



## TRABAJO FINAL DE CARRERA

# PLAN DE EMPRESA DE UN COLEGIO PRIVADO CON FORMA JURÍDICA DE COOP. DE ENSEÑANZA “NUEVA ESCUELA”

**Lucia Calatayud Albert**

Valencia, 28 de Noviembre 2012

Tutor/a: Carmen Gómez de Barreda

## INDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I – RESUMEN .....</b>	<b>8</b>
1.1. RESUMEN.....	9
1.2. CONCLUSIÓN.....	11
<b>CAPÍTULO II – OBJETO DEL TFC Y ASIGANTURAS RELACIONADAS .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1. OBJETO DEL TFC.....</b>	<b>13</b>
2.2. ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	13
2.3. CONCLUSIÓN.....	15
<b>CAPÍTULO III – OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
3.1. OBJETIVOS.....	18
3.2. CONCLUSIÓN.....	19
<b>CAPÍTULO IV – METODOLOGÍA .....</b>	<b>20</b>
4.1. METODOLOGÍA .....	21
<b>CAPÍTULO V - ANTECEDENTES SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>22</b>
5.1. INTRODUCCIÓN.....	23
5.2. JUSTIFICACIÓN, ORIGEN DE LA IDEA .....	23
5.3. PRINCIPALES DATOS COYUNTURALES.....	27
5.4. APROXIMACIÓN AL SECTOR DE LA ENSEÑANZA.....	38
5.5. CONCLUSIÓN.....	44
<b>CAPÍTULO VI – PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>45</b>
6.1. INTRODUCCIÓN.....	46
6.2. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	48
<b>ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>49</b>
6.3. MACROENTORNO. ANÁLISIS PESTEL.....	49
6.4. MICROENTORNO. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	63
6.5. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	71
6.6. CONCLUSIÓN.....	72
<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO VII – PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>73</b>
7.1. INTRODUCCIÓN.....	74
7.2. LOCALIZACIÓN E INFRAESTRUCTURAS.....	74
7.3. CONCLUSIÓN.....	84
<b>CAPÍTULO VIII – PLAN DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>86</b>
8.1. INTRODUCCIÓN.....	87
8.2. FORMA JURÍDICA .....	87
8.3. ORGANIGRAMA .....	90
8.4. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO .....	91
8.5. CONCLUSIÓN.....	97
<b>CAPÍTULO IX – PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>98</b>
9.1. INTRODUCCIÓN.....	99
9.2. PÚBLICO OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN.....	103
9.3. DISEÑO DEL SERVICIO.....	107
9.4. POLÍTICAS DE PRECIO .....	109

9.5. POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.....	111
9.6. EL SERVICIO AMPLIADO .....	115
9.7. CONCLUSIÓN.....	116
<b>CAPÍTULO X – ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>118</b>
10.1. INTRODUCCIÓN .....	119
10.2. PREVISIÓN DE VENTAS .....	119
10.3. BALANCES PREVISIONALES. 3 AÑOS. 3 ESCENARIOS.....	128
10.4. CUENTAS DE RESULTADOS PREVISIONALES. 4 AÑOS.....	131
10.5. UMBRAL DE RENTABILIDAD .....	139
10.6. ANÁLISIS DE RATIOS. EMPRESA/SECTOR .....	140
10.7. CONCLUSIÓN .....	145
<b>CAPÍTULO XI – DAFO/CAME.....</b>	<b>147</b>
<b>CAPÍTULO XII – CONCLUSIONES .....</b>	<b>156</b>
11.1. CONCLUSIONES:.....	157
<b>CAPÍTULO XIII – BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>162</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>167</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CAPÍTULO V - ANTECEDENTES SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>22</b>
TABLA 1: VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL BILINGÜISMO.....	24
TABLA 2: EVOLUCIÓN DE LA EDUCACIÓN INFANTIL.....	25
TABLA 3: ALUMNADO DE LA ENSEÑANZA BÁSICA POR COMUNIDAD AUTÓNOMA.....	26
TABLA 4: EVOLUCIÓN PIB, REFERENCIAS MUNDIALES (DATOS EN PUNTOS PORCENTUALES).....	29
TABLA 5: EVOLUCIÓN DEL PARO, REFERENCIAS MUNDIALES (DATOS EN PUNTOS PORCENTUALES).....	29
TABLA 6: EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN, REFERENCIAS MUNDIALES (DATOS EN PUNTOS PORCENTUALES).....	30
TABLA 7: CUENTAS DEL ESTADO.....	32
TABLA 8: SERVICIOS PÚBLICOS Y SERVICIOS PRIVADOS.....	36
TABLA 9: OBJETIVOS DE LA EDUCACIÓN BÁSICA EN ESPAÑA.....	41
TABLA 10: ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL.....	43
<b>ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>49</b>
TABLA 1: ÁREAS Y HORAS SEMANALES DE CADA ASIGNATURA.....	52
TABLA 2: TABLA DE DECISIÓN .....	68
TABLA 3: TABLA DE DECISIÓN REDUCIDA.....	69
<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO VII – PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>73</b>
TABLA 1: EQUIPAMIENTOS. RECURSOS TANGIBLES.....	77
TABLA 2: EQUIPAMIENTOS. RECURSOS INTANGIBLES.....	77
<b>CAPÍTULO VIII – PLAN DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>86</b>
TABLA 1: CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO .....	88
TABLA 2: TRÁMITES.....	89
TABLA 3: ÁREAS IMPARTIDAS EN EDUCACIÓN INFANTIL.....	94
TABLA 4: POLÍTICA RETRIBUTIVA DE LA EMPRESA.....	96
TABLA 5: PERSONAL NECESARIO PARA LA PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL COLEGIO.....	96
<b>CAPÍTULO IX – PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>98</b>
TABLA 1: EVOLUCIÓN DE LA ENSEÑANZA .....	101
<b>CAPÍTULO X – ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>118</b>
TABLA 1: PREVISIONES DE VENTAS MENSUALES EN UNIDADES FÍSICAS .....	120
TABLA 2: PREVISIONES DE VENTAS MENSUALES EN UNIDADES MONETARIAS (€) .....	121
TABLA 3: PREVISIONES DE TESORERÍA.....	123
TABLA 4: INVERSIONES NECESARIAS.....	126
TABLA 5: FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	126
TABLA 6: DETALLE DEL PRÉSTAMO.....	127
TABLA 7: CUOTAS PRÉSTAMO Y FLUJOS DE CAJA.....	127
TABLA 8: BALANCE DE SITUACIÓN PARA LOS 4 AÑOS.....	128
TABLA 9: PORCENTAJES DE LAS MASAS PATRIMONIALES EN EL AÑO 2013.....	129
TABLA 10: CUENTAS DE RESULTADOS PARA LOS 4 AÑOS DE ANÁLISIS .....	132
TABLA 11: CÁLCULO DE PORCENTAJES DE LA ESTRUCTURA DE P Y G .....	132
TABLA 12: EVOLUCIÓN DE LOS PORCENTAJES DE LA ESTRUCTURA DE P Y G .....	133
TABLA 13: EXPANSIÓN DE LAS VENTAS .....	136
TABLA 14: EXPANSIÓN DE VAB .....	137
TABLA 15: EXPANSIÓN DEL EBITDA .....	137
TABLA 16: EXPANSIÓN DEL BAI.....	138
TABLA 17: EXPANSIÓN DEL BAI.....	138
TABLA 18: RATIO DE LIQUIDEZ. EVOLUCIÓN 4 AÑOS .....	140

