



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Posicionamiento Estratégico en el Sector de Servicios
de Educación del Idioma Chino.

Un Análisis del Caso

Autor

Xuehui Gao

Director

Carmen Galve Górriz

Facultad de Economía y Empresa/2016



ÍNDICE

JUSTIFICACIÓN	5
1 INTRODUCCIÓN: EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	7
1.1 MARCO TEÓRICO.....	7
1.2 OBJETIVOS	10
Objetivos generales.....	10
Objetivos específicos.....	10
1.3 IDENTIDAD DE LA EMPRESA ENSEÑALIA	11
2 LA CADENA DE VALOR DE POTER.....	14
2.1 CONCEPTO/LOCALIZACIÓN.....	16
2.2 RECLUTAMIENTO/COMPRAS.....	16
2.3 FRONT-OFFICE.....	18
2.4 MARKETING.....	19
2.5 BACK-OFFICE.....	20
2.5.1 Desarrollo Tecnológico.....	20
2.5.2 Servicio Post-venta.....	21
2.5.3 Contabilidad.....	22
3 RECURSOS Y CAPACIDADES	23
3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	24
3.2 RECURSOS INTANGIBLES.....	24
3.2.1 Reputación.....	24
3.2.2 Tecnología.....	29
3.2.3 Recursos Humanos.....	30
3.3 CAPACIDADES.....	33
4 EVALUACIÓN ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	37
5 VALOR CREADO Y VENTAJA COMPETITIVA.....	41
5.1 ANALISIS DE ABELL	41
5.2 VALOR CREADO.....	47
6 MANTENIMIENTO Y RIESGOS DE LA VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN	68
7 CONCLUSIÓN	74
8 BIBLIOGRAFÍA.....	76



9	WEBGRARAFÍA.....	77
10	TABLA DE ILUSTRACIONES	78
11	ANEXO.....	79

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo fin de grado consiste en el análisis del posicionamiento estratégico de la academia Enseñalia y la identificación de las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, con el fin de abordar mejoras en la estrategia para así conseguir y/o mantener la ventaja competitiva.

La idea de realizar este trabajo viene condicionada principalmente por mi propio interés y experiencia sobre el idioma chino, y si a ello, además, lo unimos al impacto de la economía china sobre España, quedará justificado el porqué de este trabajo.

Primero, destaco mi propio interés acerca de la enseñanza del idioma chino, porque es mi lengua nativa, y soy consciente de la importancia que para determinadas personas relacionadas con el mundo empresarial tiene el conocer China y el idioma que allí se habla. Considero que tengo una motivación personal y pasión por la enseñanza, y eso queda probado por la realización de la carrera de Magisterio.

Posteriormente, la razón que me ha llevado a querer analizar la empresa Enseñalia, y no otra academia, es porque llevo 4 años trabajando en esta empresa, me siento muy identificada con ella, y me planteo quedarme mucho tiempo. Por todo lo comentado, me interesa saber su posicionamiento estratégico en su entorno competitivo y conocer las posibilidades de mejoras en su estrategia empresarial, ya que está vinculado directamente con el futuro de mi carrera profesional.

En último lugar, considero que el curso de chino podría ser un servicio muy demandado debido al impacto de la economía china sobre el mundo, incluyendo España. Se puede decir que es el idioma del futuro y es evidente que cada vez atrae a más personas del mundo. De hecho, el sector de los negocios, de cara a su desarrollo y su consolidación en el mercado asiático, es muy consciente de la importancia que tiene dominar el idioma chino. En España cada vez más academias privadas, escuela oficial de idiomas y universidades se



dedican a su enseñanza, pero muy pocas de ellas se concentran únicamente en la enseñanza de la lengua china.

Todos estos motivos justifican la elección de este proyecto. Espero que este trabajo pueda aportar una visión global sobre el sector de servicios de educación del idioma chino al mundo empresarial en el caso de que quisiera ponerse en marcha un negocio relacionado con la enseñanza de este idioma. Asimismo, este trabajo puede contribuir una ayuda a la gente sobre la toma de decisiones a la hora de elegir un establecimiento donde puede tomar el curso de chino.

1 INTRODUCCIÓN: EL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1.1 MARCO TEÓRICO

Para estudiar el posicionamiento estratégico de Enseñalia, en primer lugar se abordará una breve presentación sobre **la identidad de la empresa** que nos ayuda a determinar el tipo y características fundamentales de la empresa y nos facilitará entender mejor el soporte estratégico fundamental para su actuación competitiva.

El propósito del análisis del posicionamiento estratégico de una empresa es lograr una **ventaja competitiva** a través de mantener lo que diferencia a una compañía (la mejor posicionada en el mercado) de sus principales competidores. Según Guerra 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*. Debemos destacar que el logro de ventajas competitivas exige una creación de valor y una sostenibilidad de rendimiento. De este modo, Grant (2014) completa esta definición y enfatiza la importancia de la sostenibilidad, añadiendo *que sólo constituyen una ventaja competitiva si se traducen en una mayor **rentabilidad** para la empresa de manera sostenida en el tiempo*.

Así, el concepto de ventaja competitiva nos remite necesariamente al concepto de rentabilidad y **creación de valor**. Según Cuervo (1991), la empresa genera valor mediante el desarrollo de un conjunto de **actividades** siempre que *los costes de funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por sus productos o servicios*. **El análisis de la creación de valor** requiere una identificación de las **actividades** realizadas dentro de la empresa (Porter, 2010).

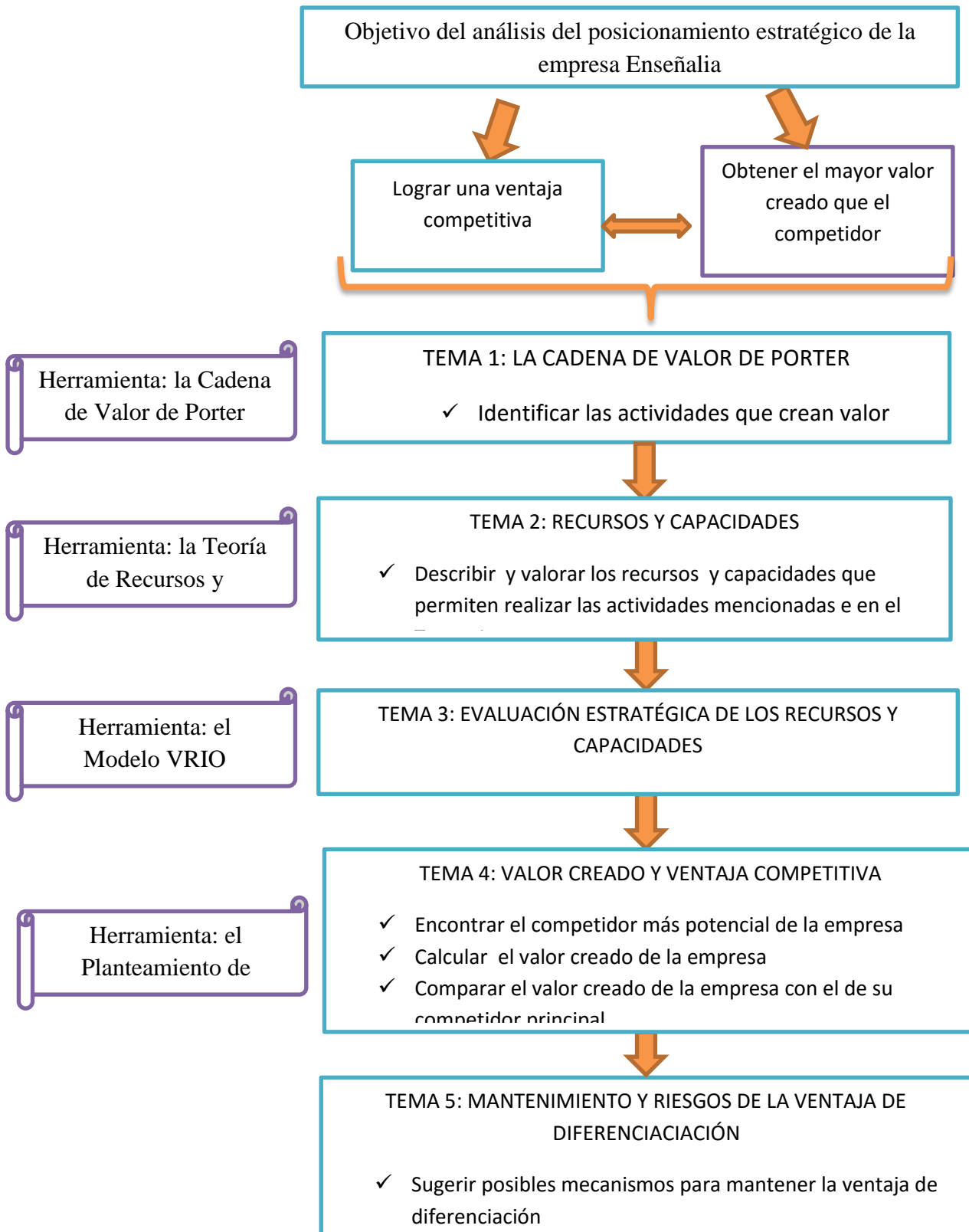
La cadena de valor nos ayuda a identificar las actividades que crean valor y permite hacer un diagnóstico interno de la empresa, así como los recursos y capacidades necesarios para la realización de dichas actividades, es decir, los elementos clave que pueden ser la fuente de la ventaja competitiva. En consecuencia, el desarrollo de este trabajo requiere una



investigación sobre los recursos y capacidades de la empresa. **La teoría de recursos y capacidades** será una técnica que nos permite *identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades o a los que puede acceder*, según Guerras y Navas (2007).

Según Guerras y Navas (2007), *la ventaja competitiva es un concepto relativo, ya que tiene que ver con la posición de la empresa respecto de sus competidores*. Eso nos solicita una delimitación de los competidores de la empresa Enseñalia. Para ello, empleamos el **Planteamiento de Abell**, que nos permite identificar el competidor potencial de la empresa. Una vez tenemos el rival más importante identificado, hacemos una comparación del valor creado entre las dos empresas para saber si la empresa objeto de estudio posee la ventaja competitiva o no. Basándose en el resultado obtenido, abordaremos recomendaciones acerca del posicionamiento de la empresa con el fin de crear o mantener la ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores.

Ya sabemos las herramientas teóricas y modelos necesarios para realizar el análisis de posicionamiento estratégico de la empresa. En el siguiente esquema se demuestra de forma estructurada cómo se distribuyen las herramientas mencionadas anteriormente para alcanzar el objeto de estudio.



1.2 OBJETIVOS

Por todo lo comentado, entre los objetivos que se persiguen con el presente trabajo cabe mencionar los siguientes:

Objetivos generales

- Conocer el **posicionamiento estratégico** de la empresa en su entorno competitivo.

Objetivos específicos

- Identificar claramente cuáles son las diferentes **actividades** que se desarrollan en la empresa y averiguar las **interrelaciones** entre ellas.
- Analizar los **recursos y capacidades** de la empresa para saber identificarlos, evaluarlos y gestionarlos adecuadamente.
- Comparar el **valor creado** de la empresa frente a su competidor más potencial.
- Recomendar las **posibles mejoras o ajustes** para crear o mantener la ventaja competitiva de la empresa

1.3 IDENTIDAD DE LA EMPRESA ENSEÑALIA

Como ya hemos comentado en el epígrafe anterior, el objetivo de este análisis es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. Conocer la identidad de la empresa ayuda a entender mejor el soporte estratégico fundamental para su actuación competitiva.

Edad

Los centros Enseñalia surgen en 1992 en Zaragoza como un espacio de formación integral para todas aquellas personas y colectivos de empresas que necesitan ampliar sus conocimientos de cara a su desarrollo personal y profesional.

En 2004 inician la actividad de formación principalmente en el área de informática, ampliándose al área de idiomas con el inglés al año siguiente. Dos años después, en 2006, se convierte en uno de los primeros centros de formación en España que ofrece la enseñanza de idiomas orientales. Ese mismo año comienza a ofrecer cursos bonificados para empresas a través de la Fundación Tripartita, cursos de idiomas en el extranjero para alumnos de todas las edades y formación online. Para completar su oferta de formación, en 2008 comienza a ofrecer el apoyo escolar y universitario y ya en 2009 vende sus primeros Masters oficiales homologados.

Tamaño

Para determinar el tamaño de la empresa, tomamos la clasificación de la Recomendación de las Comunidades Europeas, de 6-5-2003 (DOCE L 124 de 20-5-2003), que se demuestra en la siguiente tabla.

Empresa	CRITERIOS		
	Balance general anual (millones euros)	Volumen de negocio anual (millones euros)	Trabajadores (número de empleados)
Microempresa	< 2	< 2	< 10
PYME Pequeña	< 10	< 10	< 50
Mediana	< 43	< 50	< 250
Grande	≥ 43	≥ 50	≥ 250

Tabla 1.3.1 (Fuente: <http://www.empresa.es/empresa/dx-computer>)

Según el último informe de Axesor, la empresa Enseñalia con la razón social DX COMPUTER SL presenta un estado de activos de 234.009,44 €, tiene entre 500.000€ y 1.000.000€ en ventas anuales y posee entre 10 y 50 empleados. En conclusión es una empresa pequeña si atendemos al número de trabajadores.

Campo de actividad

La red de Enseñalia ofrece cursos de idiomas, de informática, de diseño, de programación, cursos específicos de formación bonificada para empresas, cursos y másters online, campamentos urbanos en inglés, campamentos específicos de deportes, cursos de idiomas en el extranjero para todas las edades y duración, y además apoyo escolar y preparación de asignaturas de todos los cursos y niveles, desde niños a universitarios.

Sus cursos van dirigidos a alumnos de todas las edades: niños, jóvenes, universitarios y adultos, y pueden ser de diferentes tipos: presenciales, semipresenciales, online o a domicilio. (Infofranquicias, 2015)

Tipo de propiedad:

Enseñalia, es una empresa con propiedad privada con una red de franquicias de academias. Los requisitos para abrir una franquicia de Enseñalia son los siguientes:

- Un local de 150m² como mínimo.

- Una población a partir de 10.000 habitantes en el área.
- Contrato de 10 años.
- Inversión mínima de 25.000 euros, considerando que se encuentre un local en perfectas condiciones.
- Canon de entrada de 6.000 euros a 30.000 euros, dependiendo del número de habitantes.
- Royalty del 3% y del 5% a partir de los 18.000 euros de facturación mensual.
- Canon de publicidad 2% sobre ventas.

Ámbito geográfico

La empresa presenta sus 12 establecimientos en 6 ciudades de España que son Zaragoza, Calatayud, Madrid, Pamplona y Jaén. Siete de ellos están localizados en la provincia Aragón. En consecuencia, se puede decir que las instalaciones están geográficamente concentradas.

Estructura jurídica

Enseñalía de Zaragoza, con denominación social DX COMPUTER SL, es una sociedad limitada tal como indica su nombre. Y cuentan con dos accionistas.

2 LA CADENA DE VALOR DE POTER

Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor. Las cadenas de valor son muy diferentes entre empresas del mismo sector, con lo cual las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva.

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte.



Ilustración 2.1 (Fuente: Revistadelaempresa.com, 2016)

El análisis de la **Cadena de Valor** es la primera herramienta desarrollada para sistematizar y facilitar el análisis estratégico, el cual tuvo su origen alrededor de los años 60, en la “Escuela de Harvard” de pensamiento estratégico. El análisis de Cadena de Valor de Porter a la empresa objeto de estudio “Enseñalia” presenta alguna dificultad relacionado con la imprecisión de aplicarla al sector servicios. Para ayudar a resolver este problema, se

presenta aquí una variante de la cadena de valor, desarrollada en equipo por los profesores del Instituto de Empresas (IE Business School), que permite realizar con más precisión y comodidad, el análisis de la ventaja competitiva de las empresas que compiten en el sector de servicios.

Cadena de Valor: Sector Servicios

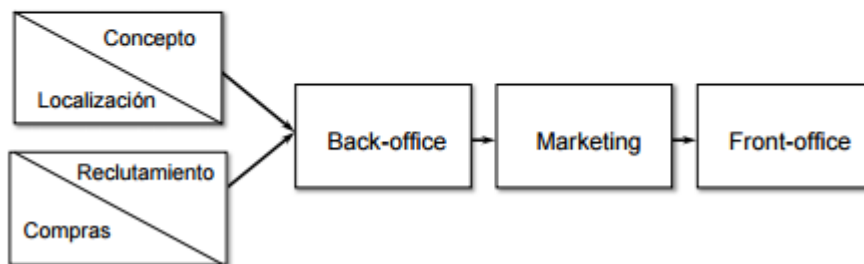


Ilustración 2.2 (Fuente: Revistadelaempresa.com, 2015)

Como nos demuestra la figura, los “eslabones” no siguen un diseño lineal, pero con ello se trata de dar una visión más cercana a las actividades de servicio, de las que se distinguen dos principales: las del “front office” y las del “back office”.

Las actividades del “front office” son aquellas que se hacen en unión con el cliente, es decir, se trata de todas las actividades de una empresa en las que sus empleados se relacionan directamente con sus clientes.

Las del “back office” son el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas. (Wikipedia, 2016)

2.1 CONCEPTO/LOCALIZACIÓN

La localización tiene un rol muy importante en la estrategia de marketing de empresas. Uno de los principios importantes a la hora de elegir la localización del establecimiento es la proximidad a la demanda, es decir estar cerca de los clientes potenciales. En consecuencia, la mayoría de los centros de Enseñalia se construyen cerca de donde están los alumnos, por lo que suelen estar al lado de algún colegio.

Otro factor importante es situarse en zonas altas con poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resultan más visibles. La localización en la que están los centros se caracteriza por las siguientes características:

- Con grandes fachadas
- Situados en calles peatonales y centros comerciales (uno entre los 5)
- En zonas de gran tránsito peatonal

El factor de comunicaciones y comodidad de acceso también es un criterio muy importante para la empresa, ya que un gran porcentaje de los clientes son niños, eso implica que es fundamental que el lugar elegido sea de fácil acceso para los padres a través del transporte público. En concreto, todos los centros de la empresa están situados en un enclave privilegiado en el centro económico de la ciudad de Zaragoza, perfectamente comunicado con cualquier otro punto de la ciudad mediante transporte público.

