



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Emprendimiento e idiomas

Autor

José Manuel Val Merinero

Director

Jesús José Gutiérrez Ilarduya

Facultad de Economía y Empresa / 2013



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
OBJETIVOS	5
1. MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	6
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
2.1. ENTORNO GENERAL	9
2.1.1. Dimensión política.....	10
2.1.2. Dimensión económica.....	11
2.1.3. Dimensión sociocultural	12
2.1.4. Dimensión tecnológica	14
2.1.5. Dimensión ecológica.....	16
2.1.6. Dimensión legal	16
3. ENTORNO ESPECÍFICO	19
3.1. COMPETIDORES EN EL SECTOR	20
3.2. COMPETIDORES POTENCIALES.....	22
3.3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	23
3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES Y PROVEEDORES.....	24
4. ANÁLISIS INTERNO	25
4.1. ÁREA COMERCIAL.....	26
4.2. ÁREA DE PRODUCCIÓN	27
4.3. ÁREA FINANCIERA	29
4.4. ÁREA TECNOLÓGICA	30
4.5. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	32
4.6. DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	33
5. ANÁLISIS DAFO - CAMA.....	36
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PLAN DE ACCIÓN.....	40
6.1. MISIÓN.....	40
6.2. VISIÓN	41
6.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PLAN DE ACCIÓN.....	41
6.4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA	42
CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
GLOSARIO DE AUTORES	50



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este trabajo de fin de grado sobre el análisis estratégico, se centra en el sector de la formación en un idioma extranjero. En concreto, nos basaremos en el nacimiento de una academia de inglés, localizada en la ciudad de Zaragoza. Comenzaremos con el marco teórico del análisis estratégico, centrándonos en las teorías más importantes de la dirección estratégica. Más adelante realizaremos un estudio del entorno general y específico de la empresa, complementándolo con su análisis interno. Utilizaremos para ello herramientas como el perfil estratégico, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis DAFO. Como resultado, abordaremos la estrategia competitiva de la empresa, junto con sus objetivos y valores.

OBJETIVOS

Los objetivos principales de este trabajo son los siguientes:

- Contextualizar el marco teórico de referencia del análisis estratégico a desarrollar.
- Analizar la importancia del entorno general y específico como factores determinantes en la estrategia de la empresa.
- Efectuar el análisis interno de la empresa, poniendo de manifiesto sus señas de identidad y su perfil estratégico.
- Confeccionar el análisis DAFO, como síntesis de los análisis anteriores.
- Definir la estrategia competitiva de la empresa, así como su misión, visión, objetivos y plan de acción.



1. MARCO TEÓRICO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para llevar a cabo el análisis objeto de estudio, debemos partir desde la base del concepto de estrategia. Andrews (1965) la define como *el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser*. Así, Guerras y Navas (2007) refunden también el criterio de muchos autores, señalando que *la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno*. De este modo, no podemos delimitar solamente el concepto de estrategia a los propios objetivos de la empresa, sino que debemos ser conscientes del entorno que le rodea. Además, Porter (1982) completa esta definición y enfatiza en la presencia de la competencia dentro de un entorno competitivo, añadiendo que *el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite*.

Guerras y Navas (2007) defienden tres niveles de estrategias bien diferenciadas: estrategias **corporativas** o de empresa, estrategias **competitivas** o de negocio y estrategias **funcionales**. Estos niveles de estrategia se integran principalmente en empresas diversificadas, al definir las orientaciones iniciales del negocio en su conjunto (estrategias corporativas), las sinergias que pueden surgir de sus múltiples actividades (estrategias competitivas), y el aprovechamiento de los recursos y capacidades de cada una de ellas (estrategias funcionales). No obstante, el objetivo del presente análisis se basa en el nacimiento de una empresa de reducida dimensión, no diversificada. Por tanto, abordaremos la visión global de la empresa, sus objetivos, su comprensión de la misión y visión, y su incorporación al entorno que le rodea.

El proceso racional de la formulación de la estrategia nos lleva a pensar en el entorno que rodea a la empresa. Será el **análisis del entorno general** el que nos ayudará a detectar las amenazas y oportunidades que nos pueda brindar. En una primera aproximación, Mintzberg (1984) define el entorno como *todo aquello que es ajeno a la empresa como organización*. Debemos acotar esta afirmación, y delimitarla considerando exclusivamente las variables que puedan afectar a los resultados y decisiones de la empresa. De este modo, Guerras y Navas (2007) concluyen que el análisis del entorno consiste en *investigar acerca de todas aquellas variables que*



definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad. Uno de los estudios del entorno más aceptados es el análisis **PESTEL**, denominado así por Johnson y otros (2006), debido a las dimensiones que lo componen: política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal. A este análisis le acompañará la valoración de cada una de las dimensiones estudiadas, conocida como el **perfil estratégico del entorno**, y traducida en una escala de puntuación (Likert, 1967).

Como complemento al análisis del entorno general, debemos atender también al **entorno específico** de la empresa. Gran variedad de autores se refieren al entorno específico como el entorno particular de la empresa, es decir, su sector industrial. Bueno (1987) lo define como *el conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal*. El mismo autor, consciente de las limitaciones que presenta esta definición, enfoca el entorno específico hacia un concepto más determinante, como es la **rama de actividad**. Así, Bueno (1987) concluye que la rama de actividad *integra aquellas unidades económicas o grupo de empresas que fabrican el mismo producto o productos que son sustitutivos cercanos*. En definitiva nos estamos refiriendo a los competidores potenciales de la empresa. Porter (1982) irá más allá con un modelo particular, aclarando que *el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores*. Este método, conocido como el **modelo de las cinco fuerzas**, analiza la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, los productos sustitutivos y el poder negociador de los proveedores y de los clientes. En el análisis que nos ocupa, utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas para delimitar las variables del entorno específico que puedan influir en la empresa.

El siguiente paso para delimitar la estrategia empresarial será el estudio de su **análisis interno**. Menguzzato (1991) nos aproxima al concepto, concibiendo el análisis interno como *un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias*. En conclusión, el análisis interno no debe ser presentado simplemente como un inventario de los recursos y capacidades de la empresa. Este análisis debe integrar las principales características de cada una de las funciones que integran la empresa, y las conexiones que existen entre ellas. Para realizar el estudio del análisis interno nos valdremos del



perfil estratégico de la empresa. Para su desarrollo, seleccionaremos las dimensiones más importantes objeto de estudio: comercial, producción, financiera, tecnológica, recursos humanos, dirección y organización.

En este punto del estudio, podremos sintetizar los resultados que nos haya brindado el análisis del entorno (general y específico), y el análisis interno de la empresa. Grant (1996) reconoce el **análisis DAFO** como una de las aproximaciones al análisis estratégico más conocida, poniendo de manifiesto que *clasifica los factores que pueden influir sobre una estrategia empresarial en cuatro categorías: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Los dos primeros –debilidades y fortalezas– se refieren a los aspectos internos de la empresa, en tanto que los dos últimos –amenazas y oportunidades– hacen referencia al entorno.* De este modo, utilizaremos el análisis DAFO en nuestro estudio, *proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia*, según Guerras y Navas (2007).

En el último punto de este estudio, elaboraremos el **plan de empresa**, recogiendo todos los análisis anteriores, y traduciéndolos en un plan de acción. Detallaremos qué queremos conseguir y cómo nos planteamos conseguirlo. Para ello, extraeremos el sentido propio de la empresa (misión) y explicaremos la proyección que tiene de cara al futuro (visión). Aunque muchas son las definiciones que se le otorgan a la **misión** y **visión** de la empresa, estos conceptos van adaptándose a lo largo del tiempo, según la concepción que se tiene de los mismos en cada momento. En una de las propuestas más recientes, Ayestarán (2012) define la misión como *el punto inicial, la clave de un negocio o de una marca o producto. Define el porqué y para qué existe una organización o producto, es decir, a qué se dedica la empresa.* La misión, por tanto, nos otorgará la razón de ser de la empresa, su esencia y los motivos de su existencia. Por otro lado, también Ayestarán (2012) nos ofrece la visión como *lo que la empresa, producto o marca aspiran a ser. Es el estado futuro deseado para la organización.* Así como la misión define *lo que soy (el hoy)*, la visión define *lo que quiero ser (el mañana)*. Es muy importante tener claros estos conceptos, y más para una empresa que acaba de nacer, puesto que en sus inicios, estos valores son lo único que posee. A medida que vaya pasando el tiempo, la misión y la visión pueden cambiar, o pueden distorsionarse. El entorno que nos rodea es muy dinámico, y en cualquier momento se puede tener la necesidad de replantear estas posturas. Para finalizar,



formularemos la **estrategia** resultado del estudio y la **ventaja competitiva** que se desea conseguir. Según Guerras y Navas (2007), el *concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir*. Todos los datos recogidos anteriormente nos aportarán las líneas maestras de la estrategia a seguir. Así, según Mendoza (1995), *la construcción de la ventaja competitiva se lleva a cabo a partir de las características del contexto competitivo y reside en la distribución de los recursos propios de la empresa y en el modo en que las distintas etapas de la cadena de valor han sido concebidas y estructuradas*.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El estudio y análisis del entorno de la empresa tiene una importancia fundamental a la hora de establecer cualquier tipo de negocio. Las condiciones de los agentes que rodean a la empresa son fuente principal de amenazas y oportunidades, y la empresa debe saber cómo evitar unas, y aprovechar las otras.

2.1. Entorno general

Recordemos que el entorno general se compone de todas las variables que rodean a la empresa, y que ésta no puede controlar. Bueno (1987) traslada este concepto al terreno de la econometría, definiéndolo como *el conjunto de hipótesis de partida y de valores de los parámetros en un modelo económico de predicción*. En definitiva, es el conjunto de dimensiones que van a afectar de algún modo a la actividad de la empresa. Para realizar el análisis del entorno general debemos determinar en primer lugar el alcance del mismo. Si bien el inglés es un idioma global, a la hora de crear un nuevo negocio, deberemos enfocar nuestros esfuerzos primeramente en las **áreas país, región y/o localidad** (análisis PESTEL), según Guerras y Navas (2007).

Más adelante, reuniremos cada uno de los factores clave según su situación actual, y construiremos el perfil estratégico del entorno. Debemos tener en cuenta que este estudio es **subjetivo y cualitativo** y que, según Guerras y Navas (2007), hay que considerar tres cuestiones clave a la hora de interpretarlo:

1. *Las características del entorno general pueden provocar efectos distintos según la industria que estemos considerando.*



2. *Incluso en empresas de una misma industria, el impacto del entorno general puede tener efectos distintos.*
3. *El estudio del perfil estratégico debe realizarse caso por caso, puesto que no todas las variables del entorno general afectan de forma relevante a las industrias o empresas.*

2.1.1. Dimensión política

Destaca la **estabilidad del gobierno** tanto en España, en la Comunidad Autónoma de Aragón y en la localidad de Zaragoza. Las legislaturas son prolongadas, y hay dos grupos políticos mayoritarios casi a todos los niveles. La **política fiscal** de los últimos años de crisis económica se está endureciendo (Anexo I), acompañada de las políticas de austeridad del gobierno, para cumplir los planes de consolidación fiscal que provienen de Bruselas. Los impuestos que impactan directamente con la actividad empresarial, y que se han endurecido especialmente son el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y el Impuesto de Sociedades, elevando sus tipos impositivos y eliminando ciertas deducciones. No obstante, se aprecian ciertas ventajas fiscales para las empresas de nuevo establecimiento. Este es un apoyo fundamental para la viabilidad de un negocio que acaba de nacer.