<b>TABLA 19: RATIO DE TESORERÍA. EVOLUCIÓN 4 AÑOS.....</b>	<b>141</b>
<b>TABLA 20: RATIO DE DISPONIBILIDAD. EVOLUCIÓN 4 AÑOS .....</b>	<b>141</b>
<b>TABLA 21: RATIO DE ENDEUDAMIENTO. EVOLUCIÓN 4 AÑOS .....</b>	<b>142</b>
<b>TABLA 22: RATIO DE AUTONOMÍA. EVOLUCIÓN 4 AÑOS.....</b>	<b>142</b>
<b>TABLA 23: RATIO DE SOLVENCIA. EVOLUCIÓN 4 AÑOS.....</b>	<b>142</b>
<b>TABLA 24: RATIO DE CALIDAD DE LA DEUDA. EVOLUCIÓN 4 AÑOS .....</b>	<b>143</b>
<b>TABLA 25: RENTABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO DE EMPRESA .....</b>	<b>143</b>
<b>TABLA 26: RENTABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO DE EMPRESA.....</b>	<b>145</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CAPÍTULO VI – PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>45</b>
<b>FIGURA 1: EL MACRO Y EL MICROENTORNO DE UNA EMPRESA .....</b>	<b>47</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>49</b>
<b>FIGURA 2: DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>64</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO VII – PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>FIGURA 1: DIAGRAMA DE FLUJOS DEL SERVICIO. DESGLOSE INICIAL .....</b>	<b>1</b>
<b>FIGURA 2: PLANO DEL SERVICIO.....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO VIII – PLAN DE ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>86</b>
<b>FIGURA 1: ORGANIGRAMA.....</b>	<b>91</b>
<b>FIGURA 2: LA CONTRATACIÓN DE RRHH EN LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>CAPÍTULO IX – PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>98</b>
<b>FIGURA 1: NIVELES DEL SERVICIO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL MARKETING .....</b>	<b>108</b>
<b>CAPÍTULO X – ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>118</b>
<b>FIGURA 1: PUNTO DE EQUILIBRIO.....</b>	<b>139</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CAPÍTULO V - ANTECEDENTES SITUACIÓN ACTUAL .....</b>	<b>22</b>
<b>GRÁFICO 1: TIEMPO MEDIO TRANSCURRIDO ENTRE QUE SE DEJAN LOS ESTUDIOS Y COMIENZAN A TRABAJAR, POR NIVEL DE FORMACIÓN ALCANZADO. AÑO 2009 .....</b>	<b>25</b>
<b>GRÁFICO 2: VOLUMEN DE NEGOCIOS DEL SECTOR SERVICIOS SOBRE EL TOTAL NACIONAL .....</b>	<b>35</b>
<b>GRÁFICO 3: TASAS ANUAL Y DE LA MEDIA DE LA CIFRA DE NEGOCIOS. ÍNDICE GENERAL Y POR SECTORES .....</b>	<b>37</b>
<b>GRÁFICO 4: TASAS ANUAL Y DE LA MEDIA DE LA CIFRA DE NEGOCIOS. ÍNDICE GENERAL POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPÍTULO VI – PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>45</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>49</b>
<b>GRÁFICO 1: VARIACIÓN ANUAL DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO .....</b>	<b>55</b>
<b>GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DEL EURIBOR EN EL ÚLTIMO AÑO .....</b>	<b>58</b>
<b>GRÁFICOS 3 Y 4: PRINCIPALES INDICADORES DE NATALIDAD Y FECUNDIDAD .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO X – ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>118</b>
<b>GRÁFICO 1: CÁLCULO DE PORCENTAJES. ANÁLISIS VERTICAL AÑO 2013.....</b>	<b>130</b>

# CAPÍTULO I – RESUMEN

## **1.1. Resumen**

El Trabajo Final de Carrera que a continuación se expone, consiste en el desarrollo de un Plan de Empresa denominado “Nueva Escuela” basado en la creación de un colegio bilingüe (inglés y español) situado en Gandía.

Este tipo de servicio, una educación bilingüe de calidad, está cobrando especial importancia en la actualidad por lo que se refiere a los idiomas en la vida profesional. Este aspecto cobra cada vez una mayor relevancia debido a la inmensa globalización y a la dificultad de encontrar un empleo.

Además es un negocio nuevo en la zona donde se pretende ubicar, por lo consiguiente es una ventaja para emprender el nuevo proyecto.

El colegio “Nueva Escuela”, ofrecerá una educación de calidad garantizando la formación de los niños y niñas en ambos idiomas, inglés y español, desde los primeros años de edad, que junto con los padres y madres representan el público objetivo al que se dirigirá este proyecto empresarial. A través de determinados procesos, se llevarán a cabo las actividades necesarias para ofrecer una enseñanza de calidad, teniendo en cuenta los puntos críticos del proceso para mejorar la calidad del servicio.

Para describir y desarrollar esta oportunidad de negocio, se realiza el Plan de Empresa para analizar la viabilidad técnica, económica y financiera, por lo que a través de los ratios de liquidez, rentabilidad financiera y rentabilidad económica, se conoce que éste va a ser un proyecto con beneficios.

A continuación, se resumen los puntos más importantes de los capítulos desarrollados en este Trabajo Final de Carrera:

En el Capítulo 5: Aparece la Justificación de la idea de negocio, es decir, lo que ha llevado a pensar en la creación de este servicio diferenciado de los demás. Se exponen los antecedentes y la situación actual económica tanto a nivel autonómico, nacional e internacional. Además se realiza una aproximación del sector de la enseñanza para conocer su situación en la actualidad y cómo funciona.

En el Capítulo 6: Se realiza el Plan estratégico, empezando por definir la misión, visión y valores del nuevo colegio. A continuación se presenta el análisis macro y micro del entorno de la empresa, siendo este el Análisis Externo de la misma. Las herramientas que se han utilizado para realizar estos análisis son:

- Análisis PESTEL: para conocer los factores político-legales, económicos, tecnológicos, ecológicos que afectan al macroentorno de la empresa.
- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: con el que se conoce el microentorno de la empresa, fuerzas que representan los motores de cambio de un negocio.

En el Capítulo 7: En el Plan de operaciones, se detalla la localización exacta del nuevo colegio y las características que han llevado a esa decisión basadas en la herramienta de las Tablas de Decisión. Además, se analizan los recursos, tangibles como intangibles, necesarios para poner en marcha el proyecto. Seguidamente, se describen los procesos que se llevarán a cabo para garantizar un servicio de calidad.

En el Capítulo 8: Plan de organización, se define la forma jurídica que va a tener la empresa, cooperativa de enseñanza, ya que es la que más se adapta a las necesidades de dicho negocio. En este capítulo se detalla el organigrama de la empresa así como la descripción y el análisis de los puestos de trabajo que serán necesarios para cubrir el servicio. De esta forma se conocerá con más detalle las funciones y responsabilidades de cada empleado contratado.

En el Capítulo 9: Se desarrolla en Plan de marketing que llevará a cabo la “Nueva Escuela”. Este capítulo es muy importante sobre todo para una empresa de nueva creación. Hay que saber cómo posicionarse en la mente del cliente y acceder a los mercados potenciales de este servicio en concreto, la enseñanza. Se conocerán por tanto los segmentos de mercado a los que se dirigirá el proyecto, así como el diseño del proceso de educación, las políticas de precios y las políticas de comunicación de la empresa a través de las cuales difundiremos el mensaje y crearemos cierta imagen en la mente de los consumidores.

En el Capítulo 10: En el análisis económico-financiero, donde se encuentra el Balance de situación y la Cuenta de resultados previsionales para los tres primeros años de vida del proyecto. Para conocer su situación económica-financiera, se utilizarán los ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad económica y rentabilidad financiera; además se conocerá el umbral de rentabilidad o punto muerto.

En el Capítulo 11: A través de los análisis y estudios realizados a lo largo de este proyecto, se realiza un estudio DAFO mediante el cual se detectan las oportunidades y amenazas que se muestran en el exterior de la empresa, y las fortalezas y debilidades que se detectan en el interior de la misma. También se desarrolla en este capítulo el análisis CAME a través de cual se define el tipo de estrategia que seguirá el nuevo colegio después de haber realizado el análisis DAFO, de forma que se detallará cómo corregir, afrontar, mejorar y explotar todas esas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas en el plan desarrollado.

## **1.2. Conclusión**

En conclusión, a través del desarrollo de todos los capítulos mencionados, se pretende describir un proyecto empresarial en el que será necesario aplicar muchas herramientas que nos ayuden a la toma de decisiones: tablas de decisión, el análisis Pestel, el VAN y el TIR, las cinco Fuerzas de Porter, etc. Por lo que al final del mismo llegaremos a conocer la viabilidad de crear un nuevo colegio con las características propias de la “Nueva Escuela”: un colegio bilingüe de Infantil y Primaria orientado a la calidad en los estudios y la educación de los más pequeños.

Se deberán tener en cuenta tanto los puntos fuertes como los puntos débiles del proyecto, ambos son muy importantes para el buen funcionamiento del negocio, y a través de este plan de empresa se conocerán las actuaciones necesarias que permitan una mejora del plan.

