



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

ENGLISH LANGUAGE ACADEMY S.R.L.

Alumno/a: Martos Cañizares, Antonia

Tutor/a: Prof. Dña. María Jesús Hernández Ortiz
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y Sociología

Septiembre, 2018

RESUMEN

En este trabajo se analizará la viabilidad técnica, económica y financiera de una academia de inglés que se situará en la localidad de Mengíbar. Esta idea de negocio nace con el objetivo de cubrir las necesidades de formación que actualmente demanda este idioma ya que aprender una lengua extranjera y ser capaces tanto de escribirla como de hablarla ha pasado de ser un privilegio a una necesidad para encontrar trabajo, finalizar los estudios universitarios, viajar a otros países... Esta academia se caracterizará por impartir clase en grupos reducidos de entre ocho a doce personas que estarán agrupadas por edad para poder satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes: niños de tres a seis años, niños de siete a doce años, adolescentes de trece a dieciocho años, adultos y universitarios. Por tanto, los profesores se encargarán de preparar a nuestros alumnos con métodos y técnicas innovadoras para que dominen el inglés y puedan obtener los distintos certificados oficiales bien por Cambridge English o por Trinity College London.

ABSTRACT

In this paper will analyze the technical, economic and financial viability of an English academy that will locate in the town of Mengíbar. This business idea was born with the objective of covering the formation needs that this language currently demands because learning a foreign language and be able to write and speak it has gone from being a privilege to a need for find a job, finish the university studies, travel to other countries... This academy will characterize by teaching class in small groups of eight to twelve people that will group by age to meet the needs of all our customers: children from three to six years, children from seven to twelve years, adolescents from thirteen to eighteen, adults and university students. Therefore, the teachers will responsible for preparing our students with innovative methods and techniques so that they get the different official certificates either by Cambridge English or by Trinity College London.

ÍNDICE

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.1. IDEA DE NEGOCIO	7
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3. EQUIPO EMPRENDEDOR	12
1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO	16
2.1. ENTORNO GENERAL	16
2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL	17
2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA	19
2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA	23
2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO – CULTURAL	24
2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA	27
2.1.6. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL.....	29
2.2. ENTORNO ESPECÍFICO – INDUSTRIA.....	30
2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL	33
2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES	34
2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	35
2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES.....	36
2.3. MERCADO OBJETIVO.....	36
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO	38
4. ANÁLISIS DAFO.....	41
5. PLAN DE OPERACIONES.....	42
5.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	42
5.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS.....	51
5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	55
6. PLAN DE MARKETING	56
6.1. PRODUCTO/SERVICIO.....	56
6.2. PRECIO.....	57
6.3. DISTRIBUCIÓN.....	59
6.4. COMUNICACIÓN	60
6.5. LOGOTIPO.....	62

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	63
7.1. ORGANIGRAMA	63
7.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	64
7.3. NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO.....	68
7.4. COSTE DE PERSONAL	69
8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO.....	72
8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	72
8.2. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA.	74
8.3. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA.....	79
9. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO	81
9.1. INVERSIÓN NECESARIA.....	81
9.2. FINANCIACIÓN NECESARIA.....	83
9.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES	85
9.4. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA – FINANCIERA	88
9.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	92
10. PLAN DE CONTINGENCIAS.....	95
11. CONCLUSIONES	96
12. BIBLIOGRAFÍA.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OFERTAS DE EMPLEO QUE SOLICITAN IDIOMAS EN ESPAÑA	9
TABLA 2. IDIOMAS MÁS VALORADOS EN LAS OFERTAS DE EMPLEO EN ESPAÑA	10
TABLA 3. PERFIL DEL EQUIPO EMPRENDEDOR.....	13
TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 25 – 64 AÑOS CON EDUCACIÓN Terciaria por campo de estudios (2016)	25
TABLA 5. PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE CURSA LENGUAS EXTRANJERAS. CURSO 2015 – 2016.....	26
TABLA 6. EQUIPAMIENTO Y USO DE LAS TIC EN LOS HOGARES	27
TABLA 7. MEDIOS SOCIALES UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS	28
TABLA 8. GENERACIÓN DE ENERGÍA RENOVABLE EN 2016	30
TABLA 9. ANÁLISIS DAFO	41
TABLA 10. FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN EN LA ACADEMIA	43
TABLA 11. HORARIO DE LA ACADEMIA (SEPTIEMBRE – JUNIO)	45
TABLA 12. HORARIO DE LA ACADEMIA (JULIO)	46
TABLA 13. CLASIFICACIÓN DEL MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA PARA LAS LENGUAS (MCERL).....	50
TABLA 14. ACTIVOS NECESARIOS PARA LA ZONA DE RECEPCIÓN.....	52
TABLA 15. ACTIVOS NECESARIOS PARA LAS AULAS	53
TABLA 16. ACTIVOS NECESARIOS PARA LOS ASEOS.....	54
TABLA 17. ACTIVOS NECESARIOS PARA LA SALA DE DESCANSO.....	54
TABLA 18. NÚMERO DE HORAS QUE LOS ALUMNOS ASISTEN A CLASE.....	58
TABLA 19. PRECIOS DE LA ACADEMIA	58
TABLA 20. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN PARA EL PUESTO DE DIRECTOR/A GENERAL	65
TABLA 21. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN PARA EL PUESTO DE PROFESOR/A DE INGLÉS NATIVO O NACIONAL	66
TABLA 22. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN PARA EL PUESTO DE LIMPIADOR/A	67
TABLA 23. COSTE PARA LA EMPRESA DEL PROFESOR QUE IMPARTE CLASE A ALUMNOS DE 3 – 6 AÑOS	70

TABLA 24. COSTE PARA LA EMPRESA DE LOS PROFESORES QUE IMPARTEN CLASE A ALUMNOS DE 7 – 18 AÑOS, ADULTOS Y UNIVERSITARIOS.....	71
TABLA 25. FORMAS JURÍDICAS EMPRESARIALES	72
TABLA 26. BALANCE DE SITUACIÓN.....	81
TABLA 27. AMORTIZACIÓN CONTABLE ANUAL DE ACTIVOS FIJOS	82
TABLA 28. GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	82
TABLA 29. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR	83
TABLA 30. COSTE DE LOS CAPITALES INVERTIDOS	84
TABLA 31. NÚMERO DE GRUPOS FORMADOS POR SEGMENTO DE EDAD ASÍ COMO CUANTOS ALUMNOS LOS INTEGRAN	85
TABLA 32. PREVISIÓN DE INGRESOS ANUALES	86
TABLA 33. PREVISIÓN DE GASTOS ANUALES	87
TABLA 34. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	88
TABLA 35. CASH – FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN.....	89
TABLA 36. VIABILIDAD ECONÓMICA.....	90
TABLA 37. PLAZO DE RECUPERACIÓN O PAYBACK.....	91
TABLA 38. TESORERÍA.....	92
TABLA 39. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: PRECIO DE VENTA	93
TABLA 40. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: NÚMERO DE ALUMNOS.....	94
TABLA 41. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: COSTE MANO DE OBRA.....	94

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. SOLICITUD DE IDIOMAS POR CATEGORÍAS PROFESIONALES.....	10
GRÁFICO 2. VARIACIÓN ANUAL Y TRIMESTRAL DEL PIB (2014 – 1º TRIMESTRE 2018).....	20
GRÁFICO 3. VARIACIÓN ANUAL DEL IPC (SEPTIEMBRE 2016 – ABRIL 2018).....	21
GRÁFICO 4. TASA DE PARO EN ESPAÑA Y JAÉN (2014 – 1º TRIMESTRE 2018)	22
GRÁFICO 5. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE JAÉN (1 DE JULIO 2017).....	23
GRÁFICO 6. NIVEL DE FORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA (25 – 64 AÑOS)	24
GRÁFICO 7. DIAGRAMA DE GANTT	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	16
FIGURA 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER (1979)	31
FIGURA 3. LAS TRES DIMENSIONES DE ABELL	32
FIGURA 4. CADENA DE VALOR DE PORTER.....	38
FIGURA 5. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	42
FIGURA 6. EJEMPLO <i>FLASHCARDS</i> COLORES.....	48
FIGURA 7. EJEMPLO <i>FLASHCARDS</i> ANIMALES	48
FIGURA 8. UBICACIÓN DE LA ACADEMIA.....	55
FIGURA 9. LOGOTIPO DE LA ACADEMIA.....	62
FIGURA 10. ORGANIGRAMA DE LA ACADEMIA	63

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. IDEA DE NEGOCIO

En el presente Trabajo Fin de Máster desarrollaré un plan de empresa para examinar la viabilidad técnica, económica y financiera de una academia de inglés que se situará en la localidad de Mengíbar (Jaén).

Este proyecto consiste en poner en marcha una academia de inglés en la que se impartirán clases en grupos reducidos de entre ocho a doce personas que estarán agrupadas por edad para así poder satisfacer las necesidades de nuestros diferentes alumnos. Por tanto, nuestros grupos estarán formados por niños que tienen entre tres y seis años; siete y doce años; trece y dieciocho años. Además, daremos clase a universitarios y adultos tanto trabajadores como desempleados que necesiten obtener un certificado oficial en un nivel intermedio para finalizar su titulación, mantener su puesto de trabajo o mejorar su competitividad y así poder introducirse en el mercado laboral.

En primer lugar, las clases para los niños que tienen entre tres y seis años serán más dinámicas debido a que será la primera toma de contacto para muchos de nuestros alumnos con el inglés por lo que intentaremos motivarles y atraer su atención a través de canciones, juegos y cuentos que enseñen a los niños el vocabulario que ya han aprendido en su lengua materna como los animales, colores, alimentos, bebidas, familia... Además, los alumnos cada vez que asistan a clase escucharán siempre las mismas canciones y los mismos cuentos con la finalidad de que consigan adquirir un mayor número de palabras y estructuras gramaticales hasta que ellos por sí solos puedan tanto cantar la canción como contar partes del cuento que ya conocen. De este modo, lograremos que el oído de los niños se acostumbre a la comprensión y pronunciación en inglés.

En segundo lugar, las clases para los niños que tienen entre siete y doce años se basarán en preparar a nuestros alumnos en la lectoescritura mediante la incorporación de formas gramaticales básicas, además, continuaremos trabajando de forma oral con ejercicios de pronunciación y conversación.

En tercer lugar, las clases para los adolescentes que tienen entre trece y dieciocho años irán dirigidas a reforzar el aprendizaje ya adquirido en etapas anteriores y también a ampliar el vocabulario y formas gramaticales. Al mismo tiempo, prepararemos a nuestros alumnos para que puedan obtener los diferentes certificados oficiales que contempla el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas.

En cuarto lugar, las clases para los universitarios y adultos tendrán como objetivo preparar a los alumnos para que obtengan un certificado oficial que acredite el nivel de inglés alcanzado bien por Cambridge English o por Trinity College London, dándoles la oportunidad de obtenerlo incluso en cursos intensivos que se realizarán en verano. Aunque hemos dado unas pequeñas pinceladas sobre la metodología que seguiremos en las clases en función de la edad de nuestros alumnos, ésta será explicada con mayor detalle en el epígrafe 5.1. Proceso de prestación del servicio.

No podemos olvidarnos de nuestro activo más valioso que son los profesores tanto nativos como nacionales con titulación para enseñar inglés como segundo idioma que contarán con una amplia experiencia en la docencia y en la preparación de los exámenes Cambridge y Trinity. Nuestros profesores no sólo se encargarán de impartir clase a los alumnos, sino que también se preocuparán por el progreso de aprendizaje de cada uno de ellos.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El motivo principal que me ha impulsado a realizar este proyecto es la importancia que actualmente están alcanzando los idiomas debido a que nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado y hablar una lengua extranjera ha pasado de ser un privilegio o capricho a una necesidad en los diferentes sectores productivos. Por tanto, resulta evidente que uno de los requisitos más demandados en el ámbito laboral sea dominar un segundo idioma puesto que la mayoría de medianas y grandes empresas no sólo tienen una proyección local o nacional sino también internacional, por esta razón necesitan que sus trabajadores hablen otro idioma para así poder comunicarse y establecer relaciones comerciales con personas de distintos países.

Actualmente, hay una creciente circulación de trabajadores entre diferentes países debido a que cada vez hay un mayor número de empresas que operan fuera de sus fronteras, bien por

su cadena de suministros, por tratar con clientes finales de sus productos o por competir con empresas extranjeras. Por consiguiente, las empresas tienen la tendencia a inclinarse por contar con grupos multiculturales, aumentando la demanda de idiomas en las ofertas de empleo.

Según el “Informe Infoempleo Adecco: Oferta y demanda de empleo en España 2016”, el número de ofertas de empleo en las que se requiere contar con al menos el conocimiento de un idioma extranjero ha alcanzado el 34,73% del total de la oferta (véase tabla 1), aumentando en 1,35 puntos porcentuales con respecto al año anterior; en 1,75 y 2,85 puntos porcentuales en relación a 2014 y 2013, respectivamente.

TABLA 1. OFERTAS DE EMPLEO QUE SOLICITAN IDIOMAS EN ESPAÑA

2013	31,88%
2014	32,98%
2015	33,38%
2016	34,73%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del “Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de empleo en España 2016”

El inglés vuelve a reafirmarse como el idioma más valorado y demandado por las empresas en España (véase tabla 2) con una presencia del 92,33% sobre el total de ofertas de empleo que solicitan idiomas. Esta cifra ha ido incrementándose en los últimos años, pasando de representar el 88,88% de las ofertas en 2013 al 92,33% actualmente, lo que supone un aumento de más de tres puntos porcentuales. Por tanto, podemos considerar el inglés como la lengua que domina el mundo de los negocios.

El segundo idioma más importante es el alemán que ha aumentado su peso hasta alcanzar el 7,37% de la oferta tras haber disminuido su presencia en los dos últimos años. Le sigue el francés cuya demanda por parte de las empresas se ha mantenido estable en 2016 con respecto al año anterior. En valores mucho más bajos se posicionan el italiano y el portugués que sólo son demandados en un 0,81% y un 1,26%, respectivamente. Además, la creciente globalización de los mercados ha dado lugar al incremento de la demanda de otras lenguas menos tradicionales como el chino, árabe, japonés, ruso, polaco, checo o rumano. Estos idiomas en conjunto están presentes en el 8,91% de las ofertas de empleo.

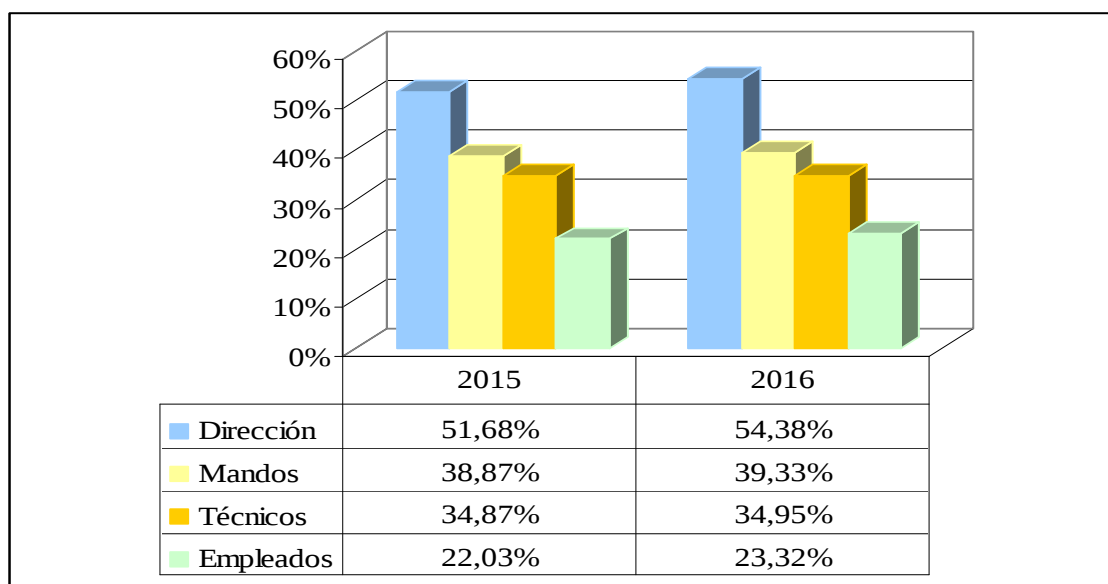
TABLA 2. IDIOMAS MÁS VALORADOS EN LAS OFERTAS DE EMPLEO EN ESPAÑA

	Inglés	Francés	Alemán	Italiano	Portugués	Otros
2013	88,88%	7,09%	7,24%	0,76%	1,19%	7,77%
2014	89,52%	7,43%	7,32%	0,72%	1,21%	8,07%
2015	90,01%	7,21%	7,13%	0,78%	1,27%	8,16%
2016	92,33%	7,24%	7,37%	0,81%	1,26%	8,91%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del “Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de empleo en España 2016”

También podemos comprobar como el requerimiento de conocer y hablar un idioma extranjero aumenta proporcionalmente a medida que ascendemos en la categoría laboral. Así, el 54,38% de las ofertas de empleo para cubrir puestos directivos solicitan candidatos que sean capaces de dominar uno o más idiomas (véase gráfico 1). Este porcentaje disminuye gradualmente en la demanda de mandos intermedios y técnicos, por lo que la exigencia de conocimientos en idiomas alcanza un 39,33% y un 34,95%, respectivamente. En el caso de los empleados esta cifra desciende hasta el 23,32%.

GRÁFICO 1. SOLICITUD DE IDIOMAS POR CATEGORÍAS PROFESIONALES



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del “Informe Infoempleo Adecco: Oferta y Demanda de empleo en España 2016”

El inglés es el idioma por excelencia independientemente de la categoría profesional, pudiendo destacar su elevada demanda tanto en puestos directivos como en mandos intermedios ya que es solicitado en un 92,52% y un 92,57% de las ofertas de empleo, respectivamente. También podemos recalcar la presencia del alemán en las ofertas de empleo dirigidas a puestos directivos (7,78%) y técnicos (7,90%).

Nos encontramos en un mundo donde cada vez existen menos fronteras, por tanto, aprender idiomas y ser capaces de hablarlo y escribirlo pasa a ser imprescindible en nuestra vida cotidiana no sólo por los beneficios laborales y económicos que obtenemos sino también porque podremos estudiar en otros países y viajar no se convertirá en un problema debido a que será mucho más fácil que nos entendamos y comuniquemos con la gente local, lo que nos permitirá disfrutar al máximo cada uno de nuestros viajes. Además, cuando aprendemos una lengua extranjera no todo consiste en memorizar el vocabulario y saber correctamente la gramática, sino que esto implica al mismo tiempo aprender la cultura, tradiciones y forma de pensar de las personas de dicho país. Una vez comentados los beneficios que conlleva aprender una lengua extranjera consideramos que es conveniente comenzar a estudiarla desde temprana edad para así asegurarnos tanto éxitos académicos como profesionales en el futuro.

Otro motivo por el cual creemos importante poner en marcha una academia de inglés en Mengíbar es el desarrollo del sector turístico de la provincia de Jaén debido a que es necesario dotarse de intangibles como el conocimiento y dominio de lenguas extranjeras para poder dar un buen servicio a turistas extranjeros, consiguiendo que queden satisfechos con su viaje y en un futuro decidan volver. Según datos proporcionados por la Encuesta de Ocupación Hotelera, durante el mes de abril de 2018 se han registrado 11.394 pernoctaciones de extranjeros en establecimientos hoteleros, un 7,67% menos con respecto al mismo mes del año anterior donde las pernoctaciones fueron de 12.341. Esta diferencia podemos atribuirla a que la celebración de Semana Santa este año ha tenido lugar entre marzo y abril, mientras que en 2017 fue en abril. También podemos señalar que el flujo de turistas dirigido a la provincia jiennense comenzó a decrecer en 2007, coincidiendo con el inicio de la recesión económica en España, pero desde el año 2012 las pernoctaciones de extranjeros han aumentando un 37,46%, contabilizándose en 2017 un total de 129.991 pernoctaciones frente a 94.564 en 2012.

Por último, resulta relevante destacar que debido a los cambios implantados en el sistema educativo español a raíz del Plan Bolonia (2010), los estudiantes universitarios están

obligados a acreditar la obtención de un nivel intermedio (nivel B1) en una segunda lengua para finalizar y así poder obtener su título universitario. Por tanto, necesitan aprobar el examen de B1 según el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas. Además, cada vez hay más programas de intercambio y movilidad en las universidades por lo que dominar una lengua extranjera permite a los estudiantes acceder a estancias en el extranjero que les da la posibilidad de conocer nuevos idiomas, culturas y crecer tanto personal como profesionalmente con los consiguientes beneficios para el curriculum vitae.

1.3. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor estará formado por Antonia Martos Cañizares, nacida en la provincia de Jaén el 14 de febrero de 1994 y con domicilio en Mengíbar (Jaén) en Calle San Francisco de Asís, 1.

Desde el año 2012 al 2016 estudió el Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Jaén. Actualmente, está cursando el Máster en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Jaén.

Como formación complementaria podemos observar como en 2016 obtuvo el B1 de inglés por Trinity College London en la academia The English Language Centre situada en Mengíbar. Aunque actualmente sólo tengo el nivel B1 de inglés, profundizaré en el estudio de este idioma.

Como experiencia profesional ha realizado tareas de administración y atención al cliente tanto de forma presencial como por teléfono en una asesoría. Además, ha hecho prácticas en SGP Decoración e Interiorismo que forma parte del vivero de empresas de la Universidad de Jaén, elaborando un estudio de mercado para ver la viabilidad de este negocio en la provincia de Granada.

Entre las capacidades y habilidades del equipo emprendedor podemos resaltar las siguientes: capacidad de adaptación al cambio, capacidad para resolver conflictos, capacidad para superar nuevos retos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para trabajar en equipo y habilidades directivas, sociales y de comunicación.

TABLA 3. PERFIL DEL EQUIPO EMPRENDEDOR

DATOS PERSONALES	
NOMBRE	Antonia Martos Cañizares
FECHA DE NACIMIENTO	14/02/1994 (24 años)
DOMICILIO	C/ San Francisco de Asís, 1 (Mengíbar)
FORMACIÓN ACADÉMICA	
Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Jaén. 2012 – 2016	
Máster en Administración de Empresas (MBA). Universidad de Jaén. 2017 – 2018	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	
Nivel B1 inglés por Trinity College London. The English Language Centre. 2016	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	
Tareas de administración y atención al público. Asesoría Rangel 2002, S.L.	
Elaboración de un estudio de mercado en Granada. SGP Decoración e Interiorismo	
CAPACIDADES Y HABILIDADES	
Capacidad de adaptación al cambio; capacidad para resolver conflictos; capacidad para superar nuevos retos; capacidad para tomar decisiones; capacidad para trabajar en equipo; habilidades directivas, sociales y de comunicación	

Fuente: Elaboración propia

Emprender es una actividad mucho más arriesgada que tener un trabajo asalariado por varias razones: hay que ser capaz de tomar decisiones y principalmente de rectificar; estar dispuesto a invertir todos los ahorros e incluso a pedir un préstamo para poner en marcha la idea de negocio que esperamos que tenga éxito y, por supuesto, no fracase; adaptarse continuamente a las necesidades de los clientes y siempre que sea posible hacerlo de forma anticipada a nuestros competidores, por esta razón, cada día será diferente y aprenderemos algo nuevo que desconocíamos. Aunque podemos considerar emprender como un riesgo también es un reto porque nos hará enfrentarnos a situaciones que hasta el momento no habían sido necesarias pues no éramos el jefe de la empresa, sino un trabajador que únicamente debía de preocuparse de realizar correctamente su trabajo porque de no ser así estaba expuesto a ser despedido.

Por tanto, poner en marcha una academia de inglés para mí supone un reto no sólo porque me va a permitir aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas durante mi formación tanto en el Grado en Administración y Dirección de Empresas como en el Máster en

Administración de Empresas (MBA), sino también aprender día a día de los trabajadores que me acompañarán en esta aventura, enriqueciéndome personal y profesionalmente de ellos ya que contaré con profesores nativos que me aportarán una visión distinta en lo concerniente a sus culturas y tradiciones. Además, no contaremos exclusivamente con profesores nativos sino también con profesores nacionales que acrediten tener una titulación en Filología Inglesa para poder enseñar inglés como segundo idioma. Al mismo tiempo, los profesores deberán poseer una amplia experiencia en la docencia, siendo capaces de provocar a los alumnos un amor hacia esa lengua gracias a los innovadores métodos de aprendizaje que utilicen. Por tanto, hemos decidido formar una sociedad con los docentes debido a que son los activos más valiosos con los que cuenta nuestra academia y teniéndolos motivados conseguiremos que se impliquen al máximo con los alumnos y que se preocupen por la evolución individual de cada uno de ellos.

A pesar de que el equipo emprendedor vive en Mengíbar también conoce bastante bien un pueblo cercano como es Villanueva de la Reina debido a que la totalidad de su familia materna vive allí. Además, destacar que en pueblos cercanos a Mengíbar como Espeluy y Cazalilla que se encuentran a una distancia de 8 y 8,8 kilómetros, respectivamente, no hay ninguna academia de inglés. Mientras que en pueblos como Villargordo y Villanueva de la Reina que están a una distancia de 9,9 y 11 kilómetros, respectivamente, tan sólo hay una academia de inglés. Por tanto, nuestros clientes podrán proceder no sólo de la localidad mengibeña sino también de los pueblos mencionados en líneas anteriores.

1.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa ahora y en el futuro, respondiendo a la siguiente pregunta ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea? (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015). Por tanto, nuestra misión es enseñar inglés a niños, adolescentes y adultos a través de métodos innovadores y dinámicos que combinan clases teóricas y prácticas para que los alumnos disfruten aprendiendo y avancen en su aprendizaje, haciendo un seguimiento individualizado de cada uno de ellos. Al mismo tiempo, nuestra academia está comprometida con las generaciones futuras para que nuestros estudiantes jiennenses puedan desarrollar una trayectoria académica y profesional exitosa en el futuro. Además, fomentamos a nuestros alumnos para que aprovechen las

oportunidades de estudiar en el extranjero, no sólo para mejorar su nivel de inglés sino también para conocer otras culturas y tradiciones.

