO: Instituto de Educación Secundaria Cardenal Pardo de Tavera, (Zamora)

Avenida Luis Rodríguez de Miguel s/n.

BENAVENTE: Instituto de Enseñanza Secundaria León

Felipe, Avenida Federico Silva, nº46 , C.P. 49600 (Zamora)

PRESENCIA WEB:

<http://eoizamora.centros.educa.jcyl.es/sitio/>

Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS INTERNO

7.1. RRHH

Los recursos humanos son una de las piedras angulares de una empresa. A través de éstos obtendremos la productividad y crearemos valor, para conseguir la competitividad que nos permita integrarnos en el mercado y diferenciarnos. Especificaremos detalladamente cual serán las tareas a desarrollar en cada puesto y las cualidades que deben tener las personas que desarrollen las distintas actividades, así como su forma de reclutamiento. Debemos ser realistas en todo momento y ajustar la plantilla a nuestras necesidades, que van a depender de nuestra oferta y demanda según el desarrollo de nuestro negocio en el tiempo.

DIRECTOR GENERAL: Profesional de nivel superior que se ocupe de la administración, dirección, supervisión y coordinación de la actividad educativa. Entre sus funciones destaca: gestionar la relación con el entorno, representar a la academia, tomar decisiones sobre inversiones, administrar recursos físicos y financieros, gestionar al personal, coordinar y promover el desarrollo profesional de los empleados. Debe tener capacidad de liderazgo, ser un buen negociador y eficaz en la resolución de conflictos. Además deberá ser responsable y capaz de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno. En cuanto a los conocimientos académicos, será necesario que domine varias áreas de conocimiento, como idiomas, administración y dirección de empresas, gestión de recursos humanos, comercio, entre otros, el título mínimo requerido será de licenciatura o máster en las enseñanzas citadas. Además de ser una persona con buena presencia, don de gentes, comunicativa y clara. Su jornada laboral será de 8 horas laborales de lunes a viernes. Este puesto será desarrollado por una sola persona, y se requiere una experiencia mínima de 3-5 años.

RECEPCIONISTA-SECRETARIA: El perfil buscado para desempeñar este puesto es de una persona orientada a las relaciones humanas, sociable, discreta y con iniciativa. Sera imprescindible el dominio de varios idiomas, de forma destacada el inglés y el dominio de gestión de herramientas informáticas.

Las tareas a desarrollar será la gestión de centralita telefónica, gestión de pagina web y correo electrónico, recogida de correo y paquetería, atención a los clientes y trabajos administrativos varios. Los requisitos académicos mínimos para este puesto serán de técnico superior en administración y finanzas y poseer el B1 en ingles.

Se requerirán dos personas para cubrir este puesto, la jornada laboral será de 8 horas diarias de lunes a domingo, se establecerán los turnos de trabajo en función del horario de la academia junto con los correspondientes descansos pactados según convenio.

Una de estas personas tendrá mando sobre el departamento.

PROFESOR INGLÉS/ESPAÑOL: El perfil buscado es de persona que domine varios idiomas, fundamentalmente inglés y español, preferentemente nativos, cuya formación mínima sea una licenciatura en filología (ya sea inglesa o española), también será necesario un certificado B2 o C1. Conocimiento amplio en el uso de TIC, personas dinámicas y comunicativas, la experiencia mínima requerida para el puesto será de dos años.

Se requiere de al menos 6 personas para cubrir este puesto; 3 para impartir las clases de español como lengua extranjera (una para cada nivel ofertado) y otras 3 para impartir inglés como lengua extranjera. La jornada laboral será de 8 horas de lunes a viernes.

De entre todos los profesores se elegirá a una como jefe de estudios, y dentro de los profesores de inglés y español se elegirá a uno de cada materia y se les nombrará delegado/a del idioma correspondiente.

MONITOR DE TIEMPO LIBRE: Persona dinámica, dominio de varios idiomas, agradable, organizada, capaz de conseguir información y de informar, gran iniciativa y alto grado de implicación personal, capaz de potenciar la comunicación y realizar las funciones de intermediario para contratar diversas actividades con otras empresas. Este puesto requiere de unos conocimientos mínimos de administración. Los requisitos académicos mínimos serán de técnico superior en administración y finanzas y el correspondiente curso de monitor de ocio y tiempo libre, persona bilingüe (español-ingles) estar en posesión como mínimo del certificado B1 en inglés. Para ocupar este puesto se requerirá de dos personas, una de ellas será el encargado del departamento.

PERSONAL ENCARGADO DE LA LIMPIEZA: Las funciones a desarrollar serán mantener limpias las instalaciones de la academia y el alojamiento ofertado por la misma. Revisar que no falten suministros como jabón, papel, toallas... y reponerlo en caso necesario. Comunicar de cualquier desperfecto en sus áreas de actuación, como la necesidad de suministrarles el material necesario para realizar su tarea. Conocer, observar y difundir la normativa de la academia con respecto a la utilización y cuidado

de las instalaciones. Mantener una comunicación efectiva, cordial y permanente con los clientes.

La jornada laboral será de 8 horas diarias de lunes a domingo, este puesto será desarrollado por dos personas, una de ellas será la encargada/o del departamento. No es necesario experiencia previa, ni conocimientos mínimos previos.

Todos los puestos comentados se acogerán al estatuto general de los trabajadores, sus vacaciones, pagas extras, el salario será superior o igual al citado para la correspondiente categoría de grupos de trabajo, nunca por debajo del salario mínimo interprofesional. Además, todos deben superar un periodo de prueba, que dependiendo del puesto y tipo de contrato puede oscilar entre 15 días a 1 año.

La modificación de la plantilla dependerá del funcionamiento de la empresa, su expansión o contracción. Para reclutar personal, cubrir bajas o un aumento eventual de la demanda en el negocio, acudiremos a empresas de trabajo temporal, siendo nosotros los que realicemos las entrevistas de forma personal.

En cuanto a la actuación como intermediarios, se trata de llegar a un acuerdo con distintas empresas hosteleras, deportivas, hoteleras... por el cual nosotros ofertamos sus productos a nuestros clientes, y si éstos deciden contratarnos, nos llevaremos una comisión.

En la tabla 10 se muestra la clasificación en grupos profesionales, los puestos de trabajo anteriormente analizados.

Tabla 10.
Equiparación de los puestos de trabajo en grupos profesionales

GRUPOS PROFESIONALES	PUESTOS DE TRABAJO
<p>GRUPO I:</p> <p><u>Profesor/a Titular:</u> ejerce la función docente y desarrollo de los programas establecidos por el centro.</p>	<p>Dentro de este grupo profesional se encuentran los profesores que forman parte de la plantilla, independientemente de la materia que impartan.</p> <p>Algunos de los profesores, además de ejercer la función docente, desempeñan cargos de mayor responsabilidad; delegados de idiomas y jefe de estudios.</p> <p>Estos últimos entran a formar parte de este grupo</p>

	profesional, tras la desaparición de las categorías profesionales con la reforma laboral de 2012.
<p>GRUPO II:</p> <p><u>Jefe de administración:</u> quien tiene a su cargo la dirección administrativa.</p> <p><u>Oficial administrativo de primera:</u> dominio de una función determinada de la administración.</p> <p><u>Auxiliar administrativo:</u> ejerce funciones administrativas, burocráticas, biblioteca, teléfono, recepción y demás aspectos relacionados con el departamento de dirección y administración.</p>	<p>En este grupo se identifica al personal administrativo de la empresa.</p> <p>Director general se identifica como jefe de administración, se encarga de la dirección administrativa entre otras tareas.</p> <p>El personal administrativo, a parte del director general, esta conformado por las secretarios/as.</p> <p>La labor a desarrollar será distinta, uno se ocupara de tareas de mayor peso y responsabilidad, el oficial administrativo de primera. Este tendrá a su cargo un subordinado/a que se ocupara de tareas mas sencillas, se trata de un auxiliar administrativo.</p>
<p>Grupo III:</p> <p><u>Empleado/a de servicios generales:</u> se encarga de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, equipos...</p> <p><u>Monitor/animador:</u> a quien la dirección le encomienda labores de atención y asistencia a los usuarios.</p>	<p>En este grupo se identifica al resto de la plantilla, el personal de limpieza y los monitores de ocio y tiempo libre.</p>
<p>La jornada laboral anual máxima de los trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Grupo I: 1.446 horas. - Grupos II y III: 1.715 horas. 	

Fuente: B.O.E. 2011

Identificados los puestos de trabajo por grupos profesionales, estableceremos el salario, en base a lo que determine el convenio colectivo. El salario estará formado por: salario base, antigüedad, complemento de perfeccionamiento y resto de complementos que pudieran corresponderles.

El complemento de desarrollo y perfeccionamiento profesional, se establece como incentivo para nuestros profesionales. Una formación continuada de estos, mejorara la

calidad en la prestación de servicios.

Abonaremos el salario mensual a nuestros trabajadores, dentro de los cinco primeros días de cada mes, en cumplimiento con el convenio colectivo.

Nuestros empleados tendrán derecho al cobro de dos pagas extras al año, que serán prorrateadas mensualmente, y se perciben junto al salario mensual.

En la tabla 11 se muestra el salario base establecido, en función de la jornada total anual, para cada categoría profesional. (Las categorías profesionales han desaparecido con la reforma laboral de 2012, pero el convenio colectivo vigente de enseñanza y formación no reglada, es de 2011; anterior a la reforma)

Tabla 11.

Salario base anual, por categoría profesional

CATEGORIAS PROFESIONALES	SALARIO BASE ESTABLECIDO EN FUNCIÓN DE LA JORNADA TOTAL ANUAL. AÑO 2012
PROFESOR/A TITULAR	13.688,98 €
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	15.492,18€
OFICIAL ADMINISTRATIVO 1º	12.646,18€
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	10.545,49€
EMPLEADO/A DE SERVICIOS GENERALES	10.432,54€
MONITOR ANIMADOR	10.432,54€

Fuente: B.O.E. 2011

La contratación de los trabajadores, se acogerá a modalidades de contrato, que nos proporcionen bonificaciones o deducciones en las cuotas a la seguridad social, para minorar nuestro gasto de personal. Ejemplos de modalidades de contrato: el contrato indefinido de apoyo a los emprendedores, formación profesional, etc.

En la tabla 12 se muestran los tipos de cotización a la seguridad social para el año 2012.

Tabla 12.

Cotización a la seguridad social

TIPOS DE COTIZACIÓN (%)			
CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
COMUNES	23,6	4,7	28,30
DESEMPLEO	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
TIPO GENERAL	5,50	1,55	7,05
CONTRATO DURACIÓN DETERMINADA TIEMPO COMPLETO	6,7	1,6	8,3
CONTRATO DURACIÓN DETERMINADA A TIEMPO PARCIAL	7,7	1,6	9,3
FOGASA	0,2		0,2
FORMACIÓN PROFESIONAL	0,6	0,1	0,7
TRAMOS IRPF 2011/2012	RETENCIÓN	ADICIONAL	TOTAL
De 0 a 17.707,00€	24	0,75	24,75

Fuente: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2012)

En las tablas 13, 14 y 15 se detallan los costes de personal, desglosados para cada puesto de trabajo. Calculados en función del salario base establecido por convenio y los tipos de cotización a la seguridad social vigentes.

Tabla 13.
Coste de personal mensual (1)

PUESTO	SALARIO BASE €/MENSUAL	PRORRATA PAGA EXTRA €/MENSUAL	BASE COTIZACIÓN €/MENSUAL	BASE RETENCIÓN IRPF €/MENSUAL
PROFESOR	1.140	190	1330	1140
JEFE ADM.	1.290	215	1505	1290
OFICIAL ADM.1º	1.050	175	1225	1050
AUX. ADM.	880	146,6	1026,67	880
PERSONAL SERVICIOS	870	145	1015	870
MONITOR	870	145	1015	870

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.
Coste de personal mensual (2)

PUESTO	CONTINGENCIAS COMUNES (4,7%) €/MENSUAL	DESEMPLEO (1,6%) €/MENSUAL	FORMACIÓN (0,1%) €/MENSUAL	TOTAL €/MENSUAL
PROFESOR	62,51	21,28	1,33	85,12
JEFE ADM.	70,74	24,08	1,51	96,33
OFICIAL ADM.1º	52,88	19,06	1,23	73,71
AUX. ADM	48,25	16,43	1,03	65,71
PERSONAL SERVICIOS	47,71	16,24	1,02	64,97
MONITOR	47,71	16,24	1,02	64,97

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15.
Coste de personal mensual y anual

PUESTO	IRPF (24,75%) €/MENSUAL	TOTAL DEDUCCIONES (SS+IRPF) €/MENSUAL	TOTAL A PERCIBIR €/MES	Nº PERSONAS PUESTO	TOTAL A PAGAR €/MES	TOTAL A PAGAR €/ANUAL
PROFESOR	282,15	367,27	962,73	6	5.776,38	69.316,56
JEFE ADM.	319,28	415,61	1.089,39	1	1.089,39	13.072,68
OFICIAL ADM.1º	259,87	333,58	891,42	1	891,42	10.697,04
AUX. ADM.	217,8	283,51	743,16	1	743,16	8.917,92
PERSONAL SERVICIOS	215,34	280,31	734,69	2	1.469,38	17.632,56
MONITOR	215,34	280,31	734,69	2	1.469,38	17.632,56
TOTAL					11.439,11	137269,32

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 16 se muestran los costes mensuales y anuales, por el pago de la cuota empresarial a la seguridad social.

Tabla 16.
Cuotas empresariales a la seguridad social

CUOTAS EMPRESARIALES A LA SEGURIDAD SOCIAL							
PUESTO	CONTINGENCIAS COMUNES (23,6%)€/MES	DESEMPLEO (5,5%)€/MES	FORMACIÓN (0,6%)€/MES	TOTAL	Nº PERSONAS PUESTO	PAGO CUOTAS €/MES	PAGO CUOTAS €/AÑO
PROFESOR	313,88	73,15	7,98	395,01	6	2.370,06	28.440,72
JEFE ADM.	355,18	82,78	9,03	446,99	1	446,99	5.363,88
OFICIAL ADM.1º	289,1	67,38	7,35	363,83	1	363,83	4.365,96
AUX.ADM.	242,29	56,46	6,16	304,91	1	304,91	3.658,92
PERSONAL SERVICIOS	239,54	55,83	6,09	301,46	2	602,92	7.235,04
MONITOR	239,54	55,43	6,09	301,46	2	602,92	7.135,04

TOTAL	4.691,63	56.299,56
--------------	-----------------	------------------

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 se exponen las cuotas anuales y mensuales, que la empresa destina al FOGASA.