# **CAPÍTULO II – OBJETO DEL TFC Y ASIGANTURAS RELACIONADAS**

## **2.1. Objeto del TFC**

En la actualidad existe una denominada economía del conocimiento que sienta las bases en la capacidad de las personas. La importancia de esta situación se deja ver, sobre todo, en tiempos de crisis donde la perspicacia y la capacidad de innovación y calidad en el trabajo, están más presentes.

Por otra parte, las estadísticas muestran un porcentaje del 30% de fracaso escolar en España, cifras superiores a la media europea. Además, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, los resultados de la enseñanza han ido disminuyendo a lo largo de los años en cuanto a número de alumnos que acaban sus estudios. Sin embargo, se observa que el nivel de educación aumenta, pero ligeramente a lo largo del tiempo. La Comunidad Valenciana presenta cifras positivas en cuanto al nivel de educación, lo que quiere decir que cada vez apuesta más por una educación de calidad (sobre todo en lo referente a disponer de buenos profesionales de la enseñanza, tanto en los conocimientos de la materia que imparten como del idioma en el que impartirán las clases; además de la calidad de las instalaciones, aulas, etc.) que empiece desde el principio de toda formación. Además de todo ello, cabe destacar la importancia de los idiomas en la formación de las personas, sobre todo la importancia del inglés en nuestras carreras profesionales, entre otros idiomas.

Por ello, la idea de realizar un Plan de Empresa de un colegio de nueva creación parece ser una idea interesante y atractiva, a través de la cual se ayudaría a cubrir estas necesidades actuales en cuanto a la formación básica.

## **2.2. Asignaturas Relacionadas**

Todas las asignaturas que se han cursado durante la carrera de Administración y Dirección de Empresas, han contribuido en mayor o menor medida, al desarrollo y enriquecimiento de este trabajo. Cabe destacar que los conocimientos alcanzados con las asignaturas de estadística, contabilidad, costes y sistemas de información junto con la informática, están presentes en la realización de todo el proyecto.

Sin embargo, se destacan a continuación las más relevantes para la realización del Trabajo Final de Carrera:

## **Capítulo V: Antecedentes y situación actual**

Las asignaturas relacionadas con este capítulo, permiten obtener una visión amplia de la situación actual de la economía española principalmente y de la situación del sector de la enseñanza. Estas asignaturas son: *Economía Española y Regional, Economía Española y Mundial, Introducción a los Sectores Empresariales, Dirección Comercial y Dirección Estratégica y Política de Empresa.*

## **Capítulo VI: Plan estratégico**

Antes de actuar, es importante conocer cuál es la misión de la empresa, así como sus objetivos y valores, para saber hacia donde se orienta y poder crear una imagen en la mente del público objetivo. Además, en este capítulo también se realizará el estudio externo de la empresa para conocer a lo que se enfrenta en el mercado.

Las herramientas más importantes que se utilizarán para el desarrollo de este capítulo, van a ser: el análisis PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. De este modo, se podrá conocer de forma más detallada la situación del sector y cómo actuar con respecto a la competencia, y por lo tanto conocer cuál será posición de la empresa en el mercado. Las asignaturas relacionadas con este capítulo son: *Economía de la Empresa I y II, Dirección Estratégica y Política de Empresa, Gestión y Organización de Empresas de Servicios, Introducción a los Sectores Empresariales, Economía de la Información, Micro y Macroeconomía.*

## **Capítulo VII: Plan de operaciones**

En este capítulo se empezará a profundizar en el análisis interno de la empresa, describiendo características tales como la ubicación, las infraestructuras que dispondrá el colegio, la distribución de las aulas, etc., así como los procesos y operaciones que se llevarán a cabo para ofrecer el servicio. Las asignaturas relacionadas son: *Gestión de Calidad, Gestión y Organización de Empresas de Servicios, Dirección de Producción y Logística, y Dirección Comercial.*

## **Capítulo VIII: Plan de organización**

A la hora de crear un nuevo negocio, es imprescindible conocer cuál será la forma jurídica de la empresa, ya que dependiendo de las características del negocio, siempre será más beneficioso escoger una forma jurídica que otra. También será necesario establecer los

puestos de trabajo y sus requerimientos, así como una estructura jerárquica organizacional. Por lo tanto, las asignaturas en las que se basará la realización de este capítulo del trabajo son: *Derecho de la Empresa, Dirección de recursos humanos, Sistemas de Gestión Integrados.*

### **Capítulo IX: Plan de marketing**

Es necesario elaborar un Plan de Marketing que sea atractivo para los posibles compradores del servicio. Es importante tener un buen plan de marketing ya que con el se dará a conocer el colegio y de ello depende en gran parte de empezar un negocio con mayor o menor cuota de mercado. Las asignaturas que se utilizarán para desarrollar dicho plan son: *Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios, Emprendedores y creación de empresas (Libre elección), Marketing de empresas de servicios, Dirección Comercial, Gestión de Calidad y Economía de la Información.*

### **Capítulo X: Análisis económico-financiero**

De este análisis, se obtendrá la financiación necesaria para poner en funcionamiento la nueva empresa. También se analizará el umbral de rentabilidad, obteniendo una previsión de las cuentas de cuatro años. Se realizarán análisis de ratios para conocer la situación inicial y su evolución. Este capítulo resultará clave para la puesta en marcha del proyecto, ya que se desarrollará un correcto estudio contable y un plan de financiación que pueda resultar viable. Las asignaturas para el desarrollo de este capítulo son: *Contabilidad Financiera, Contabilidad General y Analítica, Dirección Financiera y Gestión Fiscal en la Empresa.*

### **2.3. Conclusión**

Con todo lo descrito en este capítulo ya se conocen las bases en la que se fundamente el proyecto que son el fracaso escolar existente en el territorio nacional y la necesidad de ofrecer una formación básica de mayor calidad.

Además, se ha demostrado la una relación de las asignaturas que se han dado en la carrera y que se utilizarán para confeccionar cada capítulo de este proyecto. Conociendo

esta relación será más fácil obtener los conceptos necesarios para desarrollar el plan de empresa del nuevo colegio.

## CAPÍTULO III – OBJETIVOS

### **3.1. Objetivos**

Mediante la realización de este Trabajo Final de Carrera, se pretende alcanzar una serie de objetivos **principales (OP)**, que se complementan con unos **objetivos secundarios (OS)**. Véase la descripción de dichos objetivos:

**OP 1:** Analizar la situación actual para conocer el contexto en el que la nueva empresa desarrollará su actividad.

*OS 1.1:* Describir la coyuntura económica actual, tanto a nivel autonómico, nacional e internacional.

*OS 1.2:* Ofrecer una visión general de la educación en España.

#### **OP 2: Desarrollar el Plan Estratégico**

*OS 2.1:* Analizar el macro y microentorno de la nueva empresa, utilizando como herramientas el análisis PESTEL (macro), y el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (micro).

*OS 2.2:* Conocer a los competidores principales, aquellos que más pueden influir en el funcionamiento de la empresa.

#### **OP 3: Desarrollar el Plan de operaciones**

*OS 3.1:* Definir aspectos como la localización más favorable, mediante las tablas de decisión, y las infraestructuras necesarias para su buen funcionamiento.

#### **OP 4: Desarrollar el Plan de organización**

*OS 4.1:* Seleccionar la forma jurídica que mejor se adapte a las necesidades, con sus ventajas e inconvenientes.

*OS 4.2:* Descripción de las áreas y los puestos de trabajo que se crearán en el colegio, además se definirá el organigrama así como la política retributiva de los empleados.

**OP 5: Desarrollar un Plan de marketing capaz de tener efecto en el volumen de ventas, en la fidelización de los clientes, y por supuesto conseguir posicionar la empresa en el mercado.**

*OS 5.1:* Establecer las medidas a implantar para cada una de las variables del Marketing.

### **OP 6: Realizar un plan financiero**

OS 6.1: Obtener un Balance de situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

OS 6.2: Estudiar la viabilidad del proyecto mediante el análisis de ratios.

OS 6.3: Se obtendrá el umbral de rentabilidad para conocer de esta manera las ventas necesarias para cubrir al menos todos los gastos.

### **3.2. Conclusión**

Para conseguir un Plan de Empresa coherente y bien estructurado, se han de tener en cuenta todos los objetivos, tanto los principales como los secundarios. De esta forma se en cada momento se tiene presente hacia donde se dirige el proyecto, sirve como una guía para el desarrollo del proyecto.