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa, es decir, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser en el futuro. Por esta razón, se busca dar respuesta a la siguiente pregunta ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser o qué queremos ser en el futuro? (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015). Así, nuestra visión es ser una academia líder y competitiva en la enseñanza de inglés, comprometida con el aprendizaje y la calidad del servicio prestado, destacando por innovar y mejorar continuamente.

Los valores son el conjunto de principios éticos o creencias que una empresa tiene para poder guiar sus decisiones o actuaciones, además, sobre estos principios se asienta la cultura de la empresa, estableciendo las distintas pautas de comportamiento. Es por ello que hemos identificado los siguientes valores para nuestra academia de inglés:

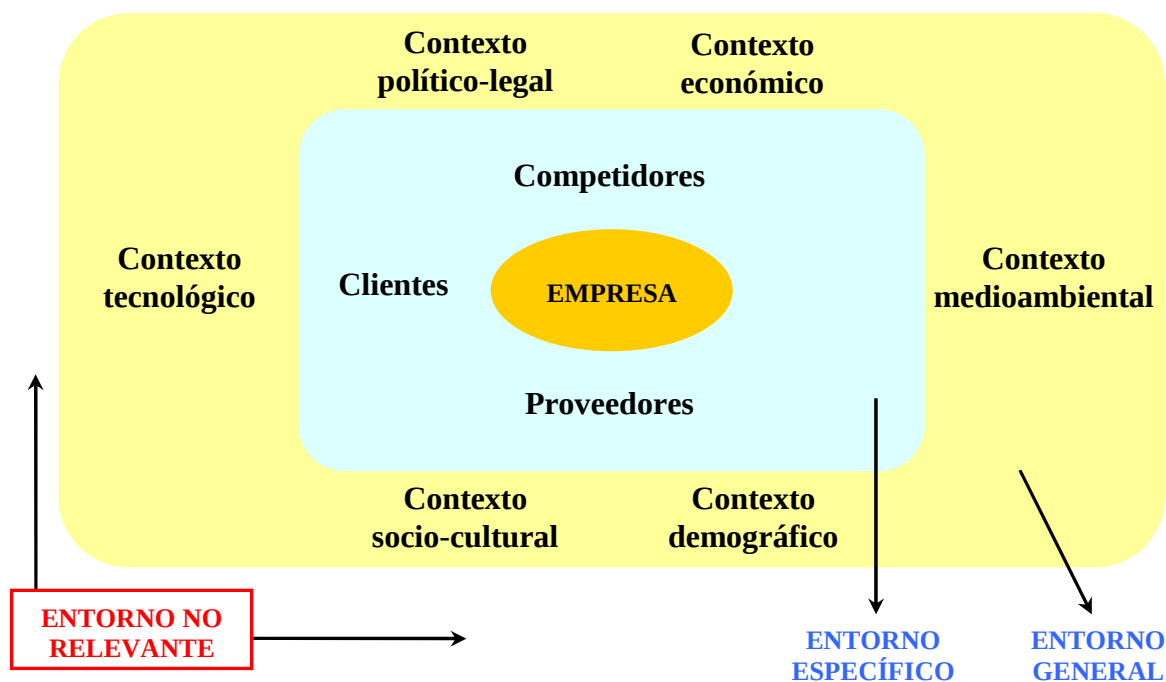
- Compromiso: actuamos de forma responsable para que nuestros alumnos logren sus objetivos gracias a la confianza depositada en nosotros.
- Conducta ética: actuamos con integridad, profesionalidad y respeto a las personas.
- Servicio: centramos nuestro esfuerzo en la satisfacción de nuestros alumnos y sus familias apostando siempre por una enseñanza de calidad.
- Innovación y creatividad: promovemos una mejora continua en la metodología para conseguir el máximo rendimiento de todos nuestros estudiantes.
- Nuevas tecnologías: fomentamos el uso de las nuevas tecnologías tanto para apoyar como facilitar el aprendizaje de nuestros alumnos. Además, nos encargamos de equipar el centro con las infraestructuras necesarias, tales como ordenadores, proyectores, pizarras interactivas...
- Trabajo en equipo: impulsamos la participación tanto de nuestros trabajadores como de nuestros clientes para alcanzar un objetivo común mediante un feedback constante que nos permite mejorar y alcanzar la excelencia en la enseñanza.
- Responsabilidad social: nos preocupamos por el bienestar social, el desarrollo de la comunidad, el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DEL MERCADO

En este apartado realizaremos un análisis del entorno externo tanto general como específico (véase figura 1) para observar aquellos factores externos a nuestra academia de inglés pero que influyen en el desarrollo de nuestra actividad y, por tanto, en los resultados que obtenemos. Además, estos factores no podemos controlarlos e incluso ejercen una influencia significativa en el éxito de nuestra estrategia empresarial.

El objetivo que perseguimos con la elaboración de este análisis es identificar las amenazas y oportunidades a las que tendrá que enfrentarse la academia de inglés en un futuro, afrontando las amenazas con los recursos que posea y aprovechando las oportunidades al máximo.

FIGURA 1. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO



Fuente: Elaboración propia. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015)

2.1. ENTORNO GENERAL

El entorno general es el medio que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, hace referencia al sistema socioeconómico en el que la empresa desarrolla su actividad

y está compuesto principalmente por la dimensión político-legal, económica, demográfica, socio-cultural, tecnológica y medioambiental. El objetivo de analizar el entorno general es identificar los factores que pueden afectar a la actuación de la empresa tanto positivamente como negativamente (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015). Por tanto, la técnica que utilizaremos para elaborar el análisis del entorno general será el perfil estratégico, más conocido como análisis PESTEL.

2.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO – LEGAL

Desde la perspectiva política, destacaremos en primer lugar el referéndum de independencia que convocó el Gobierno de Cataluña para el 1 de octubre de 2017 pero que fue suspendido por el Tribunal Constitucional el 7 de septiembre de 2017. No obstante, finalmente fue celebrado de manera ilegal.

Cuando el Gobierno conoció la idea de la Generalitat se opuso debido a que el referéndum vulnera la Constitución española de 1978 e indicó que tomaría medidas legales si continuaban con este propósito. Las autoridades catalanas desobedecieron al Gobierno y el 6 de septiembre de 2017 el presidente de la Generalitat, Carles Puigdemont, anunció oficialmente el referéndum para el 1 de octubre de 2017 donde se formularía la siguiente pregunta a sus ciudadanos: ¿Quiere que Cataluña sea un estado independiente en forma de república?. Por tanto, el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, denunció al día siguiente la acción ante el Tribunal Constitucional que le dio la razón, prohibiendo la consulta debido a que vulnera la Carta Magna. Además, el referéndum sólo puede ser convocado por el Rey mediante propuesta del Presidente del Gobierno y con previa autorización del Poder Legislativo (BBC Mundo: “España: 5 claves para entender la tensión que se vive en Cataluña por el referendo de independencia del 1º de octubre”, 2017).

Con la incertidumbre e inestabilidad política que atraviesa Cataluña, muchas han sido las empresas que han decidido cambiar su sede social a otra comunidad autónoma y según los últimos datos publicados por el Colegio de Registradores ya son 4.558 empresas las que han trasladado su sede social desde el referéndum hasta finales de marzo de 2018. De este total, 3.208 empresas abandonaron Cataluña entre el referéndum y el 31 de diciembre de 2017, mientras que 1.350 empresas se han sumado a este traslado entre el 1 de enero hasta finales de

marzo de 2018 (Expansión: “La fuga de empresas no cesa: un total de 4.558 empresas han salido de Cataluña desde el 1 – O”, 2018).

En segundo lugar, podemos resaltar la moción de censura contra Mariano Rajoy impulsada por el líder del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), Pedro Sánchez, tras conocerse el 24 de mayo de 2018 la sentencia del caso Gürtel que ha vinculado al Partido Popular (PP) con graves casos de corrupción. La presentación de la moción de censura requiere al menos la firma de una décima parte del Congreso (35 diputados) y el nombre de un candidato alternativo al presidente del Gobierno, siendo necesaria para aprobarla sumar la mayoría absoluta, es decir, contar con 176 votos. Además, se establece un plazo de dos días para que el resto de grupos parlamentarios puedan presentar mociones alternativas con otros candidatos. La moción de censura del PSOE fue registrada el 25 de mayo de 2018 e iba firmada por sus 84 diputados, presentando a Pedro Sánchez como candidato alternativo a la presidencia (EITB: “El debate sobre la moción de censura contra Rajoy se celebrará este jueves y viernes”, 2018).

Finalmente, el 31 de mayo y 1 de junio de 2018 se debatió en el Congreso de los Diputados la moción de censura contra Mariano Rajoy que prosperó con 180 votos a favor, 169 en contra y una abstención, por tanto, el secretario general del PSOE tuvo el apoyo tanto de su partido político como de Unidos Podemos, ERC, PNV, Compromís, PDeCAT, EH Bildu y Nueva Canarias (El Confidencial: “Sánchez tumba a Rajoy y llega a Moncloa con el Gobierno más débil de la democracia”, 2018). El 1 de junio de 2018 será recordado por aprobarse la primera moción de censura en la democracia española, proclamándose Pedro Sánchez el séptimo presidente del Gobierno.

Desde la perspectiva legal, los requisitos que hemos identificado para poner en marcha una academia de inglés son cuatro. Primero, obtener la licencia de actividad que es una autorización municipal que solicita la empresa en el Ayuntamiento para poder desarrollar su actividad en un local concreto, presentando previamente un Proyecto Técnico (El Economista: “Requisitos, licencias y trámites para montar una academia de idiomas”, 2012). Además, existen dos tipos de licencias según los daños y riesgos a los que se encuentran expuestos las personas, por lo que diferenciamos entre actividades inocuas y actividades clasificadas. Las actividades inocuas son aquellas que no ponen ni en riesgo la salud y seguridad de las personas ni tampoco modifica las condiciones medioambientales. Mientras que las

actividades clasificadas son aquellas consideradas como molestas, insalubres, nocivas o peligrosas para las cuales hay que adoptar medidas preventivas y correctoras con el objetivo de garantizar condiciones óptimas de salud, seguridad y medioambiente. Por tanto, una academia de inglés tendría que obtener una licencia de actividad inocua.

Segundo, obtener la licencia de apertura que es la autorización definitiva con la que el Ayuntamiento da permiso para poder iniciar la actividad de la empresa. Tercero, una academia de inglés no debe tener barreras arquitectónicas que impidan la movilidad o integración de personas con discapacidad, por esta razón debe adaptar tanto la entrada al edificio como los aseos. Por último, desarrollar la justificación del Código Técnico de la Edificación (CTE) tanto de seguridad en caso de incendio como de accesibilidad (El Economista: “Requisitos, licencias y trámites para montar una academia de idiomas”, 2012).

También haremos referencia al Boletín Oficial del Estado (BOE), núm. 157 de 3 de julio de 2017 en el que se recoge el VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada que es aplicable a todo el territorio español, quedando afectadas las empresas privadas que se dedican a impartir enseñanza y formación no reglada en las diferentes modalidades: presencial, semipresencial, a distancia y online. Este convenio entró en vigor el 3 de julio de 2017, prolongándose su duración hasta el 31 de diciembre de 2018. La finalidad del convenio es regular las distintas formas de contratación, la clasificación profesional así como la definición de competencias de los puestos de trabajo, jornada laboral, vacaciones, maternidad, excedencia, ascensos, retribuciones...

2.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

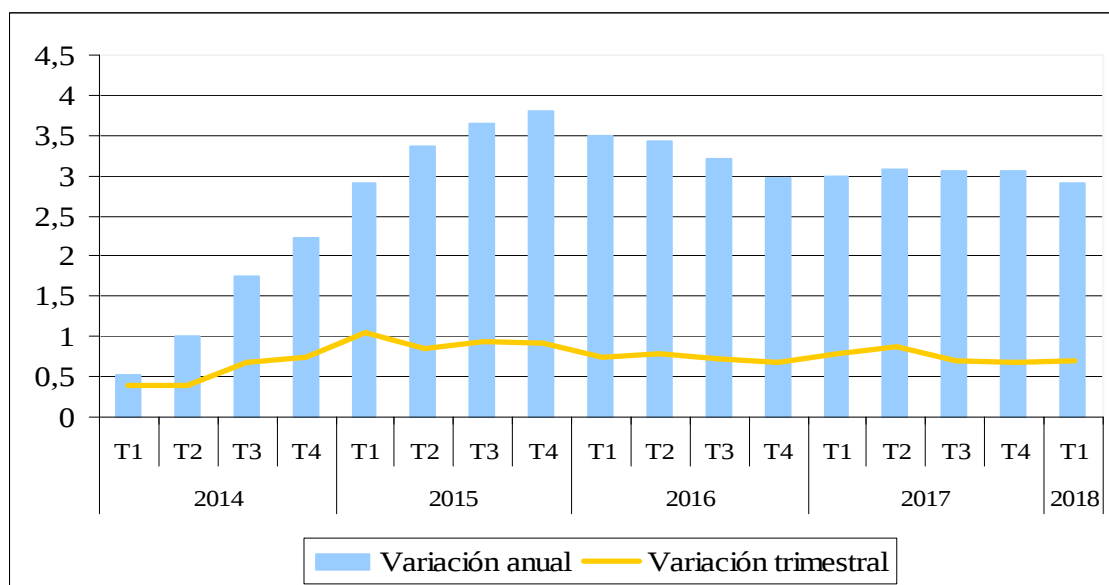
Analizaremos la evolución de las variables macroeconómicas, tales como el Producto Interior Bruto (PIB), Índice de Precios de Consumo (IPC) y desempleo a través de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En primer lugar, definiremos el PIB como el valor de todos los bienes y servicios producidos en España en un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Podemos destacar como el PIB generado por la economía española ha registrado una variación trimestral del 0,7% en el primer trimestre de 2018, lo que supone una tasa igual a la del último trimestre del año anterior, pero la variación anual ha sido del 2,9% por lo que el ritmo de

crecimiento se ha desacelerado dos décimas con respecto al cuarto trimestre de 2017, cuando fue del 3,1%. Por tanto, es la primera vez después de once trimestres consecutivos en que el PIB anual crece por debajo del 3% (véase gráfico 2).

En el cuarto trimestre de 2015 la economía española protagonizó el mayor ritmo de crecimiento en este ciclo expansivo en el que se encuentra tras años de desaceleración económica, registrando una tasa anual del 3,8%. Esta tasa no se alcanzaba desde el segundo trimestre de 2007 debido a que en los meses posteriores comenzó la crisis económica y financiera. En 2016, esta tasa se fue moderando hasta llegar al 3% en el último trimestre (véase gráfico 2), una tasa que volvió a repetirse en el primer trimestre de 2017 pero que aumentó en los tres trimestres siguientes.

GRÁFICO 2. VARIACIÓN ANUAL Y TRIMESTRAL DEL PIB
(2014 – 1º TRIMESTRE 2018)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, Contabilidad Nacional Trimestral

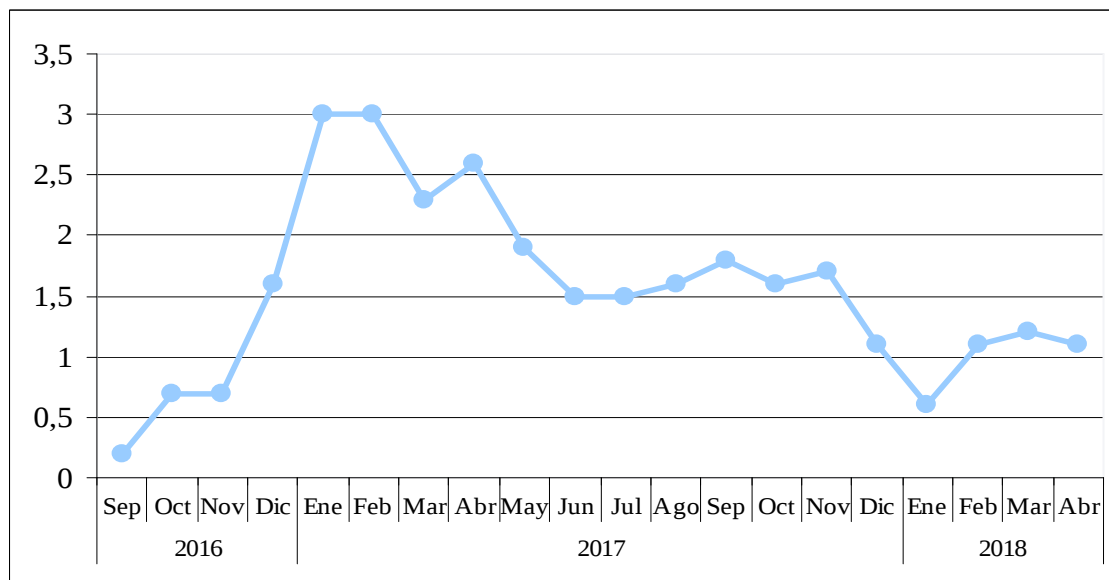
En segundo lugar, el IPC es una medida estadística de la evolución del nivel de precios de una cesta de bienes y servicios que consume la población residente en hogares familiares en España. Aunque las aplicaciones del IPC son numerosas, podemos destacar su utilización como medida de la inflación que es un aumento generalizado y sostenido del nivel de precios de una economía durante un periodo de tiempo, por tanto, una subida de los precios da lugar a

una pérdida del poder adquisitivo de las personas, o dicho de otra forma, con el mismo dinero compraremos menos bienes y servicios que antes.

La tasa de variación anual del IPC en abril de 2018 ha sido del 1,1%, una décima inferior en relación al mes precedente donde esta variación fue del 1,2% (véase gráfico 3). Mientras que la tasa de variación mensual ha aumentado un 0,8% con respecto al mes anterior. Los principales motivos que han provocado el descenso de la tasa interanual del IPC han sido la bajada de los precios de los paquetes turísticos y del gas, frente al aumento que experimentaron en abril del año anterior. Además, debemos tener presente que en Semana Santa es frecuente que los precios de los paquetes turísticos se incrementen, por lo que el aumento del IPC en abril de 2017 fue consecuencia de la celebración de Semana Santa que este año ha tenido lugar en marzo.

En enero de 2018 el IPC registró una tasa de variación anual del 0,6% (véase gráfico 3), siendo la tasa más baja alcanzada en los últimos dieciséis meses, pero en febrero la variación anual volvió a superar el 1%, tendencia que se ha mantenido para los meses de marzo y abril, en los cuales se ha registrado una tasa del 1,2% y 1,1%, respectivamente.

GRÁFICO 3. VARIACIÓN ANUAL DEL IPC (SEPTIEMBRE 2016 – ABRIL 2018)



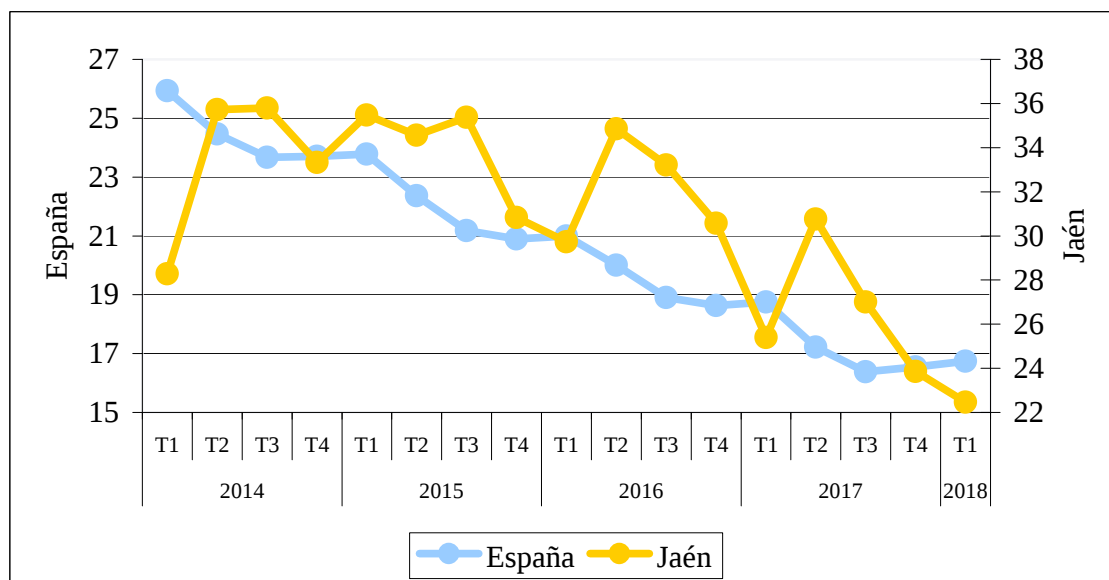
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística

En tercer lugar, el mercado de trabajo español con el inicio de la Gran Recesión a finales del año 2007 se vio sumergido en una continua destrucción de empleo y aumento de la tasa de

paro, registrándose en 2013 un máximo histórico de 6.051.100 personas paradas en España que suponía una tasa de paro de un 26,09%.

A nivel nacional el número de parados ha aumentado en 29.400 personas en el primer trimestre de 2018, hasta situarse en un total de 3.796.100 desempleados según datos proporcionados por la Encuesta de Población Activa (EPA) elaborada por el INE trimestralmente. Además, podemos apuntar que llevamos dos trimestres consecutivos en los que sube el número de parados ya que en el último trimestre de 2017 esta cifra aumentó en 35.000 personas, alcanzando un total de 3.766.700 desempleados. Por tanto, la tasa de paro en el primer trimestre de 2018 ha registrado un incremento de dos décimas con respecto al trimestre precedente, alcanzando un 16,74% (véase gráfico 4). Si centramos el análisis del desempleo en la provincia de Jaén podemos destacar un comportamiento inverso al conjunto nacional debido a que la tasa de paro provincial ha disminuido en el primer trimestre de 2018 hasta situarse en un 22,47% (véase gráfico 4), lo que supone un descenso de 1,4 puntos porcentuales con respecto al último trimestre del año anterior. También, es importante poner de manifiesto que se trata del tercer trimestre consecutivo en el que la tasa de paro desciende en Jaén.

GRÁFICO 4. TASA DE PARO EN ESPAÑA Y JAÉN (2014 – 1º TRIMESTRE 2018)



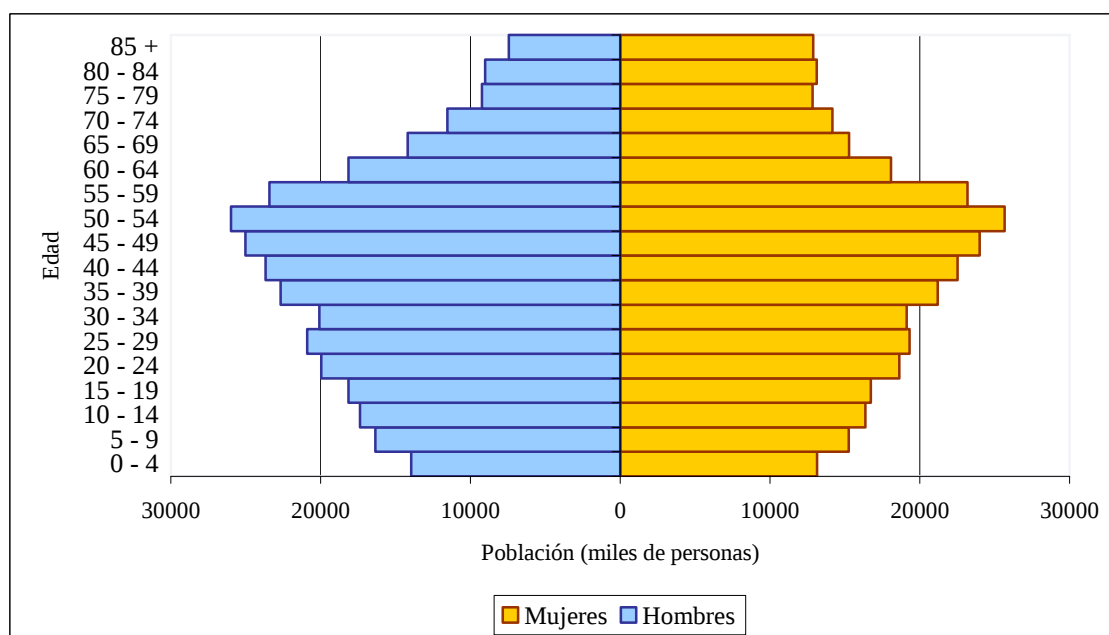
Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de Población Activa

Más concretamente, el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía nos muestra que en 2017 el paro registrado en Mengíbar ascendía a un total de 1.060 desempleados, de los cuales 649 eran hombres y 411 eran mujeres.

2.1.3. DIMENSIÓN DEMOGRÁFICA

Con los datos que nos proporciona el Instituto Nacional de Estadística podemos ver como a 1 de julio de 2017, la población de la provincia de Jaén está formada por 638.620 personas, de las cuales 317.083 son hombres y 321.537 son mujeres. Si observamos la pirámide de población (véase gráfico 5) podemos destacar como el mayor volumen de población se sitúa en las personas con edades comprendidas entre 45 y 59 años que son la denominada generación “baby boom”, nacidos entre 1960 y 1975. Además, España en 1964 alcanzó su máximo histórico de nacimientos con 697.697 bebés nacidos.

