



ARTE ATRO



Inglés

Plan de empresa de una institución dedicada a la enseñanza de inglés para niños a través del teatro.

**Autora: Ana Belén Peñalver Guerrero
Tutor: Joaquín Máximo Loras Campos**



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.	RESUMEN.....	1
2.	OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS	3
3.	OBJETIVOS	6
II.	METODOLOGÍA	7
III.	ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL	8
1.	INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA ENSEÑANZA DE IDIOMAS	8
IV.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	14
1.	VALORES ESTRATÉGICOS.....	14
2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	15
2.1.	Análisis del entorno general (macroentorno): PESTEL	15
2.2.	Análisis del sector de la enseñanza de idiomas.....	19
2.3.	Análisis del mercado.....	21
2.4.	Análisis de la competencia	26
3.	Análisis interno	32
4.	Análisis DAFO.....	34
5.	Formulación de estrategias	35
V.	NIVEL TÁCTICO E IMPLICACIONES EN LAS ÁREAS FUNCIONALES	41
1.	POLÍTICA COMERCIAL Y DE MARKETING	41
1.1	Política de producto	41
2.5.	Política de precio.....	47
2.6.	Política de distribución	49
2.7.	Política de comunicación y promoción.	50
2.8.	Política de calidad y fidelidad	52
3.	POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	53
3.1.	Elección de la forma jurídica.....	53
3.2.	Denominación social	55
3.3.	Trámites generales y trámites específicos	56
3.4.	Análisis y descripción de los puestos de trabajo	59
3.5.	Planes de contratación	63
3.6.	Organigrama.....	64
3.	POLÍTICA DE OPERACIONES Y PROCESOS	65
3.1	Localización	65
3.2	Distribución en planta	68
3.7.	Procesos	70
3.8.	Necesidades de equipo.....	72
4.	POLÍTICA FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA	75

4.1.	Plan de financiación	75
4.2.	Plan de amortizaciones.....	76
4.3.	Gastos de explotación	77
4.4.	Cuenta de Pérdidas y ganancias provisional	79
4.5.	Previsión de tesorería.....	84
4.6.	Balance de situación provisional	86
4.7.	Ratios	87
VI.	VALORACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	88

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de centros de idiomas por CCAA en 2012.	9
Figura 2: Análisis DAFO	34
Figura 3: Matriz de posición competitiva	38
Figura 4: Blueprint de Arteatro	45
Figura 5: logotipo de Arteatro.....	50
Figura 6: Marca de Arteatro.....	55
Figura 7: Organigrama de Arteatro	64
Figura 8: Proximidad de la competencia y escuelas en el distrito 12	67
Figura 9: localización del local.....	68
Figura 10: Layout del local	69
Figura 11: Mapa de procesos (1)	70
Figura 12: Mapa de procesos (2)	71
Figura 14: Población por distrito 2011.....	93
Figura 15: Población por distrito 2011.....	93
Figura 16: Porcentaje de población extranjera por distrito 2011.....	94
Figura 17: Tasa de natalidad por distrito 2010	94
Figura 18: Tasa bruta de natalidad por distritos y media de Valencia 2010	95
Figura 19: Tasa global de fecundidad por distrito 2011	95
Figura 20: Desocupación media registrada por distrito 2012.....	96
Figura 21: Estructura de población del distrito 12	96
Figura 22: Folleto de Mr. Dan Schoolroom	97
Figura 23: Folleto de Centro de Idiomas Heidelberg.....	98
Figura 24: Folleto de The Regency School of English	99
Figura 25: Folleto de The Learning Bus.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño de las empresas del sector de enseñanza de idiomas en 2012	9
Tabla 2: Datos económicos del sector de la enseñanza de idiomas	10
Tabla 3: Ratios del sector de la enseñanza de idiomas	10
Tabla 4: Calendario de Aplicación del programa Plurilingüe en la Comunidad Valencia	17
Tabla 5: Principales funciones de un profesor según nivel de enseñanza	23
Tabla 6: Principales problemas a los que se encuentra un profesor	24
Tabla 7: Principales soluciones para mejorar el trabajo del profesorado	25
Tabla 8: Análisis de posición competitiva.....	37
Tabla 9: Segmentación del mercado	39
Tabla 10: Centros escolares en el distrito 12	39
Tabla 11: Ventajas competitivas	40
Tabla 12: Métodos de enseñanza de idiomas.....	41
Tabla 13: Relación de precios de los competidores	47
Tabla 14: Relación de posibles precios de Arteatro	47
Tabla 15: Relación de grupos ofrecidos por Arteatro	48
Tabla 16: Análisis de Puesto de Trabajo (1).....	59
Tabla 17: Análisis de Puesto de Trabajo (2).....	60
Tabla 18: Análisis de Puesto de Trabajo (3).....	61
Tabla 19: Análisis de Puesto de Trabajo (4).....	62
Tabla 20: Análisis de Puesto de Trabajo (5).....	62
Tabla 21: Datos de los distritos seleccionados	66
Tabla 22: Inversiones en Arteatro	74
Tabla 27: Gastos de establecimiento.....	74
Tabla 23: Necesidades de financiación.....	75
Tabla 24: Plan de financiación.....	75
Tabla 25: Inversiones amortizables	76
Tabla 26: Plan de amortización	76
Tabla 27: Gastos de explotación	77
Tabla 28: Cuota del autónomo	77
Tabla 34: Previsión de número de alumnos	80
Tabla 35: Previsión de ventas.....	81
Tabla 36: Resultados de la cuenta de Pérdidas y Ganancias	82
Tabla 37: Variación de existencias	83
Tabla 38: Previsión de tesorería	85
Tabla 39: Balance de situación provisional en 2014 y 2015	86
Tabla 40: Datos para calcular ratios a 2 años	87
Tabla 41: Ratios a 2 años.....	87
Tabla 31: Ventas de servicio expresado en número de alumnos en los escenarios pesimista y optimista	102

Tabla 32: Ventas de servicio expresado en unidades monetarias en los escenarios pesimista y optimista	103
TABLA 33: Resultado de pérdidas y ganancias en los escenarios pesimista y optimista	104

I. INTRODUCCIÓN

1. RESUMEN

El objeto del servicio en torno al cual se va a desarrollar la propuesta de empresa es la enseñanza de inglés basada en una metodología no tradicional.

El aprendizaje de idiomas es un aspecto de importancia relevante en cuanto al desarrollo futuro profesional del individuo.

Según un informe elaborado por la compañía Education First, se estima que para lograr un nivel de inglés nativo, los niños necesitan entre 4 y 7 años de inmersión total. Es por ello que el aprendizaje de inglés debe formar parte del currículo escolar en las edades más tempranas.

Según el decreto del currículo escolar de Educación Primaria de la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport de la Generalitat Valenciana (111/07), el objetivo en referencia al aprendizaje de idiomas extranjeros es:

“Adquirir en, al menos una lengua extranjera, la competencia comunicativa básica que permita al alumnado expresar y comprender mensajes sencillos y desenvolverse en situaciones cotidianas”.

Para ello, la distribución de las horas semanales dedicadas a la adquisición del dominio en una lengua extranjera durante la Educación Primaria pasan de suponer el 6% (1,5 horas) del total de horas en primero de Primaria al 12% (3 horas) en sexto de Primaria.

Sin embargo, si se lee detenidamente el objetivo en cuanto al aprendizaje de una lengua extranjera durante el ciclo de Primaria, se observa el peso que se otorga a las habilidades de expresión y comprensión en el idioma extranjero.

Estas habilidades se pueden desarrollar en el niño de una forma alternativa que sea más amena y eficaz que aquella que se practica en escuelas y academias de idiomas tradicionales.

Este es el aspecto diferenciador de la propuesta de empresa que se presenta, ya que la metodología que utiliza posibilita que los niños a través de dinámicas de juego y actividades cuya línea de comunicación sea el inglés obtengan de forma inconsciente fluidez en el aspecto comunicativo del idioma extranjero.

La línea vertical a través de la cual se estructurarían las clases es la representación de una obra teatral íntegramente en inglés a final de curso. El objetivo de las actividades realizadas en cada sesión sería el aprendizaje de vocabulario y estructuras lingüísticas dentro de un contexto concreto y estimulante para el niño, tales como canto de canciones, confección de manualidades, práctica de diálogos o juegos didácticos en inglés bajo la supervisión de profesores nativos.

De este modo los niños no solo aprenden inglés sino que también pierden el miedo a expresarse en un idioma extranjero a la vez que interactúan con otros niños.

La representación teatral al final de curso será un claro ejemplo tanto para los padres, como para los propios niños y el centro, del esfuerzo y progreso de los niños en cuanto a su destreza comunicándose en un idioma extranjero.

Para concluir, la experiencia demuestra que este procedimiento puede ser beneficioso para el aprendizaje de idiomas en los niños.

2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS

Capítulo del TFC	II. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">▪ Economía Española y Regional▪ Introducción a los Sectores Empresariales▪ Microeconomía▪ Macroeconomía
Breve justificación	Análisis de los aspectos clave del sector de la enseñanza de idiomas tales como el gasto en educación, sus retos para el futuro y tendencias en el mercado.

Capítulo del TFC	III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">▪ Dirección Comercial▪ Dirección Estratégica y Política de Empresa▪ Economía de la Empresa I▪ Macroeconomía
Breve justificación	<p>Expresión del propósito estratégico mediante declaraciones de valores, visión y misión.</p> <p>Determinación del contexto en cual se va a enmarcar la actividad de la empresa, tanto a nivel externo, de competencia e interno para obtener debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.</p> <p>Generación de estrategias para lograr una ventaja competitiva con la que se pretende superar a los competidores al satisfacer una necesidad del consumidor.</p>

Capítulo del TFC	IV. NIVEL TÁCTICO E IMPLICACIONES EN LAS ÁREAS FUNCIONALES
Asignaturas relacionadas	<p>Política comercial y de Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección Comercial ▪ Economía de la Empresa I ▪ Gestión de Calidad ▪ Marketing de Empresas de Servicios <p>Organización y Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derecho de la Empresa ▪ Dirección de Recursos Humanos ▪ Economía de la Empresa I ▪ Gestión y Organización de Empresas de Servicios ▪ Legislación Laboral y de la Empresa <p>Operaciones y procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirección de Producción y Logística ▪ Sistemas Integrados de Información para Gestión <p>Política financiera y presupuestaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad Financiera ▪ Contabilidad General y Analítica ▪ Dirección Financiera ▪ Economía de la Empresa II ▪ Gestión Fiscal en la Empresa
Breve justificación	<p>Política comercial y de marketing:</p> <p>Establecimiento de las estrategias de segmentación, de posicionamiento y de fidelización.</p> <p>Combinación de herramientas de marketing en las áreas de producto, precio, distribución y comunicación para determinar el marketing mix.</p> <p>Organización y recursos humanos:</p> <p>Fijación de la forma jurídica de la empresa y los pasos para su constitución.</p> <p>Descripción de los puestos de trabajo y el proceso de contratación.</p> <p>Operaciones y procesos:</p> <p>Justificación de la localización de la empresa y explicación del proceso de prestación del servicio a través de un mapa de procesos.</p> <p>Política financiera:</p> <p>Evaluación del potencial económico del proyecto empresarial y presentación de alternativas para su financiación.</p> <p>Confección de las previsiones de Tesorería, cuenta de Resultados, Balance, Punto de Equilibrio y rentabilidad esperada.</p>

3. OBJETIVOS

Estudio de mercado y marketing

- Proporcionar las indicaciones y técnicas necesarias para realizar el estudio de mercado
- Realizar una primera evaluación del proyecto a través del análisis D.A.F.O (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Mostrar las características que definen los elementos del Marketing Mix.
- Analizar las características propias de los servicios y su influencia en la definición de la estrategia de marketing.
- Diseñar las estrategias comerciales relativas al producto, precio, distribución y comunicación que figuran en el Plan Comercial o de Marketing.

Recursos Humanos

- Los pasos a seguir para la selección de personal de la empresa hasta llegar al proceso de contratación en sí.
- La importancia de la comunicación interna en la empresa.
- Conocimiento en materia laboral y de Seguridad Social.

Calidad y satisfacción de los clientes

- Conocer a los clientes clave.
- Conocer sus expectativas, aquello que quieren cuando se dirigen a nuestra empresa.
- Tener herramientas para saber si sus expectativas se cumplen.
- Establecer según los resultados que se obtengan acciones para mejorar la percepción que los clientes tienen de la empresa.

Plan económico y financiero

- Cuánto dinero se necesitará para realizar la inversión necesaria para el inicio de la actividad.
- Determinar si se podrá financiar el proyecto con los propios recursos o se deberá recurrir a terceras personas o entidades financieras.
- Qué tipo de bienes se necesitará financiar y qué tipología o producto financiero será más conveniente según las necesidades: préstamos a largo plazo , leasing, línea de crédito...
- Determinar si es rentable la idea de negocio, en qué medida, y si cubre las expectativas del promotor.
- Cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión

II. METODOLOGÍA

Para la realización del plan de empresa, se ha contado con las siguientes fuentes de información y bases de datos:

- Base de datos SABI para caracterizar el sector de educación no formal en España.
- Asociación de Centros de Idiomas de Andalucía (ACEIA), a fin de conocer las tendencias en el sector de estudio.
- Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada (ACADE) en su convención anual del 2013 a fin de aproximarse a las opiniones de los expertos del sector de la enseñanza privada.
- Publicaciones de la Comisión Europea sobre cómo motivar el aprendizaje de idiomas.
- Anuario estadístico del Ayuntamiento de Valencia para conocer los rasgos esenciales de la población valenciana y más concretamente del distrito en el que se localizará la empresa.
- Estudio Europeo de Competencia Lingüística (ECCL) elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Normativa obtenida de la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport en materia de educación plurilingüe
- Evaluación diagnóstica realizada por la Generalitat al alumnado de la Comunidad Valenciana en 2012
- Estudios del Cambridge University Press sobre la relación de los españoles y el inglés.
- Resultados obtenidos de barómetros del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) sobre la opinión de los padres en el proceso de enseñanza en España
- Webs de opinión de clientes tales como ciao.com o salir.com.
- Fuentes de información primaria, obtenida a través de la metodología del cliente misterioso como medio de conocimiento de la competencia.

III. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL

1. INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA ENSEÑANZA DE IDIOMAS

Si se acepta el concepto de “sector” como “un grupo de empresas que producen productos que son sustitutivos cercanos entre sí”, se puede obtener la siguiente clasificación:

- Sector público: educación formal.
- Sector privado:
 - Enseñanza presencial: academias de idiomas.
 - Enseñanza online: a través de plataformas web y apps.

La enseñanza de idiomas se puede incluir en los siguientes códigos de actividad:

- CNAE: 8559, otra educación n.o.c.p. (No clasificado en Otra Parte)
- IAE: 9339, otras actividades de enseñanza, tales como idiomas, corte y confección, mecanografía, taquigrafía, preparación de exámenes y oposiciones y similares, n.c.o.p.

A continuación se presentará un perfil de las empresas clasificadas en el CNAE 8559 y el código IAE 9339 (han de estar incluido en ambas clasificaciones) en todo el territorio español la base de datos de SABI.

En primer lugar, un total de 444 empresas se encontraban incluidas en 2012 en dichos códigos dentro de España. La distribución geográfica a lo largo del territorio español se muestra en el siguiente gráfico, en el que casi tres cuartas partes de las empresas se encuentran localizadas en cuatro Comunidades Autónomas, siendo el número de empresas en cada una: Madrid, (93), Cataluña (90), Andalucía (65) y Comunidad Valenciana (55).

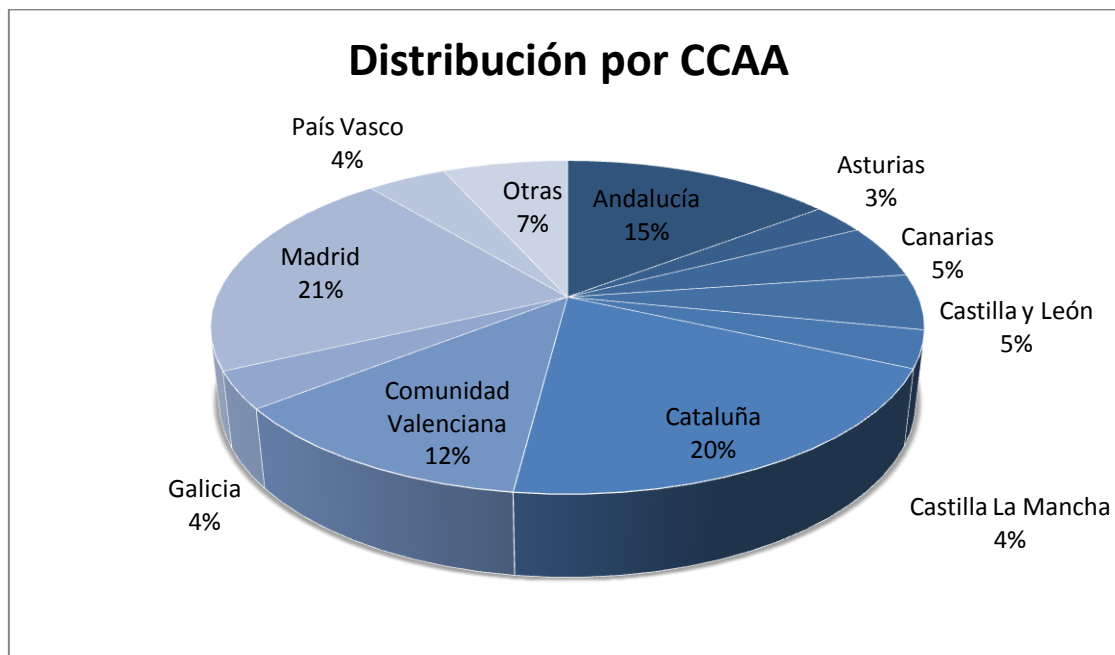


Figura 1: Distribución de centros de idiomas por CCAA en 2012.

Fuente: Elaboración propia (SABI)

Se trata pues de un sector muy atomizado, es decir, se trata de un mercado en el que tanto la oferta como la demanda constituyen un elevado número de compradores y vendedores sin que ninguno ejerza una posición que le permita influir en el equilibrio del mercado.

En lo que respecta al tamaño de las empresas en este sector, si consideramos la clasificación en microempresa, pequeña, mediana y grande, se puede afirmar la prevalencia de microempresas dentro del sector, con menos de 9 empleados, tal cual se observa en la tabla siguiente.

Número de empleados	Nº empresas
Microempresa: de 1 a 9	296
Pequeña: de 10 a 49	51
Mediana: más de 50	5
Grande: más de 249	1
n.d.	138
Todas	491

Tabla 1: Tamaño de las empresas del sector de enseñanza de idiomas en 2012

Fuente: Elaboración propia (SABI)

En cuanto a la facturación en el sector, si se toma la mediana como indicador, se puede determinar que en 2012 los ingresos medios del sector fueron de 96.000€, con valores similares a los de 2010 con 91.000€.

En 2012 se sufrió un descenso de los ingresos del 27,3% con respecto al año 2011 en el cual hubieron unos ingresos de 132.000€ con incremento interanual del 45%.

	2012	2011	2010	2009	2008
Ingresos de explotación (miles €)	96	132	91	77	83
Incremento (%)	-27,3%	45,1%	18,2%	-7,2%	-
Incremento(miles €)	-36	41	14	-6	-

Tabla 2: Datos económicos del sector de la enseñanza de idiomas

Fuente: Elaboración propia (SABI)

En lo que respecta a los ratios del sector, se han analizado los siguientes:

Ratio de endeudamiento: determina si una empresa opta por financiarse con recursos propios o con recursos ajenos.

Ratio de liquidez: mide la capacidad de una empresa de hacer frente a sus pagos más inmediatos a través de sus recursos más líquidos.

Rentabilidad financiera o Return on Equity: mide la relación entre los capitales aportados por los accionistas y el Beneficio neto obtenido por la empresa.

Rentabilidad económica o Return on Assets: estima la rentabilidad de los activos de una empresa, relacionando los activos totales con el BAI (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos).

	Endeudamiento %	Liquidez general %	Rentabilidad financiera %	Rentabilidad económica %
2012	57,53	1,10	11,61	2,93
2011	64,30	1,34	14,44	5,21
2010	66,85	1,74	16,45	3,22
2009	66,04	1,41	14,33	3,01
2008	68,59	1,29	13,15	2,85

Tabla 3: Ratios del sector de la enseñanza de idiomas

Fuente: Elaboración propia (SABI)

La tabla anterior pone de manifiesto que el sector de la enseñanza de idiomas se caracteriza por:

- Financiarse a través de deuda aunque esta tendencia va en descenso.
- Tener un nivel de liquidez positivo pero bajo, es decir, se disponen de recursos suficientes pero bajos para hacer frente a las deudas a corto plazo.
- La rentabilidad de los accionistas es positiva, por cada euro aportado, se obtiene como resultado 11,63€.
- La rentabilidad del activo es positiva, es decir, por cada euro que está clasificado como activo dentro de la empresa, se obtienen 2,93€ de BAI.

Seguidamente, se enumerarán aquellos aspectos potencialmente mejorables para el sector según el prestigioso centro de idiomas Education First:

- El sector de la enseñanza del inglés precisa de mayor estandarización para describir la competencia, calidad y los objetivos del aprendizaje del inglés.
- Existe poco periodo de orientación inicial del estudiante de inglés frente a una gran variedad de opciones.
- Las pruebas actuales de inglés se basan en definiciones obsoletas de los niveles (necesidad de tener en cuenta la comunicación como objetivo principal del inglés).
- La mayoría de las pruebas de inglés no evalúan el auténtico objetivo del estudiante: una comunicación satisfactoria.
- Se necesitan métodos de evaluación más sólidos y estandarizados para priorizar las habilidades comunicativas por encima de la corrección gramatical.

Otros aspectos que destaca la Asociación de Centros de Idiomas de Andalucía (ACEIA) y las estrategias para hacer frente a ellos son:

- Intrusismo creciente en cuanto a academias de idiomas, que se caracterizan por ofrecer precios muy competitivos pero con formación de escasa calidad y de pocas garantías de éxito. Para potenciar la calidad se han llevado a cabo las siguientes medidas:
 - Congelación de precios.
 - Política de descuentos para familias.
 - Matrículas familiares.
 - Reciclaje de libros.
 - Redoblar la calidad de su oferta.
 - Ampliar la formación de sus trabajadores.
- ACEIA recomienda y alienta al consumidor sobre la necesidad de informarse bien antes de matricularse en un centro de idiomas.
- Adaptación al cambio de perfil de alumnado en los centros de enseñanza: anteriormente los alumnos provenían fundamentalmente de la rama estudiantil, del mercado empresarial o del mercado laboral activo, hoy en día muchas personas en situación de desempleo mejoran y amplían sus idiomas para incrementar su empleabilidad.

"Es un momento para trabajar la comunicación, el posicionamiento, la diferenciación y la fidelización."

Javier Muñoz

La información anterior, se puede complementar con las principales conclusiones obtenidas durante la Convención ACADE en 2013:

- **Javier Muñoz: "Renovarse sí o sí. Marketing: el nuevo paradigma en la gestión educativa"**. Es ahora cuando tenemos que invertir más que nunca. Es un momento para trabajar la comunicación, el posicionamiento, la diferenciación y la fidelización. Los centros que no cuiden la comunicación interna y externa tienen una debilidad con respecto a su competencia.

- **Ángel Cristóbal: "Captación de alumnos. Sí quiero"**. El gran cambio a nivel de centros educativos se ha producido en el cliente: cada vez es más exigente, busca opciones, quiere información, desea conocer el centro. Ya no le es suficiente con un sobre con formularios. Ahora necesita que alguien le explique y convenza y basa gran parte de su decisión en el concepto de percepción y experiencia.
- **Raúl Ortega: "La motivación del cliente interno como base del éxito"** "El personal docente y no docente ejerce un papel determinante en el éxito del centro educativo, porque de su labor y buen hacer se derivarán, en gran medida, los resultados. Ellos pueden suavizar los puntos débiles del sistema o potenciar los fuertes.
- **Francisco Corbí: "La responsabilidad social corporativa aplicada al mundo educativo"** "Si alguien tiene que ser responsable y coherente es un centro educativo. No cabe hoy en día -y la sociedad lo demanda- que una institución que se dedica a la formación y que tiene una vocación social no sea transparente.
- **María Jesús Hernández:** El niño que ha desarrollado sus capacidades emocionales se entiende mejor a sí mismo, sabe lo que le pasa y entonces es mucho más capaz de manejar las emociones que le producen los sucesos de su vida.

Finalmente, dada la importancia de la motivación como clave de éxito en el aprendizaje de idiomas, se procederán a describir una serie de proyectos, métodos y eventos descritos en la publicación de la Comisión Europea "50 formas de motivar a los estudiantes de idiomas" que han animado a la gente a aprender un nuevo idioma.