Tabla 17.
Cuotas mensuales y anuales al FOGASA.

CUOTAS AL FONDO DE GARANTIA SALARIAL				
PUESTO	FOGASA (0,2%) €/MES	Nº PERSONAS PUESTO	PAGO €/MES	PAGO €/ANUAL
PROFESOR	2,66	6	15,96	191,52
JEFE ADM.	3,01	1	3,01	36,12
OFICIAL ADM.1º	2,45	1	2,45	29,4
AUX.ADM.	2,05	1	2,05	24,6
PERSONAL SERVICIOS	2,03	2	4,06	48,72
MONITOR	2,03	2	4,06	48,72
TOTAL			31,59	379,08

Fuente: Elaboración propia

La tabla 18 refleja el coste total anual del personal.

Tabla 18.
Coste total del personal anual.

TOTAL COSTE PERSONAL ANUAL	
SUELDOS Y SALARIOS ANUALES	137.269,32 €
CUOTAS EMPREARIALES A LA SEGURIDAD SOCIAL ANUALES	56.299,56 €
CUOTAS FOGASA ANUAL	379,08 €
TOTAL	193.947,96 €

Fuente: Elaboración propia

7.2. INFRAESTRUCTURAS

ACADEMIA:

El centro de estudios contará con una media de 8-12 aulas, donde se impartirán las clases presenciales. Las aulas estarán equipadas con un mobiliario cómodo y útil, y las últimas tecnologías de la información para el apoyo de la docencia.

Dispondrá de una biblioteca y sala de estudio, completamente equipada, donde los alumnos puedan complementar su formación.

Habrá varias salas destinadas al ocio y tiempo libre, todas dotadas de acceso gratuito a internet. En ellas encontraremos información turística de interés, tendrán lugar el desarrollo de ciertas actividades, y se ubicará el departamento de actividades donde se gestionara todo lo relativo a esta función (información, inscripciones, pagos, etc.).

En la academia se establece la sede de la gestión empresarial, en su interior se encuentra el despacho del director general, el departamento administrativo, así como una sala para las reuniones del consejo. La función de establecer la sede en la academia es facilitar información a los clientes, atender a sus dudas o quejas, además de solucionar de forma rápida y eficaz cualquier incidencia que pueda surgir durante su estancia en nuestra empresa.

La tabla 19 contiene la inversión desglosada y detallada de las instalaciones e infraestructuras que conforman la academia.

Tabla 19.
Inversión en la academia

<p>COMPRA DE TERRENO Y LOCAL</p> <p>Edificio con excelente ubicación situado en pleno centro histórico, planta de 320 m² útiles, y varias alturas.</p>	<p>270.000 €</p> <p>Ubicación: plaza de armas nº1, C.P. 49300 Puebla de Sanabria (Zamora)</p> <p>http://www.idealista.com/pagina/inmueble?codigoinmueble=LW0000003718705&numInm=1&edd=list</p>
<p>REFORMA DEL LOCAL</p> <p>Necesitaremos rehabilitar el local, levantar tabiques, cambiar suelos, pintar, colocar un sistema de climatización central, renovar el sistema eléctrico, fontanería...</p>	<p>Los precios pueden variar según la empresa o profesional que realice la reforma por ello determinaremos un presupuesto máximo.</p> <p>30.000€</p>
<p>MOBILIARIO</p> <p>Necesitaremos mobiliario de oficina, mobiliario escolar, recepciones, archivadores y estanterías de almacenaje, mobiliario de comunicación visual (pizarras)</p>	<p>Despacho directivo: 492€</p> <p>Despacho recepción: 499€</p> <p>Sala de espera: 250€</p> <p>Mobiliario aulas: 18.518,16 €</p> <p>Mobiliario biblioteca: 16.569 €</p> <p>Saneamientos baño: 4.235,1 €</p> <p>TOTAL 40.563,26 €</p> <p>(Precio aproximado, listas de compra, Ikea, Leroy Merlin)</p>
<p>EQUIPOS INFORMATICOS Y AUDIVISUALES</p> <p>Ordenadores, impresoras.</p>	<p>14.700€</p>
<p>PRESUPUESTO TOTAL</p>	<p>355.263,26 €</p>

Fuente: Elaboración propia

ALOJAMIENTO:

El alojamiento ofertado de forma directa por nuestra empresa está conformado por tres casas rurales. La infraestructura de éstas será idéntica, constarán de 8-12 habitaciones, su distribución puede variar según el tipo de habitación, individual o compartida. Todas las habitaciones estarán equipadas con televisión, climatizador, wifi, hilo musical, aseo.

Las casas disponen de zonas comunes, la cocina y salón, cuyo fin principal es facilitar la toma de contacto entre los alumnos, además de favorecer a la inmersión lingüística. Cada residencia dispone, asimismo, de servicio de lavandería.

El alojamiento ofertado de forma intermediaria: alojamiento en familia, hoteles, pensiones, etc. dispone de infraestructuras muy diversas entre sí. Cabe señalar que cumplen con los mínimos de salubridad y confort.

La tabla 20 muestra la inversión detallada y desglosada, en las infraestructuras de alojamiento propio.

Tabla 20.
Inversión en alojamiento

COMPRA DE VIVIENDAS	
Adquiriremos las viviendas en propiedad. La característica principal de estas es su fachada medieval, típica en la región.	Son viviendas que se encuentran en pleno casco antiguo de la población. Dirección: Calle Blas, nº3, C.P. 49300 Puebla de Sanabria (Zamora) 129 m ²
Este tipo de viviendas, están en un estado muy precario, por su antigüedad y falta de mantenimiento. Por estos motivos el precio del terreno y la construcción es muy económico.	http://www.idealista.com/pagina/inmueble?codigoinmueble=VC000004489402&numInm=3&edd=list 185.000 €

<p>REFORMA DE LAS VIVIENDAS</p> <p>Cambiar suelos, instalaciones eléctricas, climatización, trabajos de fontanería...</p>	<p>Destinaremos 100.000 € para hacer la reforma de las tres casas. Como ya hemos comentado son más económicas por que su estado es muy precario.</p>
<p>MOBILIARIO</p>	<p>Camas completas: 12.800€</p> <p>Armarios: 6.400 €</p> <p>Mobiliario y electrodomésticos básicos de cocina: 28.000 €</p> <p>Aparatos electrónicos: 10.800 €</p> <p>Sillas, sofás, mesas: 9.000 €.</p> <p>Saneamientos baño: 28.116 €</p> <p>Presupuesto aproximado 95.116€ (según precios Ikea, Leroy Merlin) sin montaje.</p>
<p>TOTAL PRESUPUESTO ALOJAMIENTO</p>	<p>380.116 €</p>

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES DE OCIO:

El departamento de ocio se ubica dentro de la infraestructura de la academia, en las salas destinadas para actividades. Actualmente no necesitamos desarrollar una infraestructura específica para esta rama de negocio, quizás en un futuro sí sea preceptivo hacerlo.

Las actividades ofertadas de forma intermediaria se desarrollarán en las instalaciones de las empresas que implementen las actividades. El material o herramientas necesarias para el desarrollo de ciertas actividades también será suministrado por ellas.

La inversión en infraestructuras para esta rama de negocio está incluida en la inversión de la academia.

Como inversión complementaria a las actividades de ocio, cultura y deportes, incluimos los elementos de transporte necesarios para desplazar a nuestros alumnos hasta la ubicación donde tendrán lugar las actividades.

En la tabla 21 se muestra la inversión en elementos de transporte.

Tabla 21.
Inversión en elementos de transporte

ELEMENTO DE TRANSPORTE	PRECIO
PRIMASTAR COMBI/AVANTOUR	24.500 €

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 resume la inversión en infraestructuras e inmovilizado, que la empresa Sanabria's Academy debe realizar para poner en funcionamiento el negocio. Junto a la inversión se han estimado la vida útil de los elementos y su correspondiente cuota de amortización.

Tabla 22.
Cuadro de inversión y amortización del inmovilizado

CONCEPTO	IMPORTE DE LA INVERSIÓN	AÑOS VIDA UTIL	CUOTA AMORTIZACIÓN ANUAL
TERRENOS Y BIENES NATURALES	136.500 €	50	NO SE AMORTIZAN
CONSTRUCCIONES	448.500€	25	17.940,00 €
MOBILIARIO	135.679,27 €	20	5.427,17€
ELEMENTOS TRANSPORTE	24.500€	10	2.450,00 €
EQUIPOS PARA PROCESO DE LA INFORMACION	14.700 €	10	1.470,00 €
TOTAL	759.879,27€		27.287,17 €

Fuente: Elaboración propia.

7.3. FINANCIACIÓN

Crear una nueva empresa de estas dimensiones, requiere de una fuerte inversión. La compra de nuestras instalaciones, tecnologías, acondicionamiento de nuestras infraestructuras, costes de personal, entre otros, suponen un fuerte desembolso. Obtendremos los recursos financieros necesarios, mediante:

- Socios, personas con capacidad económica e iniciativa, para invertir en este proyecto.
- Solicitud de ayudas, subvenciones y préstamos. A nivel estatal y comunitario se destinan este tipo de recursos financieros, a nuevos empresarios. Un ejemplo son las líneas de préstamo a través del Instituto de Crédito Oficial.
- Otras fuentes de financiación son las entidades bancarias. Solicitaremos financiación a entidades que nos ofrezcan mejores condiciones en cuanto tipo de interés a pagar, plazos de devolución, etc.

Mediante estas fuentes de financiación se pretende obtener los recursos y liquidez necesaria para emprender y mantener nuestro proyecto en el tiempo.

Los ingresos obtenidos por la venta de nuestros productos y nuestra función de intermediación, se destinarán para amortizar los préstamos obtenidos y realizar nuevas inversiones en el desarrollo de nuestras ramas de negocio.

Los costes de personal que debe asumir la empresa son muy elevados, una forma de minorarlos será adoptar los modelos de contratación que permitan acceder a bonificaciones, por ejemplo, en forma de condonación o minoración de cuotas a la seguridad social.

En la tabla 23 se detalla a que fuentes de financiación acudiremos, el importe que obtendremos a través de ellas, y sus características específicas.

Tabla 23.
Fuentes de financiación

SOLICITUD DE CRÉDITO HIPOTECARIO Para la adquisición de los terrenos y	Firmaremos con la entidad bancaria que nos de mas facilidades de devolución del principal y menor tipo de interés.
--	--

construcciones.	
<p>LINEA ICO EMPRENDEDORES 2012</p> <p>El instituto de crédito oficial en 2012 desarrolla una línea de financiación, mediante préstamo/leasing para autónomos y profesionales cuya actividad se haya iniciado hace menos de 5 años. Financia:</p> <p>Activos fijos productivos nuevos o de segunda mano</p> <p>Adquisición de turismos</p> <p>Gastos de circulante</p>	<p>Importe máximo: 1.000.000 €.</p> <p>Tipo de interés: Fijo/Variable</p> <p>Amortización y carencia: 3, 5 ó 7 años.</p> <p>Tipo de interés: Fijo/Variable (Euribor 6 meses), más diferencial, más hasta un margen del 2,20%.</p> <p>Comisiones: Las entidades no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de comisión de apertura, de estudio o de disponibilidad.</p>
<p>APORTACIONES DE CONSTITUCIÓN</p> <p>Tomaremos la forma de sociedad limitada, buscaremos hasta un total de 4 socios.</p>	<p>La aportación de estos será de 10.000 euros. Con la obligación de desembolsar en el momento de la constitución 3.005€, que es el aporte mínimo de este tipo de sociedad.</p>
<p>FINANCIACIÓN DE LOS EQUIPOS INFORMATICOS Y AUDIVISUALES</p>	<p>Mediante leasing financiero con nuestra empresa proveedora: Sureva. Con un contrato mínimo de dos años al tratarse de bienes de equipo.</p> <p>Así a la vez que nos financiamos, al no ser de nuestra propiedad los equipos, Sureva se encargara del mantenimiento de los mismos.</p>
<p>FINANCIACIÓN ELEMENTOS DE TRANSPORTE</p>	<p>Lo financiaremos a través del concesionario</p>
<p>Estaremos atentos a las subvenciones/ ayudas que el gobierno nacional o comunitario oferten con relación a nuestra empresa, para poder acogernos a ellas, si las líneas de crédito o préstamo comentadas fueran rechazadas, acudiremos a entidades bancarias para financiarnos.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 24 muestra la financiación de nuestros terrenos y construcciones, a través de la descripción detallada de la hipoteca.

Tabla 24.
Cuadro resumen de hipoteca

CUADRO RESUMEN HIPOTECA			
PRECIO	DINERO AHORRADO	PLAZO DEL PRESTAMO	TIPO INTERES
455.000 €	0 €	30 AÑOS	3,15%
GASTOS DE COMPRA	IMPORTE PRÉSTAMO	INTERESES	TOTAL A PAGAR
10%	509.600 €	278.000 €	788.378 €
PAGO DE HIPOTECA ANUAL: 26.279,27 €			
PAGO DE HIPOTECA MENSUAL: 2189,94 €			
En el cálculo no se contempla variaciones en la inflación o en el tipo de interés.			

Fuente: Elaboración propia.

En tabla 25 se observa el resumen del leasing financiero, utilizado para financiar los bienes de equipo.

Tabla 25.
Leasing de bienes de equipo

RESUMEN LEASING DE BIENES DE EQUIPO			
IMPORTE	PLAZO AMORTIZACIÓN	FRECUENCIA PAGO	TIPO INTERES
14.700€	5 AÑOS	ANUAL	4%
IVA	COMISIÓN APERTURA	TAE	CUOTA BRUTA PERIODICA
18%	10%	10,4%	3.746,52€

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla (26) se expone el cuadro de amortización del leasing de bienes de equipo.

Tabla 26.
Cuadro amortización leasing de bienes de equipo

CUADRO AMORTIZACION LEASING						
AÑO	PENDIENTE	INTERESES	AMORTIZADO	CUOTA	IVA	C.BRUTA
1	14.700,00€	461,00 €	2.714,02 €	3.175,02 €	571,50 €	3.746,52€
2	11.985,98€	352,44 €	2.822,58 €	3.175,02 €	571,50 €	3.746,52€
3	9.163,40€	239,54€	2.935,48 €	3.175,02 €	571,50 €	3.746,52€
4	6.227,92€	122,12 €	3.052,90 €	3.175,02 €	571,50 €	3.746,52€
5	3.175,02€	0, 00 €	3.175,02 €	3.175,02 €	571,50 €	3.746,52€
6	0,00 €			0,00 €	0, 00 €	

Fuente: Elaboración propia.