GRÁFICO 5. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE JAÉN (1 DE JULIO 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística

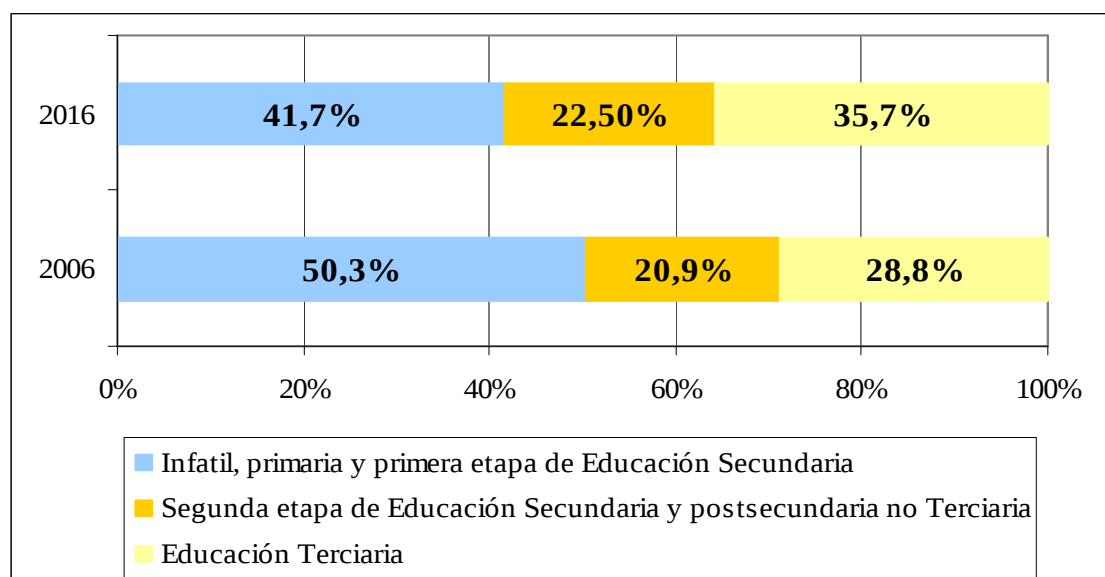
Según el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, en 2017 había en Mengíbar una población total de 9.916 personas, de las cuales 4.944 eran hombres y 4.972 eran mujeres. El 24,76% de la población era menor de 20 años, el 61,12% de la población tenía edades comprendidas entre 20 y 65 años y el 14,12% de la población era mayor de 65 años. Dicho de

otra forma, había un total de 2.455 personas menores de 20 años, 6.061 personas de edades comprendidas entre 20 y 65 años y 1.400 personas mayores de 65 años.

2.1.4. DIMENSIÓN SOCIO – CULTURAL

En este apartado analizaremos algunos de los aspectos más relevantes del nivel educativo en España. El informe español sobre “Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2017” nos muestra que el porcentaje de adultos (25 – 64 años) que posee estudios de primera etapa de Educación Secundaria como única titulación está decreciendo en los últimos años. Por lo que esta cifra ha pasado de representar un 50,3% en 2006 a un 41,7% en 2016 (véase gráfico 6), suponiendo una disminución de 8,6 puntos porcentuales en estos diez años. Por tanto, este descenso está dando lugar a un incremento de adultos que tienen estudios tanto de segunda etapa de Educación Secundaria como de Educación Terciaria. En 2016, el 22,50% de la población adulta únicamente cuenta con estudios de segunda etapa de Educación Secundaria y el 35,70% con estudios de Educación Terciaria lo que conlleva un aumento de 1,6 y 6,9 puntos porcentuales desde 2006, respectivamente.

**GRÁFICO 6. NIVEL DE FORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ADULTA
(25 – 64 AÑOS)**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de “Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2017”

Los porcentajes proporcionados anteriormente mejoran cuando tenemos en cuenta a personas más jóvenes con edades comprendidas entre 25 y 34 años. De tal forma que en 2016 el porcentaje de personas con estudios básicos baja al 34,7%, mientras que las personas con estudios de segunda etapa de Educación Secundaria y Educación Terciaria aumentan a un 24,3% y un 41%, respectivamente.

También podemos señalar que el campo de estudio más popular en 2016 es el de ciencias empresariales, administración y derecho que representan un 26,7% (véase tabla 4) de los titulados en Educación Terciaria. El segundo campo de estudio con mayor porcentaje es el de ingeniería, producción industrial y construcción (17,3%), seguido de artes y humanidades, ciencias sociales, periodismo e información (14,2%). De los diferentes campos de estudio que observamos en la tabla 4, podemos distinguir los campos STEM¹ que son considerados importantes para impulsar la innovación y el crecimiento económico, así en España podemos encontrar alrededor de un 30% de personas que posee este perfil.

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 25 – 64 AÑOS CON EDUCACIÓN TERCIARIA POR CAMPO DE ESTUDIOS (2016)

Ciencias empresariales, administración y derecho	26,7%
Ingeniería, producción industrial y construcción	17,3%
Artes y humanidades, ciencias sociales, periodismo e información	14,2%
Salud y bienestar	12%
Educación	10,4%
Otros campos de estudio	6,9%
Tecnologías de la información y la comunicación	6,3%
Ciencias naturales, matemáticas y estadística	6,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de “Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2017”

El 48% de los estudiantes universitarios que se matriculan en Educación Terciaria lo hacen en programas de Grado. Mientras que la tasa de matriculación en programas de Máster y Doctorado tan sólo es de un 15% y un 3,4%, respectivamente.

¹ Engloban tres campos de estudio: 1) Ciencias Naturales, matemáticas y estadística; 2) Tecnologías de la Información y la Comunicación; 3) Ingeniería, producción industrial y construcción.

A continuación, nos centraremos en analizar brevemente el aprendizaje de lenguas extranjeras. Por tanto, según el anuario estadístico “Las cifras de la educación en España. Curso 2015 – 2016”, el 82,3% del alumnado de segundo ciclo de Educación Infantil tiene contacto con una lengua extranjera, más concretamente el 81,5% de los alumnos aprenden inglés frente al 0,5% que aprenden francés. El aprendizaje de una lengua extranjera se extiende hasta el 100% en los estudiantes de Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria, siendo nuevamente el inglés el idioma más estudiado en un 99,1% y en un 98,3%, respectivamente. Mientras que el francés es aprendido por un 0,6% de los alumnos de Educación Primaria y por un 1,4% de los alumnos de Educación Secundaria Obligatoria (véase tabla 5).

El inglés se posiciona como el primer idioma estudiado prácticamente por todo el alumnado, en cambio el francés se estudia como una segunda lengua extranjera en el 37,4% de los alumnos de Educación Secundaria Obligatoria y en el 20,1% de los alumnos de Bachillerato.

TABLA 5. PORCENTAJE DE ALUMNOS QUE CURSA LENGUAS EXTRANJERAS.
CURSO 2015 – 2016

	Total	Inglés	Francés	Otras lenguas extranjeras
PRIMERA LENGUA EXTRANJERA				
Segundo ciclo de Educación Infantil	82,3%	81,5%	0,5%	0,3%
Educación Primaria	100%	99,1%	0,6%	0,3%
Educación Secundaria Obligatoria	100%	98,3%	1,4%	0,4%
Bachillerato	97%	95,1%	1,6%	0,3%
SEGUNDA LENGUA EXTRANJERA				
Educación Primaria	7%	0,4%	5,8%	0,9%
Educación Secundaria Obligatoria	43,7%	2,2%	37,4%	4,1%
Bachillerato	23,2%	1,4%	20,1%	1,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de “Las cifras de la educación en España. Curso 2015 – 2016”

2.1.5. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en la actualidad están provocando un fuerte impacto tanto en los diferentes sectores productivos y de servicios como en nuestra vida cotidiana. Por tanto, según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, el 78,4% de los hogares españoles con al menos un miembro de la familia con edad comprendida entre 16 y 74 años dispone de ordenador en 2017, frente al 77,1% del año anterior. Además, el 83,4% de los hogares tienen conexión a Internet, siendo este porcentaje superior en 1,5 puntos porcentuales con respecto al año 2016 (véase tabla 6). En España, ya existen más de 13,5 millones de viviendas familiares con acceso a la Red. Además, podemos apuntar que el dispositivo más utilizado para conectarse desde cualquier lugar a Internet es con diferencia el teléfono móvil (93,3%). El segundo dispositivo más usado es el ordenador portátil (57,8%), seguido del ordenador de sobremesa (45,4%) y, por último, la tablet que es utilizada en un 41,5%.

TABLA 6. EQUIPAMIENTO Y USO DE LAS TIC EN LOS HOGARES

	Algún tipo de ordenador	Conexión a Internet	Conexión de banda ancha	Teléfono fijo	Teléfono móvil
2016	77,1%	81,9%	81,2%	78,5%	96,7%
2017	78,4%	83,4%	82,7%	77,6%	97,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares

También debemos comentar que la utilización de las TIC por la población infantil de 10 a 15 años es muy elevada. Por lo que el 92,4% de los niños utiliza el ordenador, el 95,1% tiene acceso a Internet y el 69,1% dispone de un teléfono móvil.

Según la Encuesta sobre el Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas, el 98,7% de las empresas españolas con diez o más empleados posee conexión a Internet en el primer trimestre de 2017. Además, el 49,6% de las empresas con acceso a la Red utilizan algunos de los medios sociales por motivos de trabajo. Las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Google+...) se posicionan como el medio más utilizado en un 94,4% (véase tabla 7). Mientras que los blogs y herramientas para compartir

conocimientos han reducido su utilización en el primer trimestre de 2017 con respecto al mismo trimestre del año anterior en 3,2 y 1,3 puntos porcentuales, respectivamente. Sólo las websites que comparten contenido multimedia (Youtube, Instagram...) han aumentado en el primer trimestre de 2017 su utilización en 1,2 puntos porcentuales en relación al primer trimestre de 2016, hasta situarse en un 43,7%.

TABLA 7. MEDIOS SOCIALES UTILIZADOS POR LAS EMPRESAS

	1º trimestre 2016	1º trimestre 2017
Redes sociales	94,5%	94,4%
Blogs de empresas o micro blogs	43,8%	40,6%
Websites que comparten contenido multimedia	42,5%	43,7%
Herramientas para compartir conocimientos	10,7%	9,4%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, Encuesta sobre el Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas

Incluso en las empresas españolas con menos de diez empleados la conexión a Internet alcanza un 70,22% en el primer trimestre de 2017 y las redes sociales se sitúan también como el medio más usado entre las pequeñas empresas en un 94,96%. El segundo medio más utilizado son los blogs (29,63%), seguido de las websites (28,86%) y el medio social menos utilizado son las herramientas para compartir conocimientos (6,77%).

No podíamos finalizar este apartado sin explicar la importancia que tiene la incorporación de las TIC en la educación debido a que su función es ser un medio de comunicación, canal de comunicación e intercambio de conocimientos y experiencias. Por tanto, podemos distinguir tres razones para aplicar las TIC en la educación: primera razón, necesaria alfabetización digital de los alumnos para que adquieran las competencias básicas en el uso de las TIC; segunda razón, mejora de la productividad por el aprovechamiento de las ventajas que aportan las TIC al realizar actividades como pueden ser preparar apuntes, buscar información, comunicarnos vía email...; tercera razón, innovación en las prácticas docentes que permiten lograr que los alumnos consigan un mejor aprendizaje y, por tanto, reducir el fracaso escolar (Gómez Gallardo, L.M. y Macedo Buleje, J.C., 2010).

Además, las TIC en la educación ofrecen una amplia variedad de ventajas entre las que podemos destacar las siguientes: la formación en entornos mucho más flexibles para el aprendizaje ya que disponemos de recursos interactivos, en los cuales la actuación del alumno es fundamental; se eliminan las barreras de espacio – tiempo entre profesores y alumnos, de forma que se facilita la tutorización; los foros, correo electrónico... favorecen el trabajo en grupo ya que facilitan el intercambio de ideas y discuten para encontrar la mejor solución a un problema; los alumnos se encuentran muy motivados al utilizar las TIC, por lo que la motivación los lleva a dedicar más tiempo a estudiar y trabajar y, por tanto, aprenden más (Gallardo, L.M. y Macedo Buleje, J.C., 2010) y (Pérez Alarcón, S., 2010).

2.1.6. DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL

Analizaremos la generación de energías renovables en el territorio nacional, señalando aquellas comunidades autónomas donde se ubica la mayor parte de energía renovable instalada.

Comenzaremos destacando que el desarrollo de las energías renovables es uno de los objetivos propuestos por la Comisión de la Unión Europea para avanzar hacia un modelo energético descarbonizado donde se consiga reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que permitirán contener el aumento de temperatura de la Tierra. Según el informe “Las energías renovables en el sistema eléctrico español 2016” publicado por Red Eléctrica de España (REE), las energías renovables representaron más del 45% de la potencia instalada y el 39% de la generación eléctrica nacional, casi el doble que diez años atrás. Por tanto, este aumento de las energías renovables ha permitido un descenso de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) ya que estas energías han ido sustituyendo el uso de combustibles fósiles en la producción de electricidad.

Desde el año 2007, la energía eólica está considerada la principal fuente de generación renovable como consecuencia tanto de la mayor capacidad instalada año tras año como por su regularidad. Así, la energía eólica alcanzó por sí sola el 47,3% de toda la generación renovable en 2016, mientras que la energía hidráulica supuso el 35,5% (véase tabla 8). El motivo fundamental por el que la energía hidráulica alcanza una menor generación eléctrica es su dependencia a las condiciones meteorológicas, aunque la energía eólica es más

constante en su producción también posee un cierto grado de dependencia de dichas condiciones.

TABLA 8. GENERACIÓN DE ENERGÍA RENOVABLE EN 2016

Hidráulica ²	Eólica	Solar fotovoltaica	Solar térmica	Otras renovables ³	Hidroeólica	Residuos renovables ⁴
35,5%	47,3%	7,9%	5%	3,4%	0,2%	0,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de “Las energías renovables en el sistema eléctrico español 2016”

Por comunidades autónomas, la mayor parte de la potencia renovable instalada se localiza en Castilla y León (22,2%), Galicia (14,9%), Andalucía (12,6%) y Castilla-La Mancha (12,1%), sumando estas cuatro comunidades en total un 61,8% de la potencia renovable nacional.

Castilla y León es la comunidad autónoma con mayor capacidad eólica instalada, le siguen Castilla-La Mancha, Galicia y Andalucía. En cuanto a potencia hidráulica destacan Castilla y León, Galicia y un poco más alejada Extremadura, mientras que Andalucía es la comunidad autónoma con mayor potencia instalada de solar fotovoltaica y solar térmica.

2.2. ENTORNO ESPECÍFICO – INDUSTRIA

El entorno específico o competitivo es el más próximo a la actividad habitual de la empresa y está formado por el conjunto de factores que afectan directamente a todas las empresas pertenecientes a un mismo sector o rama de actividad. El objetivo de analizar el entorno específico es determinar el atractivo de la industria, fijándose así su capacidad para obtener beneficios (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

La técnica que utilizaremos para elaborar el análisis del entorno específico será el modelo de las cinco fuerzas de Porter (véase figura 2). Este modelo nos indica que el grado de atractivo de la industria depende de la acción de cinco fuerzas competitivas básicas (la

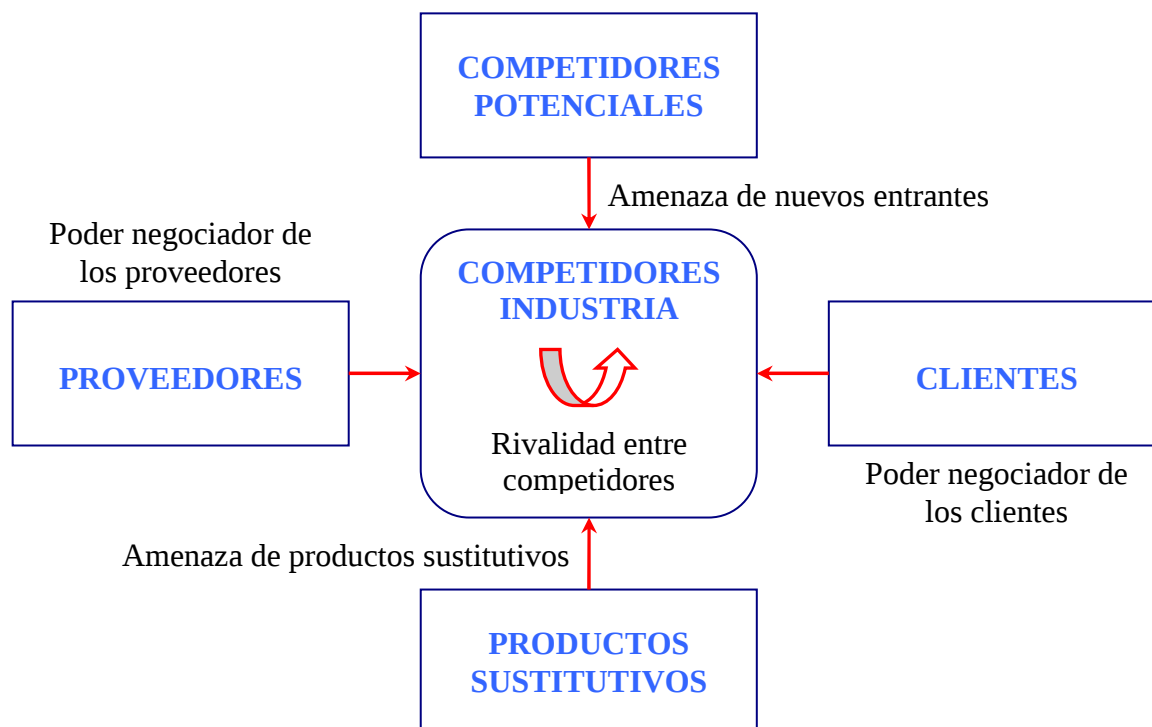
² No incluye la generación de bombeo.

³ Incluye biogás, biomasa, hidráulica marina y geotérmica.

⁴ El 50% de la generación procedente de residuos sólidos urbanos se considera renovable.

intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder de negociación de proveedores y clientes) que definen la posibilidad de obtener rentas superiores (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

FIGURA 2. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER (1979)



Fuente: Elaboración propia. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015)

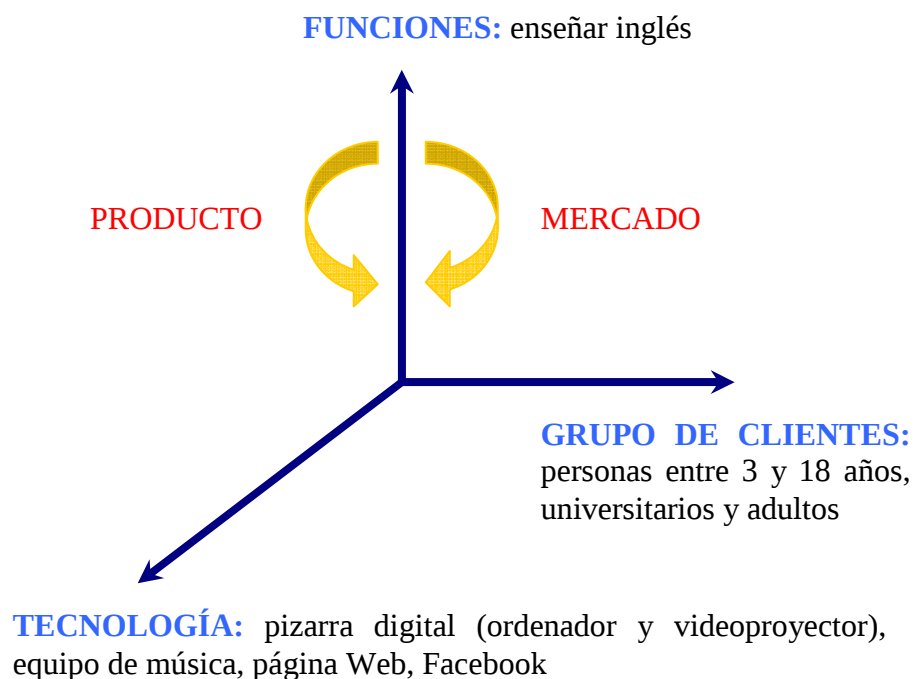
Antes de elaborar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, definiremos el entorno específico a partir de las tres dimensiones planteadas por Abell (véase figura 3):

- Grupo de clientes: los servicios que presta nuestra academia de inglés pueden agruparse en dos categorías. 1) Enseñanza dirigida a niños desde los tres años hasta adolescentes con dieciocho años, también a universitarios que necesitan obtener un certificado oficial en un segundo idioma para finalizar su titulación y adultos a quienes se les ha requerido aprender un idioma para mantener su puesto de trabajo o simplemente porque desean mejorar su nivel de inglés al mismo tiempo que su curriculum vitae. 2) Atención a clientes tanto actuales como potenciales, ya sean padres o alumnos. Nuestros servicios principalmente irán dirigidos a personas de Mengíbar, aunque podrán beneficiarse los pueblos cercanos a esta localidad como

Espeluy, Cazalilla, Villanueva de la Reina, Villargordo... municipios pequeños donde existen pocas academias de inglés e incluso ninguna.

- **Funciones:** la enseñanza que vamos a ofrecer permitirá a nuestros clientes tanto adquirir nuevos conocimientos en un idioma extranjero como mejorar su nivel de inglés, logrando con el transcurso de las clases que los alumnos sean capaces de comunicarse oralmente y por escrito con soltura en una lengua distinta a la materna gracias a las capacidades y habilidades que desarrollarán asistiendo de forma continua a la academia.
- **Tecnología:** para impartir las clases utilizaremos una pizarra digital que estará integrada por un ordenador y un videoprojector que nos permitirá mostrar contenidos digitales a los alumnos; un equipo de música para reproducir pistas de audio cuando trabajemos con los estudiantes la comprensión auditiva. Además, tendremos nuestra propia página Web donde informaremos sobre nuestros plazos de matrícula, nuevos cursos ofertados... Igualmente esta información podremos encontrarla en nuestra página de Facebook.

FIGURA 3. LAS TRES DIMENSIONES DE ABELL



Fuente: Elaboración propia. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015)

2.2.1. INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

La intensidad de la competencia actual hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria y, por tanto, nos permitirá conocer si la rivalidad es alta o baja, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea la intensidad de la competencia, la posibilidad de obtener rentas mayores se reduce, por lo que el atractivo de la industria disminuye (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

En Mengíbar hay cuatro academias que prestan entre sus servicios la enseñanza de inglés, por lo que podríamos considerarlas en un principio nuestras competidoras directas:

- The English Language Centre⁵: está situada en Mengíbar en la Calle Real, 10. Abrió sus puertas en 2009, siendo el centro más antiguo de esta empresa ya que también se encuentra localizada en Jaén, Villargordo, Villanueva de la Reina e incluso en Leganés (Madrid). Esta academia enseña inglés a alumnos de todas las edades y todos los niveles para que obtengan titulaciones, mejoren su nivel de inglés o simplemente aprendan a comunicarse en el extranjero. Además, se trata tanto de un centro preparador de los exámenes oficiales de la Universidad de Cambridge como de un centro preparador y centro oficial examinador de Trinity College London.
- Saro Formación e Idiomas⁶: se encuentra ubicada en Mengíbar en Avenida de España, 39. Inició su actividad en 2001 y está especializada no sólo en la enseñanza de inglés sino también en francés, en la preparación de oposiciones y en cursos de formación, ofreciendo la posibilidad de que sus alumnos se formen a distancia a través de Internet con la modalidad e-learning. Al igual que The English Language Centre, esta academia es un centro preparador de los exámenes oficiales de la Universidad de Cambridge y de Trinity College London para todos los niveles.
- Academia F-1⁷: se localiza en Mengíbar en la Calle Dulce Nombre de Jesús, 2. Es un centro dedicado a la formación de estudiantes y profesionales desde el año 1991. Esta academia ofrece cursos relacionados con informática y mecanografía, también clases

⁵ Para más información visitar la página Web: www.theenglishlanguagecentre.com

⁶ Para más información visitar la página Web: saroformacioneidiomas.es

⁷ Para más información visitar la página Web: www.academiaf1.com

particulares orientadas a refuerzo escolar de todas las asignaturas incluyendo inglés y francés para los niveles de Primaria, Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato. No sólo se dedican a impartir cursos a estudiantes, sino también a trabajadores que necesitan, por ejemplo, obtener el carnet de aplicador de productos fitosanitarios o manipulador de gases fluorados... Además, ofrecen una amplia variedad de cursos en diversas categorías como administración, diseño, transportes, comercio, marketing...

- Academia de enseñanza Rosa María Bravo⁸: está situada en Mengíbar en la Calle Úbeda, 7. Abrió sus puertas en octubre de 2008 e imparte enseñanza a alumnos de Primaria, Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato en todas las asignaturas, incluso a universitarios con previa formación de grupo. También prepara a los alumnos para las pruebas de acceso a la universidad, grados medios, grados superiores y para obtener los títulos de acreditación de idiomas B1 y B2 ya sea por Cambridge o por Trinity.

Por tanto, con el análisis realizado anteriormente sobre nuestras competidoras directas hemos podido apreciar como The English Language Centre sería nuestra mayor rival porque exclusivamente se dedica a la enseñanza de inglés para todas las edades y niveles, preparando a sus alumnos tanto por Cambridge como por Trinity al igual que nuestra empresa objeto de estudio. Mientras que Academia F-1 sería nuestra menor rival debido a que sus clases van dirigidas a un refuerzo escolar y no a la obtención de certificados oficiales que acrediten que la persona ha adquirido las competencias necesarias para poder comunicarse en un segundo idioma bien oralmente o por escrito. Por otro lado, Academia de enseñanza Rosa María Bravo y Saro Formación e Idiomas pese a que imparten entre sus servicios formación en inglés no están especializadas únicamente en ello puesto que ofrecen formación en una amplia variedad de asignaturas o cursos.

2.2.2. COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son nuevas empresas que quieren entrar a competir en una industria, por tanto, a mayor facilidad de ingreso de nuevos competidores, menor será el atractivo de la industria o, dicho de otra forma, cuanto más atractiva sea la industria, más competidores habrá. No obstante, la posibilidad de que entren nuevos competidores

⁸ Para más información visitar la página Web: academiarosa.com

dependerá de dos factores: las barreras de entrada y la reacción de los competidores establecidos (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

Las barreras de entrada que podemos encontrar para entrar en este sector son: primero, la experiencia acumulada de nuestros competidores actuales a la que debemos enfrentarnos debido al posicionamiento que poseen en el mercado junto con el prestigio adquirido y la confianza que transmiten a sus clientes. Por tanto, creemos conveniente señalar los años de experiencia de las cuatro academias que anteriormente hemos considerado como nuestras competidoras directas, así desde su apertura The English Language Centre, Saro Formación e Idiomas, Academia F-1 y Academia de enseñanza Rosa María Bravo han acumulado 9, 14, 27 y 10 años de experiencia en el sector, respectivamente. Segundo, la inversión inicial que necesitamos hacer en instalaciones, mobiliario, equipo informático... para poder empezar a competir. Tercero, las barreras legales que hacen referencia al cumplimiento de la normativa para poder poner en marcha la actividad, es decir, obtener la licencia de actividad y apertura, así como adaptar el local para que sea accesible a personas discapacitadas (véase epígrafe 2.1.1. Dimensión político-legal).