Es un momento de incertidumbre también en las **políticas de bienestar social**. Las ayudas recogidas en la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia son cada vez más restrictivas. Según la *Escala de Valoración Territorial del Observatorio de la Dependencia* de frecuencia semestral, la implantación de la Ley de dependencia está en su nivel más bajo desde 2009, con una calificación de 4,38 sobre diez.

Además de los factores ya analizados, surgen recortes en políticas de educación y sanidad. Entre otros, podemos destacar:

1. Eliminación de becas y ayudas para estudiar en el extranjero.
2. Incremento de las tasas universitarias.
3. Aumento del número de alumnos por clase.
4. Cierre de centros de salud públicos.
5. Supresión de medicamentos dentro de la subvención pública.



En definitiva, la elevada presión fiscal y cada vez menor bienestar social, provocan una reducción del poder adquisitivo y del consumo.

2.1.2. Dimensión económica

Tras alrededor de 4 años de crisis económica, las predicciones apuntan a un final próximo de la recesión. Según el *Observatorio Económico BBVA*, la economía española estaría próxima a tocar fondo. Con un **PIB** del 0%, en el segundo trimestre del 2013 (con déficit acumulado del 1,4%), la resistencia de las **exportaciones** de España (Anexo III) y un ligero freno a la caída de la **demandा interna**, podríamos encontrarnos ante un punto de inflexión de la economía española. Aunque los datos de **desempleo** siguen siendo desalentadores (alrededor de un 27% de la población activa), el descenso del número de afiliados en el segundo trimestre del año ha sido escasamente de un 0,4%. Con una **tasa de inflación** moderada del 1,7% y unos **tipos de interés** oficiales en la zona euro del 0,5%, faltaría un último impulso a la activación del crédito a PYMES para tratar de activar la economía, ya que se aprecia un incremento del 30% interanual en creación de empresas con respecto a abril del 2012. Este es el mayor repunte interanual observado desde el año 2.000.

Previsiones

9 de mayo de 2013					
España	POR ÍNDICE				
	2010	2011	2012	2013	2014
Actividad					
PIB real	-0,3	0,4	-1,4	▼ -1,4	▼ 0,9
Mercado de Trabajo					
Tasa de paro (% población activa)	20,1	21,6	25,00	▲ 27,1	▲ 26,4
Precios y Costes					
IPC (%) promedio	1,8	3,2	2,4	▼ 1,7	▲ 1,2

Figura 1 (Fuente: <http://www.bbvareresearch.com>)



Según el *Observatorio Municipal de Estadística del Ayuntamiento de Zaragoza*, la renta per cápita bruta de los hogares en los últimos años mantiene un ritmo más o menos constante de 17.000 euros. Este es un buen dato, ya que Zaragoza se encontraría entre los puestos principales en comparación con el resto de capitales de provincia españolas.

La tasa de desempleo en la ciudad de Zaragoza en 2013 se cifra en un 19%, por debajo de la media nacional, lo que implica un menor impacto de la crisis económica y, en definitiva, un mayor consumo y sostenimiento en el marco económico local.

Retomando la importancia que están teniendo las exportaciones en España (Anexo III) en los últimos años, debemos reflexionar sobre la **relación directa** entre el **nivel de exportaciones** de un país y su **dominio del idioma** inglés. Los países exportadores deben considerar el idioma inglés como una necesidad de primer orden. Así, tal y como desvela el *World Factbook de la CIA* de 2011, *a partir de un nivel medio, el vínculo entre un mejor nivel de inglés y un mayor nivel de exportaciones se manifiesta con gran claridad*.

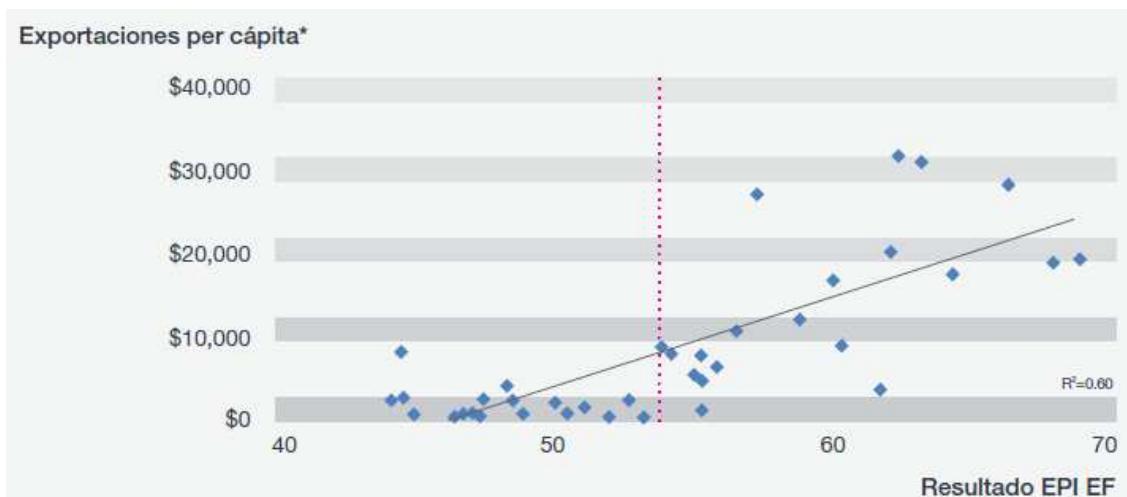


Figura 2 (Fuente: EF English Proficiency Index 2012)

2.1.3. Dimensión sociocultural

Según el índice de nivel de inglés *English Proficiency English 2012*, elaborado por la prestigiosa corporación *EF Education First Ltd.*, encontramos datos demográficos globales muy interesantes. Según la **edad** de las personas evaluadas a nivel mundial, se desprende que los profesionales de entre 30 y 35 años son los más

preparados, causa probable de ser una generación en la que el inglés ha estado más presente. Estas personas tienen mayor preparación incluso que los estudiantes recién finalizada la educación secundaria, o los mayores de 40 años, en cuyo caso no vivieron tan de cerca el auge del idioma como instrumento principal de comunicación global.

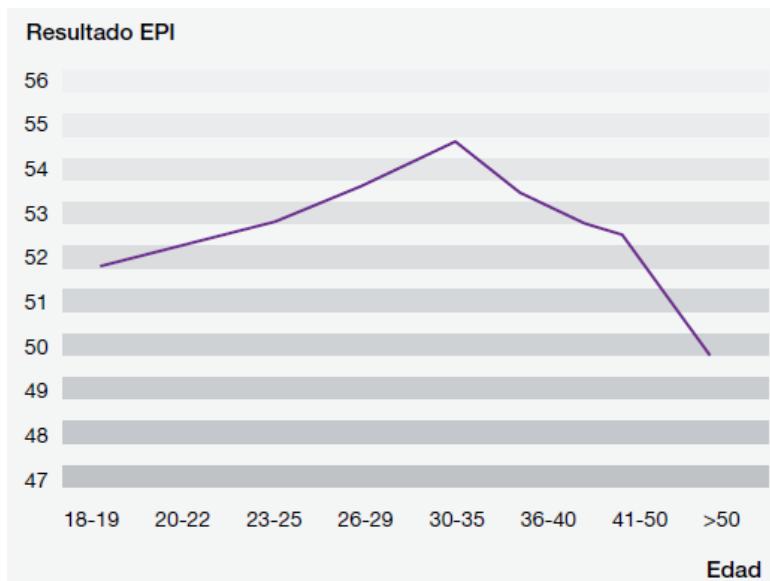


Figura 3 (Fuente: EF English Proficiency Index 2012)

Partiendo del *Anuario Estadístico de España 2013* confeccionado por el *Instituto Nacional de Estadística* y los estudios realizados por el *Observatorio Municipal de Estadística del Ayuntamiento de Zaragoza* podemos observar datos muy relevantes respecto a la demografía objeto de estudio:

1. En la localidad de Zaragoza se encuentran censadas 704.239 personas, creciendo a un ritmo constante de unas 3.000 personas al año desde 2010. Este dato **transfiere estabilidad** en cuanto al potencial de clientes del área local de Zaragoza.
2. La actividad económica de Zaragoza supone un 1,4% de la **cuota de mercado** respecto al conjunto nacional. Este dato nos aporta seguridad ante la posibilidad de encontrar clientes potenciales.
3. En la ciudad de Zaragoza hay alrededor de 20.000 estudiantes, entre titulaciones de Bachiller y Formación Profesional de grado medio y superior. Atendiendo a las políticas de educación nacionales, recordemos que en estos niveles, hay una **exigencia cada vez mayor** respecto al dominio de idiomas, pero **no son un rango demográfico que tenga una buena preparación**. Así, es importante prestar especial atención a este segmento.



4. Respecto a la población adulta (25 a 64 años), España (Anexo III) se encuentra con los siguientes niveles de estudios:
 - a) Educación primaria y primera etapa de secundaria: 44,8%
 - b) Educación secundaria y postsecundaria no superior: 22,3%
 - c) Educación superior y doctorado: 32,8%

Nos encontramos, por tanto, con un **déficit** de personas formadas en **educación de nivel medio**. Este desajuste puede causar problemas en el equilibrio entre oferta y demanda de puestos de trabajo intermedios, muchas veces ocupados por personas de titulación superior. En tal caso, la permanencia del trabajador corre un riesgo considerable debido a la posibilidad de encontrar un puesto mejor, o más acorde con su preparación. La **especialización en idiomas** de este **segmento intermedio** podría ser muy interesante a la hora de diferenciarse del resto de candidatos en procesos selectivos. El *English Proficiency Index 2012*, también nos arroja datos preocupantes sobre el **nivel de inglés de los jóvenes universitarios**. Al terminar Bachiller, los estudiantes de entre 18 y 19 años acceden a la Universidad con el nivel más bajo de Europa (una nota de 52,80 puntos sobre 100). Los propios estudiantes, a través de un reciente estudio de la *OCU (Organización de Consumidores y Usuarios)*, confirman que la formación recibida en el colegio y en el instituto no les ha servido de gran ayuda para encarar el idioma en la Universidad. En definitiva, un buen estudio de este segmento e incluso una anticipación más temprana a este problema sería muy interesante para conseguir clientes potenciales.

