

TRABAJO FINAL DE  
CARRERA:  
PLAN DE EMPRESA PARA  
UNA ESCUELA INFANTIL

AUTORA: LAURA ALBERT SANCHIS

DIRECTORA: SOFÍA ESTELLÉS MIGUEL

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
1.1. RESUMEN .....	7
1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS. ....	9
1.3 OBJETIVOS.....	13
<b>2. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>14</b>
2.1. EL SECTOR Y LA IDEA DE NEGOCIO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	14
<b>3. ANALISIS DEL ENTORNO.....</b>	<b>16</b>
3.1. SITUACION DEL ENTORNO.....	16
<b>4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>24</b>
4.1 DESCRIPCIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR .....	24
4.2. CONCENTRACION Y TAMAÑO DEL SECTOR.....	27
4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS .....	30
4.4. INFLUENCIA DEL SECTOR SOBRE EL PROYECTO .....	35
<b>5. ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>36</b>
5.1. MATRIZ DAFO.....	36
5.2. ANÁLISIS Y DESARROLLO CAME.....	37
<b>6. LA EMPRESA .....</b>	<b>39</b>
6.1. FACTORES CALVE DE ÉXITO (FCE).....	39
6.2. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	41
6.3. VISIÓN DE LA EMPRESA.....	42
6.4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	43
6.5. STAKEHOLDERS .....	44
6.6. DIFERENCIACION Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	45
6.7. OBJETIVOS.....	46
<b>7. PLAN DE SERVICIOS.....</b>	<b>49</b>
7.1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA .....	50
7.2. MAPA DE PROCESOS. ....	53

7.3. CADENA DE VALOR.....	55
<b>8. ESTRATEGIA DE MARKETING .....</b>	<b>58</b>
8.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	58
8.2. MARKETING MIX .....	75
<b>9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>105</b>
9.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA. ....	107
9.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN .....	108
9.3 PLAN DE MOTIVACION .....	114
9.4 PERFILES, FUNCIONES Y COMPETENCIA DE TRABAJO.....	117
9.5 PLAN DE RETRIBUCIÓN DE INCENTIVOS. ....	122
<b>10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>125</b>
10.1. INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIACION. APORTACION DE LOS SOCIOS. ....	125
10.2. ANÁLISIS DE LOS INGRESOS.....	129
10.3. ANÁLISIS DE LOS GASTOS .....	134
10.4. BALANCE .....	138
10.5. ESTUDIOS FINANCIEROS DE LA INVERSIÓN .....	143
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>149</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>151</b>
BIBLIOGRAFIA .....	151
WEBGRAFIA .....	152
<b>ANEXOS.....</b>	<b>154</b>
LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN .....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, TABLAS, DIAGRAMA E IMÁGENES.

### Gráficos

Gráfico 1: Atributos del servicio .....	50
Gráfico 2: Mapa de procesos.....	51
Gráfico 3: Cadena de valor.....	53
Gráfico 4: Mapa de posicionamiento respecto de la competencia.....	60
Gráfico 5: Índice de confianza del consumidor 2013.....	63
Gráfico 6: Evolución de la tasa de natalidad.....	64
Gráfico 7: Mapa de posicionamiento frente a la competencia a corto plazo.....	78
Gráfico 8: Mapa de posicionamiento frente a la competencia a medio plazo...79	
Gráfico 9: Plan de medios.....	96
Gráfico 10: Organigrama.....	105
Gráfico 11: Proceso de selección.....	107
Gráfico 12: Ingresos totales.....	131
Gráfico 13: Gastos esperados.....	133
Gráfico 14: Gastos de explotación.....	134

### Tablas

Tabla 1: Ingresos totales.....	10
Tabla 2: Niños escolarizados en primer ciclo de escuela infantil es España.....	25
Tabla 3: Gasto total en escolarización infantil de primer ciclo 2012.....	25
Tabla 4: Gasto medio por estudiante.....	26
Tabla 5: Gasto total por actividades en escuela infantil.....	27
Tabla 6: Análisis DAFO.....	34

Tabla 7: Análisis CAME.....	35
Tabla 8: Procesos que aportan valor.....	52
Tabla 9: Porcentaje de tipos de hogar en España.....	66
Tabla 10: Gastos de explotación.....	76
Tabla 11: Precios medios competencia.....	77
Tabla 12: Comparación precios competencia.....	77
Tabla 13: Precio del servicio por conceptos.....	79
Tabla 14: Coste de equipamiento.....	84
Tabla 15: Alumnos escuela de verano por años.....	88
Tabla 16: Previsión de ingresos.....	89
Tabla 17: Costes de comunicación.....	100
Tabla 18: Inversiones iniciales.....	123
Tabla 19: Partidas activo no corriente.....	124
Tabla 20: Estructura del pasivo de la empresa.....	125
Tabla 21: Préstamo año 2014.....	126
Tabla 22: Préstamo año 2015.....	126
Tabla 23: Préstamo año 2016.....	126
Tabla 24: Desglose ingresos año 1.....	128
Tabla 25: Desglose ingresos año 2.....	129
Tabla 26: Desglose ingresos año 3.....	130
Tabla 27: Ingresos totales por año.....	131
Tabla 28: Gastos esperados.....	132
Tabla 29: Gastos de explotación.....	133
Tabla 30: Partida de gastos.....	138
Tabla 31: Balance.....	139
Tabla 32: Cuenta de resultados.....	140
Tabla 33: Gastos variables.....	141

Tabla 34: Gastos fijos.....	142
Tabla 36: Flujo de caja.....	143
Tabla 37: Ratios económicos.....	144
Tabla 38: Ratios.....	145
<b>Diagrama</b>	
Diagrama 1: 5 fuerzas de Porter.....	28
<b>Imágenes</b>	
Imagen 1: Logotipo British School of Valencia.....	57
Imagen 2: Logotipo Caxton College.....	58
Imagen 3: Logotipo SuperFriends.....	59
Imagen 4: Pirámide de Maslow.....	72
Imagen 5: Vista aérea de la ubicación.....	81
Imagen 6: Plano de instalaciones.....	82
Imagen 7: Logotipo.....	92

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. RESUMEN

La finalidad de este trabajo es la creación de una escuela infantil con una educación diferenciada y de calidad. Esta diferenciación se basa en tres pilares que son el inglés como lengua única, la inteligencia emocional y la temprana interacción con las nuevas tecnologías.

Los cambios que se han sufrido durante dos décadas como la globalización o las nuevas tecnologías han cambiado el mundo que nos rodea y la forma de ver y hacer las cosas.

En este contexto tan abierto, en el que la información circula en tiempo real y en el que incluso las empresas más pequeñas, pueden tener relaciones comerciales con entidades de cualquier parte del mundo, se entiende que ha surgido un idioma universal, que sirve de llave de comunicación en cualquier rincón del mundo. Ya no se trata de ver la lengua inglesa como una herramienta, la cual sirva de apoyo en la carrera profesional, sino que el inglés se ha impuesto como idioma universal en el mundo entero.

Se considera que se debe preparar a los niños y niñas nacidos hoy para poder interactuar y desenvolverse en el mundo que les toca vivir. Cuanto antes estén expuestos a una lengua no materna antes podrán asumirla como propia, además se sabe que los niños pequeños pueden aprender un idioma más rápido y más fácil que los adolescentes o adultos.

Ante la evidente incapacidad de la mayoría de los gobiernos Occidentales actuales, de poder plantear e instalar ningún modelo educativo público, que sea capaz de satisfacer estas expectativas, se considera que es de mano de la iniciativa privada de donde puede surgir la oportunidad de desarrollar dicha actividad.

Por todo esto, se cree que la creación de una guardería con el inglés como lengua única y con un equipo humano que potenciará la inteligencia emocional, con un

sistema de enseñanza de calidad, será recibida por la sociedad y los padres preocupados por la educación de sus hijos como una nueva oferta educativa.

Para lo cual, se va a realizar un Plan de Empresa para la creación de una escuela infantil, con las características antes mencionadas. Se analizará la situación actual en cuanto a educación infantil, se planteará el tipo de escuela que se quiere abrir, se buscará el lugar donde implantar dicha actividad, se verá la forma fiscal más adecuada para la misma, y se estudiará la viabilidad de la misma.

## 1.2. OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS.

---

Capítulo del TFC

Capítulo 3. ANÁLISIS DE ENTORNO

Asignaturas relacionadas

1. Dirección estrategia y política de empresa
2. Dirección comercial
3. Introducción a los sectores empresariales

Breve justificación

Para explicar la situación actual de las guarderías será necesario analizar los principales factores de influencia del entorno. Estas asignaturas permitirán obtener una visión profunda del mismo, y definir la línea estratégica a seguir.

---

Capítulo del TFC

Capítulo 4. ANÁLISIS DEL SECTOR

Asignaturas relacionadas

1. Economía de la empresa
2. Dirección comercial
3. Economía española y regional

Breve justificación

Se analizará la situación del sector, el estado de la economía española así como a los competidores y el mercado.

---

Capítulo del TFC

Capítulo 5. ANÁLISIS DAFO

Asignaturas  
relacionadas

1. Dirección estratégica y política de empresa
2. Gestión y organización de empresas de servicios

Breve justificación

En este apartado se explicaran las ventajas e inconvenientes, oportunidades y amenazas de la creación de la guardería para la empresa. Así como los puntos fuertes y débiles

---

---

Capítulo del TFC

Capítulo 6. LA EMPRESA

Asignaturas  
relacionadas

1. Dirección de producción y logística
2. Dirección estratégica y política de empresa

Breve justificación

En este capítulo se presentan los objetivos a seguir, estrategias que a utilizar, y una serie de herramientas necesarias para la creación de la escuela infantil, con las características que se buscan.

---

---

Capítulo del TFC

Capítulo 7. PLAN DE SERVICIO

Asignaturas  
relacionadas

1. Dirección comercial
2. Recursos humanos

---

**Breve justificación** En este capítulo se detalla el valor añadido que le aporta la empresa así como los procesos de la empresa.

---

## Capítulo 8. ESTRATEGIA DE MARKETING

### Asignaturas relacionadas

1. Dirección comercial
2. Macroeconomía
3. Marketing de empresa de servicios
4. Dirección de producción y logística
5. Gestión y organización de empresas de servicios

**Breve justificación** Realizar un Plan de Marketing es fundamental para cualquier empresa recién creada. Con ello, se podrá planificar toda su concepción, crear productos y servicios a ofrecer teniendo en cuenta la demanda y oferta en el mercado, fijar precios, y crear ideas para la promoción y distribución.

---

**Capítulo del TFC** Capítulo 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### Asignaturas relacionadas

1. Dirección de recursos humanos

**Breve justificación** Se evaluará uno de los factores más importantes de una escuela

---

---

infantil, los empleados que trabajan en ella. Crearemos un plan para obtener un personal cualificado

---

---

Capítulo del TFC

Capítulo 10. PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

Asignaturas relacionadas

1. Dirección de Proyectos Empresariales
2. Contabilidad General y Analítica
3. Dirección Financiera

Breve justificación

En este capítulo se propone establecer la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la sociedad. Otro objetivo es disponer de la liquidez suficiente para hacer frente a los pagos de las inversiones y a los gastos, finalmente mantener una estructura financiera equilibrada a lo largo del tiempo.

---

## 1.3 OBJETIVOS

El objetivo principal de la creación de esta escuela infantil es cubrir las necesidades de un público objetivo cuyas necesidades se consideran que no están cubiertas. Ya que más adelante analizando a la competencia se podrá ver que no hay ninguna escuela infantil que cubra las necesidades que se pretenden cubrir.

Las características del consumidor serían:

- Padres
- 30-35 años
- Clase Alta y Media-Alta
- Puesto de trabajo con responsabilidad
- Alto nivel de estudios
- Preocupados por la formación

En cuanto a la ocupación se espera que en el segundo año se llegue a completar. Y por tanto la estimación de los ingresos se prevé que sea la siguiente:

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Ingresos totales	380.810,00 €	579.640,00 €	630.333,33 €

Tabla 1-1: Ingresos totales  
Fuente: Elaboración propia

La financiación se pretende que simplemente sea solicitar un préstamo de 140.000€ a devolver en 7 años. El resto de la financiación será propia mediante aportaciones de los socios.

A partir de estas directrices se pretende elaborar un proyecto rentable, valorado por los consumidores y respetado por la competencia.

## 2. RESUMEN EJECUTIVO

### 2.1. EL SECTOR Y LA IDEA DE NEGOCIO, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La Educación Infantil se encuentra regida por la Ley **Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa (LOMCE)** de 2013 es una ley del ordenamiento jurídico español con carácter de Ley Orgánica que modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE), y seis artículos y una disposición adicional de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación (LODE). Comprende hasta los 6 años de edad y es de carácter no obligatorio. Su finalidad es la de contribuir al desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños. También se reconoce el marcado carácter preventivo de este nivel, dada la importancia de la intervención temprana para evitar que los problemas en el desarrollo se intensifiquen, y el carácter compensador de posibles carencias relacionadas con el entorno social, cultural y económico. En este sentido, la educación inicial debe contribuir al desarrollo afectivo, físico, intelectual, social y moral del niño.

En España, la institucionalización escolar en escuelas infantiles refleja una apuesta temprana por la autonomía del niño, el tiempo que se observa cierta dejación de responsabilidad en su cuidado por parte de unas familias cada vez más desbordadas por la colonización que el ámbito laboral ejerce sobre sus vidas. Pese a ello la Educación Infantil no se ve como un mal menor, sino cada vez más como una fuente de oportunidades. Las causas de expansión de esta etapa educativa radican en la necesidad personal y social de que los padres concilien su vida familiar y laboral y de una mayor socialización de una infancia cada vez más aislada de otros grupos de iguales; pero también al logro de nuevas oportunidades de formación que prevengan desigualdades y posibiliten aprendizajes tempranos que optimicen los currículos. Todo ello ha hecho de la Educación Infantil un derecho social de primera magnitud para los ciudadanos y una necesidad estratégica para el mercado laboral.

Según datos del Eurostat, que analiza el porcentaje de niños escolarizados de cuatro y menos años sobre el total de la población de estas edades, España muestra una de las tasas de escolarización infantil más altas después de Francia.

El objetivo principal es crear una escuela infantil que ofrece una nueva y diferenciada forma de enseñanza de calidad. Se hará a partir del modelo finés debido a que se sitúa ente los primeros países a nivel mundial por tener un elevado nivel educativo.

Algunas características del sistema educativo finlandés que han contribuido al éxito de sus alumnos y en los que se basa la idea de negocio son:

- La clave del éxito es comprender las necesidades de los niños.
- A los más pequeños se les incrementa la sensación de seguridad y la motivación asignándoles un mismo maestro o maestra para los primeros años, evaluación su rendimiento sin emplear números.
- La relación entre el hogar y la escuela es muy estrecha.
- Las relaciones entre maestros y alumnos son informales y cálidas.
- Se presta especial atención a la creación de un entorno escolar agradable y estimulante.
- La preparación de los maestros es muy amplia todos tienen estudios universitarios, deben tener título de magisterio.
- La carrera del maestro además de estudios incluye una amplia formación pedagógica.

El objetivo principal es crear una escuela infantil que ofrece una nueva y diferenciada forma de enseñanza de calidad.

Las estrategias que se van a seguir para ofrecer esa diferenciación son:

- Un equipo humano formado por pedagogos especializados en educación infantil y nativos de países de habla inglesa.
- La temprana utilización de las nuevas tecnologías.
- La inteligencia emocional.

## 3. ANALISIS DEL ENTORNO

### 3.1. SITUACION DEL ENTORNO

#### 3.1.1 FACTORES POLÍTICOS

El cambio de Gobierno tras las elecciones del pasado 20 de Noviembre de 2011, trae consigo consecuencias a quienes pretenden emprender un negocio.

La crisis económica en la que se encuentra España actualmente ha llevado al gobierno a realizar los siguientes ajustes, entre otros:

- Ajuste fiscal y presupuestario (aumento de los impuestos, recorte de los gastos) de gran envergadura para lograr el objetivo del déficit.

El Real Decreto- Ley 3/2012 del 10 de febrero de 2012, tomó medidas urgente para la reforma del mercado laboral. Las medidas iban dirigidas principalmente a:

- Favorecer la empleabilidad de los trabajadores en las empresas.
- Fomentar la contratación indefinida y otras medidas para la creación de empleo.
- Favorecer la flexibilidad interna de las empresas.
- Favorecer la eficiencia del mercado y reducir la dualidad laboral.

En definitiva, con estas medidas se espera flexibilizar el mercado laboral para fomentar el empleo, reducir el paro y aumentar la competitividad de las empresas españolas.

El Decreto-ley 2/2012 del Consell que regula las ayudas para la creación de empleo y creación de nuevas empresas. Entre otras novedades, contempla que los emprendedores de la Comunitat Valenciana que abran en 2012 un negocio estarán exentos de pagar tasas autonómicas el primer año de actividad y contarán con una bonificación del 50 por ciento el segundo año.

### 3.1.2 FACTORES LEGALES

Dentro de los factores legales encontramos la LOMCE vigente desde 2013 al tratarse de una reforma hay algunos aspectos que no están modificados como las escuelas infantiles por lo que nos apoyaremos en la LOE.

En lo que respecta a escuelas infantiles, la ley obliga a cumplir los siguientes requisitos:

- La escuela infantil debe estar en un local de uso exclusivo y con acceso independiente desde la calle.
- Todos los centros infantiles deben tener personal cualificado (técnico en puericultura o jardín de infancia para el primer ciclo y diplomatura en magisterio homologada por el MEC para segundo ciclo) en número igual al de clases más uno.
- La escuela infantil debe contar con un aula de usos múltiples (sala de juegos, comedor, etc.) de 30 metros cuadrados como mínimo.
- Cada jardín de infancia debe tener un patio de juegos por cada 9 clases y su superficie ha de ser superior a los 75 m<sup>2</sup>.
- El número máximo de alumnos por aula está limitado a:
  - Niños de entre 0 y 1 año, un máximo de 8 bebés por clase.
  - Niños de entre 1 y 2 años, un máximo de 13 bebés por clase.
  - Niños de entre 2 y 3 años un máximo de 20 por clase.
- El personal del centro tendrá un aseo propio y separadas de las instalaciones destinadas a los bebés y niños y deberá constar, como mínimo de un lavabo, inodoro y una ducha.
- Cada aula debe disponer de un aseo para niños. Este deberá ser visible y accesible desde la misma aula y deberá contar, como mínimo con dos lavabos y dos inodoros.
- Cuando haya niños menores de un año, el jardín de infancia deberá disponer de un espacio especialmente destinado a la preparación de alimentos.
- Los enchufes han de estar a una altura que no sea accesible para los niños.
- Las escaleras deberán disponer de pasamanos a la altura de los más pequeños.
- Las ventanas han de estar fuera del alcance de los niños, o en su defecto, han de estar provistas de rejas. Los cristales han de ser irrompibles.

- Las diferentes aulas han de ser luminosas (a ser posible con luz natural), espaciosas y limpias.

### 3.1.3. FACTORES ECONÓMICOS.

Por todos es conocida la crisis económica mundial que se inició en 2008. Esta situación ha afectado a España de forma más intensa haciéndola sufrir una caída de sus índices macroeconómicos.

Con especial fuerza, la crisis española, se manifiesta con una tasa de paro del 27,2% en el primer trimestre de 2013 según los datos publicados en el Instituto Nacional de Estadística.

El gasto público está siendo recortado por el gobierno con el fin de reducir el déficit público. Esto sumado al endeudamiento privado que tienen las familias y a la alta tasa de desempleo lleva a una vertiginosa caída del consumo de bienes y servicios.

La caída del consumo o, lo que es lo mismo, una disminución de la demanda lleva a las empresas a producir menos por lo que el ritmo de crecimiento del PIB nacional se ha reducido.

El tipo de interés nominal de la Eurozona se mantiene en niveles bajos, comenzando el 2012 con una tasa del 0,50%. Sin embargo, existe una gran dificultad de obtener crédito por parte de las empresas esto es debido a la falta de liquidez de los bancos, que no pueden hacer frente a la demanda en forma de créditos por parte de las empresas y ciudadanos.

Por todos estos motivos, la crisis económica ha llevado aparejado un empobrecimiento de la población. El reflejo más claro es la renta per cápita de los ciudadanos que, en el caso de la Comunitat Valenciana, ha caído según las series históricas desde 2009.

La renta anual de los valencianos bajó en el 2012 hasta los 19.964 euros, sufriendo una disminución del 1,6% con respecto al año anterior. Mientras que la media en España se sitúa en 22.700 euros.

Por todo lo anteriormente comentado, la situación económica del país de incertidumbre e inseguridad no favorece a esta idea de negocio ya que será necesario solicitar financiación ajena y localizar clientes potenciales con un poder adquisitivo medio/alto.

### 3.1.4 FACTORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS

Los factores socio-demográficos son, junto a los factores tecnológicos, los que más relevancia van a tener para el proyecto, ya que éste se ocupa de un tema social como es el de la educación infantil y nace pensando en las necesidades de formación de las futuras generaciones.

Factores como la evolución demográfica y las tendencias del estilo de vida benefician si se aplican al público objetivo al que se dirige. Se refiere a personas con hijos con edades comprendidas entre los 0 y los 4 años pero sin todo el tiempo necesario para cuidarlos debido a sus puestos de trabajo, generalmente con responsabilidad y que conllevan altos ingresos para la unidad familiar. Las alternativas al cuidado de los hijos son numerosas, como se verá en el análisis de las fuerzas de Porter, pero dado que se trata de personas que le dan un alto grado de importancia a la formación (siempre sin olvidar que se está hablando de niños), una escuela infantil que no sea únicamente una guardería si no que se preocupe tanto del cuidado de los niños como de su formación, tanto pedagógica como emocional, se plantea como la mejor alternativa posible.

La escuela se convierte en el nexo perfecto entre la falta de tiempo y el deseo de que un hijo reciba la mejor educación posible, lo que lleva a la opinión y la actitud del consumidor. Se habla de padres que no quieren simplemente dejar a sus hijos en una guardería y recogerlos a la salida del trabajo, si no que, se sabe que a la edad de 0 a 3 años es cuando un niño tiene menos dificultades para aprender un idioma y empezar a relacionarse con nuevas tecnologías, buscan también un aprendizaje a nivel emocional y desean ser partícipes de él.

Son también interesantes para el proyecto los datos referidos a la natalidad, siendo útiles para delimitar la capacidad y tamaño del mercado y al mismo tiempo facilitar la labor de definir al público objetivo. Así, en la provincia de Valencia se encuentra un total de 136.104 niños con edades comprendidas entre los 0 y los 4 años. La tasa de natalidad en la provincia de Valencia se sitúa por encima de la media nacional hasta llegar a un 9,80%. Siendo la edad media de nacimiento del primer hijo de 30,8 años. El número de hijos por hogar se sitúa en 1,56, también por encima de la media nacional.

En España se encuentran un total de 2.470.560 niños con edades comprendidas entre los 0 y los 4 años, con una cifra de 485.901 nacimientos en el último año. La tasa de natalidad nacional es menor que la de la Comunidad Valenciana quedándose en

9,67‰ y la edad media de nacimiento del primer hijo es ligeramente superior; 31,12 años.

Otro factor que puede considerarse una oportunidad, aunque a priori no suene excesivamente coherente, es la crisis económica. Una crisis que ha afectado en menor medida al público objetivo pero que no por ello va a dejar de preocuparle. En la Comunidad Valenciana la tasa de desempleo se sitúa en torno al 29,19%, y el porcentaje se eleva hasta alcanzar prácticamente el 55,74% si hablamos de menores de 25 años. Cifras muy elevadas si las comparan con las que presentan los titulados universitarios, con un 20,2% de desempleo en 2013. En el resto del país, la tasa de desempleo se sitúa en un 27,16% y la tasa de paro juvenil alcanza el 57,22%.

Otro de los factores que se perfila como una oportunidad para el proyecto es el auge de la contratación de servicios y la usabilidad en general de internet. Uno de los tres pilares que sostienen la escuela es el acercamiento de los niños a las nuevas tecnologías, que se familiaricen con ellas a través de juegos y distintas actividades gracias a los dispositivos (tablets) facilitados por el propio centro. Unos dispositivos que al mismo tiempo servirán como medio de comunicación con los padres, que podrán seguir cómodamente las evoluciones de sus hijos y al mismo tiempo estar en contacto directo con la escuela. En el lado negativo de los factores demográficos se encuentra la movilidad social. Una movilidad social que en este caso se refiera a los desplazamientos a otras ciudades principalmente por motivos laborales. Y parte de nuestro público objetivo son personas con alta cualificación y puestos de trabajo con alta responsabilidad, generalmente altos ejecutivos o directivos de empresas importantes, donde sus sedes principales suelen estar en Madrid o Barcelona.

### 3.1.5 FACTORES TÉCNICOS

Los factores tecnológicos son de gran relevancia dentro de este análisis al ser las tecnologías de la información y las comunicaciones uno de los tres pilares de la idea de negocio.

Los factores a analizar son los siguientes:

- Es difícil disponer de personal especializado al tratarse de pedagogos de habla inglesa y con experiencia en el desarrollo de la inteligencia emocional en menores de tres años. El disponer de personal especializado permitiría acercar la curva de experiencia y disminuiría los tiempos y riesgos del proyecto.
- Se dispone de un entorno con los servicios tecnológicos y logísticos necesarios para que los procesos sean competitivos lo cual supone uno de los factores importantes para la empresa.
- Es fácil la creación o adquisición de conocimientos técnicos. Se une la adaptación al mercado al I+D, es vital trabajar con el modelo I+D+A. Siendo la A la adaptabilidad, que en un entorno competitivo como el actual, da sentido a la I+D.
- Se emplean los recursos necesarios en I+D: La inversión ha de ser una constante en la empresa, que busque mantener su competitividad en el tiempo y debe ser realizada tanto en momentos de bonanza, como en momentos de crisis.
- El lograr una cultura y experiencia en la adaptación de nuevas tecnologías, permitirá tener la organización en guardia, y que los cambios tecnológicos sean menos traumáticos.
- El uso de Internet como plataforma permitirá llegar e interactuar con nuestro público objetivo.
- Uno de los grandes retos de las empresas en el siglo XXI es la utilización de las tecnologías de forma eficiente lo cual lleva a una mayor calidad en los servicios del usuario final.

Las empresas cada vez asumen un mayor riesgo en el proceso tecnológico debido fundamentalmente a que la tecnología va dejando de ser una fuente de ventaja competitiva, para convertirse en un elemento básico en las compañías.

Sin embargo, en cuanto al proyecto, la inversión en tecnología continúa representando una ventaja diferencial a causa de la falta de adaptación de nuestros competidores a las TIC.

## 4. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 4.1 DESCRIPCIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL SECTOR

La Educación Infantil se encuentra regida por la LOE como ya se ha explicado anteriormente. Comprende hasta los 6 años de edad y es de carácter no obligatorio. Su finalidad es la de contribuir al desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños. También se reconoce el marcado carácter preventivo de este nivel, dada la importancia de la intervención temprana para evitar que los problemas en el desarrollo se intensifiquen, y el carácter compensador de posibles carencias relacionadas con el entorno social, cultural y económico. En este sentido, la educación inicial debe contribuir al desarrollo afectivo, físico, intelectual, social y moral del niño.

El intervalo de edad que atiende va de 0 a 6, dividido en dos ciclos: el primero para los niños de hasta 3 años de edad. En esta fase se acentúan el desarrollo del movimiento, el control corporal, las primeras manifestaciones de la comunicación y del lenguaje, el descubrimiento de la identidad personal y las pautas elementales de convivencia y relación. El segundo, para los niños de entre 3 y 6 años de edad; este ciclo atiende al desarrollo del lenguaje como instrumento del conocimiento e inserción en el mundo en el que el niño vive y de hábitos de convivencia encaminados a la consecución de la autonomía personal y a una progresiva ampliación de la relación con sus iguales.

Los centros de educación infantil pueden impartir el primer ciclo (0-3 años), el segundo (3-6 años) o ambos. El segundo ciclo puede estar integrado en centros de educación primaria. En cualquier caso, se asegurará la relación entre los equipos pedagógicos de los centros que imparten distintos ciclos y la estrecha coordinación de la Educación Infantil con la etapa de educación primaria para garantizar un tránsito adecuado a la misma.

Estos centros de educación infantil pueden ser:

- Públicos: Se denominan escuelas de Educación Infantil. El titular es una administración pública.

- Privados:
  - Autorizados por las administraciones competentes y se denominan Centros de Educación Infantil,
  - Autorizados que reciben el nombre de centros educativos. Estos últimos son denominados habitualmente guarderías.

Dentro del sector educativo en España los idiomas se postulan cada vez más como una de las bases de la formación, sobre todo a una edad temprana como es el periodo que abarca desde los cuatro meses hasta los seis años de edad, donde los niños son capaces de asimilar con mayor facilidad el aprendizaje de un segundo idioma.

Es por esto el auge de las escuelas infantiles bilingües en los últimos años tanto en Valencia como por todo el territorio nacional, algo que por el momento no ocurre con escuelas infantiles en las que solo se imparta la formación en inglés. Como se verá más adelante no cuenta con una oferta en nuestro país.

Dentro de los colegios bilingües, la oferta va desde escuelas infantiles que cuentan con programas educativos que mezclan el castellano y el inglés a partes iguales y sus docentes son nativos hasta las que ofrecen alguna actividad concreta impartida por una persona no nativa que domine el idioma. Es decir, el término bilingüe es muy amplio y no excesivamente riguroso, dependiendo la oferta de la escuela en concreto más que el sector en sí.

La evolución del primer ciclo de Educación Infantil en España desde 2001 en lo que a alumnos matriculados se refiere ha experimentado un aumento paulatino, pasando de 1.004.481 alumnos en 1990 a 1.872.829 en 2011. Debe destacarse que la escuela pública en 1990 representaba el 67% del total mientras que actualmente representa el 55,7%. Debido a la situación económica actual ha descendido el número de escuelas tanto públicas como privadas, pero el descenso de escuelas privadas ha sido más pronunciado.

La tendencia del sector está en alza ya que la población posee cada vez más conocimientos de las ventajas que la escolarización temprana aporta a los alumnos en gran parte gracias a campañas que alientan a los padres a ello, como fue el Plan Educa3 que apostaba por el primer ciclo de Educación Infantil. A esto se le suma los cambios sociales que experimenta nuestro país como la incorporación de la mujer al



## ESCUELA INFANTIL



mercado laboral, el incremento de familias mono parentales, etc., que obliga a muchos padres a confiar en centros especializados para la formación y educación de sus hijos.