La reacción de los competidores establecidos se basará en buscar alternativas para evitar que nuestra cuota de mercado aumente por lo que podrán realizar una publicidad masiva, descuentos, guerras de precios...

2.2.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos productos que satisfacen al cliente las mismas necesidades que el producto que ofrece la industria, por tanto, a medida que aparecen más y mejores productos sustitutivos, el grado de atractivo de la industria disminuye junto con la posibilidad de obtener rentas superiores. Además, cuando los productos sustitutivos se venden a precios más bajos, la industria se ve obligada a bajar sus precios con la consecuencia de reducir sus márgenes de rentabilidad (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

Como servicios sustitutivos a nuestra academia de inglés podemos encontrar la formación a distancia que concretamente ofrece nuestra competidora directa Saro Formación e Idiomas; estudiantes autodidactas que aprenden por sí mismos sin ayuda de profesores a través de los recursos disponibles en Internet o en libros; aplicaciones móviles como Duolingo, Babbel,

Voxy, Wlingua... Estas son algunas de las alternativas para aprender inglés que están ganando terreno frente a la enseñanza presencial.

2.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES Y CLIENTES

El poder de negociación de proveedores y clientes hace referencia a la capacidad que tienen ambos para imponer condiciones a las empresas de la industria en sus negociaciones, por tanto, cuanto mayor sea el poder de proveedores y clientes, menor será el atractivo de la industria y la rentabilidad obtenida (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

El poder de negociación de los proveedores en nuestra academia será bajo dado que no necesitaremos un suministro continuo de materiales a diferencia de aquellas empresas que precisan materias primas constantemente para la fabricación de sus productos. Además, los pedidos que realizaremos principalmente estarán integrados por materiales para impartir las clases como por ejemplo folios, cartulinas, tizas... Por esta razón, nuestros proveedores podrán ser sustituidos fácilmente porque dichos materiales no son productos diferenciados y el poder que ellos pueden ejercer sobre nosotros es bastante bajo ya que no existe una fuerte dependencia hacia ningún proveedor, siendo los costes de cambio en los cuales debemos incurrir reducidos.

El poder de negociación de los clientes en nuestra academia será alto debido a que actualmente hay en Mengíbar cuatro academias que se dedican a ofrecer entre sus servicios formación en inglés, por tanto, si nuestros clientes no quedan satisfechos con el servicio prestado o no se ha ajustado a sus necesidades podrán cambiarse de academia en cualquier momento sin que ello les suponga un elevado coste. Además, otra amenaza con la que nos tropezamos es que existen servicios sustitutivos para aprender inglés como la formación online o aplicaciones móviles, donde los clientes pueden marcar su propio ritmo de aprendizaje sin necesidad de acudir a clases presenciales y que en la mayoría de ocasiones son más económicas.

2.3. MERCADO OBJETIVO

Esta academia va dirigida a todas aquellas personas que deseen aprender, mejorar u obtener un título oficial que acredite el nivel de inglés alcanzado. Sin embargo, agruparemos a

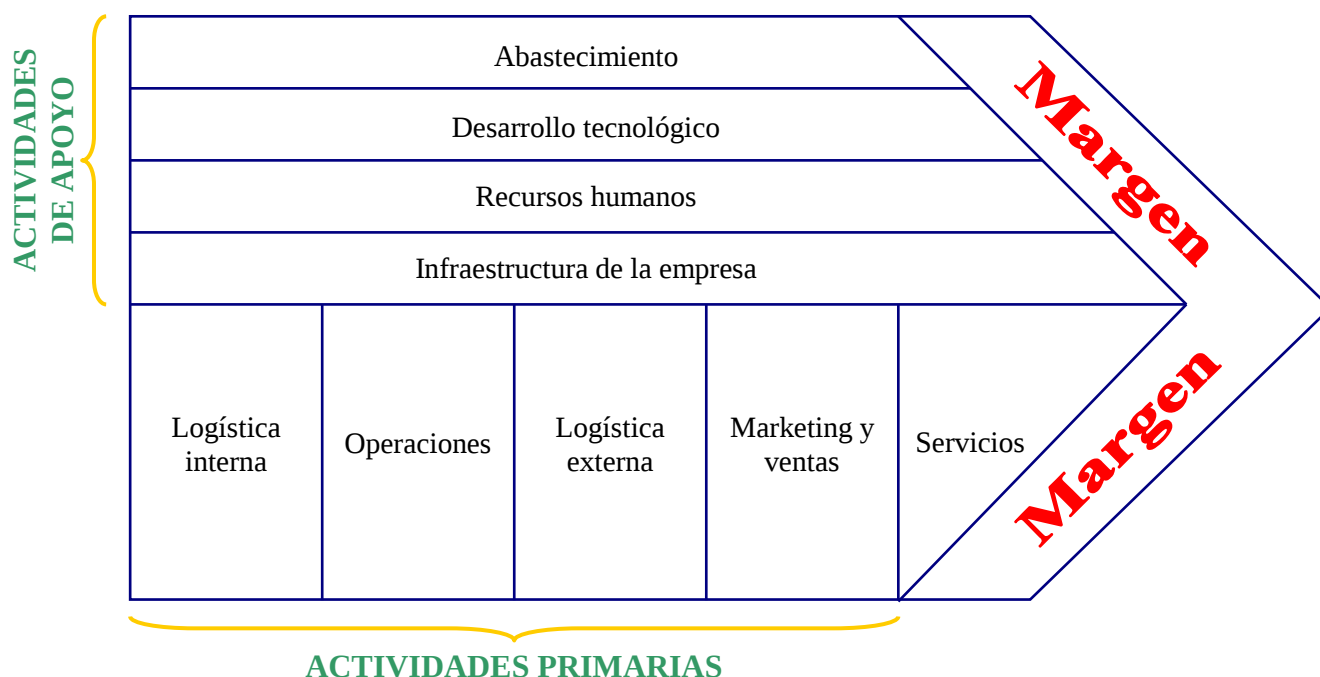
nuestros clientes en diferentes segmentos de edad para poder adaptar las clases a las necesidades que tengan. Por tanto, clasificaremos a nuestros clientes potenciales en cuatro grupos:

- Niños de tres a seis años: el principal objetivo en esta edad es que los pequeños tengan su primera toma de contacto con el inglés a través de divertidas canciones, juegos o cuentos, consiguiendo que se familiaricen con el idioma y su pronunciación hasta que sean capaces de formar frases sencillas para posteriormente prepararlos en la lectoescritura. Además, si los niños aprenden inglés desde tan pequeños su aprendizaje es mucho más fácil y rápido.
- Niños de siete a doce años: en este tramo de edad nuestros alumnos pueden tener diferentes necesidades, es decir, algunos necesitarán mejorar su nivel de inglés para aprobar los exámenes del colegio y otros avanzar en el aprendizaje del idioma con el propósito de lograr un buen dominio del mismo. No obstante, en esta etapa iniciaremos a todos nuestros estudiantes en la lectoescritura, explicándoles las formas gramaticales básicas y haciendo hincapié en aquellos aspectos que les resulten más difíciles para que tengan una buena base para poder tanto aprobar sus exámenes como tomar una base sólida que les permita avanzar en el aprendizaje del inglés.
- Adolescentes entre trece y dieciocho años: volvemos a encontrarnos con la misma situación que el grupo analizado anteriormente, esto es, alumnos que tienen dificultades para aprobar el inglés en el instituto bien en Educación Secundaria Obligatoria o en Bachillerato y alumnos que quieren ampliar sus conocimientos en el idioma. Por tanto, el desarrollo de las clases estará enfocado en desarrollar las habilidades de lectura, escritura y comprensión auditiva, al mismo tiempo que avanzamos aprendiendo nuevas formas gramaticales y ampliamos vocabulario.
- Adultos y universitarios: por un lado, están los adultos que necesitan tanto mejorar su nivel de inglés como tener un título que acredite el nivel que han alcanzado dado que les ha sido exigido por su empresa para poder mantener su puesto de trabajo o porque son desempleados que quieren mejorar su competitividad y así introducirse en el mercado laboral. Por otro lado, están los universitarios que deben acreditar un nivel mínimo de inglés (nivel B1) para finalizar su titulación.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades que una empresa tiene para desarrollar su acción competitiva, por tanto, utilizaremos la metodología de la cadena de valor desarrollada por Porter (véase figura 4) que consiste en desagregar la empresa en las actividades básicas necesarias para llevar a cabo la venta del servicio (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

FIGURA 4. CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Elaboración propia. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015)

Para construir la cadena de valor de nuestra academia de inglés desagregaremos las actividades que tienen una vinculación directa con la prestación del servicio de enseñanza, existiendo dos grandes categorías de actividades: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que están relacionadas directamente con el proceso productivo y podemos distinguir entre:

- Logística interna: recepción de clientes informándoles de los niveles de inglés que impartimos, al igual que la metodología seguida en las clases; almacenamiento tanto

de las solicitudes de inscripción de todos nuestros alumnos como de los materiales de clase (folios, cartulinas, tizas, bolígrafos...).

- Operaciones: los alumnos cuando formalicen la matrícula en nuestra academia serán agrupados por grupos de edad para así poder adaptarnos a sus necesidades formativas; cada profesor deberá preparar diariamente el contenido necesario para el correcto desarrollo de las clases que impartirán posteriormente.
- Logística externa: los profesores se encargarán no sólo de enseñar inglés a los alumnos sino también de realizar un seguimiento individualizado de cada uno de ellos para observar su progreso en el aprendizaje del idioma, elaborando un informe que será entregado posteriormente a los padres o a los propios alumnos (cuando sean adultos o universitarios) de forma que conozcan en todo momento la evolución que están teniendo en escritura, lectura y comprensión auditiva.
- Marketing y ventas: actividad enfocada a aumentar nuestra cartera de clientes a través de redes sociales y reparto de folletos publicitarios en dos puntos clave: colegios e instituto. Además, si nuestros clientes depositan su confianza en nosotros y quedan satisfechos con los métodos de enseñanza utilizados es probable que nos recomienden a sus familiares, amistades, vecinos... lo que se denomina como marketing boca a boca.
- Servicios: realizar encuestas anualmente para conocer el grado de satisfacción de nuestros alumnos con la formación impartida y así poder tanto reforzar nuestros puntos fuertes como mejorar los débiles gracias a los resultados obtenidos con dicha encuesta.

Las actividades de apoyo son aquellas que no están relacionadas directamente con el proceso productivo pero que sirven de soporte a las actividades primarias para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. Podemos encontrarnos con las siguientes:

- Abastecimiento: comprar mobiliario para la recepción, para los aseos y para poder dar clase como mesas, sillas, ordenadores, videoproyectores... Además, adquirir material de papelería cuando queden pocas existencias.

- Desarrollo tecnológico: en nuestra academia tendremos conexión a Internet; página Web y Facebook para informar a los clientes de cuando se abren los plazos de matrícula para el nuevo curso escolar o nuevos cursos que estamos ofertando; servicio telefónico para atender a aquellos clientes que no puedan desplazarse personalmente o que les resulte más cómodo hacernos una llamada por la simplicidad del asunto a tratar. También contaremos con una base de datos donde registraremos a todos los alumnos que están asistiendo a nuestra academia.
- Recursos humanos: se contratarán tres profesores al inicio de la actividad que serán socios de la academia y cada uno se encargará de dar clases siempre al mismo grupo de edad. De este modo, un profesor impartirá clase a los más pequeños (de tres a seis años); otro profesor al segmento de edad que comprende desde los siete a los dieciocho años dado que en estos grupos los alumnos comienzan a iniciarse en la lectoescritura y en las formas gramaticales básicas, por tanto, nos parece conveniente que continúen avanzando en el aprendizaje con el mismo profesor; y el último profesor será el encargado de dar clase a adultos y universitarios que necesitan obtener un título que acredite el nivel de inglés que poseen. Aunque la actividad se iniciará en un principio con tres profesores, cabe la posibilidad de contratar nuevos trabajadores en un futuro si la demanda de nuestros servicios aumentase o, por el contrario, disminuir la cantidad de empleados si la academia no marcha tan bien como creíamos. Además, subcontrataremos a una empresa externa para que se encargue de la limpieza del local.
- Infraestructura de la empresa: se refiere a tareas como administración, contabilidad, financiación, planificación... que serán llevadas a cabo en su totalidad por el equipo emprendedor.

4. ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO (véase tabla 9) es un resumen del análisis externo e interno realizado previamente que nos proporciona una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, representando los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la academia de inglés, así como las oportunidades y amenazas que puede encontrar en su entorno externo. Por tanto, el propósito de elaborar el análisis DAFO es que la empresa sea capaz de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades (Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E., 2015).

TABLA 9. ANÁLISIS DAFO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	ANÁLISIS INTERNO • Profesores cualificados nativos y nacionales con titulación para enseñar inglés como segundo idioma • Profesores con amplia experiencia en el campo de la enseñanza • Instalaciones equipadas con las últimas tecnologías • Buena capacidad de organización debido al número reducido de trabajadores	• Empresa pequeña y de nueva creación sin experiencia en el sector • Falta de confianza de los clientes • Alta inversión inicial para alquilar el local donde se darán las clases, así como su acondicionamiento • Dificultad que supone obtener un crédito como consecuencia de la situación económica que atraviesa España
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	ANÁLISIS EXTERNO • Aumento de las ofertas de empleo que solicitan dominar el inglés a los candidatos al puesto de trabajo • Descenso de la tasa de paro en los últimos años • La mayoría de alumnos en colegios e institutos aprenden inglés como primer idioma extranjero frente al francés • Municipios cercanos a Mengíbar como Espeluy o Cazalilla no tienen ninguna academia de inglés para sus habitantes	• Inestabilidad política derivada del cambio de gobierno que se ha producido en junio de 2018 con la moción de censura contra Rajoy • Cuatro empresas competidoras en Mengíbar que ofrecen entre sus servicios formación en inglés en diferentes niveles o como refuerzo escolar • Aumento de servicios sustitutivos como aplicaciones móviles, formación online e incluso estudiantes autodidactas que no necesitan profesores

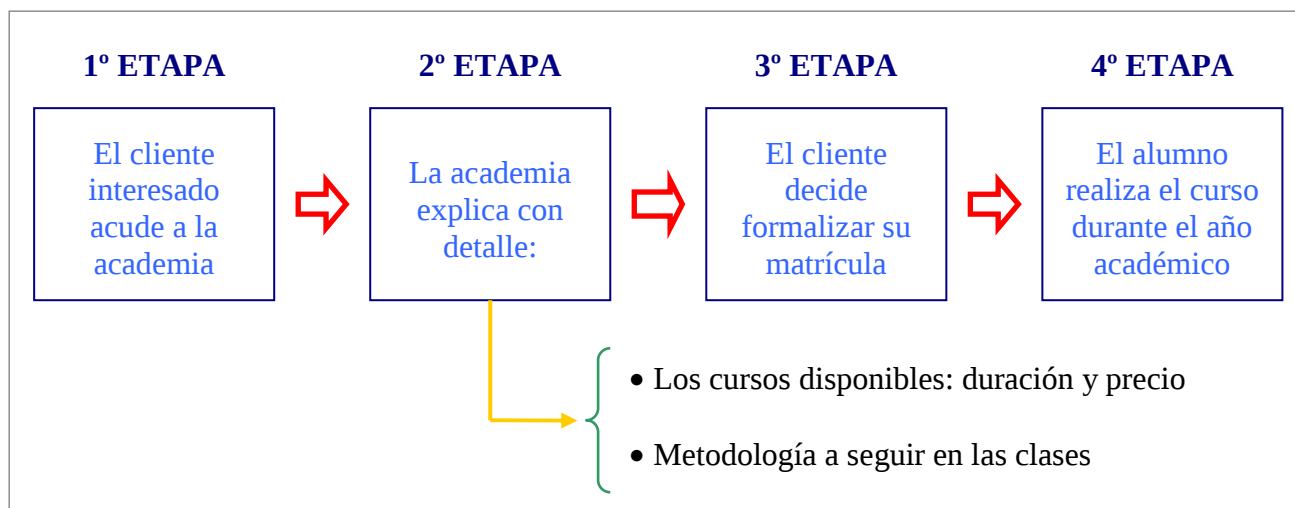
Fuente: Elaboración propia

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El proceso de prestación del servicio de nuestra academia de inglés consta de cuatro etapas (véase figura 5): primera, el cliente acude al local para informarse de los cursos que impartimos para así saber si se adapta a sus necesidades. Segunda, el equipo emprendedor explica detalladamente a la persona interesada los cursos disponibles en ese momento así como su duración y precio, además, hace hincapié en la metodología que se sigue en las clases para que el cliente pueda hacerse una idea de la formación que recibirá su hijo o él mismo. Tercera, si el cliente queda conforme con las condiciones para realizar el curso, decidirá inscribirse en la academia y formalizará su matrícula. Posteriormente, el equipo emprendedor mostrará las instalaciones del centro al nuevo estudiante para que tenga la oportunidad de observar tanto el estado de la academia como del aula que tiene asignada, por tanto, el cliente deposita una mayor confianza en la empresa. Cuarta, el cliente pasa a ser nuestro nuevo alumno y comienza a asistir a las distintas clases, adquiriendo los conocimientos deseados sobre el idioma tras la finalización del curso académico.

FIGURA 5. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

Cuando el cliente interesado decida formalizar su matrícula en nuestra academia deberá cumplimentar un formulario (véase tabla 10) que recoge tanto los datos personales como el nivel de inglés que actualmente posee, también señalará la etapa escolar que está cursando en

ese momento o, por el contrario, si se trata de un trabajador o desempleado. Cuando hablamos de etapa escolar nos estamos refiriendo a si el alumno está estudiando Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria, Bachillerato o estudios universitarios ya sea Grado, Máster o Doctorado. Finalmente, todas las matrículas serán archivadas y registradas en una base de datos para llevar un control correcto de todos los alumnos que se están formando en nuestra academia de inglés.

TABLA 10. FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN EN LA ACADEMIA

NOMBRE						
APELLIDOS						
EDAD						
DIRECCIÓN					CÓDIGO POSTAL	
TELÉFONO						
NIVEL DE INGLÉS	Bajo		Medio		Alto	
ETAPA ESCOLAR	Educación Infantil		Educación Primaria		Educación Secundaria	
	Bachillerato		Estudios universitarios		Otro	
SI HA MARCADO OTRO SEÑALE			Trabajador			
			Desempleado			
FIRMA Y FECHA:						

Fuente: Elaboración propia

Antes de dar comienzo el curso académico el equipo emprendedor se encargará de elaborar el horario de las clases, teniendo en cuenta que hay tres profesores y tres aulas. Como anteriormente explicamos en el epígrafe 3. Análisis del entorno interno, un profesor se encargará de dar clase a los alumnos que tienen entre tres y seis años; otro profesor al segmento de edad que comprende desde los siete a los dieciocho años; y el último profesor

impartirá clase a adultos y universitarios. Además, a cada profesor se le asignará un aula de las tres disponibles, utilizando siempre la misma para dar clase a sus estudiantes.

La academia abre de lunes a viernes por las mañanas desde las diez hasta las una del medio día para atender a los clientes que estén interesados en los cursos de formación en inglés que ofrecemos y por las tardes abre desde las cuatro hasta las nueve de la noche para dar clase a los diferentes grupos de edad.

Las clases tendrán una duración total de una hora y treinta minutos, realizándose un descanso de quince minutos entre clases para que los profesores puedan descansar, ir al baño, tomarse un café... mientras el siguiente grupo va llegando a la academia y se acomoda en su aula, preparando el material necesario para poder seguir las explicaciones del profesor.

Los niños tanto de tres a seis años como de siete a doce años irán a clase tres horas semanales, es decir, dos días a la semana con una duración de una hora y treinta minutos cada clase. Mientras que los adolescentes de trece a dieciocho años así como los adultos y universitarios irán a clase cuatro horas y treinta minutos semanales, esto es, tres días a la semana con una duración de una hora y treinta minutos cada clase.

Por tanto, como disponemos de un aula por profesor en el mismo tramo horario cabe la posibilidad de que más de un grupo de alumnos esté recibiendo formación. Sin embargo, hay un profesor encargado de dar clase a dos grupos de edades distintos (explicado anteriormente en el epígrafe 3. Análisis del entorno interno) como son los alumnos que tienen entre siete y doce años así como aquellos con trece y dieciocho años, por lo que ambos grupos no podrán asistir a clase al mismo tiempo ya que se solaparían. Una vez aclarado este matiz, vamos a proceder a asignarle a cada profesor un aula y también un grupo de alumnos diferenciados por edad a los cuales debe enseñarles inglés:

- El primer profesor dará clase a los niños de tres a seis años en el aula uno.
- El segundo profesor dará clase tanto a los niños de siete a doce años como a los adolescentes de trece a dieciocho años en el aula dos.
- El tercer profesor dará clase a adultos y universitarios en el aula tres.

En la tabla 11 aparece el horario de la academia para el periodo comprendido entre septiembre y junio, incluyendo las clases que van a impartirse a los diferentes grupos de alumnos así como la duración de las mismas:

TABLA 11. HORARIO DE LA ACADEMIA (SEPTIEMBRE – JUNIO)

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
10:00 – 13:00	ATENCIÓN AL CLIENTE				
13:00 – 16:00	CERRADO				
16:00 – 17:30	Grupo 1 (3 - 6 años)	Grupo 1 (3 - 6 años)	Grupo 4 (3 - 6 años)	Grupo 4 (3 - 6 años)	Grupo 1 (13 - 18 años)
	Grupo 1 (7 - 12 años)	Grupo 1 (7 - 12 años)	Grupo 1 (13 - 18 años)	Grupo 1 (13 - 18 años)	
	Grupo 1 (adultos y universitarios)	Grupo 1 (adultos y universitarios)	Grupo 1 (adultos y universitarios)	Grupo 4 (adultos y universitarios)	Grupo 5 (adultos y universitarios)
17:30 – 17:45	DESCANSO				
17:45 – 19:15	Grupo 2 (3 - 6 años)	Grupo 2 (3 - 6 años)	Grupo 5 (3 - 6 años)	Grupo 5 (3 - 6 años)	Grupo 2 (13 - 18 años)
	Grupo 2 (7 - 12 años)	Grupo 2 (7 - 12 años)	Grupo 2 (13 - 18 años)	Grupo 2 (13 - 18 años)	
	Grupo 2 (adultos y universitarios)	Grupo 2 (adultos y universitarios)	Grupo 2 (adultos y universitarios)	Grupo 4 (adultos y universitarios)	Grupo 5 (adultos y universitarios)
19:15 – 19:30	DESCANSO				
19:30 – 21:00	Grupo 3 (3 - 6 años)	Grupo 3 (3 - 6 años)	Grupo 6 (3 - 6 años)	Grupo 6 (3 - 6 años)	Grupo 3 (13 - 18 años)
	Grupo 3 (7 - 12 años)	Grupo 3 (7 - 12 años)	Grupo 3 (13 - 18 años)	Grupo 3 (13 - 18 años)	
	Grupo 3 (adultos y universitarios)	Grupo 3 (adultos y universitarios)	Grupo 3 (adultos y universitarios)	Grupo 4 (adultos y universitarios)	Grupo 5 (adultos y universitarios)

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla anterior formaremos: en primer lugar, seis grupos para nuestros alumnos de tres a seis años porque al ser más pequeños necesitarán más atención por parte del profesor por lo que en un principio habrá en cada grupo un total de seis alumnos. En segundo lugar, tres grupos tanto para los niños de siete a doce años como para los adolescentes de trece a dieciocho años con un total de ocho alumnos por cada grupo. En tercer lugar, cinco grupos para adultos y universitarios dado que se trata de un colectivo que actualmente demanda formación en inglés para: 1) mejorar tanto sus competencias como curriculum vitae y así poder optar a un mejor puesto de trabajo o mantener el que tienen en

ese momento; 2) finalizar sus estudios universitarios... Además, si observamos el horario podemos destacar como el jueves y viernes tanto el grupo cuatro y cinco tendrán clase desde las cuatro de la tarde hasta las nueve de la noche, de este modo, recibirán cuatro horas y treinta minutos de formación en el mismo día.

Aunque inicialmente todas las clases para adultos y universitarios se impartirán por las tardes, cabe la posibilidad de que clientes interesados demanden nuestros servicios de formación en un horario distinto al que previamente hemos establecido bien porque trabajan o estudian por las tardes. Por tanto, tendremos dos opciones: 1) dividir los cinco grupos, es decir, dar clase a dos grupos por las mañanas y a tres grupos por las tardes o viceversa; 2) aumentar el número de grupos, dando clase a los cinco grupos por las tardes e incorporar nuevos grupos durante la mañana. Elegir una u otra opción dependerá del número de clientes que demandan nuestros servicios de enseñanza puesto que si con los cinco grupos establecidos en un principio podemos satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes únicamente trasladaremos grupos de la tarde a la mañana pero si los cinco grupos a los que daremos clase por las tardes están completos, incorporaremos nuevos grupos por las mañanas.

En verano, más concretamente en el mes de julio, ofreceremos cursos intensivos para adultos y universitarios con una duración de un mes que supone un total de ochenta horas. Como nuestra academia cuenta con tres profesores, formaremos un total de tres grupos para que cada docente enseñe inglés a uno de ellos. En estos cursos intensivos los profesores impartirán clase de lunes a viernes durante cuatro horas diarias lo que supone un total de veinte horas semanales, empezando las clases a las nueve de la mañana hasta las una y cuarto del medio día, además, hay un descanso de quince minutos que tiene lugar a las once (véase tabla 12). Cuando los alumnos finalizan la jornada de formación a las una y cuarto, hay alrededor de cuarenta y cinco minutos hasta las dos del medio día para atención al cliente.