Solicitaremos un préstamo al Instituto oficial de crédito para financiar nuestros activos fijos, hacer frente a gastos de circulante, campañas de marketing, suministros, campañas de publicidad, coste de personal, etc.

Estimamos que para hacer frente a las partidas comentadas en el párrafo anterior, debemos solicitar un importe de 300.000€.

Condiciones del préstamo: 2,2% de interés, sin gastos de apertura, ni de comisión, a devolver en 5 años.

Los detalles del préstamo solicitado al I.C.O. se pueden observar en la tabla siguiente (27) donde se refleja el cuadro de amortización.

Tabla 27.
Cuadro de amortización préstamo I.C.O.

CUADRO AMORTIZACION PRÉSTAMO (ICO)				
AÑO	CAPITAL PENDIENTE	INTERESES	CAPITAL AMORTIZADO	CUOTA ANUAL
1	300.000,00 €	6.600,00 €	57.417,44 €	64.017,44 €
2	242.582, 56 €	5.336,82 €	58.680,62 €	64.017,44 €
3	183.901,94 €	4045,84 €	59.971,60 €	64.017,44 €
4	123.930,34 €	2.726,48 €	61.290,97 €	64.017,44 €
5	62.639,37 €	1.378,07 €	62.639,37 €	64.017,44 €

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 28 muestra la financiación de los elementos de transporte.

Tabla 28.
Crédito de los elementos de transporte

FINANCIACIÓN DE ELEMENTOS DE TRANSPORTE	
PVP	24.500 €
ENTRADA	100 €
NOMINAL DEL CREDITO	14.800 €
COMISIÓN APERTURA	436,60 €
TIN	9,95 %
TAE	11,64 %
COSTE TOTAL	20.350,92 €
DURACIÓN 72 MESES A: 273,81 €	
COSTE ANUAL: 3.285,72 €	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 29 refleja el coste anual de todos los instrumentos financieros utilizados para financiar nuestra inversión, el primer año.

Tabla 29.
Coste total anual de financiación.

FINANCIACIÓN	CUOTAS ANUALES
HIPOTECA	26.279,2 €
LEASING	3.746,52 €
PRÉSTAMO I.C.O.	64.017,44 €
CREDITO E. TRANSPORTE	3.285,72 €
COSTE FINANCIACIÓN PRIMER AÑO	97.328,95 €

Fuente: Elaboración propia

7.4. ORGANIZACIÓN

7.4.1. JERARQUIA DEL PERSONAL:

Consejo: Compuesto por los socios de la empresa, el director general, y los encargados de los diferentes departamentos de la empresa. Tomará las decisiones, e intermediará con las empresas, para establecer relaciones.

Director general: Encargado de supervisar y controlar las acciones realizadas dentro de la empresa, en caso de anomalías deberá corregirlas.

Jefe de estudios: Profesor con capacidad de dirección y decisión superior, al resto de la plantilla de profesores, debe planificar y controlar la organización de los diversos cursos.

Delegados de idiomas: Profesores con una mayor responsabilidad con respecto al resto de la plantilla de profesores. Se designará un delegado por cada idioma. Los delegados, junto al jefe de estudios, planificarán y organizarán los programas de acción mas adecuados.

Profesores: Encargados de impartir las clases, tienen contacto directo con los clientes. Obtienen el feedback de los alumnos, y con esta información deben analizar si las acciones realizadas son adecuadas o por el contrario deben modificarse.

Oficial administrativo 1º: Encargado del departamento de administración. Se encargará de realizar las cuentas de la empresa y supervisar a los auxiliares administrativos.

Auxiliar administrativo: Personal encargado de la recepción, teléfono, etc. Se encargará del proceso burocrático.

Monitor encargado: Monitor con mayor poder de decisión y responsabilidad. Se encargará de la planificación, organización y control de las diversas actividades.

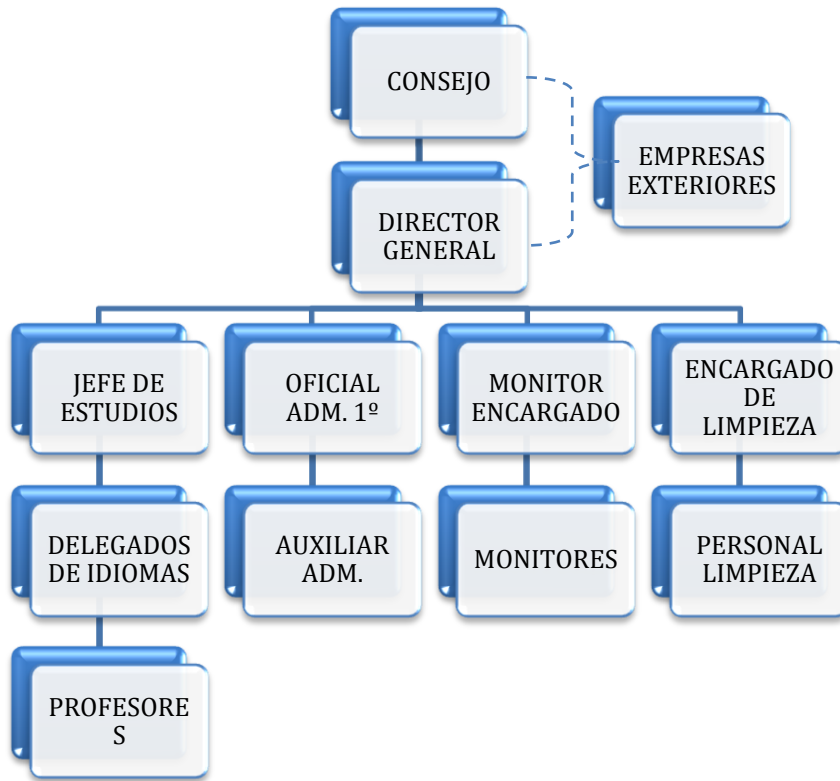
Monitores: Personal encargado de la intermediación y ejecución de las actividades, al igual que los profesores, son nuestro contacto directo con los clientes, y reciben el feedback.

Encargado de limpieza: Persona que forma parte del personal de limpieza pero ostenta una mayor responsabilidad, controlando y supervisando el trabajo del resto de sus compañeros.

Personal de limpieza: Personas que se encargaran de que las instalaciones se encuentren en condiciones optimas para el desarrollo del negocio.

La figura 3 expone el organigrama de la empresa. Los niveles mas altos corresponden a la dirección y puestos de mayor responsabilidad. A medida que disminuye el nivel aparecen los puestos con menor responsabilidad pero mayor carga operativa.

Figura 3.
Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

La estructura del organigrama puede sugerir que el estilo de dirección es autoritario, donde el consejo y el director general lo deciden todo y el resto de la plantilla son meros ejecutantes de las ordenes que perciben.

Realmente hay determinados puestos y personas que tienen mayores responsabilidades y capacidades para la toma de decisiones, pero seguiremos un estilo de dirección participativa, para integrar los objetivos o metas de la empresa y las personas que forman parte de ella.

La empresa opta por una política de comunicación abierta, con el fin de conseguir un flujo de comunicación e información constante, que nos ayude a mejorar en los procesos de trabajo y la toma de decisiones.

7.4.2. CULTURA EMPRESARIAL

Creemos en la autodisciplina de nuestros empleados y clientes, así como que hay personas que desean trabajar o aprender y sentirse auto-realizados mediante un trabajo bien hecho. También creemos en el dialogo y la comunicación abierta, y para ello mantendremos una relación directa con nuestros empleados y clientes.

Pensamos que el aprendizaje es más efectivo en un ambiente dinámico, donde los alumnos participen de forma activa. El respeto y orden son las bases de nuestra ética empresarial. La actuación de nuestros empleados deberá ser acorde a estos principios para que nuestra ética se transmita al exterior.

Somos conscientes del mundo cambiante en el que nos movemos. Buscaremos la adaptación al mismo, mediante la continua innovación en nuestras técnicas de enseñanza y el empleo de las nuevas tecnologías de la información.

7.4.3. IDENTIDAD CORPORATIVA

LOGOTIPO

La representación de la identidad visual de la empresa. Combina parte gráfica: el símbolo, y tipográfica: la marca y el lema.

El logotipo utilizado es de tipo descriptivo, a través de su visualización, es fácil interpretar el negocio de la empresa.

Parte gráfica o símbolo: creada para identificar a la empresa. La componen 4 elementos:

- Un libro abierto
- Un lago
- Una montaña
- Un “S” impresa en el lago

La combinación de estos cuatro elementos pretende transmitir un modelo de enseñanza abierto al exterior.

El libro abierto simboliza nuestro negocio principal, la enseñanza de idiomas.

El lago y la montaña simboliza nuestra ubicación en el Parque Natural del Lago de Sanabria, donde se desarrollan nuestras actividades deportivas y de ocio.

La “S” impresa en lago enfatiza nuestra ubicación en la comarca de Sanabria y nuestra marca Sanabria’s Academy.

Los colores utilizados en los elementos, caracterizan al medio natural que forma parte de nuestro entorno.

El verde, representa la variedad de vegetación, el azul, las aguas cristalinas del lago y lagunas. El gris degradado simboliza el aspecto de las montañas a lo largo de las estaciones, que presentan un gran contraste en esta zona.

Esta parte gráfica o símbolo es explícita, identifica elementos de la realidad. Su interpretación es sencilla y obvia, es fácil de interpretar a que nos dedicamos, y de asociar nuestra ubicación y marca.

La figura 4 muestra la parte gráfica del logotipo.

Figura 4.
Símbolo



Fuente: Elaboración propia.

Parte tipográfica: Marca y Lema

Marca: “Sanabria’s Academy”, traducción literal al inglés de academia Sanabria. Se determina la decisión de adoptar una marca en inglés, para la identificación universal de nuestra empresa, independientemente de la nacionalidad del receptor.

La marca se compone de:

- Sanabria’s: hace referencia a nuestra ubicación y nombre de la empresa.
- Academy: describe nuestro negocio principal, la academia.

La unión de ambas palabras proporciona una descripción completa de nuestra empresa. En este tipo de negocio, es habitual la utilización de marcas en inglés, gran

cantidad de empresas la utilizan, por ejemplo, Home English, por lo que los usuarios estamos familiarizados, y lo asociamos a este negocio.

Nuestra marca tiene una peculiaridad, a pesar de estar en inglés, mantiene integro el nombre de Sanabria en español, es una forma de diferenciarnos del resto.

La decisión de incluir en la marca el nombre de la comarca en la que estamos ubicados tiene como objetivo mantener la denominación de origen, y el reclamo turístico.

La marca se compone de palabras sencillas, cuyo significado no conduce a error o malentendidos en su traducción. Fonéticamente es fácil de reproducir, independientemente de la nacionalidad del receptor. La composición sencilla y la fácil reproducción fonética, hacen que sea una marca fácil de recordar.

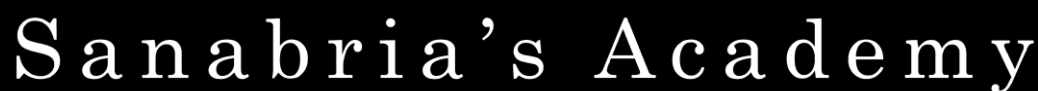
Utilizaremos Sanabria's Academy como marca única, por ser la enseñanza de idiomas nuestra actividad principal. A medida que el resto de ramas de negocio adquieran una mayor relevancia, dejaremos de utilizar Sanabria's Academy como marca única y adoptaremos marcas múltiples que describan los negocios.

Ejemplos de marcas múltiples: Para las actividades deportivas "Sanabria's Sport", para el alojamiento "Sanabria's House".

La marca se representa de forma visual (figura 5) mediante el tipo de letra Century de color blanco, insertada en un cuadro de texto, cuyo relleno es de color negro; para otorgarla de mayor notoriedad y claridad.

La combinación de los colores y el tipo de letra, transmiten sensación de seriedad, característica con la que deseamos que nos identifique en el exterior.

Figura 5.
Marca



Sanabria's Academy

Fuente: Elaboración propia.

El lema: “Languages, nature and sports”.

El lema es descriptivo, define las ramas de negocio de la empresa. Su misión es atraer y conseguir el recuerdo de los clientes.

Es sencillo, de fácil comprensión, refuerza la identidad de nuestros negocios. Al igual que la marca, esta traducido al inglés, para la identificación universal.

Su representación visual (Figura 6) a través de un tipo de letra dinámica, Freestyle script, transmite al exterior nuestra actitud activa y enérgica. Su representación a través del color azul se asocia al entendimiento y la tranquilidad.

Figura 6.
Lema

Languages, nature and sport

Fuente: Elaboración propia.

Este logotipo estimula la asociación de ideas en el receptor, de forma explícita, al reflejar la imagen fiel de lo que representa. Otras características:

- La marca “Sanabria’s Academy” es fácil de leer y pronunciar, agradable al oído. Fácil traducción e interpretación por parte de los receptores...
- La parte gráfica es perdurable en el tiempo, puede sufrir pequeñas modificaciones o adaptaciones, según el formato donde deseemos colocarla.
- El lema tiene connotaciones positivas.

El logotipo puede aparecer representado mediante combinaciones sencillas, solo símbolo o marca (Figuras 4 y 5), o combinaciones más complejas, símbolo+marca+lema.

En las figuras 7,8,9,10 se muestran las diferentes combinaciones posibles:

Figura 7.
Símbolo+marca



Fuente: Elaboración propia.

Figura 8.
Marca+lema



Figura 9.
Símbolo+marca+lema



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10.
Símbolo+marca+lema, monocromo azul



Fuente: Elaboración propia.

Lo utilizaremos en superficies oscuras principalmente, donde la aplicación de nuestro logotipo original no se pueda percibir en óptimas condiciones.

Colores CMYK utilizados en el diseño del logotipo:

- Cian 75, Magenta 0, Amarillo 0, Negro 0
- Cian 100, Magenta 0, Amarillo 100, Negro 0
- Cian 0, Magenta 0, Amarillo 100, Negro 100

Tipografía, utilizada en el logotipo:

- Marca: Century en todas sus variantes, este tipo de letra será utilizado en los documentos que emita la empresa.