## 4.2. CONCENTRACION Y TAMAÑO DEL SECTOR

En 2012, el total de niños escolarizados en el primer nivel de educación infantil en España fue de 900.848 niños, repartidos entre los distintos tipos de escuelas infantiles como se ve en la tabla siguiente.

Es relevante para el proyecto el hecho de que más de la mitad de los escolarizados lo hicieran en centros privados sin concierto. Aunque no existen datos de los niños escolarizados en los centros concertados.

Total de bienes y servicios educativos	
<b>Nº de estudiantes/usuarios</b>	
<b>Infantil 1º Ciclo</b>	
<b>Total</b>	900.848
<b>Pública</b>	284.851
<b>Privada concertada</b>	..
<b>Privada sin concierto</b>	615.997

Tabla 2: Niños escolarizados en primer ciclo de escuela infantil en España

Fuente: INE 2013

El gasto total en 2012, para el sector fue superior a los 1.500 millones de euros, siendo el gasto en escuela infantil privada sin concierto el 83% del mismo.

Total de bienes y servicios educativos	
<b>Gasto total (miles de euros)</b>	
<b>Infantil 1º Ciclo</b>	
<b>Total</b>	1.597.741,00 €
<b>Pública</b>	277.472,00 €
<b>Privada concertada</b>	..
<b>Privada sin concierto</b>	1.320.269,00 €

Tabla 3: Gasto total en escolarización infantil de primer ciclo 2012

Fuente: INE 2013

Si se considera también los datos de gasto medio por estudiante, se ve que cada familia se gastó una media de 1.017€ anuales en la escolarización de sus hijos, y algo más de 1.300€ anuales aquellos que se decidieron por un centro privado sin concierto. Se trata del nivel formativo que mayor gasto medio por estudiante conlleva dentro de todo el proceso de formación.

Clases lectivas	
<b>Gasto medio por estudiante</b>	
<b>Infantil 1º Ciclo</b>	
<b>Total</b>	1.017,00 €
<b>Pública</b>	388,00 €
<b>Privada concertada</b>	..
<b>Privada sin concierto</b>	1.308,00 €

Tabla 4: Gasto medio por estudiante

Fuente: INE 2013

Dentro de los servicios contratados se distingue:

- Clases lectivas, que ocupan el 57,4% del gasto anual y que son el servicio básico que oferta una escuela.
- Actividades extraescolares, el servicio menos demandado quedándose en 0,6% del gasto total, siendo nulo en las escuelas infantiles públicas.
- Servicios complementarios, donde se engloba el comedor y el transporte, sería un 30% del gasto total.
- Bienes educativos, como libros de texto, los uniformes y el material escolar, es el 11,30%

	Tabla de bienes y servicios educativos	Clases lectivas	Actividades extraescolares (de apoyo y ocio) en el centro	Servicios Complementarios (comedor, residencia y transporte)	Bienes y servicios (libros de texto, uniformes...)
<b>Total</b>	1.597.741€	916.538€	9.214€	486.126€	180.594€
<b>Pública</b>	277.472€	110.597€		100.670€	62.720€
<b>Privada concertada</b>					
<b>Privada sin concierto</b>	1.320.269€	805.941€	9.214€	385.456€	117.874€

Tabla 5: Gasto total por actividades en escuela infantil  
Fuente: INE 2013

### 4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad del sector normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa.



Diagrama 1: 5 Fuerzas de Porter  
Fuente: Dirección Estratégica

#### 4.3.1. EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Al tratarse de un proyecto del sector servicios, se considera que no se va a depender apenas del suministro de ningún tipo de proveedor específico, ya que no se necesitan materiales especiales para llevar a cabo la actividad. Así pues se considera como punto a favor del proyecto el tener esta independencia, si bien es cierto que es un campo menos en el que poder trabajar con los costes, que básicamente se centrarán en personal y alquiler del local.

#### **4.3.2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Se debe comenzar señalando que el servicio está destinado a un sector concreto de la población. Se trata de un público objetivo de clase media-alta y alta y aún más importante que el poder adquisitivo del público es su grado de concienciación sobre la importancia de la inversión en una educación de calidad en sus hijos. Por eso se entiende que el servicio está destinado a gente con estudios superiores y con altas responsabilidades laborales que sean conscientes de la importancia de estar formado hoy en día para desenvolverse en un mundo global.

Se considera que la implicación del cliente con el producto resulta del todo fundamental. Un producto educativo no puede llevarse a cabo solamente con la aportación que pueda dar la escuela, sino que la implicación de los padres y que ellos formen parte del proyecto es imprescindible. Es por eso que se cree que esto puede beneficiar en gran medida a la empresa, ya que el cliente sentirá parte del proyecto como propio, y se implicará directamente con clases y talleres dirigidos a la interacción entre padres e hijos. El conocer desde dentro el proyecto y formar parte de él se piensa que ayudará a la fidelización de los clientes así como a su buena valoración lo que puede servir a modo de publicidad entre sus círculos cercanos.

Para concluir, se considera que el poder de negociación de los clientes es moderado, ya que a pesar de tratarse de un público objetivo altamente exigente, no existe apenas competencia en un modelo educativo como el que se propone.

#### **4.3.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.**

Se encuentra en un sector donde el número de competidores es elevado, lo que supone una amenaza directa para la empresa. Sin embargo, si se vuelve a la especialización del servicio en este caso, tal y como se considera anteriormente, hay que destacar que el modelo operativo será único y exclusivo dentro del sector, por lo que dicha amenaza se ve reducida considerablemente.

Existe una gran variedad de competidores. Por un lado se encuentran los competidores directos, escuelas infantiles bilingües que desarrollen un modelo propio de enseñanza, y por otro lado se encuentra otro tipo de competidores hasta los tres años e impartan la mayoría de sus clases en inglés u ofrezcan actividades extraescolares en inglés.

El crecimiento del sector influye positivamente, pues el desarrollo de la actividad se verá afectado en la medida que el servicio se perciba como una necesidad absoluta, pues la demanda actualmente es creciente, ya que se encuentra en un mercado volátil, lleno de posibilidades laborales no aprovechadas debido a la falta de formación respecto a otros países.

La posición estratégica en el sector es clave. El modelo de negocio se caracteriza por ser único y exclusivo en España, por lo que influirá positivamente. Se intentará encontrar un posicionamiento sólido para así poder competir con otras empresas del sector que han realizado importantes inversiones para alcanzar dicha posición en el mercado.

Es un sector maduro y hostil, se debe considerar la guerra de precios como una amenaza. Se deberá competir en diferenciación, pues el servicio que se ofrece va dirigido a un público de clase social alta o media-alta, con elevados ingresos, que están dispuestos a realizar un desembolso considerable. Una correcta estrategia de diferenciación será la clave para hacer frente dicha guerra de precios a medio plazo y solventar el coste de oportunidad que supone para dichas familias realizar tal inversión.

#### **4.3.4. LA COMPETENCIA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

En cuanto a productos sustitutivos, se considera que como tal no hay amenaza de que surjan, ya que un servicio de carácter educacional infantil no puede ser reemplazado por otros tipos de servicios educacionales como ocurre en algunos campos de la educación adulta (enseñanza a distancia, on-line...).

Si que se podría considerar como producto semi-sustitutivo cualquier tipo de escuela infantil, que si bien no daría un servicio como el que se plantea si pueda servir simplemente de guardería y que seguro tendría un precio más económico. Aquí sí que

existe un cierto riesgo de que algunos de los clientes ante un empeoramiento de su situación económica decidan sustituir el servicio por alguno del tipo de guardería convencional.

No se encuentra ninguna amenaza en el campo institucional pues no se ve probable que vayan a instaurarse escuelas infantiles públicas que ofrezcan un servicio sustitutivo al que se plantea.

Se tiene en cuenta que la escolarización en la edad a la que está enfocado el servicio no es obligatoria, también se puede considerar como sustitutivo otras opciones como son canguros, abuelos, profesores en el hogar o ludotecas.

#### **4.3.5. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

##### **4.3.5.1 BARRERAS DE ENTRADA**

El mercado o segmento al que se dirige será atractivo o no dependiendo de las dificultades de entrada que encuentren los competidores para acceder a dicho segmento.

En cuanto a la diferenciación del producto/servicio, será más difícil competir en un mercado donde existan corporaciones muy bien posicionadas. El operador que desee acceder al sector, deberá realizar una fuerte inversión en posicionarse frente a su rival. Las mejoras continuadas, la innovación y la adaptación continua a las nuevas tendencias del mercado suponen una clara amenaza para el nuevo competidor.

La necesidad de capital para acceder al sector supone una barrera de entrada significativa. Teniendo en cuenta a nivel macroeconómico que el país se encuentra inmerso en una acentuada crisis económica y que el acceso a la financiación externa se ve negativamente afectado, se concluye con que una barrera de entrada al sector será dicha restricción económica por parte de los nuevos competidores, que deberán realizar una elevada inversión para adecuar el centro al correcto desempeño de la actividad.

El efecto de la experiencia y el aprendizaje supone una barrera de entradas al sector, pues considerando que se trata de un servicio destinado a la transmisión de conocimientos basados en un modelo de aprendizaje concreto, se considera que dicho modelo, único, basado en un específico “know-how”, dificultará el alcance de los nuevos competidores. No obstante se considera también una amenaza significativa, pues una vez puesto en marcha este sistema existe el riesgo de benchmarking por parte de otras empresas pudiendo verse afectada la exclusividad dentro del sector de actividad. Dicha amenaza será solventada mediante la innovación y desarrollo continuo de métodos y aplicaciones para la enseñanza.

La última barrera de entrada al sector a destacar es el coste de cambio de cliente. Es decir, los operadores tendrán que estar muy bien posicionados dentro del sector y establecer una clara ventaja diferencial para lidiar con las exigencias cada vez mayores de una demanda de crecimiento. La diferenciación será el factor clave para retener a dicho cliente, pues se considera que de lo contrario el coste que el cliente percibirá por realizar dicho cambio será mínimo.

#### 4.3.5.2. BARRERAS DE SALIDA

Es un sector donde las barreras de salida no son significativas, pues no existen apenas factores que se pueda destacar, ya que la transmisión de conocimiento sería un bien intangible. La especialización de activos no es elevada como para considerarla objeto de estudio, así como el coste emocional que supondría dejar de lado la actividad. Se considera factor clave la continuidad dentro del sector a modo de sinergia con otros operadores que den continuidad a nuestros clientes. Tales como colegios bilingües que formen a niños a partir de los tres años. Factor destacable sería por tanto la interrelación con otras unidades de negocio.

#### 4.4. INFLUENCIA DEL SECTOR SOBRE EL PROYECTO

Para concluir y tras analizar el sector de la educación infantil privada, se ha visto que lo más parecido a la oferta que se puede encontrar en el sector son las escuelas infantiles bilingües, con modelos educativos no comparables al servicio que se plantea.

Es aquí donde reside la fuerza y la ventaja competitiva del proyecto; la inexistencia de un modelo de negocio educativo que cubra las necesidades de formación, tanto a nivel idiomático como tecnológico y emocional.

## 5. ANÁLISIS DAFO

### 5.1. MATRIZ DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Continuación de la educación de los niños.</li> <li>2. Precio de venta para cubrir costes elevados.</li> <li>3. Carencia de Know how.</li> <li>4. Centro delimitado para una determinada edad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inglés como primer y único idioma.</li> <li>2. Personal nativo.</li> <li>3. Exclusividad del sistema de aprendizaje y control de calidad.</li> <li>4. Formación continua del personal.</li> <li>5. Formación humana de los alumnos.</li> <li>6. Interacción continua Centro-padres-niños.</li> </ol>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metodología lingüística arriesgada, 100% inglés.</li> <li>2. Competencia establecida y posicionamiento de la misma.</li> <li>3. Nuevos competidores.</li> <li>4. Situación económica adversa.</li> <li>5. Poca implicación de las familias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciencia creciente de la escolarización temprana de los menores.</li> <li>2. Nuevas necesidades familiares que consolidan la demanda.</li> <li>3. Crecimiento de la población infantil.</li> <li>4. Interrelación con otras unidades de negocio (Sinergias con otros centros educativos).</li> </ol>

Tabla 6: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

## 5.2. ANÁLISIS Y DESARROLLO CAME

CORREGIR DEBILIDADES (DA)	AFRONTAR AMENAZAS (FA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor añadido al servicio.</li> <li>• Relación calidad-precio.</li> <li>• Plan de Marketing.</li> <li>• Adaptación al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento.</li> <li>• Servicio de calidad.</li> <li>• Interacción centro- padres- niños.</li> </ul>
MEJORAR FORTALEZAS (FO)	EXPLOTAR OPORTUNIDADES(DO)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de calidad (ISO).</li> <li>• Sistema de gestión propio.</li> <li>• Implantación del sistema de enseñanza temprano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinergias centros educativos.</li> <li>• Formación continua TIC.</li> <li>• Presencia en medios de comunicación.</li> </ul>

Tabla 7: Análisis CAME

Fuente: Elaboración propia

De la interacción entre el análisis interno y externo (ver tabla DAFO), surgen las estrategias que seguirá la empresa, con el principal objetivo de posicionarse en el mercado, ya que trata de una empresa de nueva creación.

Para lograr dicho objetivo, se entrará en el mercado con una serie de estrategias ofensivas. Una vez establecidos en el mercado, la competencia reaccionará a dicha entrada. Llegado este momento, se pondrá en práctica las estrategias defensivas y adaptativas.

### ESTRATEGIAS OFENSIVAS

- **E1. Posicionamiento (Adquirir posición competitiva):** Rodear al competidor objetivo, atacando en su línea más débil. Presencia continua en medios para adquirir cuota de participación, de modo que se deberá invertir en dichos medios y así ocupar un mercado ya atendido.

- **E2. Implicación en la lealtad de los clientes:** Se ofrecerá un servicio de calidad y prestando un valor añadido que no proporcionan los principales operadores del sector.
- **E3. Diferenciación:** Se goza de la oportunidad de ser pioneros en materia de aprendizaje basado en tres pilares clave. Un modelo Finés no establecido en España por el momento. Un sistema de gestión e interacción con las familias propio, único, lo que supone una ventaja diferencial. Así mismo, la implicación de los padres en el proceso mediante el sistema de enseñanza fundamentado en la Inteligencia Emocional, da la oportunidad de darse a conocer como un centro único y posicionarse rápidamente. Para ello se necesita un enfoque esmerado, de manera que se obtenga mayor rentabilidad que la media y de este modo, mantener los costes a niveles competitivos.

#### ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

- **E1. Proteger la posición:** El principal objetivo estratégico será el de mantener el beneficio, protegiendo la cuota de mercado y desarrollando la lealtad del cliente.

Para lograr este objetivo, se centraran los esfuerzos en la mejora continua de la ventaja competitiva, adaptándose al mercado y a sus necesidades, cada vez más exigentes. Se deberá potenciar además el presupuesto de Marketing, así como mejorar la calidad del servicio a través del reciclaje y la formación continua.

## 6. LA EMPRESA

Para analizar la empresa se hará un análisis estratégico en el que se considerará una serie de factores tanto internos como externos que influyen o en un futuro pueden influir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de la organización.

Por ello, Doodle intenta lograr una ventaja sostenible en un entorno altamente competitivo.

A través del siguiente análisis estratégico se neutralizarán las amenazas, se corregirán las debilidades que se expondrán a continuación, se explotarán a su vez las fortalezas que la empresa posee y por último se aprovecharán las oportunidades que presenta el mercado. Se buscan dichas oportunidades para posicionar la empresa con una ventaja competitiva que ofrezca utilidades superiores al resto de competidores del sector, creando un valor añadido y aplicando la estrategia con éxito en el mercado. Todo este análisis dará lugar a una ventaja competitiva en el tiempo, de modo que otras empresas no sean capaces de imitar o les resulte suficientemente costoso hacerlo.

### 6.1. FACTORES CALVE DE ÉXITO (FCE)

Doodle establece principalmente una elevada consideración social en cuanto a la educación se refiere. Uno de los tres pilares basa su filosofía en la educación emocional, donde se integran los valores que una persona necesita para hacer frente a la adversidad del día a día. Completando personas, no solo en cuanto a su formación académica para integrarse en un futuro en el terreno laboral, sino que a su vez sean personas completas.

Otro de los factores de éxito de la empresa es el capital humano, seleccionado estrictamente en base a una serie de requisitos imprescindibles. Entre ellos un currículum en continua adaptación, gracias a la formación continua que ofrece la empresa a sus empleados.

El tratamiento individualizado del alumnado, será tarea primordial en los centros, haciendo hincapié en la formación de los alumnos de forma personalizada, apoyados por los padres, los cuales son clave del sistema.

Gracias al trato personalizado y el seguimiento del alumnado, el sistema permite la detección precoz de los problemas de aprendizaje.

El compromiso con un alumnado activo y responsable, se logra a través de una evaluación motivadora, que permita impulsar cada día ese compromiso por parte de los alumnos.

Se considera además un gran factor de éxito la libertad que se le ofrece al docente a la hora de seleccionar la materia a impartir y de ese modo, regidos por la filosofía de la empresa, transmitir sus conocimientos desde la experiencia.

Por último, las condiciones materiales óptimas, las cuales permiten adaptarse de forma constante al mercado, ofreciendo lo último en formación a través de las nuevas tecnologías. El negocio exige una elevada responsabilidad ética y moral, factor clave de éxito para el desempeño de actividad.

## 6.2. MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de la empresa es:

“Lograr que cada alumno dé lo mejor de sí mismo desenvolviéndose con comodidad en el mundo que le rodeará.”

El principal propósito de la empresa es formar y educar a los niños del futuro, estimulando las relaciones sociales a través de la inteligencia emocional y apostando por las nuevas tecnologías como medio de transmisión del conocimiento, todo ello tomando como referencia la lengua inglesa como primer idioma.

También se pretende:

- Fomentar la unidad familiar mediante el empleo de dispositivos móviles (tablets) que permitan interactuar con el niño las 24 horas del día, buscando la adaptación a las nuevas necesidades familiares.
- Utilizar un sistema propio de enseñanza, donde domine la inteligencia emocional.
- Establecer la lengua inglesa como primer y único idioma por primera vez en España.
- Ofrecer un cuidado atento, personalizado y guiado del niño transmitiendo en todo momento su evolución a los padres.

### 6.3. VISIÓN DE LA EMPRESA

La visión de la empresa es:

“Llegar a ver a nuestros alumnos como adultos íntegros habiendo alcanzado el éxito tanto personal como profesional.”

Para la organización, el principal deseo es que el esfuerzo que el equipo hace en la educación y formación de los alumnos se vea recompensado, y que mejor recompensa que ver los frutos del trabajo convertido en personas completas.

Además el CORE BUSINESS (Competencia Esencial) será clave para ubicarse en el mercado, pues en la actualidad, el consumidor es cada vez más exigente, no se decanta por el coste o la calidad, sino por la excelencia y tienen demasiada oferta donde elegir. Por este motivo, se encuentran en posición de exigir.

De este modo, es difícil encontrar una posición única, que se diferencie y se distinga del resto, pero para llegar a esto la empresa integra un conjunto de atributos que lo hace único.

El proceso de transmisión del servicio, así como la interacción permanente con los clientes, directos o indirectos hace que esto sea posible.

Esta habilidad será reconocida y apreciada por ellos y por tanto estarán dispuestos a pagar más por el servicio. Además será difícil de imitar por la competencia, ya que el proceso no integra un “know-how” disponible, puesto que no es puramente objetivo, sino que el factor emocional juega un papel imprescindible dentro del proceso.

Se trata de un conjunto de actividades clave y la sinergia resultante.

## 6.4. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La empresa cree firmemente en:

- Un mundo unido sin barreras.
- La potenciación de las actitudes, los valores y las normas de convivencia en democracia, intentando fomentar una actitud crítica, activa y participativa.
- La evaluación de forma sistemática, periódica y controlada de la evolución de los alumnos.
- La orientación a la unidad familiar en cualquier situación de modo que permita mejorar e incluso solventar problemas que surgen a diario en la educación de los niños desde una edad temprana. La pronta corrección de estas desviaciones supone una mejora absoluta en el comportamiento de los menores cuando alcanzan el periodo de la adolescencia.
- La no imposición de ningún principio dogmático, prejuicio o cualquier otro tipo de limitación o discriminación.
- El impulso de la formación continuada del profesorado y en la realización de análisis sistemáticos de los elementos que integran la educación infantil.
- La implicación de los padres de los alumnos de forma consciente y activa en la educación de sus hijos.
- El compromiso que la comunidad debe adquirir de cara a sus miembros en la educación infantil siendo esta una labor conjunta de la familia y escuela.

## 6.5. STAKEHOLDERS

El término stakeholders hace referencia a todos aquellos sujetos, empresas y entidades que tienen relación directa e indirecta con el desarrollo de la actividad, con la empresa en sí.

A continuación se establece una relación de todos aquellos STAKEHOLDERS que influyen en nuestro proceso.

En primer lugar se encuentran los alumnos, que acceden a los centros de Doodle con el objetivo de aprender y que corresponden al propósito central del nacimiento de la empresa. Es primordial que el clima escolar esté focalizado en el aprendizaje académico y los valores éticos, pues, con sólo uno de ellos no se lograría alcanzar la meta de crecimiento integral del estudiante, intelectual y de conducta.

A continuación se encuentran los padres de los niños, que escogen Doodle para sus hijos, pagan las matrículas y mensualidades pertinentes para su formación y colaboran de forma activa en la integración del proceso compartiendo a su vez la misión declarada por la empresa.

Los empleados de la organización, personal docente, administración, gerencia..., son factores clave para la organización, puesto que comparten la misión y valores de la empresa y sin ellos no se llevaría a cabo.

Se encuentran además, agencias, centros de estudio y gobiernos locales interesados en la calidad de la educación impartida, teniendo cada miembro intereses con la empresa, que deberán ser satisfechos para que la escuela prospere.

Por último se hará referencia a todos los proveedores que hacen posible que se desarrolle la actividad.

Por lo tanto, la empresa establece como principales stakeholders a los niños y sus familias, así como los trabajadores en la organización.

## 6.6. DIFERENCIACION Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

**Sistema educativo único:** Doodle es la única empresa en España que traslada el sistema educativo Finés a las aulas.

**Inglés como primera lengua:** El inglés como primera y única lengua, acerca a los niños a un futuro entorno globalizado y realmente exigente. Se trata de la principal ventaja frente a los competidores, que centran sus esfuerzos en el bilingüismo. Los profesores serán por tanto nativos.

**La mejor ubicación:** Doodle se encuentra ubicada en el centro financiero de la ciudad, donde se encuentra el público objetivo.

**Sistema de gestión propio:** La interacción de forma continua entre centro-padres niños a través de las nuevas tecnologías.

**Inteligencia emocional:** la integración de la inteligencia emocional dentro del proceso, convierte a la empresa en líder frente a los competidores.

## 6.7. OBJETIVOS

### 6.7.1 OBJETIVOS CUALITATIVOS

Los objetivos cualitativos estarían principalmente relacionados con la obtención de notoriedad que proporcionará prestigio para poder competir con otras escuelas infantiles que a nivel local, ya cuentan con altas cotas de reconocimiento.

Se busca obtener un posicionamiento que señale a Doodle como una escuela infantil única en España, con un modelo educativo íntegramente en inglés con los docentes preparados y que proporciona una formación de calidad a los niños claramente diferenciadora de otro tipo de escuelas infantiles.

A corto plazo, el objetivo sería darse a conocer con la apertura del centro en la ciudad de Valencia. El buen funcionamiento de éste así como las acciones de comunicación llevadas a cabo, ayudaran a construir una imagen de marca positiva en la ciudad.

A medio plazo el objetivo pasaría por poder competir con las escuelas infantiles más prestigiosas. Esto se conseguirá tanto por la calidad del servicio ofertado, abalada por el buen funcionamiento del centro, y el reconocimiento de la misma por parte del público objetivo.

A largo plazo, se pretende ampliar la gama de servicios que ofrece la empresa con las siguientes acciones:

- Creación de una línea editorial propia. Para eliminar la posible dependencia con los proveedores editoriales así como para construir una imagen de marca sólida y abrir una nueva línea de negocio, se creará una propia línea editorial tanto para uso en todos los centros como para su comercialización en otras escuelas infantiles o librerías. La editorial, basándose en la importancia que el proyecto le da a las nuevas tecnologías, constará de una parte editorial propiamente dicha, con distintos libros de texto y distintas publicaciones y con una parte digital centrada en la creación de software pedagógico centrado sobre todo en plataformas móviles.
- Incorporación de los padres al proceso educativo. Además del contacto constante con los padres a través de los informes y la comunicación habitual

sobre el desempeño de sus hijos, también se quiere incorporar a su educación dentro del centro. Se plantearán actividades tanto en horario escolar como extraescolar centradas principalmente en la educación emocional y en mejorar las relaciones entre padre e hijos.

- Creación de una escuela de verano. Para seguir prestando servicio a los clientes y a su vez atender las necesidades de demanda que se pueda dar en el mes de agosto, mes en el que la escuela a priori permanecería cerrada, se planteará la apertura de una escuela de verano, orientada a niños de la misma edad de los alumnos habituales, íntegramente en inglés. Para esto sería necesario ajustar las vacaciones del personal docente para no tener que llevar a cabo nuevas contrataciones.

Para conseguir este grado de notoriedad jugará un papel importante la identidad corporativa, siendo necesario construir una identidad sólida y perfectamente reconocible por el público objetivo que transmita la imagen de seriedad propia del centro y los valores del mismo.

## **6.7.2 OBJETIVOS CUANTITATIVOS**

### **A corto plazo (1 año)**

Conseguir una facturación de 579.640€. Lo que supondría tener una ocupación de 1000% ,80 niños, de los cuales 50 tendrían contratados los servicios básicos de educación y materiales, y los otros 30 añadirían el servicio de transporte.

### **A medio plazo (de 3 a 5 años)**

- Se recuperaría la inversión.
- Se mantendría el número de alumnos del 100% de ocupación, pero considerando la posibilidad de aumentar el número de alumnos.
- Lograr un posicionamiento como escuela infantil de alta calidad y confianza.

### **A largo plazo (más de 5 años)**



## ESCUELA INFANTIL



.Tras conseguir un buen posicionamiento se abrirá una nueva escuela en otro punto de la ciudad, donde se encuentre cerca el público objetivo al que se dirige Doodle y que actualmente no abarca. Lo que dará la posibilidad de aumentar la oferta de matriculas.

## 7. PLAN DE SERVICIOS

Una escuela infantil de primer ciclo, o las etapas Pre-Nursery y Nursery (de 0 a 3 años), privada, mixta y sin concesiones políticas ni religiosas con servicio de comedor y transporte. A diferencia de muchas escuelas infantiles o guarderías que basan su labor en un servicio únicamente de cuidado de niños, el centro fundamenta su actividad en:

- Atender de forma adecuada a todas las dimensiones del ser humano, entre ellas, las físicas, sociales, cognitivas, estéticas y motrices, por medio de actividades y experiencias, aplicadas en un ambiente de afecto y confianza, en diversas situaciones comunitarias y con un tratamiento didáctico globalizador, donde la lengua oral está presente en todas las situaciones educativas escolares.
- La relación familia-centro educativo, como medio de intercambio de información, es fundamental para conseguir una labor conjunta y eficaz, que implique un diálogo permanente, secuencial y periódico entre ambas instituciones. Con gran frecuencia las familias necesitan orientación por parte del centro y éste un conocimiento más profundo de la niña o niño en el seno de la vida familiar, lo que conlleva una interrelación, familia-centro, informativa y a la vez formativa y educativa.

Para ello se basan los objetivos en tres pilares: inglés como primera lengua, descubrir las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo de la inteligencia emocional, por supuesto a la vez que se contribuye al desarrollo de otras importantes capacidades como son:

1. Conocer su propio cuerpo, el de los otros, y sus posibilidades de acción y aprender a respetar las diferencias.
2. Observar y explorar su entorno familiar, natural y social.
3. Adquirir progresivamente autonomía en sus actividades habituales.
4. Desarrollar sus capacidades afectivas.
5. Relacionarse con los demás y adquirir progresivamente pautas elementales de convivencia y relación social, así como ejercitarse en la resolución pacífica de conflictos.

6. Desarrollar habilidades comunicativas en diferentes lenguajes y formas de expresión.
7. Iniciarse en las habilidades lógico-matemáticas, en la lectoescritura y en el movimiento, el gesto y el ritmo.
8. Conocer que en la Comunitat Valenciana existen dos lenguas que interactúan (Valenciano y Castellano), que han de conocer y respetar por igual.
9. Descubrir la existencia de otras lenguas en el marco de la Unión Europea.
10. Conocer y apreciar las manifestaciones culturales de su entorno, mostrando interés y respeto hacia ellas, así como descubrir y respetar otras culturas próximas.
11. Valorar las diversas manifestaciones artísticas.

## 7.1. ATRIBUTOS DEL PRODUCTO FRENTE A LA COMPETENCIA

Doodle Se caracteriza por los siguientes atributos:

**Inglés como 1ª lengua:** Aprovechando que de los 0 a los 3 años es la etapa en la que un niño puede asimilar una lengua como propia, la enseñanza se realiza íntegramente en inglés y basándose en el modelo educativo finés, que ocupa los primeros puestos de los rankings internacionales de calidad de educación.

**Nuevas tecnologías:** Las nuevas tecnologías, junto con el descubrimiento de otras lenguas extranjeras por parte de las niñas y de los niños deben estar presentes en este ciclo educativo como característica cultural de la sociedad actual.

Las pizarras digitales y las tablets familiarizan a los niños con la utilidad de nuevas tecnologías y al mismo tiempo, en el caso de los tablets sirven como nexo de unión entre la escuela y los padres que pueden ver día a día las evoluciones de sus hijos y comunicarse con sus profesores de manera rápida y efectiva.