TABLA 12. HORARIO DE LA ACADEMIA (JULIO)

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00 – 11:00	Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza
11:00 – 11:15	DESCANSO				
11: 15 – 13:15	Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza	Enseñanza
13:15 – 14:00	ATENCIÓN AL CLIENTE				

Fuente: Elaboración propia

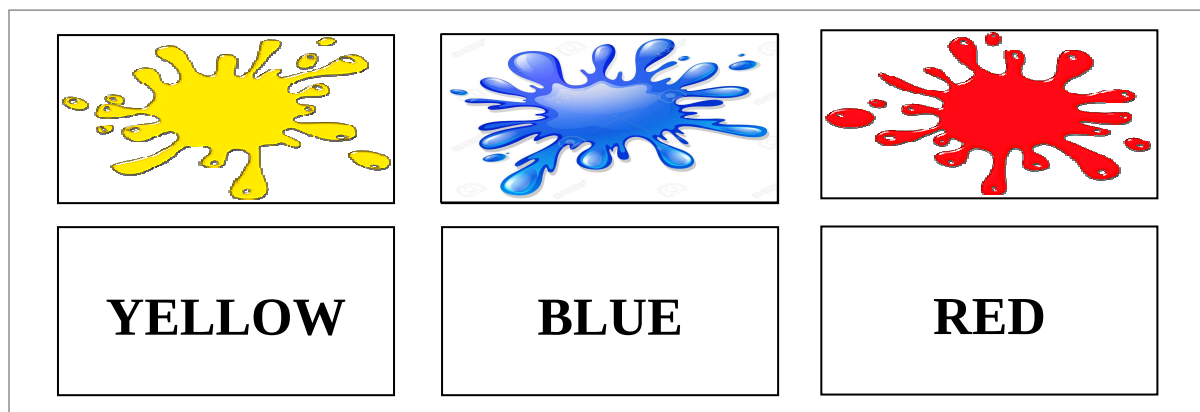
Anteriormente hemos comentado que el horario de atención al cliente tendrá lugar de diez de la mañana a una del medio día de septiembre a junio pero fuera de este tramo horario también atenderemos a los clientes ya que Antonia Martos Cañizares que es la encargada de informar y resolver las dudas de nuestros clientes estará en la academia tanto por las mañanas como por las tardes dado que será la administradora del centro y permanecerá en el mismo durante las ocho horas que se encuentra abierto, mientras que en el mes de julio el horario de atención al cliente se reduce de una y cuarto a dos del medio día. El motivo por el cual hemos establecido un horario de atención al cliente que no coincida con las clases impartidas es para que no haya ningún tipo de distracción por parte de profesores y alumnos, es decir, que no escuchen un murmullo constante de personas conversando en la recepción.

A continuación, explicaremos la metodología que seguiremos para los diferentes grupos de edad. Las clases para los niños que tienen entre tres y seis años serán más dinámicas debido a que será la primera toma de contacto para muchos de nuestros alumnos con el inglés por lo que intentaremos motivarles y atraer su atención mediante canciones, juegos y cuentos para conseguir estimular su interés al mismo tiempo que el alumno progresa en su aprendizaje. Por tanto, nuestros profesores centrarán sus esfuerzos en enseñar a los pequeños el vocabulario que ya han aprendido en su lengua materna como los animales, colores, alimentos, bebidas, familia... Para conseguir este objetivo, en primer lugar, cada vez que nuestros alumnos asistan a clase escucharán durante unos veinte minutos canciones en inglés relacionadas con el vocabulario expuesto anteriormente, acompañando las diferentes canciones con marionetas o videos animados puesto que los niños entenderán la letra mucho mejor si cuentan con un apoyo visual. Además, es importante que escuchen las mismas canciones de forma repetida para que poco a poco vayan adquiriendo un mayor número de palabras y estructuras, de manera que cuando las oyen en clase las pueden identificar fácilmente hasta que empiezan a tararear e incluso cantar las canciones ellos mismos. Por consiguiente, logramos que el oído se acostumbre a la comprensión y la pronunciación del inglés.

En segundo lugar, utilizaremos *flashcards* (tarjetas de aprendizaje) para que nuestros alumnos se diviertan a la misma vez que aprenden inglés. Con estas tarjetas realizaremos dos juegos: el primero consistirá en hacer parejas, es decir, los niños tendrán que relacionar la tarjeta en la que aparece un dibujo con aquella en la que hay una palabra escrita en inglés (véase figura 6 y 7). El segundo se basará en encontrar el error entre una serie de tarjetas

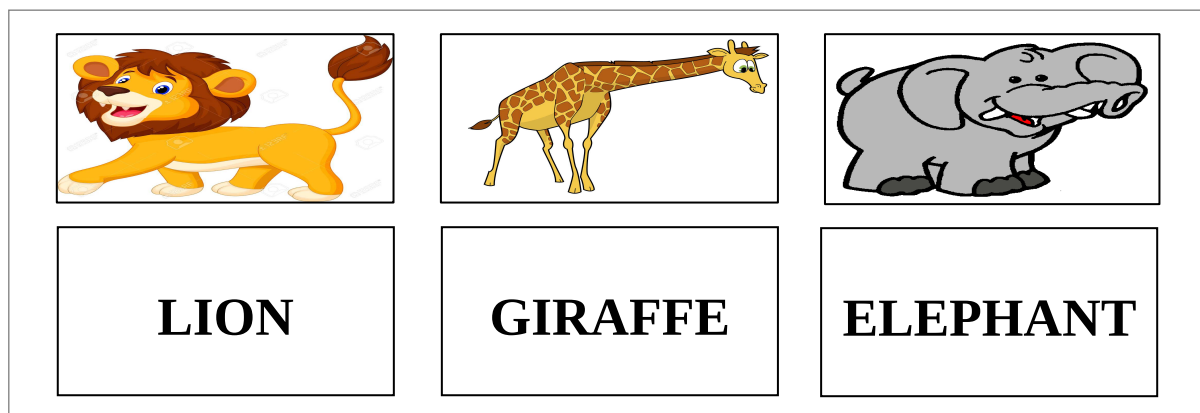
debido a que se incluirá una que no pertenece a dicho campo semántico. Por ejemplo, ponemos sobre la mesa las distintas tarjetas relacionadas con alimentos (pan, leche, tomate...) e incluimos la tarjeta del color rosa, entonces nuestros alumnos tendrán que identificar la tarjeta errónea que no pertenece al campo semántico de los alimentos.

FIGURA 6. EJEMPLO FLASHCARDS COLORES



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 7. EJEMPLO FLASHCARDS ANIMALES



Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, leeremos cuentos que tengan ilustraciones y estén llenos de color a los pequeños para así poder captar su atención. Seguiremos la misma metodología que con las canciones, es decir, leeremos el mismo cuento una y otra vez para de esta forma repasar el vocabulario y estructuras. También, animaremos a los alumnos a que hagan preguntas sencillas sobre las imágenes que ven, con la finalidad de que se sientan cada vez más cómodos y sean capaces de contar partes del cuento que ya reconocen. Como resultado, se

estimulará la imaginación de los niños y mejorará su comprensión auditiva al escuchar tanto nuevas palabras como estructuras gramaticales.

Las clases para los niños que tienen entre siete y doce años se basarán en preparar a nuestros alumnos en la lectoescritura aunque seguiremos trabajando de forma oral con amenos ejercicios de pronunciación y conversación. Comenzaremos a incorporar las formas gramaticales básicas como presente simple, continuo y perfecto, pasado simple de verbos tanto regulares como irregulares, pasado continuo y futuro simple. Igualmente, los estudiantes aprenderán a formar frases positivas, negativas e interrogativas. Por tanto, con el vocabulario ya adquirido en etapas anteriores podrán crear frases de manera autónoma y mantener conversaciones breves tanto con los profesores como con sus compañeros de clase.

Para que nuestros alumnos se sigan divirtiendo aprendiendo inglés y no encuentren las clases aburridas dedicaremos alrededor de veinte minutos a escuchar canciones o a ver dibujos animados subtitulados para que trabajen no sólo la comprensión auditiva sino también la lectura. Posteriormente, se realizarán una serie de preguntas con el objetivo de saber si han entendido los dibujos que han estado viendo e insistir en aquellas partes que les han resultado más complicadas.

Las clases para los adolescentes que tienen entre trece y dieciocho años se impartirán de una manera más madura e irán dirigidas tanto a reforzar el aprendizaje adquirido como a ampliar el vocabulario y formas gramaticales. Nuestro principal objetivo se convierte en establecer una base firme del idioma hablado y escrito para lo cual seguiremos desarrollando las habilidades de lectura, escritura y comprensión de conversaciones, canciones... Además, comenzaremos a preparar a nuestros alumnos para que puedan obtener los diferentes certificados oficiales que contempla el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (véase tabla 13). Por tanto, dividiremos el tiempo de duración de las clases en cuatro partes para que los estudiantes practiquen la lectura, escritura, conversación y escucha de canciones, fragmentos de películas o documentales.

**TABLA 13. CLASIFICACIÓN DEL MARCO COMÚN EUROPEO DE REFERENCIA
PARA LAS LENGUAS (MCERL)**

Niveles de MCERL	Usuario básico		Usuario independiente		Usuario competente	
	A1	A2	B1	B2	C1	C2

Fuente: Elaboración propia

También, daremos clase a universitarios y adultos tanto trabajadores como desempleados que necesiten obtener un certificado oficial en un nivel intermedio en un segundo idioma para finalizar su carrera, mantener su puesto de trabajo o mejorar su curriculum vitae para poder acceder al mercado de trabajo. Estos certificados oficiales podrán obtenerlos tanto por Cambridge English como por Trinity College London, en función de lo que prefieran los alumnos. El desarrollo de las clases se enfocará a preparar a los estudiantes para que sean capaces de:

- Mantener una conversación con el examinador intercambiando preguntas.
- Escuchar pistas de audio y comprenderlas para poder explicarlas brevemente al examinador y después responder una serie de preguntas.
- Leer textos y entenderlos para poder contestar a las cuestiones que se formulan en el examen. También, tener la capacidad para realizar redacciones según el tema propuesto.

Incluso realizaremos cursos intensivos en verano. Estos cursos se realizarán en un mes y tendrán una duración de ochenta horas, impartándose cuatro horas diarias de clase de lunes a viernes. En los cursos tanto normales como intensivos se realizará un simulacro de examen para ver qué resultado lograrían nuestros alumnos en una prueba real.

Por último, comentar que contaremos con profesores nativos y nacionales con titulación para enseñar inglés como segundo idioma con amplia experiencia en el campo de la enseñanza y en la preparación de los exámenes Cambridge y Trinity. Nuestro equipo docente se caracterizará por ser empático con sus alumnos, tener una amplia capacidad didáctica para estar continuamente buscando nuevos métodos y técnicas con el propósito de mejorar la docencia y poseer los conocimientos adecuados para enseñar a los estudiantes los diferentes niveles ofertados por nuestra academia. Los profesores no se limitarán sólo a impartir clases, sino también a realizar otras tareas como: preparación del material teórico y práctico de las

clases, corregir actividades, redacciones...; evaluación individual mediante exámenes; seguimiento personalizado del progreso de aprendizaje de cada uno de sus alumnos; tutorías con los padres cuando previamente la hayan solicitado para saber la evolución de sus hijos. Incluso, los profesores podrán ponerse en contacto con los padres para pedirles que acudan a la academia cuando consideran que sus hijos están teniendo un mal comportamiento en clase o que su rendimiento se está reduciendo.

5.2. SELECCIÓN DE ACTIVOS NECESARIOS

El local donde vamos a impartir las clases de inglés a nuestros alumnos estará dividido en siete zonas: recepción de clientes, un aula para los niños más pequeños que tienen entre tres y seis años, un aula para los alumnos que tienen entre siete y dieciocho años, un aula para los adultos y universitarios, dos aseos uno para hombres y otro para mujeres y, por último, una sala de descanso donde Antonia Martos Cañizares y los profesores podrán desayunar o merendar tomándose un café o refresco. A continuación, detallaremos los activos necesarios que hay en las diferentes zonas para poder llevar a cabo la actividad de la empresa.

La zona de recepción de clientes o entrada contará con un mostrador cuyas medidas son 120x74x115 centímetros (ancho, fondo, alto); una silla giratoria con brazos y asiento regulable en altura; un armario con puertas abatibles que incluye cuatro estantes y mide 93x43x209 centímetros (ancho, fondo, alto); una bancada con cuatro plazas para que nuestros clientes puedan esperar a ser atendidos sentados si lo prefieren. Este mobiliario será adquirido a la empresa Mobiocción⁹ situada en Albolote (Granada). También tendremos un ordenador portátil; una impresora multifunción para impresión, fax, escaneado y copia; aire acondicionado. Estos últimos artículos los compraremos en El Corte Inglés¹⁰ de Jaén.

En la tabla 14 se muestra un resumen de los activos necesarios para la zona de recepción, así como la cantidad y el precio unitario de cada activo:

⁹ Para más información visitar la página Web: mobioccion.com

¹⁰ Para más información visitar la página Web: www.elcorteingles.es

TABLA 14. ACTIVOS NECESARIOS PARA LA ZONA DE RECEPCIÓN

ACTIVOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
Mostrador	1	181,70 €
Silla	1	82,15 €
Armario	1	274,30 €
Bancada cuatro plazas	1	257,50 €
Ordenador portátil	1	649 €
Impresora multifunción	1	119,90 €
Aire acondicionado	1	299 €
COSTE TOTAL = 1863,55 €		

Fuente: Elaboración propia

Las tres aulas para impartir clase a los alumnos contarán con una mesa para el profesor que incluye dos cajones con cerradura y mide 120x70x76 centímetros (largo, ancho, alto); una silla giratoria con asiento regulable en altura para el profesor; doce pupitres y sillas para los alumnos:

- Las aulas para los niños de tres a seis años tendrán doce pupitres con bandeja inferior que miden 60x50x58 centímetros (largo, ancho, alto) y doce sillas que miden 29x44x34 centímetros (largo, ancho, alto).
- Las aulas tanto para los alumnos de siete a dieciocho años como para los adultos y universitarios tendrán doce pupitres con bandeja inferior cuyas medidas son 70x50x75 centímetros (largo, ancho, alto) y doce sillas que miden 36x49x46 centímetros (largo, ancho, alto).

Además, en las aulas habrá un armario con dos estantes que mide 90x40x77 centímetros (ancho, fondo, alto); una pizarra blanca para escribir en ella con rotuladores que mide 90x60 centímetros (ancho, alto); dos percheros que incluyen ocho perchas cada uno. Todo el mobiliario descrito anteriormente será adquirido también a la empresa Mobiocasión. Mientras que el aire acondicionado, ordenador portátil, videoprojector, pantalla para proyección y altavoces se comprarán a El Corte Inglés de Jaén.

En la tabla 15 se muestra un resumen de los activos necesarios para las tres aulas, así como la cantidad y el precio unitario de cada activo:

TABLA 15. ACTIVOS NECESARIOS PARA LAS AULAS

ACTIVOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
Mesa profesor	3	301,75 €
Silla profesor	3	62,90 €
Mesas alumnos – 60x50x58 cm	12	85 €
Mesas alumnos – 70x50x75 cm	24	90,50 €
Sillas alumnos – 29x44x34 cm	12	62,75 €
Sillas alumnos – 36x49x46 cm	24	66,90 €
Perchero – 8 perchas	6	43,90 €
Armario	3	144,10 €
Pizarra	3	35,30 €
Ordenador portátil	3	649 €
Videoprojector	3	300 €
Pantalla para proyección	3	349 €
Altavoces	3	119,95 €
Aire acondicionado	3	299 €
COSTE TOTAL = 12.597 €		

Fuente: Elaboración propia

Los aseos tanto para hombres como para mujeres estarán compuestos de un inodoro, un portarrollos, una escobilla, una papelera, un mueble con lavabo y espejo, un dosificador de jabón y un dispensador de papel, también habrá una barra de apoyo abatible para el inodoro por si alguno de nuestros alumnos tiene discapacidad. Estos artículos serán adquiridos a la empresa Bricomart¹¹ situada en Málaga.

En la tabla 16 se muestra un resumen de los activos necesarios para los aseos tanto de hombres como de mujeres, así como la cantidad y el precio unitario de cada activo:

¹¹ Para más información visitar la página Web: www.bricomart.es

TABLA 16. ACTIVOS NECESARIOS PARA LOS ASEOS

ACTIVOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
Inodoro	2	145 €
Portarrollos	2	4,95 €
Escobilla	2	3,95 €
Papelera	2	19,95 €
Mueble con lavabo y espejo	2	95 €
Dosificador de jabón	2	4,75 €
Dispensador de papel	2	18,45 €
Barra de apoyo abatible para el inodoro	2	89 €
COSTE TOTAL = 762,10 €		

Fuente: Elaboración propia

La sala para que Antonia Martos Cañizares y profesores tomen su desayuno, merienden o descansen contará con una mesa que mide 180x80x75 centímetros (largo, ancho alto), cuatro sillas, un pequeño frigorífico donde los profesores puedan guardar agua, refrescos, frutas... Estos artículos serán comprados a la empresa IKEA¹² situada en Málaga. Además, en esta sala habrá una cafetera automática de cápsulas que la compraremos en El Corte Inglés de Jaén.

En la tabla 17 se muestra un resumen de los activos necesarios para la sala de descanso, así como la cantidad y el precio unitario de cada activo:

TABLA 17. ACTIVOS NECESARIOS PARA LA SALA DE DESCANSO

ACTIVOS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO
Mesa	1	169 €
Sillas	4	30 €
Frigorífico	1	269 €
Cafetera	1	39 €
COSTE TOTAL = 597 €		

Fuente: Elaboración propia

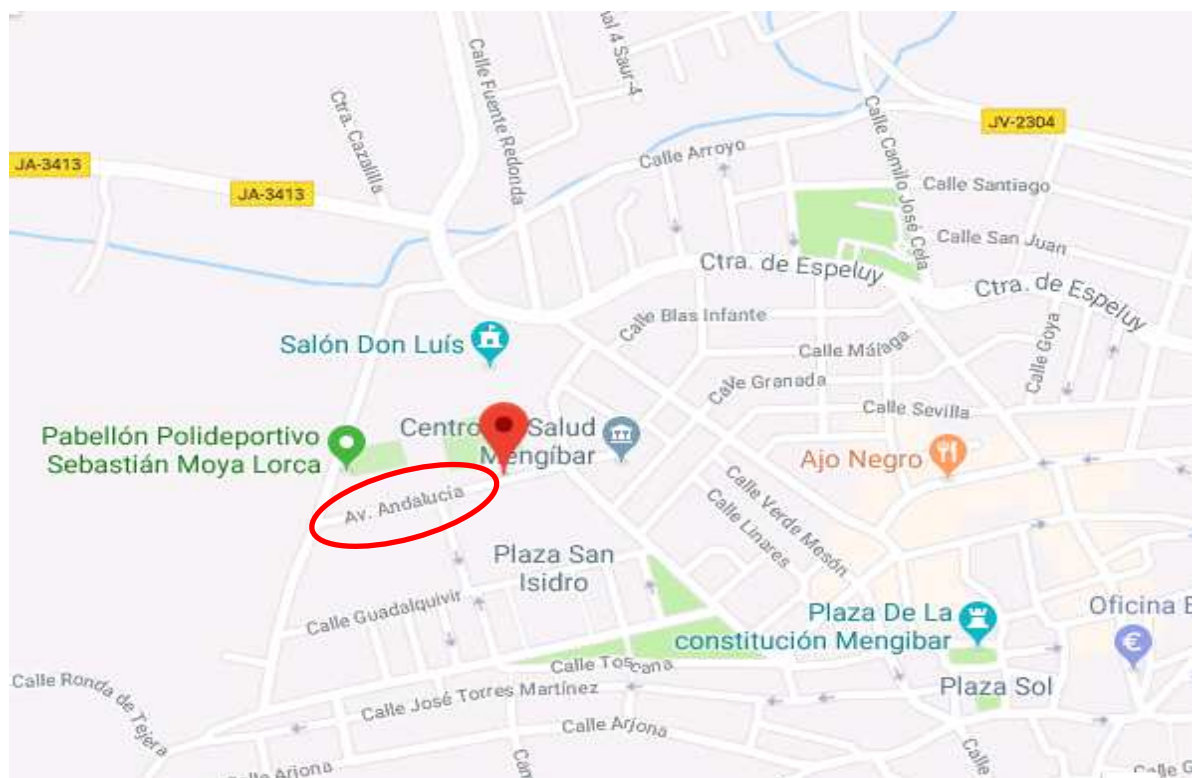
¹² Para más información visitar la página Web: www.ikeaespanol.com

5.3. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Esta academia de inglés se situará en una localidad de la provincia de Jaén, más concretamente en Mengíbar en Avenida de Andalucía (véase figura 8). La razón por la cual se ha elegido esta ubicación es porque en esta avenida se sitúan tanto el Instituto María Cabeza Arellano Martínez donde se imparte Educación Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos de Grado Medio como el Colegio Público Santa María Magdalena que imparte Educación Infantil y Educación Primaria. Por tanto, la proximidad a estos dos centros educativos puede ayudarnos a captar nuevos clientes para nuestra academia. Además, otro factor que nos ha condicionado a ubicar nuestra academia en Avenida de Andalucía es que nuestras competidoras directas no se encuentran cerca de nuestro establecimiento, estando situadas:

- The English Language Centre en Calle Real, 10.
- Saro Formación e Idiomas en Avenida de España, 39.
- Academia F-1 en Calle Dulce Nombre de Jesús, 2.
- Academia de enseñanza Rosa María Bravo en Calle Úbeda, 7.

FIGURA 8. UBICACIÓN DE LA ACADEMIA



Fuente: Google Maps (2018)

6. PLAN DE MARKETING

6.1. PRODUCTO/SERVICIO

A continuación, procederemos a explicar los diferentes servicios que ofrece nuestra academia de inglés. En primer lugar, atenderemos a aquellos clientes interesados en nuestros cursos para informales de la metodología que seguimos en las clases así como la duración y precio de los mismos, además, si deciden matricularse les enseñaremos nuestras instalaciones para que puedan verlas, transmitiéndoles a los nuevos estudiantes confianza y transparencia. Este servicio de atención al cliente estará disponible de lunes a viernes durante los meses de septiembre a junio desde las diez de la mañana hasta las una del medio día. Mientras que en el mes de julio el horario se verá reducido dado que por las mañanas se impartirán cursos intensivos para adultos y universitarios que prefieran obtener su título oficial en un periodo de tiempo más corto, por tanto, en este mes atenderemos a nuestros clientes desde las una y cuarto hasta las dos del medio día.

En segundo lugar, formaremos a alumnos agrupándolos por edad para así poder satisfacer las necesidades específicas de cada grupo. Ya hemos comentado en varias ocasiones que distinguiremos cuatro grupos de edad, a saber: niños de tres a seis años, niños de siete a doce años, adolescentes de trece a dieciocho años y, por último, adultos y universitarios. Cada grupo presenta diferentes necesidades pues los más pequeños comenzarán escuchando canciones y cuentos de forma que el oído se acostumbre a la comprensión y pronunciación en inglés a la misma vez que se divierten jugando y aprendiendo el vocabulario que ya saben en su lengua materna. A medida que vayan creciendo nuestros alumnos en muchas ocasiones acudirán a la academia para conseguir mejorar su nivel de inglés, pudiendo así aprobar los exámenes del colegio o del instituto. Por tanto, empezaremos a introducirles formas gramaticales básicas y un mayor vocabulario para que sean capaces de construir frases afirmativas, negativas e interrogativas por sí solos. Mientras que a adultos y universitarios se les prepara principalmente para que puedan aprobar los exámenes oficiales de Cambridge English o Trinity College London. Aunque ofrecemos la posibilidad de que los alumnos se examinen tanto por Cambridge como por Trinity debe haber un número mínimo de alumnos matriculados (alrededor de ocho personas) ya que de no ser así no será impartido el curso hasta que no se reúnan las personas necesarias. Además, la academia informará

periódicamente al alumnado de las fechas que hay para presentarse a los exámenes oficiales por si están interesados en acreditar el nivel de inglés que actualmente poseen.

El curso lectivo tendrá una duración de diez meses, dando comienzo en septiembre y finalizando en junio con la entrega a todos nuestros alumnos de un certificado de aprovechamiento del curso. Durante el mes de julio la academia se dedicará exclusivamente a realizar cursos intensivos para preparar a adultos y universitarios en los exámenes oficiales de Cambridge o Trinity, formándose hasta un total de tres grupos en función de la demanda pero como mínimo deben matricularse ocho personas para que dé comienzo el curso en ambas modalidades, también en este mes nuestros clientes podrán reservar su plaza para el próximo curso académico. Por tanto, nuestra academia ofrecerá un servicio completo durante once meses dado que en el mes de agosto permanecerá cerrada por vacaciones.

Por último, comentar que daremos clase a diferentes grupos para el mismo segmento de edad (véase tabla 10 en epígrafe 5.1. Proceso de prestación del servicio), es decir, para los niños de tres a seis años formaremos seis grupos; para los niños de siete a doce años y adolescentes de trece a dieciocho años formaremos tres grupos; para adultos y universitarios formaremos cinco grupos durante el periodo comprendido entre septiembre y junio. También en julio impartiremos hasta un total de tres cursos intensivos para el colectivo de adultos y universitarios. Antes de formar estos grupos, realizaremos a todos los alumnos una prueba de nivel para así saber como agruparlos según sus necesidades y así poder adaptar la formación a cada grupo.

6.2. PRECIO

Antes de fijar el precio del servicio de enseñanza que ofreceremos a nuestros clientes, vamos a realizar un cálculo del total de horas diarias, semanales y mensuales que acuden los estudiantes a nuestra academia.

Los alumnos más pequeños (de seis a doce años) tienen clase dos días a la semana, mientras que adolescentes, adultos y universitarios asisten a clase tres veces por semana. Por lo que si observamos la tabla 18 podemos comprobar que la duración de las clases por día es de una hora y treinta minutos para todos independientemente de la edad, únicamente cambia el número de días que van a clase. Por esta razón, los alumnos de tres a doce años

semanalmente reciben tres horas de formación y mensualmente doce horas, mientras que adolescentes, adultos y universitarios semanalmente asisten a clase cuatro horas y treinta minutos y mensualmente dieciocho horas.