Century Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Century Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

- Lema: Freestyle Script en todas sus variantes.

Freestyle Script Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Freestyle Script Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz

Usos del logotipo:

- Académico
- Administrativo
- Social

El objetivo es mantener una coherencia visual, de la marca, el lema, y símbolo. Se incluirá en la papelería, vestuario, elementos de transporte, etc.

En las figuras 11, 12, 13 y 14 podemos observar versiones del logotipo erróneas.

Figura 11.
Alteración del color. Símbolo+marca+lema



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12.
Alteración del color, proporción, modificación de elementos estéticos. Símbolo+marca+lema



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13.
Alteración del color. Marca+lema



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14.
Alteración del color y modificación de elementos estéticos. Marca+lema



Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, el logotipo cumple con los principios fundamentales que sugieren reconocidos publicistas, como Cone (2008): apela a la emoción, comunica algo novedoso para el cliente y llama a la acción. El nombre es evocador del producto que ofrece, y tiene una relación directa con él. Es fácil de recordar y sencillo de escribir y pronunciar. Como Cone (2005) recomienda, hemos usado fuentes con serifas (Century) para el nombre de la empresa, que como hemos indicado también se utilizará para todos los documentos escritos.

El logotipo está diseñado con *Freehand*, y es un dibujo vectorizado, por lo que permite la fácil integración con las imprentas, y la reproducción en máxima calidad en cualquier soporte de comunicación. Además, el hecho de utilizar colores básicos CMYK, sin mezcla de los 4 (como máximo 2 en cada color), hace mucho más sencillo su reproductibilidad exacta, y facilita la labor del acople de planchas en la imprenta. Nuestro lema es además un *tagline*: "Languages, nature and sports", que resume muy bien el objetivo de la empresa y la proposición única de venta

8. ANALISIS DAFO

El siguiente análisis determina las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la empresa, junto a las debilidades y fortalezas de la empresa frente a su competencia.

8.1. FORTALEZAS

- Buena relación calidad precio, ofrecemos productos de calidad a precios bajos, debido principalmente a que primamos una rápida introducción en el mercado, sacrificando margen comercial por la obtención de clientes.
- Amplia oferta de productos complementarios a nuestro negocio de enseñanza, alojamiento y actividades.
- Proximidad al mercado europeo.
- Profesionales nativos altamente cualificados.
- Castilla y León cuna de la lengua española, cultura e historia.
- Novedad y exclusividad en la zona.
- Tipo de negocio poco desarrollado en la provincia de Zamora.
- Proximidad a ciudades con gran interés turístico, como Salamanca, León, entre otras.
- Emplazamiento en un parque natural, donde se pueden desarrollar múltiples y variadas actividades al aire libre.

8.2. OPORTUNIDADES:

- Alto interés por el aprendizaje de español como una segunda lengua, en este momento, el español es la tercera lengua mas estudiado del mundo.
- España destaca por su atractivo turístico. Este atractivo actúa como estímulo para los extranjeros, consiguiendo que visiten nuestro país, y se interesen por aprender nuestro idioma y cultura.
- Proximidad del mercado europeo. La proximidad geográfica facilita que

muchos europeos realicen amplias estancias en nuestro país.

- Mayor uso del español, en países como Norteamérica y Brasil.
- Potencial del mercado chino.
- La fuerte crisis ha influido en la renta de muchas familias. Optan por realizar cursos de idiomas en España, frente al extranjero, al ser más económicos.

8.3. DEBILIDADES:

- Las infraestructuras de transporte en la provincia de Zamora y en concreto de la zona de Sanabria, no están totalmente desarrolladas. Falta de enlaces entre provincias por autovía y tren, el aeropuerto más cercano está en Valladolid a unos 182km.
- Escasas ayudas a las empresas para la promoción y publicidad en el extranjero.
- Falta de homologación de nuestros títulos.
- Escaso conocimiento de la provincia de Zamora en el exterior. Los extranjeros cuando hablan de España, citan ciudades como Madrid, Barcelona, y ciudades de la costa como Valencia o Ibiza, principalmente.
- Nula posición competitiva en los mercados. La empresa es de nueva creación, actualmente no opera en el mercado.

8.4. AMENAZAS:

- Dificultad en la obtención de los visados necesarios para viajar a nuestro país.
- Creciente y fuerte competencia de otros países, que pretenden impulsar su economía mediante el turismo idiomático.
- Sector poco regulado, favorece la competencia desleal.
- Desigual balanza entre las becas que concede el estado español para estudios en el extranjero sin contrapartidas para España.

9. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Objetivo principal: Ofrecer a los clientes la posibilidad de iniciar o perfeccionar sus conocimientos de español o inglés como lengua extranjera.

A corto plazo:

- Informar de nuestra existencia a través de folletos, catálogos, página web, anuncios y demás herramientas desarrolladas para la comunicación. Conseguir que cerca de 500.000 personas se informen de nuestra existencia.
- Fomentar el aprendizaje de idiomas entre las personas adultas.
- Captación de clientes, entre 150-200, cuyas estancias en nuestra empresa tengan una duración de dos meses/año como media.
- El 80% de los clientes que finalicen alguno de nuestros cursos, consigan un dominio de la lengua acorde al nivel del curso realizado; obteniendo adicionalmente la satisfacción de sus necesidades académicas y personales.
- Ser capaces de conseguir una cifra de ventas mínima, de 250.000 € anuales. Esa cantidad sería la adecuada para amortizar nuestros préstamos y gastos de explotación, sin la necesidad de realizar nuevos desembolsos por parte de los socios, o pedir nuevos créditos.

A medio plazo:

- Aumentar el número de clientes, y duración de sus estancias. Estimamos necesario un incremento de la demanda de un 25%.
- Mejorar nuestra imagen, mediante la satisfacción de nuestros clientes.
- Amortizar las deudas contraídas con los acreedores comerciales y entidades de crédito, entre un 5-15% anual.

A largo plazo:

- Ampliar nuestras ramas de negocio.
- Buscar nuevos soportes de formación: *e-learning*.
- Obtener un posicionamiento destacado ligado a atributos como “vivir una experiencia única” “aprender idiomas en un entorno incomparable” etc.

10. DESARROLLO DE ACCIONES ESTRATEGICAS

Los objetivos a conseguir son muy diversos, y como empresa de nueva creación, será necesario realizar un fuerte impulso empresarial. Este impulso debe ir acompañado de actividades de marketing a nivel operativo, para transmitir una imagen atractiva y conseguir incrementar la demanda.

Buscamos la calidad e innovación, con nuevos productos y la mejora de la gestión empresarial (programas destinados a la gestión de los recursos humanos). Los programas a desarrollar:

- dotación de equipamiento audiovisual
- informatización y adquisición de equipos
- programas de formación para los profesores, etc.

Estrategia de crecimiento: penetración en el mercado, cuyas acciones principales son:

- atraer clientes
- captar cuota de mercado

Para ello nos valdremos de herramientas de marketing para adquirir notoriedad, realizaremos acciones conjuntas y cruzadas con intermediarios turísticos e idiomáticos, y alianzas estratégicas con otros profesionales del sector.

Para atraer clientes y captar cuota de mercado los clientes potenciales deben percibir que nuestros productos son diferentes a los ofertados por la competencia.

Seguiremos una estrategia de diferenciación añadiendo a nuestros productos, un mayor valor, podemos obtenerlo a través de la calidad de los productos, o añadiendo productos complementarios a los existentes. El alojamiento y las actividades desarrolladas por la empresa, son un ejemplo de productos complementarios a nuestros cursos, mientras que el aprendizaje realizado en un entorno natural único a través de una experiencia con alto contenido emocional, hará que los clientes tengan un alto grado de satisfacción con el producto.

Ofreceremos precios bajos, menores a la media del sector con el fin de penetrar en el mercado. Los resultados de esta estrategia son visibles en el corto plazo. A largo plazo,

esta estrategia puede dejar de ser interesante, es fácil de adoptar por nuestros competidores y podríamos involucrarnos en una guerra de precios. Acciones que hacen posible aplicar esta estrategia:

- Negociar con los suministradores la compra de nuestras existencias en condiciones más ventajosas y periodos de pago más amplios.
- Renegociar nuestros créditos y préstamos con entidades de crédito, para conseguir un mayor plazo para amortizar el capital pendiente.
- Recortar gastos en comunicación, dejando de acudir ha agencias externas de comunicación.

11. MARKETING MIX

11.1 PRODUCTOS

Sanabria's Academy cuenta con un amplio portfolio de productos. Se diferencian tres líneas claras:

- Cursos
- Alojamiento
- Actividades

Estas líneas son bastante profundas, cada línea cuenta con una amplia gama de productos.

- Cursos: Español e inglés como lengua extranjera, en varios niveles (principiante, intermedio, avanzado).
- Alojamiento: en instalaciones propias, familias, otros (hoteles, pensiones).
- Actividades: Culturales, deportivas, ociosas.

La longitud de estas líneas es intermedia, salvo las actividades, que tiene un número elevado de alternativas.

Con este surtido pretendemos llegar a un público objetivo muy heterogéneo. Nuestros productos cubren un amplio abanico de necesidades, y están diseñados para incentivar la realización de estancias idiomáticas, a través del alojamiento y actividades.

En principio, estos productos se pueden percibir similares a los de la competencia, para diferenciarnos nos basamos en unos principios clave “calidad” y “flexibilidad”.

- Cursos: “Flexibilidad” en horarios, fechas de comienzo y de finalización. Continúa incorporación a los cursos, horarios adaptados a cada cliente.
- Alojamiento: “Flexibilidad” ofertamos este producto de forma directa o intermediaria. Buscamos satisfacer las necesidades particulares de cada cliente.
- Actividades: “Flexibilidad” el cliente gestiona tiempo libre u ocioso.

“Calidad” en infraestructuras, materiales y profesionales, aunque reiteramos que la principal ventaja de nuestro producto es la experiencia al consumirlo.

Para diferenciarnos de nuestros competidores ofrecemos productos complementarios a nuestros productos principales:

- Cursos: orientación y tutorías individuales, seguro medico.
- Alojamiento: servicio de lavandería y manutención.
- Actividades: transporte.

La principal diferencia y ventaja competitiva que tienen nuestros productos es debida al lugar de su desarrollo, el Parque Natural del Lago de Sanabria. Esta ubicación privilegiada, en el lago glacial más grande de España, es determinante para nuestro futuro. Nos procura una ventaja competitiva, imposible de adoptar por nuestros competidores.

El ciclo de vida de los cursos de inglés y español como lengua extranjera se encuentran en una etapa de madurez. El número de competidores es elevado, se prevé que la demanda siga ascendiendo durante varios años, incluso décadas. El mercado de los cursos de idiomas es muy amplio, pero las expectativas de crecimiento en el mismo son muy pequeñas.

Sanabria´s Academy seguirá invirtiendo para incrementar su oferta de productos o ramas de negocio por si las tendencias y previsiones no se efectuaran, y conseguir cierta estabilidad para nuestra empresa.

Para introducirnos y captar cuota de mercado, concebimos nuestros productos como un producto global, tomando como concepto el turismo idiomático.

Este producto global esta formado por: cursos+alojamiento+actividad, el desempeño del mismo, se define, como una plena inmersión lingüística y una “experiencia” en contacto con la naturaleza y la cultura.

Estudiaremos la posibilidad de lanzar nuevos productos:

- Cursos:
 - Nuevos: *alemán, chino o noruego*. La demanda de estos idiomas esta cobrando fuerza en la actualidad. El motivo principal es su mercado laboral, donde la tasa de paro es muy baja y necesitan mano de obra. En contraste, está la situación precaria y preocupante del mercado laboral español.

Lanzaremos una *plataforma online*, desde la cual, será posible impartir diferentes cursos de idiomas. El motivo es el auge que están experimentando las plataformas online.

- Extensión: *Adaptación* de nuestros cursos a *colectivos de empresarios*.

- Alojamiento:
 - Nuevo: Apertura de *comedor*, donde se podrán degustar platos típicos de nuestra gastronomía. Motivación: complementar nuestro producto de alojamiento.
 - Extensión: Ofertar alojamiento a un mayor número de clientes, sin necesidad que estos realicen cursos en nuestra empresa. Bajo el concepto de “*Alojamiento rural*”, motivado por el crecimiento de éste en los últimos años.

- Actividades:
 - Extensión: Ocuparnos directamente del desarrollo de las actividades, que actualmente se realizan a través de intermediarios.

El lanzamiento de productos, de alojamiento y actividades, conllevará el desarrollo de estas ramas de negocio de forma independiente a la academia, aunque interconectadas entre sí. El desarrollo de estas ramas amplía nuestro público objetivo.

Los nuevos productos o la extensión de los actuales, pretenden cubrir necesidades nuevas o satisfacer necesidades que no habíamos tenido en cuenta. Con la ampliación de nuestras líneas de producto abandonaremos nuestra marca única “Sanabria’s Academy”, adoptando submarcas como “Sanabria’s Sport”, “Sanabria’s House” o “Sanabria’s Online”.

A continuación en las tablas, 30, 31, 32 y 33 se describe de forma más detallada y concreta cuáles son nuestros *productos actuales*.

Tabla 30.
Cursos

PRODUCTOS	NIVELES	CARACTERÍSTICAS
ESPAÑOL COMO LENGUA EXTRANJERA	BÁSICO (A1,A2)	FLEXIBILIDAD DE HORARIOS, DE FECHAS DE COMIENZO Y FINALIZACION
	INTERMEDIO (B1,B2)	
	AVANZADO (C1,C2)	
INGLES COMO LENGUA EXTRANJERA	BÁSICO (A1,A2)	FLEXIBILIDAD DE HORARIOS, DE FECHAS DE COMIENZO Y FINALIZACION
	INTERMEDIO (B1,B2)	
	AVANZADO (C1,C2)	
PRODUCTOS ADICIONALES: ORIENTACIÓN Y TUTORIAS PERSONALES, SEGURO MEDICO.		
*Producto de contratación independiente.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31.
Descripción y alternativas de los cursos.