A través de los objetivos secundarios marcados se conseguirá llegar al objetivo principal, lo que llevará a una buena organización en el desarrollo del plan de empresa de la nueva escuela.

# CAPÍTULO IV – METODOLOGÍA

#### **4.1. Metodología**

El Trabajo Final de Carrera, se apoya en las asignaturas cursadas durante la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, las cuales se relacionan con la naturaleza del trabajo. Este proyecto tratará de tender un puente hacia lo que podría ser el ejercicio profesional habitual.

Este TFC se ha realizado de acuerdo con la normativa del Trabajo Final de Carrera de la Licenciatura de ADE. Además se han tenido en cuenta las recomendaciones que se citaron en la aprobación del índice general, introduciendo las mejoras propuestas. De acuerdo con todo lo anterior, el índice del trabajo final contiene los siguientes puntos: Resumen, Objetos del TFC y asignaturas relacionadas, Objetivos, Metodología, Antecedentes y Situación actual, Plan estratégico, Plan de operaciones, Plan de organización, Plan de marketing, Análisis económico-financiero introduciendo el análisis de viabilidad del proyecto, Análisis DAFO/CAME, Conclusiones, Bibliografía, Anexos.

Destacar que las citas bibliográficas se muestran de acuerdo con las normas ISO 690/1987 e ISO-2/1997, además de que los anexos adjuntados son los considerados útiles para aportar un mayor grado de información.

Para la realización de cada uno de los capítulos que componen este TFC, se han utilizado diversas herramientas, métodos y procedimientos que fueron vistos durante la carrera de ADE.

Por último, se ha llevado a cabo un trabajo de investigación para la recopilación de la mayor cantidad posible de información, a través de Internet, apuntes y libros de la carrera, consultas a expertos, familiares y amigos, además de estudios de campo, para que los datos se aproximen lo máximo a la realidad.

# CAPÍTULO V - ANTECEDENTES

## SITUACIÓN ACTUAL

## **5.1. Introducción**

En este apartado se profundizará en los principales datos de la enseñanza y como estos afectan a las vidas de las personas, tanto a nivel personal como profesional.

## **5.2. Justificación, origen de la idea**

En la actualidad, existe una economía del conocimiento que sienta las bases en la capacidad de las personas. La importancia de esta situación se deja ver, sobre todo, en tiempos de crisis donde la perspicacia y la capacidad de innovación y calidad en el trabajo están más presentes.

Por otra parte, las estadísticas muestran un porcentaje del 30% de fracaso escolar en España, cifras superiores a la media europea. Además, según datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, los resultados de la enseñanza han ido disminuyendo a lo largo de los años en lo que se refiere al número de alumnos que acaban los estudios. Sin embargo, se puede observar que el nivel de educación aumenta, ligeramente, a lo largo del tiempo.

La Comunidad Valenciana, presenta cifras positivas en cuanto al nivel de educación, es decir, cada vez se apuesta más por una educación que empiece desde el principio de toda formación, en las edades más tempranas. Además de todo ello, cabe destacar la importancia de los idiomas en la formación de las personas, sobre todo la importancia del inglés en las distintas y diversas carreras profesionales, entre otros idiomas.

Todo ello viene ligado con la plena integración de España en Europa, ya que ello ha exigido mayores destrezas comunicativas en las diferentes lenguas europeas. Por lo que ya se tienen pocas dudas que el inglés abre las puertas laborales de aquellos que lo dominan.

La publicación de *El libro blanco. Enseñanza y aprendizaje. Hacia una sociedad del conocimiento*, aprobada por la Comisión Europea en 1995, ya abrió el camino que habrían de recorrer los futuros proyectos lingüísticos europeos. El objetivo de esta publicación era conseguir que los ciudadanos tuvieran competencias en dos lenguas europeas, además de la propia. Hoy en día no se intenta que los alumnos tengan nociones de más idiomas, sino que los asimilen mejor.

A modo resumen, en la Tabla 1 se observan las ventajas así como los inconvenientes del bilingüismo, las cuales se basan principalmente en opiniones contrarias de cuándo se debe empezar a aprender un segundo idioma. Este proyecto se fundamenta en el pensamiento de que los niños cuando más pequeños son, mejor absorben todo aquello que aprenden.

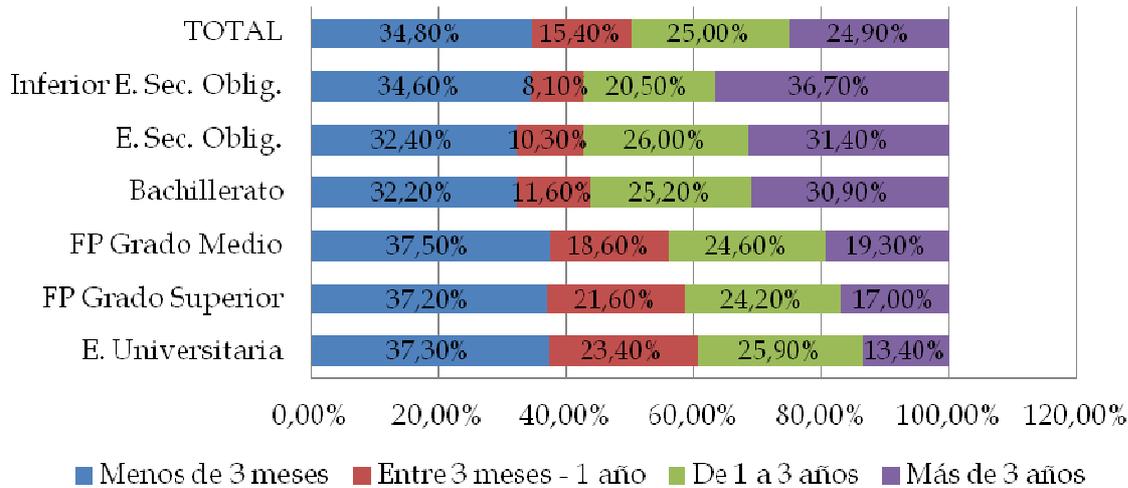
**Tabla 1: Ventajas e Inconvenientes del bilingüismo**

VENTAJAS	INCONVENIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplían las destrezas del alumno, se abren puertas formativas y laborales en Europa.</li> <li>- Los niños son más creativos y desarrollan mayores habilidades de resolución de problemas</li> <li>- Facilidad para aprender nuevos idiomas en el futuro</li> <li>- Conocimiento de más culturas que la propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puede representar un freno al desarrollo lingüístico del niño, así como problemas de comprensión. En definitiva, corren el riesgo de no alcanzar un nivel satisfactorio en ninguno de los idiomas.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia. Datos extraídos de Redacción Aprendemas.

Como se puede observar en el Gráfico 1, existe una relación entre la educación y el empleo, es decir, el tiempo que transcurre desde que una persona deja de estudiar y se pone a trabajar dependiendo de los diferentes estudios que haya cursado. Por lo tanto la formación básica es imprescindible para que de un nivel inferior de estudios se pueda pasar a otro superior con la menor dificultad posible.

**Gráfico 1: Tiempo medio transcurrido entre que se dejan los estudios y comienzan a trabajar, por nivel de formación alcanzado. Año 2009**



Fuente: Ministerio de Educación

Además, la educación infantil ha tenido una evolución positiva en estos últimos años, tal como se puede observar en la Tabla 2, siendo el número de matriculados en total de 1.822.142 niños y niñas con edades comprendidas entre 0 y 6 años, con un mayor número de matriculados en el segundo ciclo (de 3 a 6 años). Por lo que respecta al número de centros, también se observa un aumento tanto en los públicos como en los privados, pero este aumento ha sido ligeramente mayor en los primeros.

**Tabla 2: Evolución de la Educación Infantil**

	1999-2000	2004-2005	2009-2010
<b>Alumnado Matriculado</b>	<b>1.133.653</b>	<b>1.427.519</b>	<b>1.822.142</b>
Primer ciclo (0-3 años)	88.926	199.341	401.581
Segundo ciclo (3-6 años)	1.044.727	1.228.178	1.420.560
<b>Centros que imparten E. Infantil</b>	<b>15.855</b>	<b>16.914</b>	<b>20.619</b>
Centros Públicos	11.444	11.832	13.841
Centros Privados	4.411	5.082	6.778

Fuente: Ministerio de Educación

En cuanto a la decisión de establecer el nuevo colegio en la Comunidad Valenciana, en la Tabla 3, se puede observar que en la distribución de los alumnos hay que destacar el porcentaje de dicha comunidad con respecto a las demás en lo que se refiere a la educación obligatoria, a excepción de algunas Comunidades como Andalucía, Cataluña y Madrid.