TABLA 18. NÚMERO DE HORAS QUE LOS ALUMNOS ASISTEN A CLASE

	HORAS DIARIAS	HORAS SEMANALES	HORAS MENSUALES¹³
3 – 6 años	1,5h	3h	12h
7 – 12 años	1,5h	3h	12h
13 – 18 años	1,5h	4,5h	18h
Adultos y universitarios	1,5h	4,5h	18h

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, una vez analizadas el número de horas que nuestros alumnos asistirán a clase podemos establecer el precio tanto de la matrícula como de la cuota que deberán abonar mensualmente. El precio de la matrícula incluye la reserva de plaza para el año académico y dos libros que los estudiantes utilizarán en clase, uno de ellos recogerá la parte teórica del idioma como gramática, vocabulario, verbos irregulares... y el otro libro tendrá ejercicios prácticos para poder aplicar la teoría aprendida previamente. Como ya sabemos los niños de tres a doce años acuden a clase seis horas menos al mes que los adolescentes, adultos y universitarios por lo que la cuota a pagar será más reducida (véase tabla 19), aunque el pago de matriculación en la academia será el mismo para todos los alumnos. Por tanto, fijaremos la cuota mensual para los niños de tres a doce años en 60€ y para adolescentes, adultos y universitarios en 75€.

TABLA 19. PRECIOS DE LA ACADEMIA

	3 – 6 años	7 – 12 años	13 – 18 años	Adultos y universitarios
MATRÍCULA	60 €	60 €	60 €	60 €
CUOTA MENSUAL	60 €	60 €	75 €	75 €

Fuente: Elaboración propia

¹³ Vamos a suponer que todos los meses tendrán cuatro semanas completas para calcular las horas mensuales que los alumnos asisten a clase

El primer pago que deberán realizar nuestros alumnos es el de matrícula para así poder reservarles la plaza y entregarles los libros para dar comienzo con la formación. El precio de cada libro es de 25€ lo que supone un total de 50€, por lo que los 10€ restantes hasta alcanzar los 60€ del precio de matrícula corresponde a la reserva de plaza. El siguiente pago que realizarán los estudiantes se produce una vez que haya finalizado el primer mes de formación, es decir, como las clases comienzan en el mes de septiembre será a finales de este mismo mes o principios de octubre cuando los alumnos o sus padres abonen la cantidad correspondiente.

Una vez establecidos los precios para los cursos que tienen una duración de diez meses (de septiembre a junio), podemos fijar el precio para los cursos intensivos que tendrán lugar en el mes de julio con una duración de ochenta horas, es decir, los profesores impartirán cuatro horas diarias de clase lo que supone un total de veinte horas semanales. Por tanto, los adultos y universitarios que decidan cursar el intensivo deberán abonar la cuota de 160€ y también 60€ de matrícula (igual que en los cursos normales) que incluye el pago de los dos libros y la reserva de plaza.

Aunque los precios establecidos para los cursos que duran diez meses parezcan que son elevados debemos aclarar que nuestras competidoras directas semanalmente dan dos horas de clase para los más pequeños y tres horas de clase para sus alumnos más grandes, siendo sus precios similares a los nuestros ofreciendo una menor cantidad de horas de formación. En el caso de los cursos intensivos, por ejemplo, nuestra competidora directa The English Language Centre ofrece este servicio a un precio de 210€, teniendo tan sólo una duración de sesenta horas, es decir, veinte horas de formación menos que los cursos que ofreceremos nosotros.

6.3. DISTRIBUCIÓN

En este epígrafe analizaremos la forma más adecuada de prestar el servicio de enseñanza a nuestros clientes, teniendo en cuenta que las clases que ofrecemos son presenciales el alumno debe asistir a la academia para recibir la formación en inglés o, dicho con otras palabras, el cliente debe trasladarse donde el proveedor está ubicado para recibir el servicio. Además, destacar que nuestra academia en un principio sólo cuenta con un único centro situado en Avenida de Andalucía (Mengíbar) junto al Instituto María Cabeza Arellano Martínez y el Colegio Público Santa María Magdalena lo que supone una ventaja para nuestra academia

pues cabe la posibilidad de captar un mayor número de clientes (véase epígrafe 5.3. Localización de la empresa).

El horario de apertura de la academia para impartir clases será únicamente por las tardes para el periodo comprendido desde septiembre a junio, abriendo a las cuatro de la tarde hasta las nueve de la noche. Las clases se encuentran divididas en tres turnos (véase tabla 10 en epígrafe 5.1. Proceso de prestación del servicio), a saber: de cuatro a cinco y media; de seis menos cuarto a siete y cuarto; de siete y media a nueve. Entre estos tres turnos hay un descanso de quince minutos tanto para los profesores como para que los alumnos del siguiente grupo vayan llegando y acomodándose en el aula. Sin embargo, en el mes de julio los cursos intensivos se impartirán por las mañanas en horario de nueve de la mañana hasta las una y cuarto del medio día, haciendo un descanso a las once de la mañana de quince minutos para profesores y alumnos.

También añadir que las tres aulas donde prestaremos el servicio de enseñanza estarán acondicionadas con los mismos activos: mesas, sillas, pizarra, videoproyector, pantalla para proyección, ordenador portátil... (véase epígrafe 5.2. Selección de activos necesarios).

Brevemente recordaremos que nuestra academia también ofrece servicio de atención al cliente, teniendo éste que desplazarse hasta nuestro centro o llamar por teléfono si lo prefiere para poder solventarle cualquier duda en el siguiente horario: desde las diez de la mañana hasta las una del medio día de septiembre a junio. Mientras que en el mes de julio este horario se reduce, pasando a ser desde las una y cuarto hasta las dos del medio día.

6.4. COMUNICACIÓN

El objetivo de este epígrafe es establecer los canales de comunicación a través de los cuales daremos a conocer nuestra academia así como el servicio de enseñanza que ofreceremos. Por tanto, proporcionaremos información a futuros clientes sobre los cursos y metodología a seguir en las clases con el propósito de convencerles para que formen parte del alumnado de nuestra academia.

Los canales de comunicación que utilizaremos para promocionar tanto nuestra academia como nuestros cursos serán:

- Página Web en la que aparecerá información sobre el horario de apertura de la academia, los plazos de matrícula, los cursos disponibles que incluirá a quiénes van dirigidos según la edad, la metodología a seguir en las clases, la duración y el precio de los mismos. Además, habrá un apartado que se denominará contacto en el que encontraremos el teléfono, email, dirección y un mapa de localización. Nuestra página Web será gestionada por una empresa especializada en este terreno por lo que mensualmente pagaremos una cuota para el mantenimiento y actualización de la misma, estando disponible las veinticuatro horas al día.
- Página de Facebook en la que encontraremos la misma información que en la página Web, es decir, el horario de apertura, los plazos de matrícula, los cursos ofertados... Cabe señalar que este canal de comunicación a diferencia de otros no tiene coste alguno y está disponible las veinticuatro horas al día al igual que la página Web.
- Reparto de folletos publicitarios en dos periodos distintos: septiembre y junio. Por un lado, al comenzar el curso académico en septiembre repartiremos folletos en las entradas de los colegios José Plata, Santa María Magdalena y Manuel de la Chica donde se imparte tanto Educación Infantil como Educación Primaria. También se repartirán en el instituto María Cabeza Arellano Martínez que dan clase a alumnos de Educación Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos de Grado Medio. El propósito que perseguimos repartiendo folletos publicitarios en estos puntos clave es captar un mayor número de clientes dado que este medio de comunicación permite una gran difusión y nos aseguramos de que el lector recibe el mensaje, pero no sólo repartiremos en la puerta de los colegios e instituto, sino también en los principales comercios del pueblo. Por otro lado, también repartiremos folletos publicitarios en junio para promocionar nuestros cursos intensivos con duración de un mes, acudiendo a clase de lunes a viernes cuatro horas diarias para obtener el título oficial en un espacio breve de tiempo. Al igual que ocurre con la página Web, el reparto de folletos publicitarios supone un coste al que deberemos hacer frente en los meses de septiembre y junio.
- Marketing boca a boca que se consigue cuando nuestros clientes quedan satisfechos con el servicio de enseñanza ofrecido y deciden recomendarnos a sus familiares, amistades, vecinos... De esta forma, nuestra cartera de clientes podrá verse

aumentada gracias a aquellas personas que han contado la experiencia de formarse en nuestra academia. Además, este canal de comunicación al igual que las redes sociales no tiene ningún coste.

- Jornada de puertas abiertas en la que mostraremos todas nuestras instalaciones a los clientes interesados en formarse en nuestra academia de inglés, transmitiéndoles así transparencia y confianza.

6.5. LOGOTIPO

A continuación, vamos a crear el logotipo de nuestra academia de inglés para así poder reforzar la función publicitaria que realizaremos al mismo tiempo que nuestros clientes serán capaces de asociar la denominación de la empresa y el logotipo con los servicios de enseñanza que prestamos. Por tanto, la empresa se denominará English Language Academy y su logotipo será el que podemos observar en la figura 9.

FIGURA 9. LOGOTIPO DE LA ACADEMIA



Fuente: Elaboración propia

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

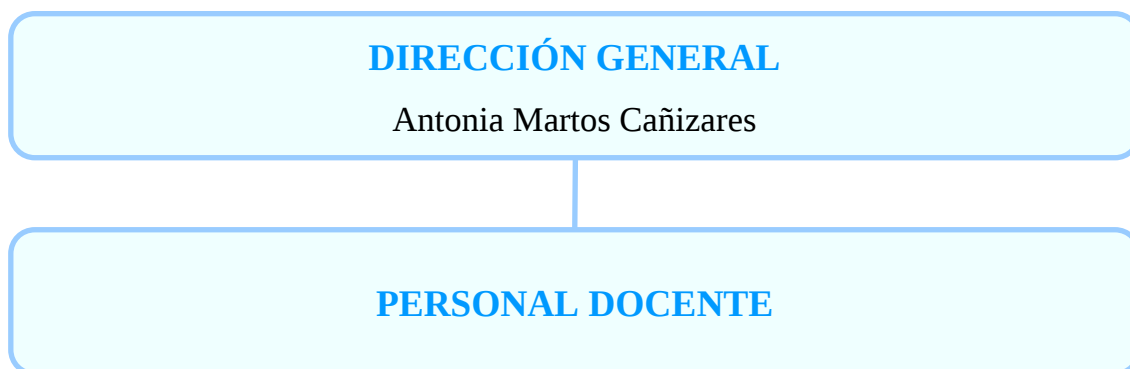
7.1. ORGANIGRAMA

Ahora vamos a proceder a elaborar el organigrama de nuestra academia de inglés que es una representación gráfica que nos muestra la estructura de la empresa y nos permite observar a simple vista la jerarquía existente en la misma.

Al tratarse de una empresa de nueva creación la academia de inglés planteará al personal docente la idea de formar una sociedad junto con Antonia Martos Cañizares, de este modo, los profesores estarán más motivados en su trabajo al mismo tiempo que se encontrarán más implicados con sus alumnos. Por otro lado, se subcontratará a una empresa de limpieza para que se encargue del mantenimiento del establecimiento.

En primer lugar, en la figura 10 podemos observar como Antonia Martos Cañizares será la Directora General de la academia y se encargará de las tareas de administración, contratación de personal, supervisión y control de la empresa. En segundo lugar, el personal docente estará formado por dos profesores nativos y un profesor nacional que posean titulación para enseñar inglés como segundo idioma, encargándose de preparar e impartir clases a los alumnos así como de recibir a aquellos padres interesados por la evolución del aprendizaje de sus hijos. En tercer lugar, el personal de limpieza se dedicará a limpiar la entrada, recepción, aulas, aseos y sala de descanso pero no aparece reflejado en el organigrama puesto que será subcontratado a una empresa externa, por tanto, la Dirección General no dará órdenes al personal de limpieza directamente sino que será su propia empresa la que le diga qué debe hacer.

FIGURA 10. ORGANIGRAMA DE LA ACADEMIA



Fuente: Elaboración propia

Además, podemos comprobar que el organigrama de nuestra academia de inglés tiene una estructura simple de diseño organizativo con pocos niveles jerárquicos al tratarse de una empresa pequeña que se caracteriza por la supervisión directa de la Dirección General sobre el personal docente dando lugar a una elevada centralización en el ápice estratégico, es decir, todo el poder de decisión recae sobre Antonia Martos Cañizares. Las ventajas de este tipo de estructura son: la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno y la precisión en la coordinación de decisiones debido a que son tomadas por una única persona.

7.2. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

En este epígrafe realizaremos un análisis de puestos de trabajo que es una herramienta básica de recursos humanos a través de la cual se recopila y analiza toda la información relevante sobre un puesto de trabajo con el propósito de identificar las tareas, obligaciones y responsabilidades del mismo, estableciendo así el perfil de persona que debería ocuparlo.

El análisis de puestos de trabajo consta de cuatro etapas, a saber: 1º) identificación de los objetivos del análisis, es decir, decidir para qué queremos realizarlo dado que determinará la información que necesitamos y la forma de obtenerla; 2º) delimitación del análisis para identificar los puestos que van a analizarse, el momento en el que se realizará el estudio y la persona encargada de hacerlo; 3º) realización del análisis que consiste en reunir datos sobre las actividades, conductas requeridas, condiciones laborales, características y capacidades humanas necesarias mediante entrevistas, observación, diarios o bitácoras, cuestionarios y grupos de expertos; 4º) descripción y especificación del puesto de trabajo.

La última etapa del análisis de puestos de trabajo recoge, por un lado, la descripción que es un documento que contiene información relativa sobre las tareas, responsabilidades y obligaciones de cada puesto. Por otro lado, la especificación es un documento que incluye información sobre las características que debería tener la persona que ocupase el puesto de trabajo para poder desempeñarlo adecuadamente, esto es, los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias.

A continuación, elaboraremos la descripción y especificación para los puestos de Dirección General, personal docente y de limpieza de la academia (véase tablas 20, 21 y 22).

**TABLA 20. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN PARA EL PUESTO DE
DIRECTOR/A GENERAL**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director/a General		
SUPERVISA A: Personal docente		
OBJETIVO: Ser el responsable de la marcha académica, administrativa, económica y financiera de la empresa		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: • Atención al cliente tanto de forma presencial como por teléfono • Gestión y administración de la academia que incluye contabilidad, facturación, negociación con entidades financieras, negociación con proveedores, contratación de personal, marketing, elaboración de las campañas publicitarias... • Gestión de las matrículas de los alumnos • Gestión de quejas y sugerencias • Supervisar el buen funcionamiento de la empresa • Planificar, coordinar y controlar las actividades que se realicen en la academia • Elaborar los horarios de clase • Adjudicar a cada profesor los grupos de alumnos a los que enseñará inglés		
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN: • Grado en Administración y Dirección de Empresas • Se valorará Máster en Administración de Empresas (MBA)		
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	AÑOS DE EXPERIENCIA	ÁREA DE EXPERIENCIA
	-	Administración y dirección de un negocio
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES Y COMPETENCIAS: • Capacidad de organización y planificación • Capacidad de liderazgo, visión global y control • Capacidad para trabajar en equipo • Habilidad para la comunicación y el trato personal • Persona resolutiva		

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 21. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN PARA EL PUESTO DE
PROFESOR/A DE INGLÉS NATIVO O NACIONAL**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Profesor/a de inglés nativo o nacional		
JEFE INMEDIATO: Director/a General		
OBJETIVO: Impartir educación de calidad a los estudiantes		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: • Implementar métodos de enseñanza de inglés creativos y flexibles • Preparar los materiales necesarios para dar la clase así como evaluaciones finales • Corregir actividades, redacciones y exámenes • Elaborar un informe sobre la evolución de cada alumno que será entregado a los padres o a los propios alumnos cuando sean adultos y universitarios • Informar a los alumnos sobre las convocatorias de los exámenes oficiales		
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN: • Diplomatura, Licenciatura o Grado en Filología Inglesa • Diplomatura, Licenciatura o Grado en Traducción e Interpretación • Estar en posesión de algún certificado: First Certificate in English (FCE), Certificate Advanced English (CAE), Certificate of Proficiency in English (CPE), Certificate In English Language Teaching to Adults (CELTA) o Trinity College • Se valorará Máster en Profesorado de Enseñanza Secundaria Obligatoria, Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas		
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	AÑOS DE EXPERIENCIA	ÁREA DE EXPERIENCIA
	Mínimo tres años	Docencia
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES Y COMPETENCIAS: • Habilidad para identificar las necesidades de aprendizaje de los alumnos • Capacidad para trabajar en equipo • Creatividad • Iniciativa		

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 22. DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN PARA EL PUESTO DE
LIMPIADOR/A**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Limpiador/a		
JEFE INMEDIATO: Jefe/a de la empresa externa		
OBJETIVO: Limpiar las instalaciones y mobiliario de la academia para mantener un nivel de higiene adecuado		
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: • Limpiar suelos, mobiliario, aseos, ventanas y puertas • Vaciar papeleras • Ordenar la zona de recepción, aulas, aseos y sala de descanso • Realizar cambios de mobiliario por orden de la Dirección General • Informar a la Dirección General en caso de que sea necesario reparar o reemplazar algún mobiliario por rotura		
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO		
FORMACIÓN: • Educación Secundaria Obligatoria		
EXPERIENCIA PROFESIONAL:	AÑOS DE EXPERIENCIA	ÁREA DE EXPERIENCIA
	-	Limpieza en oficinas y comercios
CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES Y COMPETENCIAS: • Capacidad para trabajar en equipo • Responsable y organizado • Flexibilidad y agilidad • Resistencia dado que debe estar de pie por un largo tiempo y el mobiliario puede resultar pesado		

Fuente: Elaboración propia

7.3. NÚMERO DE EMPLEADOS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO

La academia de inglés al inicio de su actividad sólo contratará a una empresa externa para que se encargue de la limpieza del establecimiento, mientras que los cuatro trabajadores restantes serán socios. Por tanto, la plantilla de nuestra empresa estará formada por:

- Un Director/a General.
- Tres profesores/as de inglés: dos profesores nativos y un profesor nacional.
- Un limpiador/a que será subcontratado a una empresa externa.

No obstante, no se descarta la posibilidad de aumentar la plantilla de profesores si en un futuro el negocio prospera favorablemente e incrementa la demanda de nuestros servicios de enseñanza.

Los socios no realizarán las mismas aportaciones, es decir, Antonia Martos Cañizares aportará trabajo y 4.000€ de capital. Mientras que los profesores aportarán trabajo y 500€ de capital cada uno, ascendiendo a un total de 1.500€. Además, destacar que el equipo emprendedor de esta idea de negocio está compuesto por Antonia que decidió buscar colaboración de profesores que estuviesen interesados en formar junto con ella una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Antonia se encargará completamente de la administración y dirección de la academia, mientras que los profesores se dedicarán a impartir clase, evaluar y realizar un seguimiento individualizado a los alumnos. Como todos los socios participan en el capital social de la empresa es obligatorio que sean informados a través de la Junta General de Socios sobre distintos temas como aprobación de cuentas anuales, nombramiento de administradores...

La búsqueda de profesores de inglés para ser socios de la academia se realizará mediante reclutamiento externo a través de anuncios de empleo publicados en el Servicio Andaluz de Empleo (SAE), por lo que los candidatos interesados podrán acceder a la oferta de trabajo las veinticuatro horas al día. Además, en nuestra propia página Web habrá un enlace denominado *Trabaja con nosotros* que permite: 1) enviar una candidatura espontánea; 2) ver las ofertas de empleo disponibles en ese momento para poder remitirnos el curriculum vitae.

7.4. COSTE DE PERSONAL

Antonia Martos Cañizares deberá darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) porque realizará funciones de gerencia y poseerá más de 1/4 del capital social debido a que aportará 4.000€. Por otro lado, los profesores deberán darse de alta en el Régimen General ya que no realizarán funciones de gerencia ni tampoco poseerán 1/3 del capital social pues realizarán una aportación de 500€ cada uno (se explicará seguidamente en el epígrafe 8.2. Trámites de constitución y puesta en marcha de la empresa).

El Boletín Oficial del Estado (BOE) ha publicado el 4 de julio de 2018 los Presupuestos Generales del Estado (PGE), revisando como cada año las bases de cotización del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos que van a experimentar una subida de un 1,4% con respecto al año anterior. De este modo, a partir del 1 de agosto de 2018 la base mínima de cotización de autónomos es de 932,68€ mensuales y la base máxima es de 3.803,72€ mensuales, siendo el tipo de cotización de un 29,80% que incluye cobertura en caso de incapacidad temporal pero si se renuncia a ella el tipo de cotización desciende hasta un 26,50%.

No obstante, Antonia Martos Cañizares está considerada una autónoma societaria ya que ha constituido una sociedad mercantil, en concreto una Sociedad de Responsabilidad Limitada (se explicará de forma inmediata en el epígrafe 8.1. Elección de la forma jurídica) y, además, posee más del 25% de las participaciones de la empresa y realiza funciones de gerencia. Por tanto, al ser una autónoma societaria se toma de referencia la base mínima del primer grupo de cotización del Régimen General, situándose en 1.199,10€ mensuales y la base máxima se mantiene en 3.803,72€ mensuales. Así, la academia deberá pagar por una cuota mínima 357,33€ al mes y también el salario bruto que recibirá Antonia Martos Cañizares de 1.200€ por una jornada laboral de ocho horas.

Los profesores pertenecen al primer grupo de cotización del Régimen General que se corresponde con la siguiente categoría profesional: ingenieros y licenciados, siendo la base mínima de cotización de 1.199,10€ mensuales y la base máxima de 3.751,20€.

Los profesores al igual que Antonia Martos Cañizares recibirán un salario bruto mensual que se considerará un gasto fijo de personal a la hora de calcular la cuenta de resultados y

tesorería de la empresa. Sin embargo, como trabajarán a tiempo parcial no se tiene en cuenta la base mínima de cotización de 1.119,10€ al mes sino el mínimo legal que pueden ganar por una hora de trabajo que se sitúa en 7,22€. Por tanto, la retribución que recibirán nuestros profesores dependerá de cuantas horas trabajen al mes, así:

- El profesor encargado de dar clase a los alumnos más pequeños que tienen entre tres y seis años trabajará de lunes a jueves de cuatro de la tarde a nueve de la noche (véase tabla 11 en el epígrafe 5.1. Proceso de prestación del servicio), sumando un total de veinte horas de trabajo semanales que al mes suponen ochenta horas¹⁴. Por tanto, al mes el sueldo bruto de este profesor ascenderá a 577,60€ y el coste para la empresa será de 750,30€ (véase tabla 23).
- El profesor encargado de dar clase al segmento de edad que comprende desde los siete hasta los dieciocho años trabajará de lunes a viernes de cuatro de la tarde a nueve de la noche (véase tabla 11 en el epígrafe 5.1. Proceso de prestación del servicio), sumando un total de veinticinco horas de trabajo semanales que suponen cien horas mensuales. En la misma situación se encuentra el profesor que imparte clase a adultos y universitarios, es decir, trabaja la misma cantidad de horas. Por tanto, mensualmente el sueldo bruto de ambos trabajadores será de 722€ y el coste para la empresa será de 937,87€ (véase tabla 24).

**TABLA 23. COSTE PARA LA EMPRESA DEL PROFESOR QUE IMPARTE CLASE
A ALUMNOS DE 3 – 6 AÑOS**

+ Salario Bruto		577,60€
+ Aportación de la empresa a la Seguridad Social	Contingencias comunes (23,760%)	136,31€
	Desempleo (5,50%)	31,77€
	Fondo de Garantía Salarial (0,20%)	1,12€
	Formación Profesional (0,60%)	3,47€
= COSTE MENSUAL PARA LA EMPRESA		750,30€
= COSTE ANUAL PARA LA EMPRESA (14 pagas)		10.504,23€

Fuente: Elaboración propia

¹⁴ Vamos a suponer que todos los meses tendrán cuatro semanas completas para calcular las horas mensuales que los profesores trabajan

**TABLA 24. COSTE PARA LA EMPRESA DE LOS PROFESORES QUE IMPARTEN
CLASE A ALUMNOS DE 7 – 18 AÑOS, ADULTOS Y UNIVERSITARIOS**

+ Salario Bruto		722€
+ Aportación de la empresa a la Seguridad Social	Contingencias comunes (23,760%)	170,39€
	Desempleo (5,50%)	39,71€
	Fondo de Garantía Salarial (0,20%)	1,44€
	Formación Profesional (0,60%)	4,33€
= COSTE MENSUAL PARA LA EMPRESA		937,87€
= COSTE ANUAL PARA LA EMPRESA (14 pagas)		13.130,18€

Fuente: Elaboración propia

Los servicios de limpieza serán contratados a una empresa externa como es Limpiezas y Pulimentos Campos¹⁵ que se encuentra ubicada en Ronda de los Olivares, 21 en la provincia de Jaén. Esta empresa vendrá a nuestro establecimiento dos días a la semana, martes y jueves, durante dos horas y la hora de trabajo se pagará en 10€, por tanto, al finalizar el mes nos supondrá un coste de 160€.

¹⁵ Para más información visitar la página Web: www.lypcampos.es

8. ASPECTOS FORMALES DEL PROYECTO

8.1. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La forma jurídica que adopta una empresa incide en todos los aspectos formales, desde los trámites de constitución hasta el pago de impuestos, trámites laborales... Por tanto, en este epígrafe elegiremos la forma jurídica más adecuada para nuestra academia de inglés que responda a las necesidades y objetivos que tiene el equipo emprendedor, sin entorpecer su desarrollo. En la tabla 25 se recogen las características propias de las formas jurídicas más frecuentes que podemos encontrarnos en España.

TABLA 25. FORMAS JURÍDICAS EMPRESARIALES

TIPO DE EMPRESA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
Empresario individual	1	No existe mínimo	Ilimitada
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo	Ilimitada con excepciones
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo	Ilimitada
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo	Ilimitada
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo	Ilimitada
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000€	Limitada
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000€ Máximo 120.000€	Limitada
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000€	Limitada
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo	Ilimitada
Sociedad Comanditaria por Acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000€	Ilimitada
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	Mínimo 3.000€	Limitada
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	Mínimo 60.000€	Limitada
Sociedad Cooperativa	Mínimo 2	Mínimo fijado en los estatutos	Limitada

Fuente: Elaboración propia. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME

Antes de proceder a la elección de la forma jurídica, destacaremos que recientemente se ha modificado la Ley 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas Andaluzas por la Ley 5/2018, de 19 de junio. Con esta nueva ley se reduce a dos el número mínimo de socios que se exige para la constitución de este tipo de empresas.