2.2 RECLUTAMIENTO/COMPRAS

La administración de recursos humanos engloba aquellas actividades implicadas en la búsqueda, selección, contratación, entrenamiento, desarrollo y política de retribuciones de los trabajadores de la empresa. La incidencia de los trabajadores sobre la capacidad competitiva de las empresas es un hecho que no admite discusión. El factor humano puede representar una fuente de diferenciación muy importante en las empresas de servicio, donde la interacción con el cliente es continua. En estos casos, la selección, formación, motivación

y supervisión del personal es un factor crítico para el resultado final de la diferenciación perseguida.

Las empresas más exitosas son aquellas que consideran su capital humano como el activo más valioso. En ese orden de ideas, la función de recursos humanos debe estar enfocada en garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacidades y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, además de tener la motivación adecuada para dar lo mejor de sí en aras de lograr los objetivos empresariales. La gestión de recursos humanos consiste en el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a la empresa en su conjunto.

En Enseñalia cuentan con un gabinete especializado de profesores, psicólogos y psicopedagogos, rigurosamente seleccionados. El 95% de los trabajadores de Enseñalia tienen títulos universitarios, son profesionales muy cualificados.

El proceso de reclutamiento de Enseñalia es bastante riguroso, normalmente se realiza a través de tres pasos. Primero, el departamento de recursos humanos se encarga de seleccionar candidatos entre todos los curriculums recibidos. Una vez tiene los candidatos seleccionados después de este primer filtro, cada candidato será entrevistado por una persona del departamento de recursos humanos y un profesor a la vez. Los que superan esta segunda fase realizan una clase de prueba con un profesor del centro. Después de esta tercera fase, el departamento de recursos humanos, el profesor y el director de Enseñalia toman la decisión de contratación.

El profesor contratado no inicia su actividad en la academia inmediatamente, (especialmente en el caso de contratación de nuevos profesores de chino) sino que previamente suele asistir a unas cuantas clases impartidas por un profesor de la academia para conocer el método de enseñanza. De esta manera, el profesor puede compartir su experiencia personal acerca de la enseñanza con el nuevo profesor contratado y transferirle al mismo tiempo la cultura de la empresa.



Enseñalia valora mucho la formación y el desarrollo de sus trabajadores. De hecho ofrece formación a sus trabajadores aplicándoles un descuento en el caso de que ellos quieran realizar algún curso dentro de la academia. Además siempre se fomenta a los profesores hablar inglés en lugar de castellano en el centro.

En cuanto al sistema de retribución, cuenta con dos sistemas: retribución fija y variable. Los empleados del departamento de administración, marketing y contabilidad suelen estar sometidos al sistema de retribución fija. En el caso de los profesores, se elige uno y otro dependiendo del caso de cada profesor. La retribución de los profesores chinos se identifica con el sistema variable, determinado por las horas trabajadas, que dotan una gran flexibilidad a los trabajadores, ya que pueden elegir los horarios. Además permiten encajar los estudios y los trabajos a la vez.

2.3 FRONT-OFFICE

El front-office incluye las actividades de los departamentos y personas que trabajan directamente con el cliente. Entre los departamentos de front-office de una empresa se pueden mencionar el Call-center, Recepción, Sala de ventas, atención al cliente, etc. El front-office debe ser cuidadosamente diseñado debido a que es el catalizador de la empresa.

Enseñalia siempre ha otorgado mucha importancia a las actividades del front-office ya que es el factor más significativo en la primera impresión que podría dejar a los clientes. Todos los trabajadores de la academia que se dedican a empleo front-office tienen cualidades comunes que son las siguientes:

- Se trata de personas a las que les gusta relacionarse, ser empáticas y amables.
- Tienen dotes comerciales y alta capacidad de reacción y de solución de problemas.

2.4 MARKETING

El marketing como área funcional de la empresa pone el énfasis en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. De ahí, que el primer paso sea conocer y detectar las necesidades y deseos que no están satisfechos. Además la empresa debe asegurarse de que la calidad de sus productos o servicios sean percibidos por los consumidores objetivo. La importancia de la señalización del valor creado aumenta a medida de que resulta más difícil inferir la calidad y demás atributos deseables de un producto. En aquellos casos en los que la calidad del producto y/o servicio es importante, pero ésta no se conoce con claridad de forma ex ante, la imagen de marca de los productos y la reputación de la empresa adquieren gran importancia. Este es el caso de Enseñalia, ya que los consumidores no pueden conocer la calidad de las clases hasta que no reciban ciertas clases en la academia. Si los consumidores se sienten satisfechos después de probar unas clases en el centro, se mantendrá fiel a Enseñalia y seguirá tomando las clases, resistiéndose a cambiar de academia, a no ser que otras academias ofrezcan la misma confianza y/o reduzcan el precio de forma significativa. En conclusión, la publicidad juega un papel muy importante en la búsqueda de la ventaja competitiva por el lado de la diferenciación, si bien por su utilidad, tanto en términos generales como específicos.

Existen dos grandes categorías de publicidad, de una parte, la publicidad que transmite información de elevado contenido, y, de otra, la publicidad que no transmite la información más allá de la existencia del producto. El papel que ha de cumplir la publicidad informativa es claro, al facilitar al consumidor la información relevante acerca de las características del producto y/o servicio, así como del precio o punto de venta donde puede ser adquirido, entre otros posibles. Resulta mucho más controvertido el papel que cumple la publicidad no informativa (publicidad diferenciada) predominante para los bienes de experiencia a largo plazo respecto a los bienes de búsqueda.

Enseñalia suele combinar los dos tipos de publicidad. Mientras busca informar a los consumidores sobre la ubicación y contenido de las clases que ofrecen, también intenta transmitir la alta calidad que tienen las clases a los posibles clientes.



En cuanto a los medios de publicidad, la academia realiza publicidad tanto convencional (prensa escrita, cartelería exterior, buzoneo, etc.) como en redes sociales (Facebook y twitter, Google +, LinkedIn, Youtube y Blog) y posicionamiento web (SEO y SEM). Aparte de eso, se valora muy positivamente la satisfacción de los clientes para que el boca a boca sea otro factor fundamental para atraer nuevos alumnos. Por ejemplo, muchos alumnos de Enseñalia han elegido esta academia por haber sido recomendados por algún conocido que ha tenido experiencias positivas con la empresa.

2.5 BACK-OFFICE

2.5.1 Desarrollo Tecnológico

La tecnología se puede definir como la aplicación concreta de conocimientos científicos y técnicos a la concepción, desarrollo, y fabricación de un producto. (Strategor, 1988). Las innovaciones tecnológicas constituyen una de las bases para el logro de diferenciación y pueden dividirse, de forma general, en aquellas que suponen avances en nuevos procesos productivos o aquellas que introducen nuevos productos o servicios en el mercado. Las primeras pueden otorgar una ventaja competitiva por el lado de diferenciación si los cambios en el proceso tecnológico permiten obtener productos de mayor calidad, fiabilidad o una mayor rapidez en el plazo de entrega. Las innovaciones en productos pueden suponer cambios radicales o, tan sólo, cambios incrementales respecto a los productos actuales. En todo caso, la empresa busca ofrecer un producto nuevo o que sea percibido como único en alguna de las características que lo definen.

Como he señalado varias veces anteriormente, la actividad inicial de la academia “Enseñalia” fue ofrecer cursos de formación principalmente en el área de informática. Lógicamente ello supone que la academia otorgue mucha importancia al factor de desarrollo de tecnología a la empresa. Además, la empresa también ofrece cursos online a los alumnos. En consecuencia, es imprescindible poseer un alto desarrollo en dicha área.

Concretamente, la empresa ha desarrollado una plataforma de enseñanza online donde ofrecen los siguientes cursos:

- DEMO
- Diseño
- Idiomas
- Internet
- Mecanografía
- Miscélaea
- Ofimática
- Programación
- Gestión

Para facilitar y mejorar la gestión de la empresa, ha creado un programa, cuyo nombre es Query, en el que los profesores pueden registrar la asistencia de los alumnos, las actividades que han realizado en cada clase, informes de los alumnos, etc. A la vez proporciona una mejor organización de clases, sobre todo, en lo referente al horario, y al aula de cada clase. Concretamente este programa Query permite una mejor coordinación entre los profesores y el personal de administración de la empresa, ya que cualquier cambio respecto a una clase informa automáticamente al profesor determinado mediante un correo automático. Adicionalmente, el programa también facilita la labor del departamento de la contabilidad de la empresa, ya que al finalizar el mes, las horas realizadas por cada profesor salen contadas automáticamente, lo que supone un ahorro enorme de tiempo y esfuerzo para dicho departamento, además de minimizar los posibles errores que solía cometer antes.

2.5.2 Servicio Post-venta

El servicio postventa consiste en aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente, con el objetivo de asegurar una compra regular o repetida; en el caso de Enseñalia, se pretende conseguir una asistencia continua a las clases, un seguimiento de cursos. La empresa siempre le ha dado mucha importancia a este servicio, siendo éste uno



de los puntos diferenciales respecto a la competencia, ya que la empresa sabe perfectamente que una de las mejores formas de crear lealtad a la marca es la publicidad de un cliente satisfecho.

Enseñalia ofrece abundantes servicios postventa, como por ejemplo pedir a los alumnos adultos realizar una encuesta de satisfacción al final de curso. De esta manera, la empresa consigue conocer el grado de satisfacción, opiniones personales de los alumnos sobre la enseñanza, docencia y la atención personal de recepción.

Aparte de lo que he mencionado hasta ahora, Enseñalia ofrece servicios gratuitos que se adaptan a las necesidades de los alumnos, como por ejemplo clases orales gratuitas cada martes para los alumnos apuntados a clases de idiomas, o talleres culturales y servicios de biblioteca de lunes a domingo en época de exámenes.

Con todo esto, lo que logra la academia es una fidelización de los clientes y brinda la posibilidad de conseguir nuevos, a través de la estrategia principal utilizada por la empresa, que es el “boca a boca”. (Shopify, 2015)

2.5.3 Contabilidad

Cabe destacar la subcontratación externa de la labor de la contabilidad de la empresa, ya que la mejora ha sido muy valorada desde el punto de vista de los trabajadores. En 2015, la empresa ha subcontratado a la asesoría Gesdocumet y gestión, S.A para la gestión de las nóminas de sus trabajadores. Gracias a dicha decisión, las nóminas llegan a los trabajadores más puntuales y con menos errores. Además los trabajadores pueden obtener la copia de su nómina empleando el programa Nomina PRO sin necesidad de acudir al departamento de contabilidad. El resultado es, además de simplificar trabajos de los empleados del departamento de Contabilidad, eliminar los procesos de papeleos de los trabajadores del centro respecto al tema de la nómina.

3 RECURSOS Y CAPACIDADES

En el apartado anterior, la cadena de valor de Porter nos ha ayudado a identificar las actividades de la empresa que crean valor, pero lo más importante es saber cuáles de ellas han permitido a la empresa crear más valor que los competidores, es decir, las actividades que la empresa realiza mejor que sus rivales. A partir de aquí, surgen los conceptos de capacidades y recursos de empresa.

Los **recursos** de cada empresa juegan un papel fundamental desde la perspectiva estratégica, ya que determinan lo que la empresa puede hacer. Ahora bien, en la mayoría de los casos, estos recursos no crean valor por sí solos, sino que deben ser adecuadamente combinados y gestionados, generando una **capacidad**. Según Grant (2014), para analizar si la empresa posee ventaja competitiva respecto a sus rivales, es necesario identificar y valorar los recursos y capacidades que posee y a los que pueden acceder. Para ello, empleamos la técnica **Teoría o Visión de Recursos y Capacidades**. El análisis consiste en dos actividades fundamentales:



Tabla 2.5.1 (Fuente: Robert. M.Grant (2006))

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Guerras y Navas (2007) han definido los recursos como *el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia*. Bajo la propuesta de Venture (2008), los recursos de la empresa se pueden clasificar en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son los que tiene una existencia física. Dentro de ellos, se comprenden los recursos físicos, como edificios, terrenos, recursos naturales, maquinaria, herramientas, entre otros; los recursos financieros, entendidos como medios de financiación, que permiten a la empresa llevar a cabo las inversiones requeridas por la estrategia establecida (dinero, capacidad de endeudamiento, derechos de cobro, etc.). En cambio, los activos intangibles se sustentan en el conocimiento que la empresa ha adquirido o desarrollado a lo largo de la historia. Según Grant (2014), Para la mayoría de las empresas, los recursos intangibles son más valiosos que los recursos tangibles.

3.2 RECURSOS INTANGIBLES

Como los recursos intangibles están basados en la información y el conocimiento, se pueden especificar en tres grandes categorías en función del tipo de conocimiento que los sustenta: reputación, tecnología y recursos humanos (Grant, 2006).

3.2.1 Reputación

La reputación puede entenderse como un conocimiento que reside en la **memoria de los clientes potenciales** y que evoca un conjunto de promesas acerca de los productos o servicios comercializados bajo una marca determinada. Según Grant (2014), las marcas registradas y otras marcas comerciales son una forma de activos relacionados con la reputación, cuyo valor reside en la confianza que infunden a los clientes. La reputación puede extenderse a la empresa y/o a las marcas que ésta comercializa y también puede hablarse de la reputación alcanzada por las empresas en relación con sus proveedores y socios comerciales. Este concepto puede ampliarse considerando la relación de la empresa con la

sociedad en conjunto, cuestión de la que se ocupa de la responsabilidad social corporativa. En conclusión, la reputación es un concepto bastante amplio y se puede analizar desde diferentes aspectos.

Mientras que la imagen es la que deja una primera impresión en la mente de los clientes, las semejanzas y la relación existente entre la reputación y la imagen son innegables, porque una imagen positiva cuando se mantiene a lo largo del tiempo colabora y deriva en una mejor reputación. Tal como ha definido Costa (2004), la imagen es *la representación en el imaginario colectivo*. Su potencia y su pregnancia emocional es lo que la imagen significa para su público. En cuanto a las variables que puede afectar a la imagen que asocian los clientes con la empresa son las siguientes: el diseño de la instalación, el logotipo, el diseño de la página web de la empresa y la gestión del perfil de redes sociales. Pero la reputación va más allá de la imagen de la empresa y está relacionada con el grado de satisfacción de los clientes. En consecuencia, es necesario tener en cuenta el trato de los clientes en el análisis. Finalmente, la reputación de la empresa también se vincula con la contribución a la sociedad, por lo que se debería incluir la responsabilidad social corporativa a la hora de estudiar la reputación de la empresa.

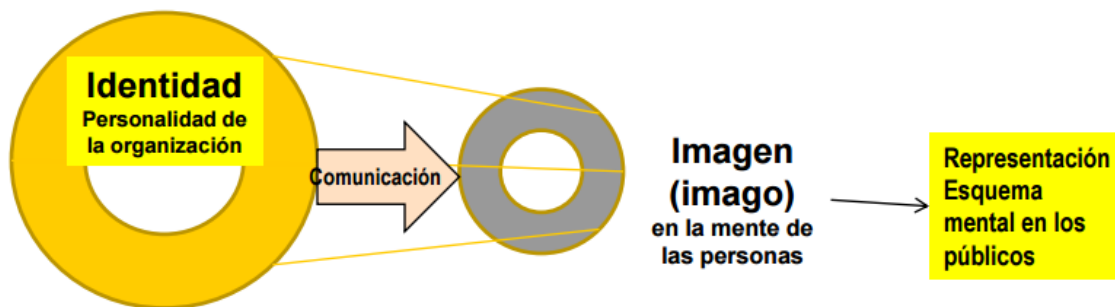


Tabla 3.2.1(Fuente: (Openmultimedia))

En el caso concreto de la empresa analizada “Enseñalia” siempre ha dotado mucha importancia a la imagen de la empresa. Y eso explica por qué la empresa cuida especialmente ésta a través de un perfil visual integrado por la suma de diferentes aspectos como por ejemplo el diseño de su logotipo, la página web y las **instalaciones del centro**, entre otras.

A continuación vamos a hacer una comparación del diseño del logotipo y la página web de todas las organizaciones.

El diseño de las instalaciones de la academia “Enseñalia” se caracteriza por la modernidad de la mayoría de los detalles, como por ejemplo el tono de la pared, la iluminación de las aulas, las mesas y sillas diseñadas basándose en las características de diferentes tipos de clientes, de tal forma que facilitan la transmisión de una buena imagen a los clientes.

El **logotipo** de una empresa es una pieza vital de la imagen corporativa. Es la señal de identidad por la que los clientes potenciales identifican la marca de una empresa. Es algo con lo que los clientes podrán identificar a una empresa en distintos contextos y lo que permite a una empresa diferenciarse de la competencia. (creattiburón). El logotipo de Enseñalia no siempre ha sido el mismo desde que se estableció como una empresa posicionada como una academia centrada en cursos de informática. La empresa sabe claramente que si el cliente potencial que quiere focalizar ha cambiado, entonces su logotipo debería cambiar también para que resulte atractivo para los nuevos clientes. En consecuencia, no es nada raro que la empresa haya decidido cambiar su logotipo este año. Ahora bien, vamos a comparar la diferencia entre los dos logotipos de la empresa.

Logotipo antiguo	Logotipo nuevo
	

Tabla 3.2.2

Podemos observar que tanto el logotipo antiguo como el nuevo son muy sencillos y ninguno de ellos tiene elementos decorativos superficiales. Además son fácilmente recordables e identificables y captan la esencia de la marca. Vemos que la gran diferencia es el color empleado. El logotipo más reciente ha empleado más colores debido al cambio del

público objetivo de la empresa, en concreto, los niños. Inicialmente la empresa solo ofrecía cursos informáticos a clientes que solían ser trabajadores de empresas que requerían conocimientos de Tic, por lo que lógicamente el logotipo empleado en aquellos tiempos era más serio, con un único color. Sin embargo, con el tiempo la empresa ha conseguido ampliar la gama de cursos y hoy en día el público objetivo de la empresa se ha convertido en los niños. De ahí que el logotipo antiguo diseñado ya no resulta suficientemente atractivo para sus clientes potenciales. Lógicamente este hecho explica por qué la empresa tomó la decisión de cambiar su logotipo.