Así pues, con el porcentaje de alumnos que representa la Comunidad Valenciana en las educaciones mencionadas, podría facilitar la creación de una nueva escuela.

**Tabla 3: Alumnado de la enseñanza básica por Comunidad Autónoma**

	E. Primaria	E. Secundaria Obligatoria
TOTAL	<b>2.702.415</b>	<b>1.793.205</b>
Andalucía	541.814	376.918
Aragón	71.932	47.469
Asturias (Principado de)	44.867	30.978
Baleares (Illes)	63.953	30.933
Canarias	125.726	84.952
Cantabria	29.258	19.509
Castilla y León	123.032	87.586
Castilla- La Mancha	128.360	87.965
Cataluña	433.868	276.614
Comunidad Valenciana	289.882	189.679
Extremadura	65.912	48.964
Galicia	128.368	89.273
Madrid (Comunidad de)	372.347	234.838
Murcia (Región de)	101.433	65.576
Navarra (Comunidad Foral de)	38.028	23.597
País Vasco	113.207	69.569
La Rioja	17.766	11.454
Ceuta	6.180	4.023
Melilla	6.482	4.308

Fuente: Ministerio de Educación

Por lo que se puede observar, puede ser una gran oportunidad de negocio y por ello se realizará un plan de empresa de un colegio bilingüe que abarque infantil y primaria, analizando las necesidades de formación que existen en España, especialmente en la Comunidad Valenciana, para saber si finalmente es un proyecto viable. En el siguiente apartado se exponen los principales datos a tener en cuenta a la hora de realizar todo tipo de plan de empresa.

### **5.3. Principales datos coyunturales**

Hay que destacar la actual situación de crisis financiera por la que España y muchos otros países están atravesando debido a las llamadas hipotecas “suprime”. La crisis está dejando efectos muy negativos en todos los sectores.

Dicha crisis económica, originada en los Estados Unidos, tiene como principales factores causantes los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización del producto, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados.

#### **Internacional:**

La **economía mundial** se encuentra en una fase ligera de desaceleración, y el FMI ha revisado a la baja sus previsiones de crecimiento (4,3% en 2011), como resultado de un peor comportamiento de las economías de Estados Unidos y Japón.

Las dudas acerca de la sostenibilidad de la deuda en varios países europeos, sigue introduciendo volatilidad en los **mercados** presionando a la baja la rentabilidad de los bonos de mayor calidad, así como las cotizaciones bursátiles, y al alza los diferenciales de deuda en las economías periféricas.

El crecimiento de la **economía estadounidense** se ha debilitado en el segundo trimestre de 2011, con un menor ritmo de creación de empleo y continuos repuntes inflacionistas, aunque los datos de confianza de los consumidores y de las actividades

manufactureras han sido relativamente positivos. Las agencias de rating amenazan con una rebaja del déficit soberano.

En la **eurozona**, los últimos datos de confianza y actividad han sido más negativos de lo esperado, y en el ámbito presupuestario, las agencias de rating han rebajado las calificaciones de Grecia, Portugal e Irlanda a niveles de “bonos basura”, lo que dificulta más aún su acceso a los mercados. Tanto Grecia como Irlanda han aprobado duros planes de ajuste para recortar el gasto público.

En las tablas que se muestran a continuación, se observan los principales indicadores económicos de las principales referencias mundiales: EE.UU., Japón, Alemania, Francia.

En cuanto a la evolución del PIB, la Eurozona y Estados Unidos presentan cifras positivas, mientras que Japón presenta una evolución decreciente, un -0,7% concretamente, datos que se pueden observar en la Tabla 4. Dentro de la Eurozona, el país que más ha favorecido a esta evolución positiva ha sido Alemania, seguida de Francia, Por lo que respecta a España su evolución no ha sido muy significativa con relación a los demás países.

**Tabla 4: Evolución PIB, referencias mundiales (datos en puntos porcentuales)**

PIB (% anual)	2009	2010	2011p	IV 2010	I 2011
EE.UU.	-2,4	2,9	2,5	2,8	2,3
Japón	-5,2	4,0	-0,7	2,4	-0,7
Eurozona	-4,0	1,7	2,0	1,9	2,5
- Alemania	-4,9	3,5	3,4	3,8	4,8
- Francia	-2,2	1,5	2,0	1,4	2,2
- España	-3,6	-0,1	0,8	0,6	0,8

Fuente: Confederación Española de Cajas de Ahorro

En la Tabla 5, se observa que el porcentaje de la población activa en EE.UU. aumenta en un 8,9% en el primer trimestre de 2011, Japón en un 4,7%, y la Eurozona en un 9,9%. En este aspecto y comparándose con las principales referencias mundiales, España presenta cifras elevadas en esta evolución de la población activa (21,3%), lo que en tiempo de crisis supone un problema para el empleo. La evolución de la población activa ha sido similar a la que tuvo lugar en el año anterior.

**Tabla 5: Evolución del PARO, referencias mundiales (datos en puntos porcentuales)**

PARO (% población activa)	2009	2010	2011p	I 2011	II 2011
E.E.UU	9,3	9,6	8,9	8,9	9,1
Japón	5,1	5,1	4,8	4,7	---
Eurozona	9,4	10,0	9,8	9,9	---
- Alemania	8,1	7,7	6,9	7,3	7,0
- Francia	9,1	9,4	9,1	9,2	---
- España	18,0	20,1	20,5	21,3	---

Fuente: Confederación Española de Cajas de Ahorro

En la Tabla 6 se puede observar la evolución de otro de los principales indicadores económicos. En mayo de este año, la inflación ha evolucionado a nivel general: en EE.UU (3,6%), Japón (0,3%), y la Eurozona (2,7%), siendo esta evolución superior a la experimentada en el año anterior en todos los casos citados.

**Tabla 6: Evolución de la INFLACIÓN, referencias mundiales (datos en puntos porcentuales)**

INFLACIÓN (% anual)	2009	2010	2011p	Mayo 11	Junio 11
<b>E.E.UU</b>	-0,4	1,6	3,1	3,6	----
<b>Japón</b>	-1,4	-0,7	0,3	0,3	----
<b>Eurozona</b>	0,3	1,6	2,6	2,7	2,7
- Alemania	0,3	1,1	2,3	2,3	2,3
- Francia	0,1	1,5	2,1	2,0	2,1
- España	-0,3	1,8	3,1	3,5	3,2

**Fuente: Confederación Española de Cajas de Ahorro**

(p) Consensus Forecast, febrero 2010. Para España, Panel FUNCAS, febrero 2011

### España:

El FMI mantiene sus provisiones de crecimiento para la **economía española**, en un 0,8% en 2011 y 1,6% en 2012. Pero por otro lado alerta de los riesgos derivados de la consolidación fiscal o la debilidad de empleo.

El **consumo privado** continúa mostrando cierta atonía, con caídas en las ventas minoristas y de automóviles, si bien la confianza de los consumidores ha repuntado en los meses de mayo y junio de este año. El repunte del consumo en términos nominales, en línea con el avance de los precios, determina la caída de la tasa de ahorro de los hogares.

Tanto la aceleración de la producción de bienes de equipo, como la obtención de unos sólidos resultados empresariales suficientes para mantener los niveles de rentabilidad, configuran un marco favorable para la **inversión**.

En cuanto al **Estado**, este acumula un déficit del 1.26% del PIB hasta el mes de mayo de 2011. El programa de estabilidad presupuestaria aprobado en el Consejo de Ministros, fija el objetivo de déficit en el 4,4% del PIB en 2012, el 3% en 2013, y el 2,1% en 2014.

Durante este pasado mes de junio se perdieron casi 50 mil **empleos**, con datos desestacionalizados, lo que representa la mitad de la caída acumulada en el primer semestre del año.

La **inflación** se moderó en junio, al 3,2%, en línea con la desaceleración de los precios energéticos.

