



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA

**PLAN DE EMPRESA PARA UNA
AGENCIA SITUADA EN
VENEZUELA QUE OFRECE
CURSOS DE IDIOMAS EN EL
EXTRANJERO**

Autor: CARLOS FERNÁNDEZ CASADO

Director: Aurelio Herrero Blasco

Enero 2014

A mis padres y a los profesores de la Facultad de ADE de Valencia.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	13
1.1 Resumen.....	13
1.2. Objeto del TFC y Justificación de las asignaturas	14
1.3. Objetivos	16
2 ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL.....	17
2.1. Introducción.....	17
2.2. Coyuntura sociopolítica	17
2.2.1. Antecedentes históricos del país.....	17
2.2.2. La transición económica de Venezuela Siglo XX	18
2.2.3. Influencia de la actividad petrolera	18
2.2.3. Población y demografía	20
2.3. Análisis económico.....	26
2.3.1. Inflación	26
2.3.2. Mercado de divisas y controles	27
2.3.3. Producto Interior Bruto (PIB).....	27
2.3.4. Perspectivas de Evolución económica del país.....	30
2.3.5. Índice de desarrollo humano y Empleo	31
2.4. Sector Exterior en Venezuela	32
2.4.1. Introducción	32
2.4.2 Apertura comercial.....	34
2.4.3. Mercosur. Mercado Común del Sur.....	35
2.4.4. Importación exportación de servicios	36
3. ANÁLISIS GENERAL DE SUBSECTOR DEL APRENDIZAJE DE IDIOMAS	37

3.1. Introducción.....	37
3.2. Delimitación del sector	37
3.3. Estudio del subsector	39
3.3.1. Eurolingua dentro del sector	40
3.3.2. Análisis del sector de la educación en España	41
3.4. Variables del Entorno Global: Análisis PEST	42
3.5. Análisis competitivo de las cinco fuerzas de M. Porter	44
3.6 Análisis DAFO.....	51
3.7 Análisis de la Competencia del sector	53
4. PROYECTOS Y OBJETIVOS	59
4.1 La Idea	59
4.2. Misión, Visión y Valores	60
4.3. Objetivo	60
5. PLAN DE OPERACIONES	61
5.1. Identificación y descripción de los servicios ofrecidos	61
5.2. Identificación de los recursos necesarios	61
5.2.1. Recursos tangibles	62
5.2.2. Recursos intangibles.....	62
5.3 Tecnologías requeridas	62
5.4 Proceso de producción. Fases de la prestación del servicio	63
5.5 Calidad Total en la prestación del servicio.....	63
6. PLAN DE MARKETING	65
6.1. Introducción.....	65
6.2. Estrategia Global de Marketing	65
6.3. Posicionamiento	66

6.4. Estrategia de Precios	66
6.5. Estrategia de Mix promocional	68
6.5.1. Promoción a través de Internet	69
6.5.2. Visitas a colegios	69
6.5.3. Colaboraciones con Universidades	70
6.5.4. Mundo Empresarial	70
6.5.5. Promoción a través de redes sociales.....	71
6.5.6. Mailing	71
6.5.7. Publicidad en portales sobre Educación	72
6.6. Distribución	72
7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	73
7.1. Importancia de los RRHH.....	73
7.2. Estructura de RRHH y Análisis de Puesto de Trabajo	73
7.3. Normativa y Legislación salarial para Venezuela.....	76
7.3.1. Legislación laboral	76
7.3.2. El contrato de trabajo.....	76
7.3.3. Remuneración y tablas salariales	77
7.3.4. Jornada laboral	77
7.3.5. Visas de trabajo	78
7.4. Organigrama	78
8. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	81
8.1. Introducción.....	81
8.2 Plan de Inversión.....	81
8.3. Plan de Financiación	83
8.4. Previsión de Ingresos y Gastos	86

8.4.1. Previsión de ingresos.....	86
8.4.2. Previsión de gastos.....	88
8.4.3. Previsión de Tesorería.....	92
8.5. Cuenta Provisional de Pérdidas y Ganancias.....	93
8.6. Balance de Situación.....	96
8.7. Análisis de los ratios.....	99
8.7.1. Fondo de Maniobra.....	99
8.7.2. Ratios de liquidez.....	100
8.7.3. Ratios de endeudamiento.....	101
8.8. Análisis de la Rentabilidad.....	102
8.8.1. Rentabilidad Económica.....	102
8.8.2. Rentabilidad Financiera.....	103
8.9. VAN y TIR.....	105
9. CONCLUSIONES Y VALORACIONES FINALES.....	107
BLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	113
CONSEJOS PARA VIAJAR AL EXTRANJERO Y PROGRAMAS EN EL EXTRANJERO.....	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Título: Indicadores socioeconómicos de Venezuela. Fuente: INE	21
Tabla 2 Título: Censo en Venezuela. Fuente: Gobierno Venezuela.....	24
Tabla 3 Título: Censo en Venezuela. Fuente: Gobierno de Venezuela	25
.Tabla 4 Título: Cuentas Nacionales. Fuente: Gobierno de Venezuela	29
Tabla 5 Título: Predicción Macroeconómica. Fuente: Centro de estudios latinoamericanos	30
Tabla 6 Título: Comercio exterior 2012. Fuente: Google. Gobierno de Venezuela.....	34
Tabla 7. Título: Análisis PEST. Fuente: Elaboración Propia	43
Tabla 8. Análisis competitivo. Fuente: Elaboración propia	49
Tabla 9. Título: Análisis interno. Fuente: Elaboración propia	50
Tabla 10 Título: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia	52
Tabla 11. Título: Análisis de los competidores. Fuente: Elaboración propia.....	55
Tabla 12. Relación de puntos fuertes y débiles en función de nuestros competidores. Fuente: Elaboración propia.....	57
Tabla 13.Título: Tablas de precios. Fuente: Elaboración propia	68
Tabla 14. Título: Horario de apertura. Fuente: Elaboración propia.....	78
Tabla 15. Título: cuentas de activo. Fuente: Elaboración propia.....	83
Tabla 16. Título: Cuotas de amortización préstamo. Fuente: Elaboración propia.....	85
Tabla 17. Título: Previsión de ventas para el ejercicio n para el escenario más probable. Fuente: Elaboración propia	87
Tabla 18. Título: Previsión de ventas: Ingresos de los ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Fuente: Elaboración propia.	88
Tabla 19. Título: Previsión de gastos para el ejercicio n. Escenario más probable. Fuente: Elaboración propia.....	89
Tabla 20 Título: Evolución gasto en publicidad. Ejercicios n, n+1 y n+2. Fuente: Elaboración propia	90
Tabla 21.Título: Gastos previsionales del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Elaboración propia.....	91
Tabla 22.Título: Previsión de tesorería, año n, n+1 y n+2.Escenario más probable. Elaboración propia.	92
Tabla 23.Título: Escenario probable para cuenta de pérdidas y ganancias. Elaboración propia	94
Tabla 24.Título: Cuenta de PyG provisional preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Elaboración propia.....	95

Tabla 25. Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable Fuente: Elaboración propia.....	97
Tabla 26. Título: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Escenario más probable. Elaboración Propia. ...	98
Tabla 27. Título: Fondo de maniobra estimado. Elaboración propia.	100
Tabla 28. Título: ratios de liquidez. Elaboración propia.....	100
Tabla 29. Título: ratios de endeudamiento para los ejercicios n, n+1 y n+2. Elaboración propia.....	101
Tabla 30. Título: rentabilidad económica. Elaboración propia.....	103
Tabla 31 . Título: Rentabilidad financiera. Elaboración propia	104
Tabla 32 . Título: Flujo de Tesorería. Elaboración propia.....	106
Tabla 33. Título: tablas salariales para profesorado. Elaboración propia	113
Tabla 34. Título: Tabla salarial para monitores y comerciales. Elaboración propia.	114
Tabla 35. Título: Ventas estimadas años n, n+ 1 y n+2 para escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....	115
Tabla 36. Título: Gastos estimados años n, n+1 y n+2 para escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	115
Tabla 37. Título: Previsión de tesorería año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	115
Tabla 38. Título: Cuenta Pérdidas y Ganancias año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.....	116
Tabla 39. Título: Balance de Situación año n, n+1 y n+1 escenario optimista .Fuente: Elaboración propia.	118
Tabla 40. Título: Ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia	119
Tabla 41. Título: Otros ratios año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.	119
Tabla 42. Título: Rotación activo y margen de ventas año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia	120
Tabla 43. Título: Ventas estimadas año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia. .	123
Tabla 44. Título: Gastos estimados año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia..	123
Tabla 45. Título: Previsión de tesorería año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia	124
Tabla 46. Balance de situación año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.	125
Tabla 47. Título: Ratio de liquidez, tesorería y disponibilidad año n,n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia	126
Tabla 48. Título: Otros ratios año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.....	126
Tabla 49. Título: Rotación activo y margen de ventas año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia	127

Tabla 50. Título: Flujos de caja año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia 128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Título: Inversión extranjera directa. Fuente: Google	20
Gráfico 2 Título: Tasa de crecimiento en Venezuela 2000-2012. Fuente: CIA WORLD FACTBOOK.....	21
Gráfico 3 Título: Estratificación socioeconómica de la región metropolitana. Fuente: INE	22
Gráfico 4 Título: Inversiones del País. Fuente: Gobierno de Venezuela	28
Gráfico 5 Título: Estructura del Gasto Familiar. Fuente: Gobierno de Venezuela	29
Gráfico 6 Título: Tasa de desempleo 2013. Fuente: INE	32
Gráfico 7 Título: Evolución de Eurolingua durante los últimos años. Fuente: Eurolingua	40
Gráfico 8. Demanda de tipo de producto. Fuente: Elaboración propia	41
Gráfico 9. Título: Principales destinos. Fuente: Elaboración propia	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1 Título: áreas metropolitanas de Venezuela. Fuente: Google.....	25
Ilustración 2. Título: uso de redes sociales por países. Fuente: Google.....	71
Ilustración 3. Título: Organigrama. Fuente: Elaboración propia	79

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

Con la realización del presente Trabajo Final de Carrera, se pretende realizar un Plan de Empresa para la Creación, Plan de desarrollo y Viabilidad para una agencia de cursos de inglés en el extranjero y con oficina en Venezuela bajo la marca: *Eurolingua*.

El objetivo de este plan de negocio es la implantación de una oficina de *Eurolingua* en Venezuela con el fin de buscar una apertura a nuevos mercados emergentes y contrarrestar los efectos que está provocando la crisis económica española en el sector.

La idea de negocio surge con la expectativa de que esta oficina sea un primer paso para la entrada en este continente y poder ir abriendo academias a lo largo del país durante los siguientes años y, por qué no, por el resto de países latinoamericanos.

El motivo por el cual se ha elegido Venezuela como primer país donde establecerse es porque se trata de un país que, pese a la inestabilidad política en la que se encuentra está considerado como un país que está poco a poco abriéndose hacia el mercado libre por lo que resulta atractivo implantarse en el país antes de que estos cambios se produzcan para ir ganando cuota de mercado.

Actualmente ya existen en Venezuela empresas que ofrecen este tipo de servicios, pero las ventajas competitivas respecto a ellas serán la imagen europea que aporta Eurolingua y el respaldo de años de experiencia con la que cuenta.

A pesar de que ahora mismo no parezca la mejor idea implantarse en Venezuela, debido a los problemas que vamos a encontrar en el país, tanto legales como los que pueda conllevar la época de cambio si es un país que promete un vertiginoso crecimiento económico y de apertura al mercado durante los próximos años.

1.2. Objeto del TFC y Justificación de las asignaturas

El objeto de este TFC es realizar un Plan de Empresa para la creación y desarrollo y análisis de viabilidad de una empresa que ofrece cursos de idiomas en Venezuela.

A continuación se va a relacionar cada capítulo de este trabajo con aquellas asignaturas incluidas en el Plan de Estudios de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas:

- Punto 2: Antecedentes y Situación Actual del país.

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Introducción a los sectores empresariales I y II.
Economía española y regional.
Economía española y mundial.
Microeconomía.
Dirección estratégica y política de empresa

- Punto 3 y 4: Análisis del subsector y Proyectos y Objetivos

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Dirección estratégica y política de empresa.
Contabilidad General y Analítica.

- Punto 5: Plan de Operaciones

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Dirección de producción y logística
Introducción a los sectores empresariales

- Punto 7: Organización y Recursos Humanos.

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Dirección de recursos humanos
Dirección estratégica y política de empresa
Derecho de la empresa
Legislación laboral

- Punto 6: Plan de Marketing

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Dirección comercial
Marketing en las empresas de servicios
Gestión de calidad

➤ Punto 8: Plan Financiero

ASIGNATURAS RELACIONADAS:

Contabilidad analítica
Contabilidad general y analítica.
Matemáticas financieras
Economía de la empresa II
Dirección financiera

**JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS CON
CADA CAPÍTULO DEL PROYECTO:**

A lo largo del capítulo 2 y como parte introductoria al trabajo se estudiará la situación actual del país en el cual se pretende abrir la academia así como los distintos acontecimientos tanto políticos como socioeconómicos que han tenido una repercusión en la situación actual del país. Por todo ello, estas asignaturas nos van a permitir tener una visión mucho más amplia a la hora de estudiar la repercusión de estos acontecimientos en nuestro sector.

A lo largo del capítulo 3 y 4 se profundizará en el estudio del sector al que pertenece la empresa objeto de análisis. Para ello se emplearán los conocimientos adquiridos a través de la asignatura de Dirección Comercial y Estratégica así como de Contabilidad económica para esbozar unos primeros términos de ventas, ratios.

Con respecto al capítulo 5, nos serán de gran utilidad las asignaturas de Dirección de producción y logística así como algunos términos y conceptos estudiados en la asignatura de Introducción a los sectores empresariales ya que se realizará una descripción de procesos a llevar a cabo durante la implantación del proyecto.

A lo largo del capítulo 6, sobre el Plan de Marketing serán de gran utilidad las asignaturas relacionadas con las cuatro variables del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución) y su papel en una empresa industrial. Tras este análisis se detallarán las técnicas comerciales que se llevarán a cabo para introducir el producto en el mercado.

A lo largo del capítulo 7 que abarca el proyecto es Organización y Recursos Humanos; para hablar de la estructura de la empresa y tipología de la compañía se recurrirá a las asignaturas de Dirección de Recursos Humanos y Legislación Laboral para este punto.

Por último, en el capítulo 8, y el que se considera parte fundamental del trabajo ya que aquí reside el éxito ó no de la empresa se recurrirá a los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Dirección Financiera, Matemáticas Financieras y Contabilidad General que nos ayudarán a desarrollar el plan financiero y su posible viabilidad.

1.3. Objetivos

El objetivo final de este trabajo es analizar la viabilidad del proyecto, que consiste en implantar una oficina de Eurolingua en Venezuela.

Para ello, en primer lugar realizaremos un análisis del entorno y de los competidores venezolanos. Se analizará en profundidad tanto la coyuntura política como la económica con el fin de tener un mayor conocimiento sobre Venezuela.

Posteriormente se identificarán los servicios que se ofrecerán y los procesos que se deberán llevar a cabo para su prestación.

Se establecerán las estrategias de marketing que se llevarán a cabo, y se hará una planificación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Por último se realizará un plan financiero, se plantearán una serie de escenarios en lo que podremos comprobar la viabilidad del proyecto y sacaremos unas conclusiones.

A partir de estas conclusiones podremos tomar la decisión de seguir con la implantación del proyecto.

2 ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Introducción

En este apartado se presenta una breve descripción de la situación económica, social y política del país, resaltando aquellos puntos que se puedan considerar importantes para el desarrollo del presente Plan de empresa y, en concreto, para la implantación de una academia de inglés focalizada en ofrece cursos de este idioma en USA.

2.2. Coyuntura sociopolítica

2.2.1. Antecedentes históricos del país

Para comprender bien el entorno tanto social, político y económico de Venezuela se considera indispensable indagar un poco por su historia la cual ha sido decisiva para llegar a la situación actual del país. Debido a que este proceso histórico es demasiado extenso y complicado y que no es el objetivo de este plan de empresa se ha optado por hacer un breve resumen de las causas que dieron lugar a la situación actual en Venezuela y comprender el giro que ha dado la sociedad venezolana y, la cual, es la clave de este plan de empresa.

Bien, para explicar las transformaciones que ha experimentado el país es necesario comprender las causas que las originaron. Tras el descubrimiento de América, en 1492, donde predominaba el mercantilismo se comenzaron a explotar minas de metales preciosos para enviar a Oriente sumiendo a la población en una época de esclavitud. Una vez estas minas fueron explotadas en su totalidad, la población buscó su supervivencia en la agricultura (trigo, azúcar y algodón, maíz, cacao...) llegando poco a poco a crear grandes cultivos que se exportaban y fue cuando comenzaron a llegar oleadas de inmigrantes extranjeros en busca de estas explotaciones.

A inicio del siglo XX, año 1925, la actividad agraria exportadora decae, puesto que se inicia en el país otro modelo económico que no responde a la agricultura y a la ganadería. Este modelo se basa en la explotación del subsuelo, con la aparición del petróleo, el cual transforma totalmente la vida de los venezolanos.

Desde el punto de vista económico, durante los siglos XVI- XIX, el territorio venezolano dependía jurídicamente de dos virreinos: la región Oriental dependía del Virreinato de Santo Domingo y la región centro-occidental de la Nueva Granada (Audiencia de Santa Fe de Bogotá) y a partir de 1777, el país política y administrativamente pasó a ser una Capitanía General, sin embargo judicialmente seguían dependiendo de los virreinos.

Treinta y cuatro años, más tarde, Venezuela logra su independencia pero a pesar de ello, el país no contaba con un capital para invertir por lo que recurre a capital extranjero bajo explotación bajo latifundios.

2.2.2. La transición económica de Venezuela Siglo XX

Durante los años de la transición, la economía venezolana, basada hasta entonces, en la exportación de sus productos agrícolas fue sustituida por una economía de exportación minera cuyo producto principal sería el **petróleo**; con ello, se abre un nuevo período con cambios significativos en la sociedad ya que trajo consigo una importante inversión extranjera que fomentó el desarrollo del transporte, comercio y con ello, incremento del consumo nacional.

Por su importancia el petróleo pasó a ser el factor determinante en aquella época de prosperidad económica, sobre todo durante la Primera Guerra Mundial donde Venezuela estuvo en el punto de mira de grandes potencias como Estados Unidos, Inglaterra u Holanda, países a los cuáles se les comenzaron a otorgar concesiones de exportación de petróleo por parte del Gobierno Venezolano.

Sin embargo, al principio, los ingresos que se obtenían de la exportación petrolera sólo beneficiaba a las empresas petroleras extranjeras, luego con la aplicación de reglas, en las que la renta petrolera es de todos los venezolanos se comienzan a aumentar los sueldos y salarios, importación de productos para el consumo, mejorar las condiciones de vida de los venezolanos, así como el crecimiento de la población.

2.2.3. Influencia de la actividad petrolera

La actividad petrolera ha tenido una gran influencia en los venezolanos, ya que fue un fenómeno que daría paso a una nueva etapa social, cultural y política.

Durante la primera mitad del siglo XX, Venezuela no contaba con las grandes construcciones que en la actualidad podemos observar; antes de esto, sólo había pueblos, aldeas y caseríos que aun no habían sido influenciados por el urbanismo, a excepción de Caracas.

Actualmente, Venezuela se caracteriza fundamentalmente por ser el resultado económico, político y social de una triple relación: Relación capitalista de producción de petróleo crudo y derivado. Relación de reparto de ingresos petroleros extraordinarios. Redistribución de la renta petrolera entre unos pocos.

En este breve apartado se intenta profundizar algo más en la segunda de esas relaciones, en la medida en que tiene una vinculación estrecha con el proceso de apertura petrolera al capital privado en las actividades de explotación y producción. Una economía petrolera como la venezolana se caracteriza fundamentalmente por formar parte integrante del espacio de funcionamiento del “sistema productivo” norteamericano. Esa integración es el resultado de múltiples vínculos enlazados entre una poderosa nación (EE.UU.) y un pequeño país (Venezuela) desde el inicio de la explotación comercial del petróleo venezolano, es decir, desde el ascenso de los Estados Unidos a potencia mundial dominante hasta hoy. En ese sentido, en la economía petrolera se distinguen las características más generales del concepto de sistema productivo:

- a) La mayoría de los grandes grupos económicos que existen en Venezuela mantienen relaciones estrechas e indisolubles (tecnología y sistemas organizativos, por ejemplo) con grupos productivos norteamericanos.
- b) El grueso del comercio exterior venezolano se realiza con agentes económicos norteamericanos
- c) La moneda para relaciones comerciales internacionales utilizada por Venezuela es el dólar.

Sin embargo, dentro de ese espacio hay margen para el funcionamiento de un país caracterizado por tener una relación capitalista de producción de petróleo crudo y productos derivados, superpuesta inicialmente a unas relaciones capitalistas y pre capitalistas de producción agropecuarias en su mayoría. En segundo lugar, una relación de reparto de ingresos petroleros extraordinarios entre los agentes petroleros y el Estado Venezolano y, en tercer y último lugar, una complejísima relación de redistribución de la renta petrolera apropiada por el Estado entre el Estado mismo (a fin de conformar un importante sector público de actividades económicas), el resto de la economía privada y de la sociedad venezolana, a fin de importar los “ inputs “ necesarios para el crecimiento económico. Interactuando en el tiempo, esa triple relación ha dado origen a lo que antes se denominó el “sub espacio” económico.

En el siguiente gráfico se puede ver como incrementa la inversión de capital extranjero en Venezuela a partir de estos años.

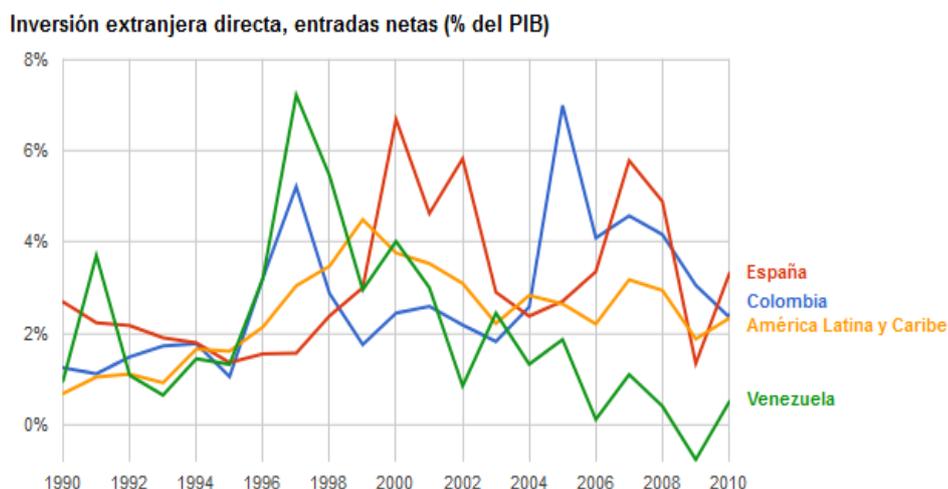


Gráfico 1. Título: Inversión extranjera directa. Fuente: Google

2.2.3. Población y demografía

Venezuela es un país cuya ubicación estratégica le permite tener acceso al Mar Caribe y el Océano Atlántico, a través de sus 2.813 km de costas al norte y oriente del país. Adicionalmente, cuenta con una extensión territorial de 916.445 km² compartiendo fronteras con Colombia al oeste y sur, Brasil por el sur y Guyana al este. Se trata de un país con un clima tropical destacando por su calor húmedo aunque algo más moderado en zonas altas del país.

Tiene una población de alrededor de los 29,4 millones de habitantes, En la siguiente tabla se muestran datos sobre los principales indicadores socioeconómicos de Latinoamérica en comparación con Venezuela, aquí, se puede ver como los indicadores de Venezuela en cuanto a esperanza de vida, años de escolarización, indicador sobre el desarrollo humano... están unos niveles muy buenos en comparación con el resto de países colindantes, así pues, sus niveles de corrupción son cada vez menores, datos que auguran un futuro muy alentador para el país.

INDICADORES SOCIOECONÓMICOS DE INTERÉS					
	Venezuela	Latinoam.		Venezuela	Latinoam.
Población (Mill.) (2011)	29,4	571,4	Desarrollo Humano ⁽³⁾	0,74	0,70
Pob. urbana (% s/ total) (2010)	93,6	84,6	Clasificación según IDH ⁽⁴⁾	73	62,4
Esperanza de vida (2011)	74,4	74,0	PIB nominal (M.M.\$)(2011)	310	5.181
Gto. Púb. Salud (% PIB) (2009)	2,7	3,6	PIB per cápita (\$) (2011)	12.407	13.131
Años de escolarización (2011)	7,6	7,8	Distribución Renta ⁽⁵⁾	43,5	51,4
Gto. Educación (% PIB) (2009)	3,7	4,1	Corrupción ⁽⁶⁾ (2011)	1,9	3,7
Mujeres Parlamento ⁽²⁾ (2011)	20,3	22	Clasificación según IPC ⁽⁷⁾	172	88,3

Tabla 1. Título: Indicadores socioeconómicos de Venezuela. Fuente: INE

En cuanto a la tasa de crecimiento, en el año 2012 fue de un **1,468%**, una **tasa creciente desde el año 2006**.