De las diferentes formas jurídicas empresariales que podemos observar en la tabla anterior descartaremos todas aquellas que tengan una responsabilidad ilimitada frente a acreedores, es decir, ningún socio deberá responder con todo su patrimonio personal en caso de que la academia de inglés no funcione como esperábamos. Por esta razón, la forma jurídica que vamos a elegir es la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Las características propias de una Sociedad de Responsabilidad Limitada son las siguientes (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME¹⁶):

- Debe existir como mínimo un socio. En este caso seremos cuatro socios, Antonia Martos Cañizares y los tres profesores que enseñan inglés.
- Los socios tienen derecho a: 1) participar en el reparto de los beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad; 2) participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
- El capital social se encuentra dividido en participaciones sociales procedentes de las aportaciones de los socios en dinero o bienes, no pudiendo ser inferior a 3.000€, además, debe ser totalmente desembolsado en el momento de la constitución. En este caso el capital social ascenderá a 5.500€, aportando Antonia Martos Cañizares 4.000€ y entre los tres profesores 1.500€.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada al capital aportado.
- La denominación social de la empresa es libre aunque debe aparecer forzosamente “Sociedad de Responsabilidad Limitada”, “Sociedad Limitada” o, por el contrario, las abreviaturas “S.R.L” o “S.L.”. La denominación social debe obtenerse a través

¹⁶ Para más información visitar la página Web: www.ipyme.org

del Registro Mercantil, sin poder adoptar una denominación idéntica a la de una sociedad ya existente. En este caso nuestro proyecto se denominará English Language Academy S.R.L.

- Tributa a través del Impuesto sobre Sociedades.
- Los órganos sociales son, por un lado, la Junta General de Socios que es el órgano encargado de expresar la voluntad social e influye principalmente en los siguientes asuntos: aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado; nombramiento de administradores, liquidadores y auditores de cuentas; modificación de los estatutos sociales; aumento o reducción del capital social; transformación, fusión y escisión de la sociedad; disolución de la sociedad. Por otro lado, los Administradores se encargan de la gestión administrativa diaria de la sociedad y de representar a la empresa en sus relaciones con terceros.

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

Los trámites que debemos realizar para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada son los siguientes (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME):

- Obtener la certificación negativa del nombre de la sociedad para asegurarnos que no existe otra sociedad con el mismo nombre, tratándose de un requisito indispensable para el otorgamiento de la Escritura Pública de constitución de sociedades. Este certificado podemos solicitarlo a través de diferentes vías: directamente en las oficinas del Registro Mercantil Central, por correo, por vía telemática y por mediación del notario. La reserva de la denominación social debe hacerla un socio y tiene una vigencia de tres meses (renovable por el mismo periodo), si trascurridos seis meses no se ha realizado la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil Provincial, la denominación queda libre.
- Solicitar el número de identificación fiscal (NIF). El NIF de las personas jurídicas estará compuesto por nueve caracteres: una letra, un número aleatorio de siete dígitos

y un carácter de control. Se debe solicitar en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad antes de realizar cualquier entrega, prestación o adquisición de bienes o servicios; percepción de cobros o abono de pagos; contratación de personal. Además, este trámite también puede realizarse mediante procedimiento electrónico en la sede de la Agencia Tributaria.

- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa que vamos a constituir y depositar el capital social mínimo de 3.000€ de forma íntegra. Como justificante de la operación, el banco emitirá un certificado del ingreso que posteriormente presentaremos en la notaría.
- Los socios fundadores firman la escritura de Constitución de la Sociedad. Este trámite tiene que realizarse obligatoriamente ante notario, siendo el plazo para la firma de la escritura de seis meses desde la expedición de la certificación negativa de la denominación social y debe presentarse en el Registro Mercantil Provincial.
- El Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados se presenta en la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma donde se encuentre domiciliada la empresa, gravando las transmisiones onerosas, operaciones societarias y actos jurídicos documentados. El plazo para la liquidación de este impuesto es de un mes a partir del otorgamiento del documento notarial pero al tratarse de una empresa de nueva creación se está exento del pago.
- La inscripción de la empresa en el Registro Mercantil de la provincia en la que se encuentre domiciliada. La inscripción debe gestionarse dentro del mes siguiente al otorgamiento de los documentos necesarios para la práctica de los asientos.

Los trámites que debemos realizar para la puesta en marcha de una Sociedad de Responsabilidad Limitada pueden agruparse en cuatro categorías: generales, según la actividad, en caso de contratar trabajadores y complementarios. En primer lugar, los trámites generales son los siguientes (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME):

- Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores en la delegación de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal o a través de la sede electrónica. La declaración de alta se debe presentar antes de comenzar las actividades empresariales o profesionales.
- El Impuesto sobre Actividades Económicas se presenta en la Agencia Tributaria pero al tratarse de una empresa de nueva creación se está exento del pago durante los dos primeros ejercicios.
- Alta de los socios y administradores en el Régimen de la Seguridad Social en la Tesorería General de la Seguridad Social de la provincia en la que esté domiciliada la empresa. En nuestro caso Antonia Martos Cañizares deberá darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) debido a que ostentará la posición de administradora, realizando funciones de gerencia y posee más de 1/4 del capital social. No obstante, los tres profesores que enseñan inglés estarán dados de alta en el Régimen General dado que no realizan funciones de gerencia ni poseen 1/3 del capital social. Por tanto, el plazo para darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos es de treinta días naturales y para el Régimen General es hasta sesenta días naturales anteriores al inicio de la relación laboral.
- Legalización del Libro de actas, Libro registro de socios, Libro registro de acciones nominativas y Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad. Todos estos libros se cumplimentan en soporte electrónico, presentándose para su legalización por vía telemática en el Registro Mercantil de la provincia donde la empresa tenga su domicilio social dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio fiscal.
- Legalización del Libro Diario, Libro de Inventarios y Cuentas Anuales. Todos los empresarios deben elaborar los documentos contables según las disposiciones del Código de Comercio. Estos libros se deben presentar para su legalización en el Registro Mercantil Provincial donde la sociedad tenga su domicilio, siendo obligatorio cumplimentarlos en soporte electrónico dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social. Mientras que las Cuentas Anuales se depositan al mes siguiente de su aprobación.

- Obtención de un certificado electrónico y/o DNI electrónico que contienen unas claves criptográficas que son los elementos necesarios para poder firmar electrónicamente. Su misión es validar y certificar que una firma electrónica se corresponde con una persona física o jurídica.

En segundo lugar, los trámites según la actividad son los siguientes (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME):

- Solicitud de la licencia de actividad en el Ayuntamiento del municipio donde se ubique la empresa para poder iniciar en un determinado local su actividad.
- En función de la actividad desarrollada se debe comunicar con carácter obligatorio el inicio de la actividad en otras administraciones, autoridades y/o registros.
- Registro de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) encargada de velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación. Por tanto, si la empresa gestiona datos de carácter personal debe tener en cuenta las obligaciones de la Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD) debido a que el emprendedor es el responsable de los ficheros y dichas obligaciones caerán sobre él. Estos ficheros deben inscribirse en el Registro General de Protección de Datos.

En tercer lugar, los trámites en caso de contratar trabajadores son los siguientes (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME):

- Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social antes de la contratación de los trabajadores. De este modo, se le asigna al empresario el Código de Cuenta de Cotización para la identificación y control de sus obligaciones en el Régimen de la Seguridad Social. Este procedimiento también puede realizarse electrónicamente a través del Sistema RED.
- Afiliación de trabajadores a la Seguridad Social en caso de que no lo estén. Con anterioridad al inicio de la actividad laboral la persona debe solicitar un número de afiliación (NAF) que es único y general para todos los Regímenes del Sistema. Este

trámite se lleva a cabo en la Dirección Provincial de la Tesorería de la Seguridad Social donde esté domiciliada la empresa en la que el trabajador presta servicios o mediante el Sistema RED.

- El empresario al contratar trabajadores debe comunicar el alta en el Régimen de la Seguridad Social que corresponda, comprometiéndose tanto el empresario como el trabajador a realizar aportaciones económicas al sistema que genera derecho a recibir prestaciones económicas y/o sanitarias según la situación laboral del trabajador. Este trámite se realiza en la Administración de la Tesorería General de la Seguridad Social de la provincia donde esté domiciliada la empresa en la que el trabajador presta servicios o mediante el Sistema RED.
- Alta de los contratos de trabajo en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en un plazo que no supere los diez días desde la firma del mismo. Además, este procedimiento puede hacerse de forma electrónica a través de Contrat@, siendo el empresario previamente autorizado.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo a efectos de controlar las condiciones de seguridad y salud laboral. Esta comunicación debe ser presentada previamente o en un plazo dentro de los treinta días siguientes a la apertura del centro de trabajo en la Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma.
- Obtención del calendario laboral que debe ser expuesto en un lugar visible de cada centro de trabajo. Este calendario debe contener el horario de trabajo de la empresa y la distribución anual de los días de trabajo, festivos y descansos semanales.

En cuarto lugar, los trámites complementarios son los siguientes (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME):

- Registro de signos distintivos dado que tener registrada la denominación social en el Registro Mercantil no nos asegura que el nombre esté protegido jurídicamente como marca, por tanto, si deseamos tener protección jurídica de nuestra marca o nombre comercial es necesario registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas, en la sede electrónica de la OEPM o a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE). La duración de la protección de los signos distintivos es de

diez años y puede renovarse indefinidamente, siendo necesario el pago de tasas para el mantenimiento en vigor de los signos distintivos.

8.3. PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA

En este epígrafe elaboraremos el diagrama de Gantt que es una herramienta que nos permitirá tanto planificar y programar las tareas en un periodo de tiempo determinado como observar gráficamente la duración y secuencia de cada una de ellas, realizando así un seguimiento y control del progreso de las diferentes etapas del proyecto. Dicho de otro modo, estimaremos el periodo de tiempo necesario que debe transcurrir hasta la apertura de la academia de inglés.

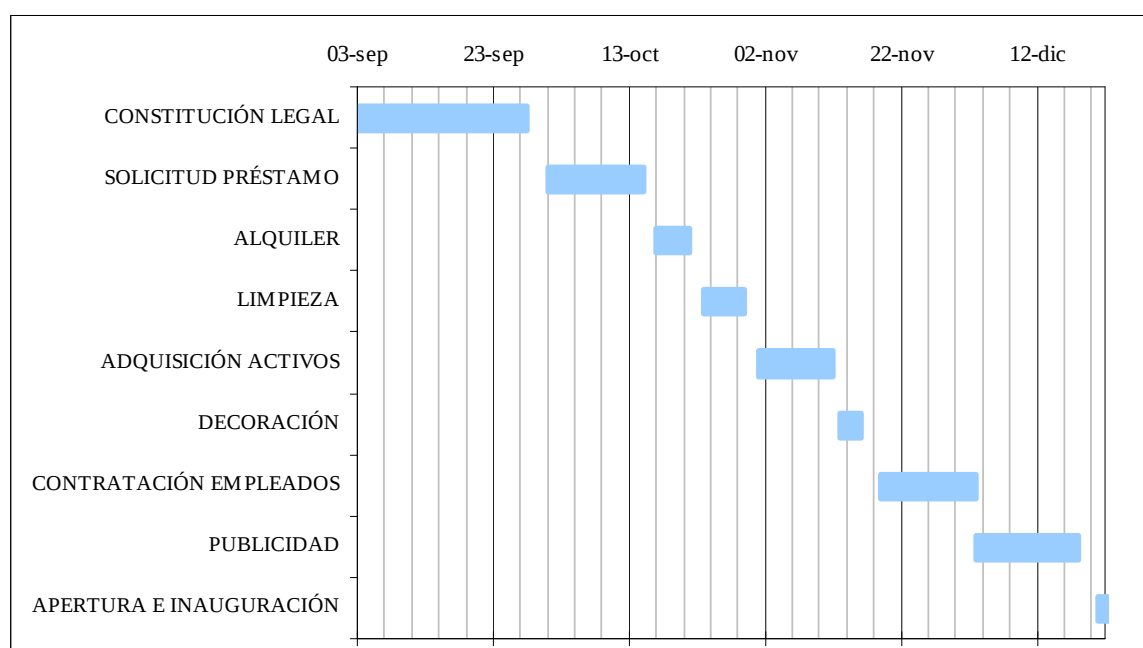
Por tanto, previamente vamos a definir el conjunto de tareas que realizaremos para posteriormente poder proyectarlas en el diagrama de Gantt (véase gráfico 7):

- Los trámites para la constitución legal y puesta en marcha de la academia de inglés detallados en el epígrafe anterior tendrán una duración de aproximadamente veinticinco días.
- Posteriormente, solicitaremos un préstamo para comprar el mobiliario necesario para la correcta adecuación del establecimiento, estimándose una duración de catorce días en la negociación con la entidad financiera y preparación de la documentación.
- El alquiler del establecimiento donde prestaremos el servicio de enseñanza de inglés a nuestros clientes durará alrededor de cinco días.
- Una vez elegido el establecimiento en el cual desarrollaremos nuestra actividad, procederemos a la limpieza del mismo que también incluirá tanto pintar las paredes como dar de alta agua, luz, teléfono e Internet. Estas tareas durarán cerca de seis días.
- Una vez concedido el préstamo por la entidad financiera, compraremos el mobiliario para la recepción, aulas, aseos y sala de descanso. Esta tarea tendrá una duración de doce días.

- Cuando tengamos el local completamente limpio y acondicionado para su uso, comenzaremos a instalar todo el mobiliario ya adquirido así como a decorarlo, estimando una duración de unos tres días.
- Finalizada la adecuación del establecimiento, iniciaremos el proceso de contratación laboral a través de anuncios de empleo publicados en el Servicio Andaluz de Empleo (SAE). Esta actividad tendrá una duración de catorce días.
- La publicidad tanto de nuestra academia de inglés como de los servicios de enseñanza que prestamos durarán quince días e incluirá el reparto de folletos publicitarios así como la creación de la página Web y la página de Facebook.
- Una vez terminadas el resto de tareas anteriores, realizaremos la apertura y fiesta de inauguración de la academia que tendrá una duración de un día.

En definitiva, deberá transcurrir un periodo de cuatro meses (septiembre a diciembre) hasta la apertura de la academia de inglés si tenemos en cuenta la duración de las tareas mencionadas anteriormente, aunque este periodo podrá sufrir variaciones en función de la rapidez a la que se gestionen los trámites relacionados con la Administración Pública así como con la entidad financiera.

GRÁFICO 7. DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración propia

9. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

9.1. INVERSIÓN NECESARIA

A continuación, mostraremos el balance de situación de la empresa en el momento de constitución y la previsión para los cinco años siguientes (véase tabla 26). El balance es un estado contable que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado, resumiendo: 1) los recursos financieros de los que dispone procedentes de terceras personas o de los propietarios de la misma; 2) la inversión que se ha dado a esa financiación. Además, el balance nos ayuda a tomar decisiones de futuro, es decir, nos orienta en cómo invertir nuestros recursos o, por el contrario, si tenemos recursos suficientes para invertir.

TABLA 26. BALANCE DE SITUACIÓN

	MOMENTO INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
Mobiliario	10.796,90 €	10.257,06 €	9.717,21 €	9.177,37 €	8.637,52 €	8.097,68 €
Equipos informáticos	5.022,75 €	4.394,91 €	3.767,06 €	3.139,22 €	2.511,38 €	1.883,53 €
Software	1.350 €	1.125 €	900 €	675 €	450 €	225 €
Activo Fijo	17.169,65 €	15.776,96 €	14.384,27 €	12.991,58€	11.598,90 €	10.206,21 €
NAC	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €	6.500 €
Tesorería	1.840 €	15.807,76 €	40.989,72 €	76.176,22 €	121.540 €	177.256,31 €
Activo Circulante	8.340€	22.307,76 €	47.489,72 €	82.676,22€	128.040 €	183.756,31 €
TOTAL ACTIVO	25.509,65 €	38.084,72 €	61.874 €	95.667,80 €	139.638,90 €	193.962,52 €
Capital social	5.500 €	5.500 €	5.500 €	5.500 €	5.500 €	5.500 €
Reservas		16.577 €	44.368,21 €	82.163,94 €	130.136,97 €	188.462,52 €
Subvención	6.000 €	4.800 €	3.600 €	2.400 €	1.200 €	- €
Patrimonio Neto	11.500 €	26.877 €	53.468,21 €	90.063,94 €	136.836,97 €	193.962,52 €
Préstamo bancario	14.009,65 €	11.207,72 €	8.405,79 €	5.603,86 €	2.801,93 €	- €
Pasivo Fijo	14.009,65 €	11.207,72 €	8.405,79 €	5.603,86 €	2.801,93 €	- €
Pasivo Circulante	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL NETO + PASIVO	25.509,65 €	38.084,72 €	61.874 €	95.667,80 €	139.638,90 €	193.962,52 €

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, para poner en marcha la academia de inglés será necesario realizar una inversión de 25.509,65€ que aparece reflejada en la estructura económica del balance de situación. El mobiliario, equipos informáticos y software son activos fijos que están vinculados a la empresa de forma permanente pero al utilizarlos en el desarrollo de la actividad, el valor de los mismos irá deteriorándose con el paso del tiempo. Por tanto, para cuantificar el deterioro de estos activos durante los próximos cinco años utilizaremos el periodo de años máximo de amortización¹⁷ (véase tabla 27).

TABLA 27. AMORTIZACIÓN CONTABLE ANUAL DE ACTIVOS FIJOS

ACTIVOS	VALOR	PERIODO DE AÑOS MÁXIMO	AMORTIZACIÓN ANUAL
Mobiliario	10.796,90 €	20	539,85 €
Equipos informáticos	5.022,75 €	8	627,84 €
Software	1.350 €	6	225 €
AMORTIZACIÓN ANUAL TOTAL = 1.392,69 €			

Fuente: Elaboración propia

Además, al iniciar una actividad económica necesitaremos hacer frente a los gastos de constitución de la sociedad que detallaremos en la tabla 28.

TABLA 28. GASTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Certificado negativo del nombre de la sociedad	15 €
Escritura de la sociedad	300 €
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados¹⁸	- €
Inscripción en el Registro Mercantil	150 €
Legalización de libros	25 €
Licencia de actividad	1.350 €
GASTOS DE CONSTITUCIÓN TOTALES = 1.840 €	

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Los coeficientes de amortización lineal pueden consultarse en la página Web de la Agencia Tributaria: www.agenciatributaria.es

¹⁸ Al ser una empresa de nueva creación se está exento del pago de este impuesto que sería de 55€ ya que el importe se obtiene de aplicar el 1% al capital social

Por último, necesitaremos destinar 6.500€ a las Necesidades de Activo Circulante (NAC) para poder asegurar el ciclo de explotación de la empresa dado que este dinero nos permitirá hacer frente a gastos generales durante el primer mes de funcionamiento de la academia como puede ser el pago del alquiler, electricidad, agua, limpieza...

9.2. FINANCIACIÓN NECESARIA

En el pasivo y patrimonio neto del balance de situación se refleja la estructura financiera de la empresa, indicándonos el origen de los medios de financiación de los que dispone la empresa, tanto recursos propios como ajenos. En la tabla 29 se detallan las diferentes fuentes financieras con las que contará nuestra academia de inglés en el momento inicial para su apertura y desarrollo de la actividad.

TABLA 29. FUENTES FINANCIERAS A UTILIZAR

Capital social	Subven0ción	Préstamo bancario
5.500 €	6.000 €	14.009,65 €
TOTAL FINANCIACIÓN = 25.509,65 €		

Fuente: Elaboración propia

Como ya explicamos anteriormente en el epígrafe 8.1. Elección de la forma jurídica, el capital social ascenderá a 5.500€, aportando Antonia Martos Cañizares 4.500€ y entre los tres profesores 1.500€. Además, el importe que vamos a asignar a dividendos es de un 15% sobre el capital social.

El Instituto Andaluz de la Juventud ha puesto en funcionamiento una subvención denominada Innovactiva 6000¹⁹ orientada a sufragar los gastos para la puesta en marcha de proyectos empresariales promovidos por jóvenes andaluces o residentes en Andalucía hasta los treinta y cinco años, inclusive, con formación académica universitaria o de ciclo formativo de grado tanto medio como superior. Se subvencionan las actuaciones encaminadas a la constitución y puesta en funcionamiento de la empresa que incluye la adquisición de equipos informáticos, mobiliario, inmovilizado material e inmaterial. Estas ayudas pueden solicitarse para constituir empresas que adopten algunas de las siguientes formas jurídicas: Sociedad

¹⁹ Para más información visitar la página Web: www.juntadeandalucia.es/institutodelajuventud

Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa, Sociedad Laboral y Sociedad Cooperativa o para constituirse como empresario autónomo. Por tanto, recibiremos una subvención por valor de 6.000€ que se dotará a la explotación del negocio en los próximos cinco años.

El resto de financiación necesaria para cubrir la cantidad total de la inversión inicial, esto es, 14.009,65€ lo obtendremos de un préstamo bancario a través de líneas del Instituto de Crédito Oficial²⁰ (ICO) de Caja Rural de Jaén disponible para autónomos, empresas y entidades públicas o privadas que realicen inversiones productivas en territorio nacional o que necesiten liquidez. El tipo de interés anual fijo será del 4,65% y la amortización financiera de cinco años (Instituto de Crédito Oficial, “ICO Empresas y Emprendedores 2018”).

TABLA 30. COSTE DE LOS CAPITALES INVERTIDOS

	MOMENTO INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
CAPITAL SOCIAL						
Entrada de capital	5.500 €					
Dividendos		-825 €	-825€	-825 €	-825 €	-825 €
Amortización financiera						-5.500 €
SUBVENCIÓN						
Entrada de subvención	6.000 €					
Carga fiscal subvención		-300 €	-300 €	-300 €	-300 €	-300 €
PRÉSTAMO BANCARIO						
Entrada de préstamo	14.009,65 €					
Amortización financiera		-2.801,93 €	-2.801,93 €	-2.801,93 €	-2.801,93 €	-2.801,93 €
Intereses		-651,87 €	-521,50 €	-391,12 €	-260,75 €	-130,37 €
Ahorro fiscal intereses		162,97 €	130,37 €	97,78 €	65,19 €	32,59 €
TOTAL DIMENSIÓN FINANCIERA	25.509,65 €	-4.415,83 €	-4.318,05 €	-4.220,27 €	-4.122,49 €	-9.524,71 €
COSTE DE LOS CAPITALES INVERTIDOS = 1,25%						

Fuente: Elaboración propia

²⁰ Para más información visitar la página Web: www.ico.es

El coste de los capitales invertidos (K) se refiere al coste que deberá hacer frente nuestra academia de inglés por financiarse con recursos ajenos a la misma que es de 1,25%.

9.3. PREVISIÓN DE INGRESOS Y GASTOS ANUALES

En el primer año hemos estimado que tendremos un total de 148 alumnos. Anteriormente explicamos en el epígrafe 5.1. Proceso de prestación del servicio el número de grupos que inicialmente tendríamos por cada segmento de edad así como cuantos alumnos lo integrarían (véase tabla 31).

TABLA 31. NÚMERO DE GRUPOS FORMADOS POR SEGMENTO DE EDAD ASÍ COMO CUANTOS ALUMNOS LOS INTEGRAN

	3 – 6 años	7 – 12 años	13 – 18 años	Adultos y universitarios	Cursos intensivos
Número de grupos	6	3	3	5	3
Alumnos por grupo	6	8	8	8	8
Total	36	24	24	40	24
TOTAL ALUMNOS = 148					

Fuente: Elaboración propia

Además, hemos supuesto que cada año se incorporará un nuevo alumno a los diferentes grupos por lo que tendremos veinte alumnos más en total al siguiente año. No obstante, es importante que aclaremos que los grupos de alumnos de tres a seis años no podrán estar formados por más de diez alumnos, mientras que los restantes grupos podrán estar formados hasta con un máximo de doce alumnos.

Los ingresos que obtendrá nuestra academia de inglés procederán tanto del pago de la matrícula de 60€ por alumno como del pago de la cuota mensual que varía en función del número de horas que asisten los estudiantes a clase, así:

- Los alumnos de tres a doce años pagarán 60€ por doce horas mensuales.
- Los alumnos de trece a dieciocho años, adultos y universitarios pagarán 75€ por dieciocho horas mensuales.

- Los alumnos de cursos intensivos pagarán 160€ por ochenta horas de formación.

Hemos supuesto que el precio de la cuota mensual se incrementará anualmente un 1% para todos los alumnos, mientras que el precio de la matrícula permanecerá constante con el paso de los años.

A continuación, mostraremos en la tabla 32 la previsión de ingresos para los próximos cinco años, teniendo en cuenta que el pago de la matrícula se realiza una vez al comienzo de cada curso académico: en septiembre para los cursos que tienen una duración de diez meses y en julio para los cursos intensivos. Mientras que recibimos por cada alumno el pago de diez cuotas cuando realizan los cursos de septiembre a junio y el pago de una cuota cuando realizan cursos intensivos.

TABLA 32. PREVISIÓN DE INGRESOS ANUALES

	2019	2020	2021	2022	2023
Total alumnos	60 ²¹	69	78	87	96
	64 ²²	72	80	88	96
	24 ²³	27	30	33	36
Precio matrícula	60 €	60 €	60 €	60 €	60 €
Precio cuota	60 €	60,60 €	61,21 €	61,82 €	62,44 €
	75 €	75,75 €	76,51 €	77,27 €	78,05 €
	160 €	161,60 €	163,22 €	164,85 €	166,50 €
Ingresos	39.600 €	45.954 €	52.420,68 €	59.001,71 €	65.698,79 €
	51.840 €	58.860 €	66.006 €	73.279,87 €	80.683,49 €
	5.280 €	5.983,20 €	6.696,48 €	7.419,99 €	8.153,88 €
INGRESOS TOTALES	96.720 €	110.797,20 €	125.123,16 €	139.701,57 €	154.536,16 €

Fuente: Elaboración propia

En relación a los gastos de explotación anuales que tendrá nuestra academia de inglés destaca principalmente la partida de sueldos y salarios dado que generará el mayor gasto para

²¹ Total alumnos con edades comprendidas entre los tres y doce años

²² Total alumnos con edades comprendidas entre los trece y dieciocho años, adultos y universitarios

²³ Total alumnos que realizan cursos intensivos

la empresa (detallado anteriormente en el epígrafe 7.4. Coste de personal). Además, hemos supuesto que el coste de la mano de obra se incrementará un 2% cada año.