Lenguas en un escenario de ensueño (Alden Biesen – Internationaal Vertel festival)

¿Qué mejor escenario para relatar historias que un castillo medieval? Narradores de varios países aúnan sus ricas imaginaciones para seleccionar sus cuentos favoritos y narrarlos al público en su lengua materna.

En cuanto al método de narración de historias es un método directo que ofrece buenos resultados en la promoción de las lenguas. Un buen narrador de historias es capaz de destacar la belleza y la melodía de la lengua en la que está narrando al dirigirse al público cara a cara sin utilizar accesorios y estimulando su imaginación para dar vida a la historia.

Convirtiendo el aprendizaje temprano de idiomas en algo divertido (Dinocrocs)

En Hocus& Lotus, los pequeños Dinocrocs enseñan nuevos idiomas a los niños a través de la creación de un mundo nuevo habitado por los personajes, al cual se accede a través de una camiseta mágica y cuya línea vertical es el formato narrativo (una obra de teatro especial) para ayudar a niños y adultos a experimentar juntos el nuevo idioma:

- Uso de gestos, entonación, expresiones del rostro y experiencias anteriores de los niños para dar significado a las nuevas palabras.

- Creación de un mini-musical para cada historia con el fin de proporcionar una repetición emotiva.
- Elaboración de ilustraciones como aporte visual a las historias y a los personajes.

Habilidades lingüísticas para «sobrevivir» (Goldfish)

Este método utiliza un vídeo corto con mucha acción y con sólo una línea de texto. El vídeo comienza mostrando un pez nadando en una pecera, después, aparece un gato acercándose a la pecera relamiéndose y, seguidamente, mete una pata en el agua intentando agarrar el pez; en ese momento, el pez ladra como un perro y logra espantar al gato. El vídeo termina con el subtítulo “Aprende otro idioma”. Traduciendo esta última línea, el vídeo se puede utilizar para cualquier público.

El vídeo está disponible en la siguiente URL: http://www.youtube.com/watch?v=mzEjzL6_gyE.

Únase a sus nietos en el aprendizaje de un idioma extranjero (JoyFLL)

JoyFLL aprovechó la estrecha relación intergeneracional entre los abuelos y los nietos y hubo una motivación recíproca entre ellos para aprender a través de actividades compartidas. Ello demostró a los estudiantes reacios que el proceso de aprendizaje de un idioma extranjero puede ser divertido y contribuyó mucho a disipar el estereotipo de que los idiomas se pueden aprender únicamente cuando se es joven.

“Degustaciones” de idiomas para nuevos estudiantes (Open DoorEvent and ItalianWeek, Italia)

Open DoorEvent se celebra un sábado y la entrada es libre. Ofrece a potenciales estudiantes la oportunidad de hablar informalmente con profesores para conocer cuál sería su nivel adecuado para un curso, degustar comidas y bebidas de la cultura del país de destino y familiarizarse con la música y otras tradiciones de dicha cultura.

Un enfoque creativo a los idiomas extranjeros (PoetryCompetition, Países Bajos)

La Academia de Idiomas de los Países Bajos celebra un concurso para alumnos de edades comprendidas entre los 12 y los 18 años consistente en escribir poesías breves en un segundo idioma extranjero o segunda lengua.

A fin de motivar a los alumnos, el jurado se concentra más en el contenido, la creatividad y el atractivo de la poesía más que en los errores gramaticales o de ortografía.

IV. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1. VALORES ESTRATÉGICOS

Misión

"Para los niños que deseen desarrollar la parte comunicativa del idioma inglés, Arteatro es un centro de enseñanza del idioma inglés que combina la diversión de las artes escénicas encabezado por profesionales del teatro nativos de Inglaterra."

Visión

"Ser reconocidos, en nuestra zona, como la mejor academia de enseñanza de idiomas para niños, con programas académicos innovadores con una atención especial en la expresión oral".

Valores

Los valores son los principios básicos que se deben observar en el actuar dentro de la organización para el logro de la misión.

- Una educación de carácter personalizado, adaptándose a los intereses y necesidades de cada alumno.
- Investigación y desarrollo constante de nuestra propia metodología.
- Intervención con las familias para que este proyecto educativo siga vivo fuera del centro.
- Atención a la diversidad.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. Análisis del entorno general (macroentorno): PESTEL

El modelo PESTEL categoriza las influencias del entorno en seis tipos principales: político, económico, social, tecnológico, entorno ambiental y legal. A continuación se analizarán qué aspectos pueden afectar más al sector de la enseñanza privada.

Factores políticos

Previsión del Gobierno de reducir la inversión pública en educación desde el 4,9% del PIB en 2010 al 3,9% en 2015. Una bajada equivalente a 10.000 u 11.000 millones de euros.

Factores económicos

La dimensión económica se va a analizar a nivel de distrito dentro de la ciudad de Valencia, más concretamente el distrito 12 Camins al Grao ya que es donde se localizará la empresa, y se comparará con los datos a nivel de la ciudad de Valencia y de España. Los datos aportados provienen del anuario estadístico elaborado anualmente por el Ayuntamiento de Valencia.

Empleo:

- La tasa de desocupación en el distrito 12 fue del 20,7% en 2012, frente al 20,9% de la ciudad de Valencia, siendo el número de personas desocupadas a nivel de distrito 6.650 habitantes.
- El desempleo en 2012 afectó principalmente al grupo de edades comprendido entre los 34 y 54 años, con una tasa de desempleo del 56,4% para dichas edades.
- En cuanto a la tasa de actividad a nivel de distrito, ésta fue del 62% en 2012 frente al 59,8% de la ciudad de Valencia.
- La tasa de empleo definida como el cociente entre el número total de ocupados y la población total, en 2012 en la ciudad de Valencia (45,8%), es sensiblemente superior a la tasa de empleo en España (45%). Por el contrario, la tasa de paro en la ciudad de Valencia (23,5%) es inferior tanto a la media de la provincia de Valencia (27,1%), como a la media de la Comunidad Valenciana (27,7%) y de España (25%).

Actividad económica:

- El 75% de las actividades provienen del comercio y servicios, más concretamente del comercio, hostelería, restaurantes y reparaciones.
- En 2010, el 39% de la base imponible de los declarantes de IRPF de la ciudad de Valencia se encontraba en más de 21.000€.
- El gasto medio por hogar según grandes grupos de gasto en la ciudad de Valencia en concepto de educación fue de 336€ en 2010 (1,1% del gasto anual por hogar) y 405,10€ en 2011 (1,3% del gasto anual por hogar). Este incremento en la inversión en educación es debido al incremento del desempleo y de las dificultades de encontrar empleo.

- Los hogares españoles gastaron en bienes y servicios relacionados con los estudios reglados 13.142 millones de euros (1.319 euros por estudiante) durante el curso académico 2011/2012. En la educación no reglada, el gasto fue de 376 millones (484 euros por estudiante).

Factores sociales

Demográficos:

- Según informes sobre el distrito 12 elaborados por el Ayuntamiento de Valencia, la población en dicho distrito ha crecido en un 34,8% en los últimos 30 años, siendo de 64.888 habitantes en 2012. De éstos, alrededor del 10,5% eran niños con edades comprendidas entre los 5 y 14 años.
- El distrito 12 es el segundo distrito con mayor número de población, tras Quatre Carreres con 73.809 habitantes. Además, es el distrito con mayor densidad de población, tras el distrito de Extramurs.
- De estos habitantes, el 51,6% de la población nació en Valencia, y el 19,3% de la población nació en el extranjero (31,3% de la UE, 31,8% de América del Sur, 19,3% de Asia). El distrito de Camins al Grau junto con los distritos de l'Olivereta y Rascanya son aquellos con porcentajes de población extranjera más elevados.
- En el distrito 12, la tasa de natalidad es de 9,7% y la tasa de fecundidad del 39%. En la ciudad de Valencia, la edad media de la maternidad es de 31.71 años y un número medio de hijos de 1.27 por mujer.
- La edad media en ese distrito es de 40,3 años, con un índice de envejecimiento del 94,9%.

Comportamentales:

Según el informe "Cifras clave de la enseñanza de lenguas en los centros escolares de Europa 2012" la percepción que tiene el alumnado de las lenguas que estudia contribuye claramente a aumentar su motivación.

"En doce países o regiones, los planes de estudio recomiendan que el profesorado haga más hincapié en las destrezas orales en la fase inicial de enseñanza de lenguas extranjeras a los alumnos más pequeños".

De media, sólo un 28,1% del alumnado de los 15 países o regiones que participaron en el EECL (Estudio Europeo de Competencia Lingüística) indica que ha participado en los últimos tres años en actividades tipo viajes de estudios o excursiones para aprender lenguas extrajeras.

En doce países o regiones, los planes de estudio recomiendan que el profesorado haga más hincapié en las destrezas orales en la fase inicial de enseñanza de lenguas extranjeras a los alumnos más pequeños.

En cambio, al final de la educación obligatoria, las cuatro destrezas comunicativas (escuchar, hablar, leer y escribir) tienen el mismo peso en casi todos los planes de estudio.

En casi todos los países o regiones que participaron en el EECL, según los alumnos, el profesorado “normalmente” no usa la lengua meta en el aula, aunque sí lo hacen “de vez en cuando” o “con frecuencia”.

Además, según estadísticas de Cambridge, en España existe una fiebre por certificar el inglés: de los 4 millones de pruebas que se realizan anualmente en Cambridge, 250.000 provienen de España (6,3% del total).

Factores tecnológicos

Actualmente, muchas personas optan por aprender idiomas vía web o a través de aplicaciones móviles debido a su flexibilidad, comodidad y adaptación a horarios.

En el mundo de las app y del entorno web de aprendizaje de idiomas para niños se pueden destacar las siguientes: Duolingo, Busuu, Babyu, Grammaropolis, kindersay.com, Planet.com, Learn English Kids, MingoVille y Primeras palabras.

Factores entorno ambiental

Destacar la normativa con respecto al reciclaje de papel y la recogida de basura acorde a la ciudad de Valencia.

Factores legales

Según el Decreto 127/2012, de 3 de agosto, del Consell, por el que se regula el plurilingüismo en la enseñanza no universitaria en la Comunitat Valenciana [2012/7817] establece dos programas de carácter progresivo de aplicación en las etapas de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria, Bachillerato y Formación Profesional.

El Programa plurilingüe se trata de un programa lingüístico que se caracteriza por la enseñanza de contenidos curriculares en valenciano, en castellano y en inglés, y que puede incorporar además otras lenguas extranjeras.

El calendario de aplicación es el siguiente:

Curso académico	Nivel de educación que aplica
Curso 2012-2013	Introducción, Educación Infantil. 3 años.
Curso 2013-2014	Educación Infantil. 4 años.
Curso 2014-2015	Educación Infantil. 5 años.
Curso 2015-2016	Primer Ciclo de Educación Primaria.
Curso 2016-2017	Segundo Ciclo de Educación Primaria.
Curso 2017-2018	Tercer Ciclo de Educación Primaria.
Curso 2019-2019	1º y 2º de ESO.
Curso 2019-2020	3º y 4º de ESO.
Curso 2020-2021	1º y 2º de Bachillerato.

Tabla 4: Calendario de Aplicación del programa Plurilingüe en la Comunidad Valenciana

Fuente: Decreto 127/2012, del 3 de agosto del Consell

En cuanto al calendario de aplicación para los docentes:

- 2012-13: los docentes pueden dar clase con B1
- 2013-14: será necesario tener B2
- 2014-15: se necesitará la capacitación

A nivel universitario, para obtener el nuevo título de grado se necesita tener el nivel de inglés B1, que es el que se supone que se debe tener cuando se finaliza el Bachillerato.

2.2. Análisis del sector de la enseñanza de idiomas

Las cinco fuerzas de Porter constituyen la estructura de una industria y permiten medir el atractivo de una industria para entrar a competir en ella.

Amenaza de entrada

El sector de la enseñanza de idiomas se caracteriza por ofrecer una formación no reglada, es decir, no regulada por las Administraciones Públicas. Como consecuencia, hay un gran intrusismo dentro del sector que se ve reflejado en la proliferación de la creación de escuelas por parte de personas que no son profesionales de la enseñanza de idiomas, que prometen titulaciones y servicios que después no pueden cumplir.

"El sector de la enseñanza de idiomas se caracteriza por ofrecer una formación no reglada. Como consecuencia, hay un gran intrusismo dentro del sector".

A modo de ejemplo se puede nombrar el caso de las academias Wall Street Institute y Opening English School las cuales dejaron en la calle hace 10 años a alumnos que habían satisfecho cantidades consignadas por unos estudios que no concluyeron.

Amenaza de productos sustitutos

La enseñanza presencial de idiomas se está sustituyendo por aplicaciones móviles que son accesibles en cualquier lugar y se adaptan mejor a los horarios de las personas. En otras palabras, se está supliendo el contacto personal con el profesorado en el proceso de enseñanza por aplicaciones móviles y sitios web.

Por otra parte, el aspecto comunicativo que caracteriza la enseñanza de idiomas es posible desarrollarse a través de reuniones periódicas de intercambio de idiomas en bares y pubs. La dinámica de los intercambios se basa en función del número de personas interesadas y de su nivel en el idioma en práctica. Existe la persona del coordinador, que generalmente es una persona nativa, cuya función será tratar de corregir y hacer participar a todo el grupo.

Además, la proliferación de portales de intercambio de idiomas online tales como Sharedtalk posibilita el acercamiento de personas de diferentes países y por tanto, la práctica del idioma en aprendizaje.

Está cada vez más generalizada la opinión de que para aprender un idioma de forma correcta, es decir, incluyendo todas las vertientes de un idioma, es necesario convivir en un entorno en el que se hable dicho idioma. Por tanto, un número elevado de la población opta por hacer estancias en el extranjero a través de programas internaciones tales como Erasmus.

El poder de los compradores

Puesto que hay un número elevado de empresas cuya actividad es la enseñanza de idiomas, el poder de los compradores es elevado.

En adición a esto, los clientes tienen unos bajos costes de cambio, es decir, las personas que acuden a un curso de idiomas y no quedan satisfechos pueden fácilmente cambiar de centro de enseñanza el próximo año, ya que el mayor coste Serían los materiales didácticos adquiridos.

El poder de los proveedores

Debido a que el sector de la enseñanza de idiomas es un sector muy atomizado y los costes de cambio de los compradores son bajos, el poder de los proveedores es bajo.

Rivalidad competitiva

Las empresas de enseñanza de idiomas comparten un tamaño y características similares, ofreciendo una baja diferenciación en sus servicios, siendo la mayoría microempresas con menos de 10 trabajadores. Ofrecen servicios muy similares, con lo que la rivalidad competitiva es elevada.

2.3. Análisis del mercado

Perfil del español estudiante de idiomas

Según una encuesta de Cambridge University Press en enero de 2013 en el que se estudió la relación de los españoles con el inglés, se concluye que a pesar de haber más conciencia de la necesidad de aprender este idioma y el nivel general de los españoles haya mejorado un poco, sigue habiendo mucho miedo a hablarlo.

Según Julio Redondas, portavoz en España de la editorial de la Universidad de Cambridge, el 91% cree que el miedo al ridículo es un lastre para aprender inglés. *"El español medio es muy vergonzoso a la hora*

"El 91% cree que el miedo al ridículo es un lastre para aprender inglés".

de soltarse. Ahí tenemos mucho que aprender de los guiris, ingleses, suecos, holandeses... que hacen un curso de tres palabras y ya se atreven a practicar el idioma. Eso en la cultura española no existe".

Los encuestados creen que las nuevas generaciones hablarán inglés mejor que las actuales, aunque opinan que debería darse más importancia a esta enseñanza en la educación reglada. Mientras tanto, aprendemos solos: con canciones (72%), con series en versión original (34%) o leyendo contenidos en Internet (32%). Son algunos caminos para deshacerse de complejos.

El nivel de inglés de los alumnos de la comunidad valenciana

Según la primera prueba de evaluación diagnóstica que realiza la Generalitat para todos los alumnos de 4º de Primaria y de 2º de la ESO conforme a la metodología y los parámetros que rigen las pruebas internacionales PISA realizada en 2012, el sistema educativo valenciano arroja un suspenso general en competencias matemáticas y en la ortografía y la gramática de todas las lenguas (castellano, valenciano e inglés y francés).

En inglés el suspenso es general en expresión escrita (437 puntos) y 482 en gramática y ortografía. No obstante, la vinculación de los adolescentes con las series y letras de música inglesas hace que en comprensión oral y comprensión escrita superen la media de 500 puntos con 544 y 528, respectivamente.

"En inglés el suspenso es general en expresión escrita, gramática y ortografía. No obstante, la vinculación de los adolescentes con las series y letras de música inglesas hace que en comprensión oral y comprensión escrita superen la media".

Por tanto, esto es un reflejo de los patrones de comportamiento de los estudiantes de inglés, algo a tener en cuenta en el momento de diseñar el proceso de aprendizaje de dicho idioma.

Público objetivo

El público objetivo de Arteatro está conformado por una parte por los usuarios de los servicios que en este caso son los niños, y por otro lado por aquellas personas que contratan y pagan los cursos, principalmente los padres de los niños.

Para **segmentar** el público objetivo, se han utilizado factores geográficos y demográficos.

Quiénes son: Se comenzará por analizar a los **usuarios del servicio**. El público objetivo son niños de entre 7 y 12 años que vivan en el distrito 12 de la ciudad de Valencia y acudan a alguna de las escuelas ubicadas dentro de ese mismo distrito.

Motivaciones: Las motivaciones de los niños para acudir a un curso de idiomas a través del teatro debe ser fundamentalmente la diversión a la par que mejoran sus habilidades en inglés. Es por ello, que una de las tareas principales del marketing enfocado a los niños será tendente a la asociación por parte de los niños del teatro y las actividades relacionadas con entretenimiento y juego.

Cómo compran: En esas edades, los niños frecuentemente deciden a qué actividades extraescolares acudir en función de las actividades que realizan sus amigos o compañeros de escuela, es decir, prefieren hacer actividades conjuntamente con niños de su entorno. Este aspecto puede ser un punto favorable en el momento de captar clientela, puesto que los niños pueden ser los mejores prescriptores del servicio.

Los niños únicamente podrán acudir a cursos de idiomas en los horarios en los que no hay escuela, generalmente tras las 16:30 horas-17:00 horas.

Cómo actúan durante la prestación del servicio: El proceso de aprendizaje de idiomas por parte de los niños se ve influido por los siguientes factores:

- Factores biológicos y psicológicos: edad y personalidad.
- Factores cognitivos: inteligencia, aptitud es lingüísticas y estilos y estrategias de aprendizaje.
- Factores afectivos: actitudes y motivación.

En cuanto a la edad, los estudios demuestran que los niños tienen mayores habilidades en cuanto a la pronunciación mientras que el resto de habilidades se desarrollan de forma más eficaz en edades mayores debido a la práctica y a la experiencia socio-lingüística.

En lo que respecta a la personalidad, es posible encontrarse con personas extrovertidas u introvertidas. La extroversión garantiza el ejercicio de la comunicación oral pero no por ello del dominio de las competencias gramaticales. Por otra parte, los niños introvertidos tendrán más dificultades para participar activamente en las clases. Para paliar esta situación, como si de un equipo se tratara, el docente tiene que gestionar adecuadamente las dimensiones de personalidad de sus alumnos.

Otro aspecto a destacar en el proceso de aprendizaje de idiomas es la ansiedad de los niños de lengua extranjera que viene determinado fundamentalmente por la actitud del docente así como por la

autoestima del alumno, esto es, su ausencia de miedo a hacer el ridículo o cometer errores, a soportar la tensión de no entender todo a su alrededor o a no quedarse bloqueado ante la pregunta de un profesor.

Para ello, el entorno de diversión, comodidad e interacción de las clases de inglés basadas en la representación de escenas teatrales y tareas transversales asegurarán la integración, comodidad y facilidad y disfrute del aprendizaje del inglés en los niños.

En cuanto a los aquellos individuos quienes son los **responsable de pagar por el servicio**, generalmente los padres, el perfil de éstos son hombres y mujeres de entre 38 y 42 años, teniendo en cuenta que la edad media de maternidad en la ciudad de Valencia es de 31,71 años.

Para conocer la opinión de los padres en referencia al proceso de enseñanza, se han tomado como referencia los principales resultados obtenidos del barómetro de febrero de 2013 elaborado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Según éste, la principal función de un profesor en función del nivel de enseñanza que imparten es según los encuestados de:

- En infantil: enseñar a relacionarse y comunicarse con los demás, seguido por enseñar a respetar y cumplir las normas.
- En primaria: contribuir al desarrollo personal del niño o joven, seguido por enseñar a relacionarse y comunicarse con los demás y formar en valores y conductas.
- En secundaria: transmitir conocimientos y destrezas, y en segundo lugar formar en valores y conductas

PRINCIPALES FUNCIONES EN PROFESORADO DE (MULTIRRESPUESTA)	INFANTIL (%)	PRIMARIA (%)	SECUNDARIA (%)
Enseñar a relacionarse y comunicarse con los demás	55,2	42,3	23,8
Enseñar a respetar y cumplir las normas	47,1	34,3	13,1
Contribuir al desarrollo personal del niño/a del/a joven	42,9	46,3	28,8
Formar en valores y conductas	30,1	41,5	44,8
Transmitir conocimientos y destrezas	10,6	22,2	55,9
NS	2,5	3,1	21,1
Preparar para acceder y desenvolverse en el mundo laboral	2,4	2,4	2,7
NC	0,3	0,3	0,5

Tabla 5: Principales funciones de un profesor según nivel de enseñanza

Fuente: Elaboración propia a partir del CIS

Debido a que las clases de inglés a través de las artes escénicas se van a dirigir a niños entre 7 y 12 años, con lo cual se encontrarán en el ciclo de primaria, será muy importante asegurar que mediante las clases se contribuya al desarrollo personal del niño así como se le prepare para recibir conocimientos y destrezas.

Los principales problemas a los que se enfrenta el profesorado según los encuestados son:

- Falta de disciplina de los alumnos.
- El elevado número de alumnos por profesor.
- La falta de interés de los alumnos.
- La falta de medios y recursos materiales.

PRINCIPALES PROBLEMAS PROFESORADO	%
Falta de disciplina de los alumnos	32,5
El número de alumnos por profesor	28,9
Falta de interés de los alumnos	28,8
Falta de medios y recursos materiales	26,4
La falta de autoridad	16,4
El poco tiempo que dedican los padres a sus hijos	15,5
La poca autonomía a la hora de tomar decisiones en el centro	12,8
Las diferentes características, valores y condiciones personales de los alumnos en el aula	8,2
NS	5,5
Excesiva tramitación de papeles y gestiones administrativas que tienen que realizar los profesores	4,9
La escasa retribución	4,9
Las horas de clase	3,7
NC	0,4

Tabla 6: Principales problemas a los que se encuentra un profesor

Fuente: Elaboración propia a partir del CIS

Según esto, nuestras clases deben de tener un número de alumnos tal que se garantice el aprendizaje de los niños, que además motive al niño haciendo uso de los recursos necesarios a tal efecto, garantizando un equilibrio entre diversión y disciplina.

Según los encuestados, para paliar los problemas mencionados anteriormente, las acciones correctoras que deberían llevarse a cabo son principalmente dotar al profesorado de más recursos y reforzar su autoridad.

"Nuestras clases deben de tener un número de alumnos tal que se garantice el aprendizaje de los niños, que además motive al niño haciendo uso de los recursos necesarios a tal efecto".

MEJORAR TRABAJO DEL PROFESORADO	%
Dotar al profesorado de más recursos materiales y técnicos	22,3
Reforzar la autoridad que se otorga al profesorado	21,4
Proporcionar más recursos de formación continua al profesorado	11,3
Mejorar criterios de selección para acceder a carreras y puestos de docente	10,9
Evaluar de forma continua las tareas del profesorado	9,4
NS	8,1
Otorgar más autonomía al profesorado para gestionar sus recursos	7,7
Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre profesores	4,7
Dar a conocer mejor el trabajo y la labor que desempeña el profesorado	3,8
NC	0,5

Tabla 7: Principales soluciones para mejorar el trabajo del profesorado

Fuente: Elaboración propia a partir del CIS

2.4. Análisis de la competencia

La competencia se va a analizar desde dos perspectivas:

- Como cliente.
- Como empresa competidora que ofrece servicios similares a nuestra empresa
 - Competencia directa: enseñanza de idiomas tradicional
 - Competencia indirecta: enseñanza de idiomas no tradicional

Las empresas cuyos servicios se centran en la enseñanza de idiomas tradicional poseen unas características diferenciales a las empresas de enseñanza de lenguas extranjeras a través de metodologías más innovadoras. Estas características son las siguientes:

- Obtención de un título oficial.

En cuanto a la competencia directa, se han seleccionado aquellas empresas competidoras ubicadas en el distrito 12 de la ciudad de Valencia. Estas empresas son:

- The Learning Bus.
- Centro de Idiomas Heidelberg.
- The Regency School of English.
- Mr. Dan Schoolroom.