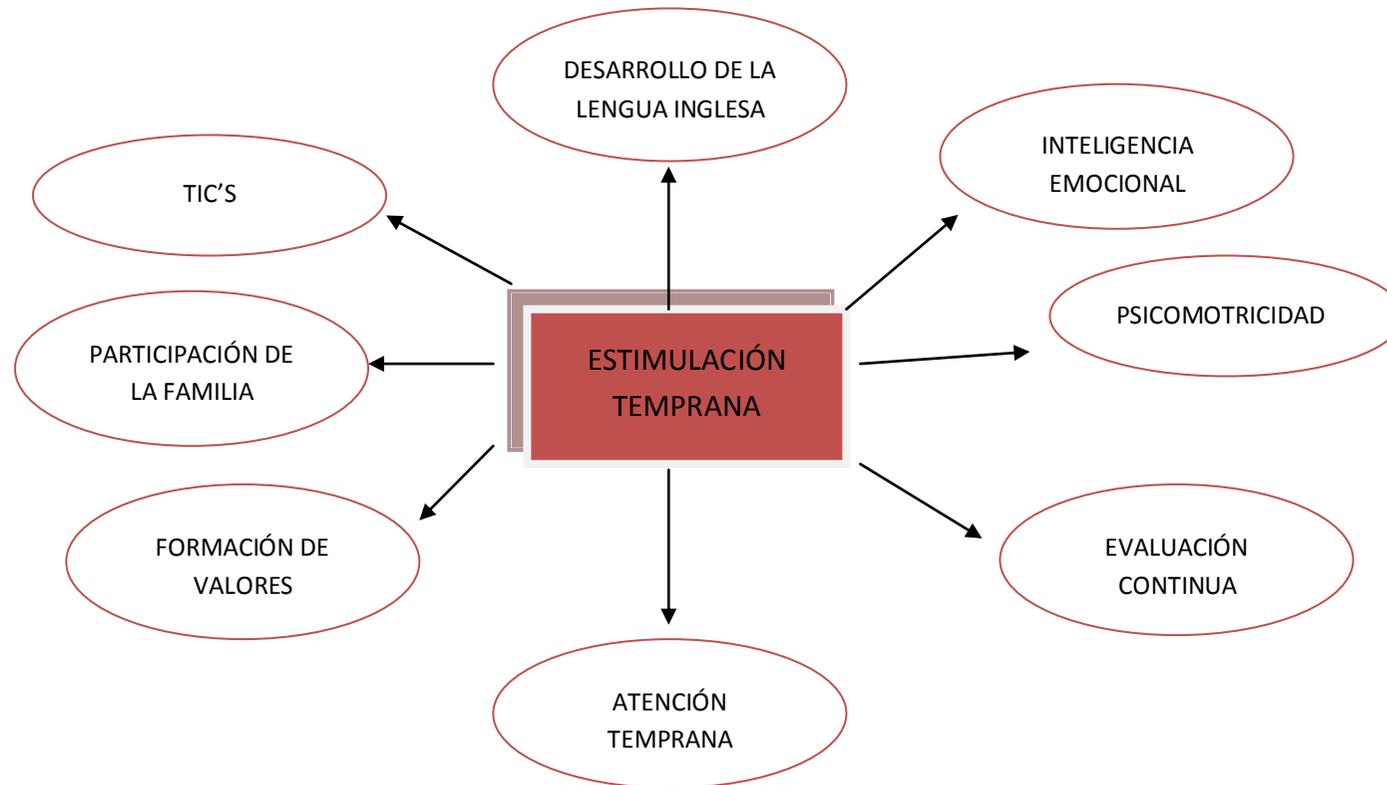
**Educación emocional:** Además de la formación en distintas materias educativas, también es importante para los niños que se haga hincapié en su educación emocional, y el personal docente está especialmente cualificado en este aspecto. Parte de esta educación emocional se consigue haciendo partícipes a los padres de la formación de sus hijos con actividades en el centro.



## ESCUELA INFANTIL



Además de los atributos anteriores, el servicio se basa en los que se indican en el gráfico.



**Gráfico 1: Atributos del servicio**  
Fuente: Elaboración propia

## 7.2. MAPA DE PROCESOS.

En el mapa de procesos de la empresa se observa qué actividades tiene en común con el resto del sector y cuales aportan valor a los clientes. Gestionando mejor que la competencia las actividades comunes se conseguirá crear ventajas estratégicas en el negocio.

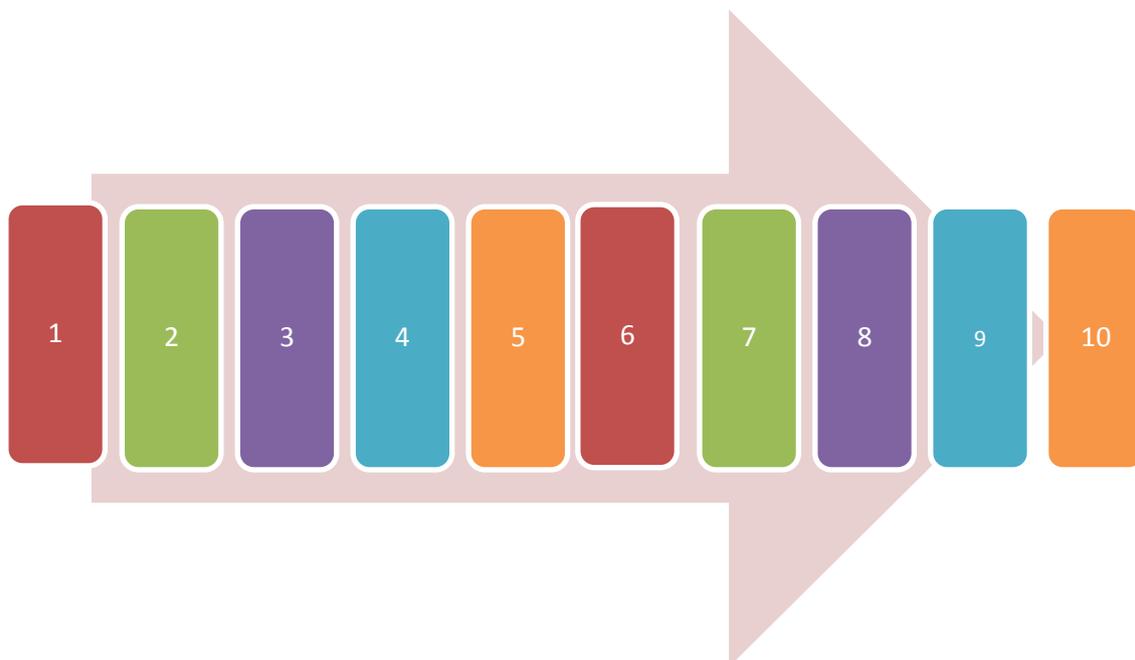


Gráfico 2: Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración Propia

1. Recepción de niños.
2. Actividad pedagógica basada en el modelo finés.
3. Actividad asistencial.
4. Actividad psicomotriz.
5. Proyecto personalizado o individualizado.
6. Precios.
7. Publicidad y comunicación.
8. Relación Padres-Escuela.
9. Selección y formación del profesorado.
10. Trato con clientes.

<b>ACTIVIDADES COMUNES CON EL SECTOR</b>	<b>AÑADEN VALOR A LOS CLIENTES</b>
<b>RECEPCIÓN DE NIÑOS</b>	ACTIVIDAD PEDAGÓGICA BASADA EN EL MODELO FINÉS
<b>ACTIVIDAD ASISTENCIAL</b>	PROYECTO PERSONALIZADO E INDIVIDUALIZADO
<b>ACTIVIDAD PSICOMOTRIZ</b>	RELACION PADRES-ESCUELA
<b>PRECIO</b>	SELECCIÓN Y FORMACION DE PROFESORES
<b>PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN</b>	TRATO AL CLIENTE

Tabla 8: Procesos que aportan valor  
Fuente: Elaboración Propia

### 7.3. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor de Porter es la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente.



Gráfico 3: Cadena de valor  
Fuente: Elaboración Propia

#### Actividades primarias:

Para analizar la cadena de valor de la empresa se debe empezar por las actividades primarias que a su vez se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todos ellos un papel indispensable respecto del servicio que se presta puesto que aportarán una ventaja competitiva en tanto en cuanto se tenga la capacidad de maximizar el valor añadido dificultando la neutralización por la competencia.

Actividades primarias controlables

- Soporte físico y habilidades: Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación y que afectaran a la percepción de la calidad del cliente.  
En este caso el soporte físico consiste en el mobiliario necesario, instrumentos musicales, luminosidad, calefactores, etc... Que aportará valor a la empresa ya que se pretende crear un ambiente idóneo que favorezca el aprendizaje de los alumnos a través de una decoración estimulante, numerosos materiales didácticos y la comodidad del mobiliario.
- Personal de contacto: El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con los clientes es uno de los elementos más importantes que se debe considerar para mantener la calidad del servicio. El personal será el generador de la percepción que los clientes y, por lo tanto el mercado, se llevara de Doodle
- Personal docente: Este eslabón es primordial para la idea de negocio, es la clave del éxito y por lo tanto lo que va a permitir diferenciarse de la competencia y proporcionar valor añadido a los clientes. Los docentes del centro serán personas altamente cualificadas (pedagogos), angloparlantes, usuarios de las nuevas tecnologías y estimuladores de la inteligencia emocional a niños de temprana edad. Por todo esto, la dificultad de localización y reclutamiento de dichos docentes es muy elevada pero a su vez supone una importante diferencia frente a otras escuelas infantiles creando un modelo difícil de imitar.
- Marketing y ventas: Destaca por la importancia que tiene en la impulsión de la empresa sobre todo en el caso de Doodle por ser un negocio de nueva creación y desconocido por todos. Por ello, los principales esfuerzos de marketing irán dirigidos a publicitarse y a realizar promociones que favorezcan la difusión de la marca. A su vez, la fuerza de ventas, es decir, las personas que se encargaran de informar a los clientes interesados y que llevaran a cabo el contrato, cobrarán una gran importancia.  
Al tratarse de una empresa de prestación de servicios es necesario lograr ventajas competitivas en esta área ya que es posible que, de lo contrario, la prestación del servicio nunca llegue a concretarse.

#### **Actividades primarias no controlables.**

- Cientes: Los clientes, al igual que el personal de apoyo constituyen otra variable humana que interviene y condiciona la calidad de nuestro servicio prestado. Así, cada nuevo cliente tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que el mismo acaba percibiendo. Por este motivo las conversaciones que se establezcan entre clientes y el personal de la organización debe ser lo más fluida posible con el fin de crear sinergias.

### Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo desempeñan la importante función de contribuir el montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio.

- Infraestructura de la empresa: Las instalaciones estarán situadas estratégicamente, lo cual aporta un gran valor añadido como se verá posteriormente. Además, el ambiente que se quiere conseguir va acorde con la filosofía de la empresa del inglés como primer idioma.
- Gestión de Recursos Humanos: Al tratarse de una empresa de servicios se considera que la cultura de servicio al cliente debe extenderse por toda la empresa ya que el marketing no termina en el departamento sino que la orientación al cliente debe ser un denominador común a todos los miembros de la plantilla.
- Desarrollo de la tecnología: Se pretende que a través de esta actividad se facilite la prestación del servicio, así como los procesos, investigación del mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. Para ello se plantea fomentar la transparencia dentro de la organización, la comunicación entre el personal y sacarle el mayor partido a las nuevas tecnologías para ser flexibles y poder asumir rápido los cambios que se produzcan.
- Abastecimiento: Para lograr añadir valor a esta cadena a través de este eslabón se debe estar atento con el fin de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de las demás actividades para ser operativamente eficientes y eficaces.

## 8. ESTRATEGIA DE MARKETING

### 8.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

#### 8.1.1. ANALISIS DE LOS COMPETIDORES.

En este punto se pretende hacer un análisis de los posibles competidores de proyecto. No existe como tal ningún centro de educación infantil que imparta inglés como primera y única lengua, si bien hay varios centros que se caracterizan por venderse como especialista en la lengua inglesa, pese a que en todos ellos establecen como primera lengua en niños y niñas de 2 años el castellano, y siguen impartiendo varias horas de clase a sus alumnos en esta lengua a lo largo de toda la trayectoria académica. Para delimitar de alguna manera la posible competencia se ha decidido que esta será formada por los centros bilingües de educación infantil, habiendo entre ellos escuelas puramente infantiles, y colegios con toda la oferta académica que también incluyen la etapa infantil.

#### 8.1.1.1 ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA

La estrategia frente a la competencia se basará en ofrecer un producto diferenciador frente al resto de oferta académica infantil poniendo una especial atención en el aprendizaje de la lengua inglesa. Es lo que se denomina una oferta académica bilingüe o de inmersión lingüística. Varios de los competidores ofrecen además una diferenciación en cuanto a instalaciones, siendo en muchos de ellos amplias y modernas dando una imagen de solvencia y estabilidad por parte del centro a sus posibles clientes, así como de confort y agrado a posibles alumnos.

#### 8.1.1.2. COMPETIDORES DIRECTOS

Se consideran competidores de la empresa todos aquellos ubicados en Valencia ciudad y alrededores. Dentro de la ciudad de Valencia hay 102 escuelas infantiles bilingües con proyectos educativos muy similares, algunos con más énfasis en el tema de educación emocional que otros, pero ninguno con la estructura tecnológica de este proyecto, ni por supuesto ninguno de ellos tiene el inglés como primera y única lengua. La gran mayoría de estas escuelas son independientes con un único centro y no tienen especial prestigio o notoriedad, captando la mayoría de sus clientes por una simple cuestión de proximidad, atendiendo así principalmente a clientes del propio barrio. No

ofrecen ninguna especial diferenciación unas de otras siendo la mayoría de las veces por parte del cliente la cuestión de la ubicación el único motivo de su elección.

Por otra parte existen otros centros más consolidados y con más notoriedad en el mercado, siendo o bien colegios con una oferta académica completa o bien escuelas puramente infantiles pero con varios locales en el área de Valencia.

Entre los centros analizados se consideran de especial relevancia los siguientes:



Imagen 1: Logotipo British School of Valencia  
Fuente: [www.bsvalencia.com](http://www.bsvalencia.com)

British School of Valencia es un centro educativo privado y mixto fundado en 1989 que abarca desde los 2 años, el llamado Pre-Nursery Foundation Level o Primer Ciclo de escuela infantil, hasta los 18 años. Esta situado dentro de la ciudad, en la calle Perís y Valero, y cuenta con una superficie de 6.000 m<sup>2</sup>. En la etapa de 2 a 4 años, los niños se reparten en clases de 30 alumnos con un profesor y dos profesores auxiliares. Su modelo educativo también incide en la educación emocional y presenta los siguientes objetivos:

- Desarrollo personal, social y emocional.
- Comunicación, lenguaje y lectoescritura.
- Desarrollo matemático.
- Conocimiento y comprensión del mundo.
- Desarrollo físico.

- Desarrollo creativo.

También ofrece servicios de comedor y transporte.

En lo que respecta a precios, la cuota mensual hasta los 3 años es de 400€/ mensuales, a los que hay q sumar 300€ en concepto de transporte, comedor, uniforme y material, siendo la mensualidad total de 700€, con el mismo importe como matrícula.



Imagen 2: Logotipo Caxton College  
Fuente: [www.caxtoncollege.com](http://www.caxtoncollege.com)

Caxton College fue fundado en 1987 e igual que British School, es un centro privado mixto, pero a diferencia de éste, se encuentra en la localidad de Puzol. El rango de edades de sus alumnos va desde el año hasta los 18 y cuenta con 65.000 m<sup>2</sup> de instalaciones.

A diferencia del proyecto que se está analizando y de British School, durante los dos primeros años del niño imparten su formación tanto en castellano como en inglés, siendo éste el primer idioma, pasando íntegramente al inglés a partir de los 4 años. Su proyecto educativo en escuela infantil no hace hincapié en la educación emocional, quedando sus objetivos limitados a los siguientes:

- Desarrollo del lenguaje.
- Primeras nociones de matemáticas.
- Conocimiento y comprensión del mundo.
- Desarrollo motor.
- Desarrollo de la creatividad.

Ofrece servicios de internado, comedor y transporte.

Por lo que se refiere a los precios:

- Playgroup (1 y 2 años): 510€ mensuales.
- Nursery y Reception (3 y 4 años): 627€ mensuales.
- Transporte a Valencia ciudad: 138€ mensuales.
- Material general de aula: 293€ anuales.
- Guardería matinal: 3€ diarios.
- Matricula 650€.



Imagen 3: Logotipo SuperFriends  
Fuente: [www.superfriends.es](http://www.superfriends.es)

La escuela infantil SuperFriends pertenece al grupo Total English Teaching, con cinco colegios bilingües en Valencia y un método de enseñanza patentado que se basa en presentar el idioma en contextos reales para los niños, y también ofrece una educación bilingüe desde los 4 meses de vida hasta los 3 años. Esta situado en la calle Cardenal

Benlloch y es el menos destacado en cuanto a instalaciones y servicios, es el más pequeño y no ofrece servicios de transporte.

Que pretende:

- Estimulación temprana mediante el juego.
- Desarrollar sus aptitudes y valores.

Es la opción más económica entre los tres competidores.

### 8.1.1.3. POSICIONAMIENTO ACTUAL DE LA COMPETENCIA

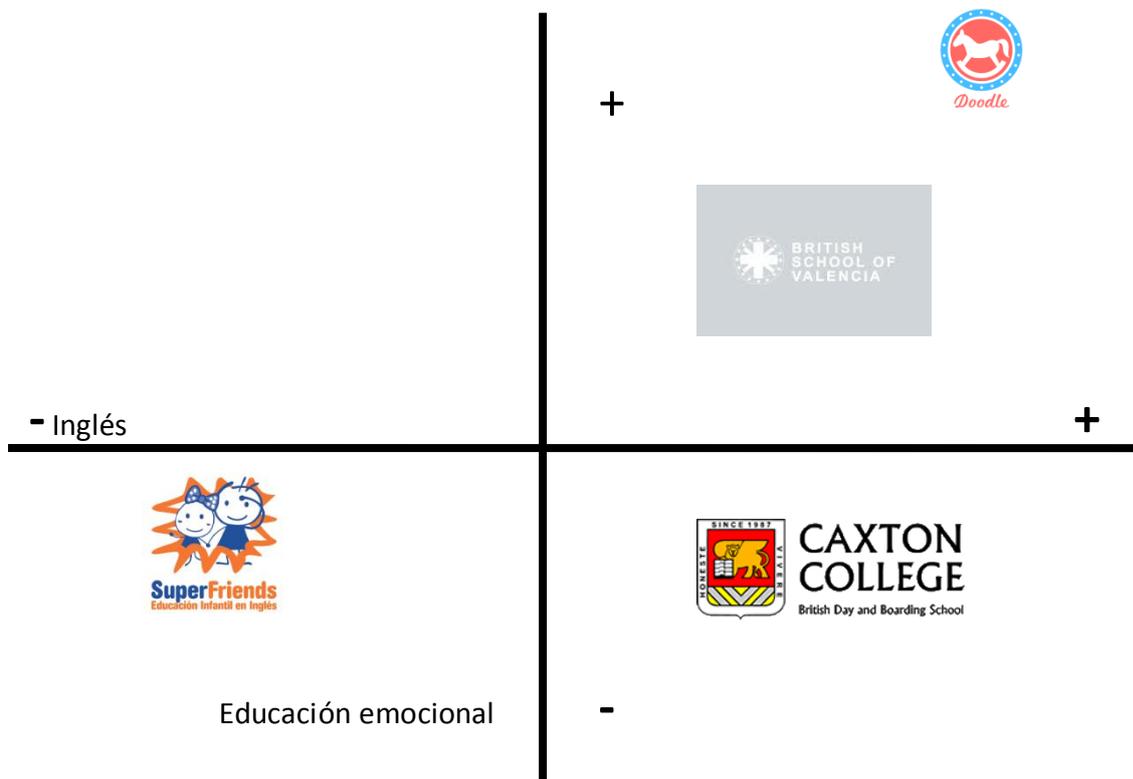


Gráfico 4: Mapa de posicionamiento respecto de la competencia.  
Fuente: Elaboración propia.

#### **8.1.1.4 INFLUENCIA SOBRE EL PROYECTO.**

Como se ha comentado al inicio del punto del análisis de los competidores, no se ha encontrado ningún centro que su sistema educativo sea 100% en inglés. Se considera pues que el proyecto está enfocado a un público muy determinado que posiblemente considere el bilingüismo insuficiente en cuanto al nivel de inglés que puede ofrecer a sus hijos. Si bien se debe poner atención a los centros bilingües y analizar cuáles son las claves del éxito, no se considera a ninguno de ellos competidores puros directos.

Se cree que Doodle está ofreciendo un producto nuevo que hasta el momento nadie ofrece y que la clave del éxito estará en encontrar al público objetivo que reconozca claramente la diferenciación respecto a los demás competidores y crea en este sistema educativo.

### 8.1.2. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El fin de este análisis es conocer el comportamiento, las necesidades, los frenos y el nivel de satisfacción de los clientes potenciales. Para ello se va a analizar a fondo sus hábitos y el perfil sociológico con la intención de estar siempre en contacto con el entorno, observar los cambios que se produzcan en los comportamientos y poder reaccionar de forma rápida y acertada en la oferta, incrementando así la ventaja competitiva.

Para empezar se debe aclarar que, en la compra del servicio que se ofrece, no basta con analizar a una única persona ya que se trata de un proceso en el que intervienen distintos agentes y con roles completamente diferentes. Por ello, se puede diferenciar las personas involucradas según el papel que tienen del siguiente modo:

**Los padres**, son las personas que identifican la necesidad no cubierta y decisores de la compra para rectificar esta situación, es decir, son los que adoptan el papel de iniciadores.

**Los familiares**, siendo de los más importantes influenciadores en la compra ya que vienen ejerciendo una influencia más profunda y duradera en las percepciones y conductas a través de la cultura y la educación que hayan proporcionado en casa.

Sin embargo, el influenciador determinante en la decisión de compra es el **grupo social** al que pertenece el comprador, ya que se ejerce una fuerte presión por la necesidad que las personas tienen de sentimiento de pertenencia y tratándose a su vez de un servicio en el que la comunicación boca-oído goza de gran importancia. Por este motivo, los amigos de los padres tienen el rol de prescriptores del servicio.

Por último se debe analizar al niño o niña que será el usuario final o consumidor pero que, en este caso, no puede influir en la decisión debido a su corta edad.

Una vez especificado esto se puede decir que el cliente potencial puede ser aquel padre que sea consciente del importante papel que el inglés como primera lengua, la inteligencia emocional y la temprana adaptación a las nuevas tecnologías de la información juega en la vida tanto laboral como personal no solo actualmente, sino el que jugará todavía con más fuerza en el futuro.

Las expectativas más básicas de los padres se constituyen en base a demandas que en gran parte son comunes para todos los padres, como son: la calidad de los servicios, la enseñanza y el seguimiento personalizado, orden y limpieza de la escuela infantil, ubicación, pocos alumnos por clase, etc.,...

El cliente potencial está buscando, además de todo lo anterior un valor añadido imprescindible para él como lo es el inglés como primer idioma desde que nacen, la adaptación a las TIC's y el fomento de la inteligencia emocional. Estas son las tres claves más importantes para la empresa a la hora de competir, las que van a diferenciar a la empresa del resto de competidores y las que aportan la personalidad característica.

### 8.1.2.1 INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR

Esta herramienta permite medir el sentimiento general actual de la economía que tienen las personas y lo que creen que va a pasar con la economía en el corto plazo dentro del país.

Comentarios al ICC del mes de agosto de 2013

	Ago 2012	Sep 2012	Oct 2012	Nov 2012	Dic 2012	Ene 2013	Feb 2013	Mar 2013	Abr 2013	May 2013	Jun 2013	Jul 2013	Ago 2013
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	41,6	43,2	44,8	45,0	44,3	55,7	50,7	52,1	56,7	50,8	61,8	63,3	68,6
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	27,3	28,3	30,1	28,8	26,7	36,2	32,1	35,0	37,7	35,8	45,9	47,4	53,4
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	55,9	58,1	59,6	61,3	61,9	75,2	69,2	69,2	75,6	65,8	77,6	79,2	83,7

Gráfico 8.2: Índice de Confianza del Consumidor 2013  
Fuente: CIS

El Índice de Confianza del Consumidor en su serie original se situó en 68,6 puntos en Agosto de 2013, 5,3 por encima del dato del mes anterior. Este nuevo incremento del Índice de Confianza del consumidor se produce tanto por una mejor situación actual que aumenta 6 puntos en este mes, como por un incremento de las expectativas en 4,5 puntos. En relación al mes de agosto del pasado año, que se situaba en uno de los puntos más bajos de toda la serie del indicador, el avance es muy importante; se incrementa en 27 puntos, con ganancias muy similares en términos absolutos para la valoración de la situación actual (+26, 1) y las expectativas (+27,8). Sin embargo en

términos porcentuales, al igual que ocurría en el mes de julio, el perfil de la evolución registrada desde los mínimos de julio es menos homogéneo: el Índice de Confianza del Consumidor aumento un 64,9% como resultado de un crecimiento del 95,6% en la valoración de la situación actual y un incremento del 49,7% de las expectativas.

### 8.1.2.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO Y SOCIAL

Las últimas décadas han supuesto un importante cambio en lo que respecta a economía, educación, sociedad y demografía para España, estando inmersa en un proceso constante de modernización.

En los siguientes párrafos se intentará indagar más en estos cambios que se han observado en el país.

Para empezar, la natalidad en España (expresada en tanto por mil) ha sufrido en 2012 un descenso respecto a 2011 como se puede observar en el gráfico. En 2008 hubo un pico, pero desde entonces ha ido decreciendo.

#### Tasa Bruta de Natalidad.

Unidades: Nacidos por 1000 habitantes

Seleccionar gráfico:  Ir ?



Gráfico 6: Evolución de la tasa de natalidad.  
Fuente: INE.

Por otro lado, uno de los mayores cambios sociales experimentados ha sido lo que se conoce como el fin de la familia tradicional principalmente por el surgimiento de nuevas alternativas de familia. Todo esto ha llevado a los españoles a un proceso de modernización de su mentalidad en el que todavía se está inmerso. Algunas de las tendencias principales son la secularización de la población, equiparación de la mujer al hombre...

La creciente incorporación de la mujer en el mercado laboral (representando el 45,3% del número total de personas empleadas en 2011) también afecta positivamente a la idea de negocio ya que, tradicionalmente, la mujer era la encargada de cuidar a los hijos mientras el marido trabajaba, sin embargo, con este cambio cultural los dos integrantes de la pareja pasan horas fuera de casa siendo imprescindible para ellos dejar a sus hijos al cuidado de terceras personas. En 2007 el 42,3% de las familias con un hijo menos de 6 años trabajan a tiempo completo tanto el padre como la madre.

Otro cambio a destacar es la reducción del tamaño de los hogares siendo en 2007 de 2,74 personas por hogar en España. La pareja sin hijos es el tipo de hogar más frecuente (21,5%), aunque los hogares con al menos un hijo suman el 42,2% del total.

Uno de los factores que puede influir en esta caída es que el número medio de hijos que las parejas deciden tener está en descenso, siendo de 1,4, que es el valor más alto desde el año 1990 posiblemente por la dificultad que entraña la conciliación entre la vida laboral y la doméstica además de por motivos económicos.

El incremento de las familias mono parentales también es un factor a tener en cuenta en el análisis ya que cada vez son más las personas que deciden tener hijos (adoptar o inseminación artificial) sin llevar una vida en pareja. El número de nacimientos de madre no casada representa ya un 30,2% del total, una cifra que no ha dejado de aumentar en los últimos años.

Tipo de hogar	Porcentaje
Pareja sin hijos	21,5%
Pareja con 1 hijo	21,0%
Pareja con 2 hijos	17,4%
Pareja con 3 o más hijos	3,7%
Un adulto con hijos	7,9%
Persona sola con menos de 65 años	8,8%
Persona sola de 65 o más años	8,7%
Otro tipo de hogar	10,8%

Tabla 9: Porcentaje de tipos de hogar en España  
Fuente: INE

El nivel educativo que se requiere en España es cada vez mayor, el mismo puesto de trabajo de hace 10 años ahora se cubre con personas mucho más cualificadas. Esto sumado a un entorno mucho más competitivo, ya no solo nacional, sino global lleva a pensar que una escuela como la que se propone podría aportar a los alumnos una importante ventaja ya desde una temprana edad.

Por último, si bien es cierto que España pierde poder adquisitivo en los últimos años hasta situarse por debajo de la media de la UE, también se debe decir que es la clase media la que más está sufriendo esta caída a nivel adquisitivo. Por el contrario, se

observa un aumento del poder adquisitivo de la clase media-alta. Lo que justifica la decisión de enfocar el proyecto hacia este público objetivo.

### **8.1.2.3. ANÁLISIS Y CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA.**

En este apartado se va a proceder a determinar quiénes serán los compradores del servicio que Doodle ofrece con el fin de añadir valor a la oferta a través del buen conocimiento del cliente.

Se debe empezar por decir que aunque desde instituciones como la Unión Europea se ha pretendido repetidamente incrementar la escolarización a edades tempranas, en España es relativamente baja, con un 27% en 2007 en edades comprendidas entre los 0 a 3 años correspondientes al primer ciclo al tratarse de una enseñanza de carácter no obligatorio. Sin embargo, cabe destacar que es una cifra que aumenta año a año. En el curso 2009-2010 había un total de 430.000 niños matriculados en el primer ciclo de educación infantil en España, un 8% más del año anterior. Esta tendencia es muy positiva para la idea de negocio ya que el sector de la educación está en una etapa de claro crecimiento.

La primera decisión que los padres tienen que tomar es si quieren llevar a sus hijos a una escuela infantil. Posteriormente, decidirán el carácter de la misma, pública o privada. La realidad es que muchas familias que elegirían la educación pública y que según los baremos actuales tendrían plaza en un centro público, se ven obligadas a buscar en un centro privado o prescindir de llevar al niño/a a la escuela ya que no es una etapa obligatoria, por las graves carencias de la escuela pública. Según datos del INE en el curso 2011-2012 el 68% del total de los alumnos estaban matriculados en escuelas infantiles privadas.

Una vez que el padre haya decidido llevar al niño a Doodle interesa que esté muy satisfecho ya que contratará el servicio tantas veces como hijos decida tener debido a que es inusual que los padres lleven a sus hijos a distintas escuelas por la incomodidad y el trastorno que esto supone. Por este motivo, es tremendamente importante fidelizar a los clientes.

Siguiendo el mismo planteamiento, se entiende que el mayor número de clientes serán padres primerizos ya que es mucho más difícil que padres con niños que estén en otras

escuelas los cambien a mitad del ciclo por el impacto que esto podría tener sobre el pequeño.

Como ya se ha comentado anteriormente, Doodle va dirigido a un público con un poder adquisitivo alto y con un alto nivel de formación por lo que se considera que se trata de un cliente que no escatimaría a la hora de contratar un servicio ya que posee de los medio económicos necesarios y, aunque no fuera así, está dispuesto a sacrificarse para darle a sus hijos una mejor formación académica desde su nacimiento, al ser consciente de la importancia que tienen y tendrán los idiomas, la inteligencia emocional y las TIC's en el futuro.