La reducción de ayudas a la formación de personas en desempleo también limita el aprendizaje del idioma para este segmento. Muchas personas en esta situación están aprovechando el tiempo para formarse, y el estudio de idiomas es una alternativa a tener en cuenta.

Se recomienda la lectura del Anexo II, como complemento a este punto, para una comprensión completa sobre la importancia del conocimiento del inglés.

2.1.4. Dimensión tecnológica

La inversión en I+D+I en España es una asignatura que sigue pendiente. Además, según el *Programa Nacional de Reformas 2013*, el Gobierno tiene pensado congelar las inversiones en este sentido hasta 2020. No obstante, existen tecnologías apropiadas de



apoyo al aprendizaje de idiomas, como el uso de audiovisuales, complementos multimedia informáticos y múltiples recursos basados en Internet:

1. Campus virtuales.
2. Email learning.
3. Foros, chats, videoconferencias...etc.
4. Páginas Web.
5. Aplicaciones móviles para *smartphones* y tabletas.

Incluso con conocimientos medios de informática, existen **recursos gratuitos** que podrían resultar rentables con el **uso de Internet**. Surgen por ejemplo:

1. *Moodles*, o plataformas virtuales de gran utilidad y de libre uso que aceptan múltiples configuraciones. Pueden incluir foros de discusión, expedientes de alumnos, mensajería, inserción de complementos multimedia...etc.
2. *Skype*, como programa informático para la realización de chats y videoconferencias con gran calidad de imagen y sonido.
3. Redes sociales, como *Facebook*, *Twitter* o *LinkedIn*. Estas redes se pueden utilizar tanto como recurso didáctico, como para atraer y fidelizar a los clientes que se encuentren en estas plataformas.



Figura 4
(Fuente: <https://moodle.org>)



Figura 5
(Fuente: <https://twitter.com>)



Figura 6
(Fuente: <https://www.facebook.com>)



Figura 7
(Fuente: <http://www.skype.com/es>)



Figura 8
(Fuente: <http://es.linkedin.com>)

No obstante, para conseguir una programación sólida y un diseño atractivo, es recomendable la contratación de especialistas, como consultorías o agencias de marketing digital.

Gracias a la **libertad de transferencia de conocimientos** en el ámbito de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación, la dimensión tecnológica es un factor muy



favorable. En este ámbito, son muy utilizadas las licencias de *software GNU (General Public License)*, las cuales ofrecen la libertad de copia, obtención del código fuente para su modificación, o distribución del programa. No obstante, estas licencias tienen derechos de autor y se podrían cobrar por ellas, por lo que es conveniente elegir la alternativa más adecuada.

En gran medida, las **TIC's** (Tecnologías de la Información y la Comunicación) que hemos analizado en este punto, aparecen como un apoyo fundamental en la educación a distancia y el teletrabajo.

2.1.5. Dimensión ecológica

La asunción de la gestión en materia de medio ambiente por parte de las Comunidades Autónomas es permitida en España (*Constitución Española, 1978, art. 148.1.9º*). Esto se traduce en la Ley 7/2006, de 22 de junio, de protección ambiental de Aragón, que no contempla el sector de la educación en ninguno de sus planes y programas sometidos a evaluación ambiental. A priori, la ecológica no es una dimensión de riesgo en el emprendimiento del negocio propuesto. No obstante, debemos considerar la importancia de una posición respetuosa con el medio ambiente. Ahorrar en papel, no abusar de la utilización de fotocopias, o ejecutar un modelo de enseñanza “no contaminante” puede ayudarnos a ahorrar en costes y fidelizar al cliente.

2.1.6. Dimensión legal

Ya hemos comentado anteriormente el marco legal fiscal y el de bienestar social. En el ámbito laboral, destaca el Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada (vigente hasta 31 de diciembre de 2013). Aparecen dos aspectos a tener en cuenta en la organización de las jornadas laborales y vacaciones del personal contratado:

1. A la hora de contratar **personal docente**, debemos tener en cuenta que el convenio establece una jornada laboral de 34 horas semanales, a diferencia del resto de personal que no realizara tareas docentes (39 horas semanales).
2. Además del mes de vacaciones habitual, si **la empresa concediera vacaciones** a sus alumnos durante Semana Santa y Navidades, **todo el personal podrá disfrutar de ellas** (aparte de los festivos nacionales). De no ser así, exclusivamente para el personal docente, se concederán dos días de



permiso retribuido si se han prestado servicios en los periodos festivos mencionados.

Aunque no sean muchos los casos que saltan a la opinión pública, en el sector de la formación de idiomas se quebranta el **principio de libre competencia** entre las empresas:

1. Proliferación de academias sin licencia de apertura.
2. Profesores nativos sin formación pedagógica.
3. Clases particulares sin declarar.

Este tipo de alternativas provocan un descenso en los precios del mercado y un empobrecimiento generalizado de la formación.

Idiomas

Los piratas hablan inglés

Las academias de idiomas en la Región reclaman más control ante la proliferación de centros que carecen de licencia

13.05.2013 | 16:56

Figura 9 (Fuente: <http://www.laopiniondemurcia.es>)

Una vez analizadas las dimensiones más importantes del entorno general, podemos confeccionar el perfil estratégico del entorno.

Perfil estratégico del entorno

Factores clave del entorno

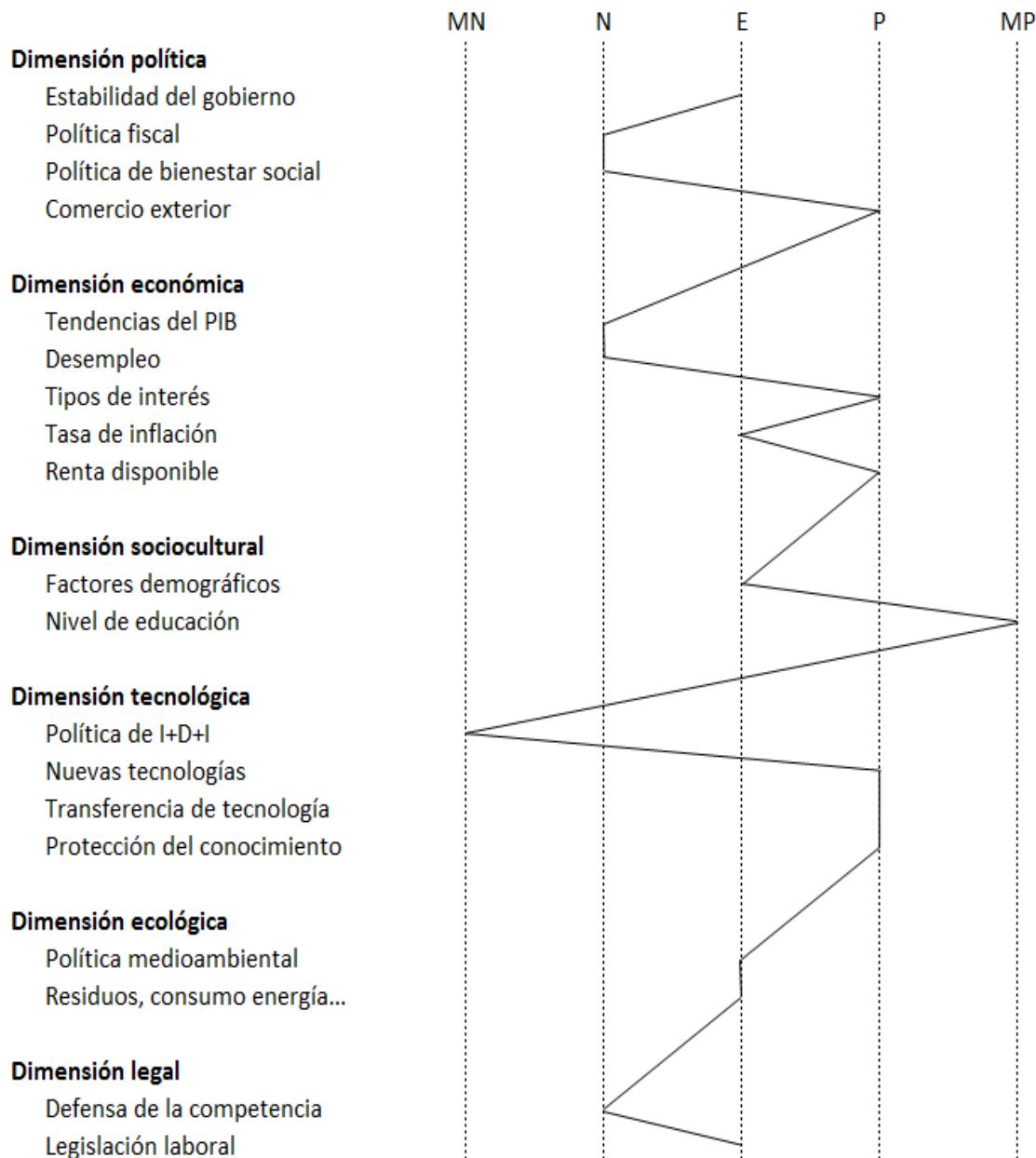


Figura 10

La valoración del comportamiento del modelo se basa en una escala de 1 a 5, desde muy negativo, hasta muy positivo (Likert, 1967). De este modo, según Guerras y Navas (2007), podemos visualizar las oportunidades del modelo como picos hacia la derecha, y las amenazas hacia la izquierda.



Como resumen respecto a los puntos ya analizados, y apoyados por el perfil estratégico del entorno, obtenemos las siguientes conclusiones:

1. **Dimensión política:** Será necesario un gran esfuerzo a la hora de emprender, puesto que las **presiones fiscales** son muy altas. No obstante, la tendencia creciente de España (Anexo III) hacia la **internacionalización de los mercados** nos ayudará a encontrar **clientes potenciales** que necesiten formación en idiomas.
2. **Dimensión económica:** El PIB y el desempleo se encuentran en un momento de crecimiento cero. Parecen síntomas de un **principio de estabilidad económica**, aunque no auguren un crecimiento inmediato. Los tipos de interés son favorables de cara a las posibles necesidades de financiación del negocio, aunque todavía haya dificultades para la concesión de crédito. La **renta per cápita y la tasa de desempleo** indican que el impacto de la crisis en Zaragoza ha sido ligeramente menor, en comparación con el resto de España.
3. **Dimensión sociocultural:** El **crecimiento demográfico** en Zaragoza es favorable ya que incrementa el consumo y favorece la economía de la localidad. Encontramos muchas carencias en el nivel de idiomas de la población. Con una **buena segmentación del mercado**, aparece la oportunidad de negocio.
4. **Dimensión tecnológica:** La aplicación de las nuevas tecnologías al aprendizaje del idioma es relativamente sencilla, y hay muchos recursos disponibles. Si se saben **aprovechar bien las TIC's**, esta dimensión será muy favorable para el negocio.
5. **Dimensión legal:** Aparte de las políticas fiscales y de bienestar social que pueden reducir el consumo, no existen regulaciones que impliquen riesgos especiales. Sí se debe prestar especial atención al **mercado sumergido** de la enseñanza en idiomas.