La obtención de información de los competidores se ha realizado a través de:

- La web de la empresa.
- Mystery Shopping.
- Webs de opinión (ciao y similares).

Como cliente, es importante determinar la información que la empresa provee al cliente (entre varias ofertas de diferentes centros de idiomas y con poca información, la decisión principal se basará en el precio), así como el medio de obtención de la información (vía web o presencial).

La información obtenida a través de la metodología del **cliente misterioso** se ha basado en la premisa de la búsqueda cursos de inglés para niños, uno de 7 años y el otro de 11 años.

Los aspectos que se han evaluado son los siguientes:

Horario y localización

The Learning Bus: localizado en avenida Balears 73. Horario de atención al público de lunes a viernes de 10 a 14 horas y de 16:30 a 20:30, sábado de 16:30h a 19 horas.

Centro de Idiomas Heidelberg: situado en calle Río Escalona 42, bajo izquierda. Horario de atención al público de lunes a viernes de 14h a 21 horas, sábado de 09:30h a 14 horas.

The Regency School of English: emplazado en calle Ramiro de Maeztu 1. Horario de atención al público de lunes a viernes de 10h a 13 horas y de 16 a 20:30 horas.

Mr. Dan Schoolroom: localizado en Rodrigo de Pertegás 12. Horario de atención al público de lunes a viernes mañana y tarde y sábado por la mañana.

Metodología

The Learning Bus:

Metodología de Cambridge, con una especial atención en la parte comunicativa.

Centro de Idiomas Heidelberg:

El personal de atención no hizo mención a ninguna metodología en concreto.

The Regency School of English:

Cumplen los requisitos de la Comunidad Económica Europea para ser centro Examinador Trinity. Sin embargo, no se mencionó que la parte comunicativa tuviera más importancia sino que el contenido de los cursos son tendentes a la obtención de un título oficial.

Mr. Dan Schoolroom:

También son centro examinador Trinity aunque no lo mencionara la persona de contacto aunque sí hizo un especial énfasis en la importancia de la parte comunicativa en sus cursos. Tanto es así, que se dedica una clase a la semana exclusivamente a esa actividad. Así mismo, la persona de contacto me indicó que muchos de sus alumnos de 13 años de edad obtienen el título oficial de B1.

Personal

The Learning Bus:

Profesores nativos aunque según opiniones de la web Ciao, no cuidan bien a sus profesores por lo que aunque sus servicios sean buenos, cambian mucho de profesor a lo largo del curso.

Centro de Idiomas Heidelberg:

Profesores nativos aunque no se obtuvieron más detalles.

The Regency School of English:

Cuentan con unos 30 profesores, siendo el 50% filólogos y el resto nativos con formación superior y el título TEFL (Teaching English as a Foreign Language). Además se cumplen los requisitos indicados por la Comunidad Económica Europea.

Mr. Dan Schoolroom:

El profesorado está formado tanto por nativos como filólogos no nativos. Un aspecto diferenciador que aportó la persona de contacto fue el hecho de que mencionó el nombre de sus profesores, con lo cual el servicio se percibía como más personalizado, cercano y familiar.

Primera toma de contacto al solicitar información
--

The Learning Bus:

La persona de atención al público era un chico de entre 35 y 40 años, cuya característica más destacable fue que me aportó más información de la que yo le había solicitado, lo cual es un aspecto a favor de la empresa. En esta información adicional que me aportó se encuentra:

- Búsqueda de horarios y plazas específicas para los niños para los cuales yo solicitaba información.
- Interés por si los niños habían hecho algún curso de inglés antes.
- Indicación de cómo sería la prueba de nivel.
- Mención de las diferentes formas de pago.
- Información de la antigüedad de la empresa (5 años) y de la característica de que sus alumnos que comenzaron con ellos en los niveles más inferiores siguen todavía con ellos.

La percepción de sus servicios era de compromiso, continuidad y lealtad de sus alumnos para dicha empresa.

Centro de Idiomas Heidelberg:

La persona de atención al público era una chica de entre 25-30 años con aspecto juvenil. Los únicos aspectos que mencionó fueron:

- Horarios de las clases.
- Tipos de clases (grupales o individuales).
- Coste de la matrícula.

No preguntó por la edad de los niños, ya que la distribución de sus cursos es independiente de la edad.

Esta persona sí que me aportó un dato importante, que los cursos que se realizaban los sábados estaban más basados en juegos. Además, fue la única persona que me dio la tarjeta de contacto de la directora del centro por si quería hablar con ella personalmente.

The Regency School of English:

Una señora de unos 50 años fue quien me aportó toda la información. El intercambio de información no era muy fluido ya que era yo quien hacía las preguntas, es decir, no había iniciativa de la otra persona. Aquello que más destacó en su discurso era que era centro oficial examinador de Trinity.

La percepción era que se centran básicamente en su carácter oficial, aunque esto es algo que se puede encontrar en muchas otras academias de idiomas.

Mr. Dan Schoolroom:

La persona que me atendió fue un señor de unos 50 años con acento argentino. Él me comentó que él no era el encargado de aportar información pero que como era sábado la persona encargada no estaba.

La percepción que tuve de esta empresa era que se trataba de una empresa familiar ya que el señor mencionó que su hija trabajaba también allí dando clases de inglés.

Instalaciones

The Learning Bus:

En el escaparate hay una imagen en grande de unos niños en un autobús leyendo libros (ya que la empresa también vende libros). En la puerta hay una tabla con los horarios de los cursos y además aparecen los servicios que ofrecen en grande. Dentro del local, hay libros clasificados y las paredes están empapeladas con colores vivos. Hacen un buen uso de los recursos disponibles.

Centro de Idiomas Heidelberg:

No había un escaparate como tal, solo un par de folios impresos informando del número de aprobados con sus cursos e informando sobre sus servicios de ludoteca. En la recepción había cuatro cuadros de lugares emblemáticos de Inglaterra y Estados Unidos. No aprovechan las grandes cristaleras exteriores para llamar la atención al público.

The Regency School of English:

No hay espacio disponible para utilizar como escaparate, ya que la empresa está localizada en un edificio al cual se accede a través de unas escaleras. Destaca su seguridad debido a que la puerta solo se abre a través de un timbre. Para atraer la atención de la clientela, hacen uso de sus carteles ya que tienen un banner de grandes dimensiones que abarca tanto la calle Doctor Manuel Candela como la calle Ramiro de Maeztu. La decoración dentro de la academia se caracteriza por ser muy elegante con muchos motivos referentes a países angloparlantes.

Mr. Dan Schoolroom:

El escaparate del que disponen es de pequeñas dimensiones pero lo utilizan de una forma eficaz anunciando sus servicios en grande.

Precios, descuentos, matrícula

The Learning Bus:

- Matrícula: 0€.
- Libro = 40€.
- 48€ al mes por 1,5 horas de clase a la semana.
- El pago se realiza a principios de mes por ventanilla o a través del banco.

Centro de Idiomas Heidelberg:

- Matrícula = 60€.
- Libro (sin información disponible).

- 48€ al mes por 1,5 horas de clase a la semana.
- Pago mensuales o trimestrales. Si el pago es mensual se realiza el día 1 de cada mes mientras que si es trimestral se realiza el 15 de cada mes. Si se paga fuera de plazo, se tiene un recargo de 3€. Si se opta por pago trimestral hay un descuento del 5% sobre el precio original.

The Regency School of English:

- Matrícula = 30€.
- Material = 70€.
- 60€ al mes por 2 horas de clase a la semana.
- Los pagos se realizan del 1 al 5 en los meses de septiembre, diciembre y marzo.
- A un mismo número de horas de clase pero en cursos avanzados, el precio de las clases es mayor porque disminuye el número de alumnos por clase.

Mr. Dan Schoolroom:

- Libro = 25€.
- 52€ al mes por 2,5 horas de clases la semana.
- Existe la posibilidad de pagar 35€ al mes si se acredita que los padres están en situación de desempleo.
- Los pagos se realizan del 1 al 12 de cada mes, con un recargo de 3€ por pago fuera de plazo.

Documentación aportada

Ver anexos.

A continuación, se analizará qué tipo de información está disponible sobre dichas empresas de forma online, más concretamente aquellas páginas en las que **los clientes dan su opinión** respecto a un producto, servicio o empresa.

En este caso, se encontraron opiniones respecto a “The Learning Bus” en las siguientes webs:

- En la web de “CIAO” (www.ciao.es), destacando los siguientes aspectos:
 - No cuidan a los profesores (cambian mucho de profesorado, poca estabilidad).
 - Cursos masificados.
 - Estrategia de marketing: organizan talleres, si los clientes (niños y padres) salen satisfechos con los talleres, los padres tendrán como referencia dicha empresa para seleccionar un curso de idiomas para sus hijos y a su vez los niños sabrán que es un sitio en el que se lo pueden pasar bien.
- En la web de páginas amarillas (www.paginas amarillas.com), siendo los principales puntos los siguientes:
 - Buen prestigio de la ludoteca, los niños aprenden y se lo pasan bien. Actividades: juegos, canciones, manualidades...

- Buena librería: recomiendan libros y tienen libros que son difíciles de obtener (principalmente libros de niños, rápidos, eficientes y trato agradable).
- Finalmente, en la web de “Salir” (www.salir.com) se resaltaron los siguientes aspectos:
 - Academia poco seria.
 - Caótico el pago.
 - Desorganización general de las recuperaciones.

El hecho de que todas las opiniones encontradas en internet hicieran referencia a la empresa “The Learning Bus” es un indicador de que probablemente ésta sea el principal competidor en cuanto a cursos de idiomas en el distrito 12.

"No existen centros de idiomas de enseñanza a través del teatro en la ciudad de Valencia"

Por último, se enunciarán las diferentes empresas referentes en el sector de enseñanza de idiomas a través del teatro, destacando la inexistencia de este tipo de empresas en la ciudad de Valencia, con lo cual Arteatro estaría ofreciendo un servicio único en su categoría.

- Act Out : <http://actoutworkshop.com/>
- Interacting: <http://www.interacting.info/index.php/es>
- Taller de teatro Asura: <http://teatroasura.com>
- Face2Face Theatre Company: <http://www.teatrosoft.es>
- Bululú: <http://bululitos.bululu2120.com>
- Chameleon Theatre: <http://chameleon-theatre.com>
- Helen's Fun Corner: <http://www.helensfuncorner.com>
- Action English Theatre: <http://www.actionenglishtheatre.com>

3. Análisis interno

El análisis interno permite analizar aquellos elementos que podemos controlar. Los factores que se van a evaluar son los siguientes:

- Personales.
- Técnicos.
- Gerenciales.
- Financieros.
- Experiencia.

Los socios promotores de la empresa son Ana Belén Peñalver Guerrero, la que suscribe y presenta este plan de empresa y Chris Allen-Turner, socio capitalista.

En cuanto a Ana Belén Peñalver Guerrero:

Destacar mi gran afición por los idiomas, ya que continuamente investigo sobre métodos y aplicaciones innovadoras y útiles en el aprendizaje de idiomas, así como nunca desaprovechola oportunidad de practicar el inglés y siempre que puedo lo incorporo en mi vida.

Así mismo, he tenido la oportunidad de observar el desarrollo en el aprendizaje del inglés por parte de una niña inglesa quien actualmente tiene 3 años. Es por ello que he sido capaz de analizar las estrategias seguidas por la niña para gradualmente poder comunicarse en el idioma inglés, desde cuando solo era capaz de articular unas pocas palabras y se apoyaba en elementos adicionales tales como sonidos y gestos, hasta la actualidad cuyo vocabulario es más amplio.

Además, tengo una aproximación bastante cercana al sector de la enseñanza de idiomas tanto como cliente como profesora particular. He acudido a varios cursos de idiomas, pudiendo experimentar la dificultades que van asociadas al aprendizaje y cómo los profesores intentan reducirlas. En otras palabras, sé lo que requiere una enseñanza de idiomas de éxito, brillante y excelente porque me he encontrado inmersa en ese entorno como alumna.

Por otra parte, también impartí clases de inglés a un grupo de cuatro adultos durante aproximadamente nueve meses, cuyo nivel de inglés era básico. Durante ese periodo, elaboré mis propios materiales e introduje juegos y actividades para que mis alumnos fueran progresivamente desarrollando la parte comunicativa. He de decir que para mí fue muy gratificante ver su evolución, resultado de su esfuerzo y el mío propio.

Sin embargo, no soy una profesora cualificada ya que solo dispongo del nivel B2 de inglés (First Certificate) de Cambridge y no soy filóloga. Tampoco tengo una experiencia extensa en el mundo empresarial aunque sí dispongo de conocimientos teóricos y una visión amplia del mundo de la empresa. Mi conocimiento sobre el mundo del teatro es escaso pero sé que sus resultados aplicados a la enseñanza de idiomas son excelentes.

Cuento con profesionales de mi entorno que se dedican a la enseñanza formal de inglés tales como una antigua maestra de escuela, varios profesores nativos de los cursos a los que asistí, profesores de universidad y una antigua compañera de escuela que se dedica al mundo de las artes escénicas.

Los recursos financieros disponibles para este proyecto son escasos, siendo la capacidad de endeudamiento baja. El gasto de personal será elevado puesto que los profesores, su experiencia, conocimiento y habilidades son la esencia de nuestro servicio.

La metodología de enseñanza del idioma extranjero es relativamente nueva e innovadora, con lo cual es posible que la idea no llegue a ser aceptada por el mercado, por lo que es necesario demostrar su eficacia para así poder entrar en el mercado.

En lo que respecta a la localización de la empresa, se encuentra emplazada en una zona con un número elevado de niños y escuelas, con lo cual el acceso a la empresa por parte de los clientes es sencillo y adaptado a sus horarios.

Se tiene identificado muy claramente al público objetivo y qué es lo que buscan cada uno de ellos en nuestro curso de inglés. Destacar la diversión para los niños y la importancia del aprendizaje para los padres.

4. Análisis DAFO

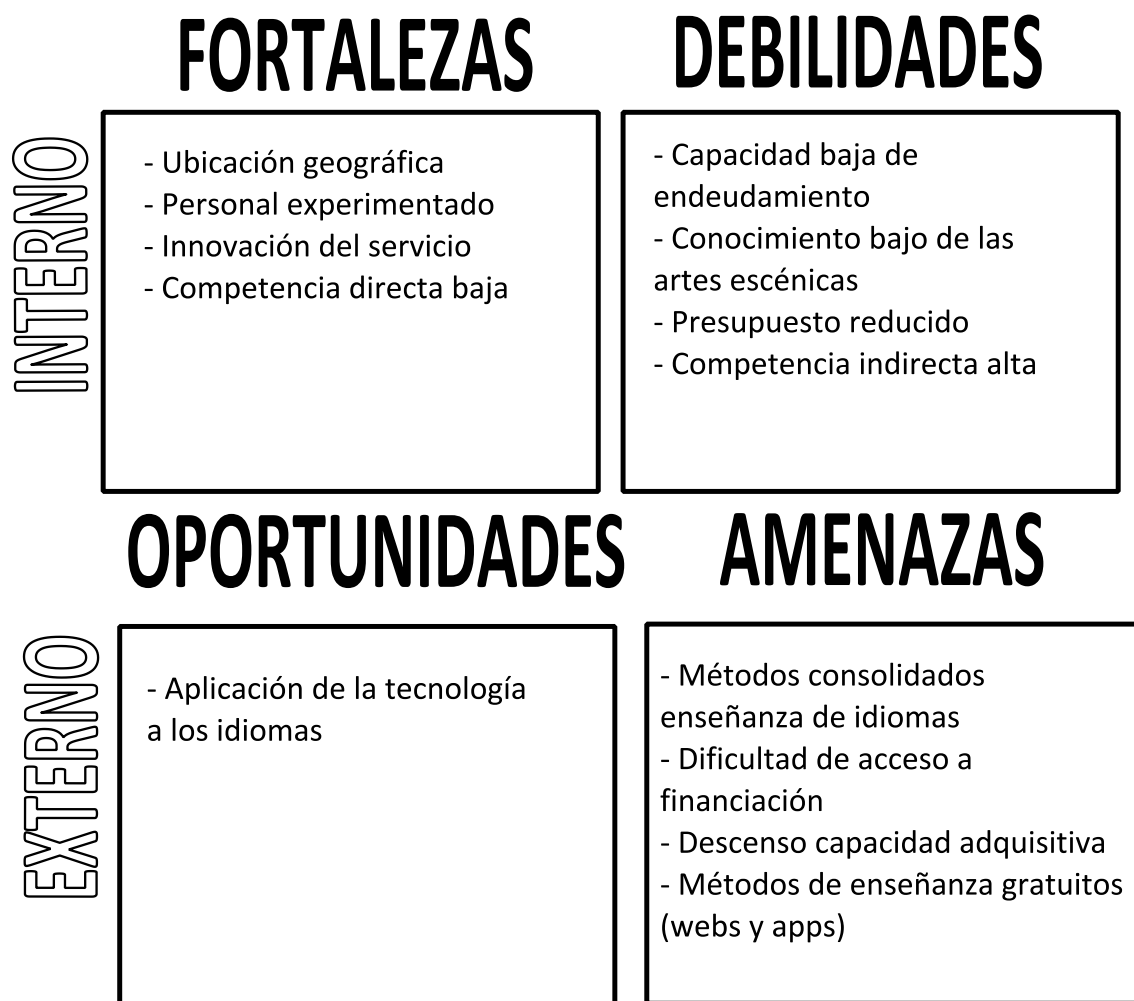


Figura 2: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

5. Formulación de estrategias

La formulación de estrategias depende de los objetivos establecidos a raíz de las principales conclusiones obtenidas del análisis DAFO.

Definición de objetivos

Se puede definir objetivo como la base para solucionar un problema de la empresa o sacar un rendimiento a una oportunidad de mercado.

Su definición depende, además de los principales resultados del análisis DAFO, de los siguientes conceptos:

- Dimensión de la empresa.
- Situación del mercado relevante: ciclo de vida del producto.

En cuanto a la dimensión de la empresa, al ser una empresa pequeña, la principal estrategia será la de consolidación a través de la supervivencia, es decir, obtener un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo para sobrevivir.

"Al ser una empresa pequeña, la principal estrategia será la de consolidación a través de la supervivencia, es decir, obtener un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo para sobrevivir."

En referencia a la situación del mercado relevante, el mercado de la enseñanza de idiomas se encuentra en una etapa de madurez o estancamiento, ya que se trata de un mercado saturado y muy fragmentado.

La demanda de cursos de idiomas sigue estable, ya que, en la actualidad dominar el inglés es un requisito muy demandado por las empresas. Por otra parte, a pesar de las dificultades económicas, son muchos los padres que inscriben a sus hijos a cursos de idiomas en edades más tempranas, pues son conscientes de la importancia creciente del dominio de dicho idioma en el mercado laboral.

Definición de estrategias

1. Decisiones estratégicas: misión, visión y valores.

Este aspecto ya se analizó anteriormente.

2. Estrategia de cartera, es decir, combinaciones de producto-mercado.

Para determinar la estrategia de mercado se va a elaborar la matriz de posición competitiva, o también conocida como de McKinsey. Sus ejes están compuestos por el atractivo del mercado, y la posición competitiva de la empresa frente a la competencia.

El procedimiento que se ha seguido es el siguiente:

1. Se han identificado los aspectos clave para valorar el atractivo de nuestro sector de actividad y la posición competitiva de Arteatro.

2. Un vez identificados, se han ponderado del 1 al 3 según su importancia desde el punto de vista de la empresa (3 = Importancia Crítica; 2 = Importante; 1 = Menos Importante)
3. Seguidamente se han evaluado cada uno de ellos (-1, 0 ó 1).
4. Finalmente se ha calculado el Total Ponderado, multiplicando la ponderación otorgada a cada criterio según su importancia (1, 2, 3) por la evaluación realizada (-1, 0, 1).
5. También se ha calculado la suma de todas las variables evaluadas para determinar el Atractivo del Sector de Actividad (sumatorio) y se ha calculado el valor medio de este criterio de acuerdo al número de variables analizadas. Después se ha posicionado este valor en la matriz de McKinsey.
6. Además se ha calculado la suma de todas las variables evaluadas para determinar la Posición Competitiva de la empresa (sumatorio) y se ha calculado el valor medio de este criterio de acuerdo al número de variables analizadas. Después se ha posicionado este valor en la matriz de McKinsey.

VARIABLES		Ponderación (1, 2 ó 3)	Evaluación				TOTAL Ponderado	Sumatorio absoluto	Valor relativo
			-1	0	1	Valor			
ATRACTIVO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD	Tamaño del mercado	3	Pequeño	Medio	Grande	0	0	2	0,7
	Tasa de crecimiento del mercado	3	Baja	Media	Alta	1	3		
	Estacionalidad de las ventas	2	Fuerte	Débil	Nula	1	2		
	Sensibilidad al precio	3	Alta	Moderada	Débil	-1	-3		
	Competencia internacional	2	Alta	Moderada	Débil	0	0		
	Desarrollo tecnológico	3	Alto	Moderado	Débil	0	0		
	Regulaciones legales	2	Altas	Moderadas	Bajas	0	0		
	Nivel medio de rentabilidad	3	Alta	Moderada	Baja	0	0		
	Grado de turbulencia del entorno	2	Fuerte	Moderado	Débil	0	0		
	Barreras de entrada	2	Bajas	Moderadas	Altas	0	0		
POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	Cuota de mercado	3	Baja	Media	Alta	-1	-3	3	1,0
	Crecimiento de las ventas	3	Bajo	Moderado	Alto	-1	-3		
	Lealtad de los clientes	3	Baja	Moderada	Alta	0	0		
	Personal	3	Nulas	Parciales	Buenas	1	3		
	Precios	1	Débil	Parcial	Bueno	0	0		
	Innovación (novedad)	3	Débil	Moderado	Bueno	1	3		
	Recursos financieros y acceso a los mismos	3	Débil	Medio	Bueno	-1	-3		
	Calidad e imagen del producto / servicio	3	Mediocre	Buena	Optima	1	3		
	Nivel de costes frente a la competencia	3	Altos	Medios	Bajos	0	0		
	Relación calidad / precio	3	Baja	Media	Alta	1	3		
	Rentabilidad	3	Baja	Media	Alta	0	0		
	Capacidad productiva disponible	2	Ninguna	Parcial	Optima	0	0		

Tabla 8: Análisis de posición competitiva

Fuente: elaboración propia

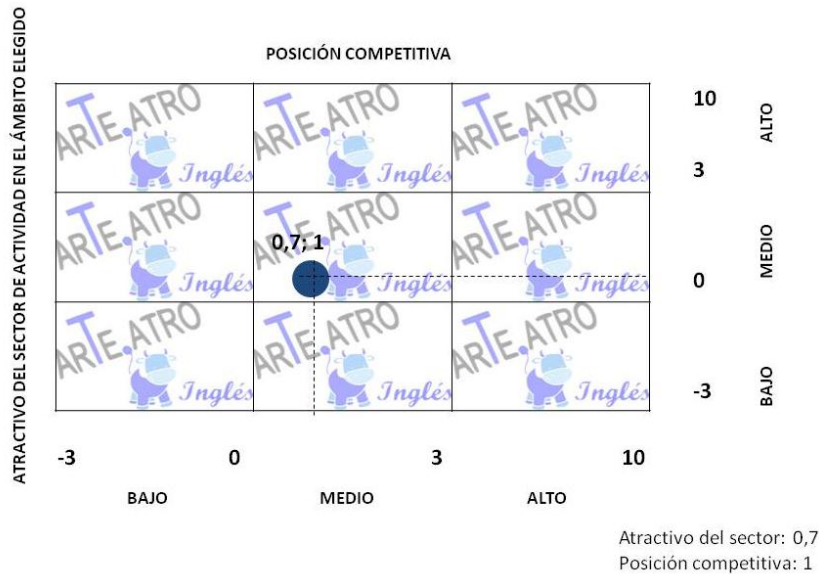


Figura 3: Matriz de posición competitiva

Fuente: elaboración propia

Según la posición en la que se encuentra nuestra empresa Arteatro, es recomendable asignar los recursos con prudencia y estudiar la posibilidad de intentar desplazar hacia la derecha de manera que se mejore nuestra posición competitiva a través de una adecuada segmentación.

3. Estrategia de segmentación y posicionamiento

En primer lugar se segmentará el mercado, identificando las variables de segmentación y desarrollando cada uno de los perfiles de segmentos resultantes.

Las variables de segmentación a considerar serán aquellas que diferencian un cliente respecto a otro en cuanto al servicio que ofrecemos.

Es necesario determinar por qué estaría dispuesto un cliente potencial, más concretamente, los padres de los niños, a cambiar su centro de estudios de idiomas por nuestra oferta.

El perfil de los padres se puede asociar al tipo de escuela al que acuden sus hijos, ya que muy probablemente sea un identificativo del nivel socioeconómico de los padres, la importancia que otorgan a la educación y los valores con los que se sienten identificados.