En la Tabla 7, se presentan los datos de la evolución que ha tenido la demanda en estos dos últimos años hasta Junio de este año. En esta tabla se puede observar, que la variación de demanda fue positiva en el 2010, pero en este año presenta variaciones negativas, situándose en Junio en una variación del -31,4%. Esta situación se basa principalmente en la disminución de la confianza de los consumidores. En cuanto a la actividad, también ha disminuido a nivel general, menos en las pernoctaciones en los hoteles, la cual ha tenido menos variaciones negativas que las demás. El sector público también deja ver su mala situación con variaciones negativas cada vez mayores, sobre todo en los pagos del Estado. Sin embargo el sector exterior presenta datos más esperanzadores sobre todo en las exportaciones. El mercado laboral permanece con variaciones poco significativas, presentando tasas de paro muy elevadas. En cuanto a los precios, el IPC general tiene variaciones positivas, sobre todo en lo que se refiere al periodo de 2010 hasta el primer trimestre de este año.

**Tabla 7: Cuentas del Estado**

En % variación anual	2009	2010	I 2011	II 2011	Mayo 11	Junio 11
<b>Demanda:</b>						
- Matriculación automóviles	-18,0	3,1	-27,3	-26,4	-23,3	-31,4
- Ventas al por menor (deflactado)	-5,7	-1,1	-5,7	----	-5,8	----
- Confianza consumidor (nivel)	-28,0	-20,9	-19,6	-16,1	-15,5	-11,9
- Utilización capacidad productiva (nivel)	70,0	71,2	73,5	74,7	----	----
<b>Actividad:</b>						
- Producción industrial (filtrada)	-15,8	0,8	1,7	----	-0,4	----
- Clima industrial (nivel)	-31,0	-138	-8,6	-10,7	-11,9	-9,6
- Consumo cemento	-32,9	-15,4	-2,2	----	----	----
- Número de viviendas visadas	-58,1	-17,3	-7,4	----	1,6	----
- Pernoctaciones en hoteles	-1,2	6,0	5,0	----	4,6	----
<b>Sector Público (acum. año):</b>						
- Ingresos Estado (caja)	-21,1	24,8	24,8	----	-13,1	----
- Pagos Estado (caja)	27,8	-5,1	-24,2	----	-20,9	----
-Capac. /Neces. Financiac Estado (% del PIB)	-9,4	-4,8	-0,6	----	-1,3	----
<b>Sector Exterior:</b>						
- Exportaciones de bienes	-15,9	17,4	23,4	----	----	----
- Importaciones de bienes	-26,2	14,2	18,9	----	----	----
- Saldo cuenta corriente y capital (% PIB)	-5,1	-3,9	-6,1	----	----	----
<b>Mercado laboral:</b>						
- Paro registrado	43,6	11,4	4,2	3,2	3,0	3,5
- Afiliaciones S.S.	-5,8	-2,0	-1,2	-1,0	-1,0	-1,0
- Salarios (acum. año)	2,3	2,1	3,1	2,7	3,0	2,7
<b>Precios:</b>						
- IPC general	-0,3	1,8	3,5	3,5	3,5	3,2

- IPC subyacente	0,8	0,6	1,7	2,0	2,1	1,7
- Diferencial IPC España/UME	-0,5	0,4	1,1	0,7	0,7	0,7

Fuente: Confederación Española de Cajas de Ahorro

**Principales Datos coyunturales de la Comunidad Valenciana:**

El PIB de la Comunidad Valenciana creció el 0,8% en el primer trimestre de 2011, por tercer trimestre consecutivo, gracias al dinamismo de las ventas al exterior, especialmente a los países de Europa del Este, Magreb y China, según el Informe de Coyuntura Económica Valenciana.

La variación interanual del PIB en el primer trimestre mejora 0,3 puntos porcentuales la tasa del trimestre anterior, lo que confirma la tendencia de recuperación de la actividad económica.

La demanda interior, por su parte, acentuó su descenso hasta un -0,8%, que supone un aumento de cuatro décimas porcentuales desde el cuarto trimestre de 2010, motivada por la reducción de la renta disponible debido a las tensiones inflacionistas, la presencia del paro y los ajustes económicos.

Por sectores, el Valor Añadido Bruto (VAB) de la agricultura creció un 0,8%, una tasa positiva que mantiene por el crecimiento de sus exportaciones.

La industria presentó una variación positiva del 2,7% debida a la demanda externa, con unas exportaciones que aumentaron el 19% en los tres primeros meses de este año.

Los servicios crecieron el 1,5%, más que la media española, mientras que la construcción el 6,2% interanual.

El gasto en consumo final creció el 0,1%, lo que representa una ligera desaceleración, y la demanda final de los hogares aumentó el 0,2%, aunque la demanda interna continuó débil.

En relación al sector exterior, según el Instituto Valenciano de Estadística (IVE), las exportaciones de bienes a terceros países aumentaron en términos interanuales un 16,4%

en el primer trimestre de este año. Las importaciones, por su parte, crecieron un 18,6% en el mismo periodo. Así, el saldo exterior alcanzó una tasa de cobertura del 98,9%, lo que supuso un recorte de dos puntos respecto al primer trimestre de 2010.

En cuanto al mercado laboral, según el resultado de la Encuesta de Población Activa (EPA) del primer trimestre de 2011, repuntó levemente la caída del empleo al pasar del -2% interanual del cuarto trimestre de 2010 al -3,2% en el primer trimestre de este año, y aumentó interanualmente el número estimado de parados. A pesar de lo anterior, el crecimiento del paro registrado fue menor que en los trimestres anteriores. Estos hechos sumados al aumento interanual del número de ocupados mostrado en algunos sectores económicos, apuntan hacia la estabilización del mercado de trabajo, un escenario similar al observado en España.

Por lo que respecta al comportamiento de los precios, las presiones inflacionistas persistieron en el primer trimestre del año. De esta forma, se aceleró el crecimiento de la tasa de variación interanual del IPC a lo largo del primer trimestre de 2011. Este incremento se debe principalmente a la persistencia del efecto de las subidas de impuestos indirectos sobre los precios finales, al notable incremento en el precio del petróleo y, por último, al repunte en los precios de los alimentos

❖ *Aproximación al sector servicios:*

La actividad económica a la que pertenece este proyecto de creación de un colegio bilingüe está incluida en el sector servicios, recogida en el CNAE 8010 y formada por: la enseñanza infantil (80101), esta subclase comprende:

- La educación preescolar y la educación infantil impartida en centros públicos o privados autorizados por la administración educativa. No comprende: las actividades de guarderías.

También está formada por la enseñanza primaria (80102), la cual no comprende los programas de alfabetización para adultos.

Dado que pertenece al sector servicios, se van a describir las principales características de dicho sector a nivel general.

En el Gráfico 2, aparece la distribución de los negocios que pertenecen al sector servicios en todo el país, y se observa que las comunidades autónomas con más volumen de negocio son Cataluña y la Comunidad de Madrid, en las cuales se sitúan más de un 20% de los negocios del sector servicios de todo el país. La Comunidad Valenciana, Andalucía y el País Vasco, también tienen porcentajes significativos en cuanto al volumen de estos negocios, se sitúan entre el 5% y el 20% del total nacional. Por otra parte, las comunidades que menos volumen de negocio del sector servicios presentan son el Principado de Asturias, la Comunidad Foral de Navarra, La Rioja y Extremadura con menos del 2% sobre el total nacional.

**Gráfico 2: Volumen de negocios del sector servicios sobre el total nacional**



Fuente: INE

En el sector trabajan quienes prestan un servicio a los demás, sin obtener productos: los abogados, los profesores, médicos, taxistas, camareros, comerciantes, etc.

De esta manera, el sector servicios comprende una gran cantidad de actividades muy diversas que se pueden clasificar tal y como aparece en la Tabla 8, entre servicios públicos y privados.