Ahora bien, vamos a hacer una comparación del logotipo de la empresa con el resto de organizaciones competidoras de la empresa.

Empresa/Asociación	Logotipo
Enseñalia	
EOI	
Instituto de Idiomas de la Universidad de Zaragoza	
ACHACHI	
Asociación Sociocultural Aragón Oriental	
Escuela de Chinos	No tiene logotipo

Tabla 3.2.3



Observando los logotipos de las empresas, se puede decir que el logotipo de Enseñalia es mucho más sencillo que el resto de las organizaciones y más fácil de recordar, ya que no tiene muchos elementos decorativos. Respecto a la concordancia del diseño del logotipo con sus correspondientes clientes potenciales, el de Enseñalia y el del Instituto de idiomas de la Universidad de Zaragoza prevalecen frente al resto y resultan más atractivos, ya que el resto de empresas solo han valorado la esencia de la función de la organización sin tener en cuenta sus clientes potenciales.

En la actualidad, para una empresa es indispensable contar con un sitio web, ya que la red es el medio más utilizado por todos los usuarios para buscar información y llegar hasta las empresas a las cuáles se les va a comprar un producto o contratar un servicio. El hecho de tener un buen **diseño de página web** es muy importante. El aspecto, la funcionalidad y el contenido del sitio son los encargados de transmitir la esencia de la empresa y de convencer al cliente de que puede confiar en sus productos o servicios. Incluso se puede decir que invertir en diseño web es invertir en confianza. A continuación vamos a comparar el diseño de la página web de cada una de las empresas a través de un pantallazo de la página principal de cada una de ellas. (Ver anexo1).

Vemos que el contenido de la página web está muy bien estructurado, ya que cuenta con un desglose de contenido claro y sencillo, bien explicado. Aparte de la calidad del contenido, tiene un diseño atractivo, con fotos creativas, de buena calidad, los tonos de colores empleados, el tipo de letra, etc. Todos esos elementos ayudan a generar confianza y muy buena impresión. También cuenta con una buena velocidad de la página web, que reduce la probabilidad de que los usuarios abandonen la navegación sin dar una oportunidad de ver el sitio.

Cabe destacar la excelencia **de la gestión del perfil activo de la empresa** “Enseñalia” en las principales Redes Sociales (Facebook, Twitter, Google+, etc.). La empresa ha sido una de las academias pioneras que conoce el papel creciente de las redes sociales al permitir entrar en contacto con su entorno y crear una comunidad alrededor de la marca. Debido al reconocimiento de la importancia de las redes sociales, la empresa ha contado con los profesionales en esta área, quienes conocen las horas del día más óptimas para publicar, dominan fuentes de la información para ayudarse con la publicación de posts y lo más

importante, son expertos en técnicas de fidelización y posicionamiento SEO. El resultado es que la gestión de estas herramientas ha sido mucho mejor en nuestra empresa que en el resto de los competidores, y eso ayuda a mejorar la imagen de la empresa también. Muchas personas que han optado por la empresa lo han hecho por los comentarios positivos que habían dejado los clientes de Enseñalia. Si hacemos una comparación de la gestión de la cuenta de Facebook, se ve claramente que Enseñalia es la que obtiene la mejor nota y con mayor número de “like” logrados y siendo su contenido mucho más abundante y atractivo. (Ver anexo 2).

Pero la reputación va más allá de la imagen, está relacionada con el trato de los clientes, la gestión de reclamaciones y finalmente la contribución a la sociedad. Enseñalia da mucha importancia al trato con los consumidores. Y eso se demuestra por los comportamientos del personal de front office, saludando a los clientes por su nombre. En el caso de una queja o reclamo, atienden y resuelven con amabilidad, buena actitud y rapidez.

Smith (2003) señala que la **responsabilidad Social** permite una revalorización de la imagen y reputación de las empresas. Enseñalia realiza prácticas que se engloban dentro de la RSC. En referencia a la acción social, la empresa ofrece cursos de inglés gratuitos a los desempleados, talleres gratuitos de relajación y concentración a los estudiantes en época de exámenes y seminarios a los padres sobre el trato adecuado a los niños con problemas de atención, etc. Todas estas prácticas hacen que los clientes asocien la academia con una imagen positiva.

3.2.2 Tecnología

La tecnología se puede definir como *el conocimiento relacionado con el acceso, uso e innovación de las técnicas de producción y/o tecnología incorporada en los productos* (Fernández, 2000). El conocimiento tecnológico se incrementa mediante las actividades de I+D desarrolladas por la empresa, mediante acuerdos de colaboración, o bien absorbiendo conocimientos tecnológicos de fuentes externas, como licencias. El conocimiento tecnológico puede dar lugar a patentes cuando dicho conocimiento puede ser explicitado, buscando un mecanismo legal que permite su defensa de la imitación y uso por terceros. En



otros casos, se busca el secreto comercial como forma más idónea, si se sospecha que la patente puede facilitar el acceso de conocimientos relevantes a terceros, o cuando el conocimiento no puede ser patentado. Otras veces, el conocimiento se basa en la experiencia acumulada, o know how, por parte de un grupo de trabajo, que explota una determinada tecnología, lo que conduce a un saber hacer valioso y difícilmente separable de la persona o grupo que lo utiliza.

Con respecto al caso práctico de “Enseñalia”, como ya hemos mencionado, la empresa ha desarrollado un programa Query que ayuda a los profesores a controlar la asistencia, a realizar el informe de evaluación de los alumnos, a la vez que facilita la planificación de horarios de una gran cantidad de clases, etc. Aparte de dicho programa, la empresa dispone de una red virtual desde hace muchos años que posibilita a los alumnos que han comprado cursos online estudiar a distancia. Todos ellos cuentan como recursos tecnológicos de la empresa, y hace la empresa diferente a sus competidores, ya que ninguno de sus rivales dispone de esos recursos tecnológicos.

3.2.3 Recursos Humanos

Bueno (1998) define el capital humano como el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa, que posee la persona y equipo de la misma, así como su capacidad para regenerarlos, es decir, su capacidad para aprender.

El capital humano está integrado, en un primer nivel, por la **formación, experiencia acumulada, entrenamiento y educación recibida** por los trabajadores de una empresa. También forma parte del capital humano **la motivación o disposición del trabajador** para esforzarse y contribuir con sus conocimientos al logro de los objetivos de la empresa, lo que podría entenderse como **el grado de compromiso del trabajador** con la organización, para alcanzar el máximo nivel de productividad, innovación y competitividad posible. Cabe destacar otra característica, cada vez más valorada y demandada por las empresas, que es la capacidad para **trabajar en equipo**, ya que ningún trabajador es autosuficiente, todos requieren aportaciones de otros miembros para contribuir a los logros de la organización. Por tanto, no sólo se precisan trabajadores competentes técnicamente y comprometidos con la

organización, sino que además se buscan personas con habilidades sociales para comunicar, escuchar, ser asertivos y, en conclusión, ser capaces de establecer diálogos fructíferos dentro de equipos eficaces.

Ahora bien, disponer de trabajadores competentes no es suficiente, por lo que la empresa debería conseguir mantenerlos a lo largo del tiempo. Para lograrlo, se precisa alcanzar una cultura cooperativa que puede ser entendida como un conjunto de expectativas, entre trabajadores y directivos, que se refuerzan mutuamente. Para ello, es imprescindible la capacidad de comunicación de liderazgo de los equipos directivos, ya que es un factor determinante para crear un clima de confianza.

En conclusión, la empresa deberá prestar una atención preferente a las prácticas de recursos humanos que utiliza para atraer a los trabajadores más adecuados a sus necesidades, desarrollar su capital humano mediante la formación especializada y retener a los trabajadores más valiosos mediante sistemas de motivación y recompensas.

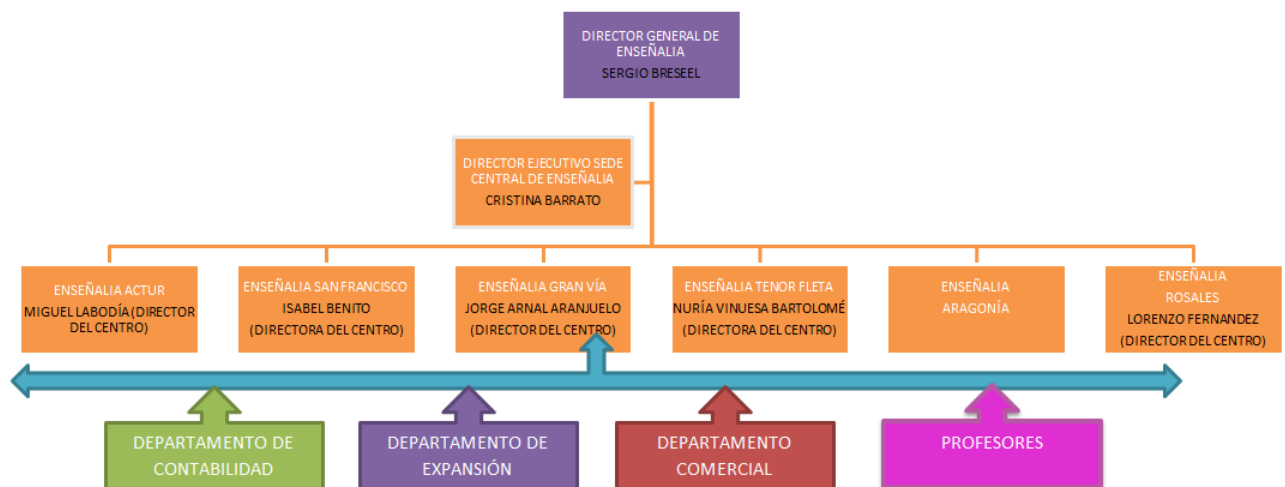


Ilustración 3.1

Para empezar a analizar los recursos humanos de Enseñalia, primero empezamos con la composición de dicho factor. Como nos muestra el organigrama, podemos observar que los recursos humanos de la empresa se distribuyen entre los departamentos de contabilidad,



de expansión y comercial, los profesores y el equipo directivo. El 85% de la plantilla de la empresa son profesores, mientras que el 10% tienen la labor de administración y el 5% restante tiene el cargo directivo en la empresa. Como el principal producto de la empresa es cursos de idiomas, los profesores de idiomas representan el 90% del total de profesores. Es decir, son el 70% de la plantilla de la empresa. Dada la importancia, analizamos las características de los profesores de idiomas en el presente análisis.

El 95% de los profesores contratados son nativos del idioma que enseñan, uno de los requisitos más importantes en el reclutamiento. Además de ser nativos, todos los profesores deben poseer experiencias en enseñanza y tener títulos universitarios. Los profesores no deben ser competentes técnicamente, sino que tienen que gozar de habilidades para trabajar en equipo. Los profesores colaboran entre ellos compartiendo los recursos de docencia, actividades realizadas con alumnos de éxito, experiencias adquiridas en la enseñanza, etc. Muchas veces, cuando un profesor se encuentra en situaciones difíciles, por ejemplo alumnos rebeldes con mala actitud frente al aprendizaje, los profesores del departamento les ayudan a buscar posibles soluciones, etc.

En cuanto a la relación entre los empleados y los directivos de la empresa, se caracteriza por una confianza mutua. En determinadas ocasiones incluso la toma de decisiones ha sido el resultado de la participación de ambos, lo que permite que los trabajadores se sientan muy integrados en la empresa.

Por otro lado, se aprecia una buena motivación de los trabajadores de la empresa gracias al sistema de recompensación en especie de la empresa, que se caracteriza por los reconocimientos no monetarios, que son por ejemplo, cursos gratis, entradas de cine, cupones, certificados para redimir en un restaurante, agradecimientos de los jefes, horarios flexibles, etc.

Tanto la confianza como la motivación ayuda a la empresa a mantener a los mejores empleados y a contar con una baja rotación de empleados. La mayoría de los trabajadores tienen 3 años de antigüedad en la empresa.

3.3 CAPACIDADES

Según Guerras y Navas (2015), el concepto de capacidad se refiere a la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas. Los recursos son aislados, necesarios, pero no suficientes para alcanzar los fines de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas. Es decir, los recursos se combinan para crear capacidades organizativas. No obstante, las capacidades de una organización no son un simple resultado de los recursos sobre los que están basados. Existen varios factores que determinan la eficacia con la que los recursos se combinan para crear capacidades. Según Grant (2014), los factores claves son los siguientes:

- Estructura organizativa
- Motivación
- Capacidad dinámica

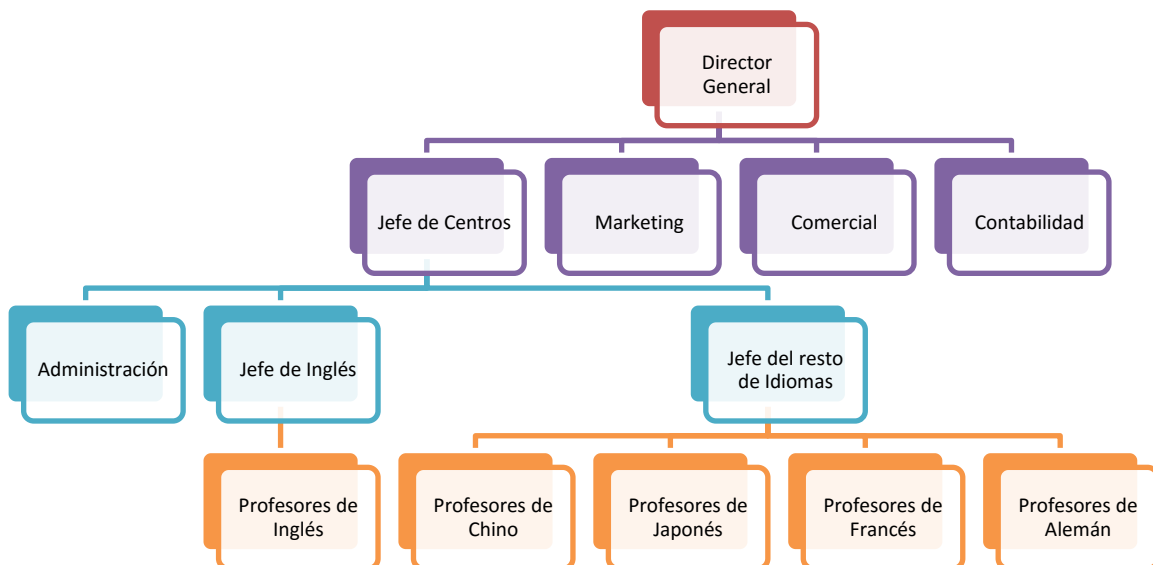


Ilustración 3.2



Observando el organigrama de Enseñalia, podemos ver que la estructura organizativa de la empresa cuenta con características de estructura funcional, ya que la división del trabajo de la organización se agrupa por las principales funciones que deben realizarse dentro de la organización: jefe de centros, marketing, comercial, y así sucesivamente. Cada grupo funcional dentro de la organización está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización. Y los empleados de las divisiones funcionales de una organización tienden a realizar un conjunto especializado de tareas. Por ejemplo, los profesores solo tienen la función de impartir las clases. Esto conduce a la eficiencia operativa dentro de cada grupo. Sin embargo, también podría conducir a una falta de comunicación entre los grupos funcionales dentro de la organización, lo que haría a la organización lenta e inflexible. Sin embargo, Enseñalia tiene en cuenta el riesgo de esta desventaja, y para evitarlo, la empresa organiza una reunión de empleados en cada centro con el objeto de que puedan comentar los problemas encontrados en cada departamento e intentan solucionarlos conjuntamente. Además, teniendo en cuenta que el tamaño de cada centro es pequeño, es muy asequible la realización de la reunión semanal. De esta manera, la empresa mejora la comunicación de diferentes departamentos.

La eficacia con la que las personas combinan esfuerzos para alcanzar las capacidades organizativas depende del grado de alineación de intereses personales con los de su equipo y del grado de motivación de los mismos. En Enseñalia destaca un gran alineamiento entre los intereses personales y de la empresa, ya que todo el mundo se esfuerza para ofrecer el mejor servicio de enseñanza a los alumnos. Dicho alineamiento es debido a un buen sistema de reclutamiento. Los directores valoran mucho el grado de coincidencia entre los intereses personales y de la organización en la selección de nuevos empleados. Los candidatos con intereses profesionales similares a los del centro obtienen mayor puntuación, por lo que de esta forma la academia garantiza la motivación de los empleados. La alta motivación también viene de la relación cercana existente entre los directivos y los trabajadores. Los directores de la empresa no solo mantienen una relación laboral con los profesores, también se preocupan de los problemas personales que puedan encontrar cada trabajador y les ayudan a

solucionarlos. Todo lo comentado genera un clima de confianza entre el equipo directivo y los trabajadores, y eso condiciona la motivación de los trabajadores.

Guerras y Navas (2007) definen capacidades dinámicas como *habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a entornos rápidamente cambiantes*. Enseñalia se caracteriza por su capacidad dinámica, ya que siempre intenta ser pionera detectando la tendencia de la demanda de los clientes. Un ejemplo de ello es su oferta de un curso robótico, que inició hace dos años, cuando en Zaragoza no existía ningún centro que ofrecía cursos similares. Cabe enfatizar que este año la empresa va a empezar a ofrecer prácticas en empresas de China, que es uno de los servicios nuevos que va a ofrecer la compañía en el 2016, ya que la empresa posee personas profesionales que poseen conocimientos sobre el mercado chino (los profesores chinos del centro). Todo eso demuestra que la empresa busca la sincronía entre sus recursos y los negocios donde compiten, intentando corregir los desajustes mediante las decisiones estratégicas, ya que la empresa sabe claramente que los mercados están en continuo cambio. En concreto, en función de la información obtenida a través del análisis interno y externo, la empresa decide una determinada estrategia que busca, para un horizonte futuro, el ajuste dinámico entre sus recursos y sus negocios.