Por tanto, las variables de segmentación que se van a utilizar son socio-económicas determinado a partir del tipo de escuela al que asisten los niños y geográficas definido como el distrito escolar en el que están ubicadas las escuelas. Esta información está disponible en la oficina de estadística del Ayuntamiento de Valencia.

Finalmente el segmento que se va a seleccionar son aquellos individuos que estén escolarizados en escuelas privadas o concertadas del distrito escolar 12 de la ciudad de Valencia. En el apartado que se

encontrará más adelante dedicado a la localización de la empresa se explicará en mayor detalle las causas que han motivado la elección del distrito 12 como área de desarrollo de nuestro servicio.

		SEGMENTACIÓN		
		Tipo de escuela		
		Pública	Concertada	Privada
Distritos de Valencia	1	S _{1,1}	S _{2,1}	S _{3,1}
	2	S _{2,1}	S _{2,2}	S _{3,2}
	3	S _{3,1}	S _{2,3}	S _{3,3}
	4	S _{4,1}	S _{2,4}	S _{3,4}
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12	S _{1,12}	S _{2,12}	S _{3,12}
	13
	14
	15
	16
	17
	18
	19	S _{1,19}	S _{2,19}	S _{3,19}

Tabla 9: Segmentación del mercado

Fuente: Elaboración propia

El distrito escolar 12 se encuentran las siguientes escuelas, con lo cual, al ser el segmento objetivo aquellos alumnos de escuelas privadas del distrito 12, el número potencial de clientes es de 1.582. Con lo cual, se va a realizar una cobertura parcial del mercado basado en la concentración en único segmento.

	Públicos	Privados	Total
Primaria			
Centros	8	5	13
Alumnos	3.444	1.582	5.026

Tabla 10: Centros escolares en el distrito 12

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

Una vez decidido en qué segmento del mercado entrará Arteatro, la compañía deberá decidir qué posición quiere ocupar en ese segmento, es decir, con qué atributos de imagen se quiere que se identifique en la mente del consumidor.

Para ello, será necesario crear una serie de ventajas competitivas atractivas para el segmento objetivo, entendiendo ventaja competitiva como: "ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos".

"Para los niños que deseen desarrollar la parte comunicativa del idioma inglés, Arteatro es un centro de enseñanza del idioma inglés que combina la diversión de las artes escénicas encabezado por profesionales del teatro nativos de Inglaterra."

Arteatro se diferencia por el servicio y el personal, puesto que se trata de una enseñanza innovadora, única, entretenida y centrada en el aspecto oral de la comunicación.

		PRECIO		
		MÁS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MÁS	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	LO MISMO			Lo mismo por menos
	MENOS			Menos por mucho menos

Tabla 11: Ventajas competitivas

Fuente: Elaboración propia

Además, el personal docente son expertos en el área de las artes escénicas con una experiencia demostrable en dicho sector.

Finalmente se determinará la estrategia general de posicionamiento definiendo la propuesta de valor de Arteatro, es decir, la mezcla de beneficios con base en los cuáles nos posicionaremos y que dan respuesta a la pregunta del cliente "¿por qué debo comprar su marca?".

Arteatro va a ofrecer más beneficios que el resto de empresas competidoras (se garantizan resultados con nuestra metodología) a un precio similar a la competencia.

Nuestra declaración de posicionamiento es: "Para los niños que deseen desarrollar la parte comunicativa del idioma inglés, Arteatro es un centro de enseñanza del idioma inglés que combina la diversión de las artes escénicas encabezado por profesionales del teatro nativos de Inglaterra."

V. NIVEL TÁCTICO E IMPLICACIONES EN LAS ÁREAS FUNCIONALES

1. POLÍTICA COMERCIAL Y DE MARKETING

1.1 Política de producto

El concepto de producto o servicio se centra en los beneficios que aporta y no en las características técnicas del mismo, ya que las elecciones de los consumidores se centran, no sobre el producto, sino en los beneficios que esperan de su uso.

Para comenzar se analizarán las diferencias entre los conceptos de “segunda lengua” y “lengua extranjera”.

Mientras que una “segunda lengua” se entiende como aquella que cumple una función institucional en la comunidad lingüística en la que se aprende, una “lengua extranjera” es aquella que se aprende en un contexto en el que carece de función social a institucional.

A modo de ejemplo, en la Comunidad Valenciana el aprendizaje de una segunda lengua sería el valenciano, y de una lengua extranjera sería el inglés.

Métodos de enseñanza de una segunda lengua

A continuación, se analizarán los diferentes métodos de enseñanza de una segunda lengua que propone el Ministerio de Educación y Cultura:

- Método tradicional de gramática o traducción.
- Método directo.
- Método audio-oral.

	TRADICIONAL	DIRECTO
Papel alumno-profesor	El profesor es quien sabe, el alumno quien no sabe y debe aprender. Enseñanza autoritaria. Pasividad en el aprendizaje.	Interacción comunicativa. Enseñanza guiada pero no autoritaria. Aprendizaje participativo.
Recursos didácticos	Elemento intocable, inamovible, no sujeto a cambios, ni a la ampliación, adaptación o renovación.	Persigue la asociación directa entre palabra y significado sin que medie la lengua materna del alumno. Los manuales son guías de referencia, únicamente deben favorecer la interacción dentro de situaciones habituales.
Contenidos	Forma un todo definido, limitado y cerrado. Según criterios gramaticales	Selección de contenidos según criterios situacionales, no gramaticales.
Vocabulario	Fundamentados en textos literarios	Selección del vocabulario según criterios de uso en situaciones comunicativas.
Traducción	Memorización del significado mediante el recurso de traducción.	La traducción está prohibida.
Errores	Intolerancia hacia los errores y corrección inmediata, sin tener en cuenta aspectos psicológicos.	Se corrigen de inmediato dentro del proceso interactivo del normal fluir de la conversación.

Tabla 12: Métodos de enseñanza de idiomas

Fuente: Ministerio de Educación y Cultura

Los dos métodos presentes en la tabla anterior son los que principalmente se practican en las academias de idiomas. Sin embargo, si lo que se pretende es que la parte comunicativa sea el eje central del proceso de aprendizaje del idioma, el **método audio-oral** es el más adecuado. Sus características son las siguientes:

- Debe seleccionarse primero el conjunto de estructuras lingüísticas objeto del aprendizaje y **contextualizarse esas estructuras en un diálogo o texto inicial en el cual se incluyen las estructuras lingüísticas** que constituyen el objetivo de cada unidad.
- Debe seleccionarse el vocabulario implicado por tales estructuras de acuerdo con los listados de frecuencia elaborados al efecto.
- Hay que atenerse a la lengua usada por los hablantes, no a la teoría o a lo que puedan decir las gramáticas del pasado. Para ello, hay que incluir un buen número de ejercicios que posibiliten la **repetición y consiguiente consolidación de las estructuras propuestas y el vocabulario** en que éstas se sustentan.
- La ordenación o distribución de estructuras en cada unidad se hará teniendo en cuenta el principio de simplicidad, es decir: las estructuras más simples se introducirán al comienzo y progresivamente se irán presentando las estructuras más complejas. Los mismos criterios se utilizarán en el léxico, pero subordinando la selección a su frecuencia de uso.
- **En la clase no se explicará la gramática, está la debe inducir el alumno por sí mismo y de manera subconsciente. Además, en la clase se hablará solamente la lengua que se enseña**, no se traducirá y tanto el profesor como el alumno deberán de ser activos en el proceso.

Por las ventajas que reporta el método audio-oral, éste será el eje vertebral de nuestros cursos de inglés. En nuestros cursos se aprende de manera práctica y divertida nuevo vocabulario y conversaciones en inglés, a través del placer de actuar, de expresarse en inglés.

Como se ha podido comprobar en el análisis de la competencia, no hay ninguna academia de

idiomas que se centre únicamente en desarrollar la parte oral, sino que el contenido de la mayoría de ellas se encuentra en línea con la obtención de un certificado oficial, lo cual no garantiza un dominio correcto del idioma. De hecho, de los 4 millones de pruebas que se realizan anualmente en Cambridge, 250.000 provienen de España (6,3% del total).

Esto mismo lo afirma Neil Jones (ex director del Observatorio Europeo de Competencia del Idioma):

“Es terrible que la gente se prepare para aprobar un examen de Cambridge, no para aprender el idioma. ¿Por qué los suecos arrasan en cualquier medición de nivel de inglés, pese a recibir menos horas de

"Es terrible que la gente se prepare para aprobar un examen de Cambridge, no para aprender el idioma."

Neil Jones (ex director del Observatorio Europeo de Competencia del Idioma)

clase que los españoles? “No es que sean mejores, es que su utilización está en la atmósfera”. Dominamos la gramática y fallamos en oral.”

Beneficios que reporta la enseñanza de inglés a través del teatro

- Ayuda a **vencer el miedo a hablar en público** así como **la timidez**.
- Se potencia el **trabajo en grupo** mediante juegos colectivos.
- Agudizar el ingenio de los niños para hablar en otro idioma así como entrenar la **espontaneidad** y la **comunicación** en inglés, desarrollar la **expresividad**. Los fines lingüísticos son:
 - Aumentar la fluidez a nivel conversacional.
 - Trabajar fijándose en la pronunciación y la entonación.
 - Aumentar el vocabulario y aprender expresiones naturales en inglés.
 - Explorar la creatividad en una lengua extranjera.
 - Aprender y practicar la escritura de guiones en inglés.
 - Recibir consejos y correcciones sobre el uso del idioma.

¿Cómo se consigue?

- **Escenas improvisadas mediante juegos** en la que todos participen para que sean ellos los protagonistas.
- Uso de la **expresión corporal** junto al idioma para comunicarse.
- Creación propia de materiales (**manualidades**) usando vocabulario específico.
- Canto de **canciones** y su representación (coreografía) potenciando la imaginación.
- Mímica y movimiento.
- Participación en una obra en inglés a final de curso, actuando en un teatro con público.

"La risa ayuda al estudiante a relajarse y soltarse permitiéndole utilizar recursos lingüísticos que normalmente no utilizarían en un ambiente más formal como un aula".

En resumen: “Un nuevo concepto, que aún disfrute y aprendizaje. La utilización de herramientas teatrales se ha convertido en un recurso imprescindible para **estimular** al estudiante en el aprendizaje de idiomas. **Interacción, sorpresa y participación** son las claves para conseguir la respuesta de los alumnos al asistir a las sesiones didáctico-teatrales. Además, **la risa ayuda al estudiante a relajarse y soltarse permitiéndole utilizar recursos lingüísticos que normalmente no utilizarían en un ambiente más formal como un aula**. Los niños/niñas desarrollan experiencias creativas a través del juego escénico. Aprenden a **expresarse y a relacionarse con otros niños** y niñas de una forma divertida y espontánea y a estructurar en colectividad un **resultado artístico**.”

Diseño del servicio

Al ser el producto un servicio, con las características que ello conlleva (intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y caducidad), el papel del **personal de contacto**, los **procedimientos** y el **entorno físico** juegan un papel destacado.

Personal de contacto: será necesario realizar una adecuada selección, formación y motivación del personal ya que ellos son la cabeza visible de la empresa.

Procedimientos: se deberá elaborar un manual para estandarizar los procesos, es decir, que el proceso sea el mismo independientemente de la persona que lo ejecute.

Entorno físico: se resaltarán elementos que sirvan de soporte al servicio porque a través de ellos se juzgará la calidad del servicio

Estos tres elementos quedarán reflejados en el mapa de servicios o blueprint, el cual está compuesto por:

1. Las acciones del cliente.
2. Los puntos de contactos visibles entre clientes y empleados del proveedor.
3. Las acciones tras bastidores no visibles al cliente y llevadas a cabo por los empleados.
4. Los apoyos o soportes necesarios para la prestación del servicio no visibles al cliente.
5. La evidencia física.

Los actos que se han incluido son:

Acto 1: Los clientes potenciales acuden a la empresa a informarse sobre las clases que ofertamos.

Acto 2: Los clientes deciden contratar el curso y realizan el pago

Acto 3: Los padres traen y recogen a los niños de las clases semanales en Arteatro.

Acto 4: Los padres asisten a la función teatral realizada por sus hijos y se realiza una entrega de premios.

|| ARTEATRO INGLÉS: Enseñanza de idiomas a través del teatro ||

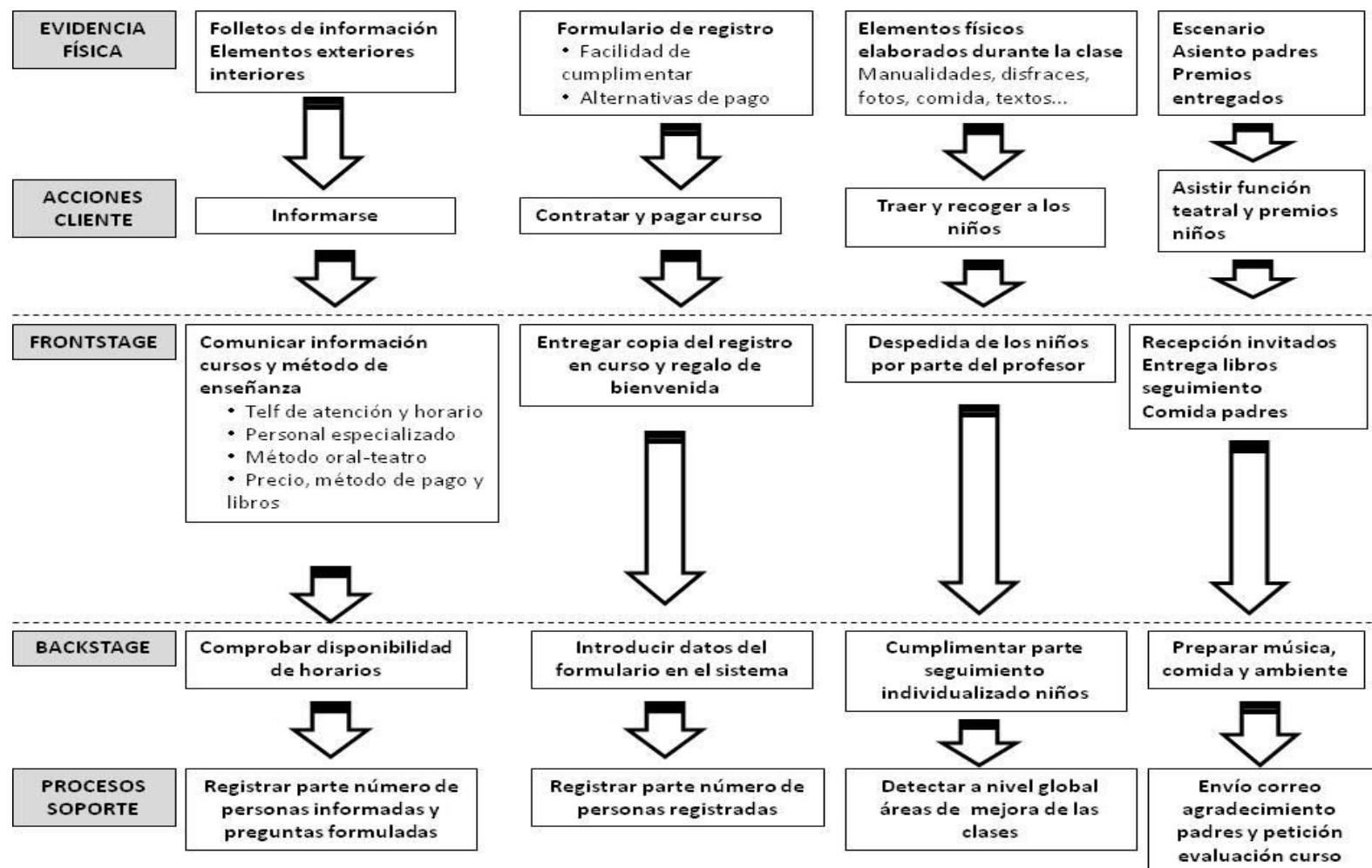


Figura 4: Blueprint de Arteatro

Fuente: Elaboración propia

Según se desprende del blueprint anterior, los elementos exteriores e interiores de nuestro centro de idiomas serán un indicador de la calidad de nuestros servicios. Por ello, se ha de prestar una atención especial a su aspecto y aquello que transmiten a los potenciales clientes. El seguimiento del número de personas interesadas y finalmente registradas en los cursos es un mecanismo de control de medición de las hipótesis formuladas en cuanto a la fijación del nivel de precios y del número de alumnos matriculados previstos a dicho nivel de precios.

Las evidencias físicas obtenidas en el transcurso de las clases permiten un acercamiento de los padres a las actividades que realizan los niños durante las clases.

Del mismo modo, dicha información se complementa con los libros de parte de seguimiento de los niños así como a través de la representación final de la obra teatral por parte de los alumnos.

2.5. Política de precio.

Para determinar el precio, es necesario tener en cuenta que éste debe ser coherente con:

- a) Los costes de la empresa (precio mínimo).
- b) Capacidad de compra del mercado (nivel máximo).
- c) El precio de los productos de la competencia.

Si se tiene en cuenta el precio de la competencia, el intervalo de rango de precios puede oscilar entre un precio inferior a la media de la competencia, superior a la media o entorno a la media de los competidores.

	The Learning Bus	Centro Heidelberg	The Regency School of English	Mr. Dan Schoolroom
Matrícula	0€	60€	30€	0€
Libro	40€	n.d	70€	25€
Nº horas mensuales	6 horas	6 horas	8 horas	10 horas
Precio/hora	8€/hora	8€/hora	7,5€/hora	5,2€/hora
Precio total mensual	48€	48€	60€	52€
Pago	Por ventanilla o banco	Mensual o trimestral	Trimestral (del 1 al 5)	Mensual (del 1 al 12)
Recargos	-	3€ si pago fuera de plazo	-	3€ si pago fuera de plazo
Descuentos	-	5% para pagos trimestrales	-	35€/mes si padres en desempleo

Tabla 13: Relación de precios de los competidores

Fuente: Elaboración propia a partir de visitas a la competencia

En la siguiente tabla se presenta el número mínimo de matriculaciones mensual que serían necesarias conseguir para cubrir todos los costes mensuales.

Para el cálculo del umbral de rentabilidad, se ha tenido en cuenta que la matrícula se paga únicamente al inicio del curso, mientras que las clases se pagan mensualmente.

	Inferior a precio medio	Precio medio competencia	Superior al precio medio		
Matrícula	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €	30,00 €
Precio/hora	5,00 €	6,00 €	7,00 €	8,00 €	9,00 €
Horas/semana	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Precio mensual	50,00 €	60,00 €	70,00 €	80,00 €	90,00 €
CF anual	33.453,39 €	33.453,39 €	33.453,39 €	33.453,39 €	33.453,39 €
Coste vble. unit.	- €	- €	- €	- €	- €
q* mensual	63	53	46	40	36

Tabla 14: Relación de posibles precios de Arteatro

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, debido a la estacionalidad de las clases, la mayor parte de las matriculaciones se realizarán al inicio del curso, es decir, en septiembre.

A continuación se determinará la capacidad de servicio de la empresa. Se tienen 6 horarios de clase, con un número máximo de 15 alumnos por clase, con lo cual la capacidad máxima de la empresa es de 90 alumnos.

NOMBRE	DÍAS	HORARIO
Grupo 1	Lunes y miércoles	16-17:15
Grupo 2	Lunes y miércoles	17:30-18:45
Grupo 3	Martes y jueves	16-17:15
Grupo 4	Martes y jueves	17:30-18:45
Grupo 5	Viernes	16-18:30
Grupo 6	Sábado	11:30-14

Tabla 15: Relación de grupos ofrecidos por Arteatro

Fuente: elaboración propia

Finalmente se va a optar por fijar un precio mensual de **60€ por dos horas y media de clase semanal**, además del pago de la **matrícula de 30€** al inicio de curso en concepto de gastos de material.

En cuanto a la política de descuentos incidirá directamente en aquellos padres y niños más fieles a la empresa. El compromiso renovado de los padres con Arteatro se verá agradecido ofreciendo diversas promociones entre las que se incluye la matrícula gratis para ambos niños si un niño antiguo trae uno nuevo.

Los medios de pago ofertados serán domiciliación bancaria así como una cuenta a nombre de Arteatro en la que se podrán realizar ingresos y transferencias, del 1 al 5 de cada mes siendo éste el periodo de pago.

Finalmente es necesario controlar el número de matriculaciones que se están obteniendo a fin de determinar si se van a cumplir los objetivos marcados en lo que respecta al número de alumnos al precio establecido. Para ello, cada vez que se matricule un niño, se anotará en el registro de matriculaciones para poder calcular la desviación con respecto al objetivo. Si el número de matriculaciones es inferior al marcado, se organizarán jornadas gratuitas de representación de cortos teatrales durante los sábados y dichos eventos se publicarán en el Facebook de Arteatro.

2.6. Política de distribución

En primer lugar, se determinarán qué actividades se realizarán de forma online y cuáles de forma presencialmente.

- Online: facturación y pago, información sobre los servicios prestados.
- Presencial: venta personal, consultas de los padres, resolución de problemas e incidencias y clases semanales.

Arteatro va a estar localizada en el distrito 12 de la ciudad de Valencia, una zona destacada por el gran número de escuelas presentes así como de población en edad escolar.

El centro en el que se impartirán las clases tendrá una dimensión de unos 70m² y estará correctamente acondicionado para recibir a los padres y niños, impartir las clases y realizar pequeñas funciones teatrales.

El horario de apertura de las clases será de lunes a viernes de 10 a 14h y de 16 a 19h, el sábado únicamente se abrirá por la mañana. Además cualquier otra consulta se puede realizar a través de nuestra web corporativa.

Por último, todas las actividades serán realizadas por Arteatro, es decir, no se va a subcontratar ninguna actividad.

2.7. Política de comunicación y promoción.

Actividad de comunicación 1 (objetivo: informar)

Se desea que nuestra empresa sea identificada con nuestra mascota, una vaca muy simpática a la cual los niños darán nombre.

Para dar a conocer nuestra empresa, nuestra mascota se situará estratégicamente a la salida de las principales escuelas del distrito 12 a fin de captar la atención de los niños. Nuestra vaca llevará puesto una camiseta con el logo y nombre de nuestra empresa, y además regalará globos a los niños así como un sobre que contendrá un dibujo para que lo pinten los niños, unos lápices de colores y un folleto de la empresa.

En el folleto, además de aparecer información sobre nuestra empresa, también habrá un concurso para los niños.



Figura 5: logotipo de Arteatro

Fuente: Desarrollado por la autora

La dinámica del concurso consistirá en que los niños traigan a la sede de nuestra empresa el dibujo que les hemos regalado. Su tarea será diseñarle la ropa y complementos a nuestra mascota así como asignarle un nombre. A cada uno de los niños que participe en el programa se le regalará un obsequio.

Con este sencillo concurso, se conseguirá que los padres y niños acudan a nuestra empresa y vean las instalaciones, y también que se sientan parte de la empresa (aún sin ser alumnos) ya que tendrán el privilegio de darle forma a nuestra mascota.

Cada uno de los dibujos se subirán a nuestra página de Facebook (www.facebook.com/Arteatro), y desde allí cualquier persona podrá votar por el dibujo ganador, siempre y cuando antes le hayan dado “me gusta” a nuestra página de Facebook, de esta forma se consigue dar más cobertura a nuestra empresa.

Las votaciones se prolongarán durante una semana y el resultado se dará a conocer a través de un vídeo protagonizado por nuestra mascota con sus nuevos atuendos y su recién bautizado nombre, en el que agradecerá la participación de los niños y se dirigirá directamente al afortunado o afortunada. El premio para el niño o niña afortunado consistirá en un año de clases gratis con nuestra empresa.

"A través del concurso se consigue no solo darle cobertura a la empresa, sino también como un medio de control y medición de las acciones comerciales".

A través del concurso se consigue no solo darle cobertura a la empresa, sino también como un medio de control y medición de las acciones comerciales, siendo el indicador el número de participaciones en el concurso en función del número sobres entregados.

Actividad de comunicación 2 (objetivo: informar y persuadir)

El profesional del teatro contratado se desplazará a los centros escolares próximos a nuestro centro de idiomas para realizar una jornada intensiva de inmersión en inglés. Los grupos van turnando entre cinco talleres distintos: magia, teatro, cuentacuentos, juegos y taller de interpretación. Será una experiencia inolvidable. Esto sería una forma de realizar una clase de prueba gratuita, es decir, de demostrar el desarrollo de una clase habitual en Arteatro in situ.

Actividad de comunicación 3 (objetivo: informar)

Creación de una página de facebook (www.facebook.com/Arteatro), en el que aparezcan noticias de actualidad sobre la enseñanza de idiomas a través de una metodología no convencional así como noticias sobre los idiomas y su aprendizaje en general.

2.8. Política de calidad y fidelidad

La política de calidad de la empresa se va a fundamentar en los conceptos de aprendizaje constante por parte de los niños e información periódica a los padres de dicho progreso.