3. ENTORNO ESPECÍFICO

El estudio del entorno específico se fundamenta en el análisis de la industria donde opera la empresa. Según Hill y Jones (2005), un sector industrial es definido como un *conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos*



cercanos uno del otro. Este conjunto de empresas conforma la competencia con la que nos encontraremos en el sector industrial. No obstante, no podemos quedarnos solamente con este concepto, sino que debemos medir también la intensidad de este grupo de competidores. Así, según Porter (1982), *la competencia tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales*. De este modo, es necesario atender a un modelo más que va más allá de la propia competencia del sector. Este es el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982):

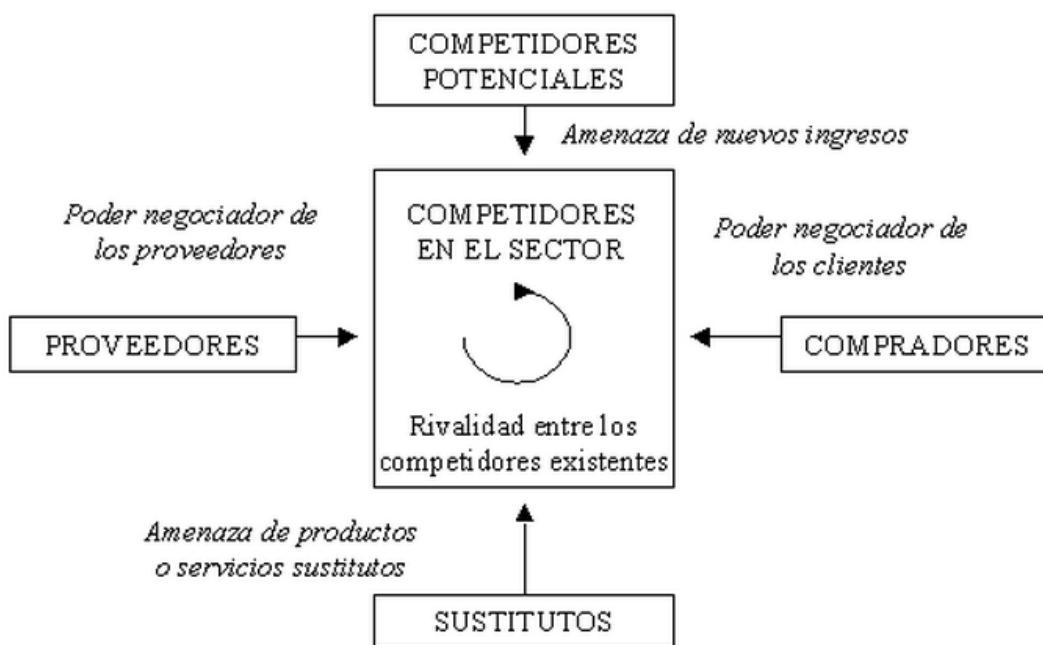


Figura 11 (Fuente: <http://www.sergerente.net/>)

3.1. Competidores en el sector

En la localidad de Zaragoza aparecen alrededor de 75 academias de inglés (Anexo IV), al menos registradas en los buscadores comerciales principales. La mayoría de estas academias se encuentran en la capital, en los sectores Actur – Rey Fernando, Centro y Universidad.

La situación geográfica de aproximadamente el 40% de academias se debe en gran medida a la proximidad con los siguientes núcleos de alumnos potenciales:

1. Centros de la Universidad de Zaragoza (San Francisco y Campus Río Ebro).
2. Barrios en los que se alojan estudiantes de la Universidad de Zaragoza.



3. Zonas de tránsito intenso de viandantes.
4. Sectores de negocios.

El resto de centros de estudios se reparten entre el resto de barrios de Zaragoza, cubriendo principalmente las necesidades derivadas de alumnos de colegios o institutos periféricos y otros negocios locales.

Se aprecia una industria **fragmentada**, con un gran número de competidores. El modelo de negocio es similar, por lo que el reparto de la **cuota de mercado es homogéneo**, captándose más intensamente en las zonas más activas de la ciudad.

Hablamos de una **industria madura**, con alta intensidad en la competencia. De este modo, según Guerras y Navas (2007), *los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes o mantener a los actuales*. No existen perspectivas de declive, puesto que la formación en idiomas continúa siendo una necesidad constante, y cada vez más importante.

Existen escasas barreras a la movilidad dentro de los diferentes segmentos de la industria. Esto incrementa la intensidad de la competencia de la industria. El cambio de enfoque respecto de las necesidades del mercado puede ser rápido, atendiendo a segmentos de todo tipo:

1. Edad: desde la educación infantil hasta cursos ocupacionales de la tercera edad.
2. Profesional: inglés comercial, legal, administrativo, relaciones internacionales...etc.
3. Preparación de exámenes oficiales: TOEIC, TOEFL, IELTS, *First Certificate*, y otras pruebas profesionales.

Existen barreras de salida que podrían comprometer la supervivencia de la empresa, incluso en el caso de resultados negativos:

1. **Barrera emocional**: Es habitual que la dirección en este tipo de negocios esté regentada por hablantes nativos. El arraigo y la identificación personal con el negocio puede ser un factor psicológico desfavorable.
2. **Costes fijos de salida**: Una de las modalidades de contratación en las academias de idiomas, se basa en cursos integrales de importe elevado y larga duración. Al contratar un curso completo se establece también un **compromiso temporal** por parte de la empresa (6 meses, 1 año o más). Esta



modalidad puede ofrecer al cliente ciertas ventajas (descuentos, bonificaciones, promociones...etc), frente al pago mensual recurrente. En muchos de los casos, los clientes necesitan financiación para poder afrontar el pago de este tipo de cursos. Así, es necesario obtener la **confianza del sector bancario** para obtener crédito, ya que el *cash-flow* puede ser desfavorable para la empresa. Si este tipo de contratación es generalizado, y además viene acompañado de más costes fijos de salida, como las indemnizaciones por despido, la empresa puede **estrangular su liquidez**. Así, recordemos el caso Opening, conjunto de academias de idiomas a las que retiraron la financiación, debido a la desconfianza con la dirección de la empresa.

NOTICIAS

Caso Opening: última fase

3 abril 2012



Han pasado casi 10 años desde que la academia de inglés Opening cerrase sus puertas y dejase a sus usuarios sin clases, sin dinero y, en algunos casos, con un crédito pendiente. La OCU ha gestionado la reclamación de más de 800 afectados que pronto recuperarán todo el dinero que pagaron más los intereses.

Figura 12 (Fuente: <http://www.ocu.org>)

No se aprecia gran diferenciación en cuanto a los servicios ofrecidos. Todo depende del método didáctico aplicado, que en la mayoría de los casos se centra principalmente en el estudio de la gramática y vocabulario, descuidando la conversación y la fluidez en el idioma. Además, en general **el coste de cambio para el cliente es casi nulo**, otra característica que potencia la intensidad de la competencia.

En definitiva, podemos deducir que estamos ante un sector claramente competitivo, por lo que la planificación de la estrategia empresarial cobra un papel principal. La fidelización del cliente deberá ser la base de formulación de esta estrategia.

3.2. Competidores potenciales

Las barreras de entrada y salida de este sector no son elevadas. En todo caso, puede resultar ligeramente más complicada la salida del sector, según los motivos que hemos expuesto anteriormente (barrera emocional y costes fijos de salida). De este



modo, según Porter (1982), *el ingreso es fácil y será atraído por alzas en las condiciones económicas...la capacidad se acumula en el sector y por lo general la rentabilidad es crónicamente mala.* Esta situación nos lleva a un continuo planteamiento de la estrategia empresarial, para ganar ventajas competitivas. Por esta facilidad de entrada y supervivencia, entran en juego varios competidores potenciales:

1. **Empresas de teleformación:** Se apoyan en complementos multimedia, *e-mail learning*, videoconferencia y conversaciones telefónicas. No pueden superar **barreras de entrada absolutas**, como el contacto presencial con el alumno, una **diferenciación** en el servicio insalvable.
2. **Clases particulares:** Mantienen la ventaja del contacto directo con el alumno, pero no gozan de buena reputación en cuanto a la metodología utilizada. El **método de estudio es clave** para diferenciar el servicio.

3.3. Productos sustitutivos

Según Guerras y Navas (2007), los productos sustitutivos *son aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria.* Las necesidades de los clientes potenciales de una academia de idiomas pueden ser varias:

1. Una primera **aproximación al inglés**, para todas las edades.
2. **Inglés para adultos.** Elevar el nivel de inglés ya poseído y superar exámenes oficiales de idiomas.
3. **Inglés empresarial.** Cursos de inglés específico en relaciones comerciales con clientes y proveedores, reuniones, congresos, cartas, presentaciones, email, o para preparar entrevistas de trabajo.
4. Nivel **B1** para los estudiantes universitarios de grado y para superar las pruebas de inglés de **selectividad**.

Como podemos apreciar, los **objetivos** de las personas que contratan una academia de idiomas suelen ser **muy concretos**. Cuanto más específico sea el motivo, más complicado resulta encontrar un servicio sustitutivo, más que el que ofrezcan otras academias del sector. Una vez más, la **diferenciación** en la metodología docente y el **éxito en la consecución de los objetivos** de los alumnos, harán que la aparición de servicios sustitutivos causen menor impacto en la empresa.



No obstante, según Guerras y Navas (2007), la amenaza de los servicios sustitutivos no se limita al grado de satisfacción que puedan cubrir, sino también además:

1. El **precio** al que se ofrezcan. Ante la facilidad que tiene el cliente a la hora de cambiar de servicio, es necesario establecer precios en armonía con los del sector.
2. Los **costes de cambio** a los servicios alternativos.
3. La **obsolescencia** que los productos sustitutivos incorporan en los productos de la industria.

No podemos desatender tampoco a los estudiantes autodidactas. El autoaprendizaje está en auge, y las nuevas tecnologías aplicadas (**Moocs, traductores online** y/o páginas Web de **contenido gratuito**) están ganando terreno frente a la enseñanza presencial.

3.4. Poder de negociación de clientes y proveedores

Según Porter (1982), *los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos*. El cliente de una academia de idiomas puede o no asumir el precio que se le ofrece, ya que tiene **servicios sustitutivos en la misma industria** donde elegir. Nos encontramos también ante el problema de los **costes bajos de cambio** de proveedor. Por tanto, el primer contacto con el cliente es muy importante, ya que debe percibir una combinación calidad-precio aceptable. Además, los clientes que ya posea la empresa deben seguir percibiendo esta sensación en todo momento, o incluso mejorarla. En definitiva, el **poder de negociación** de los clientes es considerablemente **alto**.