La capacidad dinámica es inseparable de la capacidad de anticipación. Dicha capacidad implica que la empresa es capaz de identificar los recursos y de forma coherente y simultánea, emprende las actividades necesarias que le permitan disponer de dichos recursos. Es decir, para que la estrategia, en el momento presente, sea efectiva desde una perspectiva dinámica, tiene que generar recursos y capacidades suficientes como para hacer viable la estrategia futura. Mediante esa doble congruencia la empresa logra el ajuste dinámico básico. Para generar una sinergia dinámica, una empresa debe elegir aquellos negocios (productos, mercados, tecnologías) que le permitan desarrollar activos intangibles, y desarrollar las capacidades futuras. Gracias a la capacidad de anticipación que tiene la empresa, el director decidió poner en marcha el programa de prácticas en China. Esta decisión no ha sido nada espontánea, sino el resultado de un estudio que ha durado dos años. La idea inicial sobre este programa ha surgido porque la empresa ha analizado profundamente la situación del mercado laboral de España y ha sabido captar la tendencia del mercado



laboral de China. El mercado laboral de China destaca por una gran escasez de talentos en el ámbito de I+D, por una demanda urgente de personal titulado con conocimientos técnicos especializados y por la falta de empleados con capacidades gerenciales y de personal directivo, mientras que España actualmente se caracteriza por una situación donde existe una elevada tasa de desempleo y con un gran número de personas cualificados. La empresa ha sabido aprovechar el grupo de profesionales (recursos) con talento y con conocimientos cualitativos importantes para incorporarse al mercado chino, lo que le ha permitido ser pionero en este área. Y eso justifica la existencia de la capacidad de anticipación en el equipo directivo de Enseñalia.

4 EVALUACIÓN ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

No es suficiente con disponer de recursos o capacidades para disfrutar de una ventaja competitiva: es necesario además que éstos sean valiosos (en el sentido de ser relativamente diferentes y mejores que los de otras empresas competidoras) e inmóviles o apropiables para que la ventaja competitiva pueda ser sostenida en el tiempo. Con el objetivo de realizar una evaluación de los recursos, utilizamos el **modelo VRIO**.

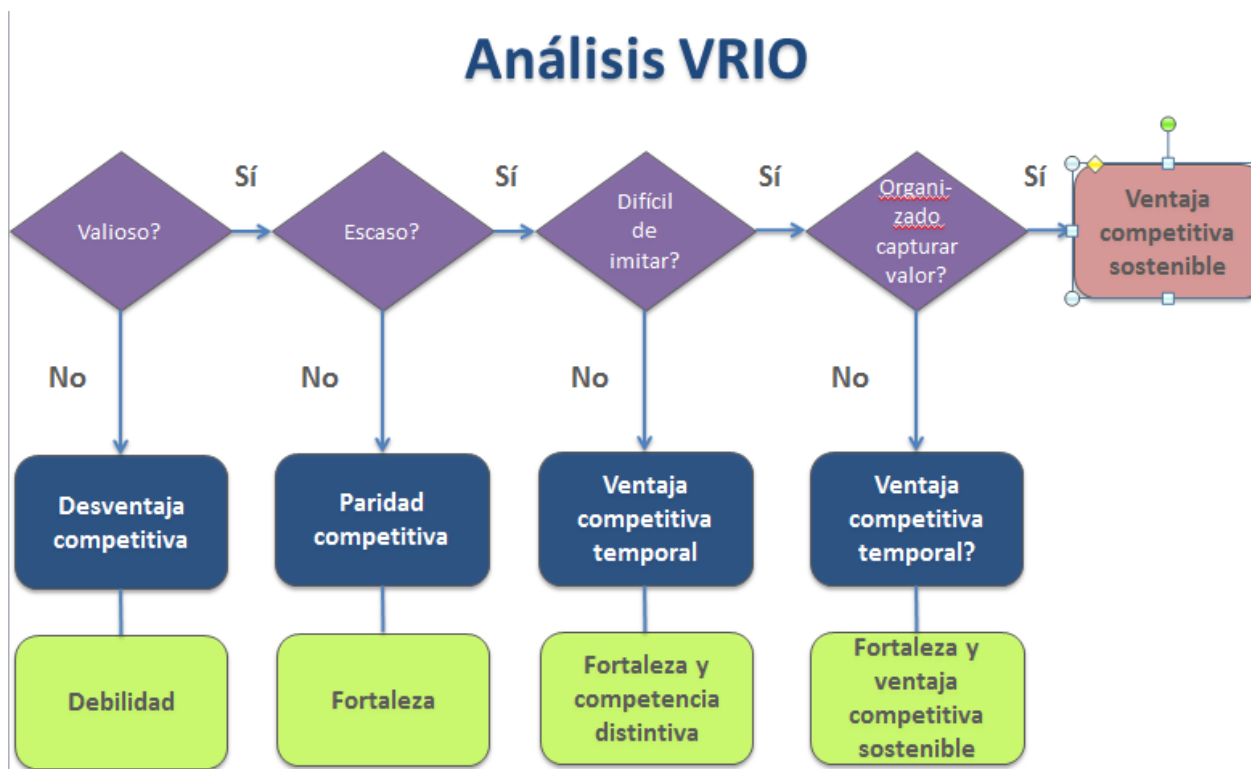


Ilustración 4.1 (Fuente: (Navas, 2007))

- **Valioso.** Se considera que un recurso es valioso cuando permite a la empresa explotar las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas del mismo. Es la primera condición que debería cumplir. Si no, las demás carecen de sentido al tratarse de un recurso que no aporta ninguna ventaja para competir en la industria señalada. El valor de un recurso no es intrínseco al mismo, sino que depende del grado de ajuste a las características del entorno competitivo. En consecuencia, la duración del valor de los recursos va a depender de los posibles cambios del entorno.

Los profesores nativos son recursos valiosos para la empresa porque además de ayudar a Enseñalia a neutralizar las amenazas de los competidores, también apoya a la empresa a incrementar el valor percibido de las clases que ofrecen, ya que los profesores nativos poseen cualidades muy valiosas, que no las tienen los profesores no nativos, que son las siguientes:

- ✓ Los profesores nativos no tienen que estar pendientes de la gramática, así que usan el idioma de una manera más lúdica y desenfadada. El resultado es que es más fácil que sus clases resulten relajadas y divertidas para los alumnos.
 - ✓ Los nativos tienen más vocabulario y dominan más expresiones, sobre todo coloquiales. Además, tienen un lenguaje más actual, ya que están continuamente en contacto con el idioma.
 - ✓ Con un profesor nativo se puede aprender a hablar imitando el acento y la pronunciación de cada país donde se habla. Por eso, es tremendamente válido si a lo largo del aprendizaje puede contar con profesores nativos.
 - ✓ Por último, un profesor nativo puede enseñar las costumbres de su país a los alumnos, no solo el idioma. Las lenguas están muy vinculadas a la cultura de los países donde se hablan.
- **Escasos.** Para que un recurso otorgue ventaja competitiva a una empresa se requiere que su oferta esté limitada, dado que si otras empresas disponen de los mismos recursos estarían en igualdad para competir. En consecuencia, si un recurso se puede adquirir en el mercado, sin restricciones, con independencia de su valor, dicho recurso

no genera una ventaja competitiva. La escasez puede deberse a múltiples causas, así ciertos recursos presentan una oferta limitada o única, como ciertos recursos físicos (yacimientos, recursos naturales), localizaciones específicas o conocimiento tecnológico que ha sido patentado, en cuyo caso existe un impedimento legal para su utilización. **En otros casos, las empresas desarrollan capacidades distintivas** que les permiten disponer de ventajas competitivas al ofrecer un mayor valor a sus clientes, bien por la capacidad de sus productos o servicios, bien por su menor coste o por la rapidez y eficacia para innovar y adaptarse a las necesidades específicas de los mismos. Cabe mencionar que la escasez no implica la exclusividad, ya que puede ocurrir que un pequeño número de empresas controle ciertos recursos, no disponibles para los restantes competidores, lo que les permite competir con ventaja.

Sin duda que los profesores nativos cuentan como recurso escaso, teniendo las dificultades de conseguirlos, si no todas las academias contratarían con profesores nativos. Para ello, Enseñalia tiene un programa especializado en contratar profesores nativos desde el extranjero, por lo que de esta forma la empresa tiene asegurado que la mayoría de los profesores del idioma del centro sean nativos al inicio de cada curso.

- **Difícilmente imitables.** La tercera condición es que un recurso debe ser difícilmente imitable, puesto que de no ser así la ventaja competitiva sería meramente temporal. Cuando una empresa obtiene resultados superiores a sus competidores, éstos tratarán de imitar (replicar o duplicar) los recursos o capacidades que se consideran como determinantes de sus mejores resultados, o bien tratarán de sustituir estos recursos por otros que permitan alcanzar los mismos resultados.

Gracias al programa especializado de contratación de profesores nativos desde el extranjero, la disposición de profesores nativos se convierte en un recurso difícilmente imitable. Además, este programa de contratación incluye una serie de servicios ventajosos para los profesores, como por ejemplo el alojamiento gratuito, el curso de español gratuito, preparación de documentos para la solicitud de residencia en España, etc.

- **Apropiables** para la organización. Finalmente, los recursos deben generar rentas apropiables para la organización en su conjunto. Para ello, la dirección de la empresa



debe diseñar fórmulas contractuales que le permita alcanzar el control óptimo sobre los recursos y capacidades valiosas, para asegurar su contribución a largo plazo, y generar rentas que compensen en exceso el coste de dicha contribución. Para conseguirlo, la empresa tiene derechos de propiedad bien establecidos sobre sus activos físicos y financieros, y tiene garantías legales sobre determinados activos intangibles, como marcas registradas o patentes. Pero en muchos casos la empresa necesita la contribución de los servicios prestados por recursos que no posee y con los cuales mantiene una relación contractual de empleo, como el caso de contratos laborales, que es lo que sucede en Enseñalia. Los profesores contratados mediante el programa mencionado anteriormente, tienen la obligación de mantener la relación contractual con la empresa durante un periodo de tiempo. Así la empresa consigue que dicho recurso genere rentas apropiables compensando los costes elevados.

En conclusión, la disposición de profesores nativos es un recurso VRIO para la empresa. Gracias a ella, la empresa consigue la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

5 VALOR CREADO Y VENTAJA COMPETITIVA

Según Guerras y Navas (2007), *la ventaja competitiva es un concepto relativo ya que tiene que ver con la posición de la empresa respecto de sus competidores así como de su carácter temporal o sostenido*. Para analizar si Enseñalia posee ventaja competitiva, es necesario identificar sus competidores potenciales. Según Bensako (2000), una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando es capaz de crear más valor que sus competidores. En conclusión, para analizar si la empresa posee ventaja competitiva o no, debemos comparar el valor creado de la empresa frente al de sus rivales. Para eso, primero identificamos el competidor más importante de Enseñalia a través del análisis Abell. Posteriormente haremos una comparación del valor creado de las dos empresas.

5.1 ANALISIS DE ABELL

Abell en su análisis nos plantea tres dimensiones (grupo de clientes, necesidades y tecnología) para la definición del entorno competitivo de la empresa. El análisis nos quiere mostrar de manera clara cuáles son los competidores de la empresa, lo que nos permitirá conocer las empresas que están compitiendo por las mismas ventas que nosotros, y también muy importante poder fijarnos a qué grupo o grupos de clientes centrarnos y con qué productos o tecnología lo queremos desarrollar. (Scribd)

Grupos de clientes:

En cuanto a la agrupación de los clientes que toman clases de chino, podemos diferenciar tres grupos que se detallan a continuación:

- ✓ Niños escolares españoles
- ✓ Niños escolares chinos, sean adoptados o no
- ✓ Estudiantes universitarios
- ✓ Trabajadores

Necesidades:



Respecto a las necesidades que se pueden cubrir con el curso de chino están las siguientes:

- ✓ Mejorar el nivel educativo
- ✓ Ocio, pues no buscan únicamente formarse, sino que lo aprenden por su propio interés sobre el país, tanto por la cultura como por el idioma
- ✓ Aumenta oportunidades en el mundo laboral
- ✓ Mejorar la comunicación con los clientes chinos

Tecnología:

Las tecnologías que son capaces de satisfacer las diferentes necesidades mencionadas anteriormente se pueden agrupar en clase presencial y clase virtual.

No obstante, no todas los competidores son igualmente rivales. Según Pearce y Robinson (2015), ciertamente, los competidores más directos son aquellos que forman parte de la misma industria y definen su negocio de forma similar. También serían competidores muy directos aquellos que cubren las mismas necesidades de una forma similar a los clientes. Para identificar los competidores potenciales, es necesario tener en cuenta el ámbito geográfico de la competencia, según Guerras y Navas (2007). En conclusión, es necesario, por tanto, establecer unos límites en los que se incluyen los principales rivales (Porter, 2008; Grant, 2014). Como hemos indicado en el apartado de la identidad de empresa, la mayoría de los centros de Enseñalia están concentrados en Zaragoza y la línea de negocio que nos interesa es el curso de chino. En cuanto a la identificación de los rivales delimitamos el mercado Zaragoza y el curso de chino.

Actualmente en Zaragoza se encuentran ocho establecimientos donde se imparten las clases de chino, cada uno de ellos tiene sus propias características distintivas y enfoques al mercado objetivo. En concreto son los siguientes:

- Enseñalia
- ACACHI (Asociación Cultural Amigos de China)
- Centro Universitario de Lenguas Modernas de la Universidad de Zaragoza (CULM)
- Escuela Oficial de Idiomas

- Asociación Sociocultural Aragón Oriental
- Escuela de Chinos

En cuanto al perfil del alumnado es tan variado como sus motivaciones a la hora de iniciar el aprendizaje de la lengua china: pequeños cuyos padres son conscientes de las ventajas de un aprendizaje temprano, niños adoptados de origen chino (y en ocasiones, también sus padres) buscando un acercamiento a su cultura y lengua nativas, adolescentes interesados en ampliar su formación, adultos que pretenden mejorar su posición en el mercado de trabajo, y un larguísimo etcétera.

ACACHI

La Asociación Cultural Amigos de China tuvo su embrión en un grupo de padres adoptantes, entre los años 96 y 97. El gusto por conocer más del país de donde procedían sus hijos fue el motor que puso en marcha poco a poco el funcionamiento de ese colectivo, mediante reuniones periódicas e intercambio de información. Tras varios años del funcionamiento (al margen del asociacionismo) y de colaboración con otros colectivos, el uno de Octubre del año 2003 (fiesta nacional de China) se formalizó ante la Administración aragonesa la inscripción en el Registro General de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de Aragón con el objetivo de transmitir la cultura y tradiciones chinas, difundir y promocionar el idioma chino e integrar las comunidades china y española.

ESCUELA OFICIAL DE IDIOMAS

La Escuela Oficial de Idiomas de Zaragoza cuenta con dos centros, y solo uno de ellos ofrece el curso de chino, en concreto “EOI Ferrando Lázaro Ferrer”. Este establecimiento es un centro público especializado en la enseñanza de idiomas a adultos, que depende del Gobierno de Aragón. Esta escuela está situada en la zona norte de Zaragoza (ACTUR) y comparte edificio con el I.E.S. “Tiempos Modernos”. La enseñanza del idioma chino comenzó de manera oficial el curso 2008-2009, y actualmente se imparten los niveles 1º, 2º, 3º de básico, 1º, 2º, 3º intermedio, y 1º y 2º avanzado (curso 2015-2016). Respecto al tipo de alumnos, la mayoría de ellos son estudiantes universitarios o trabajadores, ya que según la información proporcionada del Ayuntamiento de Zaragoza, uno de los requisitos que se tiene que cumplir para acceder a la Escuela Oficial de Idiomas es cumplir 14 años en

el caso de que se opte por un idioma diferente cursado como primera lengua extranjera en la ESO. Como coherencia con el tipo de alumnos, el motivo principal de aprender el chino para ellos es para obtener oportunidades laborales, la mejora del nivel educativo y el ocio.

HORARIOS Y GRUPOS CURSO 2015-2016

Nombre	Grupos
Daniel Lezcano Naudszus (jefe de departamento)	2º Intermedio (MJ 18.45) 3º Intermedio (LX 16.30) 1º Avanzado (MJ 16.30) 2º Avanzado (LX 18.45)
Jose Mario Cabanillas Garay	1º Básico (LX 16.00) 1º Básico (MJ 16.00) 2º Básico (LX 18.45) 1º Intermedio (MJ 18.45)
Lorena Riesco Fu	1º Básico (MJ 18.45) 3º Básico (MJ 16.30)

Tabla 5.1.1

EL CENTRO UNIVERSITARIO DE LENGUAS MODERNAS

El Curso de Chino del Centro Universitario de Lenguas Modernas tiene como fin promover el aprendizaje y la práctica del idioma chino a los miembros de la Comunidad universitaria y la sociedad aragonesa. Se ofrecen cinco cursos de Lengua China de modalidad presencial y duración anual. Al finalizar el quinto curso el alumno alcanza el nivel B1.1 correspondiente al nivel inferior (B1), según se define en el Marco Común Europeo.

El centro de lenguas modernas, que depende de la Universidad, y la Escuela Oficial de Idiomas (EOI), propiedad del Departamento de Educación, son los dos únicos organismos públicos que ofertan el estudio de chino. En el curso 2015-2016, ambos centros alcanzaron cerca de 350 estudiantes. En el caso de la EOI, un total de 195 aragoneses asisten cada semana a las clases, que están divididas en dos niveles: básico, que cuenta con 152 alumnos repartidos en tres cursos, e intermedio, que tiene 43 estudiantes, divididos también en otros tres.

Respecto al Centro de Lenguas Modernas de la Universidad de Zaragoza, registra 126 alumnos de chino, cuenta con cinco cursos y dos profesoras.

En cuanto al perfil de los alumnos del Centro de Lenguas Modernas, según una de las profesoras de este centro, Limei, Liu asegura que la mayoría de los alumnos son estudiantes de carrera universitaria, y un tercio personas ya con trabajo. (Periodico de Aragón)

ASOCIACIÓN SOCIOCULTURAL ARAGON ORIENTAL

En la Asociación Sociocultural Aragón Oriental se ofrecen dos niveles de cursos de chino, el nivel de iniciación y el nivel medio. El lugar donde se imparten las clases es el Centro Cívico Estación del Norte (Zaragoza). El precio de las clases es 30 euros al mes. Aparte de las clases presenciales en el centro cívico, también se imparten cursos de Idioma Chino como una actividad Extraescolar en muchos colegios.