El entorno de trabajo de las clases permite que los niños aprovechen las clases al máximo. Los niños tienen a su disposición a un profesional de las artes escénicas así como recursos diversos que permiten el desarrollo de su imaginación.

"Semanalmente, se informará a los padres a través de un diario de seguimiento individual de cada niño en el que aparecerán las actividades realizadas así como los conocimientos aprendidos".

Semanalmente, se informará a los padres a través de un diario de seguimiento individual de cada niño en el que aparecerán las actividades realizadas así como los conocimientos aprendidos. Además, en la última clase los niños interpretarán una función teatral al que los padres estarán invitados.

Para conseguir la fidelidad de los clientes (niños y padres) se necesita que se cumplan las expectativas tanto de los padres como de los niños.

Para ello, se solicitará a los padres por correo electrónicos que evalúen el curso al final del año académico. Así mismo, en el área de formulación estratégica se analizará periódicamente qué tipo de actividades han sido más lúdicas y útiles entre los niños.

3. POLÍTICA DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

3.1. Elección de la forma jurídica

a) Justificación de la forma jurídica seleccionada

Se ha seleccionado como la forma jurídica la de Sociedad Limitada, decisión fomentada en:

- **Número de promotores:** dos socios promotores, Ana Belén Peñalver Guerrero y Chris Allen-Turner.
- **Responsabilidad de los promotores:** deseable responsabilidad limitada al capital aportado.
- **Necesidades económicas:** a pesar de que las sociedades exigen escritura notarial y un capital mínimo, esto se ve compensado por la protección del patrimonio personal.
- **Aspectos fiscales:** tributación de beneficios vía Impuesto de Sociedades. Si bien es cierto que cuando los beneficios son bajos resulta más interesarte tributar vía IRPF al ser un tributo progresivo, a medida que los beneficios se van incrementando resulta más ventajoso aplicar el Impuesto de Sociedades.
- **Trámites:** las sociedades tienen que realizar trámites oportunos para la adopción de personalidad jurídica, mientras que las personas físicas solo han de realizar los trámites administrativos correspondientes al ejercicio de la actividad.
- **Imagen ante los clientes:** las sociedades mercantiles dan mayor sensación de seguridad debido a que se pueden conocer sus cuentas y balances en el registro mercantil, ya que éstas tienen la obligación de presentar las cuentas anualmente.

b) Características específicas de la Sociedad Limitada

- **Capital social aportado:** 3.900€, de forma que Ana Belén Peñalver Guerrero aporta 2.000€ a la sociedad y Chris Allen-Turner 1900€, con participaciones de valor nominal 1€.
- **Tipos de socios:**
 - Una socia trabajadora (Ana Belén Peñalver Guerrero), ya que aportará tanto capital como trabajo a la empresa. Por tanto su remuneración será vía nómina así como vía distribución de dividendos.
 - Un único socio capitalista (Chris Allen-Turner).
- **Administrador:** administrador único, cargo ocupado por Ana Belén Peñalver Guerrero. Los administradores representan a la compañía y gestionan su actividad diaria, en principio, no responderán nunca por los actos o deudas de la sociedad, siempre y cuando actúen de forma diligente y conforme a la Ley. Para ello, es imprescindible que los Administradores conozcan cuáles

son los límites de sus funciones y las obligaciones específicas de su cargo de conformidad a la Ley, Estatutos Sociales o, en su caso, las derivadas de un Acuerdo de Socios.

- **Tributación:** Impuesto de Sociedades. Para las entidades de nueva creación, a partir del uno de enero de 2013 tributan en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente deben aplicar un tipo diferente al general. Por la base imponible entre 0 y 300.000€, al tipo del 15% y el resto de la Base Imponible al 20%.
- **Seguridad Social:**
 - La administradora tendrá que darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A).
 - El profesor contratado se encuadrará en el régimen general, ya que será un trabajador por cuenta ajena.

3.2. Denominación social

a) Denominación social seleccionada

La denominación social seleccionada es "Arteatro Inglés S.L".

b) Solicitud de la denominación social

Se solicitará en el Registro Mercantil Central mediante una solicitud en modelo oficial que se puede recoger en el Registro Mercantil de la provincia donde se vaya a ejercer la actividad o desde la página Web del Registro Mercantil Central. Esta solicitud se presenta directamente, por correo ordinario o por correo electrónico a través de la página Web del Registro Mercantil Central (www.rmc.es). Una vez se entra en la página, hay que pinchar sobre el icono "Denominaciones" y sobre el subepígrafe "Solicitud de denominación". En esta solicitud se pueden solicitar hasta tres nombres o denominaciones

c) Registro de la marca

En España, para proteger la propiedad industrial, concretamente las marcas o nombre comerciales, contamos con la Ley17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

El registro de una marca se otorga por diez años contados desde la fecha de presentación de la solicitud y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.



Figura 6: Marca de Arteatro

Fuente: Desarrollado por la autora

3.3. Trámites generales y trámites específicos

1. Adquisición de personalidad jurídica

Una sociedad mercantil debe constituirse formalmente para adquirir personalidad jurídica. Esto implica una serie de trámites previos de constitución.

1.1 Certificación Negativa de Denominación Social

Lo primero que se debe solicitar es una Certificación Negativa de Denominación Social tal y como se ha explicado en el apartado anterior.

1.2 Redacción de los Estatutos Societarios

Estos estatutos los puede redactar un abogado. En ellos debe haber unas menciones obligatorias:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social (actividades que lo integran).
- La fecha de cierre del ejercicio social.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones, su valor nominal, su numeración.
- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad.

1.3 Apertura de cuenta bancaria

El paso siguiente va a ser abrir una cuenta bancaria a nombre de la sociedad en la cual se va efectuar el ingreso del capital social (3000€). La entidad bancaria nos dará un certificado de depósito.

1.4 Firma de la escritura de constitución ante notario

A continuación acudiremos al notario con los estatutos y el certificado de depósito y firmaremos la escritura de constitución. Se otorgará la escritura pública y se protocolizarán los estatutos sociales.

1.5 Inscripción en Registro Mercantil de la Provincia

Una vez tengamos la escritura, debemos realizar la inscripción en el Registro Mercantil de la provincia. En el mismo Registro Mercantil se legalizarán los libros societarios.

Desde el 3-12-2010 la constitución de sociedades está exenta del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD), en la modalidad de operaciones societarias.

Una vez practicada la inscripción el registrador mercantil, de forma inmediata, debe remitir oficio y por vía telemática a la Administración Tributaria de la Comunidad Autónoma correspondiente la notificación de que se ha practicado la inscripción.

2. Trámites fiscales

En la administración de Hacienda correspondiente solicitaremos el NIF, que será provisional y tiene una validez de 6 meses hasta recoger la tarjeta definitiva.

Mediante la Declaración Censal (modelo 036) solicitaremos el alta en el Censo de obligados tributarios y el alta en el IAE.

3. Trámites laborales

- Inscripción de la **empresa** en el sistema de cobertura de la Seguridad Social.
- Alta de la empresa en el régimen de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesionales o en una Mutua de accidentes de trabajo.
- Afiliación y alta de los **trabajadores** al sistema de Seguridad Social.
- Obtención del libro de matrícula y el calendario laboral
- Registro en el SEPE/SERVEF de los contratos de trabajo.
- Libro de sanciones.
- Ordenanza General de Seguridad e Higiene.

4. Libros oficiales

- Libros oficiales de comercio.
- Libro de inventarios.
- Libro diario.
- Libros auxiliares: compras, ventas, pagos y gastos.
- Libro de actas.
- Libro registro de socios.

Las sociedades acogidas al régimen del IVA:

- Registro de facturas emitidas.
- Registro de facturas recibidas.
- Registro de adquisición de bienes de inversión.

5. Registro de la marca

1.1 Presentación de la solicitud de registro de marca.

1.2 Seguimiento de la tramitación.

Durante el procedimiento la OEPM informará sobre la marcha del proceso.

1.3 Pago de las tasas oficiales.

1.4 Resolución del expediente de la solicitud.

Se realizará antes de 8 meses desde la solicitud si no hay oposiciones, y de 15 meses si las hay. Si se resuelve a favor del solicitante, la marca quedará registrada a su nombre hasta pasados 10 años de la fecha de solicitud inicial, y podrá renovarla por periodos de 10 años pagando las tasas correspondientes sin límite de tiempo.

2. Licencias

2.1 Licencia municipal de apertura: se entregará en el Ayuntamiento de Valencia:

- Declaración responsable del emprendedor donde consten:
 - Datos de carácter personal.
 - Ubicación del comercio.
 - Manifestación de que se cumple con todos los requisitos técnicos y administrativos establecidos en la norma vigente.
- Certificado final de obra firmado por el técnico competente y visado. Si no se requiere la ejecución de obras, se acompañará con una memoria técnica de actividad.
- Copia del resguardo del abono de tasas municipales.

2.2 Contratos de luz y agua

Para poder realizarlos, será condición necesaria haber solicitado antes la licencia de apertura.

2.3 Contrato de alquiler del local

Por una duración de 3 años, con obras de conservación a cargo del arrendador.

2.4 Ley Orgánica de Protección de Datos

Implantación de Protocolos de Seguridad.

3.4. Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Ubicación	Nomenclatura
Departamento de Dirección Académica	Profesional de la enseñanza escénica
Objetivo básico de la posición	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanza de inglés a niños a través de representaciones escénicas 	
Descripción del puesto	
Funciones principales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar y desarrollar actividades lúdicas de enseñanza de inglés ▪ Programar, organizar e impartir las clases ▪ Evaluar y supervisar la evolución del nivel de inglés de los niños ▪ Detectar áreas de mayor dificultad en el aprendizaje ▪ Proponer estrategias de mejora 	
Formación y experiencia	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título superior en Arte Dramático por una universidad angloparlante 	
Idiomas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nativo en inglés ▪ Nivel mínimo B2 en español certificado por el Instituto Cervantes 	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 3 años representando funciones teatrales en países angloparlantes 	
Formación y experiencia complementaria <i>(se valorará positivamente su posesión)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Título CELTA o TEFL (Teaching English as a Foreign Language) ▪ Titulación superior en filología inglesa ▪ Cursos de formación en el London Actors Workshop ▪ Experiencia enseñando inglés a niños en países de habla no inglesa 	
Cualidades personales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de comunicación ▪ Trabajo en equipo ▪ Optimismo ▪ Compromiso ▪ Vocación ▪ Imaginación ▪ Empatía 	

Tabla 16: Análisis de Puesto de Trabajo (1)

Fuente: Elaboración propia

Ubicación	Nomenclatura
Departamento de Administración	Responsable de administración
Objetivo básico de la posición	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contabilidad y facturación 	
Descripción del puesto	
Funciones principales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Llevar los libros oficiales ▪ Registrar ingresos y gastos 	
Formación y experiencia	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación Profesional Superior en Administración y Finanzas o Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas 	
Idiomas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inglés nivel B2 	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 1 año en tareas similares 	
Cualidades personales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de trabajar bajo presión 	

Tabla 17: Análisis de Puesto de Trabajo (2)

Fuente: Elaboración propia

Ubicación	Nomenclatura
Departamento de Administración	Atención al cliente
Objetivo básico de la posición	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar sobre los servicios 	
Descripción del puesto	
Funciones principales:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atender a los posibles clientes (información, dudas, quejas, reclamaciones, sugerencias...) ▪ Recibir a los clientes (niños y padres) ▪ Contestar llamadas telefónicas 	
Formación y experiencia	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bachillerato 	
Idiomas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inglés nivel B2 	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 1 años en tareas similares 	
Cualidades personales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empatía ▪ Capacidad de comunicación 	

Tabla 18: Análisis de Puesto de Trabajo (3)

Fuente: Elaboración propia

Ubicación	Nomenclatura
Departamento Comercial	Dirección comercial
Objetivo básico de la posición	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar las tareas de comunicación externa de la empresa 	
Formación y experiencia	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas 	
Idiomas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inglés nivel B2 	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 1 año en tareas similares 	
Formación complementaria	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento de uso de redes sociales 	

Tabla 19: Análisis de Puesto de Trabajo (4)

Fuente: Elaboración propia

Ubicación	Nomenclatura
Departamento de Dirección Académica	Formulación estratégica
Objetivo básico de la posición	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer las directivas de funcionamiento de las clases y objetivos a lograr 	
Formación y experiencia	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas 	
Idiomas:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inglés nivel B2 	
Experiencia:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 1 año en tareas similares 	
Cualidades personales	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de trabajo en equipo 	

Tabla 20: Análisis de Puesto de Trabajo (5)

Fuente: Elaboración propia

3.5. Planes de contratación

Personal de administración y comercial

Dichas tareas serán llevadas a cabo por Ana Belén Peñalver Guerrero, siendo la socia única trabajadora de la empresa.

Profesional del teatro

La contratación de personal se va a realizar a través de la publicación de ofertas de empleo en portales de empleo del Reino Unido especializados en las Artes Escénicas, más concretamente a través de <http://www.artsjobs.org.uk/search/>.

Las entrevistas se realizarán a través de videoconferencias de Skype.

La calidad de nuestro personal son la clave de una enseñanza efectiva, por ello debemos reclutar a los mejores especialistas en el sector de las artes escénicas, ya que, éstos son garantía de un servicio de excelencia.

Se contratará una persona a jornada completa con experiencia en las artes escénicas, la cual realizará por una parte tareas de creación de programas para los niños y seguimiento individualizado de los alumnos, y por otra parte llevará el proceso en sí de enseñanza a través del teatro.

"La calidad de nuestro personal son la clave de una enseñanza efectiva, por ello debemos reclutar a los mejores especialistas en el sector de las artes escénicas, ya que, éstos son garantía de un servicio de excelencia."

El proceso de contratación se realizará durante el mes de mayo y se prolongará hasta junio, momento en el que se conocerá la persona seleccionada. Durante el mes de julio, la persona seleccionada realizará un curso intensivo de español en España, financiado por nuestra empresa a fin de garantizar una comunicación fluida entre los padres de los alumnos.

Asimismo, en la última quincena de agosto la persona seleccionada conjuntamente con la socia fundadora de empresa, trabajarán conjuntamente para establecer las líneas básicas de la empresa y compartir una visión común de la empresa.

3.6. Organigrama

Un organigrama es una forma de poner claramente cuáles son las funciones importantes de las personas que integran la empresa y cómo queremos organizarnos, es decir, es una visualización de las responsabilidades y tareas de cada uno.

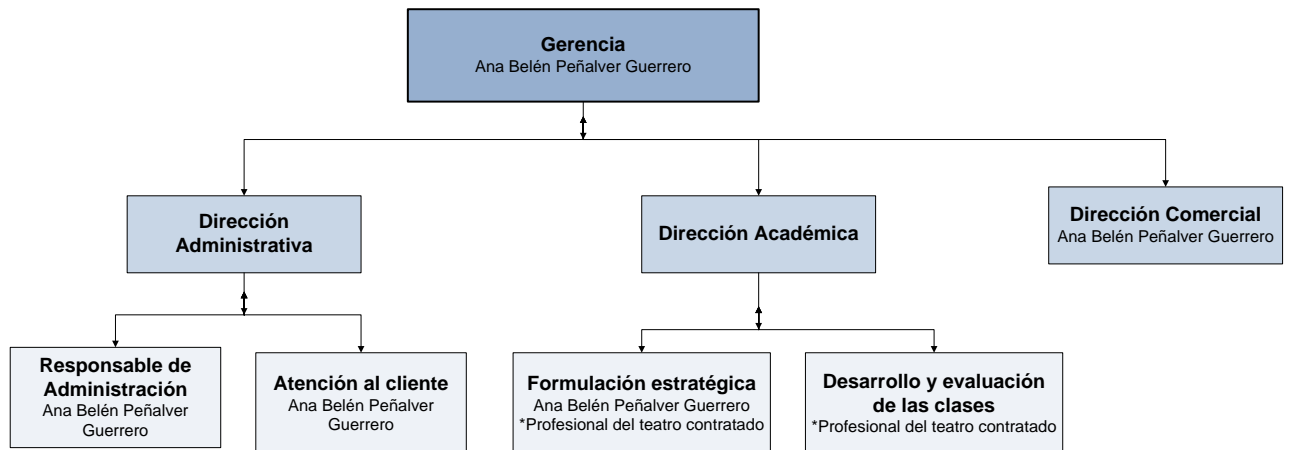


Figura 7: Organigrama de Arteatro

Fuente: Elaboración propia

3. POLÍTICA DE OPERACIONES Y PROCESOS

3.1 Localización

Factores que determinan la localización
--

La localización de la empresa va a depender de tres factores:

- En función de la población potencial de niños en cada uno de los distritos y su evolución prevista (en función de la demanda).
- En función de la intensidad de la competencia (en función de la oferta). Tenemos:
 - Competencia directa.
 - Competencia indirecta: academias de idiomas tradicionales, clases extraescolares, clases de teatro.
- En función del nivel socioeconómico de la población (los padres de los niños, puesto que ellos son quienes contratarán nuestros servicios).

La determinación de la capacidad de pago (poder adquisitivo) de los padres de los niños es necesaria para:

- Adaptar el precio a las características de la población en ese distrito (ya que no se trata de un bien de primera necesidad).
- Disminuir y evitar los posibles impagos.

En relación a los factores anteriores, lo deseable es un distrito con:

- Una alta población y crecimiento elevado (mayor demanda potencial).
- Una tasa de desempleo bajo (mayor nivel adquisitivo).
- Una competencia baja.

Resultados

Se han eliminado aquellos distritos con una tasa de desempleo superior a la media de la ciudad de Valencia (20,9%) así como aquellos con un crecimiento relativo de la población para 2017 inferior a la media (4%).

Los resultados a falta de tener en cuenta los datos referentes a la competencia son los siguientes:

Distrito	Niños en 2012	Niños en 2017	Crecimiento	Desempleo en 2012
12	7.856	6.831	15%	20,7
4	3.662	3.346	9%	20,6
1	1.958	1.793	9%	19,5
10	7.349	6.959	6%	20,5
2	3.954	3.774	5%	20,1
7	4.352	4.201	4%	20,7

Tabla 21: Datos de los distritos seleccionados

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ayuntamiento de Valencia

El desempleo en los distritos 12, 4, 10 y 7 es muy similar pero hay mayor población en el distrito 12 y tiene mayor potencial de crecimiento. Por tanto elegimos el 12 entre este conjunto de distritos.

El distrito 1 es el que menor desempleo tiene pero en el que menos población hay. Por tanto, es motivo suficiente para descartarlo.

El distrito 2 tiene un desempleo similar al 1 pero tiene casi el doble de población, por lo que podría ser un distrito adecuado para realizar la prestación del servicio.

El distrito en el cual la población de niños va a crecer más y en el cual el desempleo es menor es en el distrito 12, por tanto, éste será el distrito en el cual se ubicará Arteatro.

Decisión y justificación

El intervalo de la tasa de desempleo de los distritos con una tasa de desempleo inferior a la media de la ciudad de Valencia se encuentran comprendidos entre 18,7% y 20,7%, por tanto es un rango de variación bajo.

Por otra parte, las tasas previstas de crecimiento de la población en cinco años una vez eliminados aquellos distritos con un crecimiento inferior a la media de la ciudad de Valencia (4%), tienen una mayor variabilidad con crecimientos entre el 5% y el 22%.

Es por ello que las decisiones cuya base es el crecimiento previsto de la población, deben de prevalecer sobre aquellas referentes al nivel de desempleo. Por tanto, el distrito en el que se localizará Arteatro será en el distrito 12 (Camins al Grau).

3.2 Distribución en planta

Características básicas de las instalaciones

El centro tendrá una dimensión de unos 70m². El local también va a comprender una pequeña trastienda, la zona de recepción y una sala de juego en la que tendrán lugar las clases.

Costes por acondicionamiento del local

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

- **Acondicionamiento externo:** Rótulos, lunas del escaparate, cierres...
- **Acondicionamiento interno:** Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso. Hay que adecuar el local para que se encuentre en condiciones para su uso, habilitando un despacho, una zona de recepción y un aula completa.

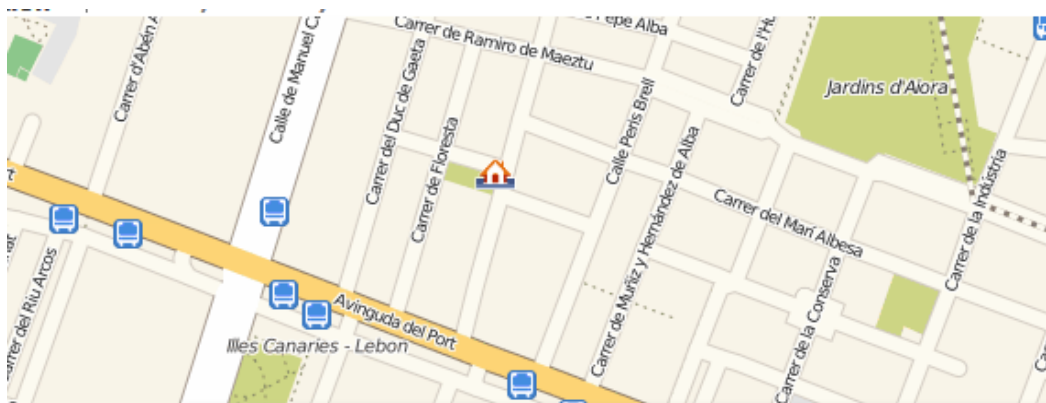


Figura 9: localización del local

Fuente: Elaboración propia

Layout del local

Una vez que se ha decidido el alquiler del local de negocio es necesario distribuir de la forma más eficiente posible los espacios.

Los criterios de distribución de espacios son los siguientes:

- Necesidades de comunicación rápida y eficaz.
- Espacios y condiciones adecuados para el trabajo intelectual.
- Exigencias estéticas de despachos y locales.
 - Sonido.
 - Luminosidad.
 - Ergonomía del mobiliario.
 - Confortabilidad ambiental.
- Infraestructura básica para la informatización.
- En los servicios al público con importante flujo de personas externas a la empresa, como clientes o usuarios, salas de espera...

En el local de Arteatro van a ver tres zonas diferenciadas: la zona de atención al público, la zona de oficina y el aula de juegos. El layout del local se presenta a continuación:

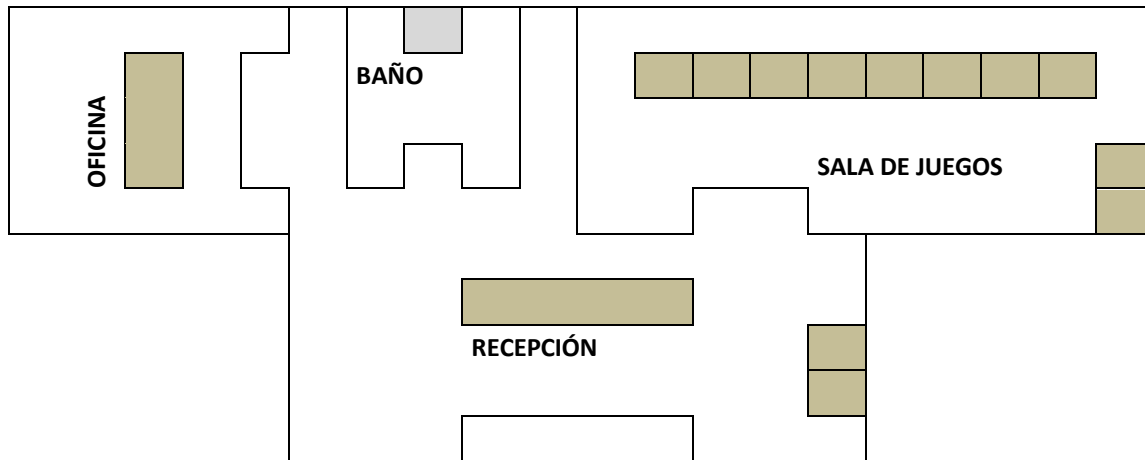


Figura 10: Layout del local

Fuente: Elaboración propia

El área de atención al público va a estar dispuesta con cajoneras y sillas de visitas para los padres. Habrá un revistero para que los padres puedan entretenerse mientras que esperan a que sus hijos acaben las clases.

La zona de oficina destacará por su iluminación y la disposición de mesas que inviten a las reuniones grupales.

El aula de juegos será de colores muy vivos con estantes para libros y películas, sillas para cada niño, alfombras que inviten al juego en el suelo y gran variedad de juegos que potencien la imaginación del niño en un entorno de simulación escénica. Así mismo, también estará dotado de dispositivos multimedia.

3.7. Procesos

Los principales procesos del servicio, tanto antes de la prestación como durante el transcurso de las clases, se presentan a continuación en forma de diagramas de flujo.