La segunda partida que producirá más gastos a la empresa será el alquiler del establecimiento, siendo la cuota mensual que pagaremos de 450€. En un principio hemos decidido alquilar el local pero a largo plazo estudiaremos la posibilidad de comprarlo o incluso buscar uno nuevo si la demanda de nuestros servicios de enseñanza aumentan tanto que necesitamos un espacio más amplio para impartir las clases.

La tercera partida que originará más gastos será la cuota de autónomos que asciende a 357,33€ al mes. Esta cantidad varía anualmente cuando son publicados los Presupuestos Generales del Estado (PGE) pero al no poder averiguar en el porcentaje que aumentará o disminuirá, supondremos que se mantendrá constante en los próximos cinco años.

Las restantes partidas nos generarán mensualmente el siguiente gasto, a saber: los suministros de luz y agua 200€, estimando un 1% de incremento al año; la limpieza 160€; el teléfono e Internet 80€; la publicidad 500€ que se realizará dos veces al año en septiembre para aquellos cursos que tienen una duración de diez meses y en junio para los cursos intensivos; el mantenimiento de la página Web 75€; el material de papelería (archivadores, folios, bolígrafos...) 100€ y realizaremos cuatro pedidos al año.

TABLA 33. PREVISIÓN DE GASTOS ANUALES

	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos y salarios	53.564,82 €	54.636,11 €	55.728,84 €	56.843,41 €	57.980,28 €
Cuota autónomo	4.287,96 €	4.287,96 €	4.287,96 €	4.287,96 €	4.287,96 €
Alquiler	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €	5.400 €
Suministros (luz y agua)	2.400 €	2.424 €	2.448,24 €	2.472,72 €	2.497,45 €
Limpieza	1.920 €	1.920 €	1.920 €	1.920 €	1.920 €
Teléfono e Internet	960 €	960 €	960 €	960 €	960 €
Publicidad	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Mantenimiento página Web	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Material papelería	400 €	400 €	400 €	400 €	400 €
GASTOS TOTALES	70.832,78 €	71.928,07 €	73.045,04 €	74.184,10 €	75.345,69 €

Fuente: Elaboración propia

Una vez detallados de donde procederán los ingresos así como los gastos en los que deberemos incurrir para el desarrollo de nuestra actividad, procederemos a elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias para un horizonte temporal de cinco años (véase tabla 34).

TABLA 34. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos por ventas	96.720 €	110.797,20 €	125.123,16 €	139.701,57 €	154.536,16 €
Gastos de explotación	70.832,78 €	71.928,07 €	73.045,04 €	74.184,10 €	75.345,69 €
CASH – FLOW BRUTO DE EXPLOTACIÓN	25.887,22 €	38.869,13 €	52.078,12 €	65.517,47 €	79.190,47 €
Gastos de constitución	-1.840 €	- €	- €	- €	- €
Amortización contable	-1.392,69 €	-1.392,69 €	-1.392,69 €	-1.392,69 €	-1.392,69 €
Aplicación subvención	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €	1.200 €
BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (BAIT)	23.854,53 €	38.676,44 €	51.885,44 €	65.324,78 €	78.997,78 €
Intereses	-651,87 €	-521,50 €	-391,12 €	-260,75 €	-130,37 €
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	23.202,66 €	38.154,94 €	51.494,31 €	65.064,04 €	78.867,41 €
Impuestos	-5.800,67 €	-9.538,74 €	-12.873,58 €	-16.266,01 €	-19.716,85 €
BENEFICIO NETO	17.402 €	28.616,21 €	38.620,74 €	48.798,03 €	59.150,55 €
Dividendos	-825 €	-825 €	-825 €	-825 €	-825 €
Reservas	16.577 €	27.791,21 €	37.795,74 €	47.973,03 €	58.325,55 €

Fuente: Elaboración propia

9.4. ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICA – FINANCIERA

En este epígrafe analizaremos si nuestra academia de inglés será viable tanto económicamente como financieramente. En primer lugar, comenzaremos realizando un estudio de viabilidad económica para evaluar el proyecto empresarial mediante el cálculo de la rentabilidad, utilizando los siguientes indicadores: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). En la tabla 35 podemos observar como los cash – flow netos de explotación que hemos obtenido para el horizonte temporal de cinco años son positivos dado que los cash – flow brutos de explotación, resultantes de restar los gastos de explotación a los ingresos por ventas, también han sido positivos. Por tanto, hemos podido deducir los impuestos y el efecto fiscal de la amortización contable que genera el inmovilizado.

TABLA 35. CASH – FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN

	2019	2020	2021	2022	2023
Cash – Flow de explotación	25.887,22 €	38.869,13 €	52.078,12 €	65.517,47 €	79.190,47 €
Impuestos	-6.471,81 €	-9.717,28 €	-13.019,53 €	-16.379,37 €	-19.797,62 €
Efecto fiscal amortización contable	348,17 €	348,17 €	348,17 €	348,17 €	348,17 €
CASH – FLOW NETO DE EXPLOTACIÓN	19.763,59 €	29.500,02 €	39.406,77 €	49.486,28 €	59.741,02 €

Fuente: Elaboración propia

El Valor Actual Neto (VAN) mide la rentabilidad de la inversión en términos absolutos y actuales. Se calcula como la suma de todos los cash – flow netos de explotación actualizados al momento cero y deduciendo la inversión inicial. El VAN aceptará aquellas inversiones cuyo valor actualizado neto sea positivo y rechazará aquellas con valor negativo (Partal Ureña, A., Moreno Bonilla, F., Cano Rodríguez, M. y Gómez Fernández-Aguado, P., 2013):

- Si el $VAN > 0$: la inversión debe ser aceptada porque generará beneficios.
- Si el $VAN = 0$: la inversión no generará ni beneficios ni pérdidas por lo que su realización es indiferente.
- Si el $VAN < 0$: la inversión debe ser rechazada porque generará pérdidas.

En nuestro caso, el VAN asciende a 179.652,64€ (véase tabla 36) por lo que la inversión será aceptada dado que generará beneficios.

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es aquel valor de la tasa de actualización (K) que anula el VAN y lo hace cero. Este indicador también mide la rentabilidad de la inversión pero en términos relativos y actuales. El criterio de aceptación o rechazo de la inversión consistirá en (Partal Ureña, A., Moreno Bonilla, F., Cano Rodríguez, M. y Gómez Fernández-Aguado, P., 2013):

- Si la $TIR > K$: la inversión se aceptará.
- Si la $TIR < K$: la inversión se rechazará.

En nuestro caso, la TIR asciende a 107,26% (véase tabla 36) por lo que aceptaremos la inversión puesto que la TIR es superior a la tasa de actualización (K) que es de 1,25%.

La Rentabilidad Relativa Neta (R_n) de nuestra inversión es de 106,01% (véase tabla 36) que se obtiene como la diferencia entre la TIR y la tasa de actualización (K).

Hasta ahora todos los indicadores que hemos calculado en este estudio de viabilidad económica son positivos por lo que resulta viable aceptar la inversión de este proyecto empresarial para poner en marcha una academia de inglés.

TABLA 36. VIABILIDAD ECONÓMICA

	MOMENTO INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
Inversión	-25.509,65 €					
Cash – Flow neto de explotación		19.763,59 €	29.500,02 €	39.406,77 €	49.486,28 €	59.741,02 €
Valor residual²⁴						16.706,21 €
Total financiera	-25.509,65 €	19.763,59 €	29.500,02 €	39.406,77 €	49.486,28 €	76.447,23 €
	- A	+ Q1	+ Q2	+ Q3	+ Q4	+ Q5 + VR
Tasa de actualización (K) = 1,25%						
Valor Actual Neto (VAN) = 179.652,64 €						
Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) = 107,26%						
Rentabilidad Relativa Neta (R_n) = 106,01%						

Fuente: Elaboración propia

También hemos tenido en cuenta otro indicador como es el plazo de recuperación o payback que se define como el periodo de tiempo que transcurre hasta recuperarse el desembolso inicial (A) de la inversión a través de las rentas periódicas (Q_i). El criterio de aceptación o rechazo de inversiones mediante este indicador consiste en (Partal Ureña, A., Moreno Bonilla, F., Cano Rodríguez, M. y Gómez Fernández-Aguado, P., 2013):

²⁴ El valor residual ha sido calculado sumando el valor en el año 2023 del mobiliario, equipos informáticos, software, NAC y préstamo bancario

- Aceptar aquellas inversiones cuyo desembolso inicial se recupera con los flujos de caja periódicos.
- Rechazar aquellas inversiones cuyo capital invertido no llega nunca a recuperarse con los flujos periódicos que la inversión genera a lo largo de toda su vida.

Como podemos observar en la tabla 37, en el año 2020 recuperaremos la totalidad del desembolso inicial de 25.509,65€.

TABLA 37. PLAZO DE RECUPERACIÓN O PAYBACK

	MOMENTO INICIAL	2019	2020	2021	2022	2023
PLAZO DE RECUPERACIÓN O PAYBACK						
- A	-25.509,65 €					
Q1		19.763,59 €				
Q2			29.500,02 €			
Q3				39.406,77 €		
Q4					49.486,28 €	
Q5						59.741,02 €
Tasa de actualización (K) = 1,25 %						
CASH – FLOW NETOS DE EXPLOTACIÓN ACUMULADOS						
Q1 actualizado	19.518,82 €	19.518,82 €				
Q2 actualizado	29.134,66 €		48.653,48 €			
Q3 actualizado	38.918,71 €			87.572,19 €		
Q4 actualizado	48.873,39 €				136.445,58 €	
Q5 actualizado	59.001,13 €					195.446,72 €

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, para conocer si la empresa es viable financieramente elaboraremos la cuenta de tesorería que recoge los movimientos previstos de entrada y salida de dinero o, dicho con otras palabras, los cobros y pagos por la prestación de nuestros servicios de enseñanza durante los primeros cinco años de actividad. El objetivo de la cuenta de tesorería es prever la liquidez de la empresa en cada momento para poder realizar las acciones correctoras necesarias. Además, nos parece importante recordar que la amortización del inmovilizado nunca supone un pago.

Si observamos la tabla 38 podemos darnos cuenta de que con los niveles de venta fijados, las previsiones de tesorería son positivas durante los cinco años objeto de estudio dado que no obtenemos déficit de tesorería ningún año. Por tanto, si en el año 2023 alcanzamos los niveles previstos de tesorería podríamos realizar alguna inversión como la compra del establecimiento o abrir un nuevo centro en otra localidad.

TABLA 38. TESORERÍA

	2019	2020	2021	2022	2023
Cobros por ventas	96.720 €	110.797,20 €	125.123,16 €	139.701,57 €	154.536,16 €
Pagos por gastos de explotación	-70.832,78 €	-71.928,07 €	-73.045,04 €	-74.184,10 €	-75.345,69 €
Pago intereses	-651,87 €	-521,50 €	-391,12 €	-260,75 €	-130,37 €
Pago impuestos	-5.800,67 €	-9.538,74 €	-12.873,58 €	-16.266,01 €	-19.716,85 €
Pago dividendos	-825 €	-825 €	-825 €	-825 €	-825 €
Pagos amortización financiera	-2.801,93 €	-2.801,93 €	-2.801,93 €	-2.801,93 €	-2.801,93 €
TESORERÍA NETA	13.967,76 €	25.181,97 €	35.186,49 €	45.363,79 €	55.716,31 €
TESORERÍA ACUMULADA	13.967,76 €	39.149,72 €	74.336,22 €	119.700,00 €	175.416,31 €

Fuente: Elaboración propia

Finalizaremos este estudio de viabilidad afirmando que podemos realizar la inversión para poner en marcha el proyecto empresarial de English Language Academy S.R.L. ya que resulta viable tanto económicamente como financieramente.

9.5. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En este epígrafe realizaremos un análisis de sensibilidad para determinar las consecuencias que debería afrontar la academia de inglés en caso de producirse un cambio en los datos estimados, es decir, vamos a identificar tanto aquellas variables que más afectan al resultado económico del proyecto empresarial como aquellas que tienen una menor incidencia en el mismo. En primer lugar, procederemos a alterar el precio de venta (matrícula y cuota mensual) reduciéndolo en un 10%, 20% y 30% para un escenario pesimista, sin necesidad de

plantear un escenario optimista debido a que los resultados obtenidos inicialmente son positivos.

Como podemos observar en la tabla 39, una disminución del precio de venta en un 30% provocaría que el VAN inicial mermara de 179.652,64€ a 44.150,35€ lo que supone un 75,42% menos de beneficio. Aunque el precio de venta no alcance el valor previsto inicialmente, el proyecto empresarial seguirá siendo viable pero deberemos poner atención al nivel de tesorería neta puesto que resultará negativa el primer año (-7.794,24€) y muy reducida en los próximos años en comparación con los datos estimados en un primer momento.

TABLA 39. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: PRECIO DE VENTA

	VALOR INICIAL	- 10%	- 20%	- 30%
VAN	179.652,64 €	134.485,21 €	89.317,78 €	44.150,35 €
TIR	107,26%	80,74%	54,39%	27,93%
R_n	106,01%	79,49%	53,14%	26,67%

Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, vamos a suponer una reducción de veinte, treinta y cuarenta alumnos del total que asisten a nuestra academia de inglés. Por tanto, observando la tabla 40 podemos comprobar como el VAN inicial ha pasado de alcanzar los 179.652,64€ a situarse en 86.668,31€ lo que provoca una reducción de los beneficios en más de un 50%, más concretamente en un 51,76%. El proyecto empresarial seguirá siendo viable aún cuando el número de alumnos sea más reducido de lo que habíamos estimado en un principio.

No obstante, el nivel de tesorería neta en el primer año presentará un déficit de 4.992,24€ al igual que ocurre cuando bajan los precios de venta. Esto significa que la empresa no tendrá liquidez para atender todos sus pagos con los ingresos obtenidos.

TABLA 40. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: NÚMERO DE ALUMNOS

	VALOR INICIAL	- 20 alumnos	- 30 alumnos	- 40 alumnos
VAN	179.652,64 €	133.160,47 €	109.914,39 €	86.668,31 €
TIR	107,26%	76,78%	62,29%	48,35%
R_n	106,01%	75,53%	61,035	47,10%

Fuente: Elaboración propia

En tercer lugar, vamos a modificar el coste de la mano de obra aumentándolo en un 10%, 20% y 30%. Si observamos la tabla 41 podemos apreciar como un incremento del 30% en los sueldos y salarios daría lugar a que el VAN inicial se redujera de 179.652,64€ a 119.255,14€ lo que supone obtener un 33,62% menos de beneficio.

En esta situación el nivel de tesorería si presentará un superávit desde el primer año de 1.915,67€ por lo que seremos capaces de atender íntegramente a todos nuestros pagos.

TABLA 41. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: COSTE MANO DE OBRA

	VALOR INICIAL	10%	20%	30%
VAN	179.652,64 €	159.520,14 €	139.387,64 €	119.255,14 €
TIR	107,26%	93,99%	81,04%	68,42%
R_n	106,01%	92,74%	79,78%	67,16%

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, si tenemos en cuenta las tres variables analizadas: precio de venta, número de alumnos y coste de la mano de obra podemos decir que aquellas variables que afectarán negativamente al resultado económico de English Language Academy S.R.L. serán principalmente la reducción tanto del precio de venta como del número de alumnos pues los beneficios se ven mermados en más de un 50%.

10. PLAN DE CONTINGENCIAS

La empresa desarrollará su actividad en un entorno marcado por: la globalización, la tecnología, los cambios en el mercado y una elevada competencia que provocarán un clima de incertidumbre por la dificultad de no poder predecir el momento en el que ocurrirán aquellos acontecimientos eventuales con los que no contábamos en un principio. Por tanto, nuestra academia de inglés elaborará un plan de contingencias que le permita controlar el funcionamiento normal de su actividad cuando alguna función deje de hacerlo por culpa de una situación inesperada procedente de la propia empresa o ajena a la misma. Este plan recogerá un conjunto de estrategias para hacer frente a posibles amenazas y así tener la oportunidad de minimizar los riesgos que pueden afectar negativamente a la actividad de nuestra empresa. Además, es fundamental que todos los trabajadores conozcan el contenido de este plan de contingencias para poder ponerlo en práctica si se les presenta una situación de emergencia.

A continuación, plantearemos dos situaciones aleatorias imprevistas y el plan de acción que llevaremos a cabo para solucionar las posibles causas. En primer lugar, si aparece una nueva academia en Mengibar que nos haga competencia por ofrecer formación tanto presencial como a distancia, la venta de nuestros servicios se puede ver reducida principalmente en aquellos clientes que son adultos y universitarios debido a que English Language Academy S.R.L. no tiene implantada la modalidad de formación a distancia que es una opción alternativa cuando no se dispone de tiempo suficiente para desplazarse hasta el centro, de modo que con esta modalidad pueden hacerlo desde casa o cualquier otro lugar con conexión a Internet. Por tanto, estableceríamos descuentos u otra forma de recompensa, por ejemplo, dos horas más de formación al mes gratis para aquellos clientes que siguen confiando en nuestros servicios de enseñanza. Además, reforzaríamos la publicidad para captar nuevos clientes como para potenciar la fidelidad de los clientes actuales.

En segundo lugar, si se produjese un aumento inesperado de la demanda de los cursos intensivos impartidos durante el mes de julio, optaríamos por ampliar el número de grupos que pueden formarse hasta un total de seis para poder atender al máximo las necesidades de nuestros clientes. De esta forma, se impartiría clase a tres grupos por la mañana y a los otros tres grupos por la tarde.

11. CONCLUSIONES

Finalizaremos el presente Trabajo Fin de Máster recogiendo aquellos aspectos que se consideran más relevantes para que esta idea de negocio tenga éxito. En primer lugar, recordaremos que la principal motivación para impulsar este proyecto empresarial reside en la importancia de dominar un segundo idioma puesto que nos encontramos en un mundo cada vez más globalizado donde las medianas y pequeñas empresas no sólo tienen una proyección local o nacional sino también internacional, por esta razón ser capaz de comunicarse en una lengua extranjera distinta a la materna es una de las competencias más demandadas en el ámbito laboral. No obstante, aprender idiomas no sólo es imprescindible por los beneficios laborales y económicos que podemos obtener sino también porque nos permitirá estudiar en países extranjeros así como viajar a los mismos, disfrutando la experiencia al máximo porque nos será más fácil poder comunicarnos y entendernos con la gente local. Además, el desarrollo turístico de la provincia de Jaén hace necesario dotarse de intangibles como es el conocimiento y dominio de lenguas extranjeras para poder ofrecer un buen servicio a los turistas, consiguiendo que queden satisfechos con su viaje.

En segundo lugar, destacar que en la localidad de Mengíbar actualmente hay cuatro academias de inglés pero nuestra principal competidora es The English Language Centre dado que al igual que nosotros exclusivamente se dedica a la enseñanza de inglés para todas las edades y niveles. Mientras que Saro Formación e Idiomas y Academia de enseñanza Rosa María Bravo serán también nuestras competidoras pero en menor medida porque imparten formación en inglés entre sus servicios pero no están especializadas únicamente en ello pues ofrecen formación en una amplia variedad de asignaturas o cursos. Nuestra menor rival será Academia F-1 ya que sus clases van dirigidas a refuerzo escolar.

A pesar de la elevada competencia que encontramos, siendo una de nuestras principales amenazas, tenemos la suerte de contar con dos profesores nativos y un profesor nacional que serán socios de la academia por lo que estarán más implicados y preocupados por la evolución de sus alumnos en el aprendizaje del idioma. Además, con la realización del análisis del entorno externo hemos podido comprobar las diferentes oportunidades que nos brinda el mismo, como son: primero, se está reduciendo la tasa de paro en los últimos años; segundo, hay estudios que demuestran que el inglés es elegido como segundo idioma por la mayoría de alumnos en colegios e institutos frente al francés como que se está produciendo un aumento

en las ofertas de empleo que solicitan dominar el inglés a los candidatos al puesto de trabajo; tercero, municipios cercanos a la localidad mengibeña como Espeluy o Cazalilla no tienen ninguna academia.

En tercer lugar, señalar que English Language Academy S.R.L. estará situada en Avenida de Andalucía en la localidad de Mengíbar en un punto estratégico puesto que en la misma avenida están el Instituto María Cabeza Arellano Martínez y el Colegio Público Santa María Magdalena. Esto nos proporciona una ventaja a la hora de captar nuevos clientes gracias a la proximidad de nuestra academia con los centros educativos.

Sin embargo, no captaremos clientes únicamente por la proximidad a los centros educativos mencionados anteriormente, sino que utilizaremos otras técnicas para dar a conocer nuestra academia así como los servicios de enseñanza que ofrecemos como serán la página Web, página de Facebook, reparto de folletos publicitarios, jornada de puertas abiertas para visitar nuestras instalaciones y marketing boca a boca que será efectivo cuando los clientes prueben nuestros servicios de enseñanza, decidiendo recomendarnos a familiares, amistades, vecinos... si han quedado satisfechos.

También es muy importante que tengamos en cuenta que ofreceremos una mayor cantidad de horas de formación que nuestras competidoras directas tanto en los cursos con duración de diez meses como en los cursos intensivos. Por tanto, esto supone otra forma de captar clientes porque impartimos más horas de clase al mes pero no por ello nuestros clientes pagarán un precio más elevado sino un precio similar al de nuestras competidoras.

En cuarto y último lugar, afirmamos tras la realización del estudio de viabilidad que podemos realizar la inversión para poner en marcha la academia de inglés dado que el proyecto empresarial resulta viable tanto económicamente como financieramente, habiendo obtenido un VAN de 179.652,64€, una TIR de 107,26% y un plazo de recuperación de la inversión inicial de 25.509,65€ de dos años. Además, la cuenta de tesorería presenta un superávit durante los cinco años objeto de estudio por lo que la empresa será capaz de atender a todas sus obligaciones.

12. BIBLIOGRAFÍA

Academia de enseñanza Rosa María Bravo. Disponible online: academiarosa.com

Academia F-1. Disponible online: www.academiaf1.com

Agencia Tributaria, “Tablas de coeficientes de amortización lineal”. Disponible online: www.agenciatributaria.es

Amigot, B. (2018), “El paro sube en 29.400 personas en el primer trimestre, el peor arranque del año desde 2013”, *Expansión*. Disponible online: www.expansion.com/economia

BBC Mundo (2018), “España: 5 claves para entender la tensión que se vive en Cataluña por el referendo de independencia del 1º de octubre”. Disponible online: www.bbc.com

Boletín Oficial del Estado (BOE), Núm. 157 de 3 de julio de 2017, Disposición 7707, “VIII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada”. Disponible online: www.boe.es/boe/dias/2017/07/03

Boletín Oficial del Estado (BOE), Núm. 161 de 4 de julio de 2018, Disposición 9268, “Presupuestos Generales del Estados”. Disponible online: www.boe.es/boe/dias/2018/07/04

Bricomart. Disponible online: www.bricomart.es

EITB (2018), “El debate sobre la moción de censura contra Rajoy se celebrará este jueves y viernes”. Disponible online: www.eitb.eus/es/noticias/politica

El Corte Inglés. Disponible online: www.elcorteingles.es

Expansión (2018), “El IPC baja una décima en abril, hasta el 1,1%, por el abaratamiento de los paquetes turísticos y del gas”. Disponible online: www.expansion.com/economia

Figueruelo, M. (2012), “Requisitos, licencias y trámites para montar una academia de idiomas”, *El Economista*. Disponible online: www.eleconomista.es

Garea, F. (2018), “Sánchez tumba a Rajoy y llega a Moncloa con el Gobierno más débil de la democracia”, *El Confidencial*. Disponible online: www.elconfidencial.com

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2015), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 5ª edición, Madrid, Ed. Thomson-Reuters Civitas.

Gómez Gallardo, L.M. y Macedo Buleje, J.C. (2010), “La importancia de las TIC en la educación básica regular”, *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 14, Núm. 25, pp. 209-224. Disponible online: revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe

IKEA. Disponible online: www.ikeaespanol.com

Informe Infoempleo Adecco (2016), “Oferta y demanda de empleo en España 2016”. Disponible online: www.infoempleo.com/informe-infoempleo-adecco

Instituto de Crédito Oficial (ICO). Disponible online: www.ico.es

Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Disponible online: www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia

Instituto Nacional de Estadística (INE). Disponible online: www.ine.es

Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de la Juventud (IAJ). Disponible online: www.juntadeandalucia.es/institutodelajuventud

Limpiezas y pulimentos Campos. Disponible online: www.lypcampos.es

Mayo, M.G. (2018), “El PIB aumenta un 0,7% en el primer trimestre pero frena su crecimiento interanual”, *Expansión*. Disponible online: www.expansion.com/economia

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2017), “Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2017. Informe español”, *Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE)*. Disponible online: www.educacion.gob.es/inee

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2018), “Anuario estadístico – Las cifras de la educación en España. Curso 2015 – 2016). Disponible online: www.mecd.gob.es

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Portal PYME. Disponible online: www.ipyme.org

Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, “Bases y tipos de cotización 2018”. Disponible online: www.seg-social.es

Mobiocasión. Disponible online: mobiocasion.com

Partal Ureña, A., Moreno Bonilla, F., Cano Rodríguez, M. y Gómez Fernández-Aguado, P. (2013), *Introducción a las finanzas empresariales*, 2º edición, Madrid, Ed. Pirámide.

Pérez Alarcón, S. (2010), “La importancia de las TICS en la escuela”, *Federación de enseñanza de CC.OO. de Andalucía*, Núm. 7. Disponible online: www.feandalucia.ccoo.es/andalucia/docu/p5sd7083.pdf

Red Eléctrica de España (2017), “Las energías renovables en el sistema eléctrico español 2016”. Disponible online: www.ree.es

Saro Formación e Idiomas. Disponible online: saroformacioneidiomas.es

The English Language Centre. Disponible online: www.theenglishlanguagecentre.com

Verbo, M.L. y García, I. (2018), “La fuga de empresas no cesa: un total de 4.558 empresas han salido de Cataluña desde el 1-O”, *Expansión*. Disponible online: www.expansion.com/empresas