Respecto a los proveedores, según Porter (1982), *pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios*. Al ser una empresa de servicios, la academia de idiomas necesita principalmente suministros (luz, agua, material de estudio, mobiliario, sistemas informáticos...etc.). Así, nos encontramos con una información total sobre las compras que debe realizar la empresa, un bajo coste de cambio de proveedor, y productos poco diferenciados. Esto hace que el **poder de negociación** de los proveedores sea relativamente **bajo**.



En definitiva, todas las variables estudiadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter nos llevan a la principal conclusión: Hay que **cuidar con sumo cuidado** al cliente en todo momento, desde que pide información hasta que abandona la empresa. La **percepción** sobre la profesionalidad y dominio de los integrantes de la empresa debe ser **muy sólida**. De este modo:

1. La **fuerza de ventas** debe conocer a fondo los servicios de la academia, para saber orientar y conducir al potencial alumno.
2. Debe existir una **coordinación** perfecta entre la **captación** del alumno y el desarrollo de los **servicios ofrecidos** por la academia. Así, si se cumplen las expectativas del alumno, éste podrá recomendar los servicios de la empresa en su entorno (factor muy importante para una empresa local). En caso contrario, es mucho más sencillo que el alumno decepcionado pueda desprestigiar la imagen de la empresa.
3. Ante el **poder de negociación** de los clientes, la empresa deberá prever una serie de herramientas para captar, convencer, y mantener clientes, como:
 - Descuentos (porcentajes, ahorro de matrícula...etc.).
 - Promociones estacionales.
 - Aplazamientos de estudios.
 - Bonos consumibles por sesiones.

4. ANÁLISIS INTERNO

Siguiendo a Guerras y Navas (2007), *el análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva*. En este punto desarrollaremos la identidad de la empresa mediante su perfil estratégico. Trataremos, por tanto, de establecer las relaciones necesarias entre el conjunto de funciones de la empresa, y lo relacionaremos con la competencia. Tal y como define Bueno (1987), *el perfil estratégico es una técnica de diagnóstico elemental y gráfica para posicionar la empresa ante los factores críticos internos y externos (competidores y entorno)*. Comenzaremos detallando las dimensiones que afectarán directamente al desarrollo y potencial de la empresa:



4.1. Área comercial

Como la empresa de referencia es de nueva creación, no podemos analizar la cuota de mercado actual, sino establecer una previsión a futuro, según el número de competidores existente. Hablaríamos, por tanto, de un objetivo a medio plazo de consecución del 1,33% de la cuota de mercado en Zaragoza. El diseño y utilización de la imagen de marca se basará en dos aspectos fundamentales:

1. **Nombre de marca:** Se pretende otorgar **confianza y prestigio** al nombre de marca. Se busca un nombre que transmita profesionalidad e interés por su composición. Así, se utilizará el apellido escocés McKenna, en primer lugar, como una de las raíces del negocio. Por otro lado, se utilizarán también acrónimos y/o siglas para abreviar el resultado, como técnica de familiarización con el nombre de marca. También se quiere dotar al negocio de un fuerte espíritu social, no solamente centrado en la impartición de clases de inglés. De este modo, se barajan nombres como McKenna English Club (MEC), McKenna Academy Club (MAC o McK).
2. **Logotipo:** El cometido de la combinación de colores del logotipo será la demostración de **calidez y confort**. De este modo se pretende transmitir comodidad al alumno, ganas de pasar tiempo en las instalaciones y establecer relaciones sociales en inglés. Se utilizarán combinaciones de marrones, dorados, e incluso rojos, inspirados en el *Estandarte Real de Escocia*.



Figura 12 (Fuente: <http://blogdeheraldica.blogspot.com.es>)

La **fuerza de ventas** se centralizará principalmente en la utilización de técnicas **SEO** (*Search Engine Optimization*) gratuitas, utilizando contenidos de calidad en los diferentes formatos, como página Web, blog corporativo y redes sociales (Facebook,



Twitter, LinkedIn...etc). Los *bloggers* locales también serán objeto de estudio dentro de la estrategia publicitaria de la empresa. Se tratará de detectar a estos “prescriptores de inglés”, para que sus opiniones y críticas reconduzcan a potenciales clientes, a través de acuerdos de colaboración. También se utilizarán técnicas **SEM** (*Search Engine Marketing*), esta vez de pago, promocionando la aparición del negocio en los buscadores principales de Internet, como Google (*Google Adwords*). La intención a futuro será la creación de una propia red social en Internet para dotar de contenidos exclusivos para los alumnos. También se utilizarán **medios convencionales**, como anuncios en prensa local y buzoneo en la zona centro de Zaragoza. El negocio pretende buscar un público adulto, enfocado a **segmentos universitarios y profesionales**. Por esta razón, se pretende la presencia publicitaria en los diferentes edificios de la Universidad de Zaragoza, escuelas de negocios y colegios profesionales (médicos, abogados, arquitectos...etc.). También se buscará la autorización como centro adscrito del INAEM (Instituto Aragonés de Empleo). El negocio se localizará en la zona de la calle Don Jaime de Zaragoza, por lo que se contará con **presencia en un sector céntrico** y muy transitado de la ciudad. Se utilizarán *flyers* y folletos publicitarios en el propio negocio, además de un sistema de seguimiento de posibles clientes que pasen por el negocio, pidan información por teléfono o por internet. Este sistema se basará en un CRM (*Customer Relationship Management*), un programa informático cliente de una base de datos, que pueda establecer fechas de contacto, puntos de seguimiento y características específicas de los clientes potenciales. La estrategia comercial de penetración en el mercado se basará en la utilización de descuentos y promociones de temporada (cursos intensivos de verano, inicio de curso en septiembre y enero, bonos para sesiones individuales intercambiables...etc.).

4.2. Área de producción

La estructura de costes de la empresa se basa en una serie de **costes fijos** mensuales claramente delimitados:

1. Cuota mensual de autónomos de cada uno de los dos socios.
2. Suministros (luz, agua, conexión a Internet, papel y tinta para impresora, material de oficina en general...etc.).
3. Alquiler del local.
4. Tasas y contribuciones locales.



5. Gestoría y consultoría informática.
6. Mantenimiento del local (limpieza y equipos de seguridad).

En definitiva, la carga de **costes variables** tendrá menor relevancia, y se limitará a la utilización de materiales didácticos o licencias en las plataformas informáticas que se utilicen. Tal y como hemos introducido en el área económica del análisis interno, el objetivo fundamental en el nacimiento de la empresa será analizar el ratio de precios por alumno que permita absorber los costes fijos detallados anteriormente. A partir de ahí, se establecerán unos márgenes adecuados de beneficios, según los precios de mercado y el estado de la demanda. Según el análisis de la competencia, se barajan unos precios de mercado de entre 8 y 9 euros la hora, o una cuota mensual de alrededor de 100 euros por alumno.

El **control de calidad** toma gran relevancia en este negocio, puesto que la estrategia a seguir por la empresa será de diferenciación y segmentación. Según Bueno (1987), *la diferenciación se refiere a cómo compite una empresa –la forma en la que puede ofrecer algo único a sus clientes–. La segmentación se refiere a dónde compite una firma en términos de grupos de clientes, localización y tipos de productos.* Aunque describiremos el modelo académico más adelante, debemos advertir que de principio a fin, el control de calidad tendrá un papel protagonista. El espíritu del negocio y su misión persiguen que el alumno aprecie el servicio recibido como exclusivo y personalizado. Por ello, mediante entrevistas al inicio y fin del periodo de aprendizaje y encuestas de satisfacción, en varios puntos se medirá:

1. La consecución de los objetivos marcados al inicio del estudio.
2. La satisfacción general del cliente.
3. Los aspectos a mejorar en el servicio ofrecido.
4. La percepción respecto a la competencia.
5. La profesionalidad y adecuación del servicio con las necesidades del cliente.

El fin principal del negocio es que el cliente logre sus objetivos satisfactoriamente mediante un modelo innovador. La comprobación de la efectividad del modelo, por tanto, es fundamental para valorar su continuidad o establecer acciones para corregirlo.

Se establecerán niveles de productividad en sintonía con los precios del mercado, averiguando así la cantidad de alumnos a incluir en cada grupo, y la duración óptima de



cada clase. Así, junto con el estudio del umbral de rentabilidad anteriormente mencionado, se podrán establecer objetivos de consecución:

1. Número de alumnos por clase.
2. Duración de cada clase.
3. Precio del producto (según complejidad, tiempo necesario de estudio).
4. Precio de clases individuales o grupales.

Los **bienes de equipo** no juegan un papel especialmente relevante en este tipo de negocio. Aparte del mobiliario fundamental de trabajo (mesas, sillas, escritorios...etc.), se dotará al local de varios ordenadores para que los alumnos puedan conectarse a Internet o practicar, dependiendo de la tipología de su curso. También se contará con al menos un televisor y/o equipo de proyección para utilizar en las clases.

En conclusión, la decisión respecto a la medición de los niveles de productividad, ratios, tiempos, tareas...etc., deberán tomarse fundamentalmente en base a los **costes fijos** de la empresa.

4.3. Área financiera

El **capital social** se constituirá mediante las aportaciones monetarias a partes iguales entre los dos socios. Sus aportaciones se destinarán en un 40% a la adquisición de los bienes de equipo. El otro 60% se destinará a suministros, contratación de servicios necesarios para la puesta en marcha de la empresa, y remanente al contado. La forma jurídica elegida es la de **Sociedad Civil**, al menos en un primer momento, debido a la ventaja derivada de la capitalización de la prestación por desempleo. Más adelante, se valorará la transformación a Sociedad Limitada, con las ventajas derivadas de la limitación a la responsabilidad frente a terceros que conlleva. El **capital social** ascenderá a una cifra alrededor de 40.000 euros, de forma similar al resto de negocios de la competencia analizados (fuente: <http://www.einforma.com/>). En su inicio no se solicitará préstamo alguno para poner en marcha la empresa. En cuanto al pasivo, previsiblemente, a lo largo del ejercicio surgirán únicamente partidas de **pasivo corriente** (clientes, deudores, Seguridad Social y Hacienda). En definitiva, el **coste de capital** se reduce al mínimo, teniendo en cuenta únicamente las comisiones por servicios bancarios y similares.



Balance inicial 2014

A) ACTIVO NO CORRIENTE	14.920,00	A) PATRIMONIO NETO	40.000,00
I. Inmovilizado intangible	800,00	A-1) Fondos propios	40.000,00
II. Inmovilizado material	14.120,00	I. Capital	34.000,00
B) ACTIVO CORRIENTE	25.080,00	III. Reservas	6.000,00
II. Existencias	600,00	B) PASIVO NO CORRIENTE	0,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24.480,00	C) PASIVO CORRIENTE	0,00
TOTAL ACTIVO	40.000,00	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	40.000,00
(A + B)		(A + B + C)	

Figura 13 – Balance inicial 2014

Dentro del **activo corriente**, una gran proporción se destinará al remanente monetario al contado. Como hemos señalado anteriormente, la estructura de costes fijos será motivo de análisis primordial dentro de la cuenta de resultados de la empresa. Por esta razón, al comienzo de la actividad se pretende minimizar el riesgo de insolvencia, utilizando este fondo, y teniendo así un margen de maniobra importante ante imprevistos.