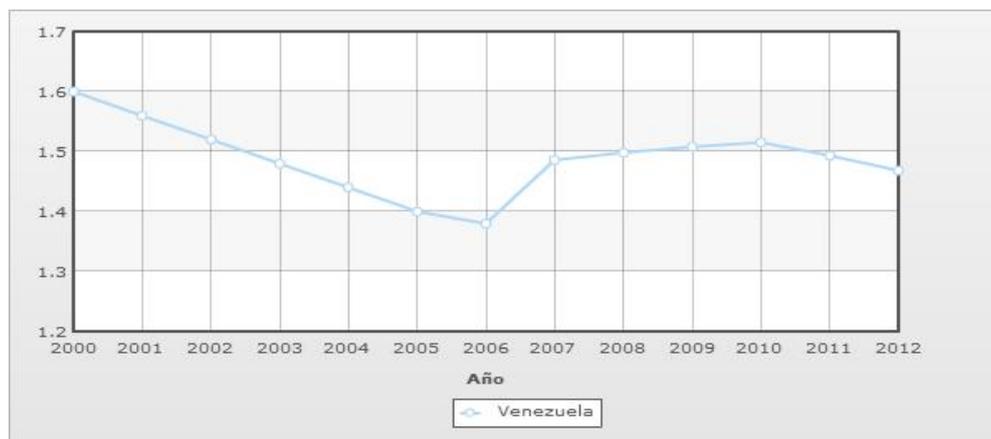


Gráfico 2 Título: Tasa de crecimiento en Venezuela 2000-2012. Fuente: CIA WORLD FACTBOOK.

En lo que se refiere a la distribución económica de la población, y tal y como vemos en el gráfico siguiente se aprecia como desde 1985 hasta la actualidad se ha producido un incremento del 4 % de la población con un nivel económico medio, un incremento del 7 % de la población con un nivel de renta entre medio y alto a la vez que se ha reducido el porcentaje de población en riesgo de perder poder adquisitivo de un 35% a un 27%.

ESTRATIFICACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA REGIÓN METROPOLITANA

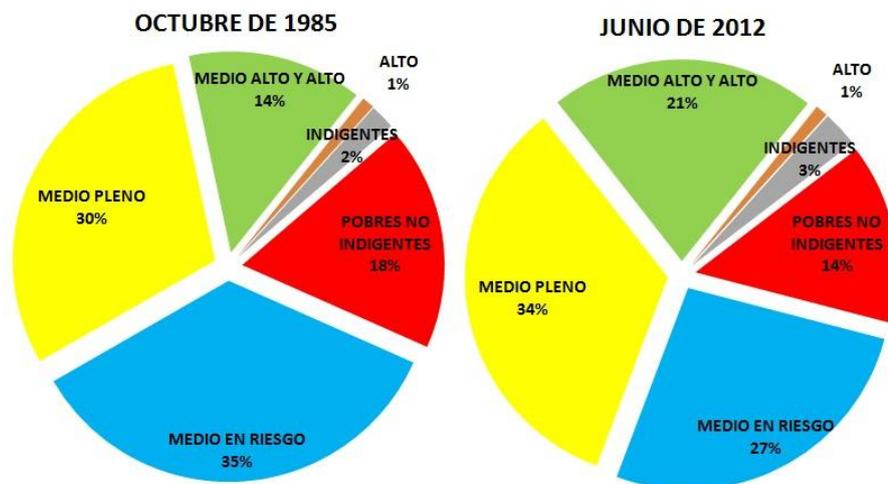


Gráfico 3 Título: Estratificación socioeconómica de la región metropolitana. Fuente: INE

La población venezolana se encuentra distribuida a lo largo y ancho del territorio nacional en forma desigual. Las características geográficas y económicas han sido determinantes en la concentración de la población en la región Costera y Montañosa que se caracteriza por la presencia de valles y piedemontes de la Cordillera de la Costa y de Los Andes. Esta región conformada por los estados costaneros, parte de los estados andinos y los ubicados en la zona centro norte del país cubren alrededor del 20% de la superficie nacional y concentran más del 80% de la población total. El resto del territorio presenta un poblamiento con menor densidad, lo cual demuestra la desequilibrada distribución espacial de la población. La región de los Llanos con un 30% del territorio concentra sólo el 10,2% de la población total y la región de Guayana, con el 50% del territorio reúne el 6% de los habitantes del país.

La densidad de población es de 25,2 habitantes por Km², registrándose la más alta en el Distrito Capital (4.240,8), seguida de los estados Carabobo, Nueva Esparta, Miranda y Aragua, y la más baja densidad se localiza en los estados Amazonas, Delta Amacuro, Apure y Bolívar.

En los estados con mayor población la acción sobre los recursos naturales ha generado graves problemas ambientales como lo son: deforestaciones, incendios forestales, eliminación de la fauna silvestre, aumento de la erosión de los suelos, disminución de las fuentes de agua y la excesiva generación de desechos sólidos. En la siguiente tabla, se muestra el número de habitantes/km² y habitantes en cada una de las áreas que conforman el país. En vista de estos datos, se ha determinado que la academia se instalará en

alguna de las zonas con mayor habitantes/km2 que se estudiarán más adelante.

XIII CENSO GENERAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA (AÑO 2012)				
	Superficie Km2	Habitantes	%	Hab/Km2
Venezuela	916.445	23.054.210	100,0	25,2
Distrito Capital	433	1.836.286	8,0	4240,8
Amazonas	177.617	70.464	0,3	0,4
Anzoátegui	43.300	1.222.225	5,3	28,2
Apure	76.500	377.756	1,6	4,9
Aragua	7.014	1.449.616	6,3	206,7
Barinas	35.200	624.508	2,7	17,7
Bolívar	240.528	1.214.846	5,3	5,1
Carabobo	4.650	1.932.168	8,4	415,5
Cojedes	14.800	253.105	1,1	17,1
Delta Amacuro	40.200	97.987	0,4	2,4
Falcón	24.800	763.188	3,3	30,8
Guárico	64.986	627.086	2,7	9,6

Lara	19.800	1.556.415	6,8	78,6
Mérida	11.300	715.268	3,1	63,3
Miranda	7.950	2.330.872	10,1	293,2
Monagas	28.900	712.626	3,1	24,7
Nueva Esparta	1.150	373.851	1,6	325,1
Portuguesa	15.200	725.740	3,1	47,7
Sucre	11.800	786.483	3,4	66,7
Táchira	11.100	992.669	4,3	89,4
Trujillo	7.400	608.536	2,6	82,2
Vargas	1.497	298.109	1,3	199,1
Yaracuy	7.100	499.049	2,2	70,3
Zulia	63.100	2.983.679		

Tabla 2 Título: Censo en Venezuela. Fuente: Gobierno Venezuela

Una vez estudiadas las áreas metropolitanas, si pasamos a estudiar más detalladamente las principales ciudades vemos como Caracas seguida de Maracaibo y Valencia son las más pobladas del país y las zonas de interés que estudiaremos para ubicar la oficina de *Infolingue* en el país. Así pues, en lo que se refiere a las zonas urbanas, y con la llegada del progreso económico del país se ha producido una migración del campo a las. A

continuación podemos observar una tabla con la población aproximada de cada población:

Principales áreas Metropolitanas	Población aproximada
1 Caracas	4.276.000
2 Maracaibo	3.863.700
3 Valencia	2.885.200
4 Maracay	1.950.000
5 Barquisimeto	1,260,000
6 Ciudad Guayana	746.600
7 Barcelona	724.800

Tabla 3 Título: Censo en Venezuela. Fuente: Gobierno de Venezuela

Los estados con mayor densidad de población en Venezuela son el Distrito Capital y los estados Lara, Carabobo, Aragua, Nueva Esparta y, en menor grado, Trujillo y Táchira. Por el contrario, los estados más extensos son los que tienen menor densidad de población, especialmente el estado Amazonas.



Ilustración 1 Título: áreas metropolitanas de Venezuela. Fuente: Google.

2.3. Análisis económico

Venezuela tiene una economía orientada a las exportaciones. La principal actividad económica es la explotación y refinación de petróleo para la exportación y consumo interno. Es la quinta economía más grande de América Latina.

El régimen económico venezolano actual puede definirse como capitalista, de iniciativa y propiedad privada, aunque con un grado importante de participación del Estado en la actividad económica, en especial a través del absoluto control que se ejerce sobre la industria petrolera, que sigue siendo hoy, el motor principal de la economía venezolana.

En la actualidad, en Venezuela funcionan con relativa libertad los mercados de productos, servicios y factores existiendo una movilidad interna e internacional del capital.

Desde el 14 de Abril de este mismo año el nuevo presidente de Venezuela deberá afrontar el Gobierno de un país con una seria inestabilidad; durante los 14 años de Gobierno del presidente Hugo Chávez, la economía de la nación petrolera sufrió grandes transformaciones en su camino a un socialismo.

En el país con las mayores reservas de crudo del mundo conviven un Estado con alto control de la economía y una empresa privada que se ha ido replegando ante la avanzada de las nacionalizaciones y la dependencia de las importaciones.

Entre los retos que deberá afrontar este nuevo presidente están temas como la inflación, la devaluación de la moneda, deterioro de los servicios públicos entre otros que se estudiarán ahora.

2.3.1. Inflación

El nuevo mandatario deberá frenar una inflación de dos dígitos que el país soporta desde hace más de 26 años y que se ha mantenido tanto en épocas de crecimiento como en recesión.

El Gobierno intentó contener la inflación con estrictas regulaciones, que aunque lograron reducir la velocidad de los precios momentáneamente, se han convertido en una camisa de fuerza para la producción interna, generando brotes de escasez.

La devaluación de un 32% en febrero impulsó nuevamente los precios, que en algunos casos se duplicaron de un plumazo, iniciando un nuevo círculo inflacionario que en algún momento creará la necesidad de otra devaluación .

2.3.2. Mercado de divisas y controles

Venezuela sufre de frecuentes sequías de dólares en medio del control de cambio vigente desde 2003, lo que reduce la disponibilidad de bienes en una economía dependiente de las importaciones e impide a las trasnacionales repatriar capitales.

2.3.3. Producto Interior Bruto (PIB)

Venezuela posee un Producto Interno Bruto de \$382,500MM. Este se distribuye por sectores de la siguiente manera: la agricultura con 3.7%, teniendo como principales productos el maíz, caña de azúcar, arroz y banano; la industria, con 35.5%, teniendo como principales productos petróleo, mineral de hierro, materiales de construcción, alimentos procesados; y el sector servicios con 60.8%. Si se pasa a estudiar la evolución del PIB durante estos últimos años se ve claramente (ver tabla) como después de una recesión económica debido a la crisis del 2010, a partir del año 2011 experimentó un crecimiento de 4,2% de su PIB en todos los sectores de la economía destacando que el PIB no petrolero subió 4,3% y el petrolero 0,6%.

Las actividades que han experimentado un mayor crecimiento durante el primer trimestre de 2012 han sido la construcción, un 29,6% y las instituciones financieras y de seguros, que crecieron un 27%

Las inversiones en el país crecieron un 1% en 2011 y se rompió con dos años seguidos de caídas. Se han intensificado la adquisición de bienes importados en el primer trimestre de 2012, duplicando la tendencia exhibida durante todo el 2011.

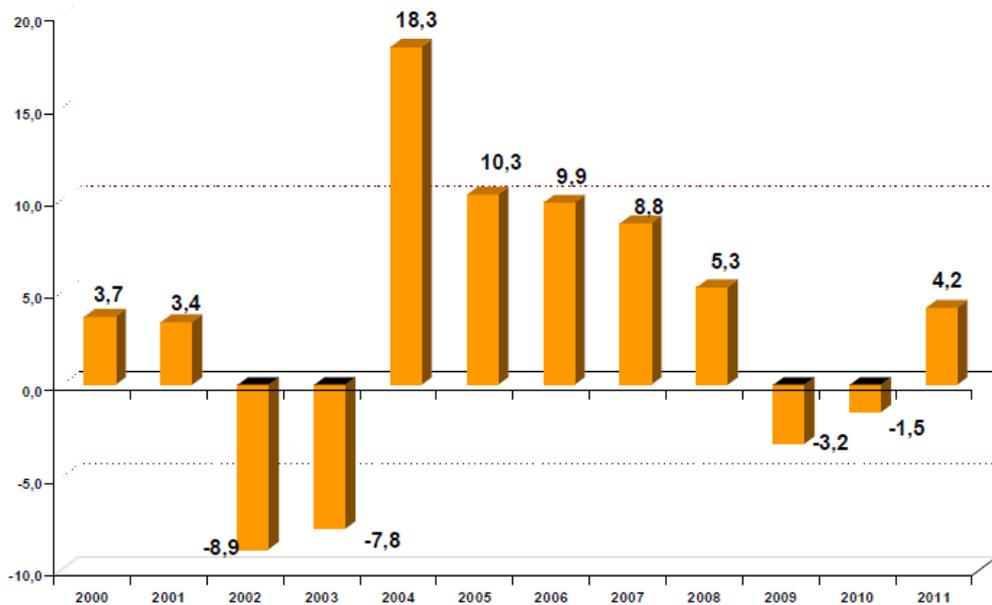


Gráfico 4 Título: Inversiones del País. Fuente: Gobierno de Venezuela

Pasando a estudiar la estructura del Gasto entre las familias y, derivado de los datos del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC), los grupos a los que las familias destinan en promedio mayor porción de su gasto son Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (30,7%), Alquileres (12,3%) y Transporte (10,5%). Algunos presentan importantes variaciones dependiendo de la región: el gasto promedio de una familia del Área Metropolitana de Caracas (AMC) en alimentos es 23,8%, mientras que en áreas rurales sube al 42,1%. Igualmente se observan diferencias al analizar la información por niveles de ingreso: una familia del estrato I (menores ingresos) gasta el 40,1% de su presupuesto en Alimentos y Bebidas no Alcohólicas, pero una familia del estrato IV sólo el 24,1%.

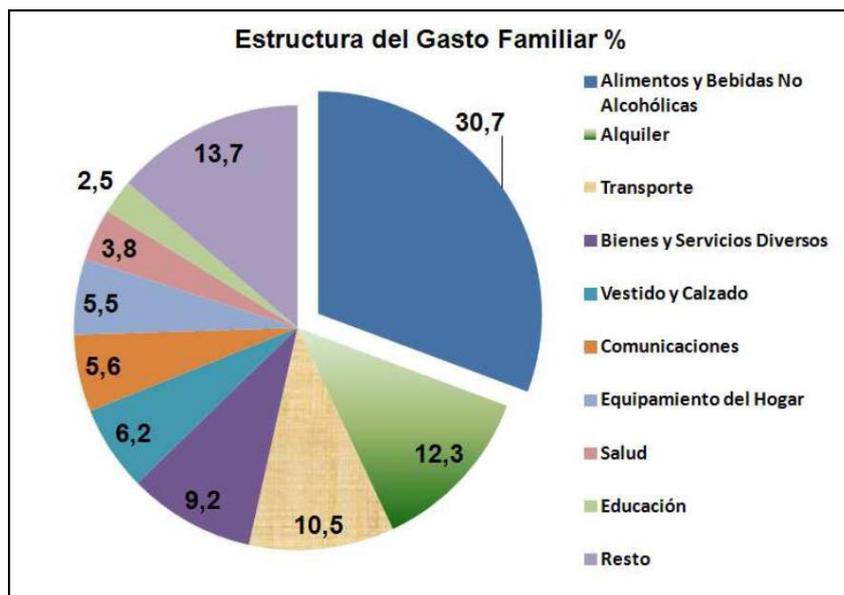


Gráfico 5 Título: Estructura del Gasto Familiar. Fuente: Gobierno de Venezuela

A continuación se puede ver como estos datos aportan un balance positivo de cara a los próximos años del país, viendo como el PIB, pese a la crisis mundial, augura un crecimiento del 0.20%, un incremento del PIB per cápita desde el año 2009 y una población que va en aumento.

Cuentas Nacionales	2009	2010	2011	2012	Proy. 2013
▲ % PIB	-3.2%	-1.5%	4.2%	5.6%	0.2%
PIB Nominal (millones de US\$)	329,400	392,000	316,500	382,500	368,900
PIB per Cápita (US\$)	11,681	13,706	10,876	12,966	12,297
población	28.2	28.6	29.1	29.5	30.0
PIB por sector productivo				100.0%	
Agricultura				3.7%	
Industria				35.5%	
Servicios				60.8%	
Inflación	25.1%	27.2%	27.6%	20.1%	35.2%
Saldo Fiscal	-7.9%	-10.3%	-11.5%	-14.5%	-7.1%

Tabla 4 Título: Cuentas Nacionales. Fuente: Gobierno de Venezuela

2.3.4. Perspectivas de Evolución económica del país

Las perspectivas de evolución para los próximos años son:

- ❖ Por una parte se va a intensificar la senda expansiva del gasto público debido al contexto en el que se encuentra Venezuela, un contexto de elecciones presidenciales.
- ❖ Se esperan nuevos incrementos destinados a financiar el aumento de los salarios públicos y los planes de construcción de viviendas, con el fin de dinamizar el consumo privado venezolano.
- ❖ El crecimiento económico a merced de la política fiscal. Con una política fiscal de corte expansiva se espera un fortalecimiento de la demanda interna que impulse la actividad económica hasta el 4,5% durante el 2012. En cambio, para el 2013 se espera el efecto inverso
- ❖ Desaceleración en el crecimiento del PIB, que se espera que sea un poco superior al 2%. La falta de un clima propicio para las inversiones junto con un tejido empresarial débil impedirán un crecimiento sólido y sostenido de la economía.

3. Predicción del Cuadro Macroeconómico

	2010	2011	2012	2013
Producto Interior Bruto (% Cto.)	-1,4	4,0	3,6	2,0
Consumo Privado (% Cto.)	-1,9	4,4	6,8	2,3
Inversión (% Cto.)	-6,3	1,1	14,0	3,1
Exportaciones (% Cto.)	-12,4	6,8	4,9	1,0
Importaciones (% Cto.)	-4,6	17,7	24,9	1,1
Inflación (% final del período)	27,2	27,6	27,5	28,5
Balanza Comercial (Mil. Mill. \$ USA)	26,2	42,1	41,0	46,0
Balanza Cuenta Corriente (% PIB)	8,7	10,0	6,5	6,0
Tipo de Cambio Bolívar/\$ (final de año)	4,3	4,3	4,3	5,6
Saldo Sector Público No Fin. (% del PIB)	-4,0	-3,6	-6,6	-4,2
Deuda Externa Total (Mil. Mill. \$ USA)	78,0	93,0	75,6	78,5

Fuente: Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA)

Tabla 5 Título: Predicción Macroeconómica. Fuente: Centro de estudios latinoamericanos

Sin duda, todos estos puntos juegan a favor de la implantación de nuestro proyecto que se va a instalar en un país donde se auguran tiempos de crecimiento económica y apertura al sector exterior como veremos más adelante.

2.3.5. Índice de desarrollo humano y Empleo

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de Venezuela es de 0,735; se mantiene en el puesto 73 del ranking mundial de 187 países, ocupando el lugar número 14 en la región latinoamericana.

Durante los últimos cinco años Venezuela ha escalado siete lugares en la tabla del IDH y en la última década ha promediado un alza en su índice de 1,04%.

En lo que se refiere al empleo, el país se enfrenta a una tasa de desempleo del 8.1 % según datos del CEPAL; esta elevada tasa de desempleo provoca el incremento en los índices de marginalidad, hechos delictivos en aumento, una economía debilitada por la escasez de inversiones sólidas que se integren con las cualidades de ser un país rico en recursos naturales, humanos y excelente ubicación en el continente. Pese a estos datos, de acuerdo con el Informe Mensual de la Fuerza de Trabajo, correspondiente al tercer mes del año, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), revela que la tasa de desempleo en Venezuela continúa disminuyendo al ubicarse en marzo de 2013, en 7.7%; es decir, 0.2% por debajo que el registrado el mismo mes del año 2012, cuando se ubicó en 7.9%.

Por otra parte, al compararse con el mismo mes de 2012, se encuentra que se incorporaron a la población en edad de trabajar 405.662 jóvenes, de los que 234.589 pasaron a formar parte de la población activa. A pesar de este incremento, gracias a esta política, el número de desocupados se redujo en 18.236 trabajadores. La creación de suficientes empleos se produjo en un 92,2%, en el sector formal de la economía.

TASA DE DESEMPLEO AÑO 2013

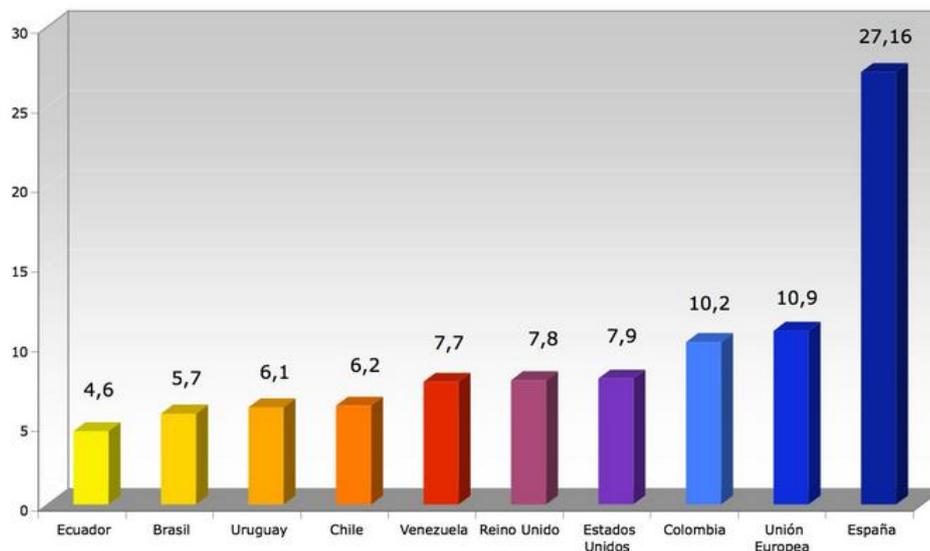


Gráfico 6 Título: Tasa de desempleo 2013. Fuente: INE

2.4. Sector Exterior en Venezuela

2.4.1. Introducción

Las políticas de Comercio Exterior Venezolana tienen como alcance el bienestar de la sociedad (medida en términos de Calidad de Vida del venezolano) y el desarrollo del país al promover su participación y apertura a la internacionalización y los beneficios y oportunidades que le ofrece la globalización y la vinculación con el entorno. El esfuerzo fundamental de la política exterior del nuevo gobierno es el de la adecuada inserción de Venezuela en la comunidad internacional como un actor autónomo e independiente, capaz de promover sus intereses nacionales. En el orden interno, la política exterior del nuevo gobierno supone privilegiar el Proceso de integración de la política energética exterior de Venezuela, mediante la vinculación orgánica de PDVSA con todo el sistema correspondiente a la administración pública de la política exterior, es decir Ministerio de Energía y Minas y Ministerio de Industria y Comercio, procurando una política energética no contradictoria para el país.

Se ha iniciado un proceso de negociación a dos países, Rusia y China, que ha causado un gran malestar en los EEUU. Con Rusia ha llegado a un acuerdo de inversión de 500 millones de dólares en una planta destinada a

producir aluminio en Venezuela y a la creación de empresas conjuntas en el sector petrolífero y del gas natural. Esos son los acuerdos concretos, pero se está trabajando en un plan para los próximos cinco años que contempla una inversión de 40.000 millones de dólares en la industria petrolífera y gas (en las áreas de exploración y explotación, así como de construcción de refinerías y desarrollo de nuevas tecnologías).

La Política de Comercio Exterior venezolana repercute directamente en el desarrollo del país y sus empresas (pequeñas y grandes) y resulta determinante en la trascendencia y el fortalecimiento de los valores culturales y materiales de la nación. Es esencial comprender que la calidad de la presencia internacional de Venezuela no habrá de medirse cuantitativamente sino cualitativa y normativamente, esto es, en referencia a su capacidad para atender las necesidades e intereses de esta sociedad. En su expresión más general y compartida, esas necesidades e intereses se pueden resumir en la búsqueda de una sociedad más justa en sus propósitos y sus maneras de hacer, más próspera, más estable y más competitiva; en suma, se trata de construir una sociedad genuinamente democrática.

En cuanto a su comercio exterior, su principal socio comercial lo representa EE.UU que compra el 36.7% de las exportaciones venezolanas, mientras que los principales productos de exportación lo constituyen los productos del petróleo.

Exportaciones		Importaciones	
<u>Por países</u>		<u>Por países</u>	
EE.UU	36.7%	EE.UU	44.6%
Antillas Holandesas	13.5%	Colombia	23.6%
China	11.3%	Brasil	12.8%
España	7.2%	México	5.4%
<u>Por productos</u>		<u>Por productos</u>	
Petróleo	96.4%	Bienes intermedios	43.4%
		Bienes de capital	20.2%
		Bienes de consumo	18.6%

Tabla 6 Título: Comercio exterior 2012. Fuente: Google. Gobierno de Venezuela

2.4.2 Apertura comercial

En el año 2003 se suspendió el mercado libre de divisas, instaurando un control de cambios administrado por una Comisión (CADIVI) que suministraba divisas al tipo de cambio oficial (1\$=2,15 Bolívares Fuertes). El mismo fue modificado el 8/1/2010 y el 30/12/2010 (aplicable a partir del 1/1/2011), con la publicación del Convenio Cambiario nº 14 quedando, en este último, el tipo de cambio a 4,30 Bs/\$ (devaluación del 65%), aplicable a todas las importaciones.

Recientemente se está observando un retorno al proteccionismo: además del incremento en los aranceles, ha aumentado el uso de medidas no arancelarias, incluidas los contingentes, el uso activo de preferencias nacionales en la contratación pública, los programas de créditos preferenciales, los reglamentos técnicos y las prescripciones de contenido mínimo nacional.

2.4.3. Mercosur. Mercado Común del Sur

No se podía cerrar este punto sin mencionar a MERCOSUR ó mercado común del Sur. Se trata de un bloque subregional integrado por Argentina, Brasil, Paraguay (en proceso de re-incorporación), Uruguay y Venezuela. Tiene como países asociados a Chile, Colombia, Perú, Ecuador, y Bolivia. Y como países observadores tiene a Nueva Zelanda y México.