#### **8.1.2.4 ESTUDIO EN DETALLE DE LOS POSIBLES CLIENTES POTENCIALES.**

Se pueden distinguir entre consumidores, que serian los niños de 0 a 3 años, y clientes, que serian los padres y es en quienes se centrará este punto, ya que los niños no tienen ningún tipo de influencia en el proceso de compra de un servicio como es una escuela infantil.

Ya que la edad media de tener el primer hijo se sitúa en torno a los 31 años, se trata de padres con un rango de edad que se sitúa por lo general entre los 27 y los 38 años.

Se habla de padres con puestos de trabajo de alta responsabilidad; altos ejecutivos, directivos o propietarios de su propio negocio, y por tanto, por obligaciones de tipo laboral no pueden asumir el cuidado de sus hijos durante todo el día.

También cuentan con un elevado nivel de estudios; universidad, postgrado... de ahí que tengan inquietudes hacia la educación y les pueda preocupar la formación de sus hijos a una edad tan temprana e importante para el aprendizaje como es hasta los 3 años.

Dado el carácter relativamente “elitista” del centro y principalmente por su precio, se trata de padres pertenecientes a la clase alta y media-alta con un alto poder adquisitivo.

Sin embargo también hay un segmento de la población del que no se puede olvidar y que tiene un perfil un poco diferente al anterior. Se trata de padres con estudios

medios/altos con un nivel adquisitivo menor que los anteriores pero que le dan gran importancia a la formación de sus hijos. Este segmento estaría dispuesto a sacrificarse para pagar un precio alto con tal de dar a su hijo lo mejor.

Al margen de indicadores socio-demográficos como el nivel de estudio o la renta, el público objetivo de la escuela tiene inquietudes similares en lo que respecta a la formación, tanto en la suya propia como en la de sus hijos, y es consciente de la importancia de la lengua inglesa, la inteligencia emocional y de las TIC's tanto a nivel personal como profesional.

Se puede distinguir dos grandes tipologías distintas de clientes en lo que respecta a la ubicación de la escuela:

- Familias que vivan en la zona en la que se encuentre el centro.
- Personas con hijos de 0 a 4 años que trabajen en la zona en la que se encuentre el centro.
- Familias que no den importancia tanto a la ubicación como a la calidad, a la excelencia de los servicios ofertados y al modelo educativo único.

#### **8.1.2.5. CONDUCTA Y HÁBITOS DE CONSUMO.**

Por lo que respecta al proceso de compra del sujeto decisor, se puede decir que no se trata de una compra compulsiva, si no de una decisión racional algo más elaborada influida principalmente por la opinión de prescriptores, como puedan ser amigos o familiares.

Dentro de la búsqueda de información realizarán al menos una visita al mismo para conocerlo de primera mano, observarán las clases para conocer sus métodos didácticos, indagarán más acerca de los profesores, querrán conocer los valores y la ética del centro, hablarán con personas que lleven allí a sus hijos y buscaran información en internet.

Se pasa a estudiar el comportamiento de compra del cliente potencial en cuanto a una escuela infantil se refiere. Las fases por las que el cliente pasa son las siguientes:

- **Reconocimiento de la necesidad:** Esta fase puede llegar a darse incluso antes de que el niño llegue a nacer ya que los padres son conscientes de que no van a

poder hacerse cargo de su hijo en el horario de trabajo y, aunque sí pudieran, ya tienen decidido que vaya a una escuela para que pueda tener una formación más completa desde pequeño.

- **Búsqueda de información:** El público objetivo sabe de antemano que quiere una escuela privada por lo que su búsqueda se redirige a este tipo de escuelas. Al tratarse de un centro privado, los padres son conscientes de que se debe hacer una reserva de plaza para el curso que empieza en septiembre, por lo que esta fase comenzaría alrededor de enero-febrero. Es una fase larga ya que se asocia a una decisión con una importante repercusión. Los padres acudirán a más de 3 centros en búsqueda de información.
- **Evaluación de alternativas:** Esta fase tendrá lugar desde febrero-marzo hasta abril-mayo que se debe pagar la reserva de plaza. Los principales factores que intervienen en la evaluación de las alternativas serán los siguientes:
  - Factores aspiracionales: Se puede dar la situación de padres influenciados por grupos de referencia aspiracional, es decir, por la necesidad de pertenecer a un grupo determinado.
  - Metodología innovadora (proyecto educativo): al tratarse de la única escuela infantil donde impartirán todas las actividades únicamente en inglés, y se interactuará con los padres y los alumnos a través de nuevas tecnología, este será en la mayoría de los casos el motivo fundamental de compra al ser el elemento diferenciador del resto de escuelas infantiles.
  - Importancia a determinadas áreas: (idiomas, inteligencia emocional, nuevas tecnologías, etc....)
  - Factores logísticos (cercanía, aparcamiento, transporte): Aunque por comodidad los padres suelen llevar a sus hijos a una escuela cercana al trabajo o a casa esto no significa que sea la mejor elección. El público objetivo busca la excelencia por lo que este factor, aunque a tener en cuenta, no es decisivo.
  - Prestigio social.
  - Compatibilidad de los principios y valores de la escuela con el proyecto familiar.
- **Decisión de compra:** Una decisión estará tomada en el momento en que se reserve la plaza para el siguiente curso.
- **Comportamiento post-compra:** Los clientes potenciales son personas exigentes, ambiciosas e inconformistas por lo que serán críticos a la hora de

evaluar el servicio. Si no quedan satisfechos porque su percepción de lo recibido es menor de lo que esperaban, podrían llegar a sacar al niño de la escuela y lo que es peor, comentarlo con sus amigos que son a la vez clientes potenciales, dando lugar a un efecto multiplicador que podría dañar seriamente a la imagen de la marca.

Por el contrario, si el cliente está satisfecho lo recomendará a sus amigos actuando como un prescriptor y se habrá fidelizado un cliente. Además la relación del cliente con el propio servicio será estrecha por su participación en actividades junto con los niños en el fomento de la inteligencia emocional.

#### **8.1.2.6. MOTIVADORES DE COMPRA**

Para poder llegar a conocer los motivos que llevan a una persona a contratar el servicio que da la escuela infantil, se debe conocer en profundidad las necesidades que mueven a los clientes potenciales. Para la explicación se centrará en la pirámide que desarrolló Maslow con distintos niveles de necesidades.



Imagen 4: Pirámide de Maslow  
Fuente: Wikipedia

Si se sigue el criterio de Maslow, unos padres que no pueden atender a su hijo por motivos de trabajo tienen la necesidad de seguridad (de segundo grado) de que una tercera persona lo cuide. Sin embargo no elegirían cualquier escuela, sino que elegirían una que cubriese otras necesidades menos elementales como son las de pertenencia, liderazgo, etc.

En el caso de los clientes potenciales la situación es un tanto distinta puesto que se considera que, aun pudiendo cuidar a sus hijos personalmente, prefieren llevarlos determinadas horas del día a la escuela. Para ellos la necesidad que los mueve no es sólo darles a sus hijos una formación integral, sino en muchos casos es una necesidad social de pertenencia, de sentirse aceptado por los miembros del grupo al que pertenece, ya sea por los amigos, la familia, la clase social o incluso el vecindario.

## 8.2. MARKETING MIX

### 8.2.1. PRODUCTO O SERVICIO.

Doodle es una escuela infantil de primer grado, es decir niños en edades comprendidas de 0 a 3 años, o etapas Pre-Nursery y Nursery. Es una escuela privada, mixta y sin concesiones políticas ni religiosas, que además del servicio en sí ofrece servicios adicionales como son el comedor y el transporte.

Doodle fundamenta su actividad en:

- Atender las dimensiones del ser humano como son; las físicas, sociales, cognitivas, estéticas, afectivas y motrices, a través de actividades y experiencias, aplicadas en un ambiente de confianza y afecto. Donde la lengua oral esté presente en todas las situaciones educativas escolares.
- La relación familia-centro educativo, como medio de intercambio de información, es fundamental para conseguir una labor conjunta y eficaz.

Para ello, como ya se ha mencionado anteriormente Doodle basa sus objetivos en tres pilares: inglés como primera lengua, las tecnologías de la información y las comunicaciones y el desarrollo de la inteligencia emocional, a la vez que contribuye al desarrollo de otras importantes capacidades, que son:

- Conocer su propio cuerpo y sus posibilidades de acción.
- Observar y explorar su entorno.
- Adquirir autonomía.
- Desarrollar sus capacidades afectivas.
- Relacionarse con los demás, así como adquirir pautas de convivencia y relación social.
- Desarrollar habilidades comunicativas.
- Iniciarse en habilidades lógico-matemáticas, en lectoescritura, movimiento, gesto y ritmo.
- Descubrir otras lenguas y respetarlas.
- Valorar las diversas manifestaciones artísticas.
- Incentivar y potenciar la imaginación.

### 8.2.2. PRECIO.

La política de precios que se pretende seguir es la estrategia In-Out-In, fijándose tanto en el ámbito interno como en el externo, basada en los siguientes factores:

- Costes: Para fijar el precio se parte de los costes estructurales y de recursos humanos, siendo esta partida la que ocupa el grueso de los mismos.
- Competencia: Se han analizado los principales competidores en Valencia para la fijación del precio.
- Valor: Se considera que el servicio, por tener carácter relativamente elitista, ofrece un alto valor añadido para los posibles clientes, que estarían dispuestos a pagar un precio más elevado justificado por la calidad del mismo.

#### 8.2.2.1 ESTRATEGIA Y DETERMINACIÓN DEL PRECIO.

Al tratarse de una empresa de nueva implantación y desconocida por parte del público objetivo y, por lo tanto, sin el prestigio con el que cuentan escuelas infantiles consolidadas principalmente a nivel local, la introducción en el mercado será con unos precios que queden ligeramente por debajo de los de la competencia.

A pesar de que el servicio ofrecido presenta una diferenciación en el modelo educativo reflejada principalmente en el nivel de cualificación de los docentes, se considera que para la implantación del centro es necesario competir por precios para, posteriormente, una vez introducidos y posicionados en el mercado, aumentar los precios progresivamente hasta situarse en los niveles de los competidores directos.

En lo que respecta a la competencia, se ha analizado los dos colegios de Valencia que hacen más hincapié en el inglés y que cuentan con cierto prestigio entre el público objetivo como son The British School of Valencia y Caxton College.

## Costes

Para la determinación del precio se ha tenido en cuenta los gastos necesarios para la apertura del negocio, de los cuales se pueden destacar por su importancia los siguientes conceptos:

- Recursos humanos: Es la partida más grande de la cuenta de gastos y al mismo tiempo uno de los pilares del proyecto y la clave de la diferenciación. El personal docente cuenta con una alta cualificación y participación y por ello su retribución es superior a la media del sector.
- Alquileres: La segunda partida más importante de la tabla de costes está asociada al alquiler del local. Por tratarse de locales de grandes dimensiones y en zonas empresariales urbanas o residenciales de nivel medio-alto y altos, sus precios mensuales van a ser elevados.
- Publicidad: Para conseguir la notoriedad y llegar al público objetivo se tendrá que hacer una inversión importante en comunicación, que irá desde la apertura de una página web hasta el desarrollo de acciones especiales.
- Amortización de crédito: Para la apertura del centro se pedirá un crédito de 140.000€ a devolver en 7 años con un interés del 8% anual.

Además, para el desarrollo de la actividad, le empresa contratará los siguientes servicios exteriores que se explicarán con detalle en el apartado de proveedores, dentro del plan de distribución:

- Catering.
- Recursos tecnológicos.
- Transporte.
- Editorial.
- Limpieza y mantenimiento.
- Uniformes.

Concepto	Importe
Comunicaciones	1.800,00 €
Personal	153.512,00 €
Arrendamientos	78.000,00 €
Catering	34.031,00 €
Materiales didácticos	11.325,00 €
Consumibles	5.313,00 €
Amortizaciones	19.233,33 €
Gastos financieros	11.200,00 €
Publicidad	61.000,00 €
Suministros (agua, luz, teléfono)	8.400,00 €
Varios	8.400,00 €
<b>TOTAL gastos explotación</b>	<b>392.214,33 €</b>

Tabla 10: Gastos de explotación

Fuente: Elaboración propia

## Demanda

A pesar de contar con un mercado potencial reducido, los posibles consumidores otorgan una especial importancia a la formación, como ya se ha visto en el análisis del consumidor, y por lo tanto estarán dispuestos a pagar un precio más elevado que el de una escuela infantil convencional para una mejor formación de sus hijos.

### 8.2.2.2. BENCHMARKING COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA.

La investigación de mercado realizada refleja que la escuela infantil no tiene un competidor espejo al uso que haga hincapié en las mismas áreas de formación. Si que existe una oferta de escuelas infantiles bilingües, si bien ninguna de ellas implanta el inglés como primera lengua desde el inicio de la formación, hecho que realza la ventaja competitiva.

Si se observa los precios medios de escuelas infantiles bilingües en España y dirigidas a un público objetivo similar al de Doodle, se habla de cantidades que oscilan entre los 750 y los 900€ mensuales sin considerar servicios de comedor, transporte y actividades extraescolares. Superando los 1.000€ mensuales la suma de la enseñanza más estos servicios.

Concepto	Importe
Enseñanza	800,00 €
Trasporte	156,00 €
Comedor	133,00 €
Actividades extraescolares	148,00 €

Tabla 11: Precios medios competencia

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los competidores directos, Caxton College y The British School of Valencia donde los datos son reflejados en la tabla siguiente, en la que también se incluyen los datos Superfriends.

Escuela	Matricula	Enseñanza	Servicios adicionales	Total mensual
<b>Caxton College</b>				
Playgroup (1 -2 años)	650,00 €	510,00 €	303,00 €	813,00 €
Nursery (3-4 años)	650,00 €	627,00 €	303,00 €	930,00 €
British School	247,00 €	400,00 €	400,00 €	800,00 €
Superfriends	150,00 €	350,00 €	120,00 €	470,00 €

Tabla 12: Comparación precios competencia

Fuente: Elaboración propia

**Posicionamiento frente a la competencia**

El posicionamiento respecto a la competencia variará a medio plazo, una vez la escuela se asiente en el mercado. En los primeros años, como se ha explicado anteriormente se partirá de unos precios más bajos que la competencia, que se irán igualando gradualmente cuando la escuela infantil gane prestigio.

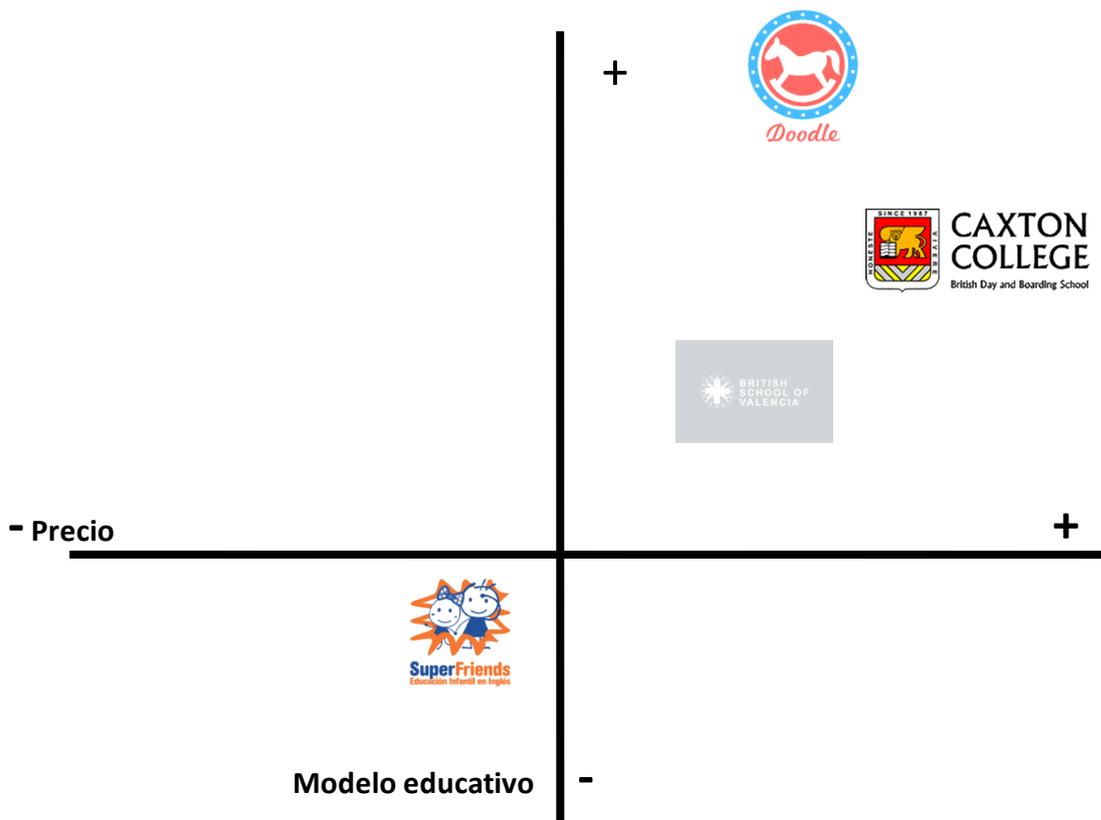


Gráfico 7: Mapa de posicionamiento frente a la competencia a corto plazo  
 Fuente: Elaboración propia

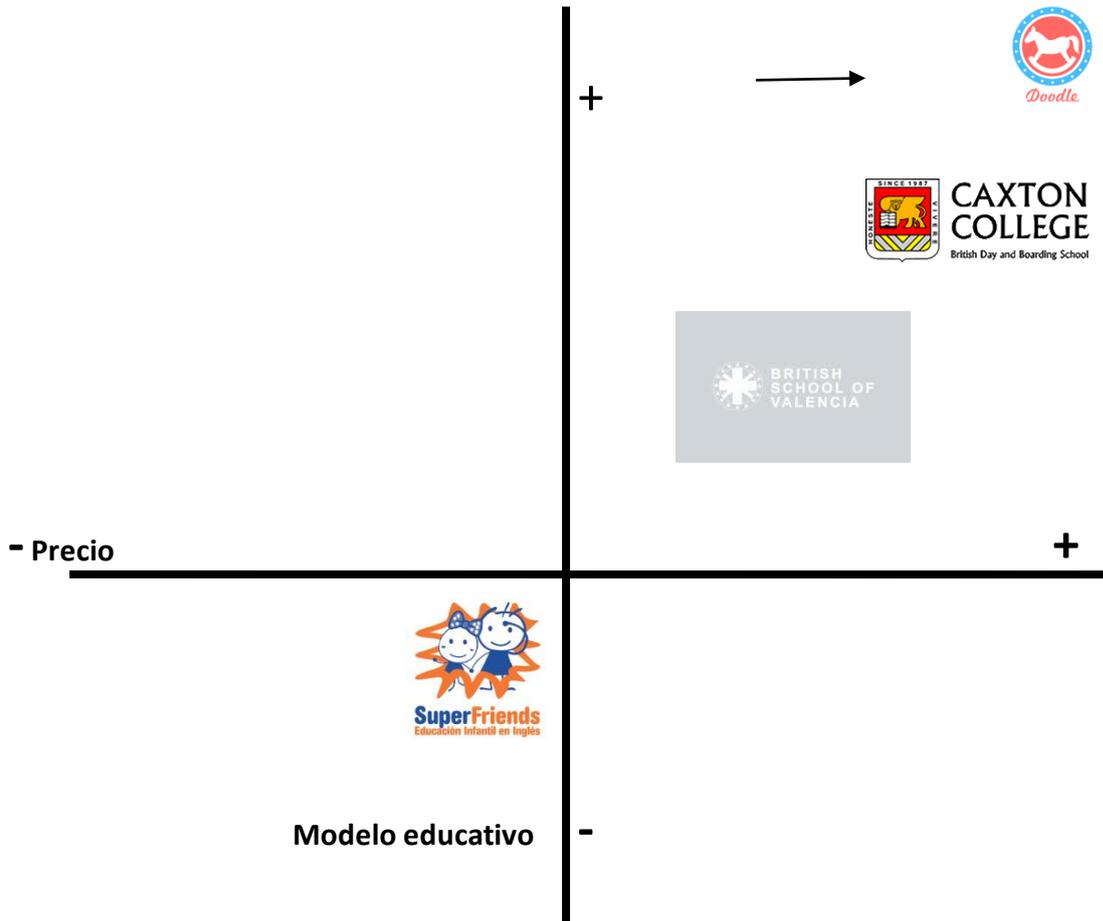


Gráfico 8: Mapa de posicionamiento frente a la competencia a medio plazo  
 Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2.3. FIJACIÓN DEL PRECIO.

Tras el análisis anterior, la estructura de precios mensuales para la escuela infantil para introducirse en el mercado será la siguiente:

Concepto	Importe
Enseñanza	500,00 €
Comedor	100,00 €
Transporte	100,00 €
Materiales	45,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>745,00 €</b>
Matrícula	745,00 €

Tabla 13: Precio del servicio por conceptos  
Fuente: Elaboración Propia

Con estos datos, el importe anual del curso, compuesto por 11 mensualidades y la matrícula ascendería a 8.940€ por niño.

Como se ha comentado anteriormente, este rango de precios sería válido para los tres primeros años, a partir de entonces se procedería a una subida de precios escalonada en otros tres años que rondaría el 12% más la inflación correspondiente.

### Descuentos

Como política de captación de clientes, se considerará oportuna una estrategia de descuentos para aquellos padres que consigan nuevos clientes en el centro. Es decir, a aquel alumno que traiga consigo otro para el mismo curso académico o posterior, ya sea familiar o no, se le aplicará un descuento del 15% en las mensualidades de enseñanza, quedando ésta en 340€ mensuales.

### 8.2.3. DISTRIBUCIÓN.

#### 8.2.3.1. EMPLAZAMIENTO DE LA EMPRESA

El centro de Doodle se encontrará en la ciudad de Valencia, concretamente en la calle Roger de Lauria cruce con Pascual y Genís, en el distrito de la Ciutat Vella.

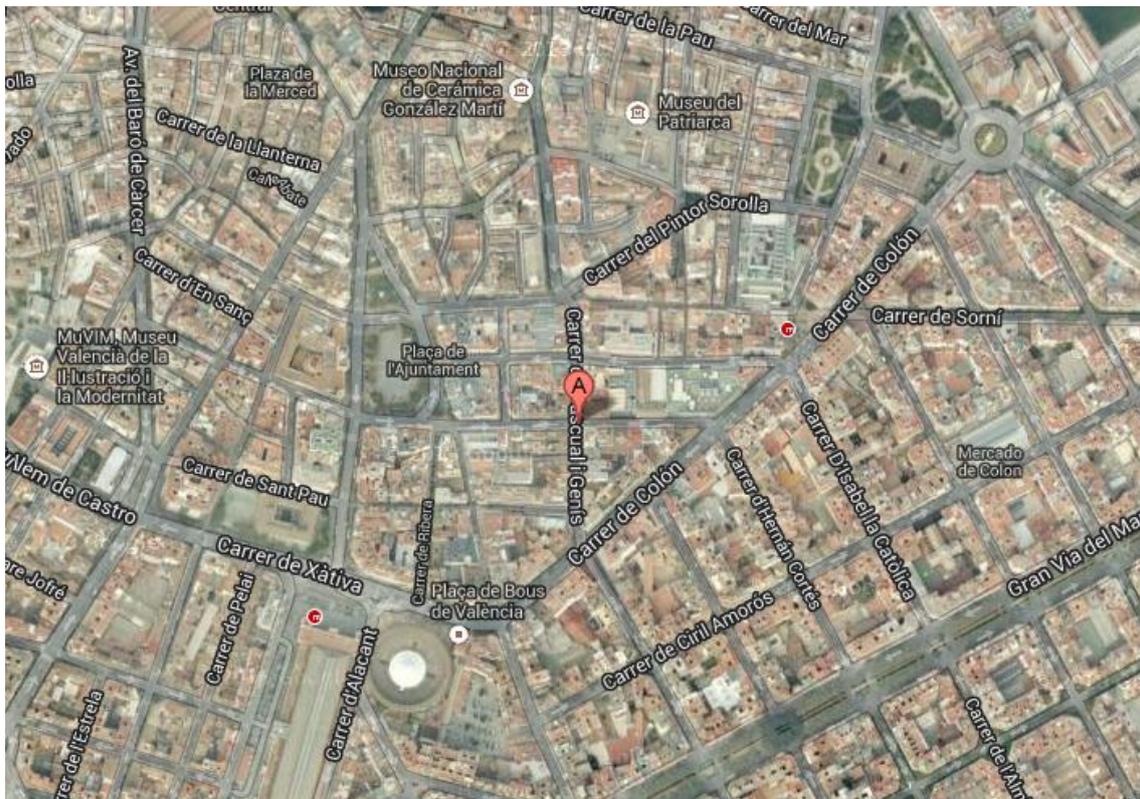


Imagen 5: Vista aérea de la ubicación

Fuente: Google Maps

El local escogido se encuentra en una finca de nueva construcción en pleno distrito financiero de la ciudad y cuenta con una superficie de 986 m<sup>2</sup> incluyendo un patio interior. Para su uso, sería necesario realizar reformas consideradas en el plan de inversión para que cumpliera todas las normas expuestas en la Ley Orgánica de Educación.

La elección de este emplazamiento se fundamenta en la idea de ubicar la escuela cerca tanto de una zona residencial de clase alta y media-alta, como es el centro de la ciudad, y al mismo

tiempo un núcleo financiero en el que se encuentran las empresas más importantes de la ciudad.

Una ubicación estratégica como ésta aporta un valor añadido al centro ya que facilita a los padres el transporte de los niños al mismo, bien porque tienen un puesto de trabajo cerca o bien porque tienen en el distrito su lugar de residencia.

### 8.2.3.2. PLANOS DE LA INSTALACIÓN

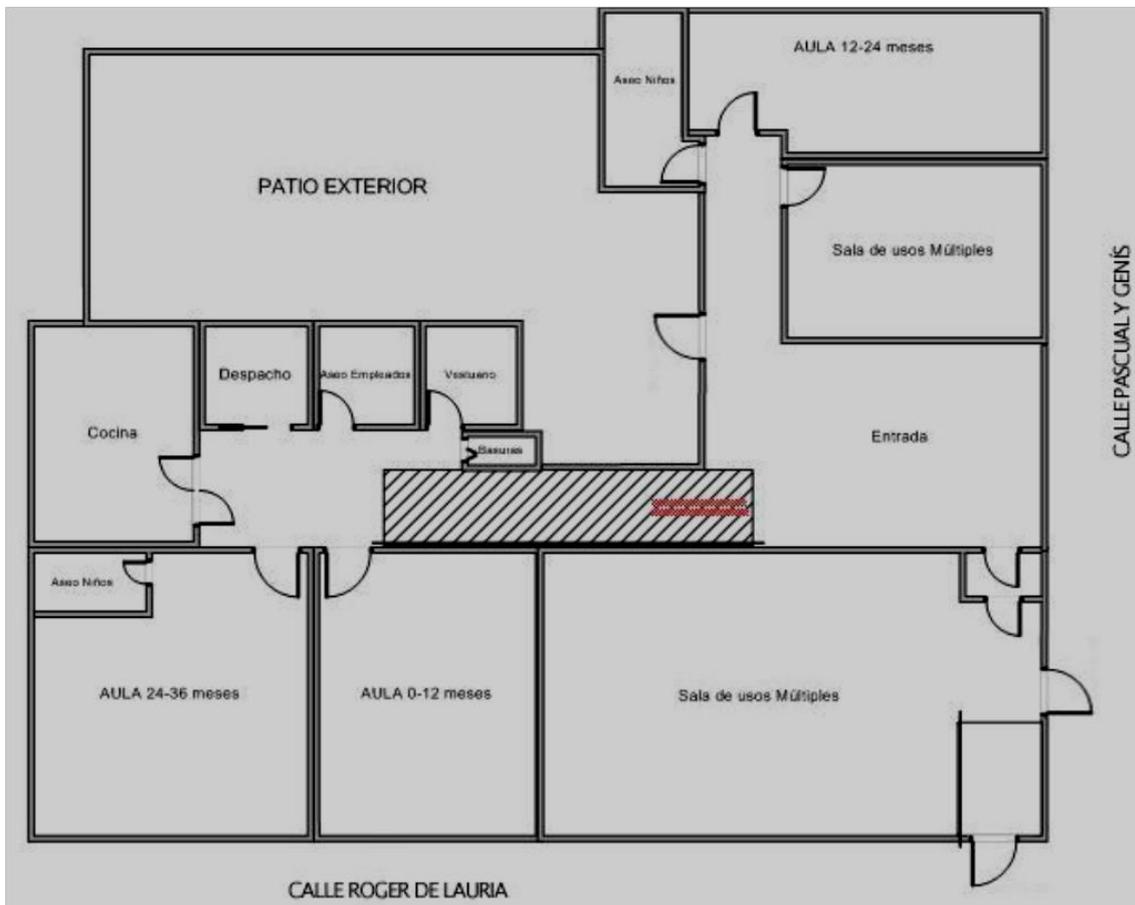


Imagen 6: Plano de las instalaciones.

Fuente: Grupo IGSA

### 8.2.3.3. CARACTERÍSTICAS DEL LOCAL

- Amplitud: La superficie del local asciende a casi los 1.000 m<sup>2</sup>, con un ratio de 12,5 m<sup>2</sup> por niño, lo que satisface las necesidades requeridas para el número de alumnos estimado e incluso ofrece la posibilidad de una ampliación del número de niños en el futuro.

Su tamaño es inferior al de los competidores estudiados en la zona, pero no es comparable ya que el centro va dirigido a niños de entre 0 a 3 años, mientras que los competidores abarcan todo el proceso de escolarización.

Al tratarse del primer local, es conveniente que tenga una superficie algo mayor a la requerida para los alumnos estimados ya que en caso de nuevas matriculaciones se podrán afrontar sin necesidad de buscar otro local de mayor superficie.

- Patio Interior: Como recoge la Ley Orgánica de Educación, es necesario que la escuela cuente con un patio interior.
- Versátil: Al tratarse de un edificio de nueva construcción, el local se encuentra prácticamente diáfano y sería sencillo adaptar toda la superficie a la distribución que se considere oportuna con el número de aulas y salas deseado.
- Bien comunicado: Por estar situado en pleno centro de la ciudad, los accesos al mismo son sencillos a través de cualquier medio de transporte.