FORMATO DE LOS CURSOS	CARACTERÍSTICAS
<p>ESTÁNDAR: 20 lecciones/semana, equivalente a 15 horas/semana.</p> <p>INTENSIVO: 28 lecciones/semana, equivalente a 21 horas/semana.</p> <p>*Previo aviso se puede adaptar el número de lecciones por semana, a las necesidades del cliente.</p> <p>*Se requiere de un mínimo de 3 semanas para inscribirse en algún curso.</p>	<p>FECHAS DE INICIO: Lunes</p> <p>FECHAS DE FINALIZACIÓN: Viernes</p> <p>*Los fines de semana no hay clase, se respetaran los días festivos.</p> <p>NÚMERO DE ALUMNOS POR GRUPO: entre 8 y 12 personas.</p> <p>EDAD MÍNIMA: 16 años.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32.
Alojamiento

PRODUCTO	OPCIONES	CARACTERÍSTICAS
ALOJAMIENTO	FAMILIA	Modalidad indicada para personas que deseen realizar una plena inmersión lingüística. Se podrá contratar la manutención. En esta modalidad la empresa actúa de forma intermediaria entre la familia y el cliente.
	HABITACIÓN INDIVIDUAL	Modalidad ofertada directamente por la empresa, indicada para personas que deseen intimidad e independencia.
	HABITACIÓN COMPARTIDA	Modalidad ofertada directamente por la empresa, indicada para personas que deseen compartir su experiencia y conocer gente nueva.
	HOTELES, HOSTALES, PENSIONES	Modalidad ofertada de forma intermediaria por la empresa, indicada para personas con mayores exigencias de confort y servicio.
PRODUCTOS ADICIONALES: MANUTENCIÓN Y LAVANDERIA		
* Producto únicamente ofrecido a clientes que estén realizando algún tipo de curso en nuestra empresa.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33.
Actividades

PRODUCTOS	OPCIONES	CARACTERÍSTICAS
ACTIVIDADES DEPORTIVAS	NAVEGACIÓN, RAFTING, SENDERISMO...	Distintas modalidades deportivas que se pueden realizar en el entorno del parque natural del Lago de Sanabria, están pensados para personas amantes de los deportes o que busquen nuevas emociones, la empresa actuará de forma intermediaria en gran parte de ellas.
ACTIVIDADES CULTURALES	VISITAS A MUSEOS, MONUMENTOS, TEATRO...	Distintas visitas a los monumentos más destacados de la comarca, funciones de teatro, etc., cuyo fin es conocer la cultura y la historia de la comarca. Pensado para personas que les interese el arte y explorar otras culturas. La empresa actuará de forma directa o intermediaria, en el desarrollo de las diversas actividades.
ACTIVIDADES DE OCIO	PASEOS CABALLO, CAFÉ INGLÉS/ESPAÑOL...	Actividades pensadas para favorecer la integración de los alumnos en la escuela, y animarles a practicar el idioma. La empresa actuará de forma directa o intermediaria.
PRODUCTO ADICIONAL: TRASPORTE		
*Servicio valido solamente para clientes de nuestros cursos de idiomas		

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla (34) obtendremos información más detallada y concreta de los próximos lanzamientos de productos.

Tabla 34.
Próximos lanzamientos

PRODUCTOS	OPCIONES	CARACTERÍSTICAS
NUEVOS CURSOS O EXTENSIÓN DE LOS EXISTENTES	ALEMÁN, NORUEGO, CHINO; ADAPTACIÓN A COLECTIVOS EMPRESARIALES	Se impartirán tres nuevos idiomas para cubrir la necesidad creciente. Y se adaptaran los cursos existentes a colectivos empresariales, por ejemplo, inglés para el sector hostelero.
PLATAFORMA ONLINE	CURSOS DE VARIOS IDIOMAS	Desarrollar nuestro negocio de los idiomas a través de la red, que esta adquiriendo gran importancia en los últimos años.
ACTIVIDADES	DEPORTIVAS U OCIOSAS	Se incluirán nuevas actividades, y desarrollaremos de forma directa actividades que actualmente se desarrollan mediante intermediarios.
ALOJAMIENTO	“ALOJAMIENTO RURAL” Y COMEDOR	Promocionar nuestro alojamiento para escapadas de fin de semana, puentes o periodos vacacionales, el turismo rural cada vez esta más de moda. El servicio de comedor será para complementar el alojamiento y a su vez para incentivar el turismo gastronómico, ofreciendo platos típicos de la comarca de Sanabria.

Fuente: Elaboración propia.

11.2. PRECIO

Como estrategia a corto plazo, con el fin de obtener una rápida y eficaz penetración en el mercado, adoptaremos precios por debajo de la media del sector.

Esta medida tiene como misión captar la atención de los clientes. El precio puede resultar determinante en la decisión de los futuros clientes, en la elección del centro donde completar su formación, ante empresas que ofrecen productos similares. Con precios más bajos pretendemos inclinar la balanza hacia nuestra compañía, al resultar más económicos.

Ejercitar una política de precios bajos conlleva riesgos:

- Las personas asocian precios bajos a productos de menor calidad, y viceversa. Corremos el peligro de ser percibidos como una empresa de calidad inferior.
- Estrategia fácil de adoptar por los competidores
- Podemos resultar involucrados en una guerra de precios.

Para complementar esta estrategia lanzaremos periódicamente packs promocionales, donde se incluirá alguno de nuestros cursos, el alojamiento y un pack de actividades. Adherirse a estas ofertas será más económico, que si lo contrataran de forma independiente.

El precio no es solo el valor monetario para la adquisición de nuestros productos, sino que éste se refleja en acciones como: el tiempo de suscripción, el esfuerzo requerido, el tiempo de espera y las molestias ocasionadas.

Para minimizar los tiempos de suscripción, espera, minimizar el esfuerzo y las molestias que se puedan ocasionar, se ponen al servicio del cliente varias herramientas, desde la que podrán formalizar la adquisición de nuestros productos:

- Formulario a través de la web.
- Correo electrónico.
- Teléfono gratuito.
- De forma presencial en nuestras oficinas.

Mediante estas herramientas, se suministra una información completa de nuestros productos, y se asesora a los clientes para la adquisición de los productos que mejor se adapten a sus necesidades.

Condiciones de pago flexibles, opciones:

- Pago por adelantado, de descontara entre un 2% y 5%, del importe total de los productos contratados.
- Pago al contado, se deberá desembolsar el importe total del producto contratado, previo al desarrollo del mismo.
- Pago a plazos, se cobrara un interés mínimo entre 5% y el 7%, del total del importe de los productos contratados.

Para realizar la reserva será necesario dejar un depósito de 200 €.

Medios de pago:

- Transferencia bancaria.
- Tarjetas de crédito o débito: visa, mastercard.
- Cuentas de comercio seguro: *paypal*.
- A través de entidades financieras.

El uso de algunas de estas modalidades de medios de pago conllevan gastos de gestión.

A continuación se informa de forma detallada cuál es el precio orientativo de nuestros productos y que se incluye en el mismo. (Tablas 35, 36, 37, 38, 39)

Tabla 35.
Precios orientativos de los cursos

CURSO	MATRÍCULA	3 SEMANAS	4 SEMANAS	SEMANA EXTRA
CURSO ESTÁNDAR	50 €	450 €	600 €	125€
CURSO INTENSIVO	50€	525€	700€	150€

EL PRECIO INCLUYE:

Clases presenciales, supervisión académica, diploma de asistencia, material didáctico.

Seguro médico.

Curso estándar: El precio por semana es de 150€, a partir de la semana 4, la tarifa semanal se reduce, es de 125€.

Curso intensivo: El precio por semana es de 175€, a partir de la semana 4, la tarifa semanal se reduce, es de 150€.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.
Precios orientativos del alojamiento.

ALOJAMIENTO EN RESIDENCIAS DE LA ESCUELA	
PRECIO POR SEMANA	SOLO ALOJAMIENTO
HABITACIÓN INDIVIDUAL	220 €
HABITACIÓN COMPARTIDA	150€

EL PRECIO INCLUYE:

Limpieza completa dos veces por semana.

Recambio de suministros dos veces por semana (jabón, toallas)

Televisión, wifi, baño, cocina, en cada habitación.

Derecho a utilizar las zonas comunes.

Tabla 37.
Precios orientativos del alojamiento en familia

ALOJAMIENTO EN FAMILIA		
PRECIO POR SEMANA	SOLO ALOJAMIENTO	CON DIETAS
HABITACIÓN INDIVIDUAL	180€	300€
HABITACIÓN COMPARTIDA	140€	260€

EL PRECIO INCLUYE:

Derecho a utilizar zonas comunes.

Con dietas: incluye pensión completa, es decir, desayuno comida y cena.

El numero de alumnos por habitación compartida será de un mínimo de dos y un máximo de cuatro.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38.
Precios orientativos de otras opciones de alojamiento

OTRAS OPCIONES DE ALOJAMIENTO	TIPO DE ALOJAMIENTO	PRECIOS
PARADOR DE PUEBLA DE SANABRIA Moderno y elegante, interiores acogedores con una pincelada de lujo, situado a 12km de Puebla de Sanabria	HABITACIÓN INDIVIDUAL	64€/NOCHE
	HABITACIÓN COMPARTIDA	88 €/NOCHE
HOSTAL RAICES** Edificio histórico en Puebla de Sanabria, habitaciones muy bien equipadas, situado en el caso urbano de Puebla de Sanabria	HABITACIÓN INDIVIDUAL/COMPARTIDA	54€/NOCHE
POSADA LOS PERALES** Casona de finales del siglo XIX, habitaciones confortables y servicios adicionales.	HABITACIÓN INDIVIDUAL/COMPARTIDA	41,54€/NOCHE

Los precios son orientativos, según la temporada estos pueden bajar o subir.

Nuestra empresa por el servicio de intermediación entre estas empresas y los clientes, se quedara con un porcentaje entre el 5 y 10% del precio final.

Fuente: www.booking.com

Tabla 39.
Precios orientativos de Actividades culturales, deportivas y ocio

OPCIONES	TIPO DE ACTIVIDAD	PRECIOS
ACTIVIDADES DE INVIERNO	Esquí de fondo, trineo, snowboard.	Entrada gratuita a las pistas, alquiler equipo 52€/día.
ACTIVIDADES NATURALEZA	Rutas a pie, senderismo libre, zonas de bellos paisajes	Actividad gratuita, solo se cobrara gastos de trasporte si estos fueran necesarios.
ACTIVIDADES DE AVENTURA	Rafting, escalada, montanismo, paint ball...	Entre 30-80€ /actividad.
DEPORTES ACUATICOS	Canoa, hidropedales, paseo en barco	Entre 15-20 €/ hora.
DEPORTES AEREOS	Parapente	60€/día.
DEPORTES TERRESTRES	Paseo a caballo, rutas en bicicleta.	20€/paseo.
OCIO Y CULTURA	Zonas monumentales e históricas, rutas culturales, rutas gastronómicas.	Entre 0-40€, salida cultural.

Estas actividades se desarrollaran a través de nuestra empresa o empresas como:

Sanabria a caballo, Camping Isla de Puebla

Los precios son orientativos, dependiendo del tamaño del grupo nos ofrecerán precios más bajos. Un 10% del precio final de las actividades nos corresponde en concepto de intermediarios.

Si es necesario transporte, este se cobrara en función de los km y se añadirá al precio de la actividad.

Fuente: Elaboración propia

11.3. LUGAR

La venta de los productos se realiza mediante canales físicos y virtuales:

- Canales físicos: Oficina ubicada en las instalaciones de la academia en Puebla de Sanabria, centros intermediarios de paquetes idiomáticos o agencias de viajes.
- Canales virtuales: Pagina web, redes sociales, intermediarios virtuales.

El desarrollo de nuestros productos tiene lugar en las instalaciones propias (academia y residencias) y sus alrededores (Parque Natural del Lago de Sanabria, Puebla de Sanabria y comarca, principalmente).

El próximo lanzamiento de nuestra propia plataforma online concebirá que nuestros cursos se desarrollen en el mundo virtual.

El lugar físico donde se desarrollan nuestros productos en Puebla de Sanabria, a escasos kilómetros del Parque Natural del Lago de Sanabria, nos proporcionará una ventaja competitiva, imposible de imitar por nuestros competidores, y dota de mayor atractivo a nuestros productos.

DISEÑO EXTERIOR DE LOS LOCALES

Nuestras infraestructuras propias (academia y residencias), mantendrán su fachada de piedra original, que data de la época medieval y su estética es acorde a los estilos medievales, románicos y góticos de la población. Para no alterar la estética de la fachada, únicamente colocaremos nuestras señas de identidad en la puerta de la entrada principal.

La puerta principal se sitúa en la zona central de la parte inferior de la fachada, tendrá un tamaño amplio para acondicionarla a las medidas obligatorias de acceso a minusválidos, y que además se pueda observar la recepción para incitar al cliente a entrar e informarse de nuestros productos.

La parte de arriba de la fachada está conformada por ventanales acordes con la estética medieval, que permitirán que desde afuera se observe nuestra actividad.

DISEÑO INTERIOR DE LOS LOCALES

Dependiendo de la época del año, podemos encontrar una decoración distinta, por ejemplo, en Navidad se colocara un árbol y motivos navideños.

Iluminación intensa, además del uso decorativo, es necesario que los alumnos reciban una iluminación directa para facilitar el estudio.

Música ambiental en la recepción, sala de espera, y salas de ocio, su cometido es hacer más agradable ciertos procesos, por ejemplo el tiempo de espera para ser atendido.

El mobiliario será moderno y funcional, con el fin de proporcionar comodidad a los clientes durante su estancia. Todas las clases dispondrán del material y mobiliario necesario para el desarrollo de las lecciones, y estarán de misma forma ambientadas. Las residencias también estarán decoradas y amuebladas cumpliendo con los mínimos de salubridad y tendrán la misma estética.

Se colocarán carteles informativos que informen sobre la dirección de zonas como: baños, aulas, etc., para mejorar la orientación de los clientes en las instalaciones.

11.4. COMUNICACIÓN

En este punto se determina la planificación y las herramientas utilizadas para el desarrollo de la comunicación de Sanabria's Academy con el exterior.

Participar en ferias nos pueden proporcionar las siguientes ventajas:

- Abrir las puertas a otros mercados
- Iniciar o cerrar procesos de venta
- Captar nuevos socios o distribuidores
- Crear conocimiento de marca
- Oportunidad para desarrollar relaciones públicas
- Mejorar nuestra imagen de empresa
- Etc.

Participaremos en ferias que estén relacionadas directamente con el turismo o la enseñanza; además estas deben tener relevancia a nivel nacional e internacional.