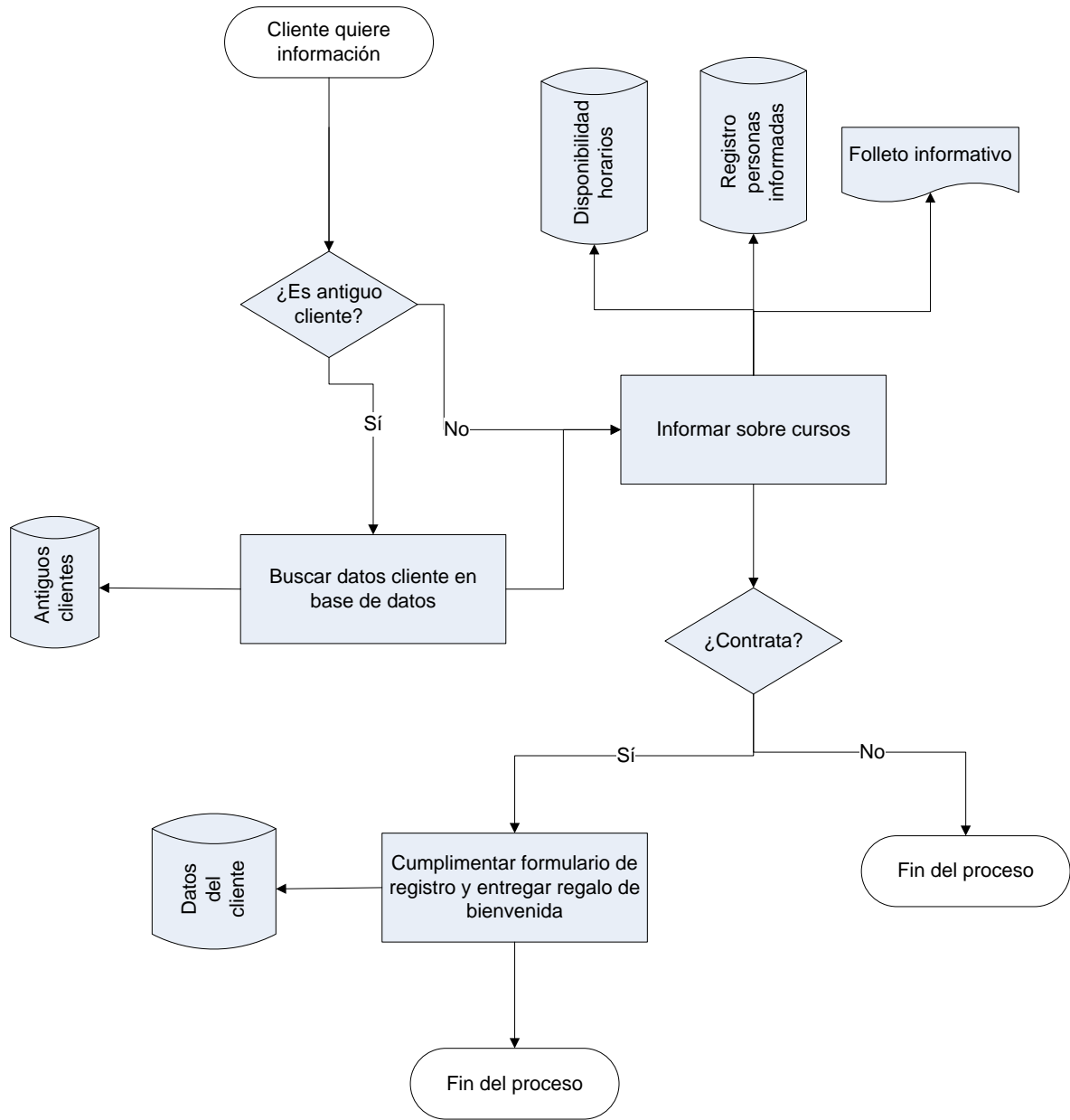


Figura 11: Mapa de procesos (1)

Fuente: elaboración propia

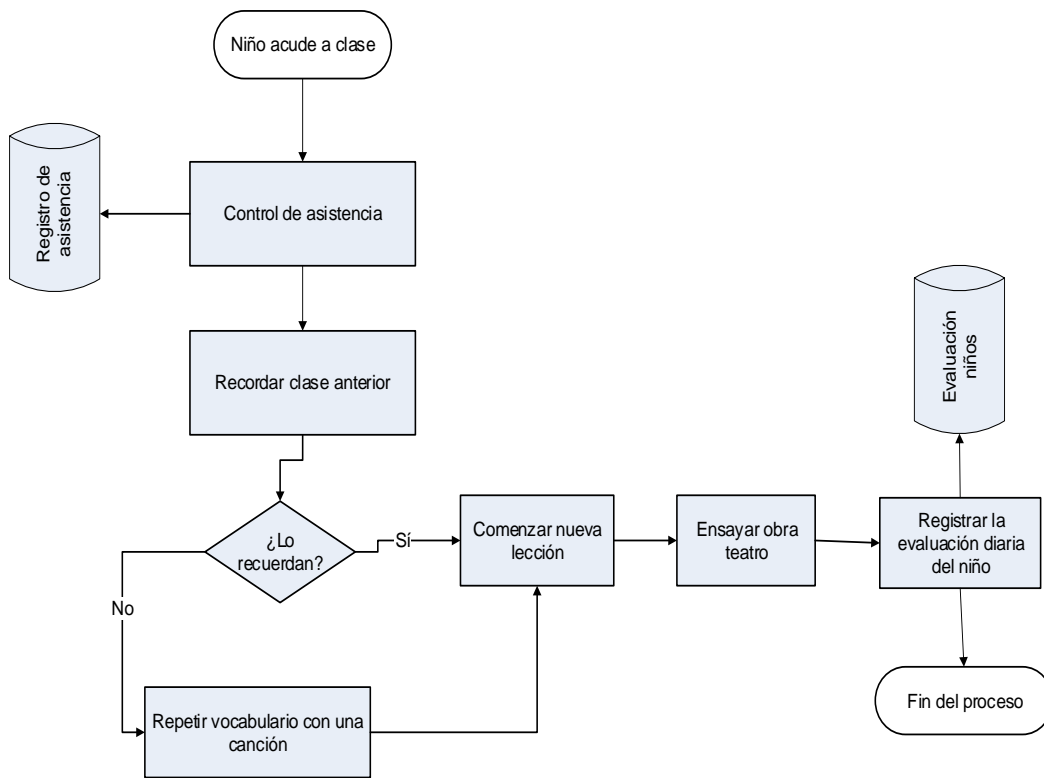


Figura 12: Mapa de procesos (2)

Fuente: elaboración propia

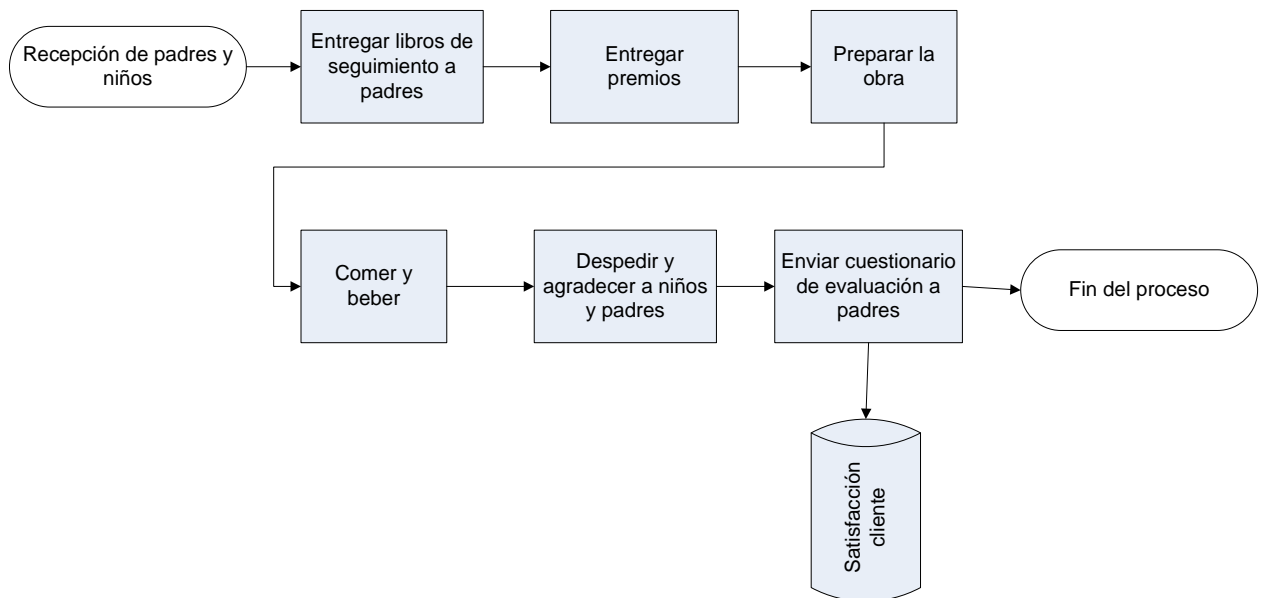


Figura 13: Mapa de procesos (3)

Fuente: elaboración propia

3.8. Necesidades de equipo

El objetivo debe ser conseguir la máxima funcionalidad en la distribución del mobiliario reparando a su vez en que se cuiden todos los detalles estéticos que transmitan la apariencia que queremos para el negocio.

Los siguientes conceptos son inversiones realizadas antes de la puesta en marcha de la empresa. Está compuesto por :

Compra de elementos de inversión previo al inicio de la actividad, valorado en 3329,35€.

- Mobiliario: esencialmente sillas, mesas y muebles varios para la recepción, la sala de juegos y la oficina): 813,32€
 - Equipamiento: equipos informáticos, teléfonos, periféricos y software: 944,65€
 - Existencias: elementos de uso habitual durante el transcurso de las clases de inglés. Se destacan juegos que potencien la imaginación del niño, escenarios, manualidades y material multimedia: 379,37€.

Fianzas y depósitos: 500€

- Fianzas en concepto de 2 mensualidades por el alquiler del local

Gastos de establecimiento:

- Gastos de la puesta en marcha, principalmente las acciones de marketing: 390
- Gastos de constitución legal del negocio : 302€.

Los precios asignados para el mobiliario provienen de la web de Ikea, y los de equipamiento de la web de “pccomponentes” debido a la buena relación calidad-precio que ambas empresas presentan.

Finalmente, el importe total de la inversión previa asciende a 3329,35€.

COMPRA DE ELEMENTOS DE INVERSIÓN

MOBILIARIO Y DECORACIÓN					
	Unidades	Precio unitario (€)	IVA (21%)	Precio total unitario (€)	Precio total (€)
Recepción					
Escritorio	1,00	57,76	12,13	69,89	69,89
Sillas	3,00	16,52	3,47	19,99	59,97
Sillas visitas	2,00	14,04	2,95	16,99	33,98
Cajonera	1,00	9,90	2,08	11,98	11,98
Lámpara de techo	1,00	41,23	8,66	49,89	49,89
Oficina					
Sillas de trabajo	2,00	33,05	6,94	39,99	79,98
Cajonera	1,00	26,44	5,55	31,99	31,99
Lámpara de techo	1,00	6,60	1,39	7,99	7,99

Escritorio	2,00	34,70	7,29	41,99	83,97
Sala de juegos					
Revistero de pared	1,00	13,21	2,77	15,98	15,98
Librería	2,00	33,05	6,94	39,99	79,98
Lámpara de techo	3,00	6,60	1,39	7,99	23,96
Alfombra corazón	1,00	3,29	0,69	3,98	3,98
Alfombra circuito	1,00	8,25	1,73	9,98	9,98
Taburete	20,00	4,54	0,95	5,49	109,87
Mesas	5,00	23,13	4,86	27,99	139,94

EQUIPAMIENTO					
	Unidades	Precio unitario (€)	IVA (21%)	Precio total unitario (€)	Precio total (€)
CPU	2,00	154,54	32,45	186,99	373,99
Monitor	2,00	65,25	13,70	78,95	157,91
Teclado	2,00	4,91	1,03	5,94	11,88
Ratón	2,00	3,26	0,68	3,94	7,89
Multifunción	1,00	37,19	7,81	45,00	45,00
Televisión	1,00	189,26	39,74	229,00	229,00
Teléfono inalámbrico	1,00	16,52	3,47	19,99	19,99
Contaplús	1,00	81,81	17,18	98,99	98,99

EXISTENCIAS					
	Unidades	Precio unitario (€)	IVA (21%)	Precio total unitario (€)	Precio total (€)
Juegos					
Juego de desayuno	1,00	6,60	1,39	7,99	7,99
Juego de utensilios de cocina	1,00	2,47	0,52	2,99	2,99
Juego de verduras	1,00	6,60	1,39	7,99	7,99
Caja de herramientas	1,00	6,60	1,39	7,99	7,99
Marionetas	2,00	4,12	0,87	4,99	9,97
Marionetas de dedo	1,00	6,60	1,39	7,99	7,99
Escenarios					
Casa de muñecas	2,00	4,12	0,87	4,99	9,97
Estantería de juguete	1,00	8,25	1,73	9,98	9,98
Cocina mini	1,00	57,76	12,13	69,89	69,89
Tienda	1,00	16,52	3,47	19,99	19,99
Manualidades					
Caballete	1,00	16,52	3,47	19,99	19,99
Paquetes de rotuladores	10,00	1,64	0,34	1,98	19,84
Paquetes de tizas	3,00	1,64	0,34	1,98	5,95
Rollos de papel de dibujo	3,00	2,47	0,52	2,99	8,97
Multimedia					
Libros de lectura	20,00	4,13	0,87	5,00	99,95
Películas	10,00	5,78	1,21	6,99	69,94

CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA:

Puesta en marcha	
Concepto	€ (IVA incluido)
Publicidad de lanzamiento	100,00
Desplazamiento por la compra inversiones	40,00
Formación personal	250,00

Tabla 22: Inversiones en Arteatro

Fuente: Elaboración propia

Constitución	
Concepto	€ (IVA incluido)
Certificación negativa de nombre	20,0
Escritura ante notario	70
Escritura en Registro Mercantil	50
Registro de la Marca	150
Comunicación apertura centro de trabajo	2
Libros oficiales y libros de visitas	10

Tabla 27: Gastos de establecimiento

Fuente: Elaboración propia

4. POLÍTICA FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA

4.1. Plan de financiación

La financiación necesaria para el buen funcionamiento de la empresa tendrá que ser capaz de cubrir los costes de inversión costes de inversión previos al inicio de la actividad.

	Inversión inicial	2015	2016
a) Elementos de inversión	2.137,34		
Inmovilizado material	1.658,98		
Inmovilizado intangible	98,99		
Existencias	379,37	417,31	459,04
b) Depósitos y fianzas	500,00		
Fianzas alquiler local	500,00		
c) Gastos establecimiento	692,00		
Gastos de constitución	302,00		
Gastos de puesta en marcha	390,00		
TOTAL A FINANCIAR	3.329,34	417,31	459,04

Tabla 23: Necesidades de financiación

Fuente: Elaboración propia

En las existencias se ha supuesto que éstas se incrementan un 10% interanual, y está compuesto principalmente por material necesario para impartir las clases.

Estas inversiones se van a financiar íntegramente con capital aportado por los socios, ya que en las fases iniciales de la empresa no se desea solicitar financiar ajena.

Tal y como se puede observar en la tabla siguiente, el capital aportado por los socios de 5.000€ se utilizará para financiar las inversiones previas al inicio de la actividad, así como las existencias de los años 2015 y 2016.

	Inicio (2014)	2015	2016
Financiación disponible (capital)	5.000,00	1.670,66	1.253,35
Necesidades financiación	3.329,34	417,31	459,04
Excedente	1.670,66	1.253,35	794,31

Tabla 24: Plan de financiación

Fuente: Elaboración propia

4.2. Plan de amortizaciones

En el apartado de “necesidades de quipo”, se presentó en detalle los distintos elementos que componen las inversiones iniciales en la empresa. En el cuadro siguiente, aparecen estas mismas pero clasificadas en función de los criterios del PGC de Pymes, a fin de aplicar el porcentaje de amortización determinado por ley.

El porcentaje de amortización aplicado es el siguiente:

- Mobiliario: 10% anual.
- Equipos para procesos de información: 25% anual.
- Aplicaciones informáticas: 33,33% anual.

INVERSIONES	
Inmovilizado Material	1658,9826
Mobiliario	813,3257
Equipos para proceso de información	845,6569
Inmovilizado Intangible	98,9901
Aplicaciones informáticas	98,9901

Tabla 25: Inversiones amortizables

Fuente: Elaboración propia

Amortización			
Elemento	4 meses 2014	2015	2016
Mobiliario (10% anual)	27,11	81,33	81,33
Equipos procesos información (25% anual)	70,47	211,41	211,41
Aplicaciones informáticas (33,3% anual)	10,99	32,96	32,96
Total de amortización anual	108,57	325,71	325,71

Tabla 26: Plan de amortización

Fuente: Elaboración propia

Debido a que el inicio de la actividad es en septiembre de 2014, durante dicho año los elementos de inversión se amortizarán únicamente durante 4 meses.

4.3. Gastos de explotación

Los gastos de explotación de Arteatro son:

	Costes mensuales	4 meses (2014)	2015	2016
Retribución del autónomo	900,00	3.600,00	10.800,00	10.800,00
Seguro del autónomo	188,64	754,56	2.263,68	2.263,68
Sueldos y salarios (salario bruto)	940,00	3.760,00	11.280,00	11.280,00
Seg. social a cargo de la empresa (30% salario bruto)	282,00	1.128,00	3.384,00	3.384,00
Alquileres y cánones	250,00	1.000,00	3.000,00	3.000,00
Suministros	100,00	600,00	1.800,00	1.800,00
Gastos diversos	100,00	400,00	1.200,00	1.200,00
Dotación amortizaciones		108,57	325,71	325,71

Tabla 27: Gastos de explotación

Fuente: Elaboración Propia

Retribución del autónomo

- Salario Base: 900€
- Cotización: la cuota a pagar mensual será de 188, 64€, teniendo en cuenta que se ha aplicado la bonificación para mujeres menores de 35 años y de que no se ha solicitado la cobertura de las contingencias profesionales.

CUOTA A PAGAR CADA MES	Cuota Mínima Obligatoria
Seguridad Social	166,95
Contingencias Comunes	20,79
Riesgo durante embarazo/lactancia	0,90
Contingencias Profesionales	
Cese de Actividad	
TOTAL	188,64

Tabla 28: Cuota del autónomo

Fuente: www.infoautonomos.com

Sueldos y salarios del trabajador contratado

La retribución estará compuesta por:

- Retribución financiera directa: sueldo bruto establecido en 800€.
- Retribución financiera indirecta, es decir, las prestaciones o retribuciones en especie estará compuesto por tickets comedor valorado en 140€ mensuales.

Líquido a pagar tras la retención = base de cotización - % IRPF (12%) – Seguridad Social a cargo del trabajador (6%) = 940 – 60,16 – 112,80 = 767,04€ (percepción neta del trabajador).

Seguridad Social a cargo de la empresa

Seguridad Social a cargo de la empresa: 282€, habiéndose calculado como el 30% sobre el salario bruto (940€).

Suministros

A razón de 100€ mensuales. Este concepto engloba gastos de luz, agua e Internet.

Otros gastos

Principalmente gastos de materiales de oficina.

Amortizaciones

Las amortizaciones ascienden a 105,57€ para los 4 meses de actividad de 2014, y a 325,71€ para los años 2015 y 2016.

Finalmente, el coste fijo anual en 2015 y 2016 asciende a 33.453,39€.

4.4. Cuenta de Pérdidas y ganancias provisional

Se han establecido tres escenarios diferentes para analizar el resultado de pérdidas y ganancias. Para todos los escenarios se ha establecido un **precio de 60€ mensuales con un coste de matrícula de 30€ que se paga únicamente en el momento de contratar el curso.**

Los cursos tienen una duración de 10 meses (de septiembre a junio), motivo por el cual no hay alumnos ni flujos de entrada de dinero entre los meses de julio y agosto si bien sí que hay costes fijos.

Escenario pesimista

La premisa de este escenario se basa en que el número de alumnos es inferior al punto muerto para el precio establecido (60€ mensuales y matrícula de 30€). Se ha supuesto que el número de matriculaciones se incrementa un **5% anual** a partir de septiembre del 2015, es decir, a partir del segundo año de vida de la empresa-

El número de alumnos iniciales se prevé que sea de 35 alumnos, incrementándose a 40 en el mes de octubre y manteniéndose hasta el final del curso.

Escenario realista

La premisa de este escenario se basa en que el número de alumnos se encuentra próximo al punto muerto para el precio establecido (60€ mensuales y matrícula de 30€). Se ha supuesto que el número de matriculaciones se incrementa un **10% anual** a partir de septiembre del 2015, es decir, a partir del segundo año de vida de la empresa-

El número de alumnos iniciales se prevé que sea de 47 alumnos, incrementándose a 53 en el mes de octubre y manteniéndose hasta el final del curso.

Escenario optimista

La premisa de este escenario se basa en que el número de alumnos superior al punto muerto para el precio establecido (60€ mensuales y matrícula de 30€). Se ha supuesto que el número de matriculaciones se incrementa un **15% anual** a partir de septiembre del 2015, es decir, a partir del segundo año de vida de la empresa-

El número de alumnos iniciales se prevé que sea de 55 alumnos, llegando a 60 en el mes de octubre y manteniéndose hasta el final del curso.

Por otra parte, en la cuenta de pérdidas y ganancias presentada a continuación se cuantifica el resultado obtenido por Arteatro en el año 2014, por tanto con 4 meses de actividad así como los años completos de 2015 y 2016.

A continuación se presentará el número de matriculaciones así como el volumen de ingresos del escenario realista años siguiendo las hipótesis comentadas anteriormente. Los datos correspondientes a los escenarios pesimista y realista se pueden encontrar en el apartado de anexos (ver tablas 31, 32 y 33).

		VENTAS DE SERVICIO (nº de alumnos)		
		REALISTA		
		Curso de inglés	Matrícula	Total
2014	Septiembre	47	47	94
	Octubre	53	5	58
	Noviembre	53		53
	Diciembre	53		53
2015	Enero	53		53
	Febrero	53		53
	Marzo	53		53
	Abril	53		53
	Mayo	53		53
	Junio	53		53
	Julio	0	0	0
	Agosto	0	0	0
	Septiembre	52	52	103
	Octubre	58	6	64
	Noviembre	58		58
	Diciembre	58		58
	2016	Enero	58	
Febrero		58		58
Marzo		58		58
Abril		58		58
Mayo		58		58
Junio		58		58
Julio		0		0
Agosto		0		0
Septiembre		57	57	114
Octubre		64	6	70
Noviembre		64		64
Diciembre		64		64

Tabla 34: Previsión de número de alumnos

Fuente: Elaboración Propia

		VENTAS DE SERVICIO (€)		
		REALISTA		
		Curso de inglés	Matrícula	Total
2014	Septiembre	2.820 €	1.410 €	4.230 €
	Octubre	3.180 €	150 €	3.330 €
	Noviembre	3.180 €	- €	3.180 €
	Diciembre	3.180 €	- €	3.180 €
2015	Enero	3.180 €	- €	3.180 €
	Febrero	3.180 €	- €	3.180 €
	Marzo	3.180 €	- €	3.180 €
	Abril	3.180 €	- €	3.180 €
	Mayo	3.180 €	- €	3.180 €
	Junio	3.180 €	- €	3.180 €
	Julio	- €	- €	- €
	Agosto	- €	- €	- €
	Septiembre	3.102 €	1.551 €	4.653 €
	Octubre	3.498 €	165 €	3.663 €
	Noviembre	3.498 €	- €	3.498 €
	Diciembre	3.498 €	- €	3.498 €
	2016	Enero	3.498 €	- €
Febrero		3.498 €	- €	3.498 €
Marzo		3.498 €	- €	3.498 €
Abril		3.498 €	- €	3.498 €
Mayo		3.498 €	- €	3.498 €
Junio		3.498 €	- €	3.498 €
Julio		- €	- €	- €
Agosto		- €	- €	- €
Septiembre		3.412 €	1.706 €	5.118 €
Octubre		3.848 €	182 €	4.029 €
Noviembre		3.848 €	- €	3.848 €
Diciembre		3.848 €	- €	3.848 €

Tabla 35: Previsión de ventas

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presenta la cuenta de Pérdidas y Ganancias para cada uno de los escenarios:

	RESULTADOS (CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS)		
	REALISTA		
	2014 (4meses)	2015	2016
Ventas Netas	13.920	34.392	34.333
MARGEN BRUTO	13.920	34.392	34.333
Aprovisionamiento (variación de existencias)	0	-38	-42
Retribución del autónomo	-3.600	-10.800	-10.800
Seguro del autónomo	-755	-2.264	-2.264
Sueldos y salarios	-3.000	-9.000	-9.000
Seg. social a cargo de la empresa	-1.129	-3.386	-3.386
Alquileres y cánones	-1.000	-3.000	-3.000
Suministros	-600	-1.800	-1.800
Gastos diversos	-400	-1.200	-1.200
Dotación amortizaciones	-109	-326	-326
RESULTADO DE EXPLOTACION	3.328	2.617	2.558
Gastos financieros	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	3.328	2.617	2.558
I.Sociedades	-499	-393	-384
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.829	2.224	2.175

Tabla 36: Resultados de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al Impuesto de Sociedades, para las entidades de nueva creación (constituidas a partir de enero de 2013), tributarán en el primer periodo impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, deben aplicar un tipo diferente al general. Por la parte de la BI comprendida entre 0 y 300.000€, al tipo del 15%, por la parte de la BI restante al 20%.