Fue creado el 26 de marzo de 1991 con la firma del Tratado de Asunción, que estableció:

La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países, el establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes y la armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Mercosur es más que una realidad económica de dimensiones continentales, es un mercado potencial de 200 millones de habitantes y un PIB acumulado que lo ubica entre las cuatro mayores economías del mundo, tras su creación se estableció la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre países. El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados partes y la armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

Actualmente, Mercosur también permite la libre circulación de los ciudadanos del bloque. En diciembre de 2005 se acordó el ingreso de Venezuela como miembro pleno en esta institución. El 4 de julio de 2006 se aprobó el "Protocolo de Adhesión" que contiene los compromisos y etapas que regirían el proceso, previéndose plazos para la adopción del Arancel Externo Común (AEC) y la liberalización del comercio entre Venezuela y los demás países miembros de este bloque, así como algunas condiciones para adoptar un conjunto de normas comunitarias. Tras la salida del Presidente Lugo de Paraguay, en junio 2012 se decidió la entrada de Venezuela en sustitución de este país y el 31 de Julio de 2012 en Brasilia se formalizó la entrada de Venezuela al MERCOSUR.

La adopción de nomenclatura común será el primer paso de Venezuela en MERCOSUR.

2.4.4. Importación exportación de servicios

La balanza de servicios está compuesta por: transportes (39,2%), Viajes (10,8%), Seguros (5,4%), Gobierno (3%), Comunicaciones (2,5%) y otros (39,1%). En el año 2010 casi todos los rubros aumentaron sus cifras con respecto a 2009, pero aquellos que más resaltan son: Viajes (22,7%) y Gobierno (35,2%).

Analizando las importaciones de servicios, las mismas alcanzaron la cifra en 2012 de 6.993 M\$, reflejando un aumento del 14,7% respecto al año anterior. Las exportaciones de servicios disminuyeron un 14% en 2012, lo que representó 1.724 M\$.

En cuanto a las exportaciones de servicios, el sector privado representó en el año 2012 el 54,1% con un descenso del -16,5% en relación a 2011. El sector público participó con el 45,9% restante y con un descenso del -10,9%. Pese al pesimismo de estos datos está previsto que estas cifras aumenten durante el año 2013 y siguientes fruto del optimismo que se ha creado en torno al nuevo mandatario.

3. ANÁLISIS GENERAL DE SUBSECTOR DEL APRENDIZAJE DE IDIOMAS

3.1. Introducción

El objetivo de este capítulo, “*Análisis general del subsector del aprendizaje de idiomas extranjeros*”, es acercarnos al Subsector, dando una visión general de la importancia de dicho sector en la economía, su evolución en los últimos años y las perspectivas de futuro.

3.2. Delimitación del sector

Para empezar, se delimitará el sector mediante la citación de los códigos de la *CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS*, CNAE-2009 que hacen referencia al subsector de *Eurolingua*. Dicho subsector queda incluido en el grupo P que comprende a todas aquellas actividades relacionadas con la educación.

Esta sección comprende la educación de cualquier nivel o para cualquier profesión. Se puede impartir de forma oral o escrita, tanto en aulas como por radio, televisión, Internet o correspondencia.

Comprende tanto la educación impartida por las diferentes instituciones del sistema educativo regular, en todos sus niveles, como la educación de adultos, programas de alfabetización, etc. También se incluyen en los niveles correspondientes las escuelas y academias militares, las escuelas en centros penitenciarios, etc. Esta sección comprende tanto la educación pública como la privada. En cada nivel de la educación inicial, las clases comprenden la educación especial de alumnos con discapacidades físicas o mentales.

El desglose por categorías de esta sección se basa en el nivel de educación que se ofrece según la definición de los niveles que figura en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) de 1997. Las actividades de los centros educativos que imparten cursos del nivel 0 de la CINE se clasifican en la clase **85.10**, las del nivel 1 de la CINE en la clase **85.20**, las de los niveles 2 y 3 de la CINE en el grupo **85.3**, las del nivel 4 de la CINE en la clase **85.41** y las de los niveles 5 y 6 de la CINE en las clases **85.43** y **85.44**.

Esta sección comprende también la educación relacionada principalmente con el deporte y las actividades recreativas como el tenis o el golf y las actividades de apoyo a la educación.

Dentro del epígrafe 85, la enseñanza de idiomas está incluida dentro de los siguientes subapartados:

85: Educación

85.5: Otra Educación:

Este grupo comprende la formación y educación continuas de carácter general o profesional por motivos de profesión, afición o desarrollo personal.

- **Este grupo comprende:** Las actividades de los campamentos y las escuelas que ofrecen formación deportiva a grupos o individuos, enseñanza de idiomas, formación relacionada con las bellas artes, el teatro y la música, u otro tipo de educación o formación especializada no comparable a la de los grupos **85.1** a **85.4**
- Este grupo no comprende: Las actividades educativas incluidas en los grupos **85.1** a **85.4**, es decir, la educación preprimaria, educación primaria, educación secundaria o educación superior.

Clases:

85.51 - Educación deportiva y recreativa

85.52 - Educación cultural

85.53 - Actividades de las escuelas de conducción y pilotaje

85.59 - Otra educación n.c.o.p.

85.59: Otra Educación n.c.o.p.

- Esta clase comprende:
 - la educación a la que no puede asignarse un nivel determinado
 - los servicios de tutoría académica
 - los centros de enseñanza que imparten clases de recuperación
 - los cursos de repaso para exámenes profesionales
 - la enseñanza de la lengua y de las técnicas de expresión oral
 - las clases de informática

- la formación religiosa
 - la formación para socorristas
 - las clases de técnicas de supervivencia
 - las clases de oratoria
 - las clases de técnicas de lectura rápida
- Esta clase no comprende:
 - Programas de alfabetización para adultos
 - Educación secundaria general
 - Educación secundaria de formación técnica y profesional
 - Educación postsecundaria

En resumen, dentro de la clasificación de actividades económicas 2009 una academia de idiomas quedaría englobada dentro del grupo 85.59.

CNAE-2009

❖ Grupo P: EDUCACIÓN

➤ 85: EDUCACIÓN

- 855: Otra Educación
 - 85.59. Otra educación n.c.o.p.

3.3. Estudio del subsector

El escenario social está cambiando en los últimos años. Los agentes de cambio han sido fundamentales para dicha evolución; una evolución que encarna la liberación y supresión de unas reglas y pautas de conducta en la sociedad de consumo. E-commerce, la revolución de la venta de productos por Internet ha hecho a las empresas cambiar sus formas de producción y venta, en definitiva, un presente en continua evolución, donde las empresas deben adaptarse al mercado para sobrevivir.

Eurolingua tiene un proyecto claro, la expansión en el mercado español a través de “partners” (socios) vinculados al mundo de los viajes y de los idiomas, y la expansión internacional, en lugares en los que la evolución tecnológica no es la misma como es el caso de Venezuela

Eurolingua, con sede en Valencia, basa el 72% de su facturación anual a través del comercio electrónico, apoyado por importantes plataformas en la red y una filosofía de expansión del crecimiento conjunto, hace que cada vez

más, se encuentre en el top de las agencias españolas de idiomas en el extranjero.

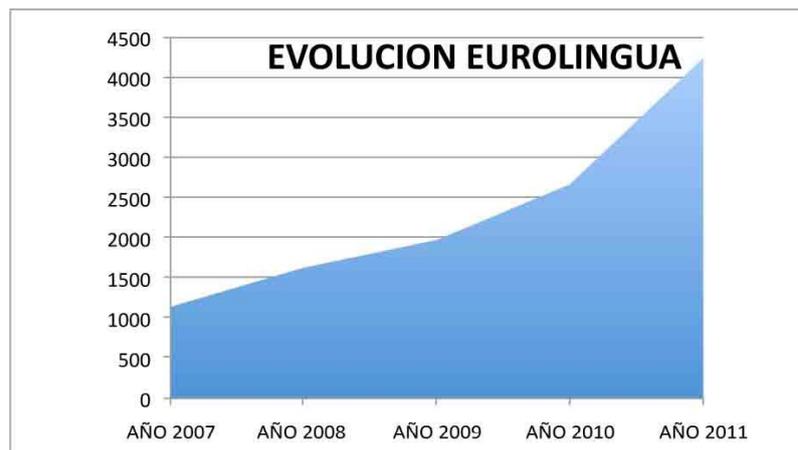
El mercado de los cursos de idiomas mueve al año algo más de 502 millones de euros. El mundo se encuentra en una etapa económica muy difícil, donde la oferta de trabajo escasea, y los individuos deben buscar trabajo en el extranjero o reforzar sus CV a través de máster o el estudio de idiomas.

En definitiva, el aumento de la demanda de cursos de idiomas extranjeros en los últimos años ha ido creciendo por lo que la expansión al exterior se considera no sólo una necesidad latente para seguir creciendo sino una oportunidad para paliar la crisis económica actual por la que atraviesa España.

3.3.1. Eurolingua dentro del sector

Gracias a la mejora en la gestión en las nuevas formas de comunicación, Eurolingua Idiomas está incrementando su volumen de negocio anual año tras año tal y como se puede observar en la gráfica de más abajo donde, desde el año 2008 está experimentando un incremento de exponencial de cursos de idiomas contratados.

La creciente demanda de cursos de inglés como fruto de la necesidad de mejorar el currículum estima que en el año 2013 serán contratados entre 6000 y 8000 cursos de idiomas, casi el doble que durante el año anterior.



**DURACIÓN MEDIA DE LOS CURSOS:
5,66 SEMANAS**

Gráfico 7 Título: Evolución de Eurolingua durante los últimos años. Fuente: Eurolingua

3.3.2. Análisis del sector de la educación en España

Aunque afectado por la crisis económica, la demanda de cursos de idiomas, máster u otros cursos en general no están decayendo de la misma manera que otro tipo de servicios gracias a que en tiempos de crisis las personas desempleadas buscan mejorar su currículum con cursos, idiomas y demás a fin de mejorar sus expectativas profesionales en un futuro.

Si se centra el estudio en los idiomas no es novedad decir que España está a la cola de Europa en cuanto a nivel de idiomas de su población hecho que ha provocado numerosos cambios en la ley de educación a fin de implantar el bilingüismo en la educación pública. Este hecho sin duda no soluciona el problema para aquellos que ya han superado la edad escolar y se encuentran con la barrera del idioma para aspirar a muchos puestos de trabajo y que se están viendo obligados a aprender inglés en academias privadas, estancias en el extranjero y demás.

A fin de comprender el volumen de negocio que mueve este tipo de sector se ha elaborado un gráfico donde se puede ver qué tipo de estancias son las más demandadas actualmente, destacando con un 40% aquellas personas que buscan un trabajo en el extranjero a fin de poder perfeccionar el idioma y volver a su país cuando las perspectivas hayan mejorado; le sigue con un 28% aquellas personas de edad media que se van durante una corta temporada a perfeccionar el idioma en trabajos no cualificados; detrás de estas cifras están los cursos de verano.

DEMANDA SEGUN CONSUMIDOR

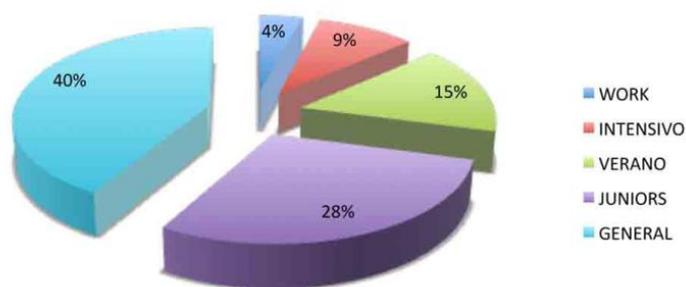


Gráfico 8. Demanda de tipo de producto. Fuente: Elaboración propia

En cuando a los destinos más solicitados por los estudiantes y según datos oficiales se estima que la mayoría de los estudiantes que deciden hacer una estancia de verano en un país extranjero eligen Malta, UK ó Australia como principales destinos.

Malta es un destino bastante solicitado por las populares becas MEC que el Ministerio otorga a los jóvenes españoles para estudiar los meses de verano. Como podemos observar, Reino Unido será siempre un destino muy fiable para el consumidor español.

Por las estadísticas de los últimos años, Australia, Sudáfrica o EE.UU. son destinos en auge, aunque son cifras nunca comparables con Reino Unido o Malta, posiblemente por la cercanía a nuestro país.

PRINCIPALES DESTINOS PARA ESTUDIAR IDIOMA EXTRANJERO

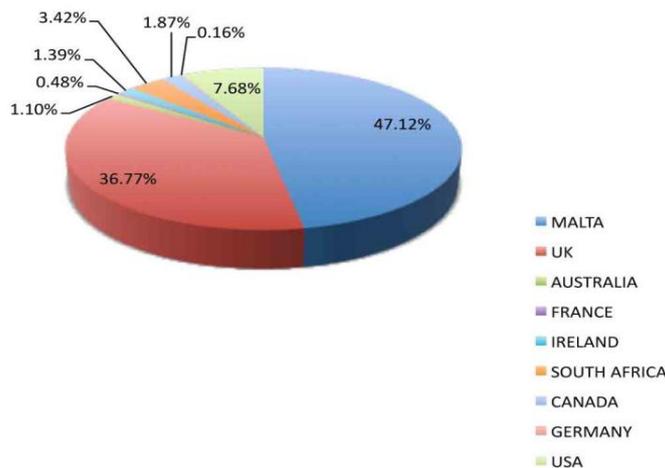


Gráfico 9. Título: Principales destinos. Fuente: Elaboración propia

3.4. Variables del Entorno Global: Análisis PEST

El análisis del Entorno Global trata de identificar los factores políticos - legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos y de calidad que influyen sobre el sector que estamos estudiando. Se ha marcado en la siguiente tabla con una

X el efecto (de muy negativo a muy positivo) que tiene en el sector que estamos estudiando cada una de las variables:

Dimensiones		Muy Negativo	Negativo	Indiferente Neutro	Positivo	Muy Positivo
Entorno Político	Estabilidad Política			X		
	Política Impositiva				X (20%)	
	Política Exterior		X			
Entorno Legal	Documentación		X			
Entorno Económico	PIB				X	
	Inflación	X				
	Tipos de Interés		X (14%)			
	Tipos de Cambio	X				
Entorno Sociocultural	Importancia Económica			X		
	Perspectivas Desarrollo Económico				X	
	Oportunidad de Negocio				X	
Entorno Tecnológico	Conocimiento científico y Tecnológico		X			
	Política y Presupuesto de I+D		X			
	Infraestructura Científica y Tecnológica		X			

Tabla 7. Título: Análisis PEST. Fuente: Elaboración Propia

3.5. Análisis competitivo de las cinco fuerzas de M. Porter

El objeto del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter que se ha realizado, está en establecer el atractivo que el sector nos ofrece en Venezuela para instalar una empresa similar a Eurolingua España.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter analiza la estructura del sector, basándose en la consideración principal de cinco elementos del entorno competitivo:

- Amenaza de entrada de competidores potenciales.
- Amenaza de entrada de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Rivalidad entre los competidores actuales.

Como vimos en la asignatura de Dirección Estratégica y Política de Empresa, el objetivo de dicho modelo es comprender las reglas de la competencia e intentar aprovecharlas y en el caso en el que esto no fuera posible, cambiarlas a favor de la empresa. Asimismo, el poder combinado de las cinco fuerzas de Porter, determinará las posibilidades que tiene esta nueva idea de negocio de obtener buenos resultados dentro de un sector. (Dalmau.J.I.-2005).

❖ COMPETIDORES POTENCIALES

La entrada de nuevos competidores incrementa la capacidad de producción del sector y tiene los efectos de disminuir los precios y reducir los márgenes de beneficios.

Se puede decir, que dicha fuerza es una importante amenaza, debido a que los sectores en los que las empresas obtienen más beneficios son los más atractivos para el resto de empresas.

El grado de esta amenaza dependerá de las barreras de entrada que encuentren las nuevas empresas que intentan implantarse en el sector pero nuestra idea de negocio cuenta con la ventaja de que está respaldada bajo una marca conocida con ingresos sólidos. Para el mercado que nos ocupa, el grado de amenaza de dichos competidores viene determinado por las siguientes barreras de entrada:

- Identidad de Marca: En dicho mercado existe una barrera de entrada que es la lealtad de los clientes a las empresas que ofrecen este tipo

de servicio, más bien, por la desconfianza que genera el pagar por un servicio a una empresa de la que no se tienen referencias. La imagen de prestigio, credibilidad, fiabilidad y seriedad en el servicio ofrecido, resultado de la satisfacción proporcionada a clientes anteriormente crea una relación de fidelidad y lealtad hacia una marca que puede hacer que el cliente recomiende este servicio a otros conocidos/familiares.

- Curva de la experiencia: Dicha barrera de entrada está basada en la experiencia obtenida por una empresa que lleva tiempo operando en un mismo sector, España, en nuestro caso. La experiencia de estas academias da un valor añadido a la hora de recomendar destinos, alojamientos y como no, ofrecer un mejor servicio calidad-precio.

Se puede concluir que las barreras de entrada que nos podemos encontrar son altas debido a que se entra con una marca desconocida en el mercado latinoamericano.

❖ AMENAZA DE SUSTITUTOS

Dos productos son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro. El consumidor adquiere un producto para satisfacer una determinada necesidad, por lo que cualquier producto con capacidad para satisfacer esa misma necesidad es un sustituto del primero.

En nuestro caso, se puede considerar que no existen productos sustitutos, únicamente encontraríamos una amenaza cuando un posible cliente trata de buscar la estancia en un país extranjero con sus propios medios, a través de conocidos, internet....

En consecuencia, la amenaza que ejercen los productos sustitutivos es **baja**.

❖ PODER DEL LOS CLIENTES

Por otra parte, se encuentran los clientes que también compiten con un objetivo común: obtener unos precios lo más bajos posibles.

En nuestro caso, el poder de los clientes es alto ya que hay infinidad de empresas que ofrecen este servicio y gracia a internet cualquier persona puede acceder ó contactar con empresas que ofrecen este mismo servicio en cualquier parte del mundo.

Por tanto, el poder de los clientes en este caso es **alto**.

❖ PODER DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores es otra de las fuerzas descritas por Porter. En el caso de este proyecto no se considera relevante estudiar este aspecto.

❖ LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Por último, el modelo de Porter estudia la fuerza que ejerce la rivalidad entre los competidores existentes en un sector. La existencia de dicha fuerza viene determinada por la intención de algunos competidores de mejorar su situación actual mediante acciones sobre el mercado en el que actúan, así el resto de empresas del sector se ven obligados a contrarrestar dichas acciones para no perder su posición dentro del mercado. Algunas de las acciones llevadas a cabo por las empresas para mejorar su situación el mercado son las siguientes: campañas de publicidad, promociones, guerras de precios, innovación sobre la calidad del producto o los servicios asociados, ampliaciones en los sistemas de distribución, etc.

Debido a que las empresas dependen unas de otras, las posibilidades de generar beneficios vienen determinadas por la intensidad de las represalias del resto de empresas, cuando una de ellas ha decidido llevar a cabo una acción sobre el mercado. Asimismo, en aquellos sectores en los que exista una rivalidad suave, será mucho más fácil obtener altos rendimientos.

La intensidad de la rivalidad entre competidores es **alta** y viene justificada por el crecimiento del sector durante los últimos años, donde se ha incrementado exponencialmente el número de estudiantes que requieren este tipo de servicios, la gran variedad de empresas que ofrecen distintas modalidades y destinos y la competitividad en precios entre unas y otras.

Conclusión: de las cinco fuerzas propuestas por Michael E. Porter, existen dos de ellas que no influyen prácticamente en el sector, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de entrada de productos sustitutos.

Por el contrario, el resto de fuerzas (amenaza de entrada de competidores Potenciales, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores actuales) ejercen una gran influencia sobre el subsector.

Véase a continuación una tabla gráfica resumen de lo explicado anteriormente.

ATRACTIVO DEL SECTOR	Baja	Amenaza		Oportunidad		Alta
		1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10	
Rivalidad existente						
Tamaño del mercado	Pequeño			X		Grande
Índice de crecimiento	Bajo				X	Alto
Número de competidores	Muchos		X			Pocos
Exceso capacidad productiva	Sí			X		No
Rentabilidad media sector	Baja				X	Alta
Cambio tecnológico	Rápido				X	Lento
Barreras de entrada/salida						
Legislación condicionante	No		X			Sí
Necesidades de capital	Bajas	X				Altas
Economías de escala	No			X		Sí

Diferenciación del producto	No		X			Sí
Acceso canales distribución	Fácil			X		Difícil
Mano obra especializada	Sí		X			No
Acceso a la tecnología	Fácil			X		Difícil
Curva de la experiencia	No				X	Sí
Barreras de salida	Sí		X			No
Poder de negociación de los clientes						
Número de compradores	Pocos				X	Muchos
Coste unitario de venta	Alto		X			Bajo
Costes cambio producto	Bajos	X				Altos
Productos estandarizados	Sí		X			No
Capacidad de integración	Alta		X			Baja
Información sobre productos	Mucha		X			Poca
Poder negociación de los proveedores						

Número de proveedores	Pocos	X				Muchos
Volumen de compra	Bajo				X	Alto
Coste cambio proveedor	Alto				X	Bajo
Repercusión sobre el coste	Alto			X		Bajo
Capacidad de integración	Alta		X			Baja
Productos sustitutos						
Disponibilidad	Sí		X			No
Precio atractivo	Sí		X			No
Prestaciones Similares	Sí				X	No
Coste de cambio	Bajo		X			Alto

Tabla 8. Análisis competitivo. Fuente: Elaboración propia

<i>ANÁLISIS INTERNO</i>	Debilidad		Fortaleza	
	1 - 2	3 - 5	6 - 8	9 - 10
Factores y Capacidades de Gestión				
Estructura jurídica y accionarial.			X	
Titularidad del inmovilizado.			X	
Tipo de Gestión.			X	
Estilo de Dirección.				X
Toma de decisiones.		X		
Gestión y Control.			X	
Antigüedad de la empresa.	X			
Conocimientos de gestión.			X	
Calidad del equipo directivo.			X	

Tabla 9. Título: Análisis interno. Fuente: Elaboración propia

3.6 Análisis DAFO

Se analizará la empresa desde dos puntos de vista: interno y externo. De cada uno de los dos análisis (el interno y el externo) se obtendrán factores positivos y negativos para la empresa, completando así lo que se denomina análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Es muy importante que la empresa tenga presente desde el primer momento estos factores clave para el éxito de la misma. Los factores pueden variar con el paso del tiempo, por lo que se aconseja realizar un análisis DAFO cada cierto tiempo.

- Debilidades: Son aquellos puntos flacos o débiles de la empresa que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y por tanto deben ser, en lo posible superados.
- Amenazas: Es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o reduce la rentabilidad de los ingresos esperados
- Fortalezas: Son aquellas capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y en definitiva, ventajas competitivas que puedan servir para alcanzar con éxito la estrategia de la empresa y superar las Amenazas.
- Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios.

El análisis DAFO para este proyecto es el siguiente:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS	ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mercado joven y creciente. ❖ El número de competidores es limitado. ❖ La situación política parece que tiende a ser más aperturista. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Capacidad financiera suficiente tanto para la inversión como el mantenimiento del primer año de la empresa. ❖ Ventaja tecnológica en la utilización del gestor de los cursos. ❖ Experiencia e imagen europea de la empresa matriz.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La legislación con respecto a la adquisición de divisas (CADIVI). ❖ Desarrollo limitado del acceso a internet. ❖ Inflación y el tipo de cambio. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresa de nueva creación, sin reconocimiento de marca en Venezuela. ❖ Estructura comercial, dificultades para obtener el volumen de ventas necesario. ❖ Posibles dificultades de la coordinación de la gestión y control de la empresa entre los socios al estar en diferentes países.

Tabla 10 Título: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

Como lo que queremos es evaluar la viabilidad estratégica para crear una nueva empresa similar a Eurolingua en Venezuela, tras analizar el DAFO podemos concluir que existen las oportunidades necesarias para crear dicha empresa, y que se poseen las fortalezas necesarias para aprovechar dichas oportunidades. Las amenazas se compartirían con otras empresas internacionales que ya están instaladas, y las posibles debilidades irían evolucionando con el tiempo hacia una posición más favorable para la empresa.

Por tanto, concluimos que Eurolingua Venezuela es viable estratégicamente, a falta de demostrar en el resto del trabajo su viabilidad económica.

3.7 Análisis de la Competencia del sector

Dado el conocimiento que tenemos del sector por nuestra experiencia en las empresas que posee la marca en España, las cualidades que consideramos tienen un mayor valor competitivo son las siguientes:

- Cuota de mercado: Este tipo de sector genera un gran número de pequeños competidores (profesores, academias de idiomas, etc.) que organizan para su propio colectivo viajes al extranjero, normalmente en periodos vacacionales. El número de alumnos en programas desarrollados por empresas especializadas en los cursos de idiomas es sólo una parte del mercado, por lo que ante la dificultad de obtener los datos utilizaremos para la evaluación una tabla cualitativa tipo pequeño-medio-alto. Por lo que nuestra ponderación inicial sería de 0 puntos, frente a los 9 de EF.
- Segmentación de mercado: Nuestra empresa desde el primer momento será capaz de hacer una segmentación de los diferentes mercados de la misma forma que lo hace en España, ofertando productos diferenciados a estudiantes, profesionales, y personas que buscan compatibilizar un empleo con el estudio de un idioma. Esta segmentación nos da ventaja respecto a aquellas empresas que no tenga una segmentación tan alta como la nuestra.
- Calidad del recurso humano: Nuestra experiencia nos hace valorar la calidad de nuestros recursos humanos por su capacidad de empatía con un cliente que generalmente se comunica con nosotros de una manera no presencial. Estos requisitos hacen que seamos muy rigurosos en la contratación del personal que está en contacto con el cliente, y es una de

las señas de identidad de nuestra empresa ante los competidores, al menos en España.