Es cierto que participar en ferias nos puede aportar muchas ventajas, pero como contrapartida requiere de un importante esfuerzo empresarial:

- Contratar a personal adecuado que nos represente. (azafatas)
- Mayores gastos de publicidad
- Necesidad de acudir a agentes externos para que diseñen nuestro stand.
- Invertir en merchandising.
- Estar disponible en las fechas que celebran
- Costes asociados a participar en la feria
- Etc.

Por todo ello debemos planificar nuestra participación en ferias, analizando que beneficios podemos obtener y su coste (no solo el valor monetario).

A continuación (tabla 40) podemos observar un presupuesto que contiene las características y precios orientativos de participar en la feria, internacionalmente conocida, FITUR.

Tabla 40
Presupuesto FITUR

RESUMEN DEL PRESUPUESTO					
	UNDS	PRECIO (€)	BASE IMPONIBLE	TIPO IVA	TOTAL CON IVA (€)
CARACTERÍSTICAS DEL ESPACIO					
STAND LLAVE EN MANO LGBT 9 M ² 1	1,00	3.050,00	3.050,00€	8%	3.294,00€
ELEMENTOS INCLUIDOS					
CATALOGO EXPOSITOR	1,00				
PASES DE COEXPOSITOR	2,00				
INVITACIONES PROFESIONALES UN DIA	15,00				
INVITACIONES PROFESIONALES	10,00				

PERMANENTE					
PASES DE EXPOSITOR	7,00				
INVITACIONES PÚBLICO	25,00				
SERVICIOS DE OBLIGATORIA CONTRATACIÓN					
PRESENCIA EN ELEMENTOS PROMOCIONALES	1	385,00	385€	8%	394,20€
TOTAL			3415,00		3.688,20€

Fuente: FITUR.

En la tabla 41 se recoge información de ferias de turismo y educación principalmente, donde se detalla su ubicación, y su público objetivo.

Tabla 41.
Ferias

ASISTENCIA A FERIAS	CARACTERÍSTICAS
<p>SALON DE LOS IDIOMAS</p> <p>Organizado por Aseproce (Asociación de promotores de cursos en el extranjero) se celebra en Madrid y Barcelona.</p>	<p>Se dirige a estudiantes de todas las edades, familias, profesionales y profesores interesados en los cursos.</p>
<p>SALÓN EUROPEO DE LA FORMACION</p> <p>Se celebra en el Baluarte, palacio de Congresos y Exposiciones de Navarra,</p>	<p>Acoge a distintas instituciones, empresas, centros de formación públicos y privados y asociaciones para que presenten a los jóvenes las diferentes opciones e itinerarios formativos para facilitar su elección académica.</p>
<p>FITUR</p> <p>Se celebra en el recinto ferial de Madrid.</p>	<p>Punto de encuentro global para los profesionales del turismo y la feria líder para los mercados receptivos y emisores de Iberoamérica.</p>
<p>Expo Internacional del español</p> <p>La primera edición se celebra en Valladolid en su recinto ferial.</p>	<p>Tiene como eje central la enseñanza del español para extranjeros e integrará dentro de la Expo a los sectores con alguna relación en este ámbito.</p>

El precio estimado de participar en estas ferias, tomando como media el presupuesto anterior (tabla 40), asciende a: **18.441€ aproximadamente**

Fuente: Elaboración propia

La participación en las ferias comentadas en la tabla anterior (41) son una herramienta para:

- La venta personal
- Generar *publicity*

La *publicity* puede mejorar nuestras relaciones públicas, sin suponer coste alguno para la empresa. Los medios de comunicación están presentes en este tipo de eventos, acude la prensa, la televisión, la radio, *bloggers*, etc; pudiendo llegar a ser entrevistados o incluso objeto de noticia.

La *publicity* no es controlada por las empresas, nos puede favorecer o en el peor de los casos perjudicar. Por ello concederemos entrevistas a canales comunitarios, periódicos y revistas de turismo o enseñanza de forma gratuita, para generar información positiva sobre la empresa y su labor. Otra herramienta para apoyar o contrarrestar el efecto de la *publicity*, es la difusión de información a través de nuestra página web y redes sociales.

Patrocinaremos eventos que tengan lugar en Puebla de Sanabria o sus alrededores, que tengan carácter deportivo, ocioso o cultural, ejemplos:

- Mercado medieval (Puebla de Sanabria)
- Concentración motera (El puente de Sanabria)
- Regata internacional (Lago de Sanabria)
- Etc.

El patrocinio mejora nuestra imagen, y promociona nuestra marca. Destinaremos una media de 150 euros por evento. El presupuesto estimado que destinaremos al patrocinio, se situara en torno a los 700 € anuales.

Las empresas utilizan su página web, redes sociales y plataformas online para desarrollar su negocio, ha llegado hasta el terreno de la enseñanza. Creemos que nuestra

presencia en internet puede ayudar como herramienta de comunicación y conseguir un impulso empresarial en el exterior.

Crearemos una web de empresa, en ella plasmaremos nuestra historia, filosofía, y misión; para ofrecer un conocimiento mas profundo sobre nosotros y nuestro trabajo, además de promocionar la venta de nuestros productos.

Contrataremos los servicios externos de un diseñador web para que:

- Analice las expectativas que los usuarios potenciales, esperan de nuestro contenido web.
- Gestione el diseño de las funcionalidades y contenidos de la página web.
- Gestionar el diseño de la web.
- Gestionar el mantenimiento de la web.

La página web se estructura en las siguientes secciones:

- Conócenos: historia, filosofía y misión.
- Productos:
 - o Catalogo de productos, descripción detallada de cada uno, precios e imágenes que ayuden a argumentar.
 - o Formulario de búsqueda avanzada, para facilitar la navegación del usuario.
- Sala de prensa: últimas noticias sobre temas relacionados con la organización.
- Ferias y eventos: anunciaremos eventos o ferias, en las que participaremos o patrocinemos.
- Contáctanos:
 - o Formularios: de solicitud de información, de contratación de productos.
 - o Blog: en el la empresa y los usuarios podrán comentar cualquier tema de interés, relacionado con la empresa o el sector de la enseñanza.
 - o Direcciones: dirección física, correo electrónico.
 - o Teléfono: pondremos a disposición de las personas interesadas un número de teléfono gratuito, para impulsar a que los usuarios tomen la iniciativa y contacten con nosotros.

- Galería de imágenes: Imágenes de las instalaciones, de los alumnos realizando algún tipo de actividad...

Características de la web:

- Diseño personalizado: página con formato distinto al utilizado por empresas del sector, dinámica, que incite a visitarla más veces.
- Dominio propio: www.sanabriacademy.com
- Alojamiento y correo electrónico: cuentas de email @sanabriacademy.com gestionables a través de cualquier ordenador con acceso a internet.
- Fácil actualización
- Estadísticas de visitas, información interesante y valiosa sobre cuantas personas visitan nuestro sitio web.
- Promoción y alta en buscadores

En la tabla siguiente (42) se observa un presupuesto de diseño de página web que cumple con las características citadas.

Tabla 42.
Presupuesto página web

COSTES FIJOS ANUALES		
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO APROX.
1	Registro de dominio. Com	15€ (el hosting incluye el precio del dominio durante el primer año)
1	Hosting 3 anual	135€
	SUBTOTAL APROX.	135€
COSTES FIJOS INICIALES (SOLO UN PAGO)		
CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO APROX.
1	Página web tipo tienda online	590€
1	Posicionamiento máximo (SEO)	890€
	SUBTOTAL APROX.	1.480€
PAGOS		
Total primer año		1.615€
El segundo y siguientes		150€

Fuente: www.Net&Software.com

Nuestra publicidad será creada y desarrollada por una agencia exterior de servicios plenos, por su amplia experiencia y especialización. Principales funciones:

- Creación de anuncios (radio, televisión, prensa, vallas publicitarias, internet).
- Planifiquen de medios
- Pruebas publicitarias.

La tabla 43 detalla los servicios que incluye el publicista en el precio de la producción de un spot de televisión.

Tabla 43.
Spot de televisión

PRODUCCIÓN SPOT DE TV (Duración máxima 20 segundos)	PRECIO
El servicio incluye: la elaboración y análisis del briefing, dos propuestas creativas con storyboard, música de librería con derechos de difusión en tv local, locución con la voz de un locutor regional, tres planos de video con calidad DVD, montaje y sonorización del spot, seguimiento del montaje online a través de internet, master de emisión en DVD, copia digital en avi, wmv o mpeg. Envío	1.200 €
Derechos de locución para emitir en un canal de ámbito regional	200€
Realización del spot en alta definición	150€
BASE IMPONIBLE	1.550€
IVA	279€
TOTAL	1.829€

Fuente: www.Spot-tv.com

En las siguientes tablas (44, 45,46) se puede observar el coste que supone anunciarse en distintos medios de comunicación y características específicas de los anuncios.

Tabla 44.
Publicidad en radio

MEDIO	DETALLES	PRECIO
40 PRINCIPALES Emisión en franja horaria de 10:00 a 14:00 (L-V) Programa Radio formula	Zamora – Benavente	216€
	20 cuñas/mes	
	Salamanca	536€
	20 cuñas/mes	
	Valladolid	708€
	20 cuñas/mes	
	León	580€
20 cuñas/mes		
	Subtotal	2.040 €/mes
	TOTAL 3 MESES	6.120 €

Fuente: www.Anuncios-radio.com

Tabla 45.
Publicidad en televisión

DIFUSIÓN SPOT DE TV	PRECIO
CANAL CASTILLA Y LEÓN	110€/und
Mañana II (L-V)	
Total emisiones	20 emisiones/ mes
Duración campaña	2 meses
TOTAL	6.600€

Fuente: www.Adpv.com

Tabla 46.
Publicidad en internet

ANUNCIARSE EN INTERNET	CARACTERÍSTICAS Y PRECIO
TUENTI Público mayor de 16 años 6.557.303 usuarios Periodo del anuncio 1 año Alcance nacional	366.667 impresiones 220€
FACEBOOK Público mayor de 16 años, mas de 258.829.960 usuarios. Alcance mundial	2000 clics efectivos/ ilimitadas muestras 2079 €
GOOGLE, YAHOO, BING, MSN	6000 clics efectivos 2807 €
TOTAL	5.106 €

Fuente: www.Tuenti.com, www.Facebook.com, www.Tecsid.com

Desarrollaremos nuestra propia campaña de marketing integrado. La creación de una base de datos supone un alto coste de tiempo y dinero, por este motivo la adquiriremos. La compra de esta no supone que los datos obtenidos sean fiables.

En un futuro elaboraremos nuestra propia base de datos, mediante:

- Sorteos: para la participación en los mismos será necesario registrarse.
- Antiguos clientes

Desarrollo del marketing:

- Web empresa: Catalogo online de nuestros productos.
- Catálogos y folletos informativos. Se repartirán en agencias de viajes, oficinas de turismo, universidades, colegios, principalmente.
- Correo electrónico
- Spot tv

- Mailings: carta de presentación y folleto de nuestros productos. Empleados para felicitar a antiguos clientes, informar a clientes potenciales (previa solicitud de información), encuestar la satisfacción.
- Eventos en redes sociales: a través de estos podemos anunciar nuestras novedades, sin realizar ningún desembolso.

La tabla 47 contiene información del coste y características de una base de datos.

Tabla 47.
Base de datos

DESCRIPCIÓN	PRECIO
El paquete plus: más de 150 millones de emails y datos de América Latina, Europa, Estados Unidos, Canadá, Asia y África. Base segmentada, por localidades, profesionales diversos, empresas, estudiantes, tipos de consumidores, etc.	600 USD (1 USD: 0,761231 EUR) 456,739 EUR (1 EUR: 1,31366 USD)

Fuente: www.Allthemarket.com

Las siguientes tablas (48, 49,50) recogen presupuestos de las diferentes herramientas utilizadas para el desarrollo del marketing integrado.

Tabla 48.
Mailing

ENSOBRADO	
Descripción	Artículo de mailing
Cantidad	500
Tamaño de sobre	Americano con ventana
Nº elementos	1
PLEGADO	
Plegar elementos	Si
Tipo de plegado	Díptico
Nº de plegados	500

DIRECCIONAMIENTO	
En sobre o carta	Si
Tipo	Dirección delante
Tratamiento postal	Si
IMPORTE	147,10€

Fuente: www.Gupostonline.com

Tabla 49.
Folletos

DESCRIPCIÓN	IMPRESA FOLLETO
Cantidad	1000 unds
Alto	10 cms
Ancho	15 cms
Tipo papel	Cartulina real (250grs)
Gramaje	60
Colores	Todo color 2 caras (4/4)
Plegar elementos	Si
Tipo de plegado	Díptico
Troquelado	No
Plastificado	No
Lugar de entrega	Zamora
IMPORTE	225,29€

Fuente: www.Gupostonline.com

Tabla 50.
Catálogos

DESCRIPCIÓN	CATALOGO/REVISTA
Cantidad	500
Tipo papel	Verjurado estándar
Colores	Todo color 2 caras (4/4)
Paginas interiores	6
Tipo de encuadernación	Grapado hasta 32 paginas
Lugar entrega	Zamora
IMPORTE	125,17€

Fuente: www.Gupostonline.com

La tabla 51 recoge el importe total de los presupuestos anteriores, arrojando un precio orientativo del coste total de la comunicación. Las partidas más relevantes son la asistencia a ferias, la emisión de anuncios, en radio y televisión.

Tabla 51.
Presupuesto total de comunicación

TOTAL PRESUPUESTO COMUNICACIÓN	
FERIAS	18.441 €
CREACIÓN Y MANTENIMIENTO WEB	1.615 €
RADIO	6.120 €
PRODUCCIÓN SPOT	1.829 €
EMISIÓN EN CANAL AUTONOMICO	6.600 €
ANUNCIOS INTERNET	5.106 €
BASE DE DATOS	456,739 €
MAILING	147,10 €
FOLLETOS	225,29 €
CATALOGOS	125,17 €

CORREO ELECTRONICO	SIN COSTE
TOTAL	40.665,30 €

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto estima que los gastos de comunicación oscilaran en torno a 41.000 €, esta fuerte inversión se vera justificada, si conseguimos cumplir algunos de nuestros objetivos a c/p, informar de nuestra existencia y atraer demanda. Una vez que se verifique si los resultados se ajustan a lo esperado, los próximos presupuestos se elaboraran teniendo en cuenta la relación publicidad-ventas. Es posible que alguna de las partidas desaparezcan y en otras se incremente la cantidad asignada. Por ejemplo, puede que el anuncio no se emita en televisión, su coste por emisión es muy elevado, y el alcance del canal autonómico es pequeño.