ESCUELA DE CHINOS

La escuela de chinos, es una academia establecida por una profesora china sin tener permiso de apertura. Solo ofrece servicios el fin de semana y el periodo de las vacaciones escolares. Los alumnos que acuden a esta academia son niños escolares de origen chino, con padres de origen en China. El motivo principal de asistir a las clases de chino es porque los padres quieren que sus hijos aprendan la caligrafía china y conozcan la cultura de su país. Respecto a los profesores contratados, la mayoría de ellos son estudiantes jóvenes con estudios universitarios. En cuanto a los cursos que ofrece en total hay 5 niveles, y en cada nivel cuenta con 3 grupos, contando en cada uno de ellos con aproximadamente 25 alumnos. Es decir, la cantidad total de alumnos de esta academia está alrededor de 375 alumnos.

Respecto al factor de la tecnología, cabe mencionar que ninguna de ellas ofrece curso de chino a distancia, excepto Enseñalia.

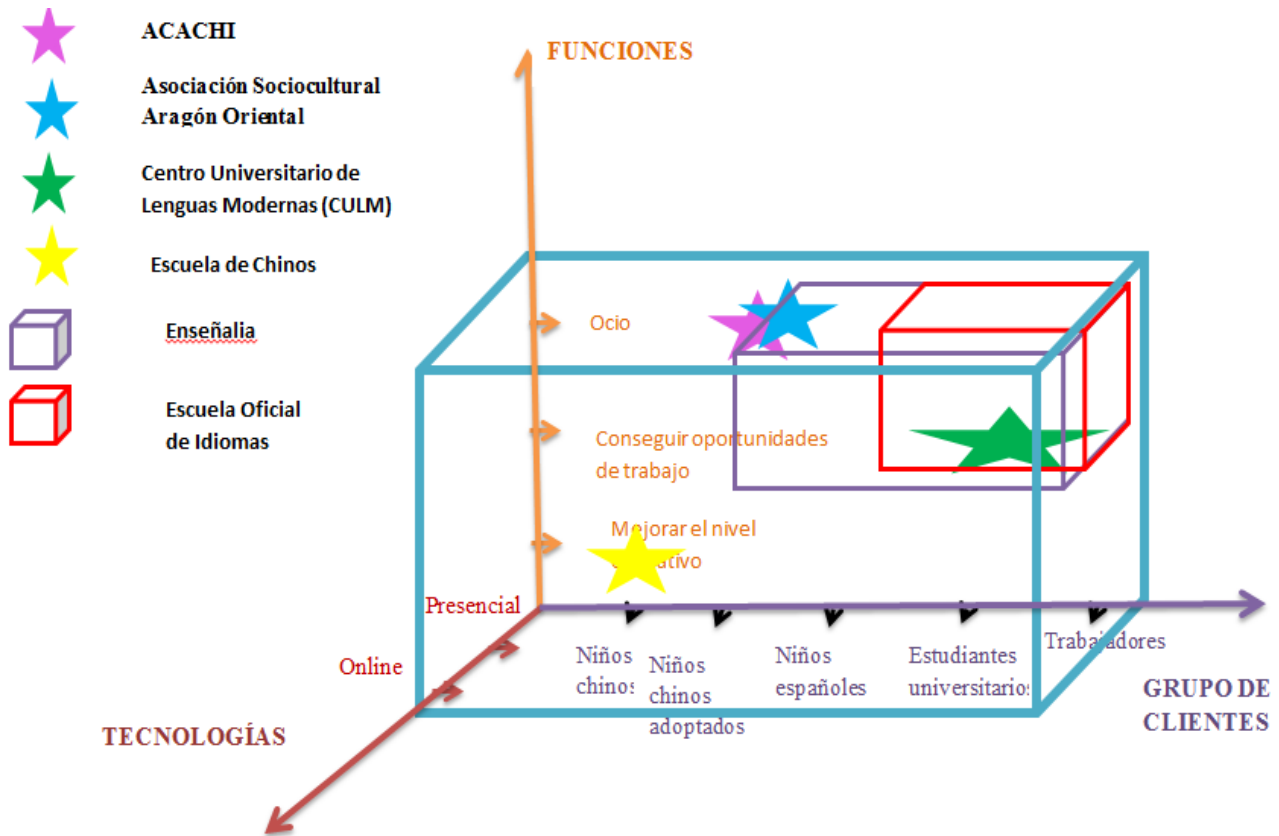


Ilustración 5.1

Observando el gráfico de Abell, se puede apreciar que hay una similitud destacable entre Enseñalia y la Escuela Oficial de Idiomas. Primero, los dos intentan cubrir todos los grupos de clientes, desde los niños escolares hasta los adultos trabajadores. Además ambos intentan satisfacer todas las necesidades de todos los posibles clientes. Respecto a la dimensión de tecnología, las dos instituciones ofrecen tanto clases presenciales como virtuales. Teniendo en cuenta las similitudes mencionadas anteriormente, se puede decir que el competidor principal de Enseñalia es la Escuela Oficial de Idiomas. Para ver si Enseñalia posee una ventaja competitiva frente a su rival más importante, nos requiere comparar el valor creado por ambos centros. (Centro para la Gestión de Valor)

5.2 VALOR CREADO

La **posición competitiva** de una empresa está indisolublemente unida al beneficio percibido y a los costes de las mismas, en términos relativos a los beneficios percibidos y costes de sus competidores principales (Ventura, 2008). El **valor creado** se mide por la diferencia entre el beneficio percibido y el coste incurrido en la obtención de un determinado bien o servicio. El valor creado puede descomponerse en dos componentes: el margen de productos y el excedente del consumidor (Bensako, 2000).

Mientras que el excedente del consumidor mide la diferencia entre el valor percibido por el cliente y el precio que realmente paga. Cuanto mayor sea este excedente mayor es la satisfacción del consumidor. El segundo componente mide el beneficio unitario que obtiene la empresa por cada unidad de producto vendido. Según Porter (2010), con carácter general, un producto o servicio puede crear valor de dos formas: reduciendo el coste para el cliente o mejorando el beneficio percibido del cliente.

En el caso de mejorar el beneficio percibido por el consumidor, el cliente está dispuesto a pagar un precio superior siempre que el valor percibido del producto o servicio sea superior al ofrecido por otros competidores mejorando así la satisfacción del cliente. Guerras y Navas (2007) han clasificado las variables sobre las que se puede conseguir un aumento en el grado de satisfacción del consumidor en cuatro grupos, los cuales están relacionados con las características técnicas de un producto, las del mercado, las de la propia empresa o con otras variables difícilmente clasificables.

Los atributos del servicio más valorados por los clientes sobre el curso de chino a la hora de seleccionar una academia son las siguientes:

- **Características del producto (el curso de chino)**
 - ✓ Flexibilidad de horarios
 - ✓ Las condiciones de las aulas son adecuadas para la docencia
 - ✓ El número de alumnos por clase



- ✓ Variedad de tipo de cursos: presenciales, virtuales y a domicilio
- **Características del profesorado**
- ✓ Profesor nativo
- ✓ El profesorado posee títulos universitarios
- ✓ El profesorado tiene experiencia en la enseñanza del idioma a extranjeros
- ✓ El profesor ofrece y usa con frecuencia el idioma en clase
- ✓ El profesor sí domina la lengua castellano
- ✓ El profesor explica con claridad y orden
- ✓ Las clases se adaptan a los intereses y posibles necesidades de los alumnos
- ✓ El profesor es activo y estimula la participación de los alumnos
- ✓ El profesor motiva a los alumnos, atrae su atención, crea actitudes favorables hacia la clase y ofrece actividades interesantes
- ✓ El profesor utiliza variedad de ejercicios y actividades orales y escritas
- **Características de la empresa (Academia)**
- ✓ Localización del establecimiento
- ✓ Tratamiento agradable por los administrativos
- ✓ Prestigio, reputación de la empresa

Según Ventura (2008), el proceso de creación de valor puede ser descompuesto en un conjunto de actividades discretas con el fin de estudiar cómo contribuye cada una de ellas al coste final del producto y/o al beneficio percibido por los clientes. Para analizar el valor percibido sobre el curso de chino de Enseñalia, es necesario relacionar estos atributos con los recursos y capacidades analizados en el apartado de la cadena de valor y de recursos y capacidades.

- **Características del producto (el curso de chino)**

- ✓ Flexibilidad de horarios

Enseñalia destaca por una mayor flexibilidad de horarios que la Escuela oficial de Idiomas, ya que siempre intenta adaptarse a los horarios de los clientes que, sea por motivo escolar o laboral, puedan optar a horarios de 9:00 a 22:00. La consecución de flexibilidad de horarios es debido a una buena colaboración del profesorado del centro.

La empresa asigna una importancia muy grande a la disponibilidad de horarios en el proceso de reclutamiento de los profesores (recursos humanos) para garantizar posteriormente la flexibilidad de horarios.

Sin embargo, en el caso de la Escuela Oficial de Idiomas, las opciones de horarios son mucho más reducidas, pues sólo ofrece clases basándose en el horario del calendario planificado al inicio de cada curso.

✓ Las condiciones de las aulas

En cada centro de Enseñalia se pueden encontrar alrededor de 15 aulas. Cada una de ellas tiene sus propias características respecto al tamaño del aula, el tipo de mesas y sillas, el tono de color de las paredes, las lámparas, la pizarra y el proyector, etc. Eso es debido a que ya tiene previsto el perfil de los posibles clientes y sus necesidades que intentan satisfacer. Antes de empezar la reforma para la apertura de un nuevo centro, los directores del centro se reúnen con el diseñador para detallar el diseño de cada aula. El resultado es que las aulas del centro son mucho más cómodas y acogedoras que las de las aulas de la Escuela Oficial de Idiomas, que son prácticamente iguales todas las aulas sin tener en cuenta las necesidades específicas de los alumnos. (Anexo 3: Fotos de las aulas de Enseñalia)

✓ El número de alumnos por clase

En cuanto al número de alumnos por clase, es dependiente del tipo de clases que ha elegido. En concreto hay dos tipos, uno es bono individual, y el otro es clase en grupo. La cantidad máxima de alumnos de las clases pagado en bono son dos personas. Y la formación del grupo en las clases grupales exige un mínimo de 3 alumnos mientras que no existe una cantidad máxima de alumnos. En la práctica, teniendo en cuenta el tamaño de las aulas, la cantidad máxima que se permite tener en un grupo son 20 personas. En general, el promedio del número de alumnos en un grupo es de 5 personas. Se puede decir que las clases de la academia se caracterizan por grupos reducidos de alumnos. Mientras que en la Escuela Oficial de Idiomas, el número de alumnos por clase es mucho mayor, de 15 personas aproximadamente según los datos que ofrece la Escuela Oficial de Idiomas de Zaragoza. Vemos, pues, que la diferencia entre las dos instituciones es muy destacable.

- Precios

El precio de las clases de la academia se define considerando dos criterios: el número de alumnos por grupo y las horas semanales. En la tabla de abajo se ve claramente los precios ofrecidos para cada opción.

PRECIO DE MATRICULA DE ENSEÑALIA	
Tipo de clases	precio
bono individual (max:2 personas)	
1h/semana	69 euros/mes
clase en grupo (min:3 personas)	
1h/semana	39 euros/mes
1,5h/semana	49 euros/mes
2h/semana	59 euros/mes

Tabla 5.2.1

El precio del curso completo para alumnos de enseñanza presencial es de 96 euros en la Escuela Oficial de Idiomas. Comparando el precio de las dos instituciones, es obvio que las clases de Enseñalia son mucho más caras que las de la Escuela Oficial de Idiomas, teniendo en cuenta que el precio del curso completo para alumnos de enseñanza presencial es de 96 euros, según la información de la página web del ayuntamiento de Zaragoza. (Ayuntamiento de Zaragoza)

- **Características del Profesorado**

Para ser profesor oficial de la Escuela Oficial de Idiomas debe cumplirse una serie de requisitos según el Real Decreto 334/2004, de 27 de febrero, publicado en el Boletín Oficial del Estado de 28 de febrero de 2004. Entre ellos, vamos a subrayar los más importantes:

- ✓ Ser español, nacional de un país miembro de la Unión Europea
- ✓ Estar en posesión de título de Doctor, Licenciado, Ingeniero, Arquitecto o el Título de Grado correspondiente u otros títulos equivalentes a efectos de docencia

- ✓ Estar en posesión de la formación pedagógica y didáctica: Título oficial de Master en profesorado de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanza de Idiomas
- ✓ Aprobar la oposición

Observando los requisitos mencionados, podemos deducir que la posibilidad de que los profesores del curso de chino sean nativos es muy baja. Debido a que si una persona con nacionalidad china quisiera solicitar la nacionalidad española, debería llevar 10 años viviendo en España para solicitar la nacionalidad española y como consecuencia de dicha solicitud tendría que dejar la nacionalidad natal, por lo que el resultado final es que hay muy pocos chinos que están dispuestos a cambiar su nacionalidad. En el caso concreto de Zaragoza, las clases de chino se imparten por tres profesores españoles, como se indica en la tabla de abajo. Todos ellos han realizado la oposición del idioma chino, la cual cuenta con un grado de dificultad bastante alto, además de poseer títulos universitarios y de formación pedagógica y didáctica de idiomas. Adicionalmente cabe destacar que el jefe del departamento ha estudiado en la Universidad de Jilin (situada en el noroeste de China) durante 4 años y además su esposa es de China. Entonces su nivel de chino es bastante alto tanto en los aspectos del idioma como de la cultura del país.

Profesores	Grupos
Daniel Lezcano Naudszus (Jefe de Departamento)	2º I, 3ºI, 1º A y 2ºA
Jose Mario Cabanillas Garay	1ºB, 2ºB y 1ºI
Lorena Riesco Fu	1ºB y 3ºB

Tabla 5.2.2

En cuanto a los profesores de Enseñalia, como hemos señalado en el apartado de la cadena de valor y de recursos, el proceso de reclutamiento de Enseñalia es bastante riguroso con el objetivo de garantizar la calidad de la docencia. Los profesores contratados no tienen que hacer una oposición dura como el caso de los profesores de la Escuela Oficial de Idiomas,



pero es necesario tener muchas cualidades competitivas para llegar a ser un empleado de la empresa. En todos los centros de Zaragoza se cuentan con 4 profesores. Todos ellos son nativos con nacionalidad china y dominan la lengua castellana. Todos ellos poseen títulos universitarios y con experiencia en enseñanza de la lengua china.

Los profesores siempre procuran usar el idioma chino a la hora de la clase con el fin de hacer a los alumnos estar acostumbrados con los tonos chinos y tener el mayor contacto posible con el idioma. Sólo emplean el castellano cuando tienen que explicar puntos gramaticales muy difíciles o porque se lo piden los alumnos. Todos los profesores tienen amplia experiencia en la enseñanza de chino a extranjeros y cuentan con la habilidad de explicar con claridad y orden, algo que tienen todos los profesores del centro. Al igual que el equipo administrativo, los profesores también tienen muy en cuenta las necesidades de los alumnos a la hora de preparar las clases, intentando adaptarse mejor a los intereses de cada alumno. De esta manera los alumnos se sienten más motivados. La gran diferencia entre los profesores de Enseñalia y los de la Escuela Oficial de Idiomas es que los profesores de la academia no solo tienen experiencia en dar clases a adultos, sino también a niños escolares. Esta diferencia es la que dota más calidad de la enseñanza a los profesores de Enseñalia. Según mis propios profesores de Magisterio, todos los profesores deberían tener experiencia en dar clases a niños antes de empezar las clases con adultos. Dicho de otra manera, todos los profesores que dominan la estrategia de enseñar a niños, sabrán perfectamente enseñar a adultos. Eso es debido a que los profesores deben tener competencia de diseñar actividades y ejercicios divertidos para que puedan aprender mientras juegan. El efecto es que las clases son mucho más divertidas e interesantes.

- **Características de la empresa**
- ✓ Localización del establecimiento

Debido a los criterios de selección de ubicación establecidos desde el inicio del negocio, los seis centros de Zaragoza se localizan en zonas bien ubicadas con un alto tránsito de peatones y vehículos, con buena conexión con los medios de transporte urbanos. Además, los centros de Enseñalia cuentan con un hall con

cafetería, donde los alumnos comparten su tiempo de descanso con profesores y compañeros. Por el contrario, en el caso de la Escuela Oficial de Idiomas solo hay un centro que ofrece el curso de chino y está localizado en el barrio Ebro, que está mucho más alejado de la zona céntrica de la ciudad. Obviamente, Enseñalia posee más ventaja en este aspecto.

Centros de Enseñalia (Zaragoza)	Centros de Escuela Oficial de Idiomas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Central San Francisco 2. Actur 3. Aragonia 4. Gran vía 5. Rosales 6. Tenor fleta 	<ul style="list-style-type: none"> • EOI 2 <p>C/ Cineasta Segundo de Chomón Zaragoza 50018</p>

Tabla 5.2.3

- **Tratamiento del personal administrativo**

El grupo administrativo está formado por personal que tiene título universitario de ADE o al menos un título de formación profesional superior de administración. Es decir, son profesionales en el área de tratamiento a los clientes, además de incluir uno o dos profesores, ya que son los mejores a la hora de entender a las necesidades de los alumnos. Todos los miembros del grupo administrativo saben casi perfectamente el nombre de cada alumno de la academia, que no es una tarea fácil, teniendo en cuenta la cantidad de estudiantes que viene todos los días. Siempre les saludan con su nombre y, en consecuencia, lo que reciben los alumnos es un tratamiento de cercanía y muy personal. Cuando una persona visita la academia por primera vez para consultar la información sobre las clases de su interés, siempre les recomiendan hacer una prueba gratuita por un profesor del centro y posteriormente les asignan un grupo correspondiente a su nivel, basado en la nota sacada en la prueba. Cabe destacar que siempre hay una comunicación previa entre el profesor y el



personal administrativo sobre la situación del alumno, sus necesidades y su nivel del idioma concretándose en los siguientes aspectos: comprensión oral y escrita, expresión oral y escrita, vocabulario y gramática. Una vez el personal administrativo conoce los aspectos mencionados, le asigna el grupo correspondiente. Lo que reciben los clientes que visitan Enseñalia es un tratamiento cercano y personalizado. Además cabe destacar que el equipo directivo siempre ha dotado mucha importancia a dicho factor, ya que ofrece cursos formativos gratuitos a los trabajadores del grupo administrativo sobre el tratamiento a los clientes. La coordinación entre los profesores y el grupo administrativo constituye un rol muy importante, ya que determina el grado de satisfacción de los clientes directamente. Gracias a la estrategia de recursos humanos de la empresa, la coordinación que alcanzan los dos grupos es enorme. En la Escuela Oficial de Idiomas, siendo una institución gubernamental, son los funcionarios quienes se encargan de los servicios de recepción de los nuevos clientes. Por otro lado, las actitudes hacia los alumnos son mucho más frías y distanciadas. La falta de conocimiento sobre cada alumno conduce muchas veces a una asignación al alumno a un grupo que no encaja bien con su nivel. Por último, la coordinación entre los profesores y el grupo administrativo es mínima, lo que repercute en la satisfacción de las necesidades de cada alumno.