- Recursos tecnológicos del sector: La clave para poder presupuestar, está en disponer de forma rápida de todas las alternativas y precio de los proveedores de enseñanza, alojamiento, trabajo, viajes, etc. Disponemos de una aplicación informática propia desarrollada a medida con la base de datos de escuelas y alojamientos más amplia que conocemos en el sector. Este "gestor de cursos" nos permite presupuestar cualquier destino, duración y tipo de alojamiento, en cuestión de minutos, incluso durante la propia atención telefónica.
- Estrategia de comunicación: Puesto que el mercado está muy disperso el sistema de comunicación que mejor funciona es el que utiliza las TICs, y en este campo nos sentimos muy capacitados.
- Imagen y notoriedad de la empresa: Aunque la empresa es de nueva creación, el marchamo europeo y el hecho de que ya haya empresas de calidad europeas en este sector nos permite soslayar esta debilidad.
- Política de precios: Adjuntamos tabla de la competencia que podemos contrarrestar salvo en el caso de EF, ya que sólo trabaja con sus propios centros.

	EF	ESL	TOURIDIOMAS *1	INTERCULTURAL	KFM	ESTELARIX	SILVE
BOSTON	1.940 €	EMBASSY: 2.055 €	EMBASSY: 2.278 €		ELS: 2.248 €		
NY	2.280 € F.M.	EMBASSY: 2.297 € F.M.		KAPLAN EMP.S: 2.875 €	ELS: 3.013 € M.		LSI: 9.267 €
LONDRES	1.880 €	BSC: 2.162 €	EMBASSY: 2.360 €				LSI: 9.434 € Londres
MELBOURNE	2.020 €	EMBASSY: 2.575 €	EMBASSY: 2.614 €				
VANCOUVER	1.640 €	ST GILES: 1.760 €	EC: 1.968 €	ELS: 1.710 €	ELS: 1.589 €		
CAMBRIDGE	1.880 €	EC: 1.914 €		KAPLAN: 2.098 €			EC: 9.532 €
TORONTO	1.640 €	ILSC: 1.735 €		ELS: 1.854 €	ELS: 1.589 €		ILSC: 7.618 €

Tabla 11. Título: Análisis de los competidores. Fuente: Elaboración propia

Con estas cualidades intentaremos reflejar en un cuadro, nuestra posición, y la de nuestros competidores en el mercado venezolano, inicialmente hay algunas cualidades de alto valor competitivo en las cuales estaremos en una posición de extrema debilidad, como es el caso de la cuota de mercado, por lo que plantearemos un segundo cuadro previsional a un año de la apertura de la actividad.

NOTA: (véase hoja siguiente)

Principales características	EF	Valor	ESL	Valor	TOURIDIOMAS	Valor	EUROLINGUA	Valor
Relación Proveedores		10		8		6		8
Estructura Jurídica		7		7		8		7
Localización		10		4		5		5
Recursos Humanos		7		7		7		8
Recursos Técnicos		10		8		5		10
Principales Productos		9		7		6		7
Política de Precios		8		7		3		8
Estrategia de Distribución		10		7		7		7
Antigüedad		4		4		6		0
Notoriedad de la Empresa		10		9		6		9
Cuota de Mercado		7		5		5		0
Evolución Experimentada		8		8		8		8
Sumatorio de Puntos	Total Puntos	100	Total Puntos	81	Total Puntos	72	Total Puntos	77

Tabla 12. Relación de puntos fuertes y débiles en función de nuestros competidores. Fuente: Elaboración propia

4. PROYECTOS Y OBJETIVOS

4.1 La Idea

Eurolingua Venezuela se proyecta como una compañía de servicios dedicada a ofrecer cursos de idiomas y estancias en países extranjeros para todos los niveles y todas las edades gracias a un amplio abanico de posibilidades que van desde estancias en casas de familias de acogida, Universidades, cursos de idiomas incluidos, búsqueda y asesoramiento de empleo para subsanar gastos....

La especialización en cursos en el extranjero está dirigida a jóvenes y adultos, pero además existe un programa especialmente creado para que toda la familia pueda disfrutar de la experiencia de aprender un idioma en el extranjero.



Desde *Eurolingua* podemos asesorar sobre el curso en el extranjero más adecuado dependiendo de las necesidades y edades de nuestros estudiantes. Ponemos a disposición de nuestros clientes una amplia gama de

programas para adultos, ejecutivos, niños y jóvenes durante todo el año. Nos avala una gran experiencia en el sector que nos permite conocer a fondo nuestros programas. Esta experiencia acumulada ofrece la mejor garantía de éxito, prueba de ello es la satisfacción de nuestros clientes.

Somos conscientes de la importancia de los idiomas en la sociedad actual y por eso compartimos con nuestros clientes el objetivo común de romper las barreras del idioma. En *Eurolingua*, gracias a nuestra experiencia y trayectoria profesional, podemos ofrecer en todos sus cursos en el extranjero calidad, seguridad y atención personalizada.

El mercado objetivo serán personas entre los 16 y 35 años que quieran perfeccionar su nivel de idioma extranjero; nuestros packs y ofertas están especialmente creados para distintas necesidades y segmentos de edades que los clientes pueden ver bien en la web o visitando la oficina central que ubicaremos en Caracas (Venezuela).

4.2. Misión, Visión y Valores

- ❖ **Misión:** La enseñanza de una segunda lengua como forma de promover la comunicación y el intercambio entre personas con una amplia diversidad cultural y económica.
- ❖ **Visión:** La clasificación y/o posicionamiento como una de las mejores escuelas de idiomas y cursos del país por la excelencia en la formación lingüística de nuestros estudiantes y calidad de sus servicios.
- ❖ **Valores:** Para el año 2016, seremos una de las escuelas de idiomas y packs de viajes con más prestigio, dentro de las instituciones de enseñanza de lenguas a nivel mundial, haciendo de nuestra metodología y amplia oferta un elemento diferenciador en el aprendizaje de lenguas extranjeras; con personal competente e integro y unas directivas que basan su estrategia en el ser y el impacto social.



4.3. Objetivo

Nuestro principal objetivo es que nuestros estudiantes adquieran un nivel de suficiencia en la habilidad para comunicarse en el idioma extranjero, a través de la amplia variedad de cursos y packs que ofrecemos con una probada efectividad.

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Identificación y descripción de los servicios ofrecidos

Eurolingua es una escuela de idiomas totalmente independiente con sedes en las ciudades más importantes de España y con la idea de negocio de implantarse en Venezuela próximamente.

Eurolingua se fundó en 1983, desde entonces, sus profesores nativos imparten cursos de inglés, alemán y francés para jóvenes y adultos, cursos para empresas, cursos en el extranjero y cursos de español para extranjeros.

La especialización de Eurolingua se basa en la oferta de cursos en el extranjero dirigida a jóvenes y adultos, pero además existe un programa especialmente creado para que toda la familia pueda disfrutar de la experiencia de aprender un idioma en el extranjero. Desde Eurolingua se asesora sobre el curso en el extranjero más adecuado dependiendo de las necesidades y edades de nuestros estudiantes.

A Eurolingua la avala una experiencia en el sector que le permite conocer a fondo los programas que ofrece; esta experiencia acumulada ofrece la mejor garantía de éxito, prueba de ello es la satisfacción de nuestros clientes.

En Eurolingua Venezuela y, gracias a nuestra avalada experiencia en Europa, podemos ofrecer en todos sus cursos en el extranjero calidad, seguridad y atención personalizada a precios muy competitivos.

Véase en anexos donde se adjunta un folleto informativo de todos los cursos y programas que están previstos que se oferten en Venezuela.

5.2. Identificación de los recursos necesarios

Para que una empresa consiga sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos que combinados entre ellos contribuyen a su funcionamiento, dichos recursos se clasifican en recursos tangibles e intangibles.

Los activos tangibles son fácilmente identificables, su propia naturaleza es la que les impide contribuir totalmente a la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva. Por el contrario, los recursos intangibles sí son capaces de contribuir al sustento de las ventajas competitivas y por consiguiente, al éxito empresarial.

5.2.1. Recursos tangibles

- Recursos Físicos:
 - ❖ Local alquilado que se buscará en alguna zona comercial y visible de Caracas (Venezuela)
 - ❖ Equipos informáticos necesarios así como el material didáctico necesario para impartir clases a grupos reducidos de alumnos.
 - ❖ Teléfono de empresa y móvil para cada uno de los profesores y miembros del equipo de administración.
 - ❖ Material didáctico necesario para impartir las clases.

5.2.2. Recursos intangibles

- Recursos Humanos:

Recursos indispensables para cualquier empresa, debido a que el manejo y funcionamiento del resto de recursos dependerá estrictamente de éstos. Presentan una serie de características que los diferencian del resto de recursos, como por ejemplo la posibilidad de progreso, ideas, creatividad, habilidades, experiencias, conocimientos, etc. En este caso se contará con equipo de profesionales expatriados que se encargarán de la puesta en marcha del negocio en Venezuela aportando su experiencia y entusiasmo.

- Recursos No Humanos:

En este tipo de recursos de la empresa se encuentran las patentes, marcas, etc. En este caso en particular se contará con el respaldo de una academia fundada en España con más de dos décadas de experiencia en el sector.

5.3 Tecnologías requeridas

Las tecnologías requeridas en este tipo de negocio no son muy exigentes ni costosas. La herramienta básica para este tipo de negocio es un equipo informático con acceso a internet. Además del ordenador portátil, otras tecnologías necesarias serían las siguientes:

- ✓ Bases de datos de clientes, proveedores, contactos de profesores, monitores en los países de destino...
- ✓ Impresoras/Fotocopiadoras
- ✓ Fax
- ✓ Herramientas de ofimática.
- ✓ Scanner

- ✓ Red Wifi, para poder conectar los ordenadores a la Red de Internet,
- ✓ instrumento básico para encontrar la información requerida por los asesores
- ✓ Teléfono móvil

5.4 Proceso de producción. Fases de la prestación del servicio

Antes de poner en marcha una empresa, es necesario plantearse como deberá ser el proceso de producción de la misma, en este caso la puesta en marcha de un servicio intelectual como lo es el aprendizaje de un idioma extranjero.

El proceso de producción puede definirse como un conjunto de actividades que son llevadas a cabo para prestar un servicio. Asimismo, es importante que dicho proceso quede rotundamente determinado, de forma que permita a los empleados obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

En los servicios prestados por Eurolingua, existen dos tipos de procesos productivos diferentes que es necesario diferenciar:

1. El primero de los procesos es el que se presta a aquellos alumnos de cualquier edad que durante todo el curso escolar asistan a la academia a estudiar idioma extranjero a cualquier nivel. Este tipo de clientes exigen un control ó evaluación periódica para comprobar que se han asimilado y aprendido el temario impartido.
2. El segundo grupo pertenece a aquellos clientes que contratan un paquete de curso y estancia en el extranjero, proceso que implica un seguimiento más intenso y personalizado dada la naturaleza del servicio; si por algo se puede distinguir una empresa de estas características es por el servicio prestado donde se incluye una preocupación diaria por el estudiante durante su estancia en el país extranjero lo que le dará seguridad, seguimiento de que está aprovechando al máximo el curso/ estancia.

5.5 Calidad Total en la prestación del servicio

El elemento común que existirá en todas y cada una de las fases del proceso a seguir para prestar el servicio al cliente es el de “Calidad Total”.

Tal y como veíamos en la asignatura de Dirección de Recursos Humanos, la Calidad Total se puede definir como un sistema de gestión empresarial relacionado con el concepto de “Mejora Continua”. Los principios fundamentales de este sistema son los siguientes (Gonzalez.C-2007):

- ❖ Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, el aprendizaje de un idioma.
- ❖ Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa. La mejora continua tiene un inicio pero no un fin: siempre hay que intentar mejorar nuestros servicios gracias también al feedback de nuestros clientes.
- ❖ Compromiso de la dirección y liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- ❖ Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- ❖ La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Para corroborar nuestra experiencia en el sector y compromiso con la calidad del servicio y satisfacción del cliente Eurolingua pertenece a numerosas asociaciones de Enseñanza que respaldan una garantía de calidad y que sin duda es una carta de presentación para la nueva academia que se instalará en Venezuela.

- **SELLO DE CALIDAD**

EUROLINGUA pertenece a la Asociación de Centros de Enseñanza de Idiomas de Andalucía y a la Federación Española de Centros de Enseñanza de Idiomas, lo cual representa la mejor garantía de calidad en España.

- **NUESTRO SELLO**

Únicamente los centros afiliados a ACEIA / FECEI garantizan una enseñanza eficaz impartida por profesionales bien formados.

- **LA CALIDAD DE NUESTRO CENTRO DOCENTE**

Las principales señas de identidad de nuestro método de enseñanza están basadas en la profesionalidad y cualificación de nuestro cuerpo docente, profesores nativos, titulados y con experiencia; el tamaño reducido y la homogeneidad de nuestros grupos y la moderna metodología empleada.

6. PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

Eurolingua ofrece un producto diferenciado con respecto a lo que se ofrece actualmente en Venezuela. Como puntos fuertes, se ofrecerán precios realmente bajos y muy competitivos para todos los destinos, y, al tratarse de una empresa europea con más de 25 años de experiencia en el sector contamos con la ventaja de conocer el mercado.

Dado que Eurolingua Venezuela tendrá una oficina física en su capital, Caracas, ésta será la sede y principal canal de comunicación y promoción mientras que las políticas de estrategia y publicidad se centrarán fundamentalmente a través de internet aunque también se valorará la opción de realizar anuncios publicitarios en radio, canales de televisión locales ó periódicos.

A lo largo de este capítulo se va a desarrollar la estrategia de marketing donde se hablará del posicionamiento de la empresa, rango de precios, políticas de marketing y publicidad en base todo ello al análisis DAFO que ya se desarrolló anteriormente. Adicionalmente, se detallará quién comprará el producto y cómo funcionará el proceso de ventas.

6.2. Estrategia Global de Marketing

La estructura de la estrategia de marketing marcará la pauta a seguir para el Business Plan, dado que es necesario que el plan de marketing de la empresa sea consistente y coherente con la misión global y el conocimiento del mercado.

El objetivo global Eurolingua en Venezuela es conseguir que nuestros clientes adquieran las habilidades del lenguaje extranjero que desean bien sea a través de los cursos ó programas en el extranjero como en los cursos anuales en la academia con profesores nativos donde se imparten clases de idiomas para todas las edades y niveles.

Se definirá la Estrategia Global de Marketing mediante el posicionamiento estratégico y los puntos de diferenciación.

6.3. Posicionamiento

Como ya se ha ido comentando en capítulos anteriores si por algo se caracteriza la empresa es que cuenta con una amplia gama de servicios que le permite posicionarse en prácticamente todos los grupos de personas, desde los más jóvenes hasta los más mayores pasando por cursos adecuados para empresas. Infolingua Venezuela ofrecerá cursos de idiomas durante todo el curso para todos los niveles y todas las edades y adaptándose y creando grupos específicos según las necesidades de los clientes como pueden ser clases enfocadas a perfeccionar el “speaking”, aquellas más diseñadas para la preparación de exámenes oficiales, clases de refuerzos para niños... Por otro lado, se ofrecerán cursos de idiomas a empresas que quieran que sus empleados perfeccionen el inglés y, por último, se ofrecerán cursos ó estancias en el extranjero para perfeccionar el idioma (véase ANEXO IV.)

6.4. Estrategia de Precios

El precio se trata de la única variable del *marketing mix* que proporciona ingresos a la empresa lo que le confiere un valor estratégico como variable de acción y puede definirse como la cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad.

Respecto al método elegido para fijar el precio, por el tipo de servicios que vamos a prestar, vamos a llevar a cabo un método de fijación del precio basado en la competencia y, en concreto, el método a partil del nivel actual de precios.

Dicho método se basa en la situación actual de los precios y en como reaccionaran los competidores ante disminuciones o aumentos de nuestro precios. El método puede utilizarse desde una aplicación intuitiva hasta una aplicación científica. Este método está basado, principalmente, en el posicionamiento del producto en el mercado y la percepción (de forma intuitiva) del producto por los competidores.

Destacar que Eurolingua es una empresa que va a posicionarse en el mercado a través de una agresiva política de precios que sea competitiva en un mercado bastante masificado y donde la única manera de diferenciarse es a través de los precios y de la calidad del servicio ofrecido a los clientes durante su estancia.

Así pues, se muestra en las tablas de abajo un listado de los precios aproximados (en €) para los cursos de idiomas en el extranjero así como para las clases de inglés.

- Precios de los cursos:

- ❖ Estancias en el extranjero:

A: familia, habitación individual con media pensión y baño compartido
B: Residencia, habitación individual, baño compartido*
C: residencia, habitación doble, baño compartido*
 *Precios susceptibles de variación del 1 de junio al 31 de agosto.

Curso de inglés general para estudiantes 20 lecciones

	A	B	C
2 semanas	650 €	710 €	790 €
3 semanas	850 €	910 €	990 €
4 semanas	1.050 €	1.110 €	1.190 €
Semana extra	200 €	250 €	300 €

Curso de inglés intensivo 28 lecciones

	A	B	C
2 semanas	750 €	810 €	890 €
3 semanas	950 €	1.010 €	1.090 €
4 semanas	1.150 €	1.210 €	1.290 €
Semana extra	250 €	290 €	350 €

Curso de inglés para empresarios

	A	B	C
2 semanas	795 €	895 €	995 €
3 semanas	1.100 €	1.200 €	1.300 €
4 semanas	1.600 €	1.700 €	1.800 €
Semana extra	300 €	350 €	410 €

Para más información sobre el precio y qué incluye consultar ANEXO I.

- ❖ Curso completo: 5200 €

- Para más información sobre el precio y qué incluye consultar ANEXO IV.
 - ❖ Aupair en EEUU, Reino Unido ó Irlanda: 950 €
- Para más información sobre el precio y qué incluye consultar ANEXO IV.
 - ❖ Tarifas:

Modalidades	Duración	Precio
20 horas semanales	1 semana	100 €
	2 semanas	200 €
	3 semanas	300 €
	4 semanas	400 €
	1 trimestre	1.150 €
10 horas semanales	2 semanas	75 €
	3 semanas	150 €
	4 semanas	225 €
	1 trimestre	575 €
8 horas semanales**	4 semanas	160 €
6 horas semanales**	4 semanas	120 €
4 horas semanales**	4 semanas	80 €
2 horas semanales	4 semanas	40 €
Clases individuales	1 hora	15 €

Tabla 13. Título: Tablas de precios. Fuente: Elaboración propia

6.5. Estrategia de Mix promocional

En Marketing se define una estrategia de mix promocional a aquellas tácticas específicas que se usan para dar a conocer a los clientes potenciales el producto ó servicio, es decir, si se hará a través de anuncios, relaciones públicas, campañas publicitarias en TV...

A continuación se detallan todos aquellos medios que se emplearán para dar a conocer a la empresa y sus servicios en Venezuela que, en definitiva, son los mismos que se están empleando actualmente en España aunque obviamente en menor grado ya que la empresa ya está asentada en el mercado y cuenta con una cartera de clientes estable.

6.5.1. Promoción a través de Internet

No cabe duda que internet es la herramienta por excelencia para dar a conocer un producto ó servicio en todo el mundo pero también hay que saber utilizarlo bien para aprovechar al máximo todos los recursos que nos puede ofrecer; por ello, nos centraremos en primer lugar en el Marketing de Buscadores (SEM). El SEM se compone principalmente de dos pilares, que son:

- ✓ SEO (Posicionamiento natural en los buscadores): de lo que se trata es de aparecer en las primeras páginas y en las primeras posiciones cuando los clientes busquen términos relevantes para nuestro negocio en los buscadores, logrando de esta manera atraer visitantes y potenciales clientes.
- ✓ PPC (Promoción en buscadores): campañas de Pago Por Click o enlaces patrocinados.

En los enlaces patrocinados solo se aparece si se contrata directamente con el buscador, generando un coste cada vez que un visitante entra en la página.

Se limitará el gasto de los enlaces patrocinados (*pago por click*) a 200 euros mensuales.

En Venezuela, haciendo una búsqueda de lo que consideramos palabras clave como pueden ser: “cursos de idiomas en el extranjero” observamos que las empresas mejor posicionadas son las siguientes:

En primer lugar nos encontramos con dos colegios que ofrecen sus propios cursos. **Kaplan** en destacados, y con **EF** en la primera posición de la primera página que encuentra el buscador cuando buscamos por “cursos de idiomas en el extranjero”. También aparece **ESL-idiomas**. En estos casos son empresas internacionales que ya son competencia nuestra en España.

Las agencias venezolanas con un mejor posicionamiento en el buscador son **Estelarix** en destacados, y **ELS y Touridiomas** en posicionamiento.

Si cambiamos la búsqueda y ponemos curso en Canadá, vemos como se mantienen en la primera página **EF**, **Touridiomas** que tiene un enlace patrocinado en este caso, **Estelarix** y **ESL-idiomas**, y aparecen nuevos colegios: **VGC Language School**, y **Quest**.

6.5.2. Visitas a colegios

Dado que los colegios son localizaciones en las que podemos encontrar un gran número de clientes potenciales, durante el primer año contrataremos a

un agente comercial ajeno a Eurolingua que realice visitas a diferentes colegios de Venezuela, tratando de conseguir colaboraciones con los mismos para organizar campamentos de verano, incluso ofrecer cursos de idiomas e intercambios académicos a alumnos que así lo deseen, consiguiendo también de esta manera que comience a expandirse el conocimiento de la empresa a través del boca a boca.

Encontramos en la siguiente página web un listado de todos los colegios públicos y privados en Venezuela, ordenados por provincias.

<http://www.venezuelasite.com/portal/2/118/>

El gerente tendrá entre sus misiones esta actividad comercial.

El coste adicional de desplazamientos y gastos se estima en 3000 euros anuales.

6.5.3. Colaboraciones con Universidades

Como se está haciendo actualmente en España con universidades como ESIC, en las que tenemos acuerdos de colaboración con el departamento de relaciones internacionales con el fin de enviar estudiantes al extranjero, trataremos de establecer también acuerdo de colaboración con distintas universidades venezolanas, pudiendo ofrecer de esta manera tanto los cursos de inglés, como los cursos de negocios.

Encontramos en la siguiente página web un listado de todas las universidades públicas y privadas en Venezuela, ordenados por provincias.

http://www.altillo.com/universidades/universidades_venezuela.asp

El gerente tendrá entre sus misiones esta actividad comercial.

El coste adicional de desplazamientos y gastos se estima en 2000 euros anuales.

6.5.4. Mundo Empresarial

El acceso a este mercado no es posible realizarlo inicialmente de forma directa, por lo que se diseñará una presentación que se podría realizar en determinadas asociaciones empresariales y sectoriales estableciendo convenios de colaboración privilegiados para sus asociados.

El gerente tendrá entre sus misiones esta actividad comercial.

El coste adicional de desplazamientos y gastos se estima en 1000 euros anuales.

6.5.5. Promoción a través de redes sociales

Se dispondrá de perfiles en las principales redes sociales. Tanto Facebook como Twitter son redes sociales muy utilizadas en Venezuela como podemos observar en el siguiente gráfico, por los que son herramientas muy útiles para llegar a nuestro público objetivo.

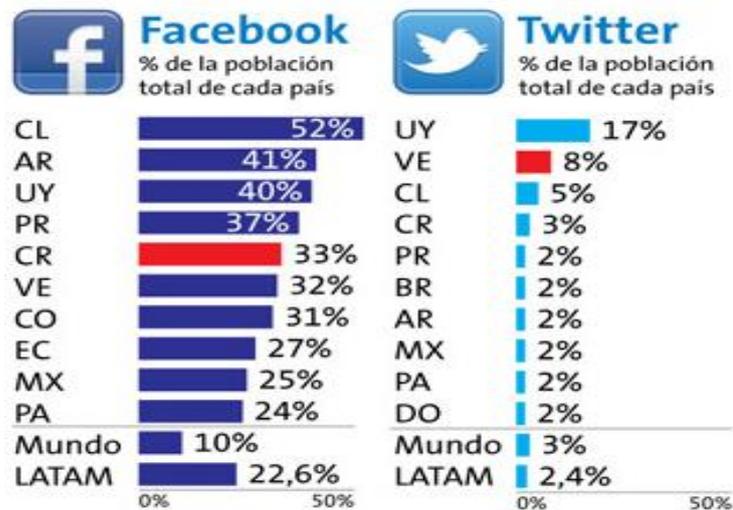


Ilustración 2. Título: uso de redes sociales por países. Fuente: Google

6.5.6. Mailing

A medida que Eurolingua vaya creciendo, irá aumentando el número de clientes registrados en su base de datos, por lo que dispondremos de las direcciones de correo electrónico de éstos.

De forma periódica, como ya hacemos con nuestros clientes españoles, enviaremos mails en los que informaremos de ofertas puntuales, así como del resto de programas de los que dispone Eurolingua.

De esta manera ofrecemos servicios diferentes a personas que previamente han contratado un servicio con nosotros.

Por ejemplo, una persona que ya se ha ido a través de la agencia para hacer un curso recibe un mail en el que se le ofrece la posibilidad de irse como *au pair*.

6.5.7. Publicidad en portales sobre Educación

Se hará una inversión en publicidad en los portales de educación más importantes de Venezuela.

El coste de esta actividad empresarial será de 3600 euros anuales.