8.2.3.4. EQUIPAMIENTO DEL CENTRO

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>Mobiliario de aulas</b>			<b>8.743,75 €</b>
Mesas	16	39,95 €	639,20 €
Sillas	80	18,00 €	1.440,00 €
Armarios	8	250,00 €	2.000,00 €
Pizarras tradicionales	3	125,00 €	375,00 €
Pizarras electrónicas	3	900,00 €	2.700,00 €
Percheros	8	39,95 €	319,60 €
Proyector	2	540,00 €	1.080,00 €
Corchos	5	19,99 €	99,95 €
Papeleras	15	6,00 €	90,00 €
<b>Mobiliario de oficina</b>			<b>2.103,00 €</b>
Escritorios	2	289,00 €	578,00 €
Sillas	5	125,00 €	625,00 €
Archivadores	2	200,00 €	400,00 €
Armarios	2	250,00 €	500,00 €
<b>Mobiliario patio de juegos</b>			<b>3.800,00 €</b>
Parques infantiles	1	1.800,00 €	1.800,00 €
Juguetes	varios	2.000,00 €	2.000,00 €
<b>Mobiliario de comedor</b>			<b>2.200,00 €</b>
Cubertería (80 piezas)	1	240,00 €	240,00 €
Vajilla (80 piezas)	1	220,00 €	220,00 €
Lavavajillas	1	450,00 €	450,00 €
Congelador	1	480,00 €	480,00 €
Microondas	1	210,00 €	210,00 €
Nevera	1	600,00 €	600,00 €
<b>Gabinete médico</b>			<b>400,00 €</b>
Botiquín	1	400,00 €	400,00 €
<b>Mobiliario auxiliar</b>			<b>1.331,00 €</b>
Camilla	1	135,00 €	135,00 €
Armarios	2	199,00 €	398,00 €
Lavadora	1	399,00 €	399,00 €
Secadora	1	399,00 €	399,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>16.474,75 €</b>

Tabla 14: Coste de equipamiento  
Fuente: Elaboración propia

#### 8.2.3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y PROVEEDORES

Al tratarse de un servicio en lugar de un producto, la distribución hace referencia a cómo llega éste hasta sus clientes.

Generalmente, el primer contacto con los padres se realiza por vía telefónica con el objetivo de concertar una entrevista con el director del centro, en la que se explica el proyecto educativo, los servicios y condiciones y al mismo tiempo se visitan las instalaciones del centro.

El período de solicitud de matrícula tiene lugar entre los meses de abril a junio y su confirmación se efectúa en el mes de septiembre. Al tratarse de educación no obligatoria, en el caso de los niños de hasta 1 año, este periodo es más flexible admitiendo nuevos niños en caso de que queden plazas libres.

Sí que juegan un papel importante en la distribución del servicio los proveedores, aunque tratándose de servicios exteriores el coste de sustitución es bajo por que la dependencia hacia los proveedores no supone un problema.

Entre los proveedores se encuentra; transporte, catering, tecnología, editorial, limpieza y mantenimiento y uniformes.

- Transporte: El servicio de transportes juega también una parte activa en la campaña de comunicación de la escuela, ya que el propio autobús personalizado de la escuela será un reclamo publicitario que ayudará a ganar notoriedad. La empresa que presta este tipo de servicios especiales en lo que respecta a personalización de autobuses en Valencia que se ha elegido es Autocares Tranvía.
- Catering: El proveedor para el comedor es la empresa Scolarest, pertenece al Grupo Compass, especializada en el sector infantil con 9 sedes repartidas por la península.
- Tecnología: Siguiendo con el posicionamiento de calidad en la formación y de la importancia del acercamiento de los niños a las nuevas tecnologías, se ha llevado a un acuerdo con Apple, gracias a su proyecto Apple for Education, para

que suministre todo el sistema informático; desde equipos hasta tablets que servirán tanto para la formación de niño como para lograr una comunicación fácil con los padres.

- Editorial: Durante los primeros años de funcionamiento se contratará externamente el servicio de editorial, tanto en contenidos digitales como en soporte papel, y a medio-largo plazo cuando se tengan clientes suficientes se procederá a la creación de una propia línea editorial.
- Limpieza y Mantenimiento: Las empresas consideradas para ocuparse del mantenimiento y de la higiene del centro de Valencia son:
  - Limpiezas PSV
  - AC Serval
  - Grupo Aldame
  - El proveedor de baberos, pechitos y demás prendas textiles que se puedan necesitar será la empresa JHK T-Shirt, situada en Beniparrell, en la provincia de Valencia, y con servicio a todo el territorio nacional.

## **8.2.4. PROMOCIÓN**

### **8.2.4.1. PROMOCIÓN DE VENTAS.**

En este apartado se va a estimar las ventas que se esperan obtener. Para ellos se necesita tener previsto el número de alumnos que se matriculan en la escuela en los próximos 3 años. El número máximo de alumnos es de 80 aunque se es consciente de que el año de apertura no se podrá llegar a tantos padres como se pretendería por el desconocimiento de la marca en el mercado.

Por ello, una vez estudiado el mercado total, se considera que la empresa estará a plena capacidad el tercer año después de la apertura, distribuyéndose la captación de alumnos de la siguiente manera:

- Año 2014- 54%, lo que supone una media de 44 alumnos matriculados

A lo largo del año las matriculaciones se repartirán entre los 10 meses de escuela (de septiembre a junio). Esto supone que se comenzará con 30 alumnos el primer mes y se irá aumentando en 3 alumnos mensuales para acabar en junio con 57 alumnos matriculados.

- Año 2015-87,5% que representa a una media de 70 alumnos matriculados.

Al igual que el año anterior, se comenzará con 60 alumnos y se irá creciendo a un ritmo de 3 alumnos mensuales hasta alcanzar el máximo de 80 niños. Este número de matriculas se logrará en abril de 2016.

- Año 2016- 100%, sin capacidad ociosa.

El tercer año ya se tendrán 80 alumnos, el centro se encontrará a plena capacidad.

- A partir del tercer año se estudiará la apertura de un nuevo centro.

Para estimar las ventas es importante conocer las tarifas de los distintos servicios, así como la distribución de las ventas en relación a los servicios ofertados. Las tarifas varían, como es habitual, en dependencia de las horas que permanezca el niño en el centro de esta manera:

- Jornada completa: 500€/mes
- Media jornada: 400€/mes
- Suplemento transporte: 100€/mes
- Suplemento comedor: 100€/mes
- Material didáctico: 45€/mes
- Matrícula (equivalente a un mes): 745€/mes

De este modo, un alumno que quiera disfrutar de todos los servicios tendría que pagar 745€ al mes más una matrícula en concepto de reserva de plaza de 745€/anuales.

Para la realización de la previsión de ventas se basa en las siguientes suposiciones:

- El 85% de los alumnos se quedarán la jornada completa donde también comerán.
- El resto de alumnos estarán media jornada.
- De todos ellos un 60% de los niños necesitará el servicio de transporte escolar.
- Al calcular el total anual se multiplicara por 11 meses al verse modificada la actividad de manera significativa en el mes de agosto. Si bien es cierto que es un sector poco estacional durante la mayor parte del año, la verdad es que las ventas caen drásticamente en verano, especialmente el mes de agosto aunque se podrá compensar en parte por la escuela de verano.
- En cuanto a los servicios de clases para padres, los padres de uno de cada tres alumnos contratara estos servicios.
- Una previsión de contratación del servicio de escuela de verano será la siguiente (siendo los precios iguales a los del curso escolar):

	Año 2015	Año 2016	Año 2017
<b>Alumnos de escuela de verano</b>	24	40	50

**Tabla 15: Alumnos escuela de verano por años**  
Fuente: Elaboración propia

- Todos los alumnos tienen la obligación de pagar por el material didáctico.

Bajo estas premisas, la previsión de ventas desglosada por el negocio principal (enseñanza), otros servicios (escuela de verano, clases para padres, servicio, comedor y transporte) y matriculas quedara de la siguiente manera:

Concepto ingreso	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Core Business	210.975,00€	50.655,00€	388.000,00€
Matriculas	42.465,00€	59.600,00€	59.600,00€
Otros Servicios	127.379,00€	211.850,00€	242.333,33€
<b>Ingreso total anual</b>	<b>380.810,00€</b>	<b>622.105,00€</b>	<b>689.933,33€</b>

Tabla 16: Previsión de ingresos  
Fuente: Elaboración propia

#### 8.2.4.2. PROMOCION DE VENTAS

Para incrementar las ventas se proponen los siguientes incentivos para que el cliente confíe en Doodle en la formación de su hijo:

- Posibilidad de probar el servicio durante una semana: Se entiende que la elección de la escuela infantil es una decisión importante por la envergadura que tiene el poner en manos de terceras personas la formación de sus hijos por lo que se cree que es muy positivo y justo darles la posibilidad de probar el servicio antes de contratarlo.
- Descuento a los padres por recomendar el servicio a nuevos clientes: Se realizará un descuento a aquellos clientes que estimulen el ingreso de nuevos alumnos siendo imprescindible la matriculación de estos del centro para que el descuento del 5% por cada alumno que consigan captar sea efectivo.  
Se considera esta medida clave para incentivar las ventas ya que, como ya se ha estudiado en el apartado del comportamiento del consumidor, los padres dan especial importancia a las valoraciones que sus amigos y familiares tienen del servicio y la comunicación boca-oído es esencial para la contratación del servicio.

- Descuento a familias con más de un hijo: Se realizarán descuentos a las familias que tengan más de un hijo en el centro de la siguiente manera:
  - Descuento del 20% al segundo hijo matriculado
  - 50% al tercer hijo matriculado
  - Gratuito a partir del cuarto hijo

Con esta promoción se pretende facilitar económicamente que todos los hijos de los clientes se formen en el centro ya que, de no realizarse el descuento muchos de ellos no podrían soportar la carga económica que la escolarización supondría.

- Orientación y asesoramiento gratuito a los padres en la educación de sus hijos: La mayoría de los padres se encuentran perdidos cuando se trata de la educación de sus hijos por lo que este servicio gratuito es un gancho importante para atraer a los padres por la tranquilidad que les aporta saber que tendrán a su disposición pedagogos que les orienten en la tarea:

El servicio consistirá en dos principales acciones:

- La realización de cursos para padres (grupos) donde se les pueda orientar y asesorar en la educación de los niños, algo muy importante en los primeros años de vida de los alumnos al ser la etapa en la que se asientan las bases de su educación en el futuro.
- Tutorías individualizadas con los padres para la temprana detección de cualquier anomalía en el desarrollo de la formación integral del alumno de modo que permita actuar de forma inmediata para solucionarlo.

#### 8.2.4.3. COSTES COMERCIALES

Para el proyecto de Doodle, y por tratarse de un servicio, los costes comerciales son muy escasos.

Esto se debe primordialmente a que no se cuenta con una importante fuerza de ventas ni de una red de comerciales. Por este motivo no se tienen costes por incentivos, ni de comisiones sobre ventas, ni de transporte o embalaje.

La publicidad consigue que los clientes interesados vayan por si mismos al centro. No obstante, sí que es cierto que la persona que atiende a los clientes potenciales que visiten la escuela tiene una labor en gran parte comercial ya que es la que conseguirá o no la contratación de los servicios.

Si se imputa su salario a los costes comerciales, estos ascenderían a 17.000€/año bruto.

## **8.2.5. COMUNICACIÓN**

### 8.2.5.1. MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

#### **NAMING (NOMBRE)**

El nombre elegido para el centro ha sido Doodle (garabato). Busca asociar la escuela a las formas de expresarse los alumnos, puesto que al principio al dibujar o expresarse por escrito simplemente hacen “doodles”. Dada la filosofía de adoptar el inglés como única lengua el nombre elegido es en inglés. Además de ser una palabra corta, recuerda a otra marca y por tanto genera un alto grado de recuerdo.

#### **LA MARCA (BRANDING)**

La marca Doodle se ha creado pensando totalmente en los clientes, en lugar de en los consumidores. Se ha creado una marca para que los padres asocien la escuela infantil con sus hijos y además el parecido con el nombre de una marca de buscador en internet, también se asocia a uno de los pilares de la empresa como son las TIC. Se cree que es un nombre que engloba varios aspectos de la escuela. Aspectos como: El inglés, y los alumnos (expresión, naturalidad e imaginación a partir de garabatos).

Evidentemente, siendo niños de edad tan temprana los consumidores, las aulas y los espacios dentro de la escuela estarán decorados acorde a su edad de la manera más agradable posible. Pero en lo que respecta a los padres, la comunicación que se dirija hacia ellos tendrá un carácter sobrio y formal.

## LOGOSÍMBOLO

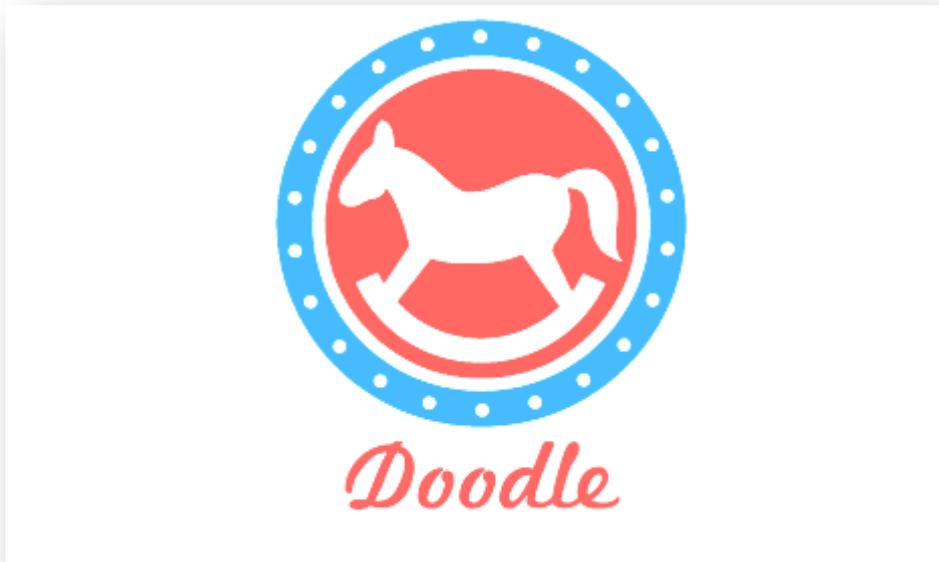


Imagen 7: Logotipo

Fuente: Elaboración propia

El logo símbolo consta del nombre de la escuela acompañado de la imagen de un caballo en forma de balancín. Se quiere transmitir la sensibilidad que se tiene hacia los niños por ello se ha decidido poner un balancín para representar el juego, y unos colores en tonos rosa y azul un poco más fuertes y alegres.

### 8.2.5.2. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN.

La campaña publicitaria se basará principalmente en:

- Exterior: Tanto vallas como autobuses, presentes en zonas de influencia para el target como puedan ser los alrededores y los interiores de centros comerciales

como Aqua o El saler, ambos con tiendas enfocadas a productos para bebés y niños pequeños.

- Prensa escrita de índole económica como Cinco Días. Se escogen diarios económicos en lugar de convencionales por su menor precio y por ser afines al perfil del target (directivos, empresarios...). Se centrará en ediciones para la Comunidad Valenciana ya que no tendría sentido utilizar un medio nacional para promocionar una escuela infantil con una zona de influencia local.
- Revistas especializadas: Se escogen revistas enfocadas a madres con bebés e hijos pequeños, lo que buscan principalmente las madres son las tendencias, actualidades y consejos para sus bebés.
- Folletos Informativos: En distintas escuelas de postgrado, con alumnos que se englobarían en el perfil del público objetivo. Se entiende que si un padre decide ampliar sus conocimientos con un máster o un curso de postgrado es porque se preocupa por su formación y, por ende, también por la formación de sus hijos.
- Acción especial en exterior: Para ganar la notoriedad que la marca necesita para darse a conocer en Valencia se llevará a cabo una acción especial en exterior que al mismo tiempo servirá para dar servicio de transporte a aquellos padres que lo hayan contratado para sus hijos. Se habla de utilizar el clásico autobús amarillo propio de los colegios americanos para hacer las rutas de transporte de los alumnos. Un autobús como este rotulado con el nombre de la escuela recorriendo la ciudad puede causar un gran impacto entre la gente y al mismo tiempo conseguir publicidad.
- Digital: Uno de los pilares de la escuela infantil es introducir a los niños en el campo de las nuevas tecnologías desde sus primeros meses de vida, por eso es importante que se tenga una página web acorde a la idea de negocio y valores que sirva tanto para convencer a los clientes potenciales de que es la mejor escuela infantil por la que decidirse a llevar a sus hijos como a los clientes actuales de que no se han equivocado con la elección. Además, también será necesaria una estrategia de Social Media, estando presentes en las principales redes sociales, por lo que será necesaria la contratación de un Community Manager que actualice los contenidos de los distintos perfiles online de la marca y al mismo tiempo vele por la imagen de la empresa en internet.

## **BRIEFING**

Ya que el diseño de las creatividades de las distintas intersecciones que lo requieran correrá a cargo de una agencia de publicidad o estudio de diseño externo, será necesaria la elaboración de un briefing que facilite su trabajo. De modo sintético se ha recogido los siguientes datos:

### **Objetivos de Marketing**

- Captación del público objetivo.
- A partir del primer año: Fidelización de clientes.
- Detección de las necesidades del cliente y detección de la empresa a la demanda.

### **Objetivos de Comunicación**

- Afinidad de un 90% con los medios elegidos.
- Posicionamiento como modelo educativo único en España

### **Core Target**

- Padres
- Entre 30 y 35 años
- Clase Alta y Media-Alta
- Puesto de trabajo de responsabilidad
- Alto nivel de estudios
- Viven/Trabajan cerca de la escuela

### **Target secundario**

- Extranjeros de clase alta y media-alta residentes en Valencia y alrededores

### **Beneficio**

Servicio único en España de educación infantil

### **Reason Why**



## ESCUELA INFANTIL



Educación íntegramente en inglés desde los primeros meses de vida hasta los 3 años con integración a las nuevas tecnologías y con especial atención a la educación emocional.

### **Posicionamiento**

Se quiere posicionarse como la escuela infantil que ofrece el servicio de educación más completo desde los primeros años de edad gracias al sistema de formación único.

**PLAN DE MEDIOS**

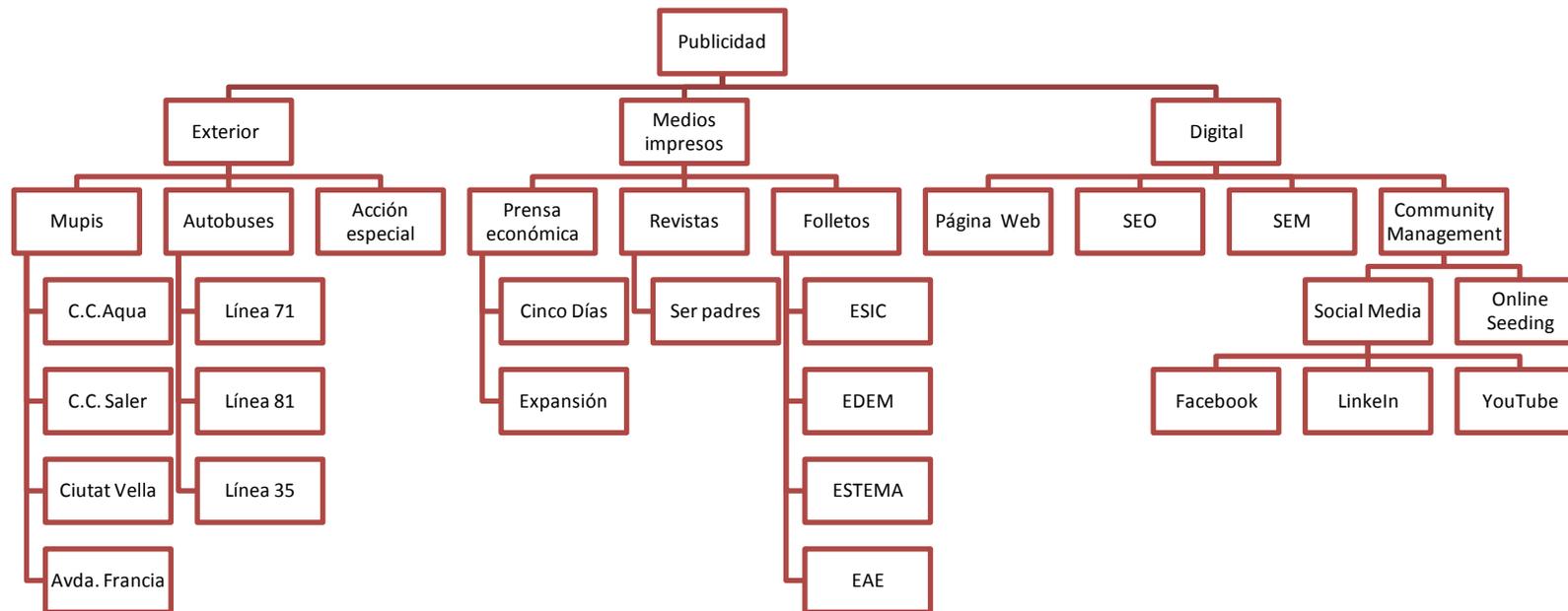


Gráfico 9: Plan de medios  
 Fuente: Elaboración propia

## EXTERIOR

- Mupis: Se utilizarán mupis en emplazamientos estratégicos de ocio como centros comerciales con tiendas destinadas a bebés y padres recientes, así como en las intermediaciones de la escuela. Además en los centros comerciales Aqua y El Saler se emitirán grabaciones en sus pantallas de circuito cerrado en el interior de los propios centros. Los emplazamientos elegidos son los siguientes:
  - Avda. Francia
  - C.C. Aqua
  - C.C. El Saler
  - Ciutat Vella
- Autobuses: Siguiendo la idea de estar presentes allí donde pueda haber padres afines al público objetivo, se insertara publicidad en líneas concretas de autobuses, lo que permitirá una segmentación geográfica total por rutas y zonas. Además, según datos del último Estudio General de Medios, la publicidad en autobuses consigue el mayor índice de recuerdo dentro de los soportes de publicidad exterior. Las siguientes líneas se han escogido en base al mismo criterio que el soporte anterior, son aquellas que tienen su zona de recorrido tanto en las inmediaciones de la escuela como en la zona de los centros comerciales de la Ciudad de las Ciencias:
  - Línea 71
  - Línea 81
  - Línea 35
- Acción especial: Como se ha explicado anteriormente, un autobús escolar americano proporcionara altas dosis de notoriedad y un elevado índice de recuerdo, y al mismo tiempo, por ser un hecho noticiable, generará publicidad, consiguiendo apariciones gratuitas en distintos medios. El autobús se utilizará para trasladar a los alumnos que tengan contratado el servicio de transporte en las horas de entrada y salida de la escuela, y estará en movimiento por la ciudad cuando su uso no sea necesario, en rutas por lugares de influencia para el target como los anteriormente comentados. Se distinguirán dos rutas; una dedicada al distrito Ciutat Vella, donde se ubica la escuela, y otra en la prolongación de la Alameda y Avenida de Francia, zona de influencia para nuestro público objetivo. Dicho autobús se alquilará los meses que la acción se

lleve a cabo, como se verá en el timing, a la empresa Tranvía, que dispone de servicios especiales de esta índole en el sector del transporte.

## **MEDIOS IMPRESOS**

- Prensa económica: Se elige prensa económica en lugar de prensa generalista por su mayor afinidad con el target y, al mismo tiempo, porque permite llegar a él de una forma efectiva y más económica que recurriendo a periódicos locales. Lógicamente, las inserciones se efectuarán en las ediciones de la Comunidad Valenciana y se apostará por faldones de 253x65 mm. Las cabeceras escogidas para efectuar estas inserciones serán las dos principales del país:
  - Cinco Días
  - Expansión
- Revistas: También se quiere estar presente en revistas como Ser Padres, ya que los padres buscan en estas revistas soluciones a problemas, ideas e información sobre sus hijos.
- Folletos informativos en escuelas de negocio: Se elaborarán trípticos informativos para su difusión en escuelas de postgrado, por ser uno de los puntos clave para llegar a nuestro público objetivo.
  - ESIC
  - EDEM
  - ESTEMA
  - EAE

## **DIGITAL**

- Página web: Se creará una página web, alojada en el dominio [www.doodle.es](http://www.doodle.es) y su diseño tendrá que ser acorde a la personalidad de la empresa. Se verá en detalle en el apartado destinado a la página web.
- SEM: Se llevará a cabo una campaña de Search Engine Marketing (SEM) o Coste por Click (CPC) en Google, facilitando así a los clientes potenciales encontrar a Doodle cuando busquen una escuela infantil en Valencia. Utilizando la Herramienta de Palabras Clave de Google, se puede ver el número de búsquedas locales y nivel de competencia que tiene la selección de palabras a contratar, que serían “escuela infantil Valencia”, así como otras palabras relacionadas.

- **Community Management:** Dentro del ámbito de comunicación digital, será necesaria la incorporación al equipo de un Community Manager encargado de dos de los aspectos más relevantes dentro de esta área como son el social media y el online seeding. Su labor principal será la de la actualización de los perfiles de la empresa en los distintos sitios, siguiendo siempre la línea de la comunicación de la empresa, y al mismo tiempo interactuar con los distintos públicos en la red. Además de la actualización de contenidos, su otra labor será la de monitorizar aquello que se diga de la empresa en internet y al mismo tiempo ser partícipe de las conversaciones que se puedan generar en distintos blogs o foros. Para ambas labores se recurrirá a aplicaciones de software libre, sin coste alguno para la empresa, como HootSuite o, en su defecto, aquellas con las que el propio Community Manager se sienta más cómodo. El perfil de este puesto requiere una persona proactiva y extrovertida con un buen manejo de la palabra escrita, además de poseer los conocimientos técnicos necesario. Por lo que respecta a su formación, lo ideal sería un licenciado en Publicidad y Relaciones Públicas o, en su defecto, un licenciado en Periodismo con algún título de Postgrado en marketing digital.
- **Social Media:** La escuela tendrá perfiles activos en las siguientes redes sociales, que solo generaran el coste del Community Manager que tenga que mantenerlos. En principio se ha descartado Twitter por su difícil aplicación al sector educativo en lo que refiere al primer ciclo de escuela infantil.
  - **Facebook:** Buscando generar una sólida imagen de marca. Además de tener un perfil en Facebook, se llevará a cabo una campaña de anuncios que permitirá segmentar hasta niveles muy específicos, referenciando a los posibles clientes potenciales al perfil de Doodle en la misma red.
  - **LinkedIn:** Ya que uno de los puntos fuertes de la empresa es la calidad de sus recursos humanos, será necesario tener un perfil de la empresa en LinkedIn que represente a la institución y al mismo tiempo sirva de presentación del equipo docente. Además, se participara activamente en grupos y foros dedicados a la educación e idiomas.
  - **Youtube:** Se abrirá un canal para compartir los distintos vídeos promocionales de la escuela.
- **Online Seeding:** Del mismo modo que la apertura de perfiles en las distintas redes sociales, las labores de online seeding solo tendrán el coste que represente para la empresa el salario del Community Manager. Su labor en este aspecto será monitorizar las conversaciones en las que aparezca el nombre de

la empresa en sitios ajenos a la empresa, como puedan ser blogs, foros o redes sociales, siempre que no se trate de una conversación generada por la empresa. Para ello se utilizarán algunas de las múltiples herramientas de software libre disponible, como pueda ser Social Mention o Wildfire Monitor.

## COSTES DE LA COMUNICACIÓN

Medio	Soporte	Inserciones Unidades	Coste Unitario	Coste Total
<b>Exterior</b>	Mupis	60	157,00 €	9.420,00 €
	Autobuses	12	960,00 €	11.520,00 €
	Acción especial	3	1.500,00 €	4.500,00 €
	<b>TOTAL</b>			<b>25.440,00 €</b>
<b>Medios Impresos</b>	Cinco Días	20	544,00 €	10.880,00 €
	Expansión	20	588,00 €	11.760,00 €
	Ser Padres	3	525,00 €	1.575,00 €
	Folletos	1000	0,095 €	95,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>24.310,00 €</b>	
<b>Digital</b>	Página Web	1	1.800,00 €	1.800,00 €
	SEO		0,00 €	0,00 €
	SEM	1	300,00 €	300,00 €
	Social Media		0,00 €	0,00 €
	Anuncios Facebook	1	150,00 €	150,00 €
	Online Seeding		0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>2.250,00 €</b>	
<b>RRPP</b>	Evento	1	4.800,00 €	4.800,00 €
	Notas Prensa		0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>4.800,00 €</b>	
<b>Agencia de Publicidad/ Estudio de diseño</b>				<b>3.200,00 €</b>
<b>TOTAL</b>				<b>60.000,00 €</b>

Tabla 17: Costes de comunicación

Fuente: Elaboración propia

## **RELACIONES PÚBLICAS**

Las relaciones públicas serán muy importantes dentro del plan de comunicación del proyecto, ya que, como se ha mencionado antes, se pretende llevar a cabo acciones que generen publicidad consiguiendo así presencia gratuita en los distintos medios, como pueda ser la acción especial del autobús escolar.

Además, para la inauguración del centro se llevará a cabo un evento en el que se contará con la presencia de personas reconocidas por la sociedad valenciana, como puedan ser empresarios de éxito o deportistas de élite. El evento se llevará a cabo en las propias instalaciones del centro, tanto por su céntrica ubicación como para que aparezca en las posibles noticias que el mismo evento genere.

Por esto será necesario mantener unas buenas relaciones con los medios de comunicación, sobre todo en lo que se refiere a la apertura y a los primeros meses de funcionamiento del centro. Al tratarse de un nuevo modelo de educación no explotado en España, la escuela se convierte en un hecho noticiable y no sería difícil que apareciese en los medios a modo de noticia o mediante entrevistas con la directora del centro.

La figura de la directora de la escuela sería crucial en este aspecto, ya que en el caso de que se concierten entrevistas será quien represente a la escuela frente a los distintos públicos.

## **DISEÑO DE LA PÁGINA WEB**

Como ya se ha adelantado anteriormente, la página web será una pieza clave en la comunicación de la empresa, y deberá seguir los criterios de imagen de marca ya explicados. La finalidad de la página es ser un escaparate que sirva para ofrecer información de todos los servicios y ventajas del centro de una forma dinámica y visual, con actualizaciones sobre diferentes noticias o eventos que acontezcan relacionados con la escuela.