- Prestigio y reputación

Sin duda, la Escuela Oficial de Idiomas tiene una reputación nacional superior a Enseñalia, ya que las certificaciones de dicha institución están consideradas como la mejor certificación de nivel de idiomas, por lo que son una herramienta importante para conseguir empleo. Para minimizar esta diferencia, Enseñalia ha conseguido lograr la colaboración del Comité Estatal para el Examen de Nivel de Chino, que es el órgano del Ministerio de Educación chino que dirige este examen y evalúa la habilidad de los candidatos para usar la lengua china. Las certificaciones emitidas por dicha institución gozan de una mayor reputación a nivel internacional que las de la Escuela Oficial de Idiomas. Gracias al éxito de la colaboración, Enseñalia se ha convertido en el primer centro en Zaragoza con punto oficial de celebración de

examen de chino. En conclusión, se encuentran en una situación de empate respecto a la reputación de los dos establecimientos sobre el curso de chino.

El beneficio percibido por el consumidor es el valor otorgado por el consumidor al producto consumido. Dicho valor está relacionado con la utilidad del producto, el coste de uso y el coste de compra y transacción. De este modo, Chen y Dubinsky (2003) lo ha definido como *percepción del consumidor de los beneficios netos en el intercambio a los costes incurridos por obtener los beneficios deseados*. Para analizar el beneficio percibido por el consumidor debería considerar los costes incurridos, que son **costes de búsqueda y costes de transacción**.

Costes de transacción

Según Ronald Coase, los costes de transacción son aquellos en los que incurrimos cada vez que intentamos operar en un mercado. Para llevar a cabo una transacción, es preciso generalmente incurrir en costes de búsqueda (localizar a los posibles proveedores para un producto o servicio), información (obtener la información adecuada sobre ellos, su registro anterior de transacciones, su historial con otros clientes, etc.). En conclusión, son todos los costes relacionados con el tiempo, los desplazamientos y el esfuerzo mental asociados con buscar el precio más barato para el producto que queremos comprar. De entre los distintos costes que el consumidor suele asumir cuando se ve inmerso en un proceso de decisión de compra, destacan dos: los costes de búsqueda y los costes de cambio (coste de utilidad), y los dos cobran una especial importancia en internet.

Los costes de búsqueda son los costes que incurre el consumidor al buscar información útil sobre la oferta, a partir de los cuales podrá identificar los productos susceptibles de satisfacer una necesidad, así como evaluar su adecuación.

De una parte, podría considerarse que los consumidores que efectúan procesos de decisión de compra en internet incurren en menos costes de búsqueda. Y es que, en efecto, internet ofrece oportunidades únicas para evaluar productos y precios, no es tan sólo porque facilita abundante información sobre los productos, sino porque además proporciona



instrumentos avanzados con los que es posible examinar y comparar una gran cantidad de ofertas de manera eficiente.

Por otra parte, se constata que muchos consumidores desconocen la existencia de asistentes inteligentes para los procesos de compra, por ser todavía noveles en el medio. Estos usuarios suelen enfrentarse a un problema de exceso de información, pues al emplear los directorios de búsqueda convencionales, obtienen miles de documentos relacionados con la palabra clave que han utilizado en la búsqueda, y analizar toda esta información es demasiado largo y costoso. Así pues en la actualidad, por los tanto, sólo los usuarios con más experiencia en el medio y que tienen a su alcance asistentes inteligentes pueden reducir notablemente los costes de búsqueda.

En nuestro caso, los costes de transacción serán los que incurren los clientes en la búsqueda de las academias que ofrecen el curso de chino, incluyendo todo el tiempo dedicado a la recopilación de toda la información y el proceso de evaluación de las alternativas disponibles. Gracias a informáticos brillantes y buenas estrategias de marketing que tiene la empresa, las páginas webs son diseñadas basándose en unos principios fijados por la empresa:

- Estar alineado con los objetivos y la visión de la empresa a la que representa
- Ser dinámico, es decir, la información que contiene debe ser actualizada frecuentemente, ofreciendo así a sus usuarios una razón por la que volver a visitarlo.
- Contener una información clara, concisa, de calidad, bien organizada y estructurada de forma intuitiva. El visitante debe poder acceder a esta información de la forma más sencilla posible y debe poder encontrar lo que busca lo más rápidamente posible.
- Ser lo suficientemente modular y flexible para poder evolucionar a medida que lo hacen la empresa que representa y sus circunstancias, así como la medida que evoluciona la tecnología.
- Aportar valores a sus visitantes ofreciéndole información útil y relevante, así como servicios de valor añadido.

- Permitir una comunicación bidireccional con sus visitantes, es decir, no solo debe permitir a la empresa a la que representa expresar sus opiniones, sino que además debe dar voz a sus visitantes para que puedan opinar libremente sobre la empresa, estableciéndose así un diálogo entre la empresa y sus clientes que permitirá mejorar los servicios ofrecidos.
- Permitir realizar un seguimiento para medir su efectividad, generando estadísticas de uso de los visitantes que permitan extraer información útil, como por ejemplo: cuántos visitantes recibe, qué contenidos resultan más interesantes para los usuarios, cuánto tiempo pasan estos dentro del sitio web, de dónde provienen los usuarios, dónde se encuentran ubicados físicamente, qué tecnologías utilizan, etc.
- Ser atractivo visualmente. Además, su aspecto visual debe resultar coherente con la imagen corporativa de la empresa a la que representa. Además de atractivo, su diseño debe ser sencillo y limpio, haciendo que resulte fácil para el usuario su procesamiento visual.
- Respetar los estándares existentes para el desarrollo de páginas web, permitiendo así que su visualización sea similar en los diferentes navegadores web existentes en el mercado. Además, debe ser accesible, permitiendo que todo tipo de personas puedan acceder a sus contenidos desde todo tipo de dispositivos: ordenadores personales, dispositivos móviles, etc.

El logro de diseñar la página web basándose en los principios mencionados es permitir que los nuevos clientes potenciales descubran la empresa más fácilmente. Así puede aportar información valiosa a sus usuarios y mejorar la atención al cliente, conduciendo a mejorar el posicionamiento de la empresa frente a su competencia, reduciendo el coste de búsqueda de información de los clientes.

Aparte de la página web que es la fuente principal para dar a conocer a los clientes, la empresa también dispone de redes sociales donde publican novedades sobre la academia día a día. Para garantizar la calidad de la información publicada, la empresa dispone un equipo de trabajadores que se especializan en dichas tareas.



Teniendo en cuenta la existencia de otro grupo de personas que usan otros canales de búsqueda de información, como por ejemplo prensa, radio, televisión, etc., la empresa mantiene muy buenas relaciones con empresas de medios de comunicación. El número de veces que la empresa ha conseguido publicaciones sobre actividades educativas e innovación en enseñanza es bastante mayor.

La Escuela Oficial de Idiomas siendo una institución oficial con 40 años de historia (establecido en 1975), prácticamente es conocida por todos los ciudadanos de Zaragoza. Bajo esta situación, a lo mejor el coste de búsqueda es menor que el de Enseñalia. La información sobre el curso de chino es más completa que Enseñalia, ofreciendo contenidos detallados sobre cada curso y el precio del curso, ya que la agrupación de alumnos es mucho más unificada. Sin embargo, Enseñalia busca captar a todos los clientes posibles, por lo que es mucho más complicado conseguir la unificación de contenidos para cada grupo, ya que prácticamente cada grupo tiene sus propias características y niveles. Otra razón del porqué la empresa no pretende poner mucha información sobre los cursos es proteger sus propias estrategias evitando el riesgo de ser copiado por sus competidores. Si accedes a la página web de la empresa sobre el curso de chino, puedes observar que es muy clara, concisa y organizada. Y el punto importante que debe resaltar es que la empresa recomienda a los clientes que acuden al centro realizar una prueba de nivel gratuito con el objetivo de conocer su verdadero nivel, y empezar en el grupo que se ajuste más a sus necesidades. Lo que pretende la empresa es lograr que los clientes visiten la academia y tener la primera oportunidad de convertirlos en clientes de la empresa a través de un contacto físico.

Respecto a la gestión de las redes sociales de la Escuela Oficial de Idiomas es peor que la de Enseñalia, ya que el contenido publicado es muy escaso.

Coste de uso.

Los costes de uso hacen referencia a los relacionados con el aprendizaje con el fin de poder poner en marcha el producto. En cuanto al curso de chino, se refiere a los esfuerzos y tiempo dedicados a acostumbrarse al método de enseñanza del profesorado. Quizás en este

caso a los alumnos de Enseñalia les cuesta un poco más acostumbrarse a los métodos de enseñanza de los profesores, ya que los métodos empleados son mucho más dinámicos y novedosos que los métodos de la Escuela Oficial de Idiomas que suelen ser más tradicionales. Sin embargo, una vez que los alumnos alcanzan el ritmo de la clase, el resultado obtenido es mucho más efectivo.

Hasta ahora, hemos analizado todos los factores mencionados al principio de este apartado. Para concluir, elaboramos un cuadro que demuestra el resultado obtenido sobre cada elemento. Empleamos el signo* en el caso de que una organización prevalezca sobre otra en un factor. El establecimiento que logra mayor número de estrellitas, será el que tiene mayor beneficio percibido por el consumidor.

BENEFICIO PERICBIDO	ENSEÑALIA	EOI
UTILIDAD BRUTA	12*	8*
PRODUCTO	4*	0*
Flexibilidad de horario	*	
Las condiciones de aula	*	
El nº de alumnos por clase	*	
Variedad de cursos de chino	*	
PROFESORADO	5*	5*
Profesor nativo	*	
Poseción de títulos universitarios	*	*
Experiencia de enseñanza	*	*
Dominio de lengua castellana		*
Motivación del profesor	*	*
Uso de variedad de ejercicios	*	*
EMPRESA	4*	3*
Localización	*	*
Prestigio y reputación	*	*
Tratamiento del cliente	*	
COSTE DE BUSQUEDA	*	
COSTE DE USO		*
TOTAL DE ESTRELLAS	13*	8*

Tabla 5.2.4

Tal como demuestra la tabla, vemos que Enseñalia alcanza una utilidad bruta mayor (12*) que EOI (8*), debido sobre todo al mayor valor percibido por los consumidores sobre la calidad del producto (el curso de chino). Respecto a la calidad del profesorado, los dos establecimientos están en empate, con 5* cada uno. En cuanto a los atributos sobre las características de la empresa, Enseñalia predomina sobre EOI por tener una estrellita más. Finalmente, sobre los costes, Enseñalia obtiene una * en el coste de búsqueda y 0* en el coste de uso, una situación justo al contrario que la de EOI.

En resumen, el total de estrellitas alcanzadas por Enseñalia y EOI es 13* y 8* respectivamente, con lo cual eso se puede interpretar como que Enseñalia logra mayor valor percibido por los consumidores con respecto a EOI.

Como hemos mencionado varias veces, la consecución de la ventaja competitiva está vinculada al beneficio percibido por el consumidor y los costes incurridos para la empresa en el proceso de producción. Según Ventura (2008), una empresa tiene una ventaja competitiva por el lado de los costes cuando es capaz de crear más valor que sus competidores, incurriendo en un coste inferior y ofreciendo un beneficio percibido superior.

En cuanto a las fuentes de la ventaja de costes, según la clasificación de Ventura (2008), pueden resumirse como siguen:

- Economías de escala
- Economías de aprendizaje
- Economías de alcance
- Factores independientes del tamaño, alcance y experiencia
 - ✓ Diseño y rediseño del producto
 - ✓ Diferencia en los precios de los inputs
 - ✓ Economías de densidad
 - ✓ Diferencias en el entorno de producción en la empresa
 - ✓ Diferencias en progreso técnico adquirido por investigación I+D+i
 - ✓ Diferencias en gastos discrecionales
 - ✓ Diferencias en el gobierno corporativo de las empresas

✓ Eficiencia directiva

- Factores relacionados con la organización de las transacciones de la empresa

Según Ventura (2008), el análisis de los costes de la empresa exige comprender cómo el coste de cada actividad puede verse afectado por la forma en que se realizan otras actividades conexas. Con lo cual, para llevar a cabo este análisis, resulta conveniente utilizar una cadena de valor que permita identificar la contribución a los costes de cada actividad. En el apartado de la cadena de valor hemos identificado las actividades realizadas dentro de la empresa, por lo que vamos a clasificar los costes atendiendo a estas actividades:

- Localización

Los costes relacionados con la localización son el precio del alquiler, cuyo valor queda condicionado por la ubicación del establecimiento, adecuación del local, mobiliario e instalaciones.

- Reclutamiento /compras

Los costes principales generados en la actividad de reclutamiento son los gastos de personal. Es decir, el salario de los profesores, gerentes y auxiliar administrativo.

En cuanto a los costes relacionados con las compras, se consideran los gastos relativos a suministros como luz, agua, teléfono, conexión a internet, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, material de oficinas, etc).

- Front office

Los costes incurridos en esta actividad son gastos personales del personal auxiliar, que han sido incluidos en reclutamiento.

- Marketing

Son los gastos comerciales y de publicidad soportados para dar a conocer el negocio y atraer clientes. Es uno de los factores que la empresa ha dado mucha importancia desde el principio. De hecho una de las condiciones económicas de la franquicia sobre la publicidad es que debe destinarse un 2% sobre ventas mensuales.



- Back office

Las actividades de back office incluyen desarrollo de I+D, servicio post-venta y contabilidad. Evidentemente, los costes incluidos son equipos informáticos y software, costes incurridos en I+D (por ejemplo el desarrollo de un nuevo programa para facilitar el labor de los profesores a la hora de registrar la asistencia de los alumnos) y gastos por servicios externos que recogen los gastos de asesoría.

La empresa Enseñalia, siendo empresa de servicios, la mayoría de los costes incurridos en el proceso de prestación de servicios son los sueldos y salarios de los trabajadores. Lo mismo ocurre en la Escuela Oficial de Idiomas.

Realizada la clasificación de los costes, ahora tenemos que investigar la relación entre los costes y las fuentes de ventajas de costes en términos comparativos para ver si Enseñalia posee una ventaja competitiva en costes respecto a la Escuela Oficial de Idiomas.

Antes de profundizar la comparación de los costes entre los dos establecimientos, tenemos que averiguar si los dos centros tienen los mismos costes. La respuesta es que no, ya que la Escuela Oficial de Idiomas siendo una institución gubernamental soporta menos factores de costes, sobre todo los relacionados con costes comerciales, como por ejemplo el gasto de publicidad, de promoción, etc. ya que al tratarse de un centro público y no privado su preocupación por el volumen de ventas es considerablemente inferior que en un centro privado.

Economías de escala

Grant (2006) define las economías de escala como *reducciones en el coste medio como consecuencia del aumento del volumen de producción por unidad de tiempo*. Ventura (2008) clasifica las razones donde surgen las economías de escala de la siguiente manera:

- La relación técnica input-output
- Una elevada cuota de mercado
- La especialización por trabajo o división del trabajo

TRABAJO FIN DE GRADO

Enseñalia y la Escuela Oficial de idiomas al ser empresas de servicios, uno de los recursos más importantes que condicionan la ventaja competitiva son los recursos humanos, en nuestro caso, el profesorado. Los sueldos y salarios de los profesores representan un gran porcentaje sobre el total de los costes fijos. En consecuencia, si aumentamos el número de alumnos (unidades de producción), el coste unitario se reduce. Debido a esta relación entre inputs-outputs, nos permite deducir la existencia de las economías de escala. Ahora bien, ¿Qué centro se aprovecha más el efecto de escala?

Los profesores de Enseñalia se pueden agrupar en dos. Los profesores del grupo 1 reciben un salario fijo independientemente de las horas realizadas al mes. Mientras que el resto de profesores son pagados basándose en las horas de clases realizadas al mes. En nuestro caso, los profesores del curso de chino pertenecen al caso 2, recibiendo aproximadamente 12 euros netos por hora. En el gráfico siguiente se demuestran los detalles de la nómina del mes de Marzo de 2016 de una profesora de chino de Enseñalia:

NIF. B50514470 7990

EMPRESA		DOMICILIO			Nº INS. S.S.	
DX COMPUTER, S.L.		GRAN VIA, 29			50/1080300-28	
TRABAJADORA/A		CATEGORIA	NºMATIC	ANTIGUEDAD	D.N.I.	
GAO, XUEHUI		PROFESOR A		17 SEP 14	X7898276F	
Nº AFILIACION S.S.	TARIFA	COD.CT	SECCION	NRO.	PERIODO	TOT. DIAS
50/10466550-32	2	389	0411	58	MENS 01 MAR 16 a 31 MAR 16	30
CUANTIA	PRECIO	CONCEPTO			DEVENGOS	DEDUCCIONES
30,00	6,401	1	*SALARIO BASE			192,02
30,00	1,067	31	*P. P. EXTRAS			32,00
		32	*Retribución voluntaria			112,42
30,00	0,622	351	*VACACIONES			18,67
		398	*Plus Transporte			34,89
		995	COTIZACION CONT.COMU 4,70			18,34
		996	COTIZACION FORMACION 0,10			0,39
		997	COTIZACION DESEMPLEO 1,55			6,05
REM. TOTAL	P.P.EXTRAS	BASE S.S.	BASE A.T. Y DES.	BASE I.R.P.F.	T. DEVENGADO	T. A DEDUCIR
390,24		390,24	390,24	390,00	390,00	24,78
* Percepciones Salariales sujetas a Cot. S.S.				- Percepciones no Salariales excluidas Cot. S.S.		
FECHA		SELLO EMPRESA		RECIBI		
31 MARZO		2016				
ZARAGOZA						
LIQUIDO A PERCIBIR					365,22	

Tabla 5.2.5

En cuanto al coste de los salarios y sueldos de los profesores de la Escuela Oficial de Idiomas, hemos acudido al informe de retribuciones de UGT del año 2015. Antes de empezar a estimar el salario mensual de un profesor de la Escuela Oficial de Idiomas, vamos a aclarar los conceptos importantes de las retribuciones comunes que aparecen en el cuadro, teniendo en cuenta que el resto de conceptos pertenecen a puestos de carácter singular. El “**complemento específico**” va ligado a la especial dedicación, responsabilidad y dificultad que supone el desempeñar un determinado puesto de trabajo. Por el contrario, el “**complemento destino**” va ligado al nivel del puesto de trabajo. A partir del tercer año de antigüedad los docentes reciben un trienio mensual de 42,65 euros, que se va incrementando cada 6 años.