6.6. Distribución

La distribución como herramienta del *marketing mix* tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto hasta el cliente. El contacto con el cliente, la distribución del servicio, puede darse de diferentes formas:

- ❖ Que el cliente acuda a nuestra oficina para informarse de nuestros servicios.
- ❖ Que se ponga en contacto con nosotros a distancia bien a través del correo electrónico o teléfono.
- ❖ A través de las campañas publicitarias y de información que se llevarán a cabo en colegios, universidades, visitas a empresas... (ya descrito en el apartado 6.5).

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Importancia de los RRHH

Gestionar los RRHH de una empresa incluye todas aquellas actividades relacionadas con éstos (Oltra, F.-2006): planificación de RRHH, el análisis y valoración de los puestos de trabajo, la selección, contratación, motivación, liderazgo, etc.

La organización de los RRHH en una empresa es una de las actividades más importantes de la dirección de una sociedad. Los trabajadores son, sin duda alguna, el activo y recurso que más se debe valorar, ya que las empresas están formadas por las personas que trabajan en ellas y el éxito de la compañía dependerá, en gran medida, de los RRHH que conforman ésta.

La gestión de RRHH en una empresa comprende tres partes indiscutibles:

- ❖ **Obtener RRHH suficientes y de calidad.** Con el objetivo de que la empresa consiga el éxito en el desarrollo de su actividad. Se podría decir que esta fase comprende las siguientes actividades: Análisis de puestos de trabajo, Planificación de RRHH, Búsqueda y selección de RRHH. Integración y socialización.
- ❖ **El mantenimiento y gestión de los RRHH que han sido contratados en la anterior fase.** En dicha fase están incluidas las siguientes actividades: Gestión del Flujo de Trabajo, Sistemas retributivos al personal, Valoración de los puestos de trabajo, Valoración del rendimiento.
- ❖ Por último, la fase final consiste en el **desarrollo de los RRHH que forman parte de la empresa.** La actividad más importante de esta fase es la formación.

7.2. Estructura de RRHH y Análisis de Puesto de Trabajo

En lo que se refiere a la estructura de la compañía de Eurlingua y, basándonos en la misma estructura que posee en España actualmente.

A continuación se desarrollan las áreas y grupos profesionales a los que quedarán encuadrados los trabajadores que presten servicios en la compañía. La movilidad funcional no tendrá más limitaciones que la pertenencia al grupo profesional.

1. Área de Oficinas:

Grupo I:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Jefe Administrativo de 2.ª, Jefe Administrativo de 1.ª, Titulado de Grado Medio, Titulado Superior para la enseñanza y Director.

Grupo II:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Auxiliar Administrativo, Oficial Administrativo de 2.ª Y Oficial Administrativo de 1.ª ó estudiantes en prácticas que se pudieran contratar para periodos de verano.

2. Área de monitores/otros:

Grupo I:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Jefe de Equipo y coordinador.

Grupo II:

Categorías profesionales incluidas en este grupo: Comerciales / Venta de productos.

Definición por grupos profesionales y categorías:

1. Área de Oficinas:

Grupo I: Coordinan, planifican y dirigen las funciones que deben ser realizadas por los colaboradores a su cargo y responden de su formación. Dirigen y detentan la jefatura de la organización en su más amplio sentido.

Categorías Profesionales incluidas en el **Grupo I:**

- ❖ Jefe Administrativo de 2.ª: Es el trabajador/a que realiza de manera cualificada y responsable, las funciones de organización, verificación y control de las tareas propias dentro de un departamento, bajo la supervisión del Jefe Administrativo de 1.ª de la sección a la cual se encuentre asignado.
- ❖ Jefe Administrativo de 1.ª: Es el trabajador/a que realiza de manera cualificada, autónoma y responsable las funciones de control y coordinación del departamento asignado, bajo la supervisión del Director correspondiente. De este modo, planificará el departamento de su responsabilidad, organizando y coordinando las tareas del personal a su cargo, y colaborando en su instrucción y formación.

- ❖ Titulado de Grado Medio: Es el trabajador/a que, con título facultativo para dar clases, reconocido oficialmente como de Grado Medio, se encuentra vinculado a la empresa en virtud de relación laboral, concertada en razón del título poseído.
- ❖ Titulado Superior: Es el trabajador/a que, poseyendo título universitario o de enseñanza técnica superior, se encuentra vinculado a la empresa en virtud de relación laboral, concertada en razón del título poseído.
- ❖ Director: Es el trabajador/a que realiza de manera cualificada, autónoma y responsable la dirección, planificación, control y seguimiento del conjunto de tareas que se desarrollan en el área de trabajo de su responsabilidad en el más amplio sentido. Del mismo modo, planificará y coordinará la instrucción del personal a su cargo.

Categorías Profesionales incluidas en el **Grupo II:**

Personal que tanto bajo instrucciones concretas y claramente establecidas como bajo especificaciones precisas y con cierto grado de autonomía desarrollan labores administrativas ó de enseñanza.

2. Grupo monitores/otros:

Categorías profesionales incluidas en el **Grupo I:**

- ❖ Titulado de Grado Medio/ Ciclo formativo: Es el trabajador/a que, con título facultativo para dar clases, reconocido oficialmente como de Grado Medio, se encuentra vinculado a la empresa en virtud de relación laboral. Sus labores fundamentales serán las de coordinar, supervisar y estar a cargo de los grupos de estudiantes que lleguen a un país extranjero; entre sus actividades estará la de llevar a cabo un seguimiento continuado del estudiante, soporte ó asistencia en caso de que sea necesario...

Categorías profesionales incluidas en el **Grupo II:**

- ❖ Enseñanza Secundaria Obligatoria/ciclo formativo grado medio: sus funciones principales serán las de llevar a cabo las campañas publicitarias sobre los cursos de idiomas y programas ofertados para el extranjero donde se incluye vistas a empresas, colegios, Universidades a fin de dar a conocer y promocionar el servicio dando siempre una imagen de empresa seria, responsable y competitiva.

7.3. Normativa y Legislación salarial para Venezuela

Una vez se han definido los grupos profesionales que compondrán la empresa es necesario entrar a estudiar cuál es la normativa vigente en legislación laboral en Venezuela, así pues se desarrollará en los apartados siguientes:

7.3.1. Legislación laboral

La legislación laboral se aplica a todas las personas que contraten trabajadores en Venezuela, las cuales no podrán renunciar a sus derechos. Se presume que todos los servicios personales son prestados bajo la figura de una relación laboral. La nacionalidad del empleado y la presencia legal del empleador en Venezuela son irrelevantes.

La legislación laboral tiene incidencias en áreas como el salario, el régimen de prestaciones sociales, indemnización por despido injustificado, etc.

7.3.2. El contrato de trabajo

El acuerdo de trabajo se define como un elemento que crea la obligación de una persona (el trabajador) de prestarle servicio a otra persona (el patrono) bajo el control de este último (subordinación) y con una compensación (sueldos). Preferiblemente, el acuerdo de trabajo debería estar puesto por escrito, en dos contrapartidas originales y contener los siguientes datos:

- ❖ Nombre, nacionalidad, edad, estado civil, domicilio ó residencia de las partes contratantes.
- ❖ El tipo de trabajo a realizar
- ❖ Duración de un día normal de trabajo, ya sea definido en unidades de tiempo o de trabajo.
- ❖ Los sueldos acordados, la forma de calcularlos, manera y lugar de pago.
- ❖ Lugar donde se realizará el trabajo y cualquier otra provisión legal que se acuerde entre las partes.

Categorías:

Un contrato de trabajo puede ser por tiempo fijo o indefinido.

- ❖ Duración indefinida. Este es el contrato de trabajo común en Venezuela, en el cual las partes no limitan específicamente la relación de trabajo en cuanto al periodo de tiempo o tareas a realizar.
- ❖ Duración fija: Categoría excepcional, en la cual el acuerdo establece una duración fija.

La Ley Orgánica no requiere expresamente que este tipo de acuerdo se ejecute por escrito o que la administración oficial del trabajo participe en la ejecución del mismo a los efectos de establecer el contrato exigible.

7.3.3. Remuneración y tablas salariales

El cálculo del salario base es muy importante en el caso de la terminación de la relación laboral, con motivo de las indemnizaciones para el trabajador. Este resarcimiento se estipula en el Artículo 125 de la Ley Orgánica del Trabajo, de la cual se desprenden dos categorías: indemnización por despido injustificado e indemnización sustitutiva del preaviso.

En Venezuela, existe un salario mínimo legal para los trabajadores, el cual es fijado por el Ejecutivo nacional mediante decreto. Generalmente, se ajusta en el mes de mayo de cada año, coincidiendo con el Día del Trabajador.

Actualmente, el salario mínimo es Bs. 799,23. (Decreto N° 6.052, mediante el cual se fija el Salario Mínimo Mensual (Bs.799, 23) obligatorio para las Trabajadoras y Trabajadores que presten servicios en los Sectores Público y Privado. Gaceta Oficial N° 38.921 del 30/04/08”).

Durante el mes de Abril del 2009 fue decretado un aumento del 20% cancelando la cantidad mensual de OCHOCIENTOS SETENTA Y NUEVE BOLÍVARES CON QUINCE CÉNTIMOS (Bs. 879,15), a partir del primero de mayo de 2009, el cual representa un aumento del 10%, y el 10% restante en el mes de septiembre de año en curso, quedando a partir de esta fecha el salario mínimo en NOVECIENTOS CINCUENTA Y NUEVE BOLÍVARES CON OCHO CENTÍMOS (Bs. 959,08).

De acuerdo a estos datos, véase **ANEXO I** con las tablas salariales para cada grupo de trabajador.

7.3.4. Jornada laboral

La jornada de trabajo diurna se efectúa entre las 5:00am y las 7:00pm, mientras que la nocturna se desarrolla entre las 7:00pm y las 5:00am; se considera jornada mixta aquella que comprende períodos de trabajo diurnos y nocturnos y, si posee un período nocturno mayor de cuatro horas, se considerará como jornada nocturna. Esta diferenciación se traduce en diferentes montos de remuneración y cargas horarias.

La ley establece un límite de horas para las jornadas diarias y semanales. En el turno diurno, no se podrá exceder de ocho horas diarias ni de 44 semanales; en el caso nocturno, el límite es de 7 horas diarias y 40

semanales. Para las jornadas mixtas, el tope es de 7.5 horas durante el día y 42 a la semana.

Los límites fijados para la jornada pueden modificarse por acuerdo mutuo entre patronos y trabajadores, siempre que se establezcan previsiones compensatorias en caso de exceso y no se trabaje más de 44 horas por semana, en un lapso de 8 semanas. En cuanto a las horas extraordinarias, ningún trabajador podrá laborar por más de 10 horas extraordinarias por semana, ni más de 100 por año.

De acuerdo con estos datos, no se han calculado todavía horario de trabajos estrictos ya que, según la política de la empresa, serán los propios trabajadores los que, por consenso, lleguen a un acuerdo sobre las horas de trabajo para cada uno en función de su disponibilidad en turno de mañana, tarde ó mixto. Así pues, el horario de la academia será el siguiente:

HORARIO DE APERTURA:

Día	Mañana	Tarde
Lunes a Viernes	09.30 am – 14.00 pm	15.00 pm – 21.30 pm
Sábado	09.30 am – 14.30 pm	Cerrado

Tabla 14. Título: Horario de apertura. Fuente: Elaboración propia

7.3.5. Visas de trabajo

Si está previsto que durante los primeros meses de actividad empresarial tengamos a un expatriado que vaya a poner en marcha la empresa acorde a la política de la empresa y valores será necesaria la tramitación de una visa de trabajo, para ello, habría que recurrir al CADIVI. La obtención de la visa es un trámite administrativo bastante complejo ya que implica el cumplimiento de 74 requisitos que debe cumplir una empresa para ingresar en el Registro Nacional de Empresas y Establecimientos, paso previo para tramitar la Solvencia Laboral.

7.4. Organigrama

Un organigrama de una empresa es una representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa y tiene las siguientes funciones:

- Proporcionar información, ya que permite que los integrantes de la organización, así como las personas vinculadas a ésta, conozcan a nivel global sus características generales.
- Es un instrumento que sirve para realizar análisis estructurales al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades de la organización representada.

Además, el organigrama que se elabore debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe informar sobre todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.
- Debe ser fácil de entender y utilizar.
- Únicamente debe contener los elementos indispensables.

A continuación se muestra el organigrama que presentará Eurolingua:

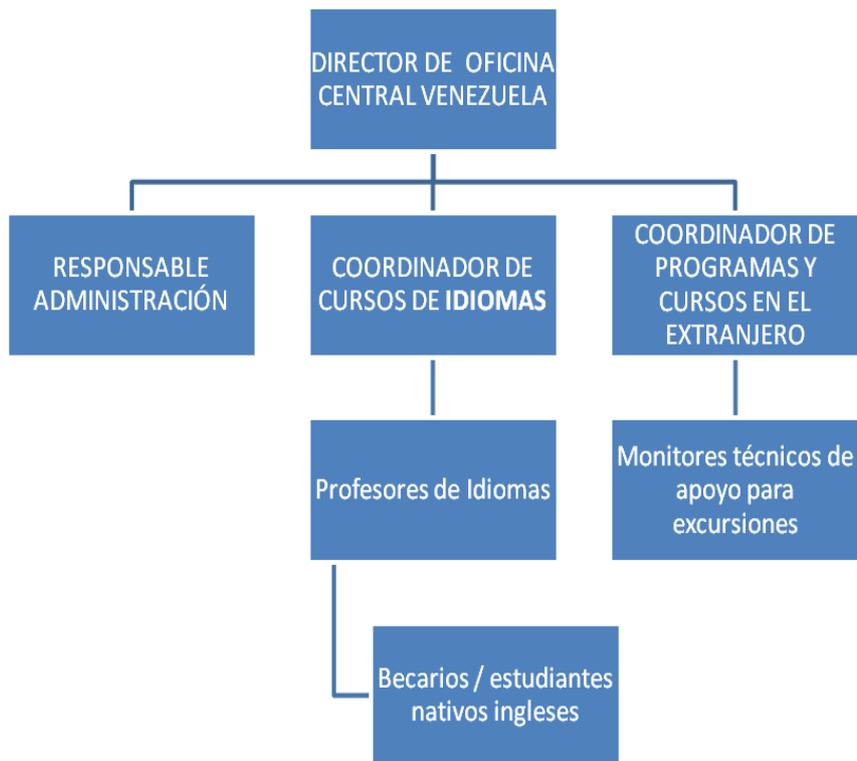


Ilustración 3. Título: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

8.1. Introducción

Para finalizar el Business Plan, se analizará la situación-económico financiera del proyecto; para ello se ha desarrollado un análisis completo que muestra el proceso de introducción de datos hasta llegar a la cuenta de explotación, punto de equilibrio, balance de situación...

En concreto realizaremos un plan de inversiones, plan de financiación, analizaremos los ingresos/gastos previsible y finalmente presentaremos los balances de la sociedad. Por último, calcularemos los ratios que nos ayuden a tomar una decisión final sobre la viabilidad ó no del proyecto.

8.2 Plan de Inversión

En esta punto se describirán las inversiones necesarias que se deberán realizar para poner en marcha la sociedad y poder prestar los servicios adecuadamente.

Las inversiones que se deberán realizar son las siguientes:

ACTIVO FIJO

INMOVILIZADO INTANGIBLE:

Son los activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, entre ellos, se encuentra las aplicaciones informáticas siguientes:

- *LOGIC CONTROL*: Aplicaciones informáticas para llevar a cabo las actividades de contabilidad, facturación, elaboración de nominas, cumplimentación declaraciones tributarias y procesos asimilados.
- *PAQUETE OFFICCE*: procesador de textos, Excel...
- *OTRAS APLICACIONES*: antivirus.

INMOVILIZADO MATERIAL:

Elementos tangibles del activo representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros grupos. Es de importancia mencionar, como ya se hizo en anteriores apartados, que el local

en el que se ubicará la empresa será alquilado, por ello no aparecen construcciones entre las inversiones a realizar que se relacionan a continuación.

- *INSTALACIONES TÉCNICAS:* Aunque la sociedad va a alquilar un bajo cuyo uso anterior era el de oficinas, será necesario actualizar las instalaciones para acoplarlas a las preferencias/necesidades de la actividad a desarrollar. Por ejemplo, será necesario invertir en las instalaciones de telefonía, Internet...
- *MOBILIARIO:* Como se ha comentado, la sociedad alquilará un bajo que se encuentra habilitado como oficina. No obstante en este apartado se recoge la posible inversión a realizar en mobiliario adicional que se considere necesario para cumplir con los ideales previstos como despacho.
- *EQUIPOS PARA LOS PROCESOS DE INFORMACIÓN:* Ordenadores y demás conjuntos electrónicos que necesitarán los profesionales para llevar a cabo su actividad con mayor facilidad (ordenadores portátiles, impresoras/fax...).
- *OTRO INMOVILIZADO MATERIAL:* En este apartado se clasifican los elementos de inmovilizado material que no tienen cabida en las anteriores partidas. Por ejemplo, la sociedad necesitará invertir en elementos necesarios para la comodidad diaria de los trabajadores (mayoritariamente elementos como cafetera, nevera, microondas...).

ACTIVO CIRCULANTE:

- *TESORERÍA:* Antes de obtener ingresos por la prestación de nuestros servicios, transcurrirá un tiempo en el que se deberán hacer frente a pagos tales como alquileres, suministros, retribución personal...por lo tanto, es necesario realizar una inversión en circulante, que será financiada con recursos financieros derivados, no de la explotación ordinaria de la empresa, sino de fuentes de financiación a largo plazo, ya sea financiación propia o ajena. Para saber el importe necesario de la cifra de tesorería se deberán tener en cuenta las inversiones a realizar por la empresa, así como los gastos derivados del alquiler del local, gastos por suministros, publicidad...

A continuación se muestra un cuadro-resumen en el que se recogen las inversiones iniciales en Activo que se acaban de mencionar:

ACTIVO FIJO	15.000,00
Inmovilizado Inmaterial	4.050,00
Aplicaciones Informáticas	4.050,00
Inmovilizado Material	10.950,00
Instalaciones técnicas	1.525,00
Instalación eléctrica	650,00
Instalación telefonía/Internet	875,00
Mobiliario	3.550,00
Mesas	1.100,00
Sillas	1.275,00
Armarios/estanterías/otros	1.175,00
Equipos procesos información	4.975,00
Ordenadores	3.750,00
Impresoras	875,00
Otros	350,00
Otro inmovilizado material	900,00
Inmovilizado vario	900,00

Tabla 15. Título: cuentas de activo. Fuente: Elaboración propia

8.3. Plan de Financiación

En este punto determinaremos la financiación con la que haremos frente a las inversiones, es decir de dónde obtendremos el capital suficiente para financiar el proyecto.

Lo primero que valoraremos serán los recursos propios, el capital que van a aportar los socios capitalistas, y posteriormente, los recursos ajenos, es decir, los préstamos con entidades de crédito que se consideran necesarios para poner en marcha el proyecto.

RECURSOS PROPIOS

La sociedad que se creará en Venezuela será la equivalente a una Sociedad Limitada.

Los promotores del proyecto son 3 socios, fundadores de Eurolingua España, donde, cada uno de ellos participará en un 33,33% de la sociedad,

aportando cada uno de nosotros un importe de 6.000 euros. Por lo tanto, el capital social de la compañía será de 18.000 euros.

RECURSOS AJENOS

Además de los recursos propios de la sociedad, hemos decido recurrir también a la financiación ajena con las siguientes características:

- ❖ Importe: 60.000 euros.
- ❖ Periodo de pago: 7 años.
- ❖ Pago trimestral.
- ❖ Interés nominal: 5 %
- ❖ Comisión apertura: 1,75%
- ❖ Coste efectivo TAE: 5,67%
- ❖ Método de amortización francés.

Así pues, el préstamo quedará de la siguiente manera:

trimestre	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
0					60.000,00
1	2.552,92	750,00	1802,92	1.802,92	58.197,08
2	2.552,92	727,46	1825,45	3.628,37	56.371,63
3	2.552,92	704,65	1848,27	5.476,65	54.523,35
4	2.552,92	681,54	1871,38	7.348,02	52.651,98
5	2.552,92	658,15	1894,77	9.242,79	50.757,21
6	2.552,92	634,47	1918,45	11.161,24	48.838,76
7	2.552,92	610,48	1942,43	13.103,68	46.896,32
8	2.552,92	586,20	1966,71	15.070,39	44.929,61
9	2.552,92	561,62	1991,30	17.061,69	42.938,31
10	2.552,92	536,73	2016,19	19.077,88	40.922,12
11	2.552,92	511,53	2041,39	21.119,27	38.880,73
12	2.552,92	486,01	2066,91	23.186,18	36.813,82
13	2.552,92	460,17	2092,75	25.278,92	34.721,08
14	2.552,92	434,01	2118,90	27.397,83	32.602,17
15	2.552,92	407,53	2145,39	29.543,22	30.456,78
16	2.552,92	380,71	2172,21	31.715,43	28.284,57
17	2.552,92	353,56	2199,36	33.914,79	26.085,21
18	2.552,92	326,07	2226,85	36.141,64	23.858,36
19	2.552,92	298,23	2254,69	38.396,33	21.603,67
20	2.552,92	270,05	2282,87	40.679,20	19.320,80
21	2.552,92	241,51	2311,41	42.990,61	17.009,39
22	2.552,92	212,62	2340,30	45.330,91	14.669,09
23	2.552,92	183,36	2369,55	47.700,46	12.299,54
24	2.552,92	153,74	2399,17	50.099,64	9.900,36
25	2.552,92	123,75	2429,16	52.528,80	7.471,20
26	2.552,92	93,39	2459,53	54.988,33	5.011,67
27	2.552,92	62,65	2490,27	57.478,60	2.521,40
28	2.552,92	31,52	2521,40	60.000,00	0,00

Tabla 16. Título: Cuotas de amortización préstamo. Fuente: Elaboración propia.

8.4. Previsión de Ingresos y Gastos

En el presente apartado vamos a analizar los ingresos, es decir, las ventas de servicios y los gastos que tendrá Eurolingua Venezuela durante sus 3 primeros años de actividad en el país.

Se mostrarán los resultados del **escenario más probable** y en los anexos del presente trabajo se mostrarán también las previsiones de ingresos y gastos en dos escenarios, optimista y pesimista.

En el escenario pesimista ANEXO III se considerará que los servicios prestados durante el primer ejercicio han sido inferiores (un 15%) y del mismo modo, el aumento en el número de ventas de los dos ejercicios siguientes tampoco ha sido tan “exitoso” como en el escenario más probable.

Por otra parte, en el escenario optimista ANEXO II se considerará que la sociedad ha tenido un gran éxito y ha atraído a un número mayor de clientes que en el escenario más probable, las ventas han crecido mucho más rápido de lo esperado (un 15% más). Lo mismo ocurre con los ejercicios siguientes n+1 y n+2, el número de clientes aumenta con mayor rapidez que en el escenario más probable, generando un mayor nivel de ingresos.

8.4.1. Previsión de ingresos

A continuación se muestran las previsiones de ventas que se prevé que se consigan durante los tres primeros años de actividad; en el escenario más probable.

El importe de ingresos estimados se ha calculado en base a los precios que se han fijado y que se han detallado anteriormente.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	C1	C2	C3	G1	G2	IL1	IL2	IL3	IL4	IL5	IL6	IC	TOTAL	INGRESOS	
Enero	3		2																										1										6	730	
Febrero	1		1		1	1				1				1												1			1	1									1	10	1.585
Marzo			1	1						1		1	1		1				1						1	1	1		1	1							1	2	16	4.770	
Abril	1		1		1	1	1		1					1	1			1			1		1					5	1	1			1	1			2	2	25	7.890	
Mayo		1	1	1	1				1				1	1						1		1							2	1			1	2	1	2	3	22	7.260		
Junio	6	4	1	1		1				1						1		1	1	2		1	1				1		2	2			1	2	1	2	4	36	10.640		
Julio	8	5	2	1	1		1		1		1	1	2		1	1												2	2			2	2	1	2	4	46	13.015			
Agosto	PERIODO VACACIONAL																													0	0										
Septiembre			2		1		1		1	1		1	1	1				1				1							2	2	1		2	2	1	2	5	29	12.370		
Octubre	2		2	1		2				1	1				1				1				1		1				2	2	1		2	3	1	2	5	31	13.485		
Noviembre	1		2		1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	1	1	1		1			1					2	2	1		2	3	2	2	5	39	17.435		
Diciembre	3		2	1	1	1		2	1	2		1	1				1				1	1		1		1	2		2	2	1		2	3	2	3	5	43	18.765		
TOTAL	25	10	17	6	7	7	4	3	6	8	3	4	8	5	5	3	2	4	5	7	2	4	4	2	6	3	3	2	5	18	16	4	0	13	19	9	18	36	303	.	
Precio ud.	200	55	40	75	150	125	250	975	250	150	975	650	40	95	150	250	750	300	800	125	850	475	300	275	100	250	75	200	150	50	100	1900	2800	975	525	525	915	425	.	.	
Ingresos	5000	550	680	450	1050	875	1000	2925	1500	1200	2925	2600	320	475	750	750	1500	1200	4000	875	1700	1900	1200	550	600	750	225	400	750	900	1600	7600	0	12675	9975	4725	16470	15300	.	107.945	

Tabla 17. Título: Previsión de ventas para el ejercicio n para el escenario más probable. Fuente: Elaboración propia

Como puede comprobarse en la tabla, las previsiones indican que durante el primer año de actividad de la sociedad (año n) se prestarán servicios por un importe de 107.945,00 euros.