11.4.1. EJEMPLOS DE PUBLICIDAD

VIDEO

Los enlaces que aparecen a continuación acceden a un anuncio de 47 segundos elaborado por Sanabria´s Academy, para publicitar su negocio.

<http://flixtime.com/video/list/1/date/desc/>

<http://www.youtube.com/watch?v=but7tAX0-9g>

La figura 15 representa la imagen visual del anuncio presente en la red.

Figura 15.

Captura video



Fuente: Elaboración propia.

FOLLETO INFORMATIVO

La figura 16 muestra una base creativa para la realización de folletos.

Figura 16.
Folleto



Aprender idiomas puede ser una aventura inolvidable

- Cursos de inglés y español, para jóvenes y adultos.
- Grupos reducidos, material incluido en la matrícula
- Niveles: principiante, intermedio y avanzado. Impartido por los mejores profesionales
- Flexibilidad de horarios y lecciones por semana
- Alojamiento y actividades complementarias: rafting, senderismo, piragüismo...

Todo ello en uno de los lugares más bellos y mágicos de España: Puebla de Sanabria (Zamora)

Sanabria's Academy
Plaza de Armas, nº 1,
Puebla de Sanabria (Zamora)
Tlf: 980 643 593
www.sanabriasacademy.com
info@sanabriasacademy.com

Sanabria's Academy
Languages, nature and sport

Fuente: Elaboración propia.

FACEBOOK Y TWITTER

Los siguientes enlaces nos dirigen a nuestras páginas presentes en las redes sociales de Facebook y Twitter. Estas han sido seleccionadas, por el gran número de usuarios y su alcance internacional.

<https://www.facebook.com/pages/Sanabrias-Academy/293075200762862>

<https://twitter.com/#!/Sanabriacademy>

En las siguientes figuras (17 y 18) se muestra una representación visual, de nuestra presencia en las redes sociales anteriormente comentadas.

Figura 17.

Captura Facebook



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18.

Captura Twitter



Fuente: Elaboración propia.

11.4.2. APLICACIÓN DE NUESTRAS SEÑAS DE IDENTIDAD

PAPELERIA:

SOBRE DE CARTA

Sobre americano, cuyas medidas son: 10,5 cm de alto y 23,8 cm de ancho. Uso: emisión de facturas, notificación a clientes, y resto de envíos mediante correo postal. Los documentos que alberge en su interior, serán doblados en forma de tríplico, para aprovechar mejor el espacio.

Frontal:

Ventanilla a la derecha, contendrá información del receptor: nombre y dirección en tipo de letra Century tipo título de 12ptos. Sus medidas son: 2,65 cm de alto por 9,6 cm de ancho.

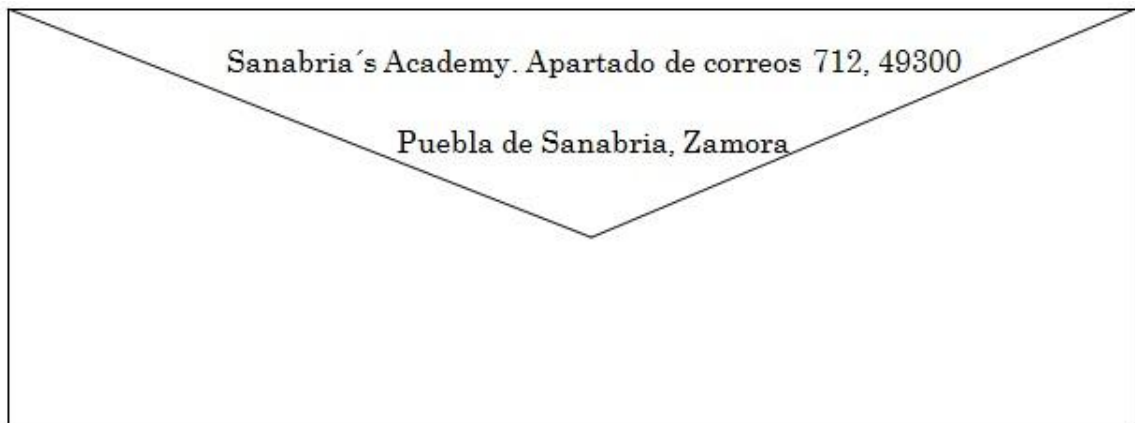
En la parte de arriba a la izquierda, esta impreso el logotipo de la empresa. Simbolo+marca+lema, en su color original.

Reverso:

Sera sencillo, únicamente constara la dirección de nuestro apartado de correos, utilizando como fuente: Century tipo título de 12ptos.

En las siguientes figuras se puede observar el frontal (20) y el reverso del sobre (19).

Figura 19.
Reverso del sobre



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20.
Frontal del sobre



Fuente: Elaboración propia

HOJA DE CARTA

Folio de papel reciclado, tamaño A4, y grosor 80 gr.

Usos: emisión facturas, notificaciones, carta de presentación, etc.

La configuración de la página empieza con un margen superior de 1 cm, un margen izquierdo de 2,5 cm, margen derecho 1,5 cm e inferior de 1,4 cm.

Logotipo impreso en la izquierda superior, tamaño 2,5 cm de alto por 5,6 cm de ancho, respetando las proporciones y su construcción gráfica.

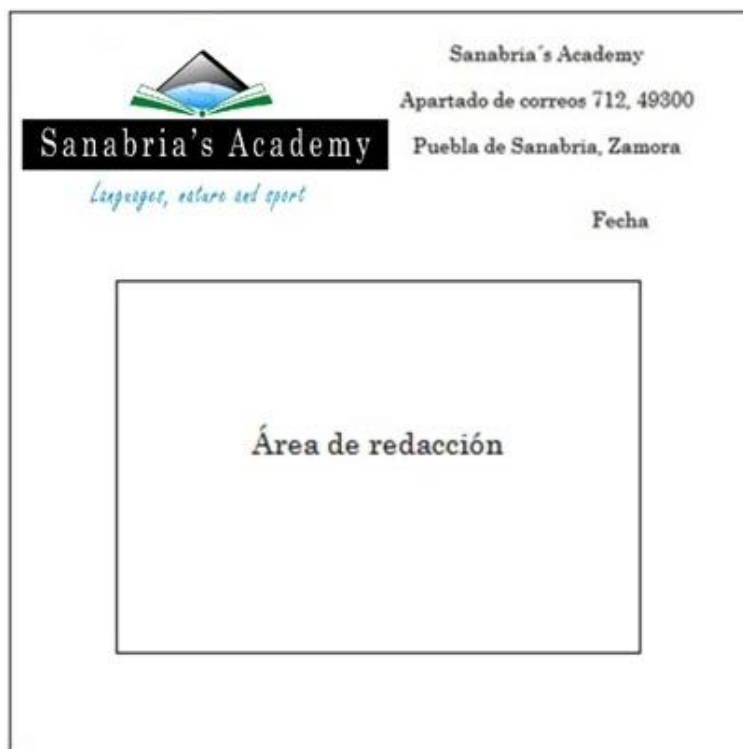
Bloque de texto para la dirección situado en la derecha superior, alineación derecha, área de escritura 0,74 cm de alto por 15,29 cm de ancho, fuente Century 12 pts.

Fecha alineada a la izquierda, fuente Century 12 pts.

Área de redacción, alineación justificada, fuente Century de 12pts.

En la figura 21 se puede ver la representación visual de la hoja de carta.

Figura 21.
Hoja de carta



Fuente: Elaboración propia.

TARJETAS DE VISITA

Medidas 4,5x8, 5 cms, papel reciclado, grosor 280g/m².

Logotipo impreso en la parte superior, su tamaño no debe superar 2cm de alto por 7 cms de ancho.

Bloque de texto para la información del emisor de la tarjeta, situado en la parte inferior, no debe superar los 2 cm de alto por 7 cm de ancho. Alineación centrada, tipo de fuente Century de 16 a 12 ptos.

Figura 22.
Tarjeta de visita



Fuente: Elaboración propia.

CERTIFICADOS

Usos: certificado que verifica la asistencia.

Tamaño A4, papel reciclado, grosor 280g/m². Configuración: margen superior 1cm, margen izquierdo 1cm, margen derecho 1cm, margen inferior 1cm.

Texto centrado, fuente Century desde 66 ptos hasta 12 ptos.

Logotipo impreso en parte inferior izquierda, no debe superar los 2 cm de alto por 5, 6 cm de ancho.

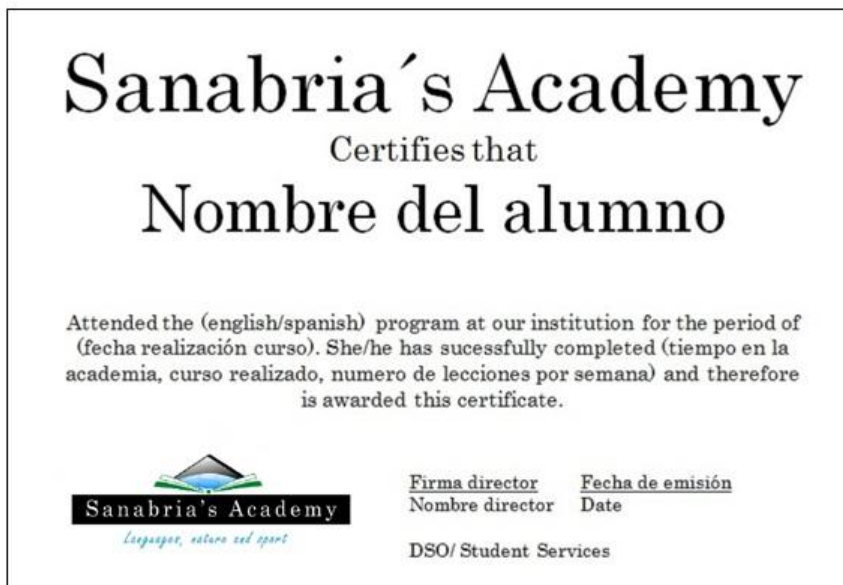
Las siguientes figuras muestran nuestros dos tipos certificados de asistencia: uno en español (23) y otro en inglés (24).

Figura 23.
Certificado en español



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24.
Certificado en inglés



Fuente: Elaboración propia.

UNIFORMES DE TRABAJO

El uso de uniforme de trabajo nos proporciona ventajas como:

- Los clientes pueden reconocer fácilmente al personal.
- Transmite nuestra imagen de marca y nos diferencia de la competencia.

El personal administrativo, profesores y director general, utilizaran ropa de carácter más formal (tabla 52), los monitores de tiempo libre utilizaran ropa deportiva (tabla 53) y las personas encargadas de la limpieza un uniforme acorde a su labor (tabla 54). Los colores de estas prendas, estarán acorde con los colores utilizados en nuestras señas de identidad: verde, azul, blanco, gris-negro.

A continuación se muestran algunos ejemplos del vestuario, junto con las señas de identidad, como veremos en algunas solo se plasma la marca, el símbolo, o distintas combinaciones de marca símbolo, marca+lema, símbolo+marca+lema.

Tabla 52.
Uniforme formal

UNIFORME FORMAL		
		
Simolo+marca+lema Monocromo azul.	Solo símbolo en el bolsillo izquierdo	No llevara impreso el logotipo, pero el color se identifica con nuestras señas de identidad
Estas prendas son masculinas, se adaptaran al vestuario femenino y época del año, manteniendo la misma estética.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53.
Uniforme deportivo

UNIFORME DEPORTIVO		
		
<p>Frontal con símbolo a la izquierda superior</p>	<p>Trasera con marca+lema centrada en la parte superior.</p>	<p>No llevara impreso el logotipo, pero el color se identifica con nuestras señas de identidad.</p>
<p>Estas prendas son masculinas, se adaptaran al vestuario femenino y época del año, manteniendo la misma estética.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54.
Uniforme personal de limpieza



Simbolo+marca+logotipo en bolsillo izquierdo superior

Prenda unisex, se adaptara a la época del año.
--

Fuente: Elaboración propia.

Los signos de identidad serán serigrafiados en vinilo en las prendas. Motivos que nos llevan a tomar esta decisión:

- Serigrafiar conlleva un coste menor que bordar.
- En el vinilo los colores no se degradan mantienen su aspecto original, mientras que el bordado conlleva la dificultad de encontrar los hilos adecuados.

VEHÍCULO

Principales características:

- Amplio espacio
- 9 plazas
- Emisiones reducidas

Uso:

- Transporte de personas.
- Transporte de mercancías.

Logotipo (Simbolo+marca+lema) rotulados en ambos laterales del vehículo y parte delantera y trasera, siempre manteniendo la estética y las proporciones.

En la figura 25 podemos observar el vehículo de la empresa, y los signos de entidad corporativa rotulados en el mismo.

Figura 25.
Vehículo



Fuente: Elaboración propia.

OBSEQUIOS

En la siguiente tabla (55) se muestran artículos de merchandising, con los que obsequiaremos a nuestros clientes actuales y potenciales, durante nuestra participación en ferias, a la vez que promocionamos nuestra empresa.

Tabla 55.
Obsequios

MEMORIA USB	AGENDA	BOLIGRAFO
		
<p>Simbolo+marca+lema</p>	<p>Simbolo+marca+lema Monocromo azul</p>	<p>Simbolo+marca+lema Monocromo azul</p>

Fuente: Elaboración propia.

12. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA

La relación de trámites a realizar por Sanabria's Academy son:

- Búsqueda y compra de los locales necesarios para las distintas ramas del negocio: local academia, residencias o casas para el alojamiento.
- Negociación con las diferentes entidades bancarias para solicitar el préstamo del Instituto de crédito oficial.
- Creación de la sociedad limitada
- Obtener el certificado de denominación social
- Firmar la escritura publica de constitución
- Impuesto de operaciones societarias
- Solicitud del CIF provisional
- Inscripción en el registro mercantil
- Contacto con suministradores e intermediarios.
- Solicitud en el ayuntamiento la licencia de obras para los locales.
- Reforma de los locales y equipamiento de los mismos.
- Solicitud en el ayuntamiento de licencia de apertura.
- Contratación con agentes especializados para la creación de la web, creación de spot publicitario, creación de folletos...
- Campañas de información y promoción de la empresa.
- Selección y reclutamiento de personal laboral.
- Alta de la empresa y trabajadores en la seguridad social.
- Comunicación al ministerio de trabajo la apertura del centro de trabajo.
- Inicio de la actividad.