Según la tabla 5.2.7, vemos que el sueldo base es 1109,05 euros/ mes más los complementos que recibe bajo la situación concreta de cada empleado (marcado en rojo en la tabla). Vemos también que el salario mensual en bruto de un profesor nuevo es 2248,72 euros/mes. El salario neto que recibe estaría alrededor de **1800 euros**, una vez deducido el IRPF (15% a partir de 2016) y las cotizaciones. Con esta estimación nos permite deducir que los profesores reciben 11 euros/ hora aproximadamente (Tabla 5.2.6), una cuantía similar al de los profesores de Enseñalía. En la tabla siguiente nos demuestra la cuantía de retribuciones en bruto de los profesores en Aragón.

Estimación del salario neto mensual:

IRPF=15%; Cotización de contingencia común =4,7%; cotización de formación=0,1% cotización de desempleo=1,55%; salario en bruto=2248,72 euros

Salario neto= $2248,72 \cdot (1 - 15\% - 4,7\% - 0,1\% - 1,55\%) = 2248,72 \cdot (1 - 21,35\%)$
=1768,72 euros~**1800 euros**

Estimación del salario neto/hora:

1 día =8 horas laboral; 1 semana= 5 días laboral; 1 mes= 4 semanas

Horas realizadas al mes= $8 \cdot 5 \cdot 4 = 160$ horas/mes

Salario/hora=1800 euros/ 16 horas= **11,25 euros/hora**

Tabla 5.2.6

PROFESORADO SECUNDARIA, EOI, ...		ARAGÓN
Retribuciones comunes		
Sueldo Base		1.109,05
Complemento Destino		582,92
Complemento Específico		556,75
TOTAL MES (con 0 trienios)		2.248,72
Trienio		42,65
Sexenio 1º		77,18
Sexenio 2º		91,57
Sexenio 3º		114,92
Sexenio 4º		130,13
Sexenio 5º		48,03
Otros complementos retributivos. Puestos carácter singular		
Jefe de Departamento, Seminario y División		66,92
Coordinador Programa THAT ´S ENGLISH		392,73
Coordinador PROA		101,13
Coordinador –Profesor PROA		353,93
Profesor PROA		252,81

Tabla 5.2.7

Teniendo en cuenta que la diferencia del coste de mano de obra por hora entre los dos establecimientos es prescindible, es la unidad de producción (el número de alumnos) el factor que determina el grado de las economías de escala. Como hemos mencionado antes que el tamaño del grupo de la Escuela Oficial de Idiomas es mayor que el de Enseñalia, entonces la reducción del coste medio por unidad de tiempo es mayor en la institución oficial.

Economías de aprendizaje

El **efecto de aprendizaje** consiste en que el tiempo de fabricación de una unidad de producto disminuye conforme se va produciendo mayor número de unidades. Mientras que **el efecto de experiencia** es una generalización del efecto de aprendizaje, al aplicarlo no sólo a los costes de la mano de obra directa, sino a otros costes productivos, así como a los de otras actividades empresariales, aplicándolo al sector de formación donde pertenece nuestro

objeto de estudio se ve claramente la existencia de economías de aprendizaje. Lógicamente, los profesores irán adquiriendo más experiencia de enseñanza con el tiempo, y las horas de preparación previa para cada clase se reducen. El resultado es que los profesores pueden aumentar cantidades de clases impartidas. Aparte de eso, la calidad de las clases también aumenta cuando los profesores adquieren más experiencia. Por la disminución del tiempo requerido para la preparación de clase, los recursos necesarios para dicho proceso también disminuyen, como por ejemplo el uso de ordenadores para la preparación de las fichas, fotocopias, etc. Todo esto se puede traducir como la disminución del coste real de un producto conforme aumenta la producción aumentada, según Guerras y Navas (2007).

Como hemos indicado al inicio del apartado, Enseñalia fue el pionero en Zaragoza de iniciar la actividad del curso de chino. Adicionalmente, los profesores del centro llevan más años impartiendo clases que los de la Escuela Oficial de Idiomas. Así pues, los dos aspectos facilitan que la academia aproveche más ventajas de las economías de escala.

Rigidez de control de costes

Se refiere al grado de rigidez de control de costes de las diferentes actividades, especialmente de los costes indirectos, gastos en I+D, gastos de ventas, servicios post-venta, publicidad, etc. Enseñalia se caracteriza por una alta rigidez de control de costes. Los jefes de estudio de centro supervisan rigurosamente cada día el uso de la luz, del aire acondicionado, cantidades de impresiones hechas, etc., es decir, la mayoría de los costes indirectos incurridos en el proceso de producción. Respecto al caso de Escuela Oficial de idiomas, quizás el grado de rigidez del control de costes es menor que el de Enseñalia debido a su carácter público, que es uno de los problemas típicos de las entidades públicas.

En conclusión, los dos establecimientos tienen sus propias excelencias en la reducción de costes. Ninguna prevalece en ventaja de costes sobre otras. Como hemos mencionado al principio del apartado, el valor creado viene condicionado por dos factores que son beneficios percibidos por los clientes y los costes. Enseñalia goza más beneficios percibidos por los clientes que la Escuela Oficial de Idiomas mientras consigue mantener una situación de empate en cuanto a los costes incurridos. En consecuencia, el valor creado de la

academia es mayor que el de la Escuela Oficial de Idiomas, traduciéndose en una ventaja competitiva, en concreto en diferenciación.

Según Grant (2006), el éxito de la empresa se podría medir también por la demanda. Es decir, en nuestro caso el éxito de la empresa se puede justificar a través del número de matrículas en los establecimientos. Según la información proporcionada por la Escuela Oficial de Idiomas, el número de alumnos matriculados en el curso de chino (2015/2016), ha sido aproximadamente de 80 personas, mientras que Enseñalia cuenta con 150 alumnos, incluyendo las clases extraescolares. Desde la perspectiva de la demanda, vemos que Enseñalia goza de mayor ventaja con respecto a la Escuela Oficial de Idiomas.

Ahora bien, nos toca responder a la pregunta: ¿Esta ventaja competitiva es sostenible en el tiempo? Lo veremos en el siguiente apartado.

6 MANTENIMIENTO Y RIESGOS DE LA VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN

Uno de los requisitos antes expuestos que debe cumplir la ventaja competitiva es su sostenibilidad en el tiempo, aunque a largo plazo sea bastante difícil mantenerla, ya que a medida que el resto de competidores puedan acceder a las fuentes de diferenciación, la ventaja competitiva en diferenciación tenderá a disminuir. La velocidad con la que la ventaja competitiva se reduce depende de la habilidad de los competidores para desafiarla por medio de la imitación o innovación. Debido a que la imitación es la forma más directa de competir, para que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo hay que establecer barreras a la imitación, que también se denominan mecanismos de aislamiento, según Rumelt (1984). Cuanto más eficaces sean estos mecanismos de aislamiento, más tiempo se puede sostener la ventaja competitiva frente a los ataques de los rivales.

Para identificar las fuentes de los mecanismos de aislamiento, es necesario examinar el proceso de imitación competitiva. Para que una empresa logre imitar de manera provechosa la estrategia de otra deben darse cuatro condiciones:

- La empresa debe identificar la ventaja competitiva del rival
- Tener un incentivo para imitarla
- Ser capaz de diagnosticar las fuentes de la ventaja competitiva de los rivales
- Estar en condiciones de adquirir los recursos y capacidades para la imitación.

En cada etapa, la empresa con ventaja competitiva puede crear mecanismos de aislamiento para impedir la imitación.

Para evitar que otra empresa consiga identificar la ventaja competitiva del rival, lo que tiene que hacer la academia “Enseñalia” es ocultar la rentabilidad superior de la empresa, protegiendo toda la información acerca de la empresa contratando a una asesoría de mayor confianza. Además la empresa debería formar a los empleados de la empresa sobre la importancia de la conservación de la información interna de la empresa. Tales informaciones

incluyen el precio de la clase y el número de alumnos, es decir, las variables relacionadas con la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a las posibles soluciones acerca de disminuir los posibles incentivos para la imitación, según Grant (2006), las empresas pueden optar por dos opciones, que son disuasión y anticipación. En la opción de disuasión, lo que debe hacer la empresa es intentar convencer a los rivales de que difícilmente podrán alcanzar su ventaja competitiva iniciando una guerra de precios. Mientras que la anticipación se refiere a prever la acción de los imitadores y ocupar los nichos estratégicos existentes o potenciales, con el fin de reducir las oportunidades de inversiones abiertas para otras empresas. La anticipación puede adoptar las siguientes formas:

- El incremento de variedades de producto
- Aumentar las inversiones en capacidad de producción
- La proliferación de patentes

Considerando la situación de Enseñalia, la forma más adecuada debería ser a través de variedades de producto, ya que el resto es poco realista y mucho más costoso, ya que supera el límite que la empresa puede soportar siendo una empresa de tamaño pequeño.

Según Grant (2006), para evitar que la empresa imitadora diagnostique con éxito el origen de la ventaja competitiva de la empresa imitada, lo que debería hacer es sustentarse sobre múltiples fuentes de ventaja competitiva para crear ambigüedad causal. Para ello, la empresa Enseñalia debería consolidar su ventaja competitiva en diferenciación a través de la interacción entre combinaciones complejas de recursos y múltiples capacidades que posee la empresa en conocimiento tácito.

Para evitar la adquisición de recursos y capacidades por la empresa imitadora, las barreras a la limitación aquí son los límites a la transferibilidad y a la replicabilidad de los recursos y capacidades. En el apartado de recursos, hemos analizado los recursos más importantes de la empresa, que son recursos humanos, tecnología y reputación. Vemos que la mayoría son fácilmente transferibles, ya que pueden comprarse y venderse con



poca dificultad. Sin embargo, las capacidades, que combinan múltiples recursos en los sistemas de gestión de una organización, son difíciles de transferir de una empresa a otra. Dichas capacidades no solamente son difícilmente transferibles, sino que además no son fácilmente replicables, ya que han sido el resultado de la colaboración de todos los departamentos combinando los distintos recursos de la empresa.

Ahora bien, la empresa para mantener su posicionamiento estratégico ventajoso, aparte de emplear los mecanismos de aislamiento mencionados anteriormente, debería ser capaz de ajustar las estrategias de manera eficiente a las circunstancias cambiantes.

Citamos una frase de Charles Darwin “No es el más fuerte de la especie el que sobrevive, ni el más inteligente, sino el que tiene más capacidad de adaptación”. Todo está en estado de constante cambio, especialmente el entorno empresarial. El cambio en el entorno sectorial está impulsado por las fuerzas de la tecnología, las necesidades del consumidor, la política, el desarrollo económico y otros muchos factores. En consecuencia, uno de los mayores retos de la dirección estratégica es asegurar que la empresa siga el ritmo de los cambios que ocurren en su entorno.

Otro propósito de este apartado es identificar primero en qué ciclo de vida se encuentra la industria del curso de chino y a continuación proponer las estrategias más adecuadas para dicha etapa del ciclo de vida.

Para analizar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria, hemos acudido a la página web de Institución Nacional de Estadística para recopilar la información sobre el número de alumnos matriculados en el curso de chino tanto en Aragón como en España desde 2001 hasta 2013. El resultado obtenido se demuestra en los siguientes gráficos:



Ilustración 6.1



Ilustración 6.2

Observando los dos gráficos, primero podemos ver que existe una coincidencia entre España y Aragón en cuanto a la tendencia en la evolución de la demanda del curso de chino. Ahora bien, vamos a concentrarnos en analizar la situación de Aragón, ya que es dónde se sitúa nuestra empresa objeto de estudio (Enseñalia). Como nos demuestra el gráfico, se puede decir que desde 2001 hasta 2009, la industria del curso de chino estaba en fase de introducción, y desde 2009 hasta ahora se sitúa en **la fase de crecimiento**, que es una etapa que se ha considerado tradicionalmente la más deseable de las cuatro fases del ciclo de vida

de una industria, ya que las condiciones de la competencia suelen ser más relajadas que en las restantes etapas.

La fase de crecimiento se caracteriza por un rápido incremento de ventas. Una vez que el producto gusta a los compradores iniciales, la mayoría de los consumidores de tipo medio comienzan a comprarlo. Aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades del mercado, introducen nuevos aspectos al producto. Como consecuencia, se expande el mercado.

Los precios se mantienen al mismo nivel o se reducen ligeramente a medida que la demanda se incrementa. Las empresas mantienen sus gastos en actividades de promoción al mismo nivel o los incrementan ligeramente para situarse al nivel de la competencia y continuar educando al mercado. Las ventas crecen más rápidamente que los costes de la promoción, provocando una disminución del ratio de las actividades de promoción/ventas.

Los beneficios se incrementan durante esta fase como consecuencia de una distribución de los costes de promoción entre un mayor volumen de producción. Los costes de producción unitarios descienden más rápidamente que la reducción del precio debido al efecto de la curva de experiencia.

Durante esta fase, la empresa utiliza varias estrategias para sostener un crecimiento rápido del mercado que dure el mayor tiempo posible:

- La empresa incrementa la calidad del producto, le añade nuevas prestaciones y mejora su estilo
- La empresa fabrica productos nuevos bajo la forma de nuevos modelos u otros que le permitan defenderse de los ataques de los competidores.
- Se penetran nuevos segmentos del mercado
- Se incrementa la cobertura de distribución y se buscan nuevos canales
- Se producen cambios en la actividad publicitaria, pasando de una publicidad destinada a dar a conocer el producto a otra destinada a crear una mayor preferencia por éste.

- Se reducen los precios en el momento oportuno con objeto de atraer a compradores sensibles a los precios

Entre todas las opciones mencionadas anteriormente, la mejor que encaja la situación de la empresa sería la **penetración a nuevos segmentos del mercado**. Primero, considerando la naturaleza del producto (curso de chino), la viabilidad de fabricar productos nuevos bajo la forma de nuevos modelos es baja. Respecto al incremento de la cobertura de distribución, creemos que no es adecuado para el caso de Enseñalia, ya que actualmente cuenta con seis centros en Zaragoza. En cuanto a la actividad publicitaria, la empresa la tiene muy bien planificada, no hace falta mejorar más. Finalmente, sobre los precios, no creemos que sería una buena opción rebajar el precio aún del curso de chino, ya que el precio ya es bastante bajo. En conclusión, la acción más adecuada sería la penetración en nuevos segmentos, es decir, Enseñalia debería concentrarse en posicionarse en los distintos segmentos en la industria y tratar de ser el único o pocos competidores en distintos segmentos.

7 CONCLUSIÓN

El objetivo general de este proyecto fue analizar el posicionamiento estratégico de la academia Enseñalia e identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, con el fin de abordar mejoras en sus estrategias empresariales para conseguir y/o mantener la ventaja competitiva.

Como resultado del análisis, el posicionamiento estratégico de Enseñalia está en el logro de la ventaja competitiva en diferenciación frente a sus rivales. Esta conclusión general ha sido generada por una serie de análisis que hemos hecho a lo largo de este proyecto que se puede resumir de la siguiente forma.

Con la **cadena de valor**, hemos desagregado las actividades básicas desarrolladas en la empresa, que son las siguientes: localización, reclutamiento/compras, “front office”, marketing y actividades de “back office”. Son ellas las fuentes de ventajas competitivas para la empresa.

El desarrollo de las actividades requiere apoyo de recursos y capacidades que posee la empresa. A continuación hemos realizado un estudio interno de la empresa acerca de los dos factores empleando la técnica **Teoría o Visión de Recursos y Capacidades**. Con lo cual, podemos concluir que la reputación de la empresa objeto de estudio es mayor que sus competidores, y eso queda demostrado por el mejor diseño de su página web y mayor número de seguidores y “me gusta” en las redes sociales. Cabe destacar que tanto el nivel de tecnología como la calidad de recursos humanos son dos factores especialmente valiosos y le permite distanciarse de sus competidores. Respecto a las capacidades, la empresa se caracteriza por una estructura funcional que le concede una eficiencia operativa y una mayor motivación de los empleados gracias al elevado grado de alineación de intereses personales con los de su equipo y a la buena capacidad dinámica.

Finalmente, para averiguar el posicionamiento estratégico de Enseñalia, hemos comparado su valor creado con el de la Escuela Oficial de Idiomas, identificado como el

competidor principal por el **planteamiento de Abell**. Y vemos que el valor creado de la academia Enseñalia es mayor que el de la Escuela Oficial de Idiomas debido sobre todo al mayor valor percibido por los consumidores. Este resultado se puede interpretar como el logro de la ventaja competitiva en diferenciación por Enseñalia frente a sus rivales.

El alcance de la ventaja competitiva de diferenciación no es suficiente, ya que la empresa debería ser capaz de sostenerlo a lo largo plazo. Para ello, hemos identificado una serie de fuentes de los mecanismos de aislamiento considerando la situación de la empresa, viendo que la más adecuada sería la proliferación de variedad de productos. Por otro lado, la empresa tendría que ser consciente de los constantes cambios producidos en el entorno empresarial y ajustar sus estrategias constantemente siguiendo el ritmo de los cambios.

La principal limitación encontrada para la realización de este estudio ha sido la dificultad de conseguir la información sobre cada establecimiento, ya que la mayoría de ellos son empresas Pymes privadas, con lo cual no es fácil tener acceso a la información que requerimos porque muchas veces no la quieren ceder.