A continuación se muestra un cuadro-resumen de la previsión de ventas, por meses, en el que también se han incluido las ventas para los ejercicios n+1 y n+2, en los que se estima que ventas subirán gradualmente.

	n	n+1	n+2
Enero	730,00	14.250,00	18.810,00
Febrero	1.585,00	12.850,00	13.985,00
Marzo	4.770,00	11.980,00	14.995,00
Abril	7.890,00	12.450,00	15.970,00
Mayo	7.260,00	11.080,00	16.990,00
Junio	10.640,00	13.335,00	18.950,00
Julio	13.015,00	14.780,00	21.875,00
Agosto	Periodo vacacional		
Septiembre	12.370,00	13.075,00	17.925,00
Octubre	13.485,00	13.580,00	17.990,00
Noviembre	17.435,00	17.990,00	20.800,00
Diciembre	18.765,00	20.180,00	27.970,00
TOTAL	107.945,00	155.550,00	206.260,00

Tabla 18. Título: Previsión de ventas: Ingresos de los ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Fuente: Elaboración propia.

Como puede comprobarse, a lo largo de los años aumentan las ventas, dicho aumento, se deberá, principalmente, a que la sociedad ha ido incrementando su número de clientes que contratan un curso de inglés ó estancia en el extranjero.

Se ha creído conveniente cerrar la empresa por vacaciones durante el mes de agosto para los cursos de de idiomas y, aunque en este mes proliferan las estancia en el extranjero de estudiantes entre 16 y 18 años estos ingresos se contabilizarán en el mes de Septiembre, al finalizar el servicio.

8.4.2. Previsión de gastos

A continuación se muestran los gastos estimados en los que incurrirá la empresa; destacar que esta previsión se ha calculado en base a dos factores, teniendo en cuenta los gastos que tiene una academia en España trasladado a las tasas y tributos propios de Venezuela. Así pues:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Arrendamientos	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	900,0	10.800,00
Serv. Profesionales independientes	400,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	675,00
Primas seguros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	300,0	600,00
Servicios bancarios	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	120,00
Publicidad, propaganda y rel.públicas	3.995,0	95,0	595,0	95,0	595,0	335,0	595,0	95,0	595,0	95,0	595,0	335,0	8.020,00
Suministros	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	250,0	3.000,00
Otros servicios	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	120,00
Impuesto s/bfos.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Otros tributos	180,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	180,00
Sueldos y salarios	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	6.000,0	72.000,00
SS	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	1.416,0	16.992,00
Otros gastos sociales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
Intereses deudas ent. Crédito	0,0	0,0	750,0	0,0	0,0	727,5	0,0	0,0	704,7	0,0	0,0	681,5	2.863,65
Amortización inm. Intangible	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.336,5	1.336,50
Amortización inm. Material	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.871,8	1.871,75
TOTALES	13.162,0	8.708,0	9.959,0	8.710,0	9.211,0	9.979,5	9.213,0	8.714,0	9.919,7	8.716,0	9.217,0	13.147,8	118.578,9

Tabla 19. Título: Previsión de gastos para el ejercicio n. Escenario más probable. Fuente: Elaboración propia

Se estima que los gastos que deberá soportar la sociedad durante el primer año ascenderán a **118.578,90 euros**, en el escenario más probable. Las partidas de gastos más importantes son las del arrendamiento del local, sueldos y salarios y la Seguridad Social a cargo de la empresa.

También necesitamos conocer la previsión de gastos para los ejercicios n+1 y n+2.

Para calcular los gastos en estos ejercicios se ha estimado un aumento en todas las partidas de gastos, en algunas más que en otras, según la naturaleza del gasto.

Para el próximo ejercicio n+3, en el caso en el que sigan aumentando las ventas del mismo modo, se contratarán a más profesionales, para poder cubrir las necesidades de personal correctamente.

En cuanto al gasto en publicidad, propaganda y relaciones públicas, se ha ido reduciendo durante los ejercicios por no ser tan necesario como el primer año de actividad.

Actividad	n	n+1	n+2
Imagen corporativa	2.000,00	0	0,00
Inauguración asesoría	400,00	0	0,00
Creación WEB	500,00	0	0,00
Mantenimiento WEB	480,00	500	520,00
Servicio ampliado	540,00	600	720,00
Entrega obsequios premiar fidelidad	600,00	720	840,00
Campañas publicidad	3.500,00	1200	600,00
TOTAL	8.020,00	3.020,00	2.680,00

Tabla 20 Título: Evolución gasto en publicidad. Ejercicios n, n+1 y n+2. Fuente: Elaboración propia

En la próxima tabla se muestra la evolución de los gastos durante los ejercicios n, n+1 y n+2 para el escenario más probable:

	n	n+1	n+2
Arrendamientos	10.800,00	11.400,00	12.000,00
Serv. Profesionales independientes	675,00	360,00	540,00
Primas seguros	600,00	650,00	800,00
Servicios bancarios	120,00	240,00	300,00
Publicidad, propaganda y rel.públicas	8.020,00	3.020,00	2.680,00
Suministros	3.000,00	5.400,00	7.200,00
Otros servicios	120,00	180,00	360,00
Impuesto s/bfos.	0,00	0,00	0,00
Otros tributos	180,00	100,00	200,00
Sueldos y salarios	72.000,00	92.000,00	101.000,00
SS	16.992,00	21.712,00	23.836,00
Otros gastos sociales	0,00	1.000,00	2.000,00
Intereses deudas ent. Crédito	2.863,65	2.489,30	2.095,89
Amortización inm. Intangible	1.336,50	1.336,50	1.336,50
Amortización inm. Material	1.871,75	1.871,75	1.871,75
TOTAL	118.578,90	141.759,55	156.220,14

Tabla 21. Título: Gastos previsionales del ejercicio n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Elaboración propia.

Como ya se ha analizado anteriormente, los gastos estimados para el ejercicio n ascienden a **118.578,90 euros**.

En el ejercicio n+1 se produce un aumento mayor de los gastos.

Respecto a las subidas salariales, los sueldos y salarios han subido **2.000 euros** anuales por empleado, pues se ha decidido fijar unos salarios más ajustados durante los primeros ejercicios de actividad, hasta que las ventas alcanzarán niveles más altos.

Por otra parte, los costes en publicidad, propaganda y relación públicas han disminuido en relación con el año anterior.

En el ejercicio n+2 los gastos han experimentado un aumento también principalmente motivado por el aumento de los gastos de personal. Dicho aumento se ha debido a que las ventas en el ejercicio han seguido

aumentando. Además, la sociedad ha invertido en formación mayor importe que el ejercicio anterior.

8.4.3. Previsión de Tesorería

La Previsión de Tesorería es el documento que refleja los flujos monetarios (pagos cobros) que generará nuestra actividad y es necesaria para detectar posibles desfases entre cobros y pagos.

La Previsión de Tesorería se ha preparado con periodicidad anual y se ha tenido en cuenta que todos los pagos y cobros se han efectuado dentro del mismo ejercicio en el que se han realizado. El inmovilizado que adquirimos durante el primer año de actividad, consideramos que lo pagaremos a 3 años, sin intereses.

A continuación se muestra la Previsión de Tesorería para los ejercicios n, n+1 y n+2, en el escenario más probable:

	n	n+1	n+2
Cobros:	107.945,00	155.550,00	206.260,00
Ventas	107.945,00	155.550,00	206.260,00
Pagos:	-127.718,67	-151.273,67	-169.575,29
Compra inmovilizado	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Gastos de personal.	-88.992,00	-114.712,00	-126.836,00
Gastos de explotación.	-23.515,00	-21.350,00	-24.080,00
Gastos financieros.	-2.863,65	-2.489,30	-2.095,89
Impuestos sobre beneficios.	0,00	0,00	-3.447,61
Pago cuotas préstamo	-7.348,02	-7.722,37	-8.115,79
Tesorería	-19.773,67	4.276,33	36.684,71

Tabla 22. Título: Previsión de tesorería, año n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Elaboración propia.

Aunque en el ejercicio n+2 también se ha generado un crédito a favor de la Agencia Tributaria, en concepto de Impuesto sobre Sociedades, no se ha tenido en cuenta en la elaboración de la previsión de tesorería ya que se pagará en el mes de julio del ejercicio n+3.

Por otra parte, para simplificar los cálculos, no se han tenido en cuenta los importes correspondientes a la liquidación del IVA. Hemos considerado que durante los dos primeros ejercicios generaremos suficiente IVA a compensar, del que no solicitaremos la devolución, como para no tener que ingresar ningún importe por dicho concepto en el ejercicio n+2.

Como puede comprobarse en la tabla anterior, durante el primer ejercicio de actividad la previsión de Tesorería será negativa, como era de esperar. Dicho déficit será compensando con la financiación del negocio, es decir, con los recursos propios y ajenos de los que dispone la sociedad.

Parece que a partir del segundo ejercicio de actividad la tesorería empieza a ser positiva, pues asciende a **4.276,33 euros**. Es en el tercer ejercicio cuando ya obtenemos un resultado bastante más alto, de **36.684,71 euros**.

A los anexos del presente trabajo se ha añadido la Previsión de Tesorería para los escenarios optimista y pesimista.

8.5. Cuenta Provisional de Pérdidas y Ganancias

A partir de los datos mostrados se ha preparado la cuenta de pérdidas y ganancias provisional, del escenario más probable, para los ejercicios n, n+1 y n+2.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias (en adelante cuenta de PyG) recoge las diferencias originadas en el transcurso del período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo. El análisis de la cuenta de PyG permite conocer los resultados generados en el periodo por la empresa.

	n	n+1	n+2
1. Importe neto de la cifra de negocios.	107.945,00	155.550,00	206.260,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación.	0,00	0,00	0,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos.	0,00	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación.	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal.	-88.992,00	-114.712,00	-126.836,00
7. Otros gastos de explotación.	-23.515,00	-21.350,00	-24.080,00
8. Amortización del inmovilizado.	-3.208,25	-3.208,25	-3.208,25
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,00	0,00
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	0,00	0,00	0,00
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-7.770,25	16.279,75	52.135,75
12. Ingresos financieros.	0,00	0,00	0,00
13. Gastos financieros.	-2.863,65	-2.489,30	-2.095,89
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,00	0,00
15. Diferencias de cambio.	0,00	0,00	0,00
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.	0,00	0,00	0,00
B) RESULTADO FINANCIERO	-2.863,65	-2.489,30	-2.095,89
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	-10.633,90	13.790,45	50.039,86
17. Impuestos sobre beneficios.	0,00	-3.447,61	-12.509,97
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 17)	-10.633,90	10.342,84	37.529,90

Tabla 23. Título: Escenario probable para cuenta de pérdidas y ganancias. Elaboración propia

De la cuenta de PyG del Plan General de Contabilidad se va a elaborar la cuenta de PyG preparada para el análisis:

	n	n+1	n+2
Ventas	107.945,00	155.550,00	<u>206.260,00</u>
-Coste de Ventas	-600,00	-864,00	<u>-1.140,48</u>
Margen Bruto	<u>107.345,00</u>	<u>156.414,00</u>	<u>207.400,48</u>
-Gastos Fijos	-113.107,00	-136.926	<u>-152.056,48</u>
-Amortización	-3.208,25	-3.208,25	<u>-3.208,25</u>
Beneficio AII	-7.770,25	16.279,75	52.135,75
-Gastos financieros	-2.863,65	-2.489,30	<u>-2.095,89</u>
Beneficio AI	-10.633,90	13.790,45	50.039,86
-Impuestos	0,00	-3.447,61	<u>-12.509,97</u>
Beneficio Neto	-10.633,90	10.342,84	37.529,90

Tabla 24. Título: Cuenta de PyG provisional preparada para el análisis. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable. Elaboración propia.

La evolución de las **ventas** ha sido positiva, experimentando en términos absolutos un incremento, con respecto al ejercicio n, de 47.605 euros y 98.315 euros en los ejercicios n+1 y n+2, respectivamente. Dichos importes suponen que en el ejercicio n+1 se estima que se obtendrá un 44,10% de ingresos más que en el ejercicio anterior y en el ejercicio n+2 se ha estimado que se obtendrá un 32.60% de ingresos más que en el ejercicio n+1.

En el primer ejercicio la sociedad no fue capaz de prestar un número de servicios suficientes para cubrir sus gastos del ejercicio, por tratarse del primer año de actividad y no disponer a priori de un alto número de clientes. No obstante, como ya se ha confirmado anteriormente, la sociedad tiene previsto realizar una inversión importante en el ejercicio n para promocionarse y de este modo darse a conocer, permitiendo llegar a un gran número de clientes potenciales. Se prevé que cuando un cliente solicite por primera vez nuestros servicios, valorará el valor añadido del mismo y decidirá volver a demandarlo cuando lo necesite ó lo recomendará a amigos ó familiares.

En cuanto a los **Gastos Variables** podemos concluir que prácticamente no existen, únicamente se han tenido en cuenta determinados suministros (teléfono) y gastos incluidos en la partida de “otros servicios”. Esto es debido a que los gastos de la sociedad prácticamente serán los mismos independientemente del número de servicios que se preste cada mes, lo que genera un alto **Margen Bruto**. Esta circunstancia supone que si logramos

aumentar las ventas según las previsiones, los ingresos aumentarán con mayor rapidez al no tener unos gastos variables asignados.

No obstante, se deberá tener en cuenta que, en el caso de seguir aumentando el número de prestación de servicios, tendremos que contratar más profesionales que aumentarán en un importe bastante elevado los costes fijos de la sociedad. Se trata de una circunstancia a tener en cuenta.

Los **Gastos Fijos** han aumentado notablemente en el ejercicio n+2 debido a un aumento de los salarios, partida con más peso de los gastos fijos. Tal y como los socios decidieron con la puesta en marcha de la sociedad, con el aumento de las ventas, en n+2 se han incrementado los salarios, siendo más adecuados al puesto de trabajo correspondiente.

Los **Gastos Financieros** se corresponden con los intereses generados por el préstamo de la compañía, esta partida irá disminuyendo con los años.

Por último, respecto al **Beneficio Neto**, en el ejercicio n obtenemos un importe negativo que estimamos ascenderá a -10.633,90 euros. Es normal obtener cifras negativas al estar hablando de los primeros años de actividad de la sociedad. Sin embargo, a partir del segundo ejercicio analizado ya se han obtenido cifras positivas en el beneficio Neto.

En los anexos del trabajo, se han incluido las cuentas de PyG de los escenarios optimista y pesimista.

8.6. Balance de Situación

El Balance de Situación (en adelante BS) es un documento contable que refleja la situación de una empresa en un momento determinado en el tiempo, en la medida en que dicha situación es expresable en términos monetarios. Podría decirse que es una fotografía instantánea de la situación de la empresa.

A continuación se muestra el BS Previsional de la compañía para los ejercicios n, n+1 y n+2 en el escenario más probable:

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.791,75	8.583,50	5.375,25
I. Inmovilizado intangible	2.713,50	1.377,00	40,50
II. Inmovilizado material	9.078,25	7.206,50	5.334,75
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	58.226,33	62.502,66	99.187,37
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prest. Serv.	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones fº c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos liquidos eq.	58.226,33	62.502,66	99.187,37
TOTAL ACTIVO	70.018,08	71.086,16	104.562,62

Tabla 25. Previsión del Activo. Ejercicios n, n+1 y n+2. Escenario más probable Fuente: Elaboración propia.

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A) PATRIMONIO NETO	7.366,10	17.708,94	55.238,83
A1) Fondos Propios	7.366,10	17.708,94	55.238,83
I.Capital	18.000,00	18.000,00	18.000,00
II.Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
III.Reservas	0,00	0,00	-291,06
IV.Acc. Y part.en patrimonio propias	0,00	0,00	0,00
V.Rdos.ej.anteriores	0,00	-10.633,90	0,00
VI.Otras ap.socios	0,00	0,00	0,00
VII.Rdo.ejercicio	-10.633,90	10.342,84	37.529,90
VIII.Dividendo a cuenta	0,00	0,00	0,00
A2) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,00	0,00
b) PASIVO NO CORRIENTE	44.929,61	36.813,82	28.284,57
I.Provisiones l/p	0,00	0,00	0,00
II.Deudas l/p	44.929,61	36.813,82	28.284,57
1.Deudas ent. Crédito L/P	44.929,61	36.813,82	28.284,57
2.Acreedores arrendamiento ^º	0,00	0,00	0,00
3.Otras deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III.Deudas empresas grupo y asoc. l/p	0,00	0,00	0,00
IV.Pasivos impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V.Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C) PASIVO CORRIENTE	17.722,37	16.563,40	21.039,21
I.Provisiones c/p	0,00	0,00	0,00
II.Deudas c/p	7.722,37	11.563,40	21.039,21
1.Deudas ent.crédito	7.722,37	8.115,79	8.529,25
2.Acreedores arrendamiento ^º	0,00	0,00	0,00
3.Otras deudas c/p	0,00	3.447,61	12.509,97
III.Deudas empresas grupo y asoc. c/p	0,00	0,00	0,00
IV.Acreedores comerciales y otrac ctas. Pagar	10.000,00	5.000,00	0,00
1.Proveedores	10.000,00	5.000,00	0,00
2.Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
V.Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	70.018,08	71.086,16	104.562,62

Tabla 26. Título: Previsión del Pasivo y Patrimonio Neto. Escenario más probable. Elaboración Propia.

En los anexos del trabajo se han incluido los BS correspondientes a los escenarios optimista y pesimista. (ANEXOS II Y III)

De un primer análisis del BS vemos que el Total de Activo /Total Pasivo aumenta con el paso de los años, principalmente motivado por los resultados positivos a partir del segundo ejercicio que aumentan el PN y la Tesorería en el Activo.

Por otra parte, el valor del Activo Fijo ha disminuido debido a la amortización del inmovilizado y a que no se ha invertido en inmovilizado nuevo. el Activo no aparecen partidas de clientes porque, para su elaboración, se ha estimado que a 31 de diciembre del ejercicio se habrán cobrado todos los servicios prestados durante el ejercicio. Lo mismo ocurre en el Pasivo, se ha estimado que a 31 de diciembre no tenemos ninguna deuda excepto en el caso del préstamo, Hacienda Pública acreedora por el Impuesto sobre Sociedades y los pagos que debemos a nuestros proveedores de inmovilizado, que se pagan definitivamente en el ejercicio $n+2$. Aunque sabemos que se trata de una situación no muy probable, se ha tomado dicha decisión para simplificar los cálculos del BS.

8.7. Análisis de los ratios

Como se vio en la asignatura de Contabilidad General y Analítica, un ratio es “el cociente entre magnitudes que tiene cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.”

Los ratios pueden ayudar al diagnóstico, evaluar la gestión y contribuyen y potencian la toma de decisiones y el proceso de planificación.

8.7.1. Fondo de Maniobra

El Fondo de Maniobra puede definirse como la parte de activo circulante que se encuentra financiada con recursos a largo plazo (propios o ajenos) Un Fondo de Maniobra positivo es una garantía financiera de estabilidad, porque supone que el activo circulante es más que suficiente para hacer frente a las deudas a corto plazo.

En nuestro caso el Fondo de Maniobra (FM) es el siguiente:

	n	n+1	n+2
FM	40.503,96	45.939,26	78.148,16

Tabla 27. Título: Fondo de maniobra estimado. Elaboración propia.

8.7.2. Ratios de liquidez

Con los ratios de liquidez podemos saber cuál es la liquidez de la empresa a corto plazo, así pues, serán los siguientes:

	n	n+1	n+2
Ratio de liquidez	3,29	3,77	4,71
Ratio de tesorería	3,29	3,77	4,71
Ratio de disponibilidad	3,29	3,77	4,71

Tabla 28. Título: ratios de liquidez. Elaboración propia

El valor de los ratios es el mismo dentro de cada ejercicio debido a que no tenemos existencias y hemos estimado que no tendremos realizable, ya que los clientes nos pagarán siempre dentro del mismo año en el que se han prestado los servicios.

Como se puede observar, en el escenario más probable, tenemos unos valores del **ratio de liquidez** por encima de lo aconsejado (1,5-2), se prevé que nuestra empresa podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad. Es una cuestión a analizar, pues deberíamos tomar una decisión sobre el activo circulante para poder obtener una mayor rentabilidad. Por su parte, el **ratio de tesorería** está correcto, ya que supera el valor de 1, pero nos encontramos, de nuevo, con un exceso de liquidez y por lo tanto ante una posible pérdida de rentabilidad. Estudiaremos diferentes alternativas para invertir nuestra tesorería, de modo que obtengamos una mayor rentabilidad. El **ratio de disponibilidad** nos indica lo mismo que los dos ratios anteriores, podemos atender los pagos (valor por (valor por encima de 0,3) pero tenemos una posible pérdida de rentabilidad del disponible.

8.7.3. Ratios de endeudamiento

Dan información acerca de la calidad y cantidad de la deuda para saber si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera. Son los siguientes:

	n	n+1	n+2
Ratio de endeudamiento	0,89	0,75	0,47
Ratio de autonomía	0,12	0,33	1,12
Ratio de solvencia	1,12	1,33	2,12
Ratio de calidad	0,28	0,31	0,42
Ratio gtos. F ² sobre ventas	0,03	0,02	0,01
Ratio coste deuda	0,054	0,055	0,057
Cobertura de gtos. F ²	-3,13	6,54	24,88

Tabla 29. Título: ratios de endeudamiento para los ejercicios n, n+1 y n+2. Elaboración propia

Del análisis de los ratios, vemos que el **ratio de endeudamiento** indica que la empresa se encuentra excesivamente endeudada en el ejercicio n y el n+1, pues los valores deberían encontrarse entre 0,4-0,6. No obstante, a partir del periodo n+2 el ratio se encuentra en los valores adecuados.

Del mismo modo, parece que la sociedad no tiene la suficiente autonomía financiera durante el primer y segundo ejercicio de actividad, ya que los valores del **ratio de autonomía** no se encuentran entre los correctos (0,7-1,5). A partir del ejercicio n+2 este ratio se encuentra ya en valores aceptables.

Consideramos que respecto a los datos obtenidos para los dos primeros ejercicios se trata de una situación normal en ambos casos, pues son los primeros años de actividad de la sociedad, en los que las ventas no suelen ser muy altas y además, la evolución muestra una mejora en ambos ratios, que se acercan progresivamente a los valores deseados.

El **ratio de solvencia o garantía** mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Observamos que durante el primer año se encuentra cerca de la quiebra técnica (1), pero podemos considerar que se debe a que se trata de la puesta en marcha del negocio, situación que queda confirmada al analizar el ejercicio n+1, con un ratio de solvencia más próximo en el nivel del 1,7.

En el último ejercicio analizado se supera sin problema el valor del 1,7. Respecto al **ratio de calidad de la deuda** podemos decir que tenemos una

deuda de calidad, ya que aproximadamente un 28% de la deuda es a corto plazo en el ejercicio n. Dicho porcentaje aumenta conforme avanzan los ejercicios, debido principalmente a la deuda contraída con la Agencia Tributaria en concepto de Impuesto sobre Sociedades. Como se ha podido comprobar, se prevé que en principio la sociedad no tendrá problemas para afrontar esa deuda a corto plazo.

El ratio de **gastos financieros sobre ventas** representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas. Dicho ratio es conveniente que se encuentre por debajo del 0,05. En nuestro caso nos encontramos con valores del ratio muy aceptables que además, mejoran con el paso de los ejercicios.

A partir del **ratio de coste de la deuda** analiza los gastos financieros en relación con la deuda con coste, para comprobar si se trata de una deuda cara o barata. Es conveniente comparar el ratio con el coste medio del dinero.

Por último, con el **ratio de cobertura de los gastos financieros** comprobamos que en el año n el BAII no es suficiente para hacer frente a los gastos financieros, ya que se obtienen pérdidas, además se trata de un valor de ratio preocupante, ya que debe ser superior al 1. En principio no sería preocupante porque estamos hablando del primer año de actividad de la empresa y el BAII ha sido bastante negativo, además, dicho ratio mejora con el paso de los ejercicios, obteniendo ya un valor muy por encima de 1 en el año n+1, debido a que las ventas realizadas son muy altas en relación con los gastos financieros a los que debemos enfrentarnos.

8.8. Análisis de la Rentabilidad

En este apartado relacionaremos los resultados que se esperan conseguir (cuenta de PyG) en el escenario más probable con lo que se ha precisado (activo y capitales propios) para desarrollar la actividad.

8.8.1. Rentabilidad Económica

Permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. El ratio se calcula del siguiente modo: BAII/Activo TOTAL, pero para poder analizarlo con más detalle se puede descomponer del siguiente modo:

$$\text{R. Económica} = \text{Rotación Activo} \times \text{Margen de ventas} = \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right) \times \left(\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \right)$$

A continuación se muestran los valores obtenidos para la rentabilidad económica, también llamada rendimiento:

	n	n+1	n+2
Rotación Activo (Ventas/Activo)	1,54	2,19	1,97
Margen de Ventas (BAII/Ventas)	-0,08	0,10	0,25
Rendimiento	-0,13	0,23	0,50

Tabla 30. Título: rentabilidad económica. Elaboración propia

Desde el primer ejercicio obtenemos valores positivos para la rotación de activos, debido a que las ventas de la sociedad son elevadas con respecto al Activo Total. Esto es debido a que la empresa no tiene valores muy altos de Activo Fijo y las ventas han sido superior.

Sin embargo, el margen de ventas es negativo en el primer ejercicio, obteniendo como resultado una rentabilidad económica negativa también en el primer ejercicio. Se debe a que el BAII ha sido negativo.

Consideramos que se trata de una situación normal, como ya hemos comentado anteriormente, pues es el primer año de actividad de la sociedad y las ventas aún no han sido lo suficientemente altas. Así queda demostrando analizando el 2º y 3er año de actividad de la sociedad, en el que el margen de ventas ya es positivo, obteniendo una rentabilidad económica de 0,23 y 0,50 respectivamente. Se trata de un resultado positivo, pues al ser superior al coste medio del pasivo, podemos concluir que en los ejercicios n+1 y n+2 el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación.