En el Anexo V se desarrollan las variables a tener en cuenta para generar tanto el Balance como la Cuenta de pérdidas y ganancias del periodo 2014-2018 (inversión inicial, estimación de ingresos y gastos, amortizaciones e impacto fiscal). De este modo, se estiman pérdidas para los dos primeros años del negocio, cubiertas por el fondo de maniobra existente. Las mejores previsiones apuntarían a la generación de beneficios en el año 2016, y a la expansión del negocio en 2018, contratando un nuevo profesor.

4.4. Área tecnológica

Dentro de los bienes de equipo mencionados anteriormente, la sociedad contará con ordenadores y televisores o equipos de proyección para el estudio y desarrollo de las clases. Se encargará a una consultoría informática el mantenimiento de los equipos y la red de trabajo del establecimiento. Por otro lado, se contratará un programa informático CRM (*Customer Relationship Management*) + ERP (*Enterprise Resource Planning*). La primera de las funciones se basa en la gestión de la cartera de clientes, tanto actuales como potenciales, apoyándose en una base de datos. Este CRM cumplirá una función fundamental dentro de la estrategia de la empresa, puesto que permitirá el seguimiento pormenorizado de los alumnos:



1. Respecto a los posibles alumnos, se podrán verificar los contactos que ha habido, las intenciones de compra o sus necesidades. En base a estos datos se podrán tomar decisiones publicitarias, promocionales, o de lanzamiento de servicios nuevos.
2. Respecto a los alumnos actuales, se establecerán puntos de contacto, calificaciones de las encuestas de satisfacción y entrevistas efectuadas o porcentajes de consecución de los cursos (en caso de utilizar plataforma virtual). Por supuesto también servirá para controlar datos personales y económicos de los alumnos, por lo que la empresa deberá cumplir con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal en los siguientes términos:
 - Se realizará la inscripción de los ficheros que posea la sociedad en el Registro General de Protección de Datos.
 - Se solicitarán los datos mínimos y exclusivos, solamente para la finalidad del negocio.
 - Se deberá informar de los datos recogidos al cliente, y de su poder para consultar, rectificar o eliminar los mismos.
 - Se deberá contar con el consentimiento del cliente para poder tratar los datos de carácter personal.
 - Se prestará atención a los datos especialmente protegidos, que revelen ideología, afiliación social, religión, salud... etc. Para poseer este tipo de datos, el cliente deberá realizar una autorización expresa por escrito.
 - Se tomarán las medidas técnicas de seguridad necesarias para evitar la alteración o pérdida de los datos.
 - Se deberá guardar secreto profesional respecto a esta información.
 - La transmisión de datos a terceros también deberá contar con la autorización expresa del cliente. Además, el objetivo de la transmisión deberá establecerse acorde, según la LOPD, con fines directamente relacionados con las funciones legítimas del cedente.



El ERP cumplirá las funciones de integración de la información dentro de las distintas áreas del negocio. Por un lado, cubrirá el área financiera y contable, realizando los asientos contables, el inventario o la confección de la cuenta de resultados y el balance. Aunque no está previsto contratar a ningún trabajador por el momento, el ERP también integraría la confección de nóminas y presentación de seguros sociales. Además, este sistema también es una herramienta muy útil para generar estadísticas sobre productividad, finanzas o ratios de todo tipo.

4.5. Área de recursos humanos

Las dos socias de la empresa serán las que, en un principio, **desarrollarán todas las actividades** que allí se lleven a cabo. Más adelante, y según sea la evolución de ventas del negocio, se valorará la contratación de una persona más por cuenta ajena. Dentro de la gestión de la empresa, cada socia tendrá ciertas funciones delimitadas:

1. La primera de ellas, nativa escocesa, se encargará de impartir las clases de inglés, acorde con las necesidades de los alumnos, o los servicios contratados.
2. La segunda se ocupará del seguimiento, planificación y orientación de los alumnos. Además, realizará tareas de gestión de documentación, contacto con asesorías y consultorías, y gestión financiera.

No obstante, estarán al tanto en todo momento de las actividades de ambas, realizando reuniones constantes para encontrar puntos de conexión y colaboración. Siguiendo a Baron, J. y Kreps, D. (1999), como la empresa desea ofrecer un servicio que se perciba de calidad superior, el sistema de recursos humanos potenciará en todo momento el trabajo en equipo y la innovación. Se perseguirá, por tanto, ajustar la estrategia de recursos humanos al espíritu de la organización (*alineamiento*), y que las distintas prácticas de recursos humanos se complementen y apoyen entre sí (*consistencia*).

La **motivación y clima social** será un punto fuerte dentro del negocio, ya que a las socias les une una larga relación de amistad. Además, individualmente tienen una **dilatada experiencia** en el negocio de la formación no reglada, y han trabajado estrechamente en una empresa del sector durante varios años. Las dos socias poseen titulaciones superiores en marketing y en gestión y dirección de empresas, y cuentan con una cartera de contactos personales y profesionales muy importante (Fundación San Valero, Master Distancia, S.A., Escuela Internacional de Negocios CESTE).



4.6. Dirección y organización

Manteniendo la idea de un modelo de negocio innovador y diferenciador, nos apoyaremos en un **estilo de dirección adhocrático**. Según Mintzberg (1984), *la estructura adhocrática es altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento; alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal; una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo*. Pasemos a detallar los puntos principales de la estructura adhocráctica:

1. **Estructura altamente orgánica:** No estará basada en férreos procedimientos de trabajo ni normativas. El nivel de coordinación del trabajo no necesitará de estos procedimientos de control. Esta estructura, por tanto, minimiza la formalización del comportamiento.
2. **Alta especialización horizontal:** Como ya comentamos en el análisis del área de recursos humanos, ciertas tareas de los socios aparecen claramente delimitadas, gracias a su grado de especialización. Así, aparecen dos agrupaciones diferenciadas, como son por un lado el **área docente**, y por otro el **área de orientación y administración**.
3. **Agrupaciones:** En sintonía con las conclusiones anteriores, podemos verificar que las dos socias tendrán **parcelas diferentes de trabajo**, para optimizar la productividad y el rendimiento dentro de los propósitos establecidos. No obstante, por otra parte, **deberán trabajar conjuntamente** cuando establezcan las líneas maestras de la estrategia, la cual será muy dinámica, sobre todo al inicio de la actividad.

Como conclusión, resumamos los puntos más importantes del análisis interno para plasmarlo posteriormente en el perfil estratégico de la empresa:

1. **Área comercial:** Se pretende obtener una **ventaja** respecto de la competencia en la **imagen de marca** y en el cuidado diseño de las páginas Web, blog (contenidos de calidad), y presencia en las redes sociales. Se aprecia en la mayor parte de la competencia cierta falta de cuidado en estos aspectos. Como **punto desfavorable** frente a la competencia, nos encontramos con la incertidumbre de la cuota de mercado a alcanzar a medio plazo.



2. **Área de producción:** Se deberá prestar especial **atención a los costes fijos** mensuales, partiendo en desventaja con el resto de competencia por la falta inicial de clientes. Como **punto fuerte**, el establecimiento del control de calidad basado en el **seguimiento continuo del alumno**, permitirá reorganizar la metodología docente rápidamente, y así conseguir un modelo único y diferenciado.
3. **Área financiera:** El aspecto más favorable respecto de la competencia al comienzo de la actividad será la **ausencia de préstamos a largo plazo**, gracias a los recursos con los que cuentan las socias. Por otro lado, la **ausencia de inversiones**, privará a la sociedad de rendimientos que puedan disfrutar otras empresas análogas y más diversificadas.
4. **Área tecnológica:** Al comienzo de la actividad, el *software* de gestión de carteras de clientes y de control de la sociedad supondrán un desembolso considerable. Este aspecto jugará en contra de la sociedad frente a la competencia, cuyos modelos tecnológicos ya estén consolidados y en funcionamiento.
5. **Área de recursos humanos:** La dilatada carrera profesional de ambas socias y su preparación académica, hacen de ellas un **equipo sólido** y bien preparado de cara al desempeño de sus tareas. Además, su convencimiento sobre el modelo de negocio y la diferencia que quieren plantear respecto a la competencia, contribuirá muy positivamente en el desempeño de sus tareas. El **aspecto negativo** aparece al iniciar la actividad, puesto que deberán invertir mucho tiempo y esfuerzo en coordinación, organización, y replanteamiento de estrategias.
6. **Dirección y organización:** En sintonía con el párrafo anterior, el **esfuerzo de coordinación y organización** será intenso, aunque su experiencia laboral conjunta será favorable para ellas. Además, **su alto grado de especialización** y de predisposición ante el mercado, les ayudará enormemente ante las turbulencias del entorno. La elección de **estructura adhocrática** también les dará una ventaja respecto a la competencia más estructurada y conservadora, al tratar de implantar un modelo diferenciado e innovador.

Perfil estratégico de la empresa

Áreas funcionales

Área comercial

- Cuota de mercado
- Imagen de marca
- Fuerza de ventas
- Publicidad y promoción

Área de producción

- Estructura de costes
- Control de calidad
- Bienes de equipo

Área financiera

- Estructura financiera
- Coste de capital
- Rentabilidad inversiones
- Solvencia financiera

Área tecnológica

- Tecnología disponible
- Esfuerzo en I+D

Área de recursos humanos

- Nivel de formación
- Nivel de participación
- Clima social

Dirección y organización

- Estilo de dirección
- Estructura organizativa
- Cultura empresarial

Empresa —————

Competencia -----

Figura 14

Como ya comentamos anteriormente al confeccionar el perfil estratégico del entorno, en este caso también utilizamos una **escala de Likert**, con una puntuación del 1 al 5, desde muy negativo, hasta muy positivo. Como se puede apreciar, el **perfil estratégico de la empresa** es una síntesis de las conclusiones obtenidas en el análisis interno de la empresa.



5. ANÁLISIS DAFO - CAMA

Hasta ahora, hemos recogido los datos del análisis del entorno general y específico de la empresa, y hemos confeccionado su análisis interno. Estamos en disposición de resumir las principales conclusiones del análisis estratégico. A continuación expresaremos las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** que aglutina el análisis **DAFO**. Nuestro propósito con este estudio, según Duncan y otros (1998) será obtener conclusiones acerca de:

1. *La forma en la que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno.*
2. *La urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.*

Del mismo modo, resolveremos la manera de afrontar las circunstancias recogidas en el DAFO, realizando el análisis **CAMA**, el cual pretende:

1. **Corregir** las debilidades.
2. **Afrontar** las amenazas.
3. **Mantener** las fortalezas.
4. **Aprovechar** las oportunidades.