Las actualizaciones periódicas nos ayudarán a mejorar nuestro PageRank en Google, y así aparecer en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda para aquellos que busquen una escuela infantil en Valencia.



## ESCUELA INFANTIL



La web desarrollará en base a alguna plataforma CMS como pueda ser Wordpress por su fácil manejo en lo que respecta a las actualizaciones, aunque dependerá de la empresa a la que se le encargue el desarrollo de la misma.

Lógicamente, la web deberá estar disponible tanto en castellano como en inglés y, ya que uno de los canales de comunicación con los padres de los alumnos será el iPad, deberá tener una versión accesible desde soportes móviles.

## 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

Se considera que el plan de recursos humanos es para el proyecto el punto fundamental ya que es en él donde se va a reflejar la mayor diferenciación entre la escuela infantil y las de otros posibles competidores.

En un mundo en el que la tecnología tiene un precio accesible para la gran mayoría de las empresas, en el que la información es casi en su totalidad libre y gratuita gracias a internet, y en el que una idea o modelo de negocio es prácticamente imposible de blindar ante inmediatas clonaciones del mismo, se es plenamente conscientes de que la diferenciación, éxito y mantenimiento de una organización empresarial recae indudablemente en su equipo humano y forma de gestión. Si esto es aplicable a prácticamente cualquier empresa de hoy en día sea el que sea el sector en el que trabaje, qué duda cabe que un modelo de negocios de servicios como el que se plantea este factor adquiere una importancia absolutamente transcendental.

Dado que se quiere transmitir una nueva concepción de los valores y una nueva forma de enseñanza basada en la educación emocional, es necesario comenzar esta tarea por el propio organigrama de la empresa. Como resultado se obtendrá una estructura organizativa del personal claramente diferente a lo habitual en la mayoría de las empresas españolas, lo que se traducirá en una forma diferente de trabajar, de motivar y de transmitir valores. Se considera que está aquí el verdadero “gen” diferenciador y la “raíz” del proyecto que se quiere llevar adelante y que su éxito se medirá en la capacidad que se tenga de interiorizar estos valores sociales y organizativos en cada uno de los niños y niñas que pasen por Doodle.

Se va a comenzar haciendo un análisis según las variables de Gerard Hendrik Hofstede para que podamos ir definiendo cual va a ser el carácter y el estilo en la forma de gestión y trato con el equipo humano de Doodle.

**Distancia al poder.**

En Doodle se pretende que la distancia al poder sea mínima, pues así es como se refleja en los modelos de las sociedades menos violentas como puedan ser los países nórdicos. Los diferentes puestos de trabajo en la organización se entenderán como parte de un “todo” sin que haya diferencia de derechos entre unos y otros.

### **Individualismo vs. Colectivismo.**

Doodle tiene que ser una organización claramente colectiva. El éxito es una meta a alcanzar por un equipo, el trabajo en grupo será constante, y cualquier forma de individualismo, o egoísmo tiene que quedar fuera de la organización. No se fomentará la competitividad dentro de la organización sino que se fomentará el alcance de los objetivos (principalmente de calidad) por parte del conjunto del equipo.

### **Masculinidad vs. Femenidad.**

Doodle pretende ser una organización claramente femenina. Valores como la conciliación familiar, o que la mujer pueda tener las mismas oportunidades y responsabilidades que el hombre son parte de la esencia de la escuela. Los países nórdicos están considerados como los que tienen un mayor grado de feminidad en sus organizaciones, lo que lleva una vez más a verse reflejados en los modelos de los países del norte de Europa.

### **Evasión de la incertidumbre.**

España se caracteriza por ser uno de los países con mayor grado de evasión de la incertidumbre. Se considera que la aversión al riesgo es quizás el mayor de los frenos en el avance de la sociedad española. Es por ello que en Doodle se apuesta por modelos más flexibles que permitan la rápida adaptación al dimensionamiento real de la compañía.

### **Orientación: Largo plazo vs. Corto plazo.**

En Doodle se tiene un compromiso con el alumno cuyo resultado se ve reflejado en un periodo mínimo de un año y máximo de tres. Es por ello que no tendría sentido promover una política entre los empleados de alcance de objetivos a corto plazo. Así pues en Doodle se transmitirá la cultura del alcance de objetivo a largo plazo,

midiéndose este en el grado de capacidades y actitudes que se haya conseguido promover en los alumnos.

## 9.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

La estructura interne de Doodle pretende construirse alrededor del cliente, el cual será el verdadero centro e impulsor de la empresa. Todo cambio en la empresa deberá tener como objetivo satisfacer al cliente y mejorar el servicio que este reciba.

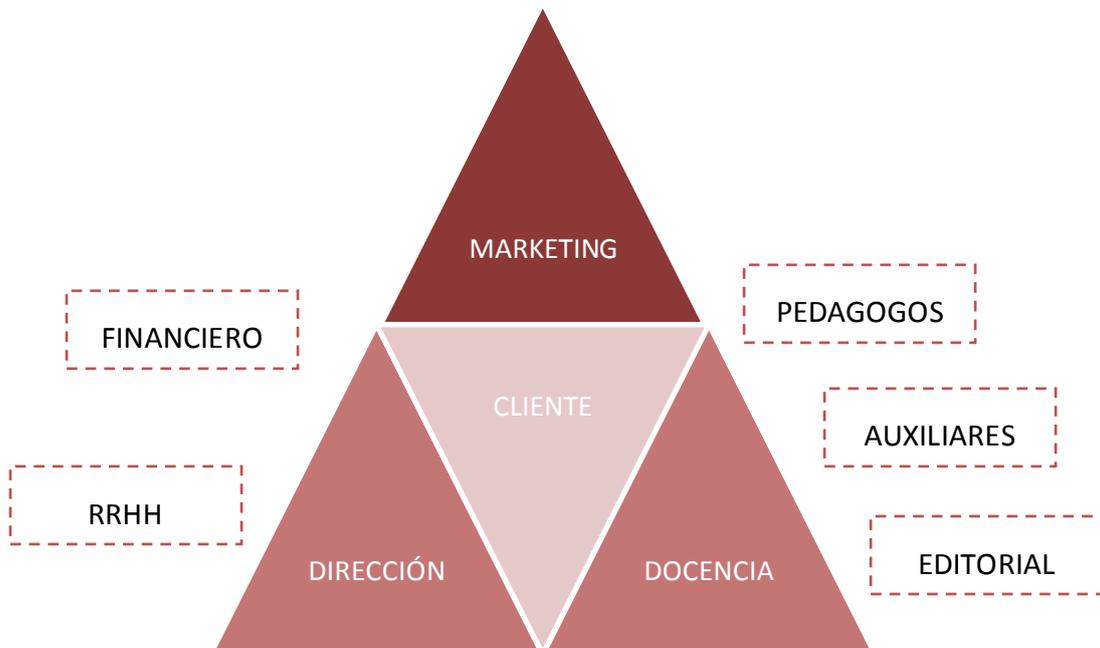


Gráfico 10: Organigrama  
Fuente: Elaboración propia

## 9.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN

En Doodle se es consciente de que los empleados van a constituir la base del éxito y crecimiento futuro. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y contratación permitirá atraer, elegir y mantener al personal con cualidades y aptitudes necesarias con el fin de cumplir los objetivos estratégicos y respaldar la empresa.

Doodle hará todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal se realice de manera sistemática y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad y diversidad y apoyando completamente la misión principal.

A continuación se presenta una serie de herramientas encaminadas a conseguir las personas adecuadas para los puestos ofertados en. Doodle busca personas capaces de desempeñar un trabajo productivo a cambio de una remuneración justa, equitativa y con posibilidades de mejora tanto en promoción como en su clima laboral, como en retribución, a cambio de un compromiso de humildad, trabajo, motivación y eficiencia.

### 9.1.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

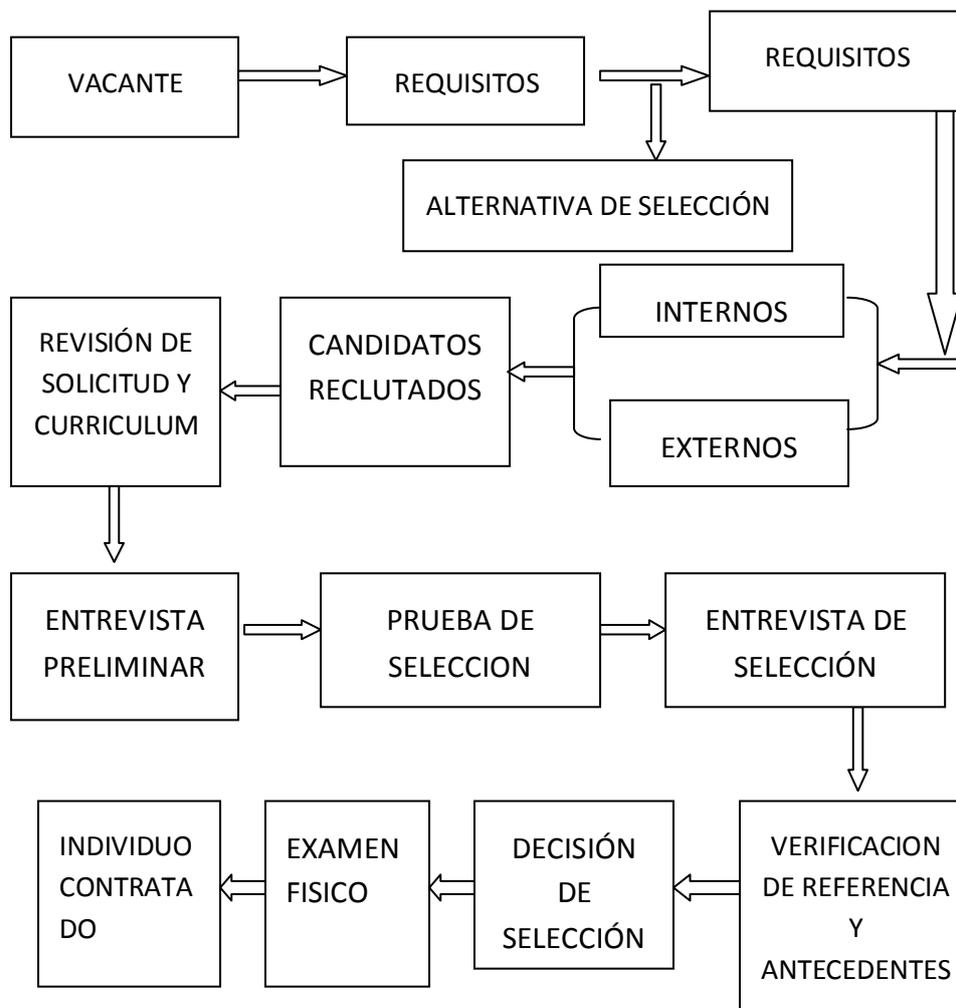


Gráfico 11: Proceso de selección  
 Fuente: Elaboración propia

El proceso de selección y contratación que se va a implantar se basa en las siguientes fases:

#### Análisis y descripción del puesto de trabajo

En esta fase se debe de saber las características esenciales que se pretenden demandar, por lo que en la descripción del puesto de trabajo se tendrá que conocer

las funciones, características mínimas, el nivel de formación académica, la experiencia profesional y las competencias (habilidades y conocimientos) que el futuro candidato deberá poner en práctica.

### **Elaboración de perfil “profesiográfico”**

Esta parte es importante ya que se debe detallar claramente lo que se requiere para el puesto laboral. Por lo que hay que redactar las características específicas, sus competencias, las aptitudes demandadas y rasgos de personalidades.

### **Reclutamiento.**

En principio es interesante disponer de candidatos suficiente para poder seleccionar con mayores posibilidades de acierto, por lo que sí se puede conseguir este requisito, en el momento que se crea oportuno se comenzara el reclutamiento. Para matizar lo anterior mencionado, se ha de decidir si el personal va a ser interno o externo, es decir, si se tiene al staff adecuado en plantilla o es necesario incorporarlo de fuera de la empresa.

Si es interno, las ventajas serian que son conocedores de todos los procesos internos, ya que lo experimentan a diario, lo que supone un plus de motivación ya que perciben que la empresa confía en ellos, además de que es menos costoso a nivel tanto temporal como retributivo.

También depende del puesto de trabajo requerido, pues si se trata el puesto de la dirección, sería conveniente contratar personal interno, dada la magnitud de la responsabilidad que requiere el puesto de trabajo. Sin embargo, dado la estructura de Doodle, se puede incorporar el outsourcing a la compañía en algunas de las tareas que se desempeñan como se ha visto en el organigrama anterior.

A continuación, para dar soporte al reclutamiento, se van a citar las fuentes donde se dispone de información para la búsqueda de personal cualificado.

1. Base de datos interno de la empresa: Siendo el fin en este paso el de reclutar a personal activo dentro de Doodle Es muy importante ya que se conocen más información que del personal del exterior y suponen una alta coherencia en cuanto a la política y filosofía de empresa, encaminada a la promoción interna.

2. Los contactos y las referencias: En este sector de actividad son muy importantes, pues denota confianza y más tratándose del sector de la Educación Infantil.
3. Contactar con un Head Hunter: Para ello se debe saber que este profesional se debe reembolsar un % del salario del primer año, aunque también dependerá de la negociación dependiendo del tipo de contrato, además de que nos otorgara una garantía temporal de seguridad, sobre todo cuando se requiere de competencias muy elevadas.
4. Colegios profesionales: Situados en el país, así como los que se sitúen en países relacionados con el Core Business
5. Escuelas de negocios: Este medio servirá tanto para reclutar personal como nuevos clientes. Se trata de una alternativa con la que se contaría en el caso de no encontrar los empleados adecuados para promocionar, o que las anteriores fuentes no dispongan del perfil idóneo en sus listas, ya que la identidad y la seguridad de la titulación y el idioma como requisito en estas organizaciones supone seguridad en que estás seleccionando a alguien con formación adecuada y es una fuente de talento, reforzada por su experiencia profesional en el mundo laboral.
6. Internet y prensa digital: Son imprescindibles a nivel de reclutamiento para la actividad, se seleccionan personas dinámicas, que dominan las nuevas tecnologías.

### **Entrevistas preliminares.**

En esta fase se preguntará de forma abierta para observar y analizar al posible candidato, que dada la importancia que se da al personal docente en cuanto a otra de las ventajas diferenciales que es la inteligencia emocional, se tiene que ser capaz de pasar la frontera del currículum y profundizar aún más si cabe en sus competencias personales.

### **Pruebas**

Se realizaran una serie de test para profundizar mejor y concretar aspectos relevantes, fundamentales en pruebas psicotécnicas. En estas pruebas se analizan las aptitudes, la personalidad, actitudes y rasgos proyectivos. También se realizará una dinámica de grupo, donde se llevaran a cabo una evaluación psicológica para observar cómo actúan

los candidatos en situación límite o trabajo en equipo, en la que se analizarán la diferenciación y actitud de los candidatos. Además, deberá estar enfocada a la similitud de las competencias que se pretende que realicen en el puesto de trabajo y los rasgos requeridos para la vacante.

### **Entrevista en profundidad.**

En el caso de la entrevista de selección, una vez analizado el currículum del candidato, se profundizará en la información que se ha podido percibir en el contacto previo o aspectos más detallados que interesen, como rasgos de personalidad o expresión que se conseguirán conocer en base a la entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas, siempre y cuando se crea una atmósfera de tranquilidad, confianza y buena acogida para el entrevistado, sonriendo, con escucha activa e intentando no entrar con preguntas personales que puedan crear polémica. La sesión no durará más de cuarenta y cinco minutos dada la tensión que supone para el candidato.

### **Redacción de informes**

En este apartado se debe recopilar toda la información necesaria de los candidatos que optan finalmente al puesto de trabajo tras la primera preselección, sus datos personales, formación, experiencia adicional al currículum, además de éste, e incluir los resultados de las pruebas e informes si los hubiera, aclarando información de interés relevante y finalmente redactar unas conclusiones.

### **Contratación**

Una vez seleccionado el candidato, se procederá a detallar los aspectos del contrato, la remuneración y sus políticas, además de los aspectos importantes que se van a encontrar en el día a día de la empresa.

### **Plan de acogida y motivación**

Para Doodle es muy importante crear un clima de socialización para el nuevo trabajador y todos los que ocupan la empresa y que se sientan bien acogidos por todos los miembros de la organización. Se pretende que entienda la identidad y la haga

propia, pues se cree en la dirección por misiones, donde toda la empresa es consciente de la misión de la organización y trabaja con el fin de alcanzarla.

Teniendo en cuenta que la primera impresión es muy importante, debe ser presentado adecuadamente e intentar enseñarle los departamentos y cómo funciona la empresa. Si se trata de un cargo de alta responsabilidad, será él o ella el que de una charla a los demás trabajadores para presentarse a la organización y a todos sus componentes.

A raíz del plan de acogida, se presenta el plan de motivación del personal y de buen clima laboral, imprescindible para la creación de valor de Doodle.

### **9.2.2 PLAN DE FORMACIÓN**

El plan de formación es el instrumento más eficaz que poseen los organismos y las empresas para estructurar las distintas acciones formativas. El plan de formación va a permitir a Doodle que sus empleados adquieran conocimientos y aptitudes, así como el desarrollo de habilidades y destrezas que contribuyen a que se cuente con buenos profesionales integrados en un proyecto común y esto se traduzca en ofrecer un servicio de calidad.

La formación debe ser un proceso continuado que camine de la mano del qué hacer diario del trabajador y debe actuar como un elemento facilitador de integración y adaptación al puesto de trabajo y a su entorno.

La oferta formativa bien estructurada, se convierte para la empresa en un elemento eficaz, para la promoción futura de los empleados, así como su motivación, reconocimiento y estima.

Se considera que para Doodle uno de los factores de éxito es el personal docente, así que los esfuerzos se centraran en su formación y reciclaje de forma continua.

El plan de formación de cada uno de los integrantes de la organización, será diseñado por el departamento de dirección, pues es el que mejor conoce a sus subordinados y puede hacer hincapié en los puntos débiles de cada miembro y de ese modo dotarle una mayor importancia a ese campo formativo.

### 9.3 PLAN DE MOTIVACION

Partiendo de la base de que el éxito del proyecto radica en la aportación al mismo que puedan hacer todos y cada uno de los empleados, se considera fundamental, no solo establecer un canal que facilite el tipo concreto de profesionales que se necesitan sino, y esto se considera incluso más importante que lo anterior, establecer un plan de motivación continua de los mismos.

Se considera así porque se es plenamente consciente de que **el talento no solo se contrata sino que ante todo se estimula y fomenta** y para que esto se dé tiene que haber un alto índice de motivación del personal.

Dentro del ciclo motivacional se establecen las siguientes fases:

- Homeostasis: estado de equilibrio sin alteración por falta de estímulos.
- Estímulo: su aparición lleva a una necesidad
- Necesidad: el que permanezca insatisfecha lleva a un impulso.
- Impulso: que lleva a un comportamiento dirigido a cubrir la necesidad.
- Satisfacción: una vez cubierta la necesidad se vuelve al estado de equilibrio.

Con este ciclo se puede identificar el estado motivacional en el que se encuentra cada uno de los empleados. Será responsabilidad del centro tratar de identificar en qué estado se encuentra cada empleado para poder actuar en consecuencia de manera personalizada. Nótese como en un trabajo monótono y continuo es fácil que se rompa el ciclo motivacional ya que la uniformidad de los estímulos acaban por anular el efecto de los mimos dejando al empleado en un estado continuo de homeostasis. Es sustancialmente más fácil que esto ocurra en un trabajo del campo de la producción como puedan ser los implicados en una línea de una fábrica, a que ocurra en un sector como el de este proyecto, ya que en este caso cada alumno o alumna nuevos supone un reto y un nuevo estímulo.

Aun así el centro deberá tomar medidas concretas para que esto no llegue a ocurrir, tales como:

- Cursos de reciclaje del personal: aprendizaje de nuevas técnicas y métodos.
- Renovación continua: del tipo de actividades a realizar dentro y fuera del aula.

- Establecimientos de nuevos objetivos: establecidos en este caso por mediciones en el sistema de calidad que midan los resultados de la mejor de los alumnos y alumnas y la percepción de calidad del servicio por parte de los padres y madres.

En el ciclo de motivación se encuentra una fase delicada que es el periodo en el que la necesidad generada no permanece cubierta, (en este caso sería la fase mientras se ven los primeros resultados de mejora en el niño o se detecta la buena percepción de los padres en el trabajo que se está haciendo con el mismo).

Si esta fase es demasiado larga pueden aparecer problemas de frustración en los empleados, lo cual bajaría enormemente el rendimiento, corriendo además el peligro de que esa sensación sea contagiada a otros compañeros.

Para la rápida detección y corrección de los posibles problemas de frustración, Doodle pondrá especial atención en:

- Comportamientos ilógicos o sin explicación aparente, desestructurados.
- Agresividad gesticular o verbal.
- Reacciones emocionales no controladas, como ansiedad, nerviosismo, etc.
- Uniformidad total del comportamiento, falta de reacción ante los estímulos, apatía, desinterés...

Ante cualquiera de estos indicadores de alarma se tomaran medidas ofreciendo al empleado todo el apoyo y respaldo que la empresa pueda ofrecerle y haciendo cambios siempre que sea posible que propicien la desaparición de estos indicadores y conseguir que el empleado vuelva a un estado de mayor motivación posible.

### **9.3.1. PLAN DE CREACION DE BUEN CLIMA LABORAL**

La creación de un buen clima laboral ayudará a alcanzar ese alto grado de motivación en todo el personal que tan importante se considera para este proyecto. Su efecto contagioso ya no solo de unos empleados a otros, sino con los alumnos que permanentemente estarán en contacto con el personal del centro, puede hacer de multiplicador tanto en la buena dirección como en la mala. Por eso se considera fundamental establecer las pautas que ayuden a que este efecto multiplicador sea en positivo y cause un efecto de retroalimentación.

El plan de creación de un buen clima laboral de Doodle presta atención a los siguientes puntos:

- Condiciones físicas: aspectos como la cantidad de luz natural, la ausencia de ruidos, o la distribución de los espacios, deben ser cuidados de forma delicada para que se den las mejores condiciones físicas posibles.
- Liderazgo: el tipo de liderazgo que se promueve desde Doodle es de cercanía, flexibilidad e individualismo para cada uno de los trabajadores. Cada gestión de liderazgo deberá ser coherente con la misión de la empresa y los valores que esta pretende englobar.
- Comunicación interna: se establecerá un sistema de comunicación abierta entre todos los compañeros y todos los niveles basándose siempre en principios de asertividad. Para ello se establecerán mesas redondas semanales donde todos los empleados se reunirán para hablar de cualquier tema que consideren apropiado relacionado con la actividad del centro. Así mismo el responsable del centro seguirá política de puertas de despacho abiertas de manera que cualquier empleado pueda acudir a él en el momento que lo necesite para comunicar lo que considere oportuno. Se pretende fomentar así una comunicación interna cercana y cálida.

### **Integración en la empresa y seguimiento.**

Doodle establece contacto de forma continuada con el trabajador, para ofrecer la ayuda y asesoramiento como se ha comentado con anterioridad, en lo que estime oportuno para ayudar a integrar mejor al nuevo personal en la empresa y crear un clima laboral adecuado. Hay que involucrar y hacerles sentir bien en la empresa e integrados en ella. Esto hará que se sientan motivados y trabajen como en casa, lo que repercutirá en el futuro de la empresa.

## 9.4 PERFILES, FUNCIONES Y COMPETENCIA DE TRABAJO.

### 1. Director del centro

- Coordinar los trabajos a realizar en su escuela. Colaborar en su ejecución si es preciso.
- Coordinar las acciones y actividades a desarrollar por el personal de la escuela.
- Recoger la información necesaria para evaluar los resultados.
- Elaborar informes y propuestas relacionados con su profesión, competencias y funciones de la escuela.
- Convocar y presidir los actos académicos, el consejo escolar, el claustro y la comisión de coordinación pedagógica.
- Participar en la elaboración de programas de actuación.
- Apoyar a los restantes servicios municipales en la redacción de informes, proyectos y pliegos de condiciones en que por sus conocimientos y competencias se le requiera.
- Idear, modificar o implantar planes de instrucción y enseñanza, y preparar programas y actividades de conformidad con su formación académica, experiencia, y las necesidades y posibilidades de los alumnos.
- Evaluar los progresos de los alumnos mediante la observación directa y el establecimiento de pruebas o exámenes.
- Alentar el desarrollo personal de los alumnos.
- Comunicar a los padres, profesores encargados, psicólogos, terapeutas o responsables, en su caso, los resultados obtenidos y los problemas detectados.
- Preparar material de trabajo, etc.
- Preparar informes escolares y docentes.
- Mantener reuniones de coordinación con otros profesionales para la evaluación y programación de actividades.
- Acompañar a los alumnos en los desplazamientos, visitas, etc. que se realicen relacionados con los objetivos de la enseñanza impartida.
- Vigilar y supervisar a los alumnos en las aulas o locales en que se impartan las enseñanzas y actividades.
- Colaborar en la higiene y alimentación de los alumnos.
- Mantener al día los conocimientos respecto a los avances pedagógicos y profesionales relacionados con su área de enseñanza.

- Participar en las publicaciones y estudios organizados por la delegación.

## 2. Educador infantil

- Función de programación educativa: previsión fundada y adaptada a la realidad concreta
- Función de diagnóstico: conocer características específicas del grupo.
- Función de intervención educativa.
- Organizar ambiente estimulador y orientador.
- Aprovechar momentos óptimos de desarrollo.
- Sugerir actividades, recoger iniciativa, ofrecer medios.
- Organizar marco que posibilite interacción (verbales y no verbales)
- Desafiar intelectualmente a los alumnos.
- Función de evaluación: elaborar mecanismos de evaluación de: proyecto curricular, propia práctica y proceso de aprendizaje.
- Función de relación: con otros miembros de la comunidad escolar (miembros equipo, padres, otros profesionales).

## 3. Auxiliar maestro

En dependencia directa del director, auxilia a los educadores en las tareas complementarias a la educación infantil que exigen principalmente la realización de esfuerzos físicos y experiencia en el cuidado de niños en edad preescolar, como son:

- Mantenimiento y limpieza de material (toallas, baberos, sábanas, colchonetas, juguetes....). Limpieza urgente de las aulas e instalaciones.
- Preparación y movimiento de mobiliario, enseres y material didáctico.
- Colaborar en la preparación de desayunos.
- Preparar y transportar los carros con las comidas, poner y recoger las mesas.
- Vigilancia de recreos, siesta, comidas, y actividades no docentes.
- Alimentación de los alumnos en los casos en que sea necesario.

- Vigilar las clases en caso de baja o salida del educador, siempre que no sea posible la sustitución por personal del segundo ciclo.
- Según programación, se turna con los restantes miembros de la plantilla de la escuela infantil, solapando los horarios de forma que se cubra el periodo de recepción y salida de alumnos, siempre acompañados por los educadores.
- Acompañar a los educadores en salidas y excursiones.
- Auxiliará al educador en las actividades de clase en que éste se lo solicite, quedándose al cargo de la misma en ausencias puntuales o por razón de horario.

#### 4. Auxiliar administración.

- Expedir los certificados que sean solicitados por los padres de familia.
- Elaborar la correspondencia y los libros reglamentarios de acuerdo con las normas mínimas que señalan las disposiciones oficiales bajo la supervisión de la Secretaria y la Dirección de Doodle.
- Colaborar con la organización y ejecución del proceso de matriculas.
- Suministrar a la Dirección las planillas de calificación.
- Organizar el archivo y demás documentos a su cargo.
- Llevar la hoja de vida y documentación de los docentes actualizándola a comienzos de año.
- Organizar la documentación de los estudiantes y llevar los correspondientes registros académicos.
- Revisar y registrar anualmente la documentación de los estudiantes elaborando las actas correspondientes.
- Digitalizar los informes o trabajos que sean necesarios.
- Atender debidamente al público en las horas señaladas por la escuela.
- Mantener en reserva los datos del archivo del personal administrativo, docente, alumnado, etc., no dando informes de ninguna naturaleza sin autorización de la Dirección.

#### **9.4.1. PERFILES DEL PERSONAL.**

En Doodle se considera que la base de la diferenciación respecto al resto de ofertas educativas infantiles del mercado estará en la cualificación del personal. De esta manera se considera fundamental que todo el personal de Doodle se ajuste a una serie

de requisitos determinados que se explican a continuación para cada uno de los diferentes puestos.

- Director del centro: Se requiere de una persona cualificada con estudios en gestión empresarial, y con una clara formación en marketing, así como habilidades que le permitan poder mantener la motivación en todo el personal del centro y hacer además las funciones de comercial para la captación de clientes y atención de las necesidades de los mismos. Se considera además imprescindible el dominio a nivel bilingüe del inglés. Para este perfil sería óptimo una candidatura de Licenciado en Administración y Dirección de Empresas o graduado en post grado MBA.
- Docentes: Los responsables docentes de Doodle deberán de ser en cualquiera de los casos nativos de un país de lengua inglesa, tales como Reino Unido, Irlanda, EEUU, Canadá o Australia. Deberán de ser graduados universitarios en pedagogía con especialidad infantil, se busca un perfil de gente joven si bien este requisito no sería imprescindible. No se requerirá de gran experiencia laboral, pudiendo acceder a trabajar en Doodle gente joven recién graduada. No se requerirá en ningún caso dominio de la lengua española, pues toda su actividad laboral se hará en la lengua inglesa.
- Auxiliares: Se requerirá de gente joven con el título de auxiliar infantil, si bien no se les exigirá gran experiencia laboral, si que se considerara imprescindible un nivel avanzado de inglés (C1).

#### **9.4.3. EVOLUCION DE LA PLANTILLA A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO**

La evolución de la plantilla de Doodle evolucionará en función de sus alumnos matriculados. Para los dos primeros años se ha estimado un incremento de 3 alumnos por mes. Comenzando el primer año con 30 alumnos matriculados y alcanzando a finales del segundo año la plena ocupación del centro, estimada en 80 alumnos.

En la perspectiva de esta evolución del alumnado se ha estimado un incremento del personal de forma cuatrimestral, es decir cada vez que Doodle aumenta en 12 su número de alumnos matriculados.

Para el inicio de la actividad educativa de Doodle y bajo la estimación de 30 alumnos matriculados en el primer mes del primer año, el centro se plantea que sea operativo

con un director de centro, el cual siempre estará presente independientemente del número de alumnos matriculados, más 3 docentes y 3 auxiliares.