Podemos concluir que la empresa empieza a obtener un rendimiento aceptable a partir del segundo ejercicio y se espera que dicho rendimiento aún aumente en los próximos años.

8.8.2. Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera mide el beneficio neto generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios. El ratio se calcula mediante el beneficio neto/capitales propio, pero para obtener una mayor información del ratio, lo descomponemos del siguiente modo:

$$\text{Rentabilidad} = (\text{Margen de ventas}) \times (\text{Rotación activo}) \times (\text{apalancamiento}) = (\text{Bfo. Neto/Ventas}) \times (\text{Ventas/Activo}) \times (\text{Activo/Capitales propios})$$

A su vez, siguiendo el Método de Parés, el apalancamiento puede descomponerse en otras dos variables, el apalancamiento financiero (Activo/Capitales Propios x BAI/BAII) y el efecto fiscal (Bfo. Neto x BAI).

A continuación se muestra el valor del ratio de rentabilidad financiera, así como su descomposición:

	n	n+1	n+2
Rotación Activo	1,54	2,19	1,97
Margen ventas	-0,08	0,10	0,25
Apalancamiento financiero	12,54	3,40	1,82
Activo/Cap. Propios	9,51	4,01	1,89
BAI/BAII	1,32	0,85	0,96
Efecto fiscal	1	0,75	0,75
Rentabilidad financiera	-1,61	0,58	0,68

Tabla 31 .Título: Rentabilidad financiera. Elaboración propia

Como podemos comprobar en la tabla anterior, la rentabilidad financiera en el primer año es negativa debido a que el beneficio es negativo y se ve reflejado en el margen de ventas. Sin embargo, a partir del segundo año de actividad aumenta considerablemente por la obtención de los primeros beneficios de la sociedad, alcanzo un valor de 0,58 en n+1 y 0,66 en n+2. Dicho valor se encuentra por encima del coste de la deuda, por lo que podemos decir que a partir del 2º año obtendríamos datos positivos que confirman que se trata de un negocio rentable.

Para un análisis más detallado y concreto, pasamos a analizar los componentes: El **apalancamiento financiero** estudia la relación existente entre la deuda y los capitales propios, así como el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios. Para valores superiores a 1 se considera que la deuda aumenta la rentabilidad y por lo tanto sería conveniente.

En el primer año, obtenemos un ratio positivo porque estamos dividiendo dos valores negativos (BAI y BAII), por lo tanto no es “real” el valor del ratio. El apalancamiento financiero no es favorable para la rentabilidad financiera: la deuda no sería conveniente para incrementarla, pues estamos obteniendo pérdidas y por lo tanto, cuesta más la financiación que la rentabilidad obtenido. Sin embargo, a partir del segundo ejercicio, el valor del ratio es mayor de 1, teniendo una deuda conveniente para la rentabilidad financiera, ya que la rentabilidad es mayor que el coste de la financiación.

Se deberá tener en cuenta que el hecho de que la deuda sea conveniente o no para la rentabilidad financiera no significa que también lo sea para la empresa. El Efecto Fiscal mide la repercusión que tiene el Impuesto sobre Sociedades sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En el primer

ejercicio, al obtener pérdidas, el efecto fiscal es 1, es decir, no hay presión fiscal. Para el segundo y tercer año el efecto fiscal asciende a 0,75 (se ha considerado un tipo impositivo del 25%, considerando que la empresa será de reducida dimensión y le podremos aplicar los beneficios del Régimen Especial).

Por lo tanto, una vez analizada la rentabilidad financiera de la sociedad, podemos concluir que se trataría de una inversión considerada como rentable.

8.9. VAN y TIR

En este apartado se calcularán los valores del VAN (Valor Actual Neto) y el TIR (Tasa Interna de Retorno), indicadores de la rentabilidad a largo plazo del proyecto.

El VAN se puede definir como el valor de todos los flujos de caja que generará la inversión, en el momento actual (actualizados), deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto presenta un VAN positivo, el proyecto se considera rentable. El TIR es el tipo de actualización o descuento que hace 0 el VAN. Si el TIR es alto, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado.

Los datos a tener en cuenta para el cálculo del VAN y el TIR son los siguientes:

- Desembolso inicial: 15.000 euros.
- Se considera como tasa de descuento el mismo tipo de interés que nos han ofrecido en el préstamo bancario, es decir, 5,67%.
- Flujos de caja durante los tres primeros ejercicios estudiados:

Los datos obtenidos del cálculo del VAN y el TIR son los siguientes:

- ✓ VAN: 1.207,73 euros
- ✓ TIR: 7,27%

Como se puede observar estos cálculos confirman que nos encontramos ante un proyecto viable, ya que durante los tres primeros años de actividad ya se recuperaría la inversión inicial y obtendríamos unos beneficios de 1.207,73 euros.

Aunque en principio no es un valor muy elevado, lo consideramos normal al tratarse de los tres primeros ejercicios de actividad. Estimamos que este valor aumentará con los años.

Asimismo, el TIR alcanza un valor de 7,27%, lo que indica que merece la pena invertir en el proyecto al obtener finalmente un retorno de la inversión realizada a un tipo de interés alto, bastante aceptable.

Cobros:	107.945,00	155.550,00	206.260,00
Pagos:	-127.718,67	-151.273,67	-169.575,29
Tesorería	-19.773,67	4.276,33	36.684,71

Tabla 32 .Título: Flujo de Tesorería. Elaboración propia

9. CONCLUSIONES Y VALORACIONES FINALES

De la elaboración del Plan de Empresa sobre la Creación, el Plan de Desarrollo y la Viabilidad de una empresa que ofrece cursos de idiomas en el extranjero en Venezuela se puede concluir, respecto de cada una de las partes del plan, lo siguiente:

Eurolingua Venezuela pertenece al sector de la educación de idiomas, un sector que se encuentra en crecimiento, como han demostrado los datos analizados.

Los objetivos generales de la sociedad, que serán revisados por la sociedad para analizar su cumplimiento y en su caso, para ser modificados según corresponda, serán los siguientes: “ser conocido entre los clientes potenciales”, “aumentar el número de clientes progresivamente”, “que los clientes queden satisfechos con los servicios recibidos” y “disponer de un personal formado y adaptado a los continuos cambios”. Para cumplir estos objetivos se llevarán a cabo diferentes estrategias de promoción y publicidad, de evaluación de los servicios prestados y de formación adecuada de los profesionales que trabajen en la sociedad.

Respecto a la ventaja competitiva, la sociedad ha decidido adoptar, de entre las dos ventajas competitivas básicas, la estrategia de liderazgo en costes. Ofreceremos servicios de calidad, que generen un valor añadido percibido por el cliente, a precios ajustados.

Asimismo, en el apartado de Organización y Recursos Humanos, se han analizado y descrito los puestos de trabajo, planificando las necesidades de personal. También se ha definido el proceso de selección de personal y las políticas de mantenimiento del mismo. Conocemos la importancia de tener un personal altamente motivado, por lo que se han definido diferentes actividades centradas en este aspecto, no centrándolas únicamente en las compensaciones económicas. Por otra parte, se ha considerado conveniente llevar a cabo procedimientos de evaluación de los recursos humanos.

Por último, se ha realizado un análisis económico-financiero del proyecto a partir de las previsiones realizadas, con el que hemos podido confirmar que se trataría de un negocio rentable en todos los escenarios analizados, especialmente en los escenarios optimista y más probable. Aunque en el escenario pesimista también se podría calificar el negocio como rentable, trataremos por todos los medios posibles evitar llegar a esta situación.

Por lo tanto, quedaría demostrada la viabilidad del proyecto, considerando, de este modo, la creación de la sociedad como un proyecto interesante que nos generará rentabilidad en un futuro: Merecería la pena apostar por él.

BIBLIOGRAFÍA

MONOGRAFÍAS

BARROS PUGA, Marta. (1998) *Como crear su propia empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide. ISBN 84-368-1220-4.

CANALES TATAY, Carlos. (2006) *Tecnología de las Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref. 2006.591.

DALMAU, Juan Ignacio. (2005) *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2005.785.

DE ANDRES FERRANDO, José María. (2007) *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2007.397.

DE MIGUEL FERNANDEZ, Enrique. (2001) *Introducción a la gestión (management)*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. . Ref.2001.632 .

GRANDE ESTEBAN, Idelfonso. (2005) *Marketing de los servicios*. Valencia: Editorial Servidoc. ISBN 978-84-932828-9-9.

MARTÍNEZ SELVA, José María. (2002) *Marketing de servicios profesionales para la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Editorial Pearson Educación. ISBN 84-205-3437-4.

MATEOS RONCO, Alicia. (2005) *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-931-3

MIQUEL PERIS, Salvador; MOLLÁ DESCALS, Alejandro; BIGNÉ ALCAÑIZ, J.ENRIQUE. (2002) *Introducción al Marketing*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill, ISBN: 84-481-1846-4.

NUEVO PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD. (2008) Madrid. Editorial Paraninfo. ISBN: 84-283-3021-2.

OLTRA CLIMENT, Francisco. (2006) *Dirección de Recursos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 978-84-8363-730-2

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. (2002) *El Plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial ESIC. ISBN 84-7356-298-4.

VECIANA VERGÉS, José María. (2005) *La creación de empresas: un enfoque gerencial*. Barcelona: Editorial Servicio de Estudios La Caixa. Sin ISBN.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

BANCAIXA (2013): Ayudas y subvenciones. Documento en línea, disponible en <http://www.fundacionbancaja.es/desarrollo-social/convocatorias-ayudas/convocatoria-de-ayudas-a-entidades-de-interes-publico-y-social-2012.aspx> [Consulta: 15-11-2013].

CEF (2009). Centro de Estudios financieros. Formación para empresas Documento en línea, disponible en <http://www.formacioncef.com/> [Consulta: 20-09-2013].

CNAE, CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Real Decreto 475/2007 de 13 de Abril. Documento en línea, disponible en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase>. [Consulta: 05-03-2013].

COEV. Colegio de Economistas de Valencia. (2009) Formación. Documento en línea, disponible en <http://www.coev.com/formacion> [Consulta: 10-08-2013].

CREACIÓN DE EMPRESAS. (2010) Crea tu empresa. Documento en línea, disponible en http://www.creacionempresas.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1052&Itemid=892. [Consulta: 14-09-2013].

GONZALEZ, Carlos. (2007) Conceptos generales de Calidad Total. Documento en línea, disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml> [Consulta: 05-07-2013].

GUIA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS. (2010) Viabilidad. Documento en línea, disponible en <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=1>. [Consulta: 13-07-2013].

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. (2010) Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Creación y puesta en marcha de una empresa*. Documento en línea, disponible en <<http://www.ipyme.org/Publicaciones/CreacionEmpresas.pdf>>. [Consulta: 10-08-2013].

MUÑIZ, RAFAEL. (2006) Boletín de Marketing en el siglo XXI. Documento en línea, disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>>. [Consulta 15-05-2013].

OTROS

Base de datos: SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. (2010) Autor: Bureau van Dijk. Editor: Informa.

ANEXOS TABLAS SALARIALES

TABLA SALARIAL DEL PERSONAL DE OFICINA Y PROFESORADO (en €)							
	Salario Base	PPP Extras	Descanso Legal	PP Vacaciones	Horas	Plus	Salario
	Hora				Nocturna	Responsabilidad	Anual
GRUPO I							
Jefe Administrativo de 2ª	5,3404	0,9306	0,2336	0,602	--		12.763,47
Jefe Administrativo de 1ª	5,5697	0,9706	0,2437	0,6478	--		13.311,57
Titulado Grado Medio	5,7422	1,0006	0,2512	0,6472	--		13.723,70
Titulado Superior	6,8331	1,907	0,299	0,7702	--		16.331,07
Director	6,8331	1,1907	0,299	0,7702	--		16.331,07
GRUPO II							
Auxiliar Administrativo	3,7327	0,6505	0,1633	0,4207	0,6475		8.921,11
Oficial Administrativo de 2ª	4,8806	0,8505	0,2135	0,5501	0,8466		11-664,55
Oficial Administrativo de 1ª	4,9955	0,8705	0,2186	0,5631	0,8666		11.939,16

Tabla 33. Título: tablas salariales para profesorado. Elaboración propia

TABLA SALARIAL MONITORES Y COMERCIALES (en €)							
	Salario Base	PPP Extras	Descanso Legal	PP Vacaciones	Horas	Plus	Salario
	Hora				Nocturna	Responsabilidad	Anual
GRUPO I							
Jefe Equipo Coordinador	5,5697	0,9706	0,2437	0,6478	--		13.311,57
Monitores y personal de apoyo	5,3404	0,9306	0,2336	0,602	--		12.763,47
GRUPO II							
Comercial de Ventas	3,7327	0,6505	0,1633	0,4207	0,6475		8.921,11

Tabla 34. Título: Tabla salarial para monitores y comerciales. Elaboración propia.

ANEXO II. ESCENARIO OPTIMISTA

En el presenta apartado se mostrarán los resultados que estimamos se obtendrían en un escenario optimista, en el que nuestras ventas alcanzarán niveles más altos de lo que esperamos y percibimos como lo más probable.

	n	n+1	n+2
Ventas €	124.136,75	178.882,50	237.199,00

Tabla 35. Título: Ventas estimadas años n, n+ 1 y n+2 para escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Para realizar los calculamos estimamos que obtendremos unas ventas un 15% superiores a las previstas. Los resultados serían los siguientes:

	n	n+1	n+2
Gastos €	118.578,90	141.759,55	156.220,14

Tabla 36. Título: Gastoso estimados años n, n+1 y n+2 para escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Con estos datos calculamos la previsión de tesorería correspondiente:

	n	n+1	n+2
Cobros:	124.136,75	178.882,50	237.199,00
Ventas	124.136,75	178.882,50	237.199,00
Pagos:	-127.718,67	-152.663,13	-175.408,41
Compra inmovilizado	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Gastos de personal.	-88.992,00	-114.712,00	-126.836,00
Gastos de explotación.	-23.515,00	-21.350,00	-24.080,00
Gastos financieros.	-2.863,65	-2.489,30	-2.095,89
Impuestos sobre benefic	0,00	-1.389,46	-9.280,74
Pago cuotas préstamo	-7.348,02	-7.722,37	-8.115,79
Tesorería	-3.581,92	26.219,37	61.790,59

Tabla 37. Título: Previsión de tesorería año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

La cuenta de Pérdidas y Ganancias para el escenario optimista será el siguiente:

	n	n+1	n+2
Ventas	124.136,75	178.882,50	<u>237.199,00</u>
-Coste de Ventas	-600,00	-864,00	<u>-1.140,48</u>
Margen Bruto	123.536,75	179.746,50	238.339,48
-Gastos Fijos	-111.907,00	-136.926,00	-152.056,48
-Amortización	-3.208,25	-3.208,25	<u>-3.208,25</u>
Beneficio All	8.421,50	39.612,25	83.074,75
-Gastos financieros	-2.863,65	-2.489,30	<u>-2.095,89</u>
Beneficio AI	5.557,85	37.122,95	80.978,86
-Impuestos	-1.389,46	-9.280,74	<u>-20.244,72</u>
Beneficio Neto	4.168,39	27.842,21	60.734,15

Tabla 38. Título: Cuenta Pérdidas y Ganancias año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Podemos comprobar que en el escenario optimista obtenemos beneficios también en el ejercicio

N, es decir, desde el primer ejercicio podemos comprobar que en el escenario optimista obtenemos beneficios también, desde el primer año de actividad. Esto, es debido al aumento de las ventas establecidas para este escenario.

A continuación, se muestra el balance de situación en el escenario optimista:

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.791,75	8.583,50	5.375,25
I. Inmovilizado intangible	2.713,50	1.377,00	40,50
II. Inmovilizado material	9.078,25	7.206,50	5.334,75
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	74.418,08	100.637,45	162.428,03
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prest. Serv.	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones fº c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos eq.	74.418,08	100.637,45	162.428,03
TOTAL ACTIVO	86.209,83	109.220,95	167.803,28

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A)PATRIMONIO NETO	22.168,39	50.010,60	110.744,75
A1)Fondos Propios	22.168,39	50.010,60	110.744,75
I.Capital	18.000,00	18.000,00	18.000,00
II.Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
III.Reservas	0,00	0,00	32.010,60
IV.Acc. Y part.en patrimonio propias	0,00	0,00	0,00
V.Rdos.ej.anteriores	0,00	4.168,39	0,00
VI.Otras ap.socios	0,00	0,00	0,00
VII.Rdo.ejercicio	4.168,39	27.842,21	60.734,15
VIII.Dividendo a cuenta	0,00	0,00	0,00
A2)Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,00	0,00
b)PASIVO NO CORRIENTE	44.929,61	36.813,82	28.284,57
I.Provisiones l/p	0,00	0,00	0,00
II.Deudas l/p	44.929,61	36.813,82	28.284,57
1.Deudas ent. Crédito L/P	44.929,61	36.813,82	28.284,57
2.Acreeedores arrendamiento fº	0,00	0,00	0,00
3.Otras deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III.Deudas empresas grupo y asoci. l/p	0,00	0,00	0,00
IV.Pasivos impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V.Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE	19.111,83	22.396,52	28.773,96
I.Provisiones c/p	0,00	0,00	0,00
II.Deudas c/p	9.111,83	17.396,52	28.773,96
1.Deudas ent.crédito	7.722,37	8.115,79	8.529,25
2.Acreeedores arrendamiento fº	0,00	0,00	0,00
3.Otras deudas c/p	1.389,46	9.280,74	20.244,72
III.Deudas empresas grupo y asoci. c/p	0,00	0,00	0,00
IV.Acreeedores comerciales y otrac ctas. Pagar	10.000,00	5.000,00	0,00
1.Proveedores	10.000,00	5.000,00	0,00
2.Otros acreeedores	0,00	0,00	0,00
V.Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	86.209,83	109.220,95	167.803,28

Tabla 39. Título: Balance de Situación año n, n+1 y n+1 escenario optimista .Fuente: Elaboración propia.

Una vez presentados los balances que tendría la sociedad en el escenario optimista, presentamos los diferentes ratios:

	n	n+1	n+2
Ratio de liquidez	3,89	4,49	5,64
Ratio de tesorería	3,89	4,49	5,64
Ratio de disponibilidad	3,89	4,49	5,64

Tabla 40. Título: Ratios de liquidez, tesorería y disponibilidad año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Los ratios de liquidez son similares a los del escenario más probable, es decir, se prevé que nuestra empresa podrá hacer frente a sus pagos a corto plazo pero es posible que su activo circulante esté ocioso y por tanto, perdiendo rentabilidad.

	n	n+1	n+2
Ratio de endeudamiento	0,74	0,54	0,34
Ratio de autonomía	0,35	0,84	1,94
Ratio de solvencia	1,35	1,84	2,94
Ratio de calidad	0,30	0,38	0,50
Ratio gtos. F ^º sobre ventas	0,02	0,01	0,01
Ratio coste deuda	0,054	0,055	0,057
Cobertura de gtos. F ^º	2,94	15,91	39,64

Tabla 41. Título: Otros ratios año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de los ratios, vemos que el ratio de endeudamiento indica que la empresa se encuentra excesivamente endeudada en el ejercicio n, pues el valor debería encontrarse entre 0,4-0,6. No obstante, a partir del periodo n+1 y n+2 el ratio se encuentra en los valores adecuados. Del mismo modo, parece que la sociedad no tiene la suficiente autonomía financiera durante el primer y segundo ejercicio de actividad, ya que los valores del ratio de autonomía no se encuentran entre los correctos (0,7-1,5). A partir del

ejercicio n+2 este ratio se encuentra ya en valores aceptables, incluso por encima del 1,5.

El ratio de solvencia o garantía desde el primer ejercicio supera el valor de 1, acercándose al 1,7 en n y superándolo a partir de n+1.

Respecto al ratio de calidad de la deuda podemos decir que tenemos una deuda de calidad en el ejercicio n, ya que aproximadamente un 30% de la deuda es a corto plazo en el ejercicio n. Dicho porcentaje aumenta conforme avanzan los ejercicios, debido principalmente a la deuda contraída con la Agencia Tributaria en concepto de Impuesto sobre Sociedades. El ratio de gastos financieros sobre ventas representa la carga financiera que genera el endeudamiento en comparación con las ventas esperadas. Dicho ratio es conveniente que se encuentre por debajo del 0,05. En nuestro caso nos encontramos con valores del ratio muy bajos que además, disminuyen con el paso de los ejercicios.

A partir del ratio de coste de la deuda analiza los gastos financieros en relación con la deuda con coste, para comprobar si se trata de una deuda cara o barata. Es conveniente comparar el ratio con el coste medio del dinero. En este caso nos encontramos con valores de ratio aceptables aunque consideramos que la deuda no es excesivamente cara.

Por último, con el ratio de cobertura de los gastos financieros comprobamos que en todos los ejercicios el BAI es suficiente para hacer frente a los gastos financieros.

A continuación analizaremos la rentabilidad financiera y económica del escenario optimista:

	n	n+1	n+2
Rotación Activo (Ventas/Activo)	1,44	1,64	1,41
Margen de Ventas (BAI/Ventas)	0,07	0,22	0,35
Rendimiento	0,10	0,36	0,50

Tabla 42. Título: Rotación activo y margen de ventas año n, n+1 y n+2 escenario optimista. Fuente: Elaboración propia

Desde el primer ejercicio obtenemos valores positivos tanto para la rotación de activos (ventas de la sociedad elevadas con respecto al Activo Total) como para el margen de ventas (BAI superior a la cifra de ventas).

En el escenario optimista obtenemos una rentabilidad económica positiva desde el primer año de puesta en marcha de la sociedad. Esto es debido a que la empresa no tiene valores muy altos de Activo Fijo y el BAI ha sido

positivo. Al obtener valores superiores al coste medio del pasivo, podemos concluir que en todos los ejercicios, en el escenario optimista, el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación.

Por último, analizamos los valores del VAN y el TIR en el escenario optimista, con los siguientes datos:

Desembolso inicial: 15.000 euros

- Se considera como tasa de descuento el mismo tipo de interés que nos han ofrecido en el préstamo bancario, es decir, 5,67%.

Los datos de VAN Y TIR son **57.459,54€ y 87,14 %** respectivamente.

Como podemos comprobar, tal y como era de esperar, los resultados son mucho más positivos que los obtenidos para el escenario más probable. Recuperaríamos la inversión durante los tres primeros años de actividad y además, obtendríamos unas ganancias de 57.459,54 euros.

Asimismo, respecto al TIR, este alcanza una cifra de 87,14%, tratándose de un proyecto muy rentable, muy por encima del obtenido para el escenario más probable.

ANEXO III.ESCENARIO PESIMISTA

En el presente anexo se mostrarán los resultados que se estima que se obtendrían en un escenario pesimista, en el que no se conseguiría hacer llegar nuestros servicios a los clientes potenciales según lo esperado y las ventas no alcanzarían los niveles esperados generando unos menores ingresos.

Para realizarlos, se ha estimado que se obtendría un 15% menos de las ventas previstas para el escenario más probable. Los resultados serían los siguientes:

	n	n+1	n+2
Ventas €	91.753,25	132.217,50	175.321,00

Tabla 43. Título: Ventas estimadas año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Los gastos estimamos que serían los siguientes:

	n	n+1	n+2
Gastos €	118.578,90	121.983,55	145.096,14

Tabla 44. Título: Gastos estimados año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

En el ejercicio n+1 se decide no contratar a una persona para el puesto de Jefe de Administrativo, pues como los resultados no han sido los esperados, se pospone para el ejercicio n+2. Del mismo modo, los salarios se suben en menor proporción que en el escenario más probable.