**Tabla 8: Servicios públicos y servicios privados**

Servicios Públicos		Servicios Privados	
-	Transportes	-	Hostelería
-	Comunicaciones	-	Comercio
-	Administración pública	-	Servicios inmobiliarios
-	Enseñanza	-	Servicios de ocio
-	Sanidad	-	Servicios personales
-	Defensa	-	Crédito y seguros

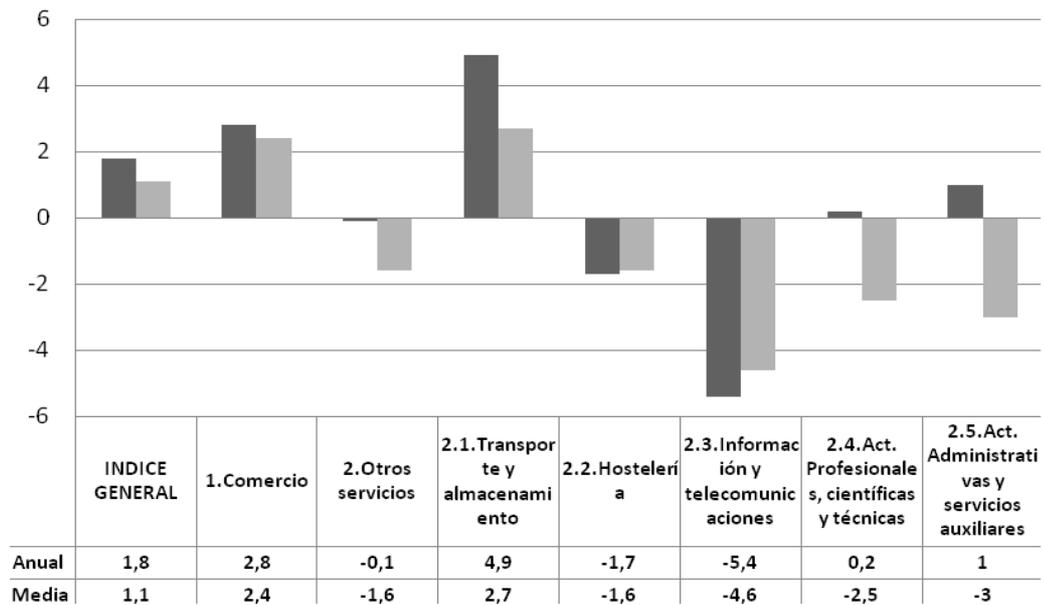
**Fuente: elaboración propia**

Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a través de la Encuesta Anual de Servicios 2000, muestra que el sector servicios en España es el más importante en términos del Producto Interior Bruto (PIB) y de creación de empleo.

La cifra de negocios del sector servicios de mercado experimenta una variación interanual del 1,8% en noviembre del 2010, más de cuatro puntos por encima de la registrada en octubre.

Por sectores, como se observa en el Gráfico 3, el *comercio* presenta una variación interanual en el mes de noviembre del 2,8% y *otros servicios*, del -0,1%. Dentro del comercio, el sector venta y reparación de vehículos y motocicletas registra una tasa interanual del -12,8%, mientras que el sector de comercio al por mayor e intermediarios del comercio presenta una variación del 6,4% y el sector del comercio al por menor del 1,9%.

Dentro de los otros servicios, todos los sectores presentan variaciones positivas, salvo *información y comunicaciones* que registra una tasa interanual del -5,4%, y *hostelería* con una tasa del -1,7%. La mayor subida es para el sector *transporte y almacenamiento* con un 4,9%, seguida el sector de *actividades administrativas y servicios auxiliares* (1%) y *actividades profesionales, científicas y técnicas* (0,2%).

**Gráfico 3: Tasas anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general y por sectores**

Fuente: INE

Sector servicios por Comunidades Autónomas. Comunidad Valenciana:

Este sector ganó importancia relativa en términos de empleo dentro de la estructura productiva valenciana, ya que ocupó al 69,2% de los trabajadores de la Comunidad. Dicha cifra representa el mayor porcentaje de los últimos cinco años.

En noviembre de 2010, todas la Comunidades Autónomas registraron tasas de variación interanuales positivas, a excepción de Andalucía que presenta un descenso interanual del 1,2%. Los mayores aumentos se registran en la Comunidad Foral de Navarra (6,5%) y en el País Vasco (5,6%). Estos datos están representados en el siguiente Gráfico 4:

**Gráfico 4: Tasas anual y de la media de la cifra de negocios. Índice general por Comunidades Autónomas**

	NACIONAL	Andalucía	Aragón	Asturias (Principado de)	Baleares Illes	Canarias	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Comunidad Valenciana	Extremadura	Galicia	Madrid (Comunidad de)	Murcia (Región de)	Navarra (Comunidad Foral de)	País Vasco	La Rioja
Media	1,1	-2,7	-0,1	1,9	4,1	-3,8	3,7	0	0,3	2,6	1,7	-1,1	0,9	1,4	3,6	3,4	3	4,1
Anual	1,8	-1,2	4,1	4,3	2,6	1	2,7	2,7	3,6	1,6	3,8	2,4	3,2	0,7	3,8	6,5	5,6	4,4

Fuente: INE

El empleo en el sector servicios se reduce en tasa interanual en más de la mitad de las Comunidades. Las que representan las mayores bajadas son Illes Balears (-1,7%), Canarias (-1,6%) y Andalucía (-1,4%). Por su parte, el mayor aumento se registra en Castilla y León (1%).

#### 5.4. Aproximación al sector de la enseñanza

En el punto anterior, ya se ha introducido que el subsector de la enseñanza pertenece al sector de los servicios y por lo tanto también se conoce su CNAE (80101-Infantil y 82102-Primaria), por lo que ahora se darán a conocer cuáles son las principales características de este subsector.

El sector de la enseñanza es un sector laboral tremendamente amplio con muy diversas formas de trabajar. Desde los centros privados de la educación infantil, hasta las escuelas universitarias públicas, la heterogeneidad del mundo de la educación hace que las condiciones de trabajo de los centros de enseñanza sean enormemente variadas.

Como se ha dicho anteriormente, la educación pertenece al sector servicios o terciario, por ello se realizará primero una breve introducción de este sector y poder ver qué lugar ocupa en él la educación.

La educación se podría definir ampliamente como el proceso de socialización formal de los individuos de una sociedad. La educación se comparte entre las personas por medio de nuestras ideas, cultura, conocimientos, etc., respetando siempre a los demás. Pero esto no siempre se da en las aulas y es una situación que hay que analizar para darle la importancia que merece la educación en nuestras vidas.

Preescolar, educación primaria y secundaria es la etapa de formación de los individuos en la que desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán su vida. Lograr que todos los niños y adolescentes del país tengan las mismas oportunidades de cursar y concluir con éxito la educación básica y que logren los aprendizajes que se establecen para cada grado y nivel, son factores fundamentales para sostener el desarrollo de la nación. En una educación básica y de buena calidad, el desarrollo de las competencias básicas y el logro de los aprendizajes de los alumnos son los propósitos centrales, metas a las cuales los profesores, la escuela y el sistema dirigen sus esfuerzos.

- Principales objetivos que persigue la educación:
  - Incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora, las formas de expresión personal y de comunicación verbal y gráfica.
  - Favorecer el proceso de maduración de los niños en lo sensorio-motor, la manifestación lúdica y estética, la iniciación deportiva y artística, el crecimiento socio afectivo, y los valores éticos.
  - Estimular hábitos de integración social, de convivencia grupal, de solidaridad y cooperación y de conservación del medio ambiente.
  - Desarrollar la creatividad del individuo.
  - Fortalecer la vinculación entre la institución educativa y la familia.
  - Prevenir y atender las desigualdades físicas, psíquicas y sociales originadas en diferencias de orden biológico, nutricional, familiar y ambiental, mediante programas especiales y acciones articuladas con otras instituciones comunitarias.

El colegio “Nueva Escuela” impartirá la educación Infantil y Primaria, por lo que parece interesante centrarse un poco en estas dos etapas tan importantes en la educación de todos los niños y niñas.

La educación infantil es el primer educativo en el sistema español, pero no es un ciclo obligatorio (de 0 a 6 años), pero no por eso menos importante para la educación de los niños y niñas. En esta etapa se contribuye a que el alumno un buen desarrollo físico, afectivo, social e intelectual.

La educación primaria, es la que asegura la correcta alfabetización, es decir que enseña a leer, escribir, cálculo básico y algunos de los conceptos culturales considerados imprescindibles. Su finalidad es proporcionar a todos los alumnos una formación común que haga posible el desarrollo de las capacidades individuales motrices, de equilibrio personal, etc. Comprende seis cursos académicos, desde los 6 a los 12 años y tiene carácter obligatorio. Se estructura en tres ciclos de dos cursos cada uno para los que se establecen unos objetivos generales para cada etapa: ciclo inicial (de 6 a 8 años), ciclo medio (de 8 a 10 años) y ciclo superior (de 10 a 12 años). Esta la primera etapa obligatoria del sistema educativo por lo que deben incorporarse a ella todos los niños de 6 años independientemente de si han realizado o no la Educación Infantil.