El número de docentes y auxiliares se irá incrementando como se ha explicado, de forma cuatrimestral hasta el último periodo del segundo año, alcanzando una cifra de 6 docentes y 6 auxiliares. Esta estructura de un director de centro, 6 docentes y 6 auxiliares es la que se mantendrá constante a lo largo de los años de la actividad de Doodle siempre y cuando no se diese el escenario no deseado de una bajada considerable del número de alumnos en el centro, donde en tal caso habría que considerar una reducción de plantilla de docente y/o auxiliares.

#### **9.4.4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Dentro del marco en el que se va a desarrollar la actividad del proyecto, se considera indispensable ir más allá de lo establecido por las leyes y normas y formar una propia guía de responsabilidad social corporativa, lo cual se pretende que sea una herramienta tanto para mejorar el clima laboral como para atraer a trabajadores y clientes.

Se considera fundamental reflejar algunas de las responsabilidades como pueden ser:

- Ofrecer: un servicio a la sociedad que pueda ser verdaderamente útil para esta y que ayude a mejorarla.
- Contribuir: a largo plazo a la creación de riqueza en la sociedad.
- Crear: unas condiciones y planificaciones laborales que permitan el desarrollo humano y profesional de todos los empleados.
- Basarse en un sistema de crecimiento estable y sostenible.
- Revertir en los empleados parte de la riqueza generada en base a baremos de mejora de calidad y servicio mediante primas y salarios variables.
- Implantación de sistemas de eficiencia energética con la consiguiente contribución al medio ambiente.
- Implantación de un sistema de comunicación interna para la concienciación de los trabajadores de la responsabilidad social corporativa de la empresa.

## 9.5 PLAN DE RETRIBUCIÓN DE INCENTIVOS.

La política de retribución de Doodle es seria, coherente y sobre todo basada en la motivación de los trabajadores de la empresa, mediante la compensación y el beneficio.

Además, se definirá la dirección por objetivos, dando lugar a un sistema de valoración del desempeño de sus empleados.

Se considera el valor de la retribución como herramienta estratégica de la gestión empresarial.

Se establece una política de compensación variable, con la finalidad de retribuir el esfuerzo que desempeña el trabajador y el cumplimiento de los objetivos. De este modo, el trabajador ejercerá un alto compromiso con la empresa y el desempeño de su actividad será más eficiente, cumpliendo así el objetivo general de la empresa.

Los objetivos y principios que establecerá Doodle de forma corporativa serán los siguientes:

El primero y principal objetivo de la compañía en cuanto a la compensación y beneficios en su política, será el de establecer una correcta estructura de forma competitiva, de manera que todos los responsables conozcan cada uno de los elementos de compensación, así como los beneficios asignados para cada puesto. Por lo tanto se establece una política basada en los siguientes puntos:

### **1. Retribución fija basada en los rangos del sector y desempeño de la actividad en la empresa.**

En la determinación del salario fijo, así como la revisión anual según convenio, se basará en el principio de equidad. En tres niveles:

- Nivel interno: Rango en función de la categoría
- Nivel externo: Rangos en función de las encuestas de mercado.
- Nivel relativo: Subida del salario fijo en función del desempeño del trabajador en su actividad.

Se realizara una evaluación semestral a cada trabajador. De modo que aquel con mejores resultados en su evaluación, obtendrá los mejores incrementos en su salario fijo.

En relación a lo anteriormente comentado, se establecen los siguientes rangos de salario anual bruto en función a la jerarquía de cargos establecida en el organigrama:

- Dirección General: 2.000€/año.
- Responsables/ educador infantil: 1.700€/año.
- Técnicos/ auxiliares: 1.000€/ año.

## **2. Implantación de retribución variable (DPO) más flexible.**

La retribución variable se llevará a cabo a través de un sistema de (DPO) Dirección por objetivos corporativos, de unidad de negocio y por ultimo por departamentos y de forma individual. El objetivo de este sistema será el de eliminar el clásico bono anual que ofrecen las compañías en cuanto se cumplen los objetivos fijados de forma anual.

El motivo principal es incentivar al trabajador de una forma más flexible, pues la política no estará basada en obtener al cien por cien de un bono o por el contrario terminar el año con la base salarial. Por el contrario, el nuevo plan favorece al trabajador de tal forma que, si cumple parcialmente el objetivo que se ha establecido, obtendrá dicha compensación en la misma proporción.

La dirección de cada departamento estará obligada a informar de forma periódica del grado de consecución del objetivo general por parte de los empleados de la compañía. De este modo el trabajador podrá realizar un seguimiento del estado de sus incentivos.

## **3. Planes de retribución y reconocimiento para los Top Talent.**

Dentro del plan estratégico de Recursos Humanos que se propone para Doodle hay que resaltar que lo más importante es el compromiso que ejerzan tanto la empresa, como sus trabajadores, de modo que juntos alcancen y cumplan de forma lineal con la estrategia de la compañía. Por este motivo, en base a los objetivos cuantitativos que se establece, se podrá resaltar e incentivar de forma positiva a aquellos trabajadores que

hayan alcanzado mejores resultados, destacando su rendimiento por encima de la media.

#### **4. Política establecida a partir de los objetivos de la compañía.**

De este modo como se ha comentado anteriormente, se premiara el compromiso del empleado con la compañía.

#### **5. Retribución en especie.**

La compañía compensara además a sus empleados con beneficios en especie. Se establecerán los siguientes incentivos:

- Ticket comedor diario.
- Educación para los hijos de los empleados de 0 a 3 años dentro de la escuela.
- Programas de reconocimiento.
- Formación.
- Nuevas tecnologías para el desempeño de su actividad.
- Seguro médico.
- Aportación a un plan de pensiones.

### **PLAN DE CARRERA**

El plan de carrera es un conjunto de acciones y procesos realizados para el desarrollo del capital humano desde el ingreso en las empresas. Se diseñan teniendo en cuenta las funciones y los puestos que ocupara el empleado a lo largo de su trayectoria en la empresa. Se sabe que la falta de desarrollo profesional es uno de los principales motivos de cambio de trabajo, por lo que se utilizaran los planes de carrera para preservar el capital intelectual, además, se creara una cultura de promoción fundamental para mejorar el clima y mantener la motivación de las personas. Tras la auditoria inicial de puestos de trabajo en la empresa se intentara detectar a las personas con actitudes y aptitudes para ocupar puestos de responsabilidad en el futuro y se prestará especial atención a su desarrollo. Con esto no se quiere decir que los planes de carrera se apliquen solamente a unos pocos, todos los trabajadores que forman la actual plantilla y las futuras incorporaciones deben tener fijado un plan, pero esto será algo a implantar a medio plazo.

## 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En el plan económico financiero de Doodle se pretende analizar la viabilidad económica del proyecto a partir de las aportaciones que se han estimado prudentes de los socios y de un préstamo bancario a solicitar. En este estudio se analizará la rentabilidad del negocio y el retorno de la inversión.

### 10.1. INVERSIONES Y FUENTES DE FINANCIACION. APORTACION DE LOS SOCIOS.

Las inversiones iniciales para la puesta en marcha del negocio quedan reflejadas en la tabla siguiente:

Concepto	Importe	IVA	Amortización (en años)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>187.000,00 €</b>		
Inmovilizado Intangible	18.500,00 €		
Concesiones administrativas	3.500,00 €	21%	15
Aplicaciones informáticas	15.000,00 €	21%	5
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>153.500,00 €</b>		
Instalaciones	120.000,00 €	21%	10
Maquinaria y utillaje	9.000,00 €	21%	12
Mobiliario	16.500,00 €	21%	10
Equipamiento informático	8.000,00 €	21%	5
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>15.000,00 €</b>		
Depósitos y fianzas	15.000,00 €		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>66.880,00 €</b>		
Circulante	66.880,00 €		
Otros (Incluye tesorería)	66.880,00 €		
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>253.880,00 €</b>		
<b>TOTAL INVERSIONES(IVA INCLUID)</b>	<b>290.000,00 €</b>		

Tabla 18: Inversiones iniciales  
Fuente: Elaboración propia

Todas las inversiones que se requieren se realizarán en el momento inicial del negocio. Sin embargo, existe una que se repartirá a lo largo del año correspondiente al equipo informático, aumentando mensualmente 1.000€.

A cada una de las partidas se le ha imputado el nuevo gravamen de IVA al 21%. Se observa que la mayor partida es la de reforma y adecuación del local, pasando a quedar como el mayor activo de la empresa, ya que en caso de traspaso se podría cobrar una cantidad por el mismo.

En lo que respecta al activo corriente, se ha determinado que se necesita un circulante de 66.880€ para el primer año de actividad. Con esta tesorería se pretende cubrir la tesorería operativa necesaria para funcionar correctamente.

En lo referido a las amortizaciones, se observa que son todas a 10 años salvo las relacionadas con equipos y aplicaciones informáticas, que debido a su rápida obsolescencia se amortizarán en un plazo de 5 años.

En la tabla inferior se observa el porcentaje de contribución de las inversiones al activo no corriente. Como ya se ha comentado anteriormente, el inmovilizado material es muy superior al resto de partidas, representando un 82% del total.

Activo no corriente	Porcentaje
<b>Inmovilizado intangible</b>	10%
<b>Inmovilizado material</b>	82%
<b>Inmovilizado financiero</b>	8%
Total	100%

Tabla 19. Partidas activo no corriente  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la siguiente tabla, la aportación de los socios ascendería a 150.000€ repartiéndose entre los cuatro socios a partes iguales lo que supone 37.500€ cada uno.

Además se solicitará un préstamo ICO de 140.000€ a devolver en 12 años, con dos años de carencia y un interés nominal anual del 8,2%.

Una vez tomada esas decisiones, la composición de la financiación será del 51,72% de fondos propios y 48,28% de deuda a largo plazo sumando entre ambos 290.000€.

Concepto	Importe	%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>150.000,00 €</b>	<b>51,72%</b>
Capital y otras aportaciones de socios	150.000,00 €	51,72%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00 €	0,00%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>140.000,00 €</b>	<b>48,28%</b>
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos	140.000,00 €	48,28%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00%</b>
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	0,00 €	0,00%
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)	0,00 €	0,00%
<b>Total Financiación</b>	<b>290.000,00 €</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 20: Estructura del pasivo de la empresa

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al préstamo solicitado se pagarán únicamente intereses durante los dos primeros años ascendiendo la cifra mensual a 956,67€. Una vez finalice el periodo de carencia, a principios de 2017, la cuota mensual compuesta de intereses y principal será de 2.196,05€ todos los meses al tratarse de un préstamo francés. Por ello, se pagará gran parte de intereses al principio y menos capital con el paso del tiempo se amortizara más capital y menos intereses.

Año 2014							
Concepto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb.	
Intereses	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	
Dev. de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Cuota	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	
Concepto	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	TOTAL
Intereses	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	11.480,00 €
Dev. de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cuota	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	11.480,00 €

Tabla 21: Préstamo año 2014

Fuente: Elaboración propia

Año 2015							
Concepto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb.	
Intereses	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	
Dev. de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	
Cuota	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	
Concepto	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	TOTAL
Intereses	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	11.480,00 €
Dev. de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cuota	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	956,67 €	11.480,00 €

Tabla 22: Préstamo año 2015

Fuente: Elaboración propia

Año 2016							
Concepto	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb.	
Intereses	956,67 €	941,66 €	926,65 €	911,65 €	896,64 €	881,64 €	
Dev. de capital	1.239,38 €	1.254,39 €	1.269,39 €	1.284,40 €	1.299,40 €	1.314,41 €	
Cuota	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	
Concepto	Mar	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Ago.	TOTAL
Intereses	866,63 €	851,62 €	836,62 €	821,61 €	806,60 €	791,60 €	10.489,58 €
Dev. de capital	1.329,42 €	1.344,42 €	1.359,43 €	1.374,44 €	1.389,44 €	1.404,45 €	15.862,97 €
Cuota	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	2.196,05 €	26.352,55 €

Tabla 23: Préstamo año 2016

Fuente: Elaboración propia

## 10.2. ANÁLISIS DE LOS INGRESOS

Para calcular los ingresos que Doodle tendrá los tres primeros años, se ha tenido en cuenta todos los servicios que se prestan y se ha hecho una ponderación de los alumnos que podrían contratar cada uno de ellos analizando mes a mes.

Esta ponderación se ha realizado de la siguiente manera:

Core Business: Incluye la enseñanza básica del centro. La matriculación de alumnos aumenta a un ritmo de 3 alumnos por mes hasta llegar a 80 alumnos en abril del año 2016, empezando con 30 alumnos en septiembre del primer año.

Clases de padres: Para calcular este ingreso se ha tenido en cuenta que los padres de uno de cada 3 alumnos contratarán estos servicios pagando por ellos 80€ por familia.

Escuela de verano: Para este servicio se contará con 24 alumnos el primer año, 40 el segundo y 50 el tercero siendo el precio de éste igual al del Core Business.

Servicio de transporte: Para analizar este ingreso se debe tener en cuenta que se ha imputado el coste de alquiler de un autobús escolar americano a la partida de publicidad ya que se considera el mismo como un elemento publicitario de la empresa. Por este servicio se cobra 100€ y se tiene en cuenta que solo el 60% de los alumnos matriculados requerirán del mismo.

Comedor: Este servicio se subcontratará a una tercera empresa especializada en catering infantil. El precio del servicio es de 100€ mensuales por alumno y se considera que el 80% de los alumnos matriculados lo contratarán.

Material didáctico: Este servicio será de obligatoria contratación ya que incluye el suministro de material escolar consumible como: lápices, juegos, aplicaciones móviles, cartulinas, pinturas, instrumentos, etc.

AÑO 1												
CONCEPTO	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abr.	Mayo	Jun.	Jul.	Agost.
<b>Alumnos</b>	30	33	36	39	42	45	48	51	54	57	24	24
<b>CORE BUSINESS</b>	14.550,00 €	16.005,00 €	17.460,00 €	18.915,00 €	20.370,00 €	21.825,00 €	23.280,00 €	24.735,00 €	26.190,00 €	27.645,00 €		
<b>Matriculas</b>	22.350,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €		
<b>Clases con Padres</b>	800,00 €	880,00 €	960,00 €	1.040,00 €	1.120,00 €	1.200,00 €	1.280,00 €	1.360,00 €	1.440,00 €	1.520,00 €		
<b>Escuela de verano</b>											11.640,00 €	11.640,00 €
<b>Servicio transporte</b>	1.800,00 €	1.980,00 €	2.160,00 €	2.340,00 €	2.520,00 €	2.700,00 €	2.880,00 €	3.060,00 €	3.240,00 €	3.420,00 €	1.440,00€	1.440,00€
<b>Servicio comedor</b>	2.550,00 €	2.805,00 €	3.060,00 €	3.315,00 €	3.570,00 €	3.825,00 €	4.080,00 €	4.335,00 €	4.590,00 €	4.845,00 €	2.400,00€	2.400,00€
<b>Material didáctico</b>	1.350,00 €	1.485,00 €	1.620,00 €	1.755,00 €	1.890,00 €	2.025,00 €	2.160,00 €	2.295,00 €	2.430,00 €	2.565,00 €	1.080,00€	1.080,00€
<b>TOTAL</b>	43.400,00 €	25.390,00 €	27.495,00 €	29.600,00 €	31.705,00 €	33.810,00 €	35.915,00 €	38.020,00 €	40.125,00 €	42.230,00 €	16.560,00 €	16.560,00 €

Tabla 24: Desglose ingresos año 1

Fuente: Elaboración propia

AÑO 2												
CONCEPTO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Alumnos</b>	60	63	66	69	72	75	78	80	80	80	40	40
<b>CORE BUSINESS</b>	29.100,00 €	30.555,00 €	32.010,00 €	33.465,00 €	34.920,00 €	36.375,00 €	37.830,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €		
<b>Matriculas</b>	44.700,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	2.235,00 €	1.490,00 €				
<b>Clases con Padres</b>	1.600,00 €	1.680,00 €	1.760,00 €	1.840,00 €	1.920,00 €	2.000,00 €	2.080,00 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,00 €		
<b>Escuela de verano</b>											19.400,00 €	19.400,00 €
<b>Servicio transporte</b>	3.600,00 €	3.780,00 €	3.960,00 €	4.140,00 €	4.320,00 €	4.500,00 €	4.680,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	2.400,00 €	2.400,00 €
<b>Servicio comedor</b>	5.100,00 €	5.355,00 €	5.610,00 €	5.865,00 €	6.120,00 €	6.375,00 €	6.630,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
<b>Material didáctico</b>	2.700,00 €	2.835,00 €	2.970,00 €	3.105,00 €	3.240,00 €	3.375,00 €	3.510,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
<b>TOTAL</b>	86.800,00 €	46.440,00 €	48.545,00 €	50.650,00 €	52.755,00 €	54.860,00 €	56.965,00 €	57.623,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	27.600,00 €	27.600,00 €

Tabla 25: Desglose ingresos año 2  
Fuente: Elaboración propia

AÑO 3												
CONCEPTO	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>Alumnos</b>	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	50	50
<b>CORE BUSINESS</b>	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €	38.800,00 €		
<b>Matriculas</b>	59.600,00 €											
<b>Clases con Padres</b>	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €	2.133,33 €		
<b>Escuela de verano</b>											24.250,00 €	24.250,00 €
<b>Servicio transporte</b>	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
<b>Servicio comedor</b>	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	6.800,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €
<b>Material didáctico</b>	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	3.600,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €
<b>TOTAL</b>	115.733,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	56.133,33 €	34.500,00 €	34.500,00 €

Tabla 26: Desglose ingresos año 3

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en el cuadro superior los ingresos aumentaran notablemente los dos primeros años hasta que en mayo del año 2 alcanza el máximo de alumnos que se pueden matricular en el centro. A partir de ese momento los ingresos se mantienen constantes mes a mes.

De este modo los ingresos totales de los tres primeros años quedan resumidos en la siguiente tabla:

	Año 2014	Año 2015	Var. 14 vs 15	Año 2016	Var. 15 vs 16
<b>Ingresos totales</b>	380.810,00 €	622.105,00 €	38,79%	689.933,33 €	9,83%

Tabla 27: Ingresos totales por año

Fuente: Elaboración propia

Como es lógico el mayor crecimiento se experimenta en el segundo año que es cuando alcanza su capacidad máxima del centro tendiendo a estabilizarse en el tercer año.



Gráfico: 12: Ingresos totales

Fuente: Elaboración propia

### 10.3. ANÁLISIS DE LOS GASTOS

En este punto se analizarán los siguientes gastos operativos y financieros que se prevé tener en los tres primeros años de la actividad del negocio. En la siguiente tabla se observan los diferentes conceptos de gastos esperados así como su evolución interanual.

Cabe explicar que en general los gastos son variables ya que aumentarán cada mes con la matriculación de nuevos alumnos. Sin embargo, la publicidad y los gastos financieros se verán reducidos según pase el tiempo por lo que su variación interanual será negativa.

En cuanto a la publicidad, también se quiere remarcar que se efectuará el pago antes de la iniciación del curso escolar ya que es donde se intensificará la campaña para fomentar la captación de nuevos alumnos.

Concepto	Año 2014	Año 2015	Var 2014-2015	Año 2016	Var 2015-2016
Publicidad	61.000,00 €	51.000,00 €	-16,39%	41.000,00 €	-19,61%
Gastos financieros	11.200,08 €	11.200,08 €	0,00%	10.329,00 €	-7,78%
Amortizaciones	19.233,33 €	19.233,33 €	0,00%	19.233,33 €	0,00%
Gastos de personal	153.512,00 €	238.627,00 €	55,45%	285.745,00 €	19,75%
Consumibles	5.313,00 €	8.833,00 €	66,25%	9.900,00 €	12,08%
Material didáctico	11.325,00 €	18.575,00 €	64,02%	22.500,00 €	21,13%
<b>TOTAL</b>	<b>261.583,41 €</b>	<b>347.468,41 €</b>	<b>32,83%</b>	<b>388.707,33 €</b>	<b>11,87%</b>

Tabla 28: Gastos esperados  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el siguiente gráfico, la partida de gastos de personal es la más importante en relación con el resto de gastos esperados. Esto va en línea a la idea de negocio, ya que refleja la estrategia de diferenciación basada en personal muy cualificado y nativo.

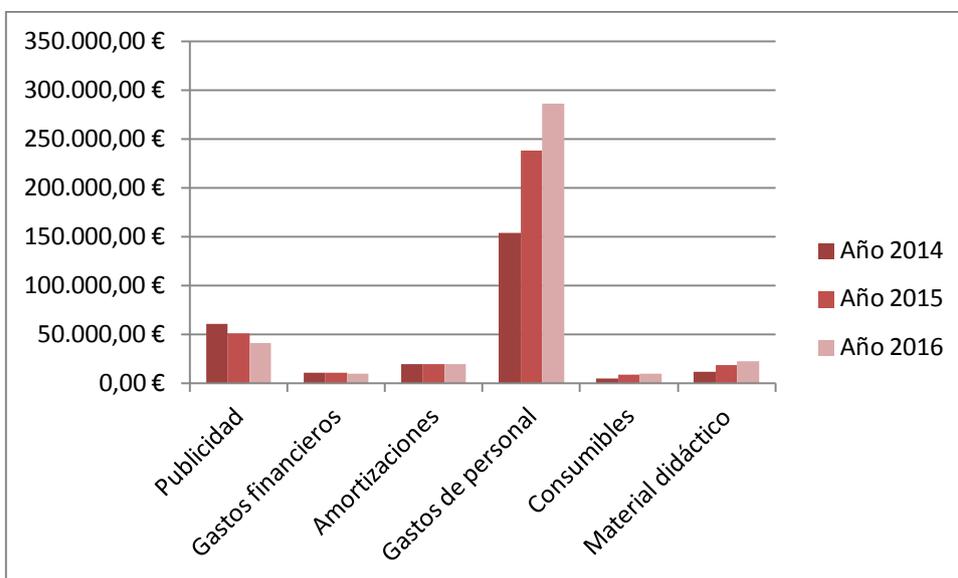


Gráfico 13: Gastos esperados  
 Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los gastos de explotación se consideran como tales los reflejados en la siguiente tabla:

Concepto	Año 2014	Año 2015	Var 2014-2015	Año 2016	Var 2015-2016
Suministros	8.400,00 €	8.400,00 €	0,00%	8.400,00 €	0,00%
Catering	34.031,00 €	44.385,00 €	30,43%	51.300,00 €	15,58%
Arrendamientos	78.000,00 €	78.000,00 €	0,00%	78.000,00 €	0,00%
Comunicaciones	1.800,00 €	1.800,00 €	0,00%	1.800,00 €	0,00%
Otros	8.400,00 €	8.400,00 €	0,00%	8.400,00 €	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>130.631,00</b>	<b>140.985,00</b>	<b>7,93%</b>	<b>147.900,00</b>	<b>4,90%</b>
	€	€		€	

Tabla 29: Gastos de explotación  
 Fuente: Elaboración propia

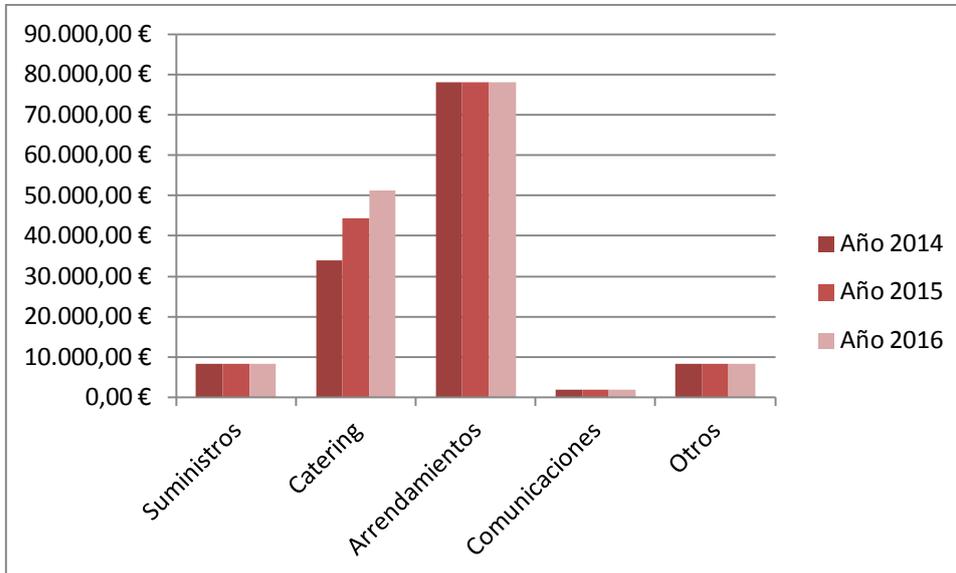


Gráfico 14: Gastos de explotación  
 Fuente: Elaboración propia

La mayoría de estos gastos son fijos, pagándose la misma cantidad mensual. En el caso de los suministros y comunicaciones, aunque si bien es cierto que puede haber variaciones dependiendo del volumen de negocio, se ha hecho una ponderación media de lo que podrían suponer los gastos de electricidad, agua, telefonía, etc.

El catering, siendo un gasto variable y directamente proporcional al número de alumnos matriculados, se incluye en esta tabla ya que será un gasto externalizado.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje que supone cada partida de gasto sobre el total. Se concluye que el gasto de personal es el mayor de todos como suele ocurrir en las empresas de servicios. Se destacan también otras dos partidas como son las de arrendamiento y publicidad, gastos necesarios para mantener el posicionamiento de la empresa que se busca ya que se requiere de una ubicación concreta y de darse a conocer ante el público objetivo.

Concepto	Año 2014	% sobre total	Año 2015	% sobre el total	Año 2016	% sobre el total
Publicidad	61.000,00 €	15,55%	51.000,00 €	10,44%	41.000,00 €	7,64%
Gastos financieros	11.200,08 €	2,86%	11.200,08 €	2,29%	10.329,00 €	1,92%
Amortizaciones	19.233,33 €	4,90%	19.233,33 €	3,94%	19.233,33 €	3,58%
Gastos de personal	153.512,00 €	39,14%	238.627,00 €	48,85%	285.745,00 €	53,25%
Consumibles	5.313,00 €	1,35%	8.833,00 €	1,81%	9.900,00 €	1,84%
Material didáctico	11.325,00 €	2,89%	18.575,00 €	3,80%	22.500,00 €	4,19%
Suministros	8.400,00 €	2,14%	8.400,00 €	1,72%	8.400,00 €	1,57%
Catering	34.031,00 €	8,68%	44.385,00 €	9,09%	51.300,00 €	9,56%
Arrendamientos	78.000,00 €	19,89%	78.000,00 €	15,97%	78.000,00 €	14,54%
Comunicaciones	1.800,00 €	0,46%	1.800,00 €	0,37%	1.800,00 €	0,34%
Otros	8.400,00 €	2,14%	8.400,00 €	1,72%	8.400,00 €	1,57%
<b>TOTAL</b>	<b>392.214,41 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>488.453,41 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>536.607,33 €</b>	<b>100,00%</b>

Tabla 30: Partidas de gastos

Fuente: Elaboración propia

## 10.4. BALANCE

Una vez estudiados los gastos y los ingresos de Doodle en los tres primeros años, se va a estudiar el balance y la cuenta de resultados donde indica las pérdidas y ganancias del negocio en los primeros años de actividad.

Concepto	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	Concepto	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>211.153,00</b>	<b>207.000,00</b>	<b>219.000,00</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>142.016,91 €</b>	<b>217.251,93 €</b>	<b>215.608,20</b>
	€	€	€				€
<b>Inmovilizado Intangible</b>	<b>18.500,00 €</b>	<b>18.500,00 €</b>	<b>18.500,00 €</b>	Fondos Propios	142.016,91 €	217.251,93 €	215.608,20 €
Concesiones administrativas	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	Capital Social	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
Aplicaciones informáticas	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	Rdo. Ejercicio anterior	- 7.983,09 €	67.251,93 €	65.608,20 €
<b>Inmovilizado Material</b>	<b>163.500,00</b>	<b>173.500,00</b>	<b>185.500,00</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>140.000,00 €</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>100.000,00</b>
	€	€	€				€
Instalaciones	120.000,00 €	120.000,00 €	120.000,00 €	Deudas a largo plazo	140.000,00 €	120.000,00 €	100.000,00 €
Maquinaria y utillaje	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>- €</b>	<b>20.000,00 €</b>	<b>20.000,00</b>
							€
Mobiliario	16.500,00 €	16.500,00 €	16.500,00 €	Deudas a corto plazo		20.000,00 €	20.000,00 €
							€
Equipamiento informático	18.000,00 €	28.000,00 €	40.000,00 €	<b>TOTAL PASIVO+ P. NETO</b>	<b>282.016,91 €</b>	<b>357.251,93 €</b>	<b>335.608,20</b>
							€
<b>Inmovilizado Financiero</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>	<b>15.000,00 €</b>				
Depósitos y fianzas	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €				
<b>ACTIVO IMPUESTO DIFERIDO</b>	<b>14.153,00 €</b>	<b>-</b>	<b>-</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>70.863,91 €</b>	<b>150.251,93</b>	<b>116.608,20</b>				
		€	€				
<b>Circulante</b>	<b>70.863,91 €</b>	<b>150.251,93</b>	<b>116.608,20</b>				
		€	€				

Tesorería	70.863,91 €	150.251,93 €	116.608,20 €
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>282.016,91 €</b>	<b>357.251,93 €</b>	<b>335.608,20 €</b>

Tabla 31: Balance

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el balance que precede a estas líneas la inversión inicial coincide prácticamente con el activo del primer año. Es decir, no se van a realizar grandes inversiones en los primeros años de actividad a excepción del equipamiento informático que crecerá a un ritmo de 1.000€ mensuales.

En lo que respecta al patrimonio neto, este se ve reducido el primer año por las pérdidas del ejercicio pero aumentando notablemente en los dos años posteriores debido al beneficio neto obtenido que se verá a continuación de una forma más detallada.

Hasta el segundo año no se tendrá en cuenta la deuda a corto plazo ya que se dispone de dos años de carencia en el préstamo.

## **CUENTA DE RESULTADOS**

Como se observa en la tabla inferior, el primer año de prestación del servicio se obtendrá un resultado de explotación de **-204,33 €** por lo que, en un principio, los ingresos cubren los gastos operativos del negocio. Sin embargo, y debido a los gastos financieros se entra en pérdidas obteniendo un resultado antes de impuestos de **-7.983,09 €**. Al tener pérdidas se generará un activo por impuesto diferido que compensaremos en el segundo año de explotación.