En lo que respecta a la variación de existencias, se ha calculado la diferencia entre las existencias iniciales y las finales.

Los detalles de cálculo se presentan en la tabla siguiente:

	2014 (4 meses)	2015	2016
Existencias iniciales	379,37	379,37	417,31
Existencias finales	379,37	417,31	459,04
Variación existencias	0	-37,94	-41,73

Tabla 37: Variación de existencias

Fuente: Elaboración propia

4.5. Previsión de tesorería

La previsión de tesorería que se presenta a continuación es la correspondiente al primer curso académico de Arteatro en el **escenario realista** correspondiente al periodo desde septiembre de 2014 a agosto de 2015.

La carencia de ingresos en los meses de julio y agosto se cubren gracias a los excedentes de tesorería de los meses precedentes.

Arteatro se encuentra exento de la obligación de facturar IVA por sus actividades tal y como aparece indicado en el artículo 20 de la Ley del Impuesto sobre Valor Añadido debido a que se dedica a la enseñanza de idiomas:

"La educación de la infancia y de la juventud, la guarda y custodia de niños, la enseñanza escolar, universitaria y de postgraduados, la enseñanza de idiomas y la formación y reciclaje profesional, realizadas por Entidades de derecho público o entidades privadas autorizadas para el ejercicio de dichas actividades."

Al no poderse repercutir el IVA dado que la actividad de enseñanza está exenta, el IVA soportado en las compras tiene la consideración de mayor gasto

De manera análoga, el IVA soportado en la adquisición de inmovilizado, tiene la consideración de mayor importe de compra, al no ser un impuesto recuperable. Este mayor valor, implica contabilizar el valor del inmovilizado adquirido por el importe total pagado, es decir base + IVA.

	2014				2015							
	Sept.	Octubre	Nov.	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Cobro de clientes	4.230,00	3.330,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	0,00	0,00
TOTAL COBROS	4.230,00	3.330,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	3.180,00	0,00	0,00
Sueldos y salarios del personal	940,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Seguridad Social a cargo de la empr.	282,00	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13	282,13
Retribución del autónomo	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Seguros del autónomo (RETA)	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64	188,64
Alquileres y cánones	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Suministros	100,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Gastos diversos	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL PAGOS	-2.760,64	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77	-2.620,77
Diferencia COBROS-PAGOS	1.469,36	709,23	559,23	559,23	559,23	559,23	559,23	559,23	559,23	559,23	-2.620,77	-2.620,77
SALDO ANTERIOR	0,00	1.469,36	2.178,59	2.737,82	3.297,05	3.856,28	4.415,51	4.974,74	5.533,97	6.093,20	6.652,43	4.031,66
SALDO FINAL DISPONIBLE	1.469,36	2.178,59	2.737,82	3.297,05	3.856,28	4.415,51	4.974,74	5.533,97	6.093,20	6.652,43	4.031,66	1.410,89

Tabla 38: Previsión de tesorería

Fuente: Elaboración Propia

4.6. Balance de situación provisional

En lo que respecta al activo, el inmovilizado intangible se corresponde con una aplicación informática, el inmovilizado material con el mobiliario y equipos para procesamiento de información y las inversiones financieras a largo plazo son los depósitos y fianzas del local.

No existe ningún importe en la partida de clientes ya que a los clientes no se les permite la opción de pago aplazado.

En cuanto al pasivo y patrimonio neto, se ha dedicado un 10% del resultado a reservas legales.

ACTIVO	2014	2015
Inmovilizado Intangible (Aplicaciones informáticas)	98,99	98,99
Inmovilizado Material (mobiliario y equipos para procesos de información)	1.658,98	1.658,98
Inversiones financieras a largo (depósitos y fianzas)	500,00	500,00
Amortizaciones	108,57	325,71
Activo no Corriente	2.366,54	2.583,68
Existencias	379,37	796,68
Clientes	0,00	0,00
Efectivo	5.366,09	4.066,58
Activo Corriente	5.745,46	4.863,26
TOTAL ACTIVO	8.112,01	7.446,94

PASIVO	2014	2015
Capital	5.000,00	5.000,00
Subvenciones	0,00	0,00
Reservas	282,91	222,45
Resultados	2.829,10	2.224,49
PATRIMONIO NETO	8.112,01	7.446,94
Deudas a largo plazo	0,00	0,00
Pasivo No corriente	0,00	0,00
Deudas a corto plazo	0,00	0,00
Otros acreedores	0,00	0,00
Proveedores	0,00	0,00
Pasivo Corriente	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	8.112,01	7.446,94

Tabla 39: Balance de situación provisional en 2014 y 2015

Fuente: Elaboración Propia

4.7. Ratios

Ratio de endeudamiento: siempre toma un valor cero, ya que la empresa se financia a través de recursos propios.

Rentabilidad financiera o Return on Equity: las unidades monetarias aportadas por los accionistas obtienen progresivamente una mayor rentabilidad a través del resultado de pérdidas y ganancias, duplicándose la rentabilidad financiera en el segundo año.

Rentabilidad económica o Return on Assets: en el segundo año, por cada unidad monetaria clasificada como activo, se obtienen aproximadamente cinco veces más unidades económicas en forma de BAII que en el año 1.

Margen sobre ventas: por cada unidad económica que se ingresa como ventas, al final se recibe como resultado de explotación el 3% de éstas en el primer año, el 14% en el segundo año y el 22% en el tercer año. Todo esto es debido a una estructura de gastos controlada así como un incremento gradual de las ventas.

	AÑO 1	AÑO 2
Capital aportado	5.000,00 €	5.000,00 €
Activo	8.112,01 €	7.446,94 €
BAII	3.328,35 €	5.024,73 €
Resultado	3.328,35 €	2.617,05 €
Ventas	13.920,00 €	34.392,00 €

Tabla 40: Datos para calcular ratios a 2 años

Fuente: Elaboración Propia

	2014	2015
Endeudamiento	0	0
Rentabilidad financiera	0,67	0,52
Rentabilidad económica	0,67	1,00
Margen sobre ventas	24%	15%

Tabla 41: Ratios a 2 años

Fuente: Elaboración Propia

VI. VALORACIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La metodología de enseñanza de idiomas que se ha presentado en el presente plan de empresa es novedosa y potencia el desarrollo de habilidades comunicacionales dentro de un contexto de diversión y entretenimiento.

Tal y como los expertos en la enseñanza privada de idiomas comentan "las pruebas actuales de inglés se basan en definiciones obsoletas de los niveles" así como "la mayoría de las pruebas de inglés no evalúan el auténtico objetivo del estudiante: una comunicación satisfactoria". Es por ello que la parte comunicativa es un aspecto esencial en el aprendizaje de un idioma pero actualmente aún no se está abordando de una forma satisfactoria, necesidad por la cual surge Arteatro.

La misión de Arteatro es "promover el éxito de nuestros alumnos en la enseñanza de idiomas a través de una metodología innovadora y creativa basada en la excelencia, efectividad y desarrollo de nuestro personal especializado".

De la misión se desprende la importancia que el personal tiene para Arteatro. Se van a realizar grandes esfuerzos por contratar a un nativo inglés especialista en las artes escénicas, ya que la eficacia del método de enseñanza reside en gran parte en dicha persona.

Al tratarse de una metodología innovadora, será necesario informar y convencer al público objetivo de la efectividad del método. Para ello se realizarán demostraciones in situ dentro de las escuelas de los servicios que ofrecemos así como será necesario fijar un precio atractivo similar a la competencia.

Arteatro se va a situar en el distrito 12 de la ciudad de Valencia debido al alto número de personas en edad escolar. Existe una alta competencia en cuanto a la enseñanza de idiomas, si bien el resto de las empresas competidoras basan sus enseñanzas en una metodología tradicional, es decir, más teórica.

Las principales inversiones que se realizarán serán la compra de mobiliario para el local y elementos de juego para las clases. Todas las inversiones se van a financiar con capital social, fijado en 5.000€

El gasto de personal y el alquiler del local constituirán el grueso de los gastos de explotación de Arteatro.

Los cursos tienen una duración de 10 meses (de septiembre a junio), con lo cual en julio y agosto no habrán ingresos procedentes de la actividad habitual de Arteatro.

Se han planteado tres escenarios para calcular los posibles resultados de explotación, obteniéndose un resultado positivo en los escenarios realista y optimista.

La rentabilidad del proyecto dependerá del número de alumnos que se inscriban en los cursos. Si el número de alumnos es inferior al objetivo establecido, se organizarán representaciones teatrales gratuitas los sábados promocionadas a través de las redes sociales de Arteatro.

BIBLIOGRAFÍA

- ACADE. *Programa de Colegios Excelentes*. [En línea] [Citado el: 03 de 10 de 2013.]
http://www.acade.es/admin/Contents/file/folletoweb_colegiosexcelentes1.pdf.
- ACT OUT. *¿Qué es ACT OUT?* [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.]
http://actoutworkshop.com/?page_id=2..
- Action English. *¿Qué es ActionEnglish?* [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.]
http://www.actionenglishtheatre.com/htm/que_es.htm.
- Área de Pymes. *El IVA en la Enseñanza no Reglada*. [En línea] [Citado el: 15 de 09 de 2013.]
<http://foros.areadepymes.com/viewtopic.php?f=2&t=51632http://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/el-iva-en-las-actividades-formativas>.
- Ayuntamiento de Valencia. *Escolarització*. [Online] [Cited: 2013 йил 28-09.]
http://www.valencia.es/ayuntamiento/educacion.nsf/vDocumentosTituloAux/08508385BDB8C824C12572BB003B5682?OpenDocument&bdOrigen=ayuntamiento%2Feducacion.nsf&idapoyo=&lang=2&nivel=4_1.
- Ayuntamiento de Valencia. *Educación*. [Online] [Cited: 2013 йил 28-09.]
http://www.valencia.es/ayuntamiento/infocidad_accesible.nsf/vListadoCategoriasWeb/educacion?opendocument&lang=1&nivel=6.
- Ayuntamiento de Valencia. *Anuario 2011*. [Online] [Cited: 2013 йил 28-09.]
http://www.valencia.es/ayuntamiento/anuario.nsf/fCategoriaVista?readForm&nivel=6_3&Vista=vListadoAnuario&Categoria=Anuario%202011&lang=1&expand=3&subexpandido=6&bdorigen=ayuntamiento/estadistica.nsf.
- Ayuntamiento de Valencia. *Mercat de treball 2012*. [En línea] [Citado el: 30 de 09 de 2013.]
[http://www.valencia.es/ayuntamiento/otras_publicaciones.nsf/0/77B3D28613CD7989C1257B8A00382DBB/\\$FILE/MercadoLaboral2012.pdf?OpenElement&lang=1..](http://www.valencia.es/ayuntamiento/otras_publicaciones.nsf/0/77B3D28613CD7989C1257B8A00382DBB/$FILE/MercadoLaboral2012.pdf?OpenElement&lang=1..)
- Bululitos. *Taller de teatro en inglés para niños*. [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.]
<http://bululitos.bululu2120.com/taller-de-teatro-en-ingles-para-ninos>.
- Cámara FP. *Ubicación de la empresa*. [En línea] [Citado el: 11 de 10 de 2013.]
<http://www.camarafp.org/portal/index.php/estudiantes/ubicacion-de-la-empresa.html>.
- Cambridge Monitor. *Bienvenido a Cambridge Monitor*. [En línea] [Citado el: 12 de 02 de 2014.]
<http://cambridgemonitor.org/>.

Centro de idiomas Heidelberg. *Nuestros cursos*. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2013.]

<http://www.cdiheidelberg.com/Cursos.html>.

Chameleon Theatre. *Teatro en inglés*. [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.] [http://chameleon-](http://chameleon-theatre.com/teatro-en-ingles/)

[theatre.com/teatro-en-ingles/](http://chameleon-theatre.com/teatro-en-ingles/).

Ciao. *Centro de inglés, The Learning Bus, Valencia*. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2013.]

http://www.ciao.es/The_Learning_bus__2133653.

CIS. *Barómetro de Febrero*. [En línea] [Citado el: 20 de 01 de 2014.]

http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/2960_2979/2978/Es2978.pdf.

Comisión Europea. *50 formas de motivar a los estudiantes de idiomas*. [En línea] [Citado el: 05 de 10 de

2013.] http://ec.europa.eu/languages/documents/publications/lingo_es.pdf.

Comisión Europea. *Cifras clave de la enseñanza de lenguas en los centros escolates de Europa 2013*. [En

línea] [Citado el: 03 de 10 de 2013.]

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/key_data_series/143ES_HI.pdf.

Diari Oficial de la Comunitat Valenciana. *Orden del 28 de agosto del 2007*. [En línea] [Citado el: 11 de 10

de 2013.] http://www.docv.gva.es/datos/2007/09/07/pdf/2007_10990.pdf.

El Economista. *Requisitos, licencias y trámites para montar una academia de idiomas*. [En línea] [Citado

el: 05 de 10 de 2013.] : http://www.clipmedia.net/ficheros/2012/08_ago/sk702.pdf.

El Economista. *Más de 600 profesionales de enseñanza de idiomas abordan este sábado retos coo el*

intrusismo o nuevos tipos de alumnos. [En línea] [Citado el: 01 de 12 de 2013.]

[http://ecodiario.eleconomista.es/interstitial/volver/Nuezoct13/espana/noticias/5296403/11/13/mas-](http://ecodiario.eleconomista.es/interstitial/volver/Nuezoct13/espana/noticias/5296403/11/13/mas-de-600-profesionales-de-ensenanza-de-idomas-abordan-este-sabado-retos-como-el-intrusismo-o-nuevos-tipos-de-alumnos.html)

[de-600-profesionales-de-ensenanza-de-idomas-abordan-este-sabado-retos-como-el-intrusismo-o-](http://ecodiario.eleconomista.es/interstitial/volver/Nuezoct13/espana/noticias/5296403/11/13/mas-de-600-profesionales-de-ensenanza-de-idomas-abordan-este-sabado-retos-como-el-intrusismo-o-nuevos-tipos-de-alumnos.html)

[nuevos-tipos-de-alumnos.html](http://ecodiario.eleconomista.es/interstitial/volver/Nuezoct13/espana/noticias/5296403/11/13/mas-de-600-profesionales-de-ensenanza-de-idomas-abordan-este-sabado-retos-como-el-intrusismo-o-nuevos-tipos-de-alumnos.html).

El País. *El capital privado echa ojo a la educación*. [En línea] [Citado el: 01 de 10 de 2013.]

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/11/29/actualidad/1354213473_863026.html.

El País. *La fiebre de certificar el inglés*. [En línea] [Citado el: 10 de 12 de 2013.]

http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/09/13/actualidad/1379092855_187137.html.

El País. *El efecto "Alfredo Landa" lastra aún el inglés de los españoles*. [En línea] [Citado el: 10 de 12 de

2013.] http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/01/16/actualidad/1358343539_743984.html.

Expansión. *La crisis dispara a 500 millones los ingresos en el sector de la enseñanza de idiomas*. [En

línea] [Citado el: 01 de 10 de 2013.]

<http://www.expansion.com/2013/10/28/andalucia/1382963556.html?a=8c1dbe190bcb6e1b96c9f8f035>

[b378ab&t=1385896640..](http://www.expansion.com/2013/10/28/andalucia/1382963556.html?a=8c1dbe190bcb6e1b96c9f8f035)

FAce2Face Theatre Company. *Taller de teatro en inglés*. [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.] http://www.teatrosoft.es/database.php?ac=page&db=teatrosoft&id=3&show_type=4&show_id=000070..

Generalitat Valenciana. *Planes de educación plurilingüe*. [En línea] [Citado el: 11 de 10 de 2013.] http://www.cece.gva.es/ocd/sedev/es/pro_edu_pluri.htm.

Generalitat Valenciana. *Revista LA Pizarra, nº2 junio de 2013*. [En línea] [Citado el: 03 de 10 de 2013.] <http://www.cece.gva.es/prensa/revista/002/revista.pdf>.

Generalitat Valenciana. *Marco legal frente a la enseñanza de lenguas*. [En línea] [Citado el: 11 de 10 de 2013.] <http://www.cece.gva.es/ocd/sedev/es/legal.htm>.

Generalitat Valenciana. *Evaluación Diagnóstica de la Comunitat Valenciana*. [En línea] [Citado el: 20 de 01 de 2014.] <http://ep00.epimg.net/descargables/2012/09/19/c7524fef488f2b99c14cca370f0b74e4.pdf>.

INE. *Encuesta sobre los gastos de los hogares en educación*. [En línea] [Citado el: 30 de 10 de 2013.] <http://www.ine.es/prensa/np763.pdf>.

Interacting, a Theatre in education company. *What we do*. [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.] <http://www.interacting.info/index.php/es>.

Ministerio de Educación y Cultura. *Los métodos de enseñanza de segundas lenguas*. [En línea] [Citado el: 03 de 10 de 2013.] <http://www.mec.gov.py/cms/adjuntos/2957..>

Ministerio de Educación y Cultura. *Sistema Estatal de indicadores de Educación*. [En línea] [Citado el: 30 de 10 de 2013.] <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/seie2012.pdf?documentId=0901e72b81477552>.

Páginas Amarillas. *The Learning Bus*. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2013.] http://www.paginasamarillas.es/fichas/ig/the-learning-bus_212043608_000000001.html.

Proexdra. *Quiénes somos*. [En línea] [Citado el: 03 de 10 de 2013.] <http://www.proexdra.com>.

RED2001. *Convenio Colectivo de Enseñanza no Reglada*. [En línea] [Citado el: 20 de 10 de 2013.] http://www.red2001.com/convenios_juridico.php#P1805..

Regenbig Group. *Oferta Educativa*. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2013.] <http://www.regenbig.es/>.

Revista de ACADE. **2013**. 04, 2013.

Revista Electrónica de Estudios Filológicos. *Lengua segunda (L2), Lengua Extranjera (LE): factores e incidencias de enseñanza/aprendizaje*. [En línea] [Citado el: 03 de 10 de 2013.] <http://www.um.es/tonosdigital/znum16/secciones/estudios--10-Ensenanza.htm>.

SALIR.COM. *The Learning Bus*. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2013.]

http://valencia.salir.com/the_learning_bus_avda_baleares_73.

SEPE. *Los perfiles de la oferta de empleo, otros profesionales de la formación*. [En línea] [Citado el: 06 de 10 de 2013.]

http://www.sepe.es/contenido/observatorio/perfiles/pdf/Otros_profesionales_formacion.pdf.

Taller de Teatro Asura. *Teatro en inglés/Theatre in English*. [En línea] [Citado el: 25 de 09 de 2013.]

<http://teatroasura.com/cursos-regulares-2013/teatro-en-ingles-theatre-in-english..>

The Learning Bus. *Cursos*. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2013.]

<http://www.thelearningbus.es/cursos/>.

Vesper Black. *11 most popular acting agencies in London*. [En línea] [Citado el: 20 de 10 de 2013.]

<http://vesperblack.com/blog/popular-acting-agencies-in-london>.

YAENCONTRE.COM. *Locales comerciales en Valencia*. [En línea] [Citado el: 12 de 02 de 2014.]

<http://www.yaencontre.com/es/r/5896-B0103A>.