Anteriormente se han citado los objetivos generales de la educación, por lo que a continuación se nombraran los objetivos generales en España pero de un periodo concreto, periodo en la que está comprendida la educación básica:

**Tabla 9: Objetivos de la educación básica en España**

## OBJETIVOS

1. Comprender y producir mensajes orales y escritos en español y, en su caso en la lengua propia de la Comunidad Autónoma, atendiendo a diferentes intenciones y contextos de comunicación, así como comprender y producir mensajes orales o escritos sencillos y contextualizados en la lengua extranjera.
2. Comunicarse a través de medios de expresión verbal, corporal, visual, plástica, musical y matemática, desarrollando el razonamiento lógico, verbal y matemático, así como la sensibilidad estética, la creatividad y la capacidad para disfrutar de las obras y manifestaciones artísticas.
3. Utilizar en la resolución de problemas sencillos los procedimientos oportunos para obtener la información pertinente y representarla mediante códigos, teniendo en cuenta las condiciones necesarias para su solución.
4. Identificar y plantear interrogantes y problemas a partir de la experiencia diaria, utilizando tanto los conocimientos y los recursos materiales disponibles como la colaboración de otras personas para resolverlo de forma creativa.
5. Actuar con autonomía en las actividades habituales y en las relaciones de grupo, desarrollando las posibilidades de desarrollar iniciativas y establecer relaciones afectivas.
6. Colaborar en la realización y planificación de actividades de grupo, aceptar las normas/reglas que democráticamente se establezcan, articular los objetivos e intereses propios con los de otros miembros del grupo, respetando puntos de vista distintos, y asumir las responsabilidades que correspondan.
7. Establecer relaciones equilibradas y constructivas con las personas en situaciones

sociales conocidas, comportarse de manera solidaria, reconociendo y valorando críticamente las diferencias de tipo social y rechazando cualquier discriminación basada en diferencias de sexo, clase social, creencias, raza y otras características individuales y sociales.

8. Apreciar los valores básicos que rigen la vida y la convivencia humana y obrar de acuerdo con ellos.
9. Comprender y establecer relaciones entre hechos y fenómenos del entorno natural y social, y contribuir activamente, en lo posible, a la defensa, conservación y mejora del medio ambiente.
10. Conocer el patrimonio cultural, participar en su conservación y mejora, y respetar la diversidad lingüística y cultural como derecho de los pueblos e individuos, desarrollando una actitud de interés y respeto hacia el ejercicio de este derecho.
11. Conocer y apreciar el propio y contribuir a su desarrollo, adoptando hábitos de salud y bienestar y valorando las repercusiones de determinadas conductas sobre la salud y la calidad de vida.

**Fuente: Ministerio de Educación**

La educación se organiza en las siguientes áreas impartidas por Maestros:

- Educación Física
- Lenguas extranjeras
- Lengua española, lengua española correspondiente a la Comunidad Autónoma y Literatura
- Matemáticas
- Educación Plástica
- Conocimiento del Medio natural, social y cultural
- Música

Por otra parte se encuentra la Educación Secundaria Obligatoria que comprende el periodo entre los 12 hasta los 16 años de edad, ya que a través de la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE), se establecen los dos periodos obligatorios de educación para todos los niños y niñas, la primaria y la educación secundaria.

**Tabla 10: Estructura del Sistema Educativo Español**

Educación Primaria			Educación Secundaria obligatoria		
<i>Colegios de Primaria</i>			<i>Institutos de Educación Secundaria</i>		
Edad	Curso	Ciclo	Edad	Curso	Ciclo
6	1º	Primer Ciclo	12	1º	Primer Ciclo de ESO
7	2º		13	2º	
8	3º	Segundo Ciclo	14	3º	Segundo Ciclo de ESO
9	4º		16	4º	
10	5º	Tercer Ciclo	<a href="#">Estructura del Sistema Educativo Español</a>		
11	6º				

**Fuente: Ministerio de Educación**

La Educación Secundaria, abarca además del periodo obligatorio, otras dos etapas no obligatorias, que son el Bachillerato y la Formación Profesional de grado medio. La ESO, es de carácter obligatorio y gratuito. Como se ve en el esquema anterior, comprende dos ciclos, divididos en dos cursos cada uno de ellos, y a su término se consigue el título de Graduado en Educación Secundaria. Al finalizar esta etapa obligatoria se puede optar, si se desea continuar estudiando, entre el Bachillerato o la Formación Profesional, comprendiendo ambos dos cursos. En el caso del Bachillerato se obtiene con su finalización el título de Bachiller, el cual permite acceder a la Universidad con la previa aprobación del examen de selectividad, o también permite acceder a la Formación Profesional de Grado Superior. En el caso de la Formación Profesional, se obtiene el correspondiente título de Técnico en la rama elegida.

## **5.5. Conclusión**

Como se ha comentado al principio de este trabajo, más concretamente en la justificación de la idea, el fracaso de la enseñanza en este país, sobre todo a nivel de Secundaria y Bachillerato, ya es manifiesto y notorio, presentando un tasa de abandono temprano del 28,4%. Según el periódico “El Mundo”, en el que salió una noticia en la que se decía que la cifra del fracaso escolar es del 30% en España según los expertos, y que la gran parte de esos estudiantes deben su fracaso a las etapas anteriores a la ESO. Hay que tener presente que la etapa de la ESO está comprendida en edades difíciles para los adolescentes, por lo que si no llegan con la suficiente formación será más probables el fracaso en esta etapa.

Sin embargo, según datos extraídos del Ministerio de Educación en el documento “Datos y Cifras del curso 2011-2012”, la tasa de abandono temprano en España es de 2,8 puntos menos que la registrada a finales de 2009. Este descenso también se debe a la crisis que atraviesa el país por lo que la gente más joven no tiene trabajo y decide estudiar hasta una edad más avanzada.

El sector de la enseñanza presenta una necesidad de mejora necesaria para seguir siendo competitivos. La situación de crisis aboca a la demanda de puestos de trabajo más cualificados, por lo que apostar por una buena base en la enseñanza de cada persona es un factor fundamental para el desarrollo del país. Por lo que una buena educación puede representar muchas oportunidades a las personas, con respecto al ámbito profesional, y apostar por ello es una inversión de futuro.

Por todo lo anterior, se podría considerar aún más importante la educación básica de las personas, ya que si llegada la ESO. el volumen de alumnos disminuye, al menos tendremos que asegurarnos que la formación hasta ese punto sea la adecuada para que estos colectivos en un futuro puedan tener mayores expectativas y que su riqueza cultural sea mayor.

# CAPÍTULO VI – PLAN ESTRATÉGICO

## 6.1. Introducción

El análisis externo se refiere al análisis del entorno de la empresa. Se denomina entorno a todo lo que rodea la actividad de las empresas del sector condicionándola.

A la hora de examinar el entorno de la empresa es importante distinguir entre el macroentorno: aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, medioambientales, climáticos, etc.; y el microentorno, más cercano a las empresas que el macroentorno, del que formarían parte: los proveedores, los clientes, los competidores, los sustitutos, la estructura de la oferta sectorial y su evolución, los cambios cuantitativos y cualitativos en la demanda, etc.

En este apartado se analizará tanto el macroentorno como el microentorno ya que ello ayudará a tomar decisiones con menor riesgo.

Breve descripción del entorno de una empresa:

“El entorno es todo aquello ajeno a la empresa, es decir, viene dado por el conjunto de fuerzas y factores que escapan al control de la firma y que pueden tener un impacto sobre ella; su importancia en los últimos años se produce por un incremento en su velocidad de cambio y dificultad para predecirlo”. (Mintzberg)

El entorno incluye muchas influencias distintas, la dificultad radica en comprender esta *diversidad*. También hay que enfrentarse con el problema de la *complejidad*, que surge porque muchas de las cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas. Y por último, está la *velocidad de cambio*, es decir, que el ritmo de cambio tecnológico y la velocidad de las comunicaciones globales implican cambios más rápidos y más números que nunca antes.