Por último, espero que este trabajo pueda aportar una utilidad tanto para los empresarios que estén interesados en el sector de servicios de educación del idioma chino como para los usuarios que tienen la intención de aprender este idioma.



8 BIBLIOGRAFÍA

Grant,R.(2001). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Civitas Ediciones.

Navas, J. y. (2007). Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones . Madrid: Civitas Ediciones .

Ventura Victoria, J. (2008). Análisis estratégico de la Empresa. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.

9 WEBGRARAFÍA

creattiburón. (s.f.). Consultado el 23 de 2 de 2016, de <http://www.creatiburón.com/la-importancia-del-logotipo/>

aprend en línea. (s.f.). Consultado el 5 de 11 de 2015, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/gestiontecnologica/mod/book/tool/print/index.php?id=25679>

Ayuntamiento de Zaragoza. (s.f.). Consultado el 15 de 3 de 2016, de <http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/jovenes/cipaj/publicaciones/educa026.htm>

Centro para la Gestión de Valor. (s.f.). Consultado el 2 de 3 de 2016, de <http://cgv.iat.es/metodologia-del-analisis-del-valor/>

Empresa. (s.f.). Consultado el 6 de 11 de 2015, de <http://www.empresa.es/empresa/dx-computer/>

Empresa. (s.f.). Consultado el 6 de 11 de 2015, de (<http://www.empresa.es/empresa/dx-computer/>)

EOI 2. (s.f.). Consultado el 16 de 11 de 2015, de <http://www.eoiflc.org/>

Infofranquicias. Consultado el 17 de 11 de 2015, de <http://www.infofranquicias.com/fd-2480/franquicias/Ensenalia.aspx>

Periodico de Aragón. (s.f.). Consultado el 28 de 11 de 2015, de http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/temadia/ni-hao-empezar_944109.html

Scribd. (s.f.). Consultado el 20 de 01 de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/192587680/Analisis-de-Abell>

Shopify. Consultado el 26 de 11 de 2015, de <https://es.shopify.com/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>

Wikipedia. Consultado el 5 de 4 de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Back_office



10 TABLA DE ILUSTRACIONES

TABLA 1.3.1(FUENTE: HTTP://WWW.EMPRESIA.ES/EMPRESA/DX-COMPUTER).....	12
TABLA 2.5.1 (FUENTE: ROBERT. M.GRANT (2006))	23
TABLA 3.2.1(FUENTE: (OPENMULTIMEDIA)).....	25
TABLA 3.2.2	26
TABLA 3.2.3	27
TABLA 5.1.1	44
TABLA 5.2.1	50
TABLA 5.2.2	51
TABLA 5.2.3	53
TABLA 5.2.4	59
TABLA 5.2.5	63
TABLA 5.2.6	64
TABLA 5.2.7	65
ILUSTRACIÓN 2.1 (FUENTE: REVISTADELAEMPRESA.COM, 2016).....	14
ILUSTRACIÓN 2.2 (FUENTE: REVISTADELAEMPRESA.COM, 2015).....	15
ILUSTRACIÓN 3.1	31
ILUSTRACIÓN 3.2	33
ILUSTRACIÓN 4.1 (FUENTE: (NAVAS, 2007)).....	37
ILUSTRACIÓN 5.1	46
ILUSTRACIÓN 6.1	71
ILUSTRACIÓN 6.2	71

11 ANEXO

1.

Enseñalia



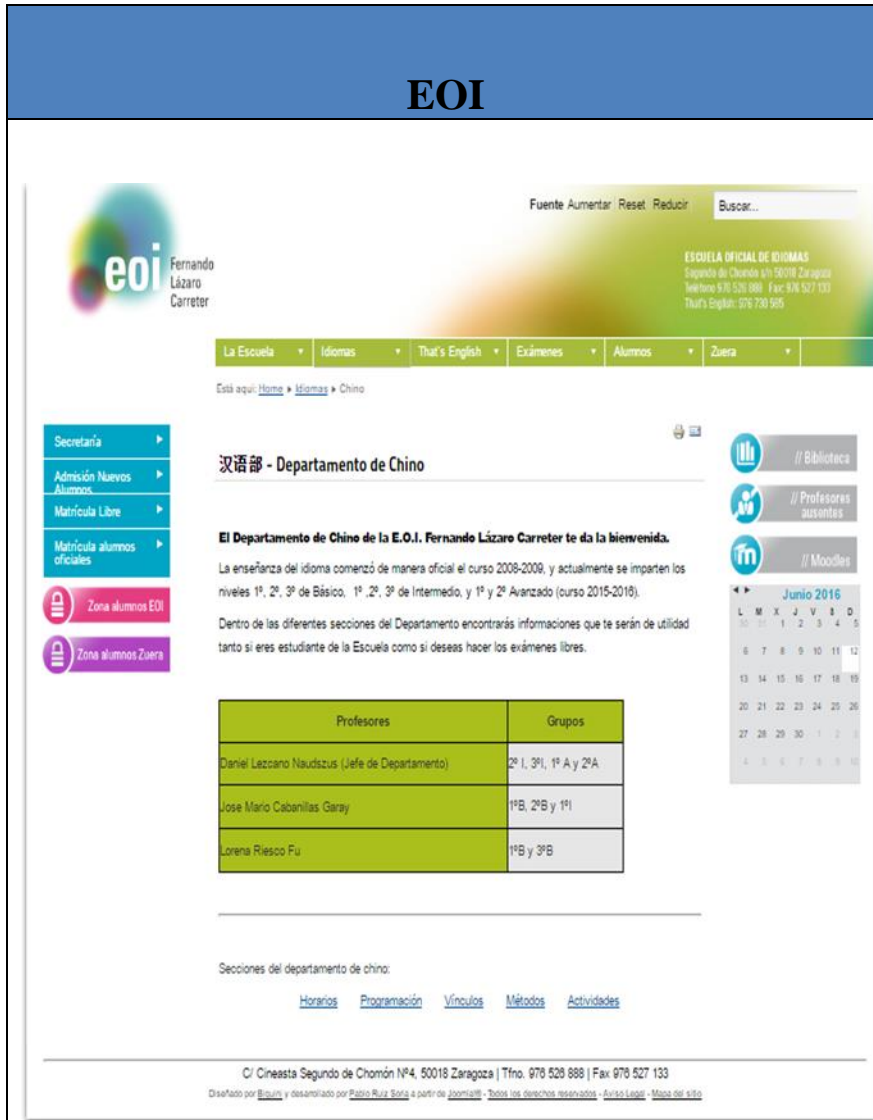
Centro Universitario de Lenguas Modernas

The screenshot shows the website for the Centro Universitario de Lenguas Modernas. At the top, there is a navigation bar with 'Universidad Zaragoza' and language options 'ES' and 'EN'. Below this, there are links for 'Directorio', 'Correo electrónico', 'Contacto', and 'Intranet'. A search bar is present with the text 'Buscar...'. The main header features a large image of a building with the text 'Centro Universitario de Lenguas Modernas' overlaid. Below the header, there is a menu with options: 'INICIO', 'CENTRO', 'ZARAGOZA', 'HUJESCA', 'TERUEL', 'SECRETARÍA VIRTUAL', and 'APLICACIÓN MÓVIL'. The main content area is divided into two sections: 'Actualidad' (News) and 'Agenda' (Calendar). The 'Actualidad' section lists several news items with dates and titles, such as '10/06/2016 REVISIÓN EXAMEN ALUMNOS GRADO Y EXTERNOS ITALIANO B1'. The 'Agenda' section shows a calendar for 'JUNIO 2016' with a highlighted date '28' and the text 'EXÁMENES TOBIC'. At the bottom, there is a 'Ver más' button and the text 'INFORMACIÓN ACADÉMICA'.

ACACHI

The screenshot shows the website for ACACHI (Asociación Cultural Amigos de CHINA). The header features a banner with the Spanish and Chinese flags and the text 'ACACHI Asociación Cultural Amigos de CHINA'. Below the banner, there is a navigation menu with options: 'Asociación', 'Portada', 'Quiénes Somos', 'Biblioteca', 'Novedades bibliográficas', 'Galería', 'Contacto', 'Servicios', 'Descargas', 'Actualidad', 'Prensa', 'Agenda', 'Actividades', and 'Enlaces'. The main content area is divided into three sections: 'Todo sobre China y el mundo, cada día, en un click!!', 'Artículos de Prensa', and 'Novedades bibliográficas'. The 'Todo sobre China...' section contains a text box with the text 'En la sección de "prensa" podrás encontrar toda la información que hemos podido recoger en los medios de comunicación de todo el mundo: actualidad, economía, viajes, cultura, idioma, arte, espectáculos, exposiciones, curiosidades, política, relaciones España-China, etc.'. The 'Artículos de Prensa' section lists several articles with dates and titles, such as 'Miércoles, 03 de Septiembre, 2014' and 'Sábado, 29 de Agosto, 2010'. The 'Novedades bibliográficas' section lists several books with titles and authors, such as 'LAS HIJAS DEL YANG-TSE' and 'LA ACROBACIA DE CONFUCIO'. At the bottom, there is a footer with the text 'Contacto | Quiénes Somos | Actividades | Preguntas frecuentes | Enlaces' and '2016 © Asociación Cultural Amigos de China. Diseño y Desarrollo web por: CreatiWeb'.

EOI



Fuente Aumentar · Reset · Reducir Buscar...

eoi Fernando Lázaro Carreter

ESCUELA OFICIAL DE IDIOMAS
 Expediente de Chinita nº 59079 Zaragoza
 Teléfono: 976 528 888 Fax: 976 527 133
 Tlf'n's English: 976 730 965

La Escuela · Idiomas · That's English · Exámenes · Alumnos · Zueru

Está aquí: [Home](#) > [Idiomas](#) > Chino

汉语部 - Departamento de Chino

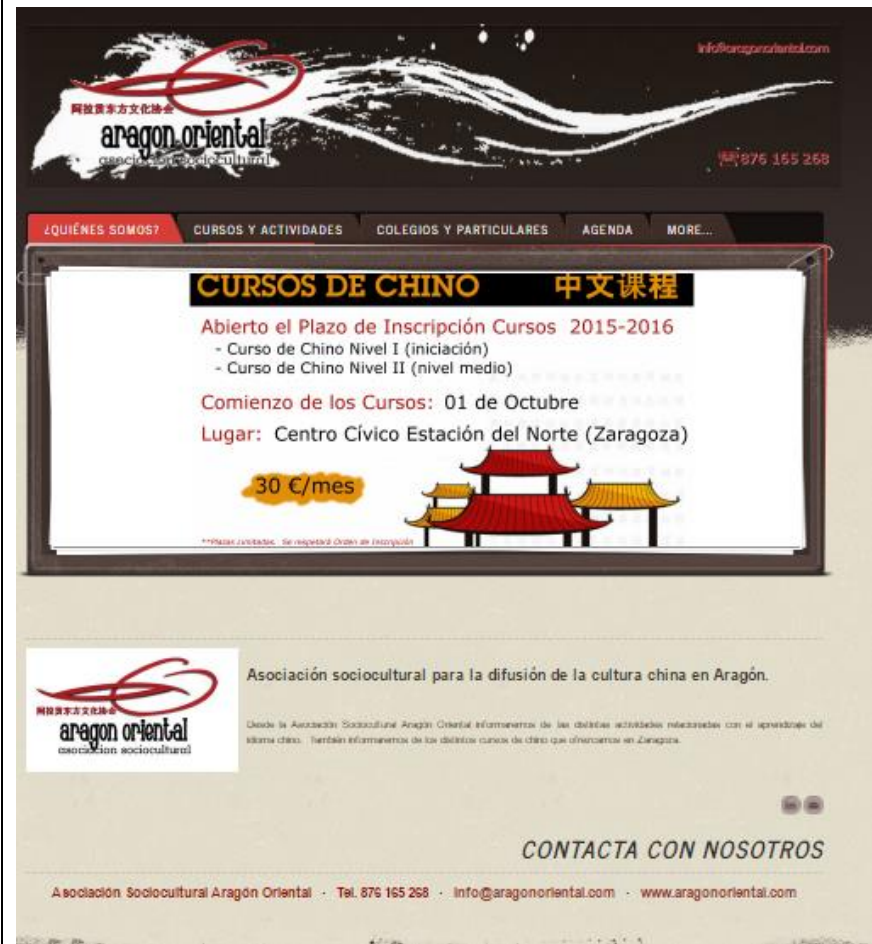
El Departamento de Chino de la E.O.I. Fernando Lázaro Carreter te da la bienvenida.
 La enseñanza del idioma comenzó de manera oficial el curso 2008-2009, y actualmente se imparten los niveles 1º, 2º, 3º de Básico, 1º, 2º, 3º de Intermedio, y 1º y 2º Avanzado (curso 2015-2016).
 Dentro de las diferentes secciones del Departamento encontrarás informaciones que te serán de utilidad tanto si eres estudiante de la Escuela como si deseas hacer los exámenes libres.

Profesores	Grupos
Daniel Lazzano Naudszus (Jefe de Departamento)	2º I, 3º I, 1º A y 2º A
Jose Mario Cabanillas Garay	1º B, 2º B y 1º I
Lorena Riesco Fu	1º B y 3º B

Secciones del departamento de chino:
[Horarios](#) [Programación](#) [Vínculos](#) [Métodos](#) [Actividades](#)

C/ Cineasta Segundo de Chomón Nº4, 50018 Zaragoza | Tfno. 976 528 888 | Fax: 976 527 133
 Diseñado por [Bauyr](#) y desarrollado por [Pablo Ruiz Sola](#) a partir de [Joomla!](#) - Todos los derechos reservados - [Aviso Legal](#) - [Mapa del sitio](#)

Asociación Aragón Oriental



info@aragonoriental.com
 976 165 268

¿QUIÉNES SOMOS? CURSOS Y ACTIVIDADES COLEGIOS Y PARTICULARES AGENDA MORE...

CURSOS DE CHINO 中文课程
Abierto el Plazo de Inscripción Cursos 2015-2016
 - Curso de Chino Nivel I (iniciación)
 - Curso de Chino Nivel II (nivel medio)

Comienzo de los Cursos: 01 de Octubre
Lugar: Centro Cívico Estación del Norte (Zaragoza)

30 €/mes

Asociación sociocultural para la difusión de la cultura china en Aragón.
 Desde la Asociación Sociocultural Aragón Oriental informaremos de las distintas actividades relacionadas con el aprendizaje del idioma chino. También informaremos de los distintos cursos de chino que ofrecemos en Zaragoza.

CONTACTA CON NOSOTROS
 Asociación Sociocultural Aragón Oriental · Tel. 876 165 268 · info@aragonoriental.com · www.aragonoriental.com

2

Enseñalia

Enseñalia
Centro educativo

Comprar Te gusta Mensaje

Biografía Información Opiniones Eventos Más

Centro educativo · Zaragoza

4.7 ★★★★★ CERRADO AHORA

Buscar publicaciones en esta página

A 8138 personas les gusta esto
Diego Minola y 5 amigos más

23 personas han estado aquí

Cerrado ahora · Abre mañana a las 9:00-14:00, 16:30-21:00
Obtener más información

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

4.7 de 5 estrellas · 33 opiniones
Ver opiniones

Estado

Escribe algo en esta página...

Enseñalia
10 de junio a las 11:41 ·

Si participas en un programa ERASMUS en el curso 2016-2017 y necesitas un curso EXPRESS de italiano, alemán, francés, portugués, inglés... en Enseñalia organizamos CURSOS INTENSIVOS durante el mes de JULIO con el CERTIFICADO correspondiente y además un PLAN AMIGOS con un PRECIO ESPECIAL para juntar a todos los compañeros que viajarán contigo.
¡¡ Europa te está esperando !!

Centro Universitario de Lenguas Modernas

Centro Universitario de Lenguas Modernas
Formación académica

unizar

Llamar ahora Me gusta Compartir

Biografía Información Fotos Opiniones Más

Formación académica · Zaragoza

4.5 ★★★★★ CERRADO AHORA

Buscar publicaciones en esta página

A 1081 personas les gusta esto
Ana Artigas Mayayo y Sara Z...

4 personas han estado aquí

Cerrado ahora · Abre mañana a las 9:00-14:00
Obtener más información

Invitar a amigos a que indiquen que les gusta la página

4.5 de 5 estrellas · 2 opiniones
Ver opiniones

Centro Universitario de Lenguas Modernas de la Universidad de Zaragoza

1 de junio a las 18:38 ·

Se amplía el plazo de preinscripción para los cursos INTENSIVOS de verano del Centro Univ. de Lenguas Modernas hasta el próximo viernes día 3 de Junio de 2016.
Más información: <https://culm.unizar.es/cursosdeverano>

cursosdeverano | Centro Universitario de Lenguas Modernas

El CULM es el centro de la Universidad de Zaragoza destinado a la enseñanza de los idiomas, con carácter instrumental. Ofrece cursos de diez idiomas y está acreditado por ACLES para la certificación de niveles del Marco de Referencia Europeo para la enseñanza de las lenguas.
CULM.UNIZAR.ES

Me gusta Comentar Compartir

EOI

EOI



Escuela Oficial de Idiomas

Centro educativo

👍 Me gusta
📄 Guardar
✎ Sugerir cambios
⋮

📍 Página no oficial
¿Es tu empresa?

INFORMACIÓN



Hosp. Universitario Miguel Servet

Dirección Sugiere una dirección ✎

Teléfono Sugiere un número de teléfono ✎

👍 30 Me gusta
📍 50 visitas

Publicaciones sobre Escuela Oficial de Idiomas



Mariana Gavril 😊 se siente orgullosa en 📍 Escuela Oficial de Idiomas.

9 de febrero · Zaragoza · 🌐

📄

ESPAÑOL lengua extranjera

2º cuatrimestre curso 2015-16

HORARIOS

1º NB	2º NB	1º NI	2º NI	1º NA	2º NA
14.30 (LMQ)	11.45 (LMQ) 16.45 (LMQ)	9.00 (LMQ)	11.45 (LMQ)	9.00 (LMQ)	11.45 (LMQ)

ABDELMALIK, OUSAMA X78-----08 Básico 1

AHSIB, FARID 10A-----17 Intermedio 2

ALVAREZ, MARIANETTE

83



3