Partimos de las siguientes dimensiones:

Debilidades

- D1: Pequeña / nula cuota de mercado.
- D2: Rentabilidad reducida respecto de la competencia.
- D3: Ausencia de inversiones y diversificación.
- D4: Imagen de marca desconocida.
- D5: Efectividad del modelo organizativo sin comprobar.



Amenazas

- A1: Intensidad de las políticas fiscales.
- A2: Reducción generalizada del consumo.
- A3: Inversión nacional reducida en I+D.
- A4: Mercado sumergido de la formación en idiomas.
- A5: Falta de concienciación sobre la formación en idiomas.

Fortalezas

- F1: Socios nativos con experiencia docente.
- F2: Experiencia en el sector de la formación privada.
- F3: Disponibilidad de recursos financieros.
- F4: Estructura financiera apropiada.
- F5: Alta motivación y complementariedad de los recursos humanos.

Oportunidades

- O1: Internacionalización creciente de las empresas españolas.
- O2: Nivel de vida / renta disponible local.
- O3: Crecimiento demográfico local.
- O4: Nivel de educación en idiomas.
- O5: Transferencia de tecnología aplicada a la teleformación y marketing.

Una vez analizadas las características principales del estudio DAFO como resumen de los estudios anteriores, construiremos su matriz y pasaremos a desarrollar las políticas que se derivan de su análisis. Debemos tener en cuenta que el análisis DAFO, según Guerras y Navas (2007), adolece de falta de integración entre los análisis interno y externo, *al no establecer relaciones entre las variables clave que componen ambos sistemas*. Para solucionar esta carencia, utilizaremos el análisis CAMA. El desarrollo de sus políticas de aprovechamiento y reacción permiten integrar las dimensiones descritas en el análisis DAFO, del siguiente modo:



Matriz DAFO – CAMA

Análisis interno de la empresa	Análisis del entorno	
	Amenazas	Oportunidades
Debilidades <p>D1: Pequeña / nula cuota de mercado. D2: Rentabilidad reducida respecto de la competencia. D3: Ausencia de inversiones y diversificación. D4: Imagen de marca desconocida. D5: Efectividad del modelo organizativo sin comprobar.</p>	Estrategias defensivas <p>ED1: <i>Adhocracia</i>. Organización efectiva ante contingencias (D1, D2, D5). ED2: Buena salud económica y financiera inicial (D1, D2). ED3: Posicionamiento SEO y SEM. Contenido de calidad en Web y blog (D4). ED4: Situación céntrica del negocio (D4).</p>	Estrategias adaptativas <p>EA1: Ventajas legislativas emprendimiento (A1, A2). EA2: Estrategia de segmentación a perfiles profesionales (A1, A2). EA3: Modelo docente y de orientación difícil de imitar (A4).</p>
Fortalezas <p>F1: Socios nativos con experiencia docente. F2: Experiencia en el sector de la formación privada. F3: Disponibilidad de recursos financieros. F4: Estructura financiera apropiada. F5: Alta motivación y complementariedad de los recursos humanos.</p>	Estrategias reactivas <p>ER1: Posicionamiento adecuado en Internet (A5). ER2: Labor de información sobre las ventajas del aprendizaje (A5, O1, O4). ER3: Creación de imagen de marca única (A1, A2, A5).</p>	Estrategias ofensivas <p>EO1: Campañas de inicio de curso, descuentos y bonos (D1, D2, A2). EO2: Actividades principales, generadoras de entornos en inglés (D5, A4, A5, F1, F2, F5). EO3: Socialización del alumnado (A4, F1, F5).</p>

Figura 15



1. **Estrategias defensivas:** La estructura organizativa (*adhocracia*) concebida para la sociedad pretende agilizar la **reacción frente a las contingencias** que puedan surgir, bien desde el entorno general como del específico. Así, las estrategias que se adopten se verán modificadas cuanto sea necesario para que los alumnos logren su objetivo satisfactoriamente, y en el menor tiempo posible (D1, D2, D5). La **situación económica y financiera de partida**, con recursos suficientes y endeudamiento cero, también servirán de soporte frente al primer impulso de la sociedad (D1, D2). El **desconocimiento de la** imagen de marca se combatirá mediante las estrategias de posicionamiento SEO y SEM anteriormente mencionadas, además de la dotación de contenidos de calidad a las publicaciones de Webs y blogs (D4). La **situación física** del local del negocio también contribuirá al conocimiento de la empresa, al menos en la zona centro de la ciudad (D4).
2. **Estrategias adaptativas:** Frente a la intensidad de las políticas fiscales y la reducción generalizada del consumo, en primer lugar **se aprovecharán las ventajas legislativas recientes** en materia de emprendimiento, como la tarifa plana en las cotizaciones a la Seguridad Social para autónomos, o las deducciones en inversiones realizadas para proyectos de innovación (A1, A2). Por otro lado, dentro de la **estrategia de segmentación**, se realizará un gran esfuerzo hacia profesionales con alto poder adquisitivo (médicos, abogados, arquitectos...etc), y se perseguirá la acreditación de centro concertado del INAEM, para obtener ingresos complementarios (A1, A2). Se establecerá un **modelo docente y de orientación de calidad**, respaldado de amplia experiencia en el sector, y basado en el capital humano, siendo así difícil de imitar (A4).
3. **Estrategias reactivas:** Ante la **falta de motivación de la formación en idiomas**, se utilizará el posicionamiento en Internet y la dotación de contenidos informativos y de calidad en estos formatos (A5). De este modo, se informará sobre las **ventajas del aprendizaje en idiomas** y su aplicación al ámbito laboral (A5, O1, O4). Se aprovechará también la experiencia en el sector, los conocimientos de marketing poseídos y la estrategia de diferenciación para crear una **imagen de marca única**, que impulse un nuevo concepto de academia de idiomas en la ciudad (A1, A2, A5).



4. **Estrategias ofensivas:** Se lanzarán **campañas de inicio de curso, descuentos y bonos** de sesiones intercambiables (D1, D2, A2). Se realizarán **actividades innovadoras, creando entornos en inglés** en la propia academia u otros emplazamientos de la ciudad. Estos entornos pretenderán combatir problemas muy comunes en el idioma, como es la participación e iniciativa del alumno a la hora de conversar. Así, estas estrategias también saldrán de la monotonía común que suelen ofrecer otros negocios, respecto del aprendizaje de la gramática y la construcción de estructuras en inglés (D5, A4, A5, F1, F2, F5). La estrategia más importante de todas es la de la **socialización del alumnado**. La intención es que los alumnos se interrelacionen y creen entornos en inglés en las zonas comunes de la academia, o fuera de ella bajo la supervisión del profesor, realizando actividades que supongan una asimilación más cómoda del idioma (A4, F1, F5).

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y PLAN DE ACCIÓN

Una vez recopilados los datos necesarios para formular la estrategia competitiva, pasaremos a desarrollar también la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa. Recordemos, a través de Guerras y Navas (2007), que *la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro. Es la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?* Así, los mismos autores plantean la pregunta definitoria de la **visión**: *¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?*, y de los **objetivos estratégicos**: *¿cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?*

6.1. Misión

La misión del negocio es el **acompañamiento continuo del alumno hacia su objetivo final, en el aprendizaje del idioma inglés**. A lo largo de este camino, siempre de la mano de una **orientación detallada**, se crearán **entornos exclusivos en inglés**, para lograr una interacción social fluida que ayude al alumno a desenvolverse convenientemente. Así, se pretenden crear **situaciones cómodas y familiares**, para que el alumno pierda el miedo escénico en la conversación, y se sienta seguro en las situaciones futuras en las que pueda encontrarse.



6.2. Visión

La visión del negocio se basa fundamentalmente en la **expansión del modelo docente exclusivo** que se desea implantar. De este modo, a futuro, la empresa pretende un **alcance geográfico nacional**, utilizando las nuevas tecnologías en la teleformación (campus virtual, *e-mail learning*, redes sociales, blogs...etc). Recordemos que el cuidado de la **imagen de marca** junto al **modelo docente** son pilares fundamentales del negocio. De este modo, una vez implantado y comprobado el modelo, se valorará **franquiciar** el *know-how* y la imagen de marca.

6.3. Objetivos estratégicos y plan de acción

Alineados junto con la misión y la visión, pasemos a desarrollar los **objetivos estratégicos**. Conjuntamente, estableceremos las líneas maestras del plan de acción:

1. Lograr en el corto plazo una **cuota de mercado** semejante a las del resto de empresas de la competencia del mismo tamaño (1,33%), y un nivel de ventas suficiente para cubrir costes fijos. Más adelante, se irán ajustando los ratios de productividad, alumnos y costes para **reducir el umbral de rentabilidad**, e ir estableciendo **márgenes que maximicen el beneficio**.
2. Establecer a muy corto plazo **contactos y convenios de colaboración** para la realización de **actividades sociales**. Así, se buscará la participación de profesionales que dominen el idioma inglés, y que puedan ofrecer entornos variados en los que desenvolverse: gastronomía, *coaching*, aeronáutica, economía, turismo...etc. No será necesario que estos profesionales tengan un dominio altamente preciso del idioma, sino que sepan desenvolverse en su especialidad con soltura. De este modo, se demostrará al alumno la importancia de la utilización del idioma, y se le alentará a abandonar el miedo a la conversación. También se buscarán, o tratarán de crearse reuniones en pubs, cafeterías o librerías, en las que se hable exclusivamente en inglés, pero bajo la supervisión del profesor. De este modo se continuará con la metodología de la academia, y se corregirán los posibles errores que surjan en la conversación. Estas **actividades sociales** serán uno de los pilares fundamentales de la formación académica y la estrategia diferenciadora, por lo que se realizarán al menos dos días a la semana, principalmente los viernes y sábados, cuando más tiempo libre pueda tener el alumno.



3. Implantar de forma inmediata el **sistema de seguimiento y control**, tanto de alumnos en activo como de clientes potenciales. Así, en ambos casos se realizarán puntos de control específicos y adecuados según los objetivos de los alumnos. Este sistema vendrá acompañado de entrevistas y encuestas de satisfacción periódicas para valorar, medir, y si fuera el caso, modificar la estrategia docente. Se persigue de este modo lograr la estandarización del modelo lo antes posible, dotando a imagen de marca de un respaldo de éxitos y testimonios reales.
4. Implantar de forma inmediata un **programa de dotación de contenidos** de calidad dentro de los medios utilizados en Internet (página Web, blog y redes sociales). Así, se pretende transmitir la seriedad y profesionalidad que el modelo docente persigue. A su vez, se llevará un control estricto sobre los resultados que la imagen de marca y metodología pretenden obtener, para así alcanzar una **diferenciación lo más alta posible**.
5. Establecer un **sistema de control publicitario**, detectando los canales más efectivos, y desecharando aquellos menos rentables. De este modo, se tratará de averiguar el **origen publicitario de todos los contactos** que se originen en la academia, rentabilizando así los esfuerzos de marketing.
6. Elaborar un informe periódico con las **estrategias docentes** más efectivas, con el afán de establecer el **know-how** necesario, de cara a una futura expansión hacia la teleformación y/o el contrato de franquicia.