Con respecto al segundo año, la situación de la cuenta de resultados cambia considerablemente pasando a tener un resultado de explotación positivo de **102.386,67 €**. Esta variación se debe a que los ingresos ya absorben con mayor holgura los gastos y los superan. Los gastos financieros disminuyen el resultado, al igual que el impuesto de sociedades aunque estos últimos se compensan con el activo por impuesto diferido de las pérdidas del año anterior. Por este motivo el resultado es aún mayor.

Por último, en el tercer año de actividad, se ve un ligero incremento del resultado de explotación de **104.055,00 €**. Los ingresos son mayores pero no han crecido de la misma medida que los gastos, lo que implica después de los gastos financieros y los impuestos que el resultado del ejercicio es inferior al segundo año. Aunque la diferencia no es muy grande se deberán revisar los gastos de explotación en los años siguientes.

El beneficio se mantendrá durante los años posteriores e irá creciendo si se mantienen los gastos de explotación ya que en el tercer año el centro estará a plena capacidad. Si bien es cierto que en el año 12, se dejaría de pagar gastos financieros al haber amortizado todo el capital que se debe a la entidad financiera.

Concepto	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Importe neto sobre la cifra	380.810,00 €	579.640,00 €	630.333,33 €
Aprovisionamientos	- 16.638,00 €	- 27.408,00 €	- 32.400,00 €
Gastos de personal	- 153.512,00 €	- 238.627,00 €	- 285.745,00 €
Otros gastos de explotación	- 157.600,00 €	- 147.600,00 €	- 137.600,00 €
Servicios exteriores	- 34.031,00 €	- 44.385,00 €	- 51.300,00 €
Amortización del inmovilizado	- 19.233,33 €	- 19.233,33 €	- 19.233,33 €
<b>RDO. EXPLOTACIÓN (BAII)</b>	<b>- 204,33 €</b>	<b>102.386,67 €</b>	<b>104.055,00 €</b>
Gastos financieros	- 11.200,08 €	- 11.200,08 €	- 10.329,00 €
<b>RDO. ANTES IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>- 11.404,41 €</b>	<b>91.186,59 €</b>	<b>93.726,00 €</b>
Impuestos sobre beneficios	- 3.421,32 €	23.934,65 €	28.117,80 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>- 7.983,09 €</b>	<b>67.251,93 €</b>	<b>65.608,20 €</b>

Tabla 32: Cuenta de resultados  
Fuente: Elaboración propia

## 10.5. ESTUDIOS FINANCIEROS DE LA INVERSIÓN

### 10.5.1. UMBRAL DE RENTABILIDAD

Para calcular el umbral de rentabilidad o punto muerto es necesario hacer la distinción entre gastos fijos (independientes del número de alumnos matriculados) y gastos variables (varían linealmente según el número de alumnos matriculados).

Para los gastos variables se ha cogido como referencia un centro con 80 alumnos que es la cifra que se espera alcanzar en mayo del segundo año y que es la capacidad máxima del centro.

Gastos variables (80 alumnos)	
Concepto	Importe
<b>Gastos de personal</b>	285.745,00 €
<b>Consumibles</b>	9.900,00 €
<b>Material didáctico</b>	22.500,00 €
<b>Catering</b>	51.300,00 €
<b>TOTAL</b>	369.445,00 €

Tabla 33: Gastos variables  
Fuente: Elaboración propia

Gastos fijos	
Concepto	Importe
<b>Publicidad</b>	41.000,00 €
<b>Suministros</b>	8.400,00 €
<b>Arrendamientos</b>	78.000,00 €
<b>Comunicaciones</b>	1.800,00 €
<b>Otros</b>	8.400,00 €
<b>TOTAL</b>	137.600,00 €

Tabla 34: Gastos fijos  
Fuente: Elaboración propia

Una vez desglosados los gastos fijos y variables se va a proceder a analizar el ingreso que supone para Doodle la matriculación de un nuevo alumno durante todo el curso escolar. Este ingreso se ha calculado para una matrícula de todos los servicios que se ofrecen.

Por otro lado se ve el gasto variable que dicho alumno supone en el centro. La diferencia entre estos dos conceptos es el beneficio que genera el alumno al negocio, en este caso el beneficio asciende a 4.321,94€.

Con este beneficio por alumno, para cubrir los gastos fijos de 137.600€, se necesitaría conseguir 32 alumnos. A partir del alumno 33 Doodle ganará 4.321,94€ por alumno anuales ya que los costes fijos ya estarían totalmente cubiertos.

Concepto	Importe
Ingreso anual por alumno	8.940,00 €
Gasto variable unitario	4.618,06 €
Beneficio por alumno	4.321,94 €
Punto muerto (alumnos)	31,84

Tabla 35: Umbral de rentabilidad  
Fuente: Elaboración propia

### 10.5.2. VAN Y TIR

Para tener una idea más certera de la viabilidad del proyecto se va a analizar el VAN de la inversión. Para ello se va a actualizar los flujos de caja que se espera recibir restándoles la inversión inicial realizada. Para esta actualización se va a suponer un interés del 8,2% (el mismo que se le hizo efectivo en la financiación del préstamo por parte de la entidad financiera) ya que el proyecto tiene riesgo. Este valor debe ser positivo para que la inversión sea rentable:

$$VAN = -D + F \sum_{j=1}^{\infty} \frac{1}{(1+k)^j} = -D + \frac{F}{k}$$

Si se calcula el VAN del proyecto a los cinco primeros años se puede ver que es positivo, es decir, que los flujos de cada año de los cinco primeros años cubren la inversión inicial realizada. Es más, el VAN comienza a ser positivo al principio de 2017.

$$\text{VAN} = -7.983,09 / (1+0,082) + 67.251,93 / (1+0,082)^2 + 65.608,20 / (1+0,082)^3 + 65.608,20 / (1+0,082)^4 - 15000 = 9728,70$$

Por este motivo se va a analizar en que comento la VAN sería positiva, sabiendo así el número de años necesarios para recuperar la inversión:

Flujo de caja	Importe	Acumulado	VAN
2014	-7.378,09 €	-7.378,09 €	-147.378,09 €
2015	57.444,74 €	50.066,65 €	-89.933,35 €
2016	51.793,63 €	101.860,28 €	-38.139,72 €
2017	47.868,42 €	149.728,70 €	9.728,70 €
2018	44.240,68 €	193.969,38 €	53.969,38 €
2019	40.887,88 €	234.857,26 €	94.857,26 €
2020	37.789,17 €	272.646,42 €	132.646,42 €
2021	34.925,29 €	307.571,72 €	167.571,72 €
2022	32.278,46 €	339.850,17 €	199.850,17 €
2023	29.832,22 €	369.682,39 €	229.682,39 €
2024	27.571,36 €	397.253,75 €	257.253,75 €
2025	25.481,85 €	422.735,61 €	282.735,61 €

Tabla 36: Flujos de caja  
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla superior, hacia finales del año 2016 se empieza a recuperar la inversión inicial de 140.000€. Esto supone que se tardaría poco más de 3 años.

Para calcular la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad), se debe igualar el VAN a cero, y k pasará a ser la TIR que se debe calcular.

Esta tasa ayudará a decidir si el proyecto debe aceptarse o rechazarse. Para tomar esta decisión se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- $TIR > k$ . Si la es mayor que el tipo de interés el proyecto se aceptara indudablemente, ya que invertir en este proyecto es más rentable que la inversión alternativa.

- $TIR < k$ . En este caso si el tipo de interés supera a la TIR el proyecto se debe rechazar, ya que es más conveniente invertir en la inversión alternativa.
- $TIR = k$ . Si esta situación se diera, sería indiferente invertir en el proyecto.

$VAN = 0 = -$

$7.983,09 / (1 + TIR) + 67.351,93 / (1 + TIR)^2 + 65.608,20 / (1 + TIR)^3 + 65.608,2 / (1 + TIR)^4 + 65.608,2 / (1 + TIR)^5 - 14.000$

**TIR = 14%**

La TIR es superior al tipo de interés (8%) por lo que teniendo en cuenta estos cinco años, se debería aceptar el proyecto.

### 10.5.3. RATIOS ECONÓMICOS.

Para conocer más en profundidad la situación prevista de la empresa se va a analizar los ratios económicos que se extraen del balance previsional. Estos ratios se han estudiado para los tres primeros años, y así conocer de manera más concisa la evolución de Doodle:

RATIO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
<b>Endeudamiento</b>	0,47	0,37	0,32
<b>Garantía</b>	2,12	2,70	3,08
<b>Calidad de la deuda</b>	0,00	0,14	0,17
<b>Autonomía</b>	1,12	1,70	2,08

Tabla 37: Ratios económicos  
Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla superior, se pasará a comentar los ratios por separado:

- **Endeudamiento:** El ratio de endeudamiento en el primer año está dentro de los límites aceptables. Sin embargo conforme pasan los años este valor decrece lo que significa que la empresa tiene exceso de capitales propios con lo que una recomendación sería adquirir financiación externa.
- **Garantía o solvencia:** La empresa tiene muy buena solvencia y conforme pasan los años mayor. Por cada unidad monetaria que la empresa debe

pagar la empresa tiene activos por valor contable de 2,12€ en 2014, 2,70€ en 2015 y 3,08€ en 2016.

- Calidad de la deuda: En este ratio se calcula cuanto de buena es la deuda cuando más tarde tengas que hacerle frente. Por lo tanto, el primer año es buenísima y conforme pasan los años es menos buena aunque muy aceptable.
- Autonomía: La autonomía aumenta cada año lo cual es positivo. Está muy relacionada con el endeudamiento, por tanto cuanto menos endeudada esté más autonomía tendrá. Que es lo que sucede en este caso.

RATIO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
Margen	0,00%	17,66%	16,51%
Rotación	1,28	1,53	1,70
R. Económica	<b>0,00%</b>	<b>27,10%</b>	<b>28,13%</b>
Apalancamiento		1,41	1,33
Efecto fiscal	0,70	0,74	0,70
R. Financiera	<b>0,00%</b>	<b>28,28%</b>	<b>26,26%</b>

Tabla 38: Ratios

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla superior, el primer año no se puede llegar a ninguna conclusión puesto que el resultado del ejercicio es negativo por lo que no tienen sentido sus cálculos.

En lo que respecta al margen, se ve decrecido casi en un punto debido a los gastos de explotación, como ya se comentó anteriormente. Sin embargo la rotación va creciendo a lo largo de los tres años. El decrecimiento del margen es menor al crecimiento de la rotación por lo que la rentabilidad económica crece de un año a otro un 1%.

El apalancamiento financiero es mayor en 2015, pero en ambos casos es  $>1$ , por lo que está favoreciendo al crecimiento de la rentabilidad financiera.

El efecto fiscal prácticamente es constante a lo largo de los 3 años, la diferencia de 2015 es debida a la compensación de las pérdidas y se espera que se mantenga constante salvo que se modifique el impuesto de sociedades.

Por último, la rentabilidad financiera en los dos últimos años está cerca del 30% por lo que es un dato muy positivo para el proyecto.

## 11. CONCLUSIONES

### **LA IDEA DE NEGOCIO Y DESARROLLO DE LA MISMA.**

La idea de negocio: una escuela infantil 100% en inglés, un paso definitivo para que superase a las populares escuelas bilingües, cuya eficiencia a la hora de formar a sus alumnos en la lengua inglesa deja mucho que desear en opinión de la que escribe este proyecto.

Aparentemente, si la idea no se explicaba en profundidad, podría parecer algo simple y poco original. Sin embargo tras profundizar en el trabajo del proyecto queda plasmado que él mismo trata de algo más que una escuela infantil al uso, esto es básicamente por los siguientes motivos:

- **No se trata de una escuela bilingüe:** sino que es 100% en inglés. Las investigaciones sobre la posible competencia en Valencia, indico que no hay nada actualmente con este planteamiento, pues incluso las escuelas que se publicitan como inglesas o americanas, a la hora de la verdad sus alumnos tienen como primer idioma el castellano, y muchos de ellos a edades de bachiller con un nivel de inglés que apenas pasa el B2. Este proyecto pretende ser la solución definitiva a este tema.
- **Todos los profesores serán nativos y licenciados en pedagogía infantil.** Ninguna escuela analizada en Valencia dispone de un personal de este nivel.
- **Especial cuidado en la inteligencia emocional:** Si bien hace ya algún tiempo que todos los estudios indican que es imprescindible el trabajo de la inteligencia emocional, las escuelas infantiles a la hora de la verdad no ponen en práctica ninguna metodología especial.
- **Trabajo de las TIC a través de tablets:** Ninguna escuela infantil dispone en la actualidad de tablets para cada uno de sus alumnos con las que poder trabajar y desarrollar la mente desde edades más tempranas.

Todo esto hace de Doodle un concepto de escuela infantil revolucionario que rompe completamente con todo lo establecido hasta el momento en el sector. Este proyecto pretende así ofrecer una opción de formación en las edades más tempranas adaptada y optimizada por los tiempos actuales.

## **¿HAY UN HUECO EN EL MERCADO PARA ALGO ASÍ?**

Las investigaciones dicen que sí. No son pocos los padres que se dan cuenta que el bilingüismo se queda muy corto en sus expectativas en cuanto al conocimiento de la lengua inglesa. Ya hay una generación de padres que han estudiado inglés desde pequeños incluso muchos de ellos han tenido la oportunidad de pasar temporadas en países de lengua inglesa para perfeccionar su inglés, aunque muchos de ellos han alcanzado un dominio alto de la lengua inglesa, también son muchos los que consideran que eso no es suficiente, y que ante una negociación laboral siempre se encuentran en una situación de desventaja ante un nativo y que el esfuerzo, tiempo y dinero empleados han sido desproporcionados para el resultado final obtenido. Por todo ello se ha detectado efectivamente hay un sector de la población que ve la opción de una escuela infantil 100% de inglés como una solución a este problema y poder dar un paso definitivo en el conocimiento del inglés en la educación de sus hijos, y evitar el error que ellos cometieron pensando que una educación que se les vendió como “bilingüe” sería suficiente t que a la hora de la verdad no era tal y no llego nunca a satisfacer completamente sus expectativas.

## **¿ES ARRIESGADO?**

Sí, todo proyecto empresarial conlleva cierto factor de riesgo y Doodle no es una excepción en este sentido. Doodle hace una apuesta fuerte en la manera de entender la educación de los más pequeños, especialmente en el campo de la lengua. Pero es esto precisamente lo que diferencia a Doodle de cualquier otra escuela infantil y por tanto lo que puede generar la atención de posibles clientes.

## **VIABILIDAD ECONÓMICA**

En el plan financiero se ve que un proyecto como el de Doodle puede resultar atractivo para el inversor a medio plazo.

# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFIA

- CERDÀ APARICIO J. (2005) Apuntes de Economía de la Empresa (I), Valencia, Editorial: UPV.
- GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLE; RICHARD WHITTINGTON, (2000) Dirección estratégica, Editorial Pearson Education.
- GUADALAJARA OLMEDA, N., BARTUAL SANFELIU, I., BLASCO RUÍZ, A, (2005) La inversión y financiación en la empresa: Valencia Editorial: Universidad Politécnica de Valencia.
- MIGUEL, S. MOLLA, A.; ENRIQUE, J.; (1999): Introducción al Marketing. Madrid. Editorial McGraw Hill.
- OLTRA CLIMENT, FRANCISCO; (2008) Dirección de Recursos Humanos, Editorial: UPV.
- RIVERA VILAS, LUIS M., CLEMENTE RICOLFE, JOSE S. (2006), POLI-MARKETING: Supuestos de Marketing para Politécnicos, Valencia, Editorial: UPV.

## WEBGRAFIA

### Investigación

- Ayuntamiento de Valencia (5 Mayo 2013) <http://www.ayto-valencia.es/>
- BOE (5 Mayo 2013) <http://www.boe.es>
- Consellería de educación (12 Abril 2013) <http://www.cece.gva.es/>
- Embajada finlandesa (12 Abril 2013) <http://www.finlandia.es/>
- Fundación tripartita (5 Mayo 2013) <http://www.fundaciontripartita.org>
- Grupo IGSA (21 Enero 2014) <http://www.grupoigsa.es>
- ICO (21 Enero 2014) <http://www.ico.es>
- INE (7 Septiembre 2013) <http://www.ine.es>
- Inmodiario (3 Junio 2013) <http://www.inmodiario.com/>
- Ministerio de Educación (3 Junio 2013) <http://www.mecd.gob.es>
- Todo papas (4 Junio 2013) <http://www.todopapas.com/>
- Wikipedia (11 Febrero 2014) <http://es.wikipedia.org>

### Proveedores

- A la pizarra (11 Febrero 2014) <http://www.alapizarra.es/>
- Apple (11 Febrero 2014) <http://www.apple.es/>
- Grupo Aldame (12 Febrero 2014) <http://www.grupoaldame.com/>
- Grupo Compass (12 Febrero 2014) <http://www.eurest.es/>

Imaginarium (11 Febrero 2014)	<a href="http://www.imaginarium.es/">http://www.imaginarium.es/</a>
JHK T-Shirt (14 Febrero 2014)	<a href="http://www.jhktrader.com/">http://www.jhktrader.com/</a>
Limpiezas PSV (22 Febrero 2014)	<a href="http://limpiezas-psv.es.tl/">http://limpiezas-psv.es.tl/</a>
Manipapel (24 Febrero 2014)	<a href="http://www.manipapel.com/">http://www.manipapel.com/</a>
<b>Competencia</b>	
British School (17 Septiembre 2013)	<a href="http://www.bsvalencia.com/">http://www.bsvalencia.com/</a>
Caxton College (17 Septiembre 2013)	<a href="http://www.caxtoncollege.com/">http://www.caxtoncollege.com/</a>
Super Friends (17 Septiembre 2013)	<a href="http://www.superfriends.es/inicio/">http://www.superfriends.es/inicio/</a>
<b>Medios</b>	
Cinco Días (25 Octubre 2013)	<a href="http://cincodias.com/">http://cincodias.com/</a>
EMT Valencia (25 Octubre 2013)	<a href="http://www.emtvalencia.es/">http://www.emtvalencia.es/</a>
Expansión (27 Octubre 2013)	<a href="http://www.expansion.com/">http://www.expansion.com/</a>
Google (15 Marzo 2014)	<a href="http://www.google.com/">http://www.google.com/</a>
JCDecaux (27 Octubre 2013)	<a href="http://www.jcdecaux.es/">http://www.jcdecaux.es/</a>
Las provincias (29 Octubre 2013)	<a href="http://www.lasprovincias.es/">http://www.lasprovincias.es/</a>
Levante (29 Octubre 2013)	<a href="http://www.levante-emv.com/">http://www.levante-emv.com/</a>
Oblicua (10 Noviembre 2013)	<a href="http://www.oblicua.es/">http://www.oblicua.es/</a>
Ser padres (27 Octubre 2013)	<a href="http://www.serpadres.es/">http://www.serpadres.es/</a>
Transvia (12 Noviembre 2013)	<a href="http://www.transvia.es/">http://www.transvia.es/</a>

# ANEXOS

## LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN

### TÍTULO I

#### Las Enseñanzas y su Ordenación

#### CAPÍTULO I

#### Educación infantil

##### **Artículo 12. Principios generales.**

1. La educación infantil constituye la etapa educativa con identidad propia que atiende a niñas y niños desde el nacimiento hasta los seis años de edad.
2. La educación infantil tiene carácter voluntario y su finalidad es la de contribuir al desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños.
3. Con objeto de respetar la responsabilidad fundamental de las madres y padres o tutores en esta etapa, los centros de educación infantil cooperarán estrechamente con ellos.

##### **Artículo 13. Objetivos.**

La educación infantil contribuirá a desarrollar en las niñas y niños las capacidades que les permitan:

- a) Conocer su propio cuerpo y el de los otros, sus posibilidades de acción y aprender a respetar las diferencias.
- b) Observar y explorar su entorno familiar, natural y social.
- c) Adquirir progresivamente autonomía en sus actividades habituales.

- d) Desarrollar sus capacidades afectivas.
- e) Relacionarse con los demás y adquirir progresi-vamente pautas elementales de convivencia y relación social, así como ejercitarse en la resolución pacífica de conflictos.
- f) Desarrollar habilidades comunicativas en diferentes lenguajes y formas de expresión.
- g) Iniciarse en las habilidades lógico-matemáticas, en la lecto-escritura y en el movimiento, el gesto y el ritmo.

#### **Artículo 14. Ordenación y principios pedagógicos.**

1. La etapa de educación infantil se ordena en dos ciclos. El primero comprende hasta los tres años, y el segundo, desde los tres a los seis años de edad.
2. El carácter educativo de uno y otro ciclo será recogido por los centros educativos en una propuesta pedagógica.
3. En ambos ciclos de la educación infantil se atenderá progresivamente al desarrollo afectivo, al movimiento y los hábitos de control corporal, a las manifestaciones de la comunicación y del lenguaje, a las pautas elementales de convivencia y relación social, así como al descubrimiento de las características físicas y sociales del medio en el que viven. Además se facilitará que niñas y niños elaboren una imagen de sí mismos positiva y equilibrada y adquieran autonomía personal.
4. Los contenidos educativos de la educación infantil se organizarán en áreas correspondientes a ámbitos propios de la experiencia y del desarrollo infantil y se abordarán por medio de actividades globalizadas que tengan interés y significado para los niños.
5. Corresponde a las Administraciones educativas fomentar una primera aproximación a la lengua extranjera en los aprendizajes del segundo ciclo de la educación infantil, especialmente en el último año. Asimismo, fomentarán una primera aproximación a la lectura y a la escritura, así como experiencias de iniciación temprana en habilidades

numéricas básicas, en las tecnologías de la información y la comunicación y en la expresión visual y musical.

6. Los métodos de trabajo en ambos ciclos se basarán en las experiencias, las actividades y el juego y se aplicarán en un ambiente de afecto y confianza, para potenciar su autoestima e integración social.

7. Las Administraciones educativas determinarán los contenidos educativos del primer ciclo de la educación infantil de acuerdo con lo previsto en el presente capítulo. Asimismo, regularán los requisitos que hayan de cumplir los centros que impartan dicho ciclo, relativos, en todo caso, a la relación numérica alumnado-profesor, a las instalaciones y al número de puestos escolares.

Artículo 15. Oferta de plazas y gratuidad.

1. Las Administraciones públicas promoverán un incremento progresivo de la oferta de plazas públicas en el primer ciclo. Asimismo coordinarán las políticas de cooperación entre ellas y con otras entidades para asegurar la oferta educativa en este ciclo. A tal fin, determinarán las condiciones en las que podrán establecerse convenios con las corporaciones locales, otras Administraciones y entidades privadas sin fines de lucro.

2. El segundo ciclo de la educación infantil será gratuito. A fin de atender las demandas de las familias, las Administraciones educativas garantizarán una oferta suficiente de plazas en los centros públicos y concertarán con centros privados, en el contexto de su programación educativa.

3. Los centros podrán ofrecer el primer ciclo de educación infantil, el segundo o ambos.

4. De acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas, el primer ciclo de la educación infantil podrá ofrecerse en centros que abarquen el ciclo completo o una parte del mismo. Aquellos centros cuya oferta sea de al menos un año completo del citado ciclo deberán incluir en su proyecto educativo la propuesta pedagógica a la que se refiere el apartado 2 del artículo 14 y deberán contar con el personal cualificado en los términos recogidos en el artículo 92.

TÍTULO III

**Profesorado**

CAPÍTULO I

**Funciones del profesorado**

**Artículo 91. Funciones del profesorado.**

1. Las funciones del profesorado son, entre otras, las siguientes:

- a) La programación y la enseñanza de las áreas, materias y módulos que tengan encomendados.
- b) La evaluación del proceso de aprendizaje del alumnado, así como la evaluación de los procesos de enseñanza.
- c) La tutoría de los alumnos, la dirección y la orientación de su aprendizaje y el apoyo en su proceso educativo, en colaboración con las familias.
- d) La orientación educativa, académica y profesional de los alumnos, en colaboración, en su caso, con los servicios o departamentos especializados.
- e) La atención al desarrollo intelectual, afectivo, psicomotriz, social y moral del alumnado.
- f) La promoción, organización y participación en las actividades complementarias, dentro o fuera del recinto educativo, programadas por los centros.
- g) La contribución a que las actividades del centro se desarrollen en un clima de respeto, de tolerancia, de participación y de libertad para fomentar en los alumnos los valores de la ciudadanía democrática.
- h) La información periódica a las familias sobre el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, así como la orientación para su cooperación en el mismo.

- i) La coordinación de las actividades docentes, de gestión y de dirección que les sean encomendadas.
  - j) La participación en la actividad general del centro.
  - k) La participación en los planes de evaluación que determinen las Administraciones educativas o los propios centros.
  - l) La investigación, la experimentación y la mejora continua de los procesos de enseñanza correspondiente.
2. Los profesores realizarán las funciones expresadas en el apartado anterior bajo el principio de colaboración y trabajo en equipo.

## CAPÍTULO II

### **Profesorado de las distintas enseñanzas**

#### **Artículo 92. Profesorado de educación infantil.**

1. La atención educativa directa a los niños del primer ciclo de educación infantil correrá a cargo de profesionales que posean el título de Maestro con la especialización en educación infantil o el título de Grado equivalente y, en su caso, de otro personal con la debida titulación para la atención a las niñas y niños de esta edad. En todo caso, la elaboración y seguimiento de la propuesta pedagógica a la que hace referencia el apartado 2 del artículo 14, estarán bajo la responsabilidad de un profesional con el título de Maestro de educación infantil o título de Grado equivalente.
2. El segundo ciclo de educación infantil será impartido por profesores con el título de Maestro y la especialidad en educación infantil o el título de Grado equivalente y podrán ser apoyados, en su labor docente, por maestros de otras especialidades cuando las enseñanzas impartidas lo requieran.

## TÍTULO IV

### **Centros docentes**

## CAPÍTULO I

### Principios generales

#### **Artículo 107. Régimen jurídico.**

1. Los centros docentes que ofrezcan enseñanzas reguladas en esta Ley se registrarán por lo dispuesto en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, Reguladora del Derecho a la Educación, en la presente Ley Orgánica y en las disposiciones que la desarrollen, así como por lo establecido en las demás normas vigentes que les sean de aplicación, sin perjuicio de lo previsto en los apartados siguientes de este artículo.
2. En relación con los centros integrados y de referencia nacional de formación profesional se estará a lo dispuesto en la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional y en las normas que la desarrollen.
3. Corresponde a las Comunidades Autónomas regular la organización de los centros que ofrezcan algunas de las enseñanzas artísticas superiores definidas como tales en el artículo 45 de esta Ley.
4. Corresponde al Gobierno la regulación y la gestión de los centros docentes públicos españoles en el exterior.
5. Las Administraciones educativas podrán considerar centro educativo, a los efectos de organización, gestión y administración, la agrupación de centros públicos ubicados en un ámbito territorial determinado.

#### **Artículo 108. Clasificación de los centros.**

1. Los centros docentes se clasifican en públicos y privados
2. Son centros públicos aquellos cuyo titular sea una administración pública.
3. Son centros privados aquellos cuyo titular sea una persona física o jurídica de carácter privado y son centros privados concertados los centros privados acogidos al régimen de concertos legalmente establecido. Se entiende por titular de un centro

privado la persona física o jurídica que conste como tal en el Registro de centros de la correspondiente Administración educativa.

4. La prestación del servicio público de la educación se realizará, a través de los centros públicos y privados concertados.

5. Los centros docentes orientarán su actividad a la consecución de los principios y fines de la educación establecidos en la presente Ley.

6. Los padres o tutores, en relación con la educación de sus hijos o pupilos, tienen derecho, de acuerdo con lo establecido en el artículo 4 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, a escoger centro docente tanto público como distinto de los creados por los poderes públicos, a los que se refiere el apartado 3 del presente artículo.

#### **Artículo 109. Programación de la red de centros.**

1. En la programación de la oferta de plazas, las Administraciones educativas armonizarán las exigencias derivadas de la obligación que tienen los poderes públicos de garantizar el derecho de todos a la educación y los derechos individuales de alumnos, padres y tutores.

2. Las Administraciones educativas programarán la oferta educativa de las enseñanzas que en esta Ley se declaran gratuitas teniendo en cuenta la oferta existente de centros públicos y privados concertados y, como garantía de la calidad de la enseñanza, una adecuada y equilibrada escolarización de los alumnos con necesidad específica de apoyo educativo. Asimismo, las Administraciones educativas garantizarán la existencia de plazas públicas suficientes especialmente en las zonas de nueva población.

3. Las Administraciones educativas deberán tener en cuenta las consignaciones presupuestarias existentes y el principio de economía y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

#### **Artículo 110. Accesibilidad.**

1. Los centros educativos existentes que no reúnan las condiciones de accesibilidad exigidas por la legislación vigente en la materia, deberán adecuarse en los plazos y con arreglo a los criterios establecidos por la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal, y en sus normas de desarrollo.
2. Las Administraciones educativas promoverán programas para adecuar las condiciones físicas, incluido el transporte escolar, y tecnológicas de los centros y los dotarán de los recursos materiales y de acceso al currículo adecuados a las necesidades del alumnado que escolariza, especialmente en el caso de personas con discapacidad, de modo que no se conviertan en factor de discriminación y garanticen una atención inclusiva y universalmente accesible a todos los alumnos.

### CAPÍTULO III

#### Centros privados

##### **Artículo 114. Denominación.**

Los centros privados podrán adoptar cualquier denominación, excepto la que corresponde a centros públicos o pueda inducir a confusión con ellos.

##### **Artículo 115. Carácter propio de los centros privados.**

1. Los titulares de los centros privados tendrán derecho a establecer el carácter propio de los mismos que, en todo caso, deberá respetar los derechos garantizados a profesores, padres y alumnos en la Constitución y en las leyes.
2. El carácter propio del centro deberá ser puesto en conocimiento por el titular del centro a los distintos sectores de la comunidad educativa, así como a cuantos pudieran estar interesados en acceder al mismo. La matriculación de un alumno supondrá el respeto del carácter propio del centro, que deberá respetar a su vez, los derechos de los alumnos y sus familias reconocidos en la Constitución y en las leyes.
3. Cualquier modificación en el carácter propio de un centro privado, por cambio en la titularidad o por cualquier otra circunstancia, deberá ponerse en conocimiento de la



## ESCUELA INFANTIL



comunidad educativa con antelación suficiente. En cualquier caso, la modificación del carácter propio, una vez iniciado el curso, no podrá surtir efectos antes de finalizado el proceso de admisión y matriculación de los alumnos para el curso siguiente.