ANEXOS

Figura 14: Población por distrito 2011

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

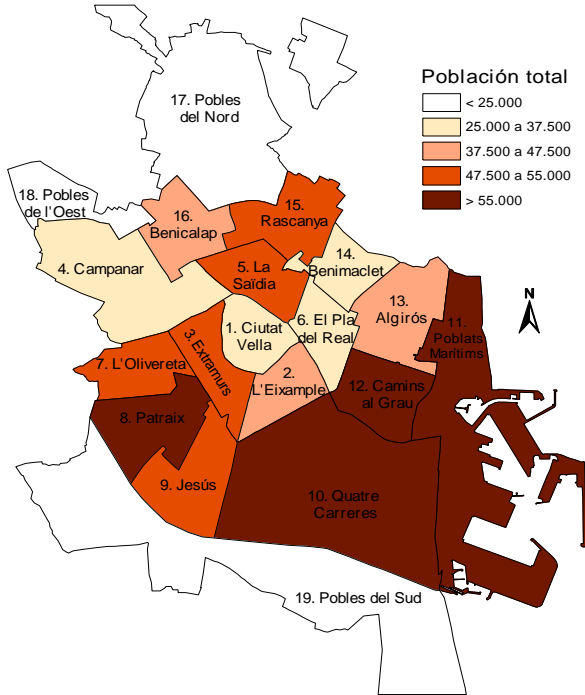


Figura 15: Población por distrito 2011

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

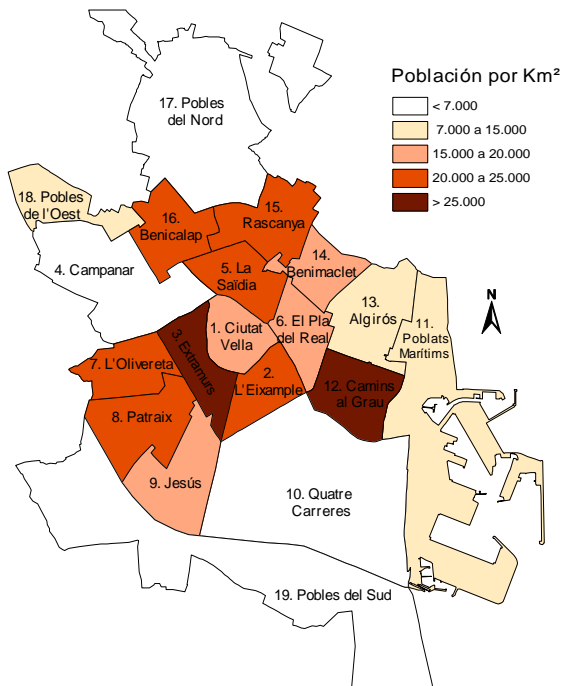


Figura 16: Porcentaje de población extranjera por distrito 2011

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

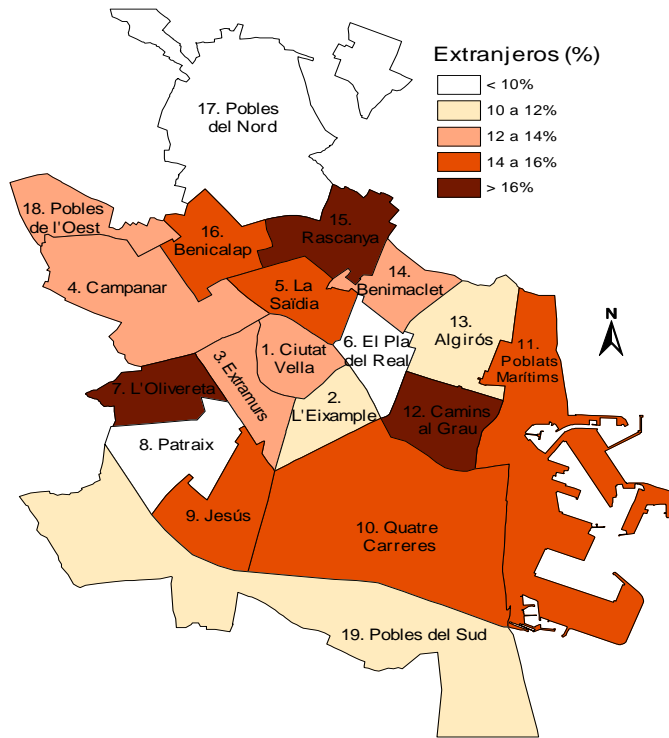


Figura 17: Tasa de natalidad por distrito 2010

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

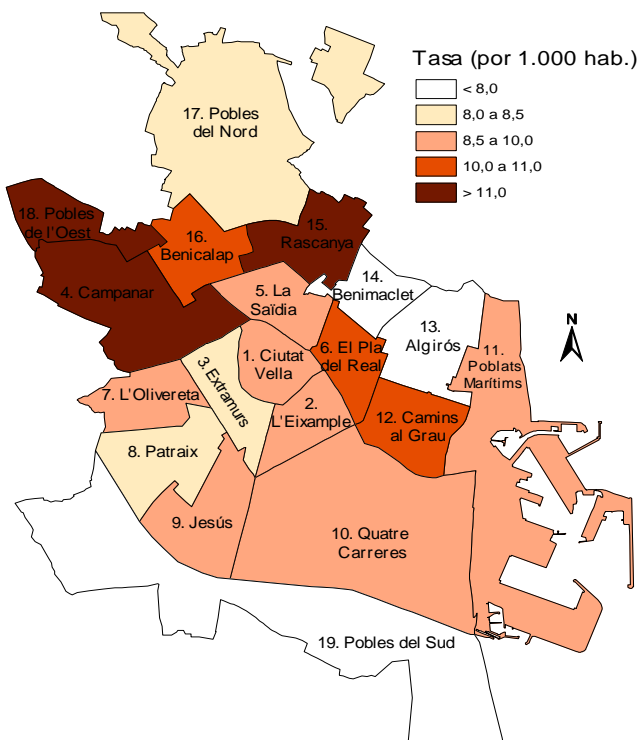


Figura 18: Tasa bruta de natalidad por distritos y media de Valencia 2010

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

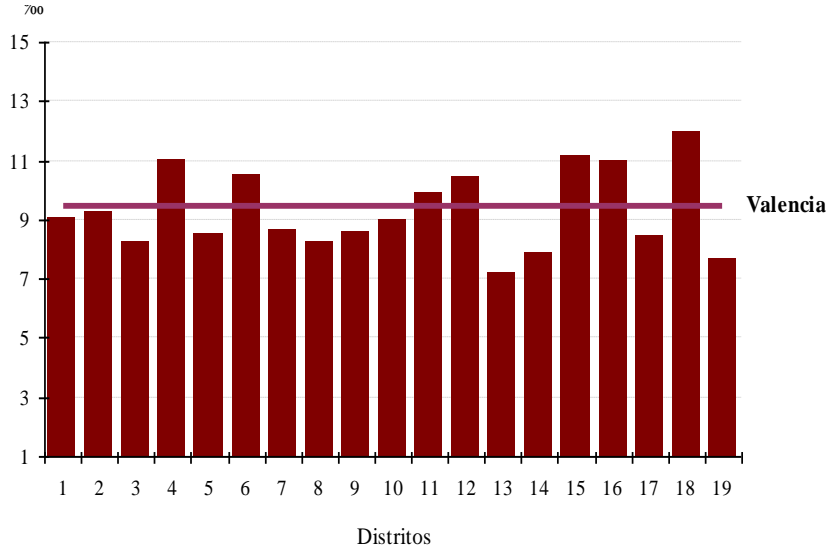


Figura 19: Tasa global de fecundidad por distrito 2011

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

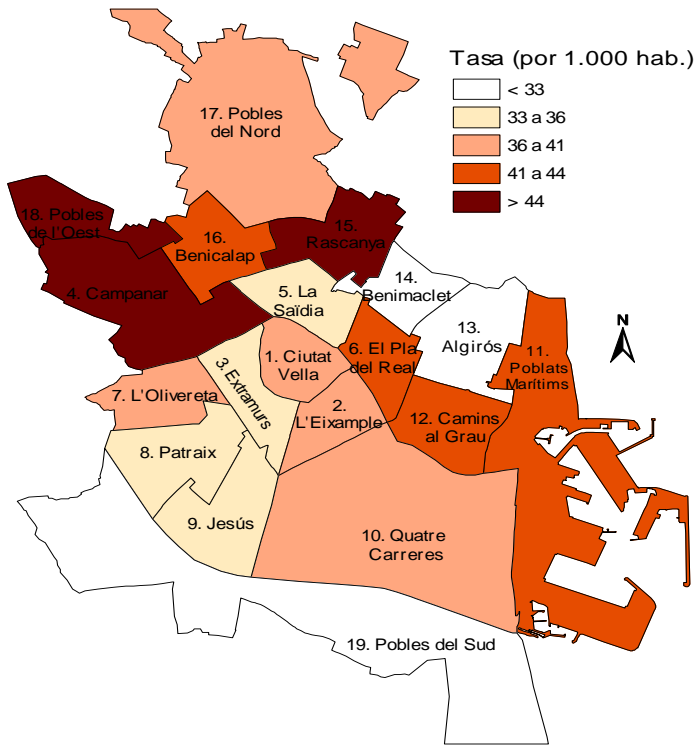


Figura 20: Desocupación media registrada por distrito 2012

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

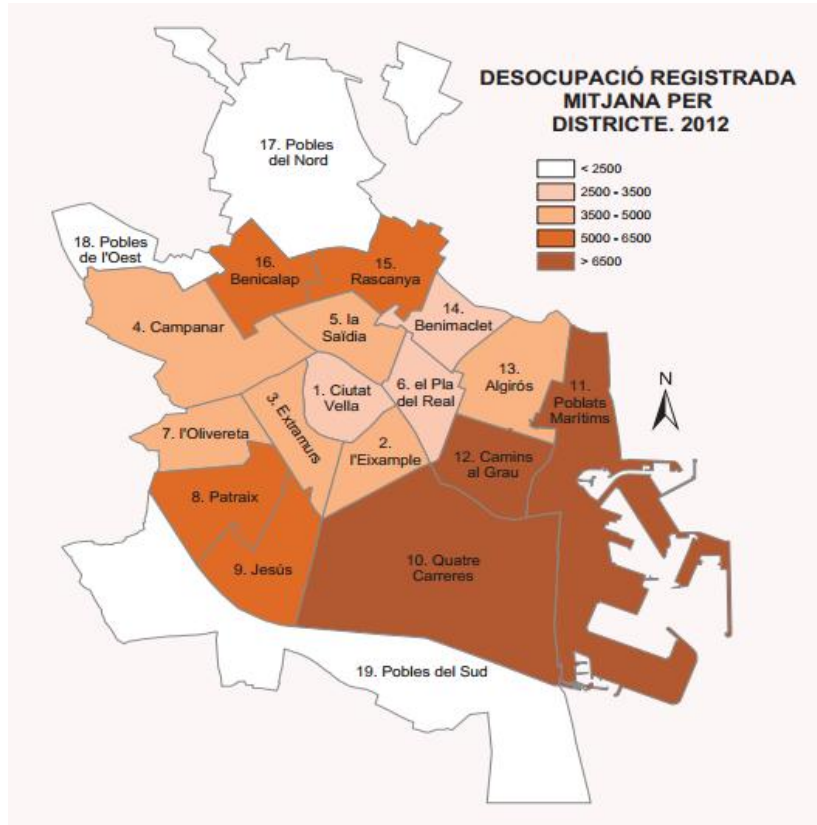


Figura 21: Estructura de población del distrito 12

Fuente: Ayuntamiento de Valencia

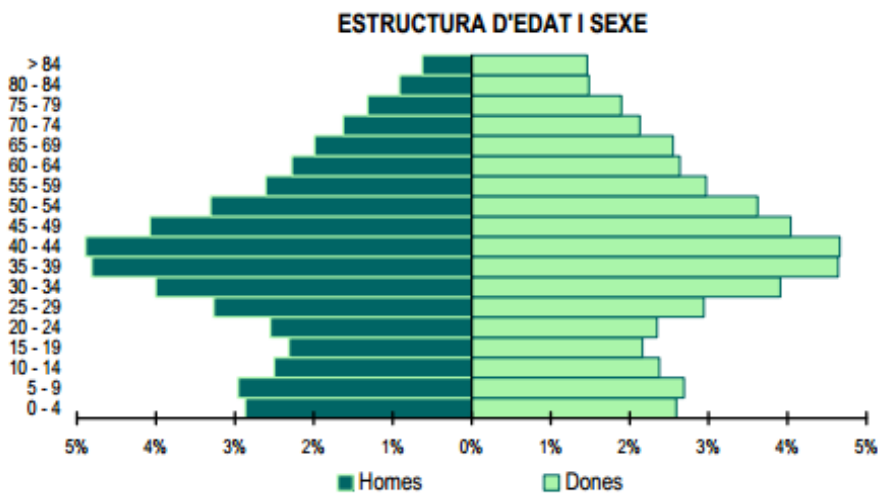


Figura 22: Folleto de Mr. Dan Schoolroom

Mr. Dan Schoolroom

Phone 96 325 4282

Mr.dandan@hotmail.com

C/Rodrigo de Pertegas N° 12 –Valencia

Ciclo Básico	Cursos Grupales	Honorarios
Starters	10 horas x mes	52.00 € x mes
Movers	10 horas x mes	52.00 € x mes
Flyers	10 horas x mes	52.00 € x mes
Ciclo superior	Cursos Grupales	
KET – A1-A2	10 horas x mes	52.00 € x mes
PET – B1	10 horas x mes	52.00 € x mes
FIRST – B2	10 horas x mes	52.00 € x mes
Apoyo Escolar	Cursos grupales	
Matriculados	4 horas x mes	20.00 € x mes
No matriculados	4 horas x mes	42.00 € x mes
Clases de verano		
Curso Intensivo verano	24 horas x mes	260.00 € x mes
Curso Personalizado	8 Horas x mes	100.00 € x mes
Curso Personalizado	16 horas x mes	200.00 € x mes
Curso personalizado	24 horas x mes	300.00 € x mes
Chatting hour	8 horas x mes	25.00 € x mes

Los matriculados del nivel básico tienen una clase de 1.30 minutos de gramática más 1 hora de conversación por semana. En total 10 horas mensuales.

Los alumnos que necesitan refuerzo escolar deben tan solo requerirlo cuando lo desean. Las clases de refuerzo escolar tienen solo un incremento en la cuota mensual de solo 20.00 €.

Las clases de apoyo escolar fuera del programa del Classroom deben ser solicitadas con tiempo para poder satisfacer ese requerimiento.

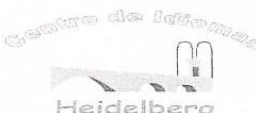
El curso intensivo (crash course) tiene una duración de tres meses como mínimo y comprende 12 horas de clases individuales, 6 horas grupales y 6 horas de conversación grupales por mes.

El curso personalizado tiene una duración de tres meses como mínimo y comprende 4 horas de clases de gramática individuales y una hora de conversación grupal por mes.

LIBROS

Gramma & Exercises A	Gramática + ejercicios	30.00 €
Gramma & Exercises Y	Gramática + ejercicios	27.00 €
PET/KET/FIRST	Exámenes	35.00 €
Flyers	Ejercicios + vocabulario	25.00 €
Movers	Ejercicios + vocabulario	25.00 €
Starters	Ejercicios + vocabulario	20.00 €
Diccionario Visual		6.00 €

Figura 23: Folleto de Centro de Idiomas Heidelberg



C/ Río Escalona, 42. Bajo- Izq.
46023 Valencia
Tel: 96 381 70 71
cdi@heidelberg@yahoo.es/escalona42@gmail.com
www.cdiheidelberg.com
Cdi Heidelberg también está en Facebook. Hazte fan!

CURSO 2013/2014

TARIFAS GRUPO

Nº HORAS	PRECIO
17'30-19'30 Miércoles o Viernes 2 HORAS / 1 DÍA SEMANA (CURSO: 37 CLASES / 74 HORAS)	64 €/ Mes
17'30-19'00 Viernes o Sábados 1HORA 30 MIN/1 DÍA SEMANA (CURSO 37 CLASES/56 HORAS)	48 €/ Mes
Lunes y Miércoles o Martes y Jueves 3 HORAS / 2 DÍAS/ SEMANA (CURSO: 74 CLASES / 111 HORAS)	92 €/ Mes

~~17'15 - 19'00~~

TARIFAS CLASE PARTICULAR

1 ALUMNO	2 ALUMNOS
23 € HORA/ALUMNO Mínimo de 4h (92 €/mes)	17 € HORA/ALUMNO Mínimo de 4h (68 €/mes)
3 ALUMNOS	HORARIO CENTRO
14€ HORA/ALUMNO Mínimo de 4h (56 €/mes)	LU A VI: 14-21 H SÁBADOS: 9.30-13.30 H

SOMOS CENTRO COLABORADOR CAMBRIDGE-ESOL EXAMINATIONS Y DELEGACIÓN OFICIAL SHEFFIELD CENTRE

MATRICULA

- Tasas de Matriculación: 60 € (Sólo al darse de alta en el Centro)
- Documentos solicitados para la formalización de la matriculación: fotocopia DNI, pasaporte o libro de familia del menor y fotocopia DNI del adulto; el contrato que le será entregado en el centro cumplimentado y firmado; y fotocopia de un recibo en el que consten los 20 dígitos del nº de cuenta.
- La matriculación en el centro supone la aceptación de las condiciones generales del presente documento
- El importe de la matriculación y del mes de septiembre abonado por adelantado en concepto de reserva de plaza no se devuelve en ninguna circunstancia. Tampoco se acepta devolución de libros escritos con nombre, rayados o forrados (Periodo de devolución 15 días después de la entrega).

TARIFAS

- El precio incluye: prueba de nivel (en su caso), formación lingüística, material didáctico, fotocopias, informe trimestral, certificados de asistencia y diploma. **No incluye los libros de texto.**

DESCUENTOS

- Por la contratación de un segundo idioma en grupo o segundo familiar directo en grupo: **10 %**.
- Por el pago trimestral del curso de grupo: **5%** Ambos descuentos son acumulables.
- A las clases particulares o individuales no se les aplica ningún descuento.

FORMA DE PAGO

- Tanto los pagos mensuales como los trimestrales se abonarán por domiciliación bancaria.
- El calendario de pagos mensual será el día 1 de cada mes y el del pago trimestral (15/09-15/12 y 15/03)
- Cualquier recibo que nos sea devuelto por el banco tendrá un recargo de 3 euros de comisión de devolución.

BAJAS

- El alumno deberá comunicar la baja al centro con **15 días** de antelación antes del comienzo del siguiente mes. El importe de las clases abonado al Centro se devolverá en forma de clases en el Centro, nunca se efectuará devolución al Contado del mismo.
- El abandono, la no asistencia a clase o el retraso en el pago no le exime de la obligación de hacerlo efectivo, pero puede obligarnos a cancelar su inscripción.

RECUPERACIONES


- No se recuperará ninguna clase salvo la no impartida por causa imputable al centro.
- Centro de Idiomas Heidelberg se reserva el derecho a sustituir el profesor titular en caso de enfermedad y otras circunstancias que lo justifiquen.

Los grupos de 3 h/sem realizan siempre un total de 74 clases de septiembre a junio y los de 2h O 1H30 min/sem 37 clases.


El alumno de grupo no abona nunca al Centro los días de vacaciones ya que cada año el Centro distribuye el nº de clases contratadas, (74 o 37) para cuadrar el calendario de vacaciones.

El alumno tiene siempre la posibilidad de escoger la forma de pago de estos cursos de 74 o 37 clases en pagos mensuales o trimestrales, con el 5% de Descuento.

Figura 24: Folleto de The Regency School of English




C/ Literato Gabriel Miró 41-45 bajo
C/ Los Centelles nº 4 -bajo



REGENBIG
School of English
CENTROS DE FORMACION

www.regenbig.com



THE REGENCY
School of English

C/ Ramiro de Maeztu nº 1 Entresuelo
C/ Duque de Gaeta nº 21. bajo

LISTA PRECIOS CURSO 2013 - 2014

matrícula 30 € material escolar 70 / 85 €

cursos	edad aprox.	nivel	h.semana	precio mes	trimestral
BABIES	1 y 2 años	Moon-Stars	1 h.	40 €	129 €
BABIES	3 años	Sky	2 h.	60 €	194 €
children's	4 a 6	1º-2º-3º	2 h.	60 €	194 €
- junior	7 a 11	Elementary / Pre-Inter	2 h.	65 €	210 €
junior	12 años	A2	2 h.	65 €	210 €
junior	13 años	Intermediate Pre-B1	2 h.	65 €	210 €
teenagers	14	B1 exam	3 h.	90 €	291 €
teenagers	15	Upper-Intermediate Pre- B2	3 h.	90 €	291 €
teenagers	16	B2 exam	3 h.	100 €	323 €
adults	17	Pre-C1	3 h.	110 €	356 €
adults	18	C1 exam	3 h.	110 €	356 €
adults	19	Pre-C2	3 h.	120 €	388 €
adults	20	C2 exam	3 h.	120 €	388 €

ESTOS PRECIOS INCLUYEN:


- tasas oficiales de exámenes
- clases de conversación todos los viernes aparte de las 2 ó 3 horas de clase.

LOS PAGOS MENSUALES SE REALIZARAN DEL 1 AL 5 DE CADA MES DESDE SEPTIEMBRE A JUNIO.- 10 MENSUALIDADES


LOS PAGOS TRIMESTRALES SE ABONARAN EN LOS MESES DE SEPTIEMBRE - DICIEMBRE - MARZO

Todas las tasas de examen están incluidas en primera convocatoria

Figura 25: Folleto de The Learning Bus



THE LEARNING BUS ACADEMIA JUNIOR



THE LEARNING BUS
LANGUAGE CENTER-BOOKSHOP

Nuestra academia de inglés es un centro con un equipo de profesores nativos o bilingües titulados experimentados y con un amplio currículum en el sector de la enseñanza totalmente acreditado. Ofrecemos clases con el más alto nivel de calidad y un seguimiento del alumno totalmente individualizado.

El centro, con instalaciones nuevas y modernas, dotadas de una amplia gama de recursos pedagógicos y medios audiovisuales, trabaja con las editoriales inglesas más prestigiosas en el ámbito de la enseñanza del inglés para ofrecer cursos y métodos de enseñanza basados en el marco de referencia europeo de enseñanza de la lengua.

Las clases tienen un enfoque principalmente oral, sin olvidar, por ello, todas las facetas del idioma: **expresión oral y escrita, comprensión auditiva y textual, vocabulario, fonología y gramática.** Esto hace que las clases resulten muy dinámicas y amenas y que a largo plazo resulten más efectivas al ser de carácter comunicativo.

Aprender un idioma no se hace sin esfuerzo. La clave es tener un buen profesor que motive y enseñe al alumno lo que necesita y que haga que los estudiantes se involucren en la clase.

OFRECEMOS

CLASES DE GRUPO

Estas clases pretenden agrupar niños de la manera más homogénea posible en lo que nivel de competencia lingüística y oral se refiere, con el fin de facilitar el desarrollo de la clase y aprovecharla al máximo. Para ello, previamente al entrar en un grupo, todos nuestros alumnos deberán pasar por **unas pruebas de nivel de conversación y gramática**, las cuales nos determinarán la selección de su nivel para que puedan escoger dentro de los distintos grupos y horarios que haya en el centro que mejor se acople en cada caso.

Los grupos son reducidos, con un **mínimo de 4 alumnos y un máximo de 10** y se basan siempre en el nivel de los alumnos, no en la edad, aunque en ningún caso habrá una descompensación en torno a ella.

EXÁMENES

- Apoyo a la preparación del nuevo examen de inglés de **SELECTIVIDAD** (Oral y Escrito)
- Preparación y realización de los exámenes **TRINITY** (Centro Oficial Examinador TRINITY)
- Preparación Exámenes Oficiales **CAMBRIDGE** (Centro Oficial Preparador CAMBRIDGE)

- ⁷ Infantil: **Starters - Movers - Flyers** $\left\{ \begin{array}{l} 1 \\ 2 \end{array} \right.$
- Key English Test (**KET**)
- Preliminary English Test (**PET**)

STARTERS : 2 MIÉRCOLES
6 VIERNES

FLYERS 2 : 3 ~~MIÉRCOLES~~ JUEVES (7-8:30)

FLYERS 1 : 1 MIÉRCOLES (5:30-7)
1 JUEVES
1 VIERNES

HORARIOS

ACADEMIA JUNIOR (de 7 a 11 años)- Lunes a Viernes de 17.30h – 19.00h

ACADEMIA ADOLESCENTES (de 11 a 17 años) - Lunes a Viernes de 19.00h – 20.30h

PROGRAMACION INGLES PARA ADOLESCENTES 2013/2014	
HORARIO 19:00-20:30	NIVELES
LUNES	KET -SPEAKING FCE
MARTES	KET - PET - FCE TEEN
MIÉRCOLES	KET - PET
JUEVES	KET - FCE TEEN

PRECIOS

- **Matrícula GRATIS**
- 1 clase /semana: **48€ / mes** (4 clases al mes de 1h 30min c/u)
- **COMBO Gramática + Conversación: 85€ / mes**

+ LIBRO = 40€

NORMAS GENERALES

Todas las clases se deben abonar siempre por adelantado la última semana del mes en curso o como muy tarde la primera semana del mes entrante. No se continuará con ninguna clase si no es abonada previamente.

Antes de comenzar, se fijará un horario determinado para las clases y si algún día por cualquier circunstancia el alumno no puede acudir a su clase, deberá avisar al centro como mínimo el día anterior. Si no se recibe este aviso la clase no podrá ser recuperada. Sin embargo, si el alumno avisa al centro en el horario establecido, siempre y cuando sea posible, podrá recuperar su clase en el horario que acuerde con el centro siempre dentro del mismo mes en el cual no se ha asistido a la clase. En ningún caso se descontará la clase del importe de la mensualidad.

Nos encontrarás en Avda. Baleares 73

Tel: 96 330 66 74

Móvil: 671 995 515

www.thelearningbus.es

info@thelearningbus.es

Tabla 31: Ventas de servicio expresado en número de alumnos en los escenarios pesimista y optimista

		VENTAS DE SERVICIO (nº de alumnos)					
		PESIMISTA			OPTIMISTA		
		Curso de inglés	Matrícula	Total	Curso de inglés	Matrícula	Total
2014	Septiembre	35	35	70	55	55	110
	Octubre	40	5	45	60	5	65
	Noviembre	40		40	60		60
	Diciembre	40		40	60		60
2015	Enero	40		40	60		60
	Febrero	40		40	60		60
	Marzo	40		40	60		60
	Abril	40		40	60		60
	Mayo	40		40	60		60
	Junio	40		40	60		60
	Julio	0	0	0	0	0	0
	Agosto	0	0	0	0	0	0
	Septiembre	37	37	74	63	63	127
	Octubre	42	5	47	69	6	75
	Noviembre	42		42	69		69
	Diciembre	42		42	69		69
2016	Enero	42		42	69		69
	Febrero	42		42	69		69
	Marzo	42		42	69		69
	Abril	42		42	69		69
	Mayo	42		42	69		69
	Junio	42		42	69		69
	Julio	0		0	0		0
	Agosto	0		0	0		0
	Septiembre	39	39	77	73	73	145
	Octubre	44	6	50	79	7	86
	Noviembre	44		44	79		79
	Diciembre	44		44	79		79

Tabla 32: Ventas de servicio expresado en unidades monetarias en los escenarios pesimista y optimista

		VENTAS DE SERVICIO (€)					
		PESIMISTA			OPTIMISTA		
		Curso de inglés	Matrícula	Total	Curso de inglés	Matrícula	Total
2014	Septiembre	2.100	1.050	3.150	3.300	1.650	4.950
	Octubre	2.400	150	2.550	3.600	150	3.750
	Noviembre	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Diciembre	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
2015	Enero	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Febrero	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Marzo	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Abril	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Mayo	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Junio	2.400	0	2.400	3.600	0	3.600
	Julio	0	0	0	0	0	0
	Agosto	0	0	0	0	0	0
	Septiembre	2.205	1.103	3.308	3.795	1.898	5.693
	Octubre	2.520	158	2.678	4.140	173	4.313
	Noviembre	2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
	Diciembre	2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
	2016	Enero	2.520	0	2.520	4.140	0
Febrero		2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
Marzo		2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
Abril		2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
Mayo		2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
Junio		2.520	0	2.520	4.140	0	4.140
Julio		0	0	0	0	0	0
Agosto		0	0	0	0	0	0
Septiembre		2.315	1.158	3.473	4.364	2.182	6.546
Octubre		2.646	165	2.811	4.761	198	4.959
Noviembre		2.646	0	2.646	4.761	0	4.761
Diciembre		2.646	0	2.646	4.761	0	4.761

Tabla 33: Resultado de pérdidas y ganancias en los escenarios pesimista y optimista

	RESULTADOS (CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS)					
	PESIMISTA			OPTIMISTA		
	2014 (4 meses)	2015	2016	2014 (4 meses)	2015	2016
Ventas Netas	10.500	25.425	26.696	15.900	39.885	45.868
MARGEN BRUTO	10.500	25.425	26.696	15.900	39.885	45.868
Aprovisionamiento (variación de existencias)	0	-38	-42	0	-38	-42
Retribución del autónomo	-3.600	10.800	10.800	-3.600	10.800	10.800
Seguro del autónomo	-755	-2.264	-2.264	-755	-2.264	-2.264
Sueldos y salarios	-3.760	11.280	11.280	-3.000	-9.000	-9.000
Seg. social a cargo de la empresa	-1.128	-3.384	-3.384	-1.129	-3.386	-3.386
Alquileres y cánones	-1.000	-3.000	-3.000	-1.000	-3.000	-3.000
Suministros	-400	-1.200	-1.200	-600	-1.800	-1.800
Gastos diversos	-400	-1.200	-1.200	-400	-1.200	-1.200
Dotación amortizaciones	-109	-326	-326	-109	-326	-326
RESULTADO DE EXPLOTACION	-651	-8.028	-6.757	5.308	8.110	14.093
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-651	-8.028	-6.757	5.308	8.110	14.093
I.Sociedades	0	0	0	-796	-1.217	-2.114
RESULTADO DEL EJERCICIO	-651	-8.028	-6.757	4.512	6.894	11.979