La tabla 56 contiene el calendario de operaciones, informa cada tarea, y su periodo de duración.

Tabla 56.
Calendario de operaciones

MESES	1				2				3				4				5				6			
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Búsqueda locales	*	*																						
Búsqueda financiación		*	*																					
Creación sociedad				*																				
Contacto con suministradores e intermediarios					*	*																		
Licencia obra				*																				
Reforma locales							*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*							
Solicitud apertura																	*							
Contratación agentes especializados							*	*																
Campañas																	*	*	*	*	*	*	*	*
Selección personal																	*	*	*					
Alta en la SS																				*	*			
Apertura centro trabajo																				*	*			
Inicio actividad																							*	*

Fuente: Elaboración propia.

13. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Las estrategias adoptadas, son consistentes para la obtención de los objetivos a corto y medio plazo. La estrategia de precios bajos, nos permitirá captar clientes y llamar su atención, pero no disminuye los riesgos. Debemos desarrollar esta estrategia junto a otras, como la diferenciación, a través de la calidad de nuestros productos. Los precios bajos son fáciles de imitar por los competidores, a largo plazo puede dejar de ser útil o involucrarnos en una guerra de precios.

Las diversas herramientas de comunicación utilizadas son adecuadas para conseguir objetivos a corto plazo como la informar de nuestra existencia y atraer a clientes.

El cambio de nuestro entorno nos puede hacer vulnerables, nuestros productos actuales y futuros, están diseñados para adaptarnos a los cambios y minorar nuestros riesgos.

El mercado de los idiomas esta en pleno auge y se prevé que continúe creciendo los próximos años, la situación del mercado laboral exige estar mas cualificados, es el momento adecuado para desarrollar este negocio y aprovechar la oportunidad que nos brinda el mercado.

La no consecución ayudas, prestamos o subvenciones, presenta una restricción muy importante para el desarrollo de este proyecto. La inversión que debemos realizar es muy elevada, y solo con fondos propios no podríamos financiarla.

La información utilizada se basa en la realidad de nuestro entorno y competencia.

Después del análisis exhaustivo realizado a lo largo de este proyecto, nuestros productos se perciben superiores a los de la competencia, por su calidad y diferenciación. Mediante su venta conseguiremos la rentabilidad necesaria, para considerar viable la puesta en marcha del negocio.

14. CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Debemos de diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos determinados, y tomar medidas correctoras en caso de incumplimiento.

Uno de nuestros objetivos es conseguir clientes satisfechos. La satisfacción de nuestros clientes contribuye a mejorar nuestra imagen empresarial y certificar nuestra calidad.

Estableceremos un procedimiento para la gestión de la satisfacción, que contribuya a mejorar nuestros productos y lograr una correcta gestión de las incidencias que puedan surgir.

Mediremos la satisfacción de nuestros clientes, a través de sus respuestas a nuestra encuesta de satisfacción. Las encuestas se pondrán a disposición de los clientes, al finalizar su estancia con nosotros. Bien de forma directa, en la academia, y así verificar que la persona que esta contestando realmente es nuestro cliente; o bien enviarla mediante mailing al cabo de un amplio periodo de tiempo, aprovechando para informar sobre próximos lanzamientos de productos. Cuando las encuestas se envíen mediante mailing, llevaran un sobre de respuesta previamente franqueado, con el fin de obtener un mayor número de respuestas. Seguiremos también las recomendaciones de Goldstein, Martin y Cialdini (2010) en aras de conseguir una mayor tasa de respuesta. Por ejemplo, personalizaremos con *post-it* escritos a mano cada encuesta.

Los resultados de las encuestas junto a las reclamaciones que se reciban a través de nuestros empleados o las hojas de reclamación, serán nuestra principal fuente de información. Recopilados los resultados, valoraremos si estas son positivas o negativas. Si son positivas buscaremos nuevas alternativas mantener o incrementar esa satisfacción; y si son negativas, nos replantearemos las aéreas o aspectos a mejorar.

Para la medición de las variables de interés utilizaremos el enfoque propuesto por Martínez y Martínez (2010), a través del planteamiento de mapas asociativos que reflejen los atributos/características que los clientes ligan de manera principal a la academia. Así, se produce un enfoque en primera persona, algo recomendable para evitar sesgos y omisión de variables relevantes (Martínez, Ko y Martínez, 2010). Esos mapas pueden realizarse por un número reducido de clientes (entre 12 y 20), y permitirán obtener qué atributos deben ser medidos. Las recomendaciones de Martínez

y Martínez (2010) servirán para crear el cuestionario definitivo.

Ese cuestionario tendrá, de este modo, una serie de atributos a valorar, que no serán muy extensos (lo que redundará en un menor sesgo), y que estarán medidos en una escala de 7 opciones de respuesta, siguiendo a Martínez y Ruiz (2011) y Martínez, Ruiz y Vivo (2013).

Una pregunta abierta para dejar expresar libremente a los encuestados sus opiniones sobre su experiencia en la academia culminará la encuesta. Esa información cualitativa también podrá codificarse para obtener complementario de manera cuantitativa la valoración de los atributos anteriores.

Para saber si estamos utilizando la estrategia de comunicación adecuada, cuando nuestros clientes acudan a la empresa para hacer uso de los productos contratados, junto a la prueba de nivel, se les preguntara como conocieron nuestra empresa dando un espacio en blanco para que el alumno indique a través de que medio, se informo de nuestra existencia. Recopilaremos la información y tomaremos nota de cual de nuestras campañas de comunicación están resultando mas efectivas, de forma que mantengamos o incrementemos la inversión en esos medios, y cuales son menos efectivas para suprimirlas o disminuir los recursos destinados a las mismas. El gasto en comunicación es muy elevado y debemos destinar nuestros recursos a las campañas que se traduzcan en captación de clientes y la consecuente rentabilidad. Si durante los tres meses posteriores al lanzamiento del spot publicitario en la televisión autonómica, el resultado de la encuesta nos arroja como resultado que menos de un 10% de nuestros clientes tuvo conocimiento de la existencia de Sanabria's Academy a través de este medio, nos plantearemos dejar de invertir o destinar una cantidad monetaria menor a la televisión autonómica.

Por tanto, esa encuesta será bastante breve (alrededor de una página), lo que incentivará la respuesta y la fiabilidad de éstas, y será analizada utilizando procedimientos estadísticos básicos, como las correlación entre los diferentes atributos o la diferencia de medias entre ellos. Se producirán 3 o 4 oleadas anuales, con el fin de ir monitorizando las opiniones de los clientes, y ver su evolución.

Por otro lado, estimaremos la efectividad de las campañas de publicidad realizadas en la red, mediante las tasas de clic registradas en los botones, banners o eventos, así como las estadísticas de visitas a nuestra página web.

Comprobaremos si nuestras estrategias de crecimiento, precios y diferenciación, nos están dirigiendo a la consecución de nuestros objetivos de rentabilidad e ingresos.

A través de controles periódicos sobre las ventas, realizaremos la comprobación. Si al cerrarse la contabilidad del primer año, observamos que estas no cumplen con la previsión, revisaremos nuestras estrategias y tomaremos medidas para corregir del desvío.

Otros controles anuales además de las ventas, será el de nuestra participación en el mercado, relación gastos comerciales/ventas, rentabilidad de nuestro producto, etc.

La siguiente tabla (57) contiene la previsión de nuestros ingresos estimada para cada línea de productos. Señalar que la fuente principal de ingresos son los cursos, seguida por el alojamiento.

Tabla 57.
Previsión de ingresos por línea de productos

PRODUCTOS	PREVISIÓN PORCENTAJE DE INGRESOS
CURSOS	45%
ALOJAMIENTO	35%
ACTIVIDADES	15%
INTERMEDIACIÓN	5%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tomando como base el porcentaje de ingresos estimado, los ingresos mínimos, y el crecimiento de de los mismos fijado en los objetivos, en un 25% anual. Se estiman en la tabla 58 los ingresos en valor absoluto, para cada línea de producto.

Tabla 58.
Previsión de ingresos en valor absoluto

ACTIVIDAD/ AÑO	1	2	3
CURSOS	112.500 €	140.625 €	175.781,25 €
ALOJAMIENTO	87.500 €	109.375 €	136.718,75 €
ACTIVIDADES	37.500 €	46.875 €	58.593,75 €
INTERMEDIACIÓN	12.500 €	15.625 €	19.531,25 €
TOTAL	250.000 €	312.500 €	390.625 €

Fuente: Elaboración propia.

15. BIBLIOGRAFIA

- B.O.E. (2012). *Medidas urgentes para la reforma del mercado laboral*.
- B.O.E. (2011). *VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada*.
- British Council. (2011). *Idioma inglés informe de mercado: España*.
- Busuu e IE Business School. (2011). *Barómetro de idiomas*.
- Casanovas, M. (2009). *Internet: una nueva herramienta para la didáctica de las lenguas*.
- CEEI (2010). *Procedimiento de calidad para la mejora de gestión de micropymes, satisfacción del cliente*.
- CIS (2011). *Barómetro de febrero*.
- Colectivo Ioé (2011). *Índice sintético de formación, barómetro social de España*.
- Cone, S. (2005). *Steal these ideas! : Marketing secrets that will make you a start*. Bloomberg Press; New York
- Cone, S. (2008). *Powerlines. Words that sell brans, grip fans, & sometimes change history*. New York: Bloomberg Press.
- EAE Business School (2009). *Informe de la empleabilidad de la población cualificada*.
- EF (2011). *Informe EPI*.
- Eurostat (2009). *Informe sobre la percepción que tienen los adultos acerca de sus competencias lingüísticas y el aprendizaje de idiomas*.
- Goldstein, N. J., Martin, S. J., y Cialdini, R. B. (2010). *Yes! 50 scientifically proven ways to be persuasive*. New York: Free Press
- INE (2009). *EPA, Modulo de incorporación de los jóvenes al mercado laboral*.
- INE. (2009). *Proyección de población a corto plazo*.
- Instituto Cervantes y British Council. (2011). *Word of Word*. Santillana, Madrid.
- Instituto Cervantes. (2002). *Marco común europeo de referencia para las lenguas*. Anaya, Madrid.
- Instituto Cervantes. (2006). *Enciclopedia del español en el mundo*. Circulo de lectores, Plaza & Janés, Madrid.
- Instituto Cervantes. (2010). *El español una lengua viva*.

- Jiménez, J.E y O´Shanahan, I. (2009). *Aprender a leer y escribir en inglés como segunda lengua; estudio de revisión en Canadá y EEUU.*
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2010). Some insights on conceptualizing and measuring service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17 (1), 29-42.
- Martínez, J. A., Ko, Y. J., y Martínez, L. (2010). An application of fuzzy logic to service quality research: A case of fitness service. *Journal of Sport Management*, 24, 502-523
- Martínez, J. A., Ruiz, M., Vivo, M^a C. (2013). A method to analyse measurement invariance under uncertainty in between-subjects design; an application to sport. *The Spanish Journal of Psychology*. Aceptado para publicación.
- Martínez, J. A., y Ruiz, M. (2011). D-test: A new test for analyzing scale invariance using symbolic dynamics and symbolic entropy. *Methodology*, 7 (3), 88-95
- Ministerio de economía y competitividad. (2012). ICO emprendedores. Disponible en:
http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/negocio/colaboradoras/index.htm?prod=/destino/negocio/colaboradoras/producto_0042
- Ministerio de educación, cultura y deporte. (2000). La enseñanza de las lenguas en España. Disponible en:
http://www.eoisantiago.org/lexislacion/estatal/ensenanza_linguas.pdf
- Ministerio de educación, cultura y deporte. (sf). Estudiar en Estados Unidos, español como lengua extranjera. Disponible en:
<http://www.educacion.gob.es/eeuu/estudiar/en-usa/espanol-lengua-extranjera.html>
- Ministerio de educación. (2010). *Estadística de la enseñanza en España, niveles no universitarios.*
- Ministerio de Educación. (2011). *Programa integral de aprendizaje de las lenguas extranjeras.*
- Ministerio de industria, turismo y comercio. (2009). *Plan estratégico del turismo idiomático en España.*
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (2012). *Bases y cotización a la seguridad social, régimen general.*

- Missé, A. (2012). La comisión europea pronostica que el PIB español retrocederá un 1% este año, Diario el País, recuperado el 23 de febrero de 2012. Disponible en:
http://economia.elpais.com/economia/2012/02/23/actualidad/1329991917_923824.html
- Randstad Professionals. (2011). *Informe NdP idiomas*.
- SCI de la Universidad de Salamanca. (2011). *Memoria curso académico*.
- Silvestre, H. (2010). El FMI y su más reciente informe sobre la economía mundial. Disponible en:
<http://www.econegociosrd.com/2010/10/el-fmi-y-su-mas-reciente-informe-sobre.html>

Páginas web consultadas:

- <http://eoizamora.centros.educa.jcyl.es/sitio/>
- www.allthemarket.net
- www.aquagest.es/ESP/home.asp
- www.booking.com
- www.colegiodelibes.es
- www.donquijote.org/spanish/salamanca.asp
- www.ef.com
- www.Eudesma.org
- www.farmore.es
- www.gilsonschool.es/index.html
- www.gupostonline.com
- www.home.es/
- www.iberdrola.es
- www.idealista.com
- www.iema.com/es/
- www.ifema.es/ferias/fitur
- www.ikea.es
- www.interway.es
- www.leroymerlin.es
- www.movistar.es

- www.netandsoftware.es
- www.puebladesanabria.org
- www.santillana.es
- www.suministrostresarboles.com
- www.sureva.es
- www.tuguialegal.com
- www.universitascastellae.es/
- www.viajesyestudios.com

Simuladores utilizados:

- Dotaciones a la amortización contable. Disponible en:
<http://www.areadepymes.com/?tit=calculo-del-cuadro-de-amortizacion-contable-para-un-inmovilizado-con-este-simulador&name=Simuladores&fid=cebbaaa>
- Hipoteca. Disponible en:
<http://www.idealista.com/hipotecas/>
- Leasing financiero. Disponible en:
<http://www.abanfin.com/?tit=calcula-la-cuota-y-cuadro-de-amortizacion-de-un-prestamo-con-cuota-constante&name=Simuladores&fid=cfbbaaa>
- Préstamo coche. Disponible en:
http://www.nissan.es/?cid=pslevSP_spLVCVomdlocesgg&kw=minibustools/finan-ce-it
- Presupuesto FITUR. Disponible en:
<https://www.expositores.ifema.es/>