Con estos datos calculamos la previsión de tesorería y balances correspondiente:

	n	n+1	n+2
Ventas	91.753,25	132.217,50	175.321,00
-Coste de Ventas	-600,00	-864,00	-1.140,48
Margen Bruto	91.153,25	133.081,50	176.461,48
-Gastos Fijos	-111.907,00	-117.150,00	-140.932,48
-Amortización	-3.208,25	-3.208,25	-3.208,25
Beneficio All	-23.962,00	12.723,25	32.320,75
-Gastos financieros	-2.863,65	-2.489,30	-2.095,89
Beneficio AI	-26.825,65	10.233,95	30.224,86
-Impuestos		-2.558,49	-7.556,22
Beneficio Neto	-26.825,65	7.675,46	22.668,65

Tabla 45. Título: Previsión de tesorería año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

ACTIVO	n	n+1	n+2
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11.791,75	8.583,50	5.375,25
I. Inmovilizado intangible	2.713,50	1.377,00	40,50
II. Inmovilizado material	9.078,25	7.206,50	5.334,75
III. Inversiones inmobiliarias	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas l/p	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras l/p	0,00	0,00	0,00
VI. Activos Impuesto Diferido	0,00	0,00	0,00
B) ACTIVO CORRIENTE	42.034,58	42.754,41	60.513,25
I. Existencias	0,00	0,00	0,00
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	0,00	0,00	0,00
1. Clientes por ventas y prest. Serv.	0,00	0,00	0,00
2. Accionistas por desembolsos exigidos	0,00	0,00	0,00
3. Otros deudores	0,00	0,00	0,00
III. Inversiones en empresas grupo y asociadas c/p	0,00	0,00	0,00
IV. Inversiones fº c/p	0,00	0,00	0,00
V. Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos eq.	42.034,58	42.754,41	60.513,25
TOTAL ACTIVO	53.826,33	51.337,91	65.888,50

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	n	n+1	n+2
A)PATRIMONIO NETO	-8.825,65	-1.150,19	21.518,46
A1)Fondos Propios	-8.825,65	-1.150,19	21.518,46
I.Capital	18.000,00	18.000,00	18.000,00
II.Prima de emisión	0,00	0,00	0,00
III.Reservas	0,00	0,00	-19.150,19
IV.Acc. Y part.en patrimonio propias	0,00	0,00	0,00
V.Rdos.ej.anteriores	0,00	-26.825,65	0,00
VI.Otras ap.socios	0,00	0,00	0,00
VII.Rdo.ejercicio	-26.825,65	7.675,46	22.668,65
VIII.Dividendo a cuenta	0,00	0,00	0,00
A2)Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,00	0,00
B)PASIVO NO CORRIENTE	44.929,61	36.813,82	28.284,57
I.Provisiones l/p	0,00	0,00	0,00
II.Deudas l/p	44.929,61	36.813,82	28.284,57
1.Deudas ent. Crédito L/P	44.929,61	36.813,82	28.284,57
2.Acreedores arrendamiento fº	0,00	0,00	0,00
3.Otras deudas l/p	0,00	0,00	0,00
III.Deudas empresas grupo y asoc. l/p	0,00	0,00	0,00
IV.Pasivos impuesto diferido	0,00	0,00	0,00
V.Periodificaciones l/p	0,00	0,00	0,00
C)PASIVO CORRIENTE	17.722,37	15.674,27	16.085,46
I.Provisiones c/p	0,00	0,00	0,00
II.Deudas c/p	7.722,37	10.674,27	16.085,46
1.Deudas ent.crédito	7.722,37	8.115,79	8.529,25
2.Acreedores arrendamiento fº	0,00	0,00	0,00
3.Otras deudas c/p	0,00	2.558,49	7.556,22
III.Deudas empresas grupo y asoc. c/p	0,00	0,00	0,00
IV.Acreedores comerciales y otrac ctas. Pagar	10.000,00	5.000,00	0,00
1.Proveedores	10.000,00	5.000,00	0,00
2.Otros acreedores	0,00	0,00	0,00
V.Periodificaciones c/p	0,00	0,00	0,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	53.826,33	51.337,91	65.888,50

Tabla 46. Balance de situación año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Podemos comprobar que en el escenario pesimista obtenemos beneficios también a partir del ejercicio n+1. Esto es debido a que los gastos han disminuido a partir del ejercicio n+1, en comparación con el escenario más probable, pues hemos tenido que posponer al ejercicio n+2 la contratación de otra persona y los salarios no se han subido al mismo nivel que en el escenario más probable. Aún así, con el ajuste de los gastos, no se ha conseguido obtener los mismos resultados que en la situación más probable.

Una vez presentados los balances que tendría la sociedad en el escenario pesimista, a continuación mostramos los diferentes ratios para analizar la situación de la sociedad en este escenario:

	n	n+1	n+2
Ratio de liquidez	2,37	2,73	3,76
Ratio de tesorería	2,37	2,73	3,76
Ratio de disponibilidad	2,37	2,73	3,76

Tabla 47. Título: Ratio de liquidez, tesorería y disponibilidad año n,n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Los ratios de liquidez son similares a los del escenario más probable, es decir, se prevé que la empresa pueda hacer frente a los pagos a corto plazo aunque se esté perdiendo rentabilidad.

Del análisis de los ratios, vemos que el ratio de endeudamiento indica que la empresa se encuentra excesivamente endeudada en todos los ejercicios, pues el valor debería encontrarse entre 0,4-0,6. No obstante, a partir del periodo n+2 el ratio se encuentra cercano a los valores adecuados.

	n	n+1	n+2
Ratio de endeudamiento	1,16	1,02	0,67
Ratio de autonomía	-0,14	-0,02	0,48
Ratio de solvencia	0,86	0,98	1,48
Ratio de calidad	0,28	0,30	0,36
Ratio gtos. Fº sobre ventas	0,03	0,02	0,01
Ratio coste deuda	0,054	0,055	0,057
Cobertura de gtos. Fº	-8,37	5,11	15,42

Tabla 48. Título: Otros ratios año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, parece que la sociedad no tiene la suficiente autonomía financiera durante el primer y segundo ejercicio de actividad, ya que los valores del ratio de autonomía no se encuentran entre los correctos (0,7-1,5).

La situación parece que mejora con el paso de los años.

Respecto al ratio de solvencia o garantía, observamos que en los ejercicios n y n+1 estamos próximos a la quiebra, obteniendo valores más aceptables, cercanos a 1,7, a partir del ejercicio n+2.

Respecto al ratio de calidad de la deuda podemos decir que tenemos una deuda de calidad en todos los ejercicios, entre el 28% y el 36%. El ratio de calidad es mejor que el del escenario más probable debido a que en el escenario pesimista no tenemos deudas altas, a corto plazo.

El ratio de gastos financieros sobre ventas es conveniente que se encuentre por debajo del 0,05. En nuestro caso nos encontramos con valores del ratio muy bajos que además, disminuyen con el paso de los ejercicios.

El ratio de coste de la deuda es conveniente compararlo con el coste medio del dinero. En el caso de empresa nos encontramos con valores del ratio aceptables, por lo que consideramos que la deuda no es excesivamente cara.

Por último, con el ratio de cobertura de los gastos financieros comprobamos que a partir del ejercicio n+1 el BAII es suficiente para hacer frente a los gastos financieros.

A continuación analizaremos la rentabilidad financiera y económica del escenario pesimista:

	n	n+1	n+2
Rotación Activo (Ventas/Activo)	1,70	2,58	2,66
Margen de Ventas (BAII/Ventas)	-0,26	0,10	0,18
Rendimiento	-0,45	0,25	0,49

Tabla 49. Título: Rotación activo y margen de ventas año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Desde el ejercicio n+1 obtenemos valores positivos tanto para la rotación de activos como para el margen de ventas.

En el escenario pesimista obtenemos también una rentabilidad económica positiva desde el segundo año de puesta en marcha de la sociedad. Son resultados similares a los del escenario probable, debido a que aunque las

ventas son inferiores a las de la situación más probable, el activo también es algo inferior, lo que equipara las rentabilidades de ambos escenarios.

Por último, analizamos los valores del VAN y el TIR en el escenario optimista, con los siguientes datos:

- Desembolso inicial: 15.000 euros.
- Se considera como tasa de descuento el mismo tipo de interés que nos han ofrecido en el préstamo bancario, es decir, 5,67%.
- Los flujos de caja son:

	n	n+1	n+2
Tesorería	-35.965,42	719,83	17.758,84

Tabla 50. Título: Flujos de caja año n, n+1 y n+2 escenario pesimista. Fuente: Elaboración propia

Tras realizar los cálculos pertinentes para obtener los valores del VAN y el TIR para el escenario pesimista, obtenemos un VAN de **-33.340 euros** y un **TIR negativo**. Por lo tanto el proyecto, en el escenario pesimista, no sería rentable a 3 años, periodo analizado. No obstante, las tendencias indican que las ventas van a seguir aumentando lo que generaría un VAN aceptable en pocos años.

**CONSEJOS PARA VIAJAR AL
EXTRANJERO Y PROGRAMAS EN
EL EXTRANJERO**

CONSEJOS PARA VIAJAR AL EXTRANJERO

1. Seguridad

Desgraciadamente, Caracas es una de las ciudades más peligrosas de Latinoamérica. En consecuencia, la cuestión de la seguridad personal debe ser tomada muy en serio por los hombres de negocio, muy especialmente por aquellos que no conozcan a fondo el país, ya que la observancia de unas determinadas reglas básicas de conducta y de sentido común reduce notablemente las posibilidades de sufrir un percance. En el aeropuerto hay que ser muy precavido con el equipaje y, para el desplazamiento a la ciudad, es absolutamente indispensable contratar la línea oficial de taxi que opera en el mismo, los vehículos son tipo camioneta de color negro y los billetes se compran en una taquilla que encontrará a la salida. Si se deben hacer constantes desplazamientos en taxi, es recomendable alquilar uno de los que recomienda la Oficina Comercial. Evite todo lo posible pasear por la calle, así como cualquier elemento ostentoso en su vestimenta. Vestir camisa y corbata es, sin embargo, aconsejable para reuniones de trabajo. Procure llevar siempre consigo una pequeña suma de dinero en metálico. La prudencia es la norma general que debe observar en aquellos contactos que no sean de tipo profesional.

2. No viaje entre el 15 de Diciembre y el 15 de Enero.

Entre esas fechas la actividad de la Administración y de la empresa privada se paraliza totalmente, pues la mayoría de la población disfruta de las “vacaciones colectivas”. El fenómeno es mucho más acusado que el mes de agosto en España. También hay que descartar la semana de carnavales y Semana Santa.

3. Evite las conversaciones políticas.

El clima político refleja una manifiesta tensión y se aprecia una clara polarización entre partidarios y adversarios del Gobierno, con posiciones bastante alejadas. Como inevitablemente tendrá que relacionarse con unos y otros, es preferible no emitir opiniones personales sobre cuestiones políticas. Procure limitarse a los asuntos estrictamente profesionales de su negocio.

4. Prepare convenientemente su viaje:

Las Ferias y Exposiciones Internacionales que se celebran en Venezuela, son escasas y cuentan con una participación limitada; sin embargo, para gran número de sectores existen y funcionan correctamente salones especializados de alcance nacional, normalmente ligados a una serie de Asociaciones y Cámaras (de fabricantes, importadores y exportadores). En términos generales, la información de

carácter sectorial que puede obtenerse es similar y, en algunos casos, comparativamente mejor que en otros países. El disponer de la mayor información posible antes de realizar un viaje de prospección es fundamental. La empresa deberá conocer el régimen de comercio de su producto, las barreras no arancelarias, la demanda del mismo, el segmento de mercado en que conviene posicionarse, la competencia local e internacional, los canales de distribución existentes y más apropiados, la normativa aplicable, las prácticas comerciales etc. Por otra parte, es conveniente realizar una selección previa de empresas y contactos comerciales potencialmente interesados. La Oficina Económica y Comercial le suministrará toda la información disponible y el apoyo que precise.

5. No se fíe de la primera impresión.

Venezuela es un país que ha crecido en gran parte gracias a la inmigración. Por ello, el venezolano suele ser muy receptivo y abierto con los extranjeros y, a la hora de empezar una negociación, éste difícilmente le dirá que no. La valoración del tiempo es, sin embargo, muy distinta e inmediatamente se percatará de que los negocios tienen un ritmo más lento que en España. Como las empresas están muy jerarquizadas, las decisiones requieren tiempo para

instrumentarse. Por otro lado, cualquier trámite bancario o con la Administración puede resultar largo y complejo. Al principio, por lo tanto, deberá tener paciencia. Existe, sin embargo, una regla de oro: pasado un tiempo prudencial, si no ve auténtico interés en su contraparte, es que no está realmente interesada en el negocio que le propone.

6. Compruebe la validez y eficacia de su agente, representante o socio presentante o socio local.

En Venezuela es muy cierto que gran número de negocios se hacen por relaciones personales. Sin embargo, por regla general, el empresario local exagera sobre la red de contactos que posee, tanto en el sector privado como en la Administración. Es fundamental evaluar el resultado de sus gestiones y comprobar desde el principio que dichos contactos se traducen en avances reales y concretos para su negocio. De la elección de un buen socio dependerá en gran parte el éxito de su negocio.

7. No corra riesgos innecesarios.

Consulte con CESCE, con la Oficina Comercial o con los bancos españoles establecidos en Venezuela la solvencia financiera de su socio. Utilice medios de cobro seguros. La cobertura del riesgo comercial de CESCE para operaciones a corto plazo está cerrada y la cobertura de riesgo político se condiciona a que las operaciones cuenten con la

autorización de la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI). Las coberturas a medio y largo plazo se analizan caso por caso. Registre la marca de su producto cuando la misma suponga un valor sustancial del mismo.

8. Control de cambios

En Venezuela existe un control de cambios que administran el organismo estatal CADIVI (www.cadivi.gov.ve) y el Banco Central de Venezuela, por medio del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera, SITME, creado en junio 2010. En este sentido siempre es necesario que, antes de cualquier operación comercial con un agente local, se establezca claramente la forma de pago, para asegurarse la recepción del monto total de la operación en la divisa acordada. La existencia de varios tipos de cambio oficiales y de la posible exigencia del certificado de no producción o producción nacional insuficiente, dependiendo de la operación de que se trate, requiere prestar una máxima atención a esta realidad. Para mayor información ver Control de Cambios.

9. Busque asesoramiento legal local.

En los últimos años se está produciendo una profunda revisión del marco legal, que atañe a aspectos fundamentales de la vida cotidiana de las empresas (normas laborales, normativa sobre licitaciones, normas sobre la

constitución, participación de capital y actuación de las empresas nacionales y extranjeras, control de cambios y de divisas, aumento de la presencia del Estado en la economía etc.). Por ello es recomendable un adecuado asesoramiento de carácter legal, muy particularmente si se está proyectando realizar una inversión en el país. La Oficina Comercial puede facilitarle un listado de bufetes con experiencia.

10. La financiación es importante en los proyectos del Estado.

Los precios del petróleo alcanzados en el pasado se han moderado y el creciente endeudamiento público está obligando al Gobierno a solicitar esquemas de financiación que acompañen a cualquier oferta de contratación pública. En cualquier caso, recuerde que Venezuela no es elegible para financiación FAD.

¿QUIÉNES SOMOS?

Eurolingua es una escuela de idiomas totalmente independiente, situada en pleno centro de Córdoba, en el sur de España.

Desde 1983, nuestros profesores nativos imparten cursos de inglés, alemán y francés para jóvenes y adultos, cursos para empresas, cursos en el extranjero y cursos de español para extranjeros.

Nuestra especialización en cursos en el extranjero está dirigida a jóvenes y adultos, pero además tenemos un programa especialmente creado para que toda la familia pueda disfrutar de la experiencia de aprender un idioma en el extranjero. Desde Eurolingua podemos asesorar sobre el curso en el extranjero más adecuado dependiendo de las necesidades y edades de nuestros estudiantes.

Nos avala una gran experiencia en el sector que nos permite conocer a fondo nuestros programas. Esta experiencia acumulada ofrece la mejor garantía de éxito, prueba de ello es la satisfacción de nuestros clientes.

Somos conscientes de la importancia de los idiomas en la sociedad actual y por eso compartimos con nuestros clientes el objetivo común de romper las barreras del idioma.

En Eurolingua Venezuela y, gracias a nuestra avalada experiencia en Europa, podemos ofrecer en todos sus cursos en el extranjero calidad, seguridad y atención personalizada a precios muy competitivos.

Vea a continuación un breve resumen de todos los cursos y programas que ofertamos.

ESTUDIANTES - De 10 a 22 años:



- **FECHAS:** Julio y/o Agosto (3 ó 4 semanas a elegir)

- PROGRAMAMA

- ✓ 15 sesiones semanales de inglés general (clases de 55 minutos, 14 alumnos máximo por clase)
- ✓ Project Work: realización de proyecto de fin de programa, se realiza con la colaboración de diferentes entidades locales.
- ✓ Test de nivel a la llegada y Certificado de asistencia.
- ✓ Profesores cualificados y titulados

- ALOJAMIENTO

- ✓ En familia cuidadosamente seleccionada por el director del programa, y conocidas personalmente por la organización. En habitación individual o compartida. Un español por familia y en régimen de pensión completa

- ACTIVIDADES

- ✓ Actividades de ocio y deportivas (tenis, fútbol, orientación, canoa, windsurf, rocódromo, mini golf, natación, mountain bike, baloncesto, disco ...)
- ✓ Actividades culturales.
- ✓ Actividades culturales

- ✓ Excursiones (Cork, Dingle, Tralee, Kerry Mountains ...)

- EL PRECIO INCLUYE

- ✓ Gastos de gestión, billete de avión y tasas de aeropuerto.
- ✓ Curso de inglés y material didáctico.
- ✓ Alojamiento en familia ó colegio mayor en régimen de pensión completa.
- ✓ Programación deportiva
- ✓ Actividades y excursiones
- ✓ Asistencia permanente
- ✓ Seguro de accidente y responsabilidad civil
- ✓ Traslados desde el aeropuerto al lugar de residencia.

CURSOS PARA ADULTOS

- CURSOS

- ✓ ESTÁNDAR: 20 clases por semana de inglés general en grupos de máximos de 10 alumnos.

- ✓ INTENSIVO: 26 clases por semana en grupos máximos de 10 alumnos
 - ✓ Cada clase tiene una duración aproximada de 45 minutos.
 - ✓ Los cursos se inician cada lunes del año.
 - ✓ La escuela admite todos los niveles a partir de principiante.
-
- EL PRECIO INCLUYE
 - ✓ Curso elegido A o B.
 - Alojamiento en familia en el régimen antes mencionado.
 - Prueba de nivel: Se realizará el primer día al llegar a la escuela para la asignación del grupo adecuado.
 - Material didáctico. (no libros de texto)
 - Certificado Acreditativo del Curso.
 - Profesorado altamente cualificado.
 - Acceso a Internet y acceso wifi para uso privado de su portátil.
-
- EL PRECIO NO INCLUYE
 - ✓ “GASTOS DE GESTIÓN Y TRAMITACIÓN 60 €”
 - ✓ Billete de avión (Ida y Vuelta).
 - ✓ Libro del curso 30 € a pagar en la escuela
 - ✓ Acceso a internet en el alojamiento
 - ✓ Seguro de asistencia en viaje.
 - ✓ Traslados desde/hasta el aeropuerto.
 - ✓ Material escolar.
 - ✓ Excursiones, actividades deportivas y culturales.

CURSO ESCOLAR COMPLETO



El programa año escolar en EEUU está recomendado para aquellos alumnos que desean perfeccionar su nivel de inglés. Cada curso lo podemos dividir en tres etapas, que además coinciden con cada uno de los trimestres escolares. Un año escolar en Irlanda es una oportunidad única para cualquier estudiante por varias razones:

- Es una gran oportunidad para practicar, mejorar y adquirir mayor fluidez en inglés.
- La posibilidad de conocer de primera mano una nueva cultura, otra forma de vida y hacer nuevas amistades, lo que sin duda contribuye a abrir nuevos horizontes.
- Madurar en el ámbito personal, consiguiendo seguridad en uno mismo al tener que afrontar nuevas situaciones de forma autónoma.
- Destino

Contamos con una amplia selección de colegios colaboradores en una diversidad de ciudades que estamos seguros se adaptarán a las necesidades de los alumnos que decidan iniciar esta experiencia con nosotros.

- Alojamiento

Los estudiantes se alojan con una familia ó en una residencia para estudiantes que ha sido cuidadosamente seleccionada por un miembro de nuestra organización. Como hemos mencionado antes, dada nuestra gran experiencia con nuestros cursos de verano, conocemos personalmente a todas las familias que participan como anfitrionas cada año.

- Informes y supervisión

El organizador local enviará un informe trimestral sobre el grado de adaptación del estudiante a la familia/residencia, cultura y costumbres del país. Igualmente y en función de las fechas de las evaluaciones escolares irlandesas, enviará un informe con los resultados académicos y la opinión de los profesores. El alumno estará en todo momento supervisado por nuestros monitores.

- Precios 2013: Consultar

15 semanas: Precio del trimestre escolar en Colegios Públicos o Concertados: 5.200,00 €

- Consultar precios para año escolar.
- Estos precios pueden estar sujetos a posibles modificaciones.

- **EL PRECIO INCLUYE**

- ✓ Matrícula del curso en un Colegio público o concertado.
- ✓ Alojamiento en una familia ó residencia en régimen de pensión completa. Un único estudiante de habla hispana por familia.
- ✓ Traslados desde el aeropuerto
- ✓ Libros de texto (no incluye material escolar)
- ✓ Uniforme (en su caso)
- ✓ Constante supervisión académica y familiar por parte de nuestros coordinadores.
- ✓ Informes periódicos
- ✓ Seguro médico, de accidentes, responsabilidad civil y equipaje. Sin embargo, las enfermedades o lesiones que se produzcan como consecuencia de padecimientos crónicos o previos al viaje, así como sus complicaciones o recaídas están fuera del amparo del seguro.

- **EL PRECIO NO INCLUYE**

- ✓ Billete de avión (consultar opciones de gestión)
- ✓ Extras escolares, no incluidos en la matrícula escolar. Estos pueden ser: excursiones, viajes de estudios, fotocopias, diccionarios, alquiler de taquilla.
- ✓ Billetes de avión.
- ✓ Dinero de bolsillo para el estudiante. - Actividades extraescolares tales como deportes, aunque sean obligatorias por parte del centro.
- ✓ Clases de inglés de refuerzo, si el estudiante o el coordinador consideran que las necesita. Aunque le asesoraremos en todo momento para asegurarnos que recibe la atención necesaria.
- ✓ Material escolar propio de cada asignatura.
- ✓ Gastos de matrícula de Selectividad y gastos de traslado de expediente para los alumnos de 2º de Bachillerato.

- ✓ Uniforme: uniforme de gimnasia, zapatos, calcetines y leotardos, así como ropa de abrigo si no es parte obligatoria del uniforme.



TRABAJO DE AUPAIR IRLANDA, UK Ó EEUU

Si tienes entre 18 y 30 años y deseas aprender inglés conviviendo con una familia en un país de habla inglesa, el programa au-pair puede ser tu solución. Si bien generalmente las familias prefieren chicas, actualmente cada vez hay más chicos aceptados en este programa.

A cambio de colaborar en tareas domésticas ligeras y en el cuidado de los niños de una familia, recibirás alojamiento, manutención y una suma de dinero semanalmente para tus gastos personales.

El objetivo es conocer y adaptarse a una cultura y costumbres diferentes desde una perspectiva personal, y a la vez



practicar el idioma inglés diariamente. A fin de cuentas es un programa educativo, y el objetivo es aprender el idioma y mejorar su CV en cualquier profesión que tenga, o pretenda ejercer en un futuro, sea cual sea.

► IRLANDA

• INFORMACIÓN GENERAL

- ✓ Dirigido a: Preferiblemente chicas
- ✓ Edad: Entre los 18 y los 30 años.
- ✓ Nivel de Inglés requerido: Low-Intermedio
- ✓ Estancia mínima: 3 meses
- ✓ Requisitos: Experiencia previa con niños
- ✓ Horario semanal de servicio: 30h + 2 noches por semana baby-sitting
- ✓ Compensación económica: 100 euros semanales
- ✓ Localización: Dublín y pueblos del interior

• DOCUMENTACIÓN Y CONDICIONES REQUERIDOS

- ✓ Certificado médico reciente.
- ✓ Certificado de penales.
- ✓ Fotocopia del DNI / Carné de conducir.
- ✓ Presentación de C.V. en inglés y en español
- ✓ 3 fotos tamaño carné a color.
- ✓ Tarjeta de la Seguridad Social.
- ✓ 2 cartas (con fecha y sello) de referencias sobre el carácter (no obtenidas de familiares), demostrando que el candidato tiene un carácter fidedigno y responsable.
- ✓ Un nivel de inglés Low Intermediate.

- Todos los candidatos serán entrevistados en inglés y harán una prueba de nivel. Para los candidatos que no superen la prueba de inglés, se les puede ofrecer cursos intensivos de inglés en su centro de idiomas, para adquirir los conocimientos mínimos necesarios. El tiempo de duración de dicho curso será de máximo dos meses (de 40 a 50 horas). Los alumnos con nivel adecuado serán asesorados por nuestro equipo para elegir destino, documentación, vuelos etc...

► **REINO UNIDO / INGLATERRA**

• INFORMACIÓN GENERAL

- ✓ Dirigido a: Chicos y chicas
- ✓ Edad: Entre los 18 y los 30 años
- ✓ Nivel de Inglés requerido: Low-Intermedio
- ✓ Estancia mínima: 6-9 meses
- ✓ Requisitos: Experiencia previa con niños
- ✓ Horario semanal de servicio: 25h + 2 noches por semana baby-sitting
- ✓ Compensación económica: 90 euros semanales
- ✓ Localización: Todo el territorio británico

• DOCUMENTACIÓN Y CONDICIONES REQUERIDOS

- ✓ Certificado médico reciente.
- ✓ Certificado de penales.
- ✓ Fotocopia del DNI / Carné de conducir.
- ✓ Presentación de C.V. en inglés y en español
- ✓ 3 fotos tamaño carné a color.
- ✓ Tarjeta de la Seguridad Social.
- ✓ 2 cartas (con fecha y sello) de referencias sobre el carácter (no obtenidas de familiares), demostrando que el candidato tiene un carácter fidedigno y responsable.
- ✓ • Un nivel de inglés Low Intermediate.

- Todos los candidatos serán entrevistados en inglés y harán una prueba de nivel. Para los candidatos que no superen la prueba de inglés, se puede ofrecer cursos intensivos de inglés en su centro de idiomas para adquirir los conocimientos mínimos necesarios. El tiempo de duración de dicho curso será de máximo dos meses (de 40 a 50 horas). Los alumnos con nivel adecuado serán asesorados por nuestro equipo para elegir destino, documentación, vuelos etc...

► EEUU

- INFORMACIÓN GENERAL

- ✓ Dirigido a: Preferiblemente chicas con carné de conducir
- ✓ Edad: Entre los 20 y los 30 años
- ✓ Nivel de Inglés requerido: Intermedio
- ✓ Estancia mínima: 1 año
- ✓ Requisitos: Experiencia previa con niños
- ✓ Horario semanal de servicio: 30-35 horas, + 2 noches por semana baby-sitting

- ✓ Compensación económica: 130 \$ semanales
- ✓ Localización: Todo el territorio estadounidense

- DOCUMENTACIÓN Y CONDICIONES REQUERIDOS

- ✓ En el programa de au-pair USA, las exigencias son mayores, ya que las familias americanas pagan:
 - ✓ - El vuelo de ida y de vuelta
 - ✓ - 1000 dólares para hacer un curso de formación
 - ✓ - Dos semanas de vacaciones pagadas
 - ✓ - 4 días en New York para realizar un curso de formación , costumbres y leyes americanas.
- ✓ Si está interesado en este programa por favor, póngase en contacto nosotros.