6.4. Formulación de la estrategia como fuente de ventaja competitiva

Las investigaciones realizadas hasta este momento nos conducen a determinar la posición que quiere adoptar la empresa respecto a su entorno específico. Según Bueno (1987), *la competitividad no es más que la manera de expresar la posición relativa de la empresa en su sector o en su entorno competitivo, marco en el que tiene lugar la generación del valor por parte de la empresa, es decir, su renta, su beneficio, su excedente financiero o económico o su cash flow*. La empresa elegirá una estrategia que le otorgue **ventaja competitiva en diferenciación de su servicio**, en comparación con la competencia. Tal y como hemos desarrollado anteriormente, la búsqueda de un **modelo docente único**, y una imagen de marca **social, cálida, seria y profesional**, establecen las líneas maestras de esta estrategia. Además, según Grant (1996), *las*

decisiones de diferenciación tienden a estar estrechamente relacionadas con la elección de los segmentos en los que compite la empresa. De esta manera, la estrategia de **socialización y dinamización de entornos** en el idioma inglés, irá acompañada de un público fundamentalmente adulto. Así, según Guerras y Navas (2007), nos apoyaremos en el esquema del “reloj estratégico” adaptado de Johnson y otros (2006):

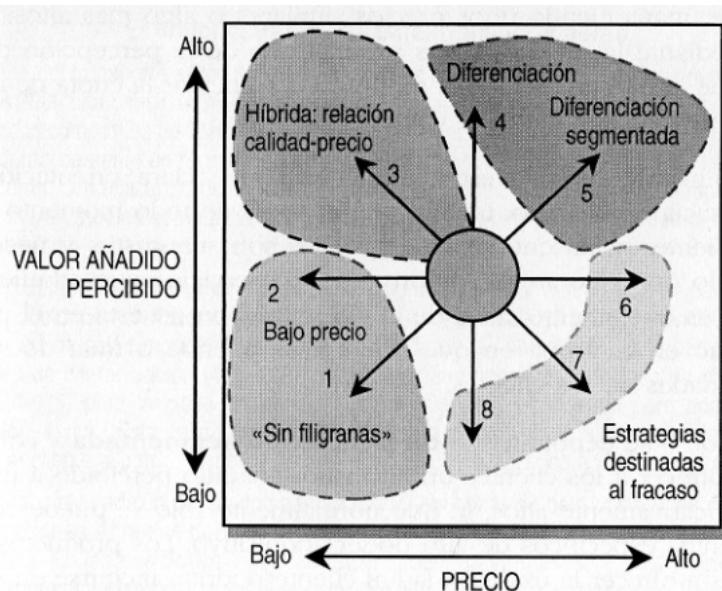


Figura 16 - Fuente: Adaptado de Johnson y otros (2006:243)

Este diagrama nos demuestra la relación entre el valor añadido percibido que otorgan las estrategias orientadas a precios bajos y diferenciación, junto con el precio establecido en el producto o servicio. También nos da información sobre la combinación de los factores anteriores junto con una estrategia determinada de segmentación. Así, la empresa comenzaría su negocio en la zona 4, **opción de diferenciación amplia**, que según Guerras y Navas (2007) *busca crear un alto valor añadido percibido por parte del cliente, manteniendo unos precios similares o algo más altos. De esta forma, mediante la mejora de los productos o de la percepción de éstos, se consigue la diferenciación sin renunciar a aumentar la cuota de mercado de la empresa y, por tanto, el volumen de ventas.* Esta estrategia se podría orientar en **servicios estandarizados**, como la preparación de exámenes oficiales o el reciclaje en el idioma inglés. Por otro lado, la empresa podría adentrarse más adelante con productos específicos en la zona 5, de **diferenciación segmentada**. En este caso, Guerras y Navas (2007) explican que *consiste en tratar de ofrecer a los clientes un alto valor añadido percibido a unos precios significativamente altos, lo que normalmente sólo se puede conseguir en segmentos específicos de alto poder adquisitivo.* Esta diferenciación iría



más orientada a la formación específica en inglés para profesionales. Estaríamos hablando de un inglés técnico para médicos, abogados, economistas, arquitectos...etc. En definitiva, los segmentos a los que la empresa desea dirigirse son personas adultas: Universitarios, profesionales de diversa índole, o cualquier otro tipo de alumno adulto con necesidades de reciclaje o mantenimiento de su nivel de inglés.

CONCLUSIONES

En un negocio maduro, como es el de la enseñanza privada de idiomas, con unas barreras de entrada escasas y pocas necesidades de inversión, se presume apropiada la estrategia de diferenciación en el entorno específico para lograr una ventaja competitiva. La competencia es intensa, y las técnicas de enseñanza están muy estandarizadas, por lo que abrirse paso en el negocio no es una tarea sencilla. El objetivo fundamental de este nuevo negocio será convencer, “enamorar” al alumno y demostrar que el modelo docente socializador que se propone es efectivo. El seguimiento de los resultados de esta arriesgada innovación será la premisa fundamental en los primeros pasos. Así, se esculpirá y perfeccionará constantemente el modelo, hasta lograr alcanzar su punto álgido, en el que se podrán demostrar los resultados perseguidos. La diferenciación vendrá influenciada enormemente por las personas que lleven a cabo la estrategia. Su compromiso y convencimiento sobre el modelo que desean implantar lo harán difícilmente imitabile.



BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A., Pamplona. 271 p. ISBN: 978-84-313-0462-1.
- Ayestarán, R.; Rangel, C.; Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. ESIC EDITORIAL, Pozuelo de Alarcón (Madrid). 350 p. ISBN: 978-84-735-6867-8.
- Ayuntamiento de Zaragoza. 2013. *Observatorio Municipal de Estadística*. Zaragoza.
<http://demografia.zaragoza.es/>
- Baron, J.; Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*. John Wiley and Sons, Hoboken (U.S.). 624 p. ISBN: 978-04-710-7253-9.
- BBVA Research (05/07/2013). *Observatorio Económico. España 2013*. Madrid.
http://www.bbvareresearch.com/KETD/fbin/mult/130705_Observatorio_Actividad_Jul13_e_tcm346-393447.pdf?ts=1072013
- *Boletín Oficial del Estado*, 11 de marzo de 2004, núm. 61, p. 10951. España. Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.
- *Boletín Oficial del Estado*, 14 de diciembre de 1999, núm. 298, p. 43088. España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

- *Boletín Oficial del Estado*, 29 de abril de 2011, núm. 102, p. 43659. España. Resolución de 12 de abril de 2011, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada.
- *Boletín Oficial del Estado*, 29 de diciembre de 1992, núm. 312, p. 44247. España. Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.
- *Boletín Oficial del Estado*, 29 de noviembre de 2006, núm. 285, p. 41734. España. Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio.
- *Boletín Oficial del Estado*, 4 de mayo de 2006, núm. 106, p. 17158. España. Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de 2006, de Educación.
- *Boletín Oficial del Estado*, 4 de octubre de 2006, núm. 238, p. 28927. España. Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre de 1990, de Ordenación General del Sistema Educativo.
- Bueno Campos. E. (1987). *Dirección estratégica de la empresa*. Ediciones Pirámide, Madrid. 375 p. ISBN: 84-368-0364-7.
- Central Intelligence Agency (2013) .*The World Factbook 2013-14*. Washington, DC.
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>>
- Duncan, J.W.; Ginter, P.; Swayne, L.E (1998). *Competitive Advantage and Internal Organizational Assessment*. Academy of Management Executive, vol 12, nº 3, pp. 6-16.
- EF Education First Ltd. (2011). *EF EPI (English Proficiency Index) 2011*. 21 p.
<<http://www.ef.com/epi/>>
- EF Education First Ltd. (2012). *EF EPI (English Proficiency Index) 2012*. 44 p.
<<http://www.ef.com/epi/>>



- Grant, R.M. (1996). *Dirección estratégica*. 5^a edición. Civitas Ediciones, S.L., Madrid. 641 p. ISBN: 84-470-2658-2.
- Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. 4^a edición. Editorial Aranzadi, S.A., Cizur Menor (Navarra). 688 p. ISBN: 978-84-470-2850-4.
- Heraldo de Aragón (digital, 03/07/2013). *La Ley de Dependencia retrocede en Aragón*. Europa Press. Madrid.
<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/2013/07/03/la_ley_dependencia_retrocede_aragon_240574_300.html>
- Hill, C. W. L.; Jones, G.R. (2005). *Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado*. 6^a edición. McGraw-Hill, México. 924 p. ISBN: 978-97-010-4831-3.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Anuario estadístico de España 2013*. Madrid. NIPO: 729-13-003-4. ISSN: 2255-0399.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. 7^a edición. Pearson Educación, Madrid. 712 p. ISBN: 978-84-205-4618-6.
- La Opinión de Murcia (digital, 13/05/2013). *Los piratas hablan inglés*. Murcia.
<<http://www.laopiniondemurcia.es/murcia/2013/05/13/piratas-hablan-ingles/469019.html>>
- Mendoza, X.; Planellas, M. (1995). *Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad – Política general de empresa* MASSON, S.A., Barcelona. 555 p. ISBN: 84-458-0299-2.
- Menguzzato, M.; Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel, Barcelona. 441 p. ISBN: 84-344-2053-8.
- Ministerio de Economía y Competitividad (2013). *Programa Nacional de Reformas. Reino de España. 2013*. Madrid.
<http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/PNR_Espana_2013.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Ariel, Barcelona. 561 p. ISBN: 843-44-6102-1.

- Mintzberg. H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo (Argentina). 365 p. ISBN: 978-95-002-3640-9.
- Organización de Consumidores y Usuarios (digital, 03/04/2012). *Caso Opening: última fase*. Madrid.
<<http://www.ocu.org/consumo-familia/nc/noticias/caso-opening-ultima-fase575794>>
- Organización de Consumidores y Usuarios (digital, 14/01/2013). *Enseñanza de idiomas: la asignatura pendiente*. Madrid.
<<http://www.ocu.org/consumo-familia/nc/nota-prensa/encuesta-ensenanza-idiomas>>
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 25^a edición. Compañía editorial continental, México. 407 p. ISBN: 968-26-0349-8.



GLOSARIO DE AUTORES

A

Andrews (1965) · 6
Ayestarán (2012) · 8

B

Baron, J. y Kreps, D. (1999) · 32
Bueno (1987) · 7, 9, 25, 28, 42

D

Duncan y otros (1998) · 36

G

Grant (1996) · 8, 42
Guerras y Navas (2007) · 6, 8, 9, 18, 21, 23, 24, 25, 37, 40, 43

H

Hill y Jones (2005) · 19

J

Johnson y otros (2006) · 7, 43

M

Mendoza (1995) · 9
Menguzzato (1991) · 7
Mintzberg (1984) · 6, 33

P

Porter (1982) · 6, 7, 20, 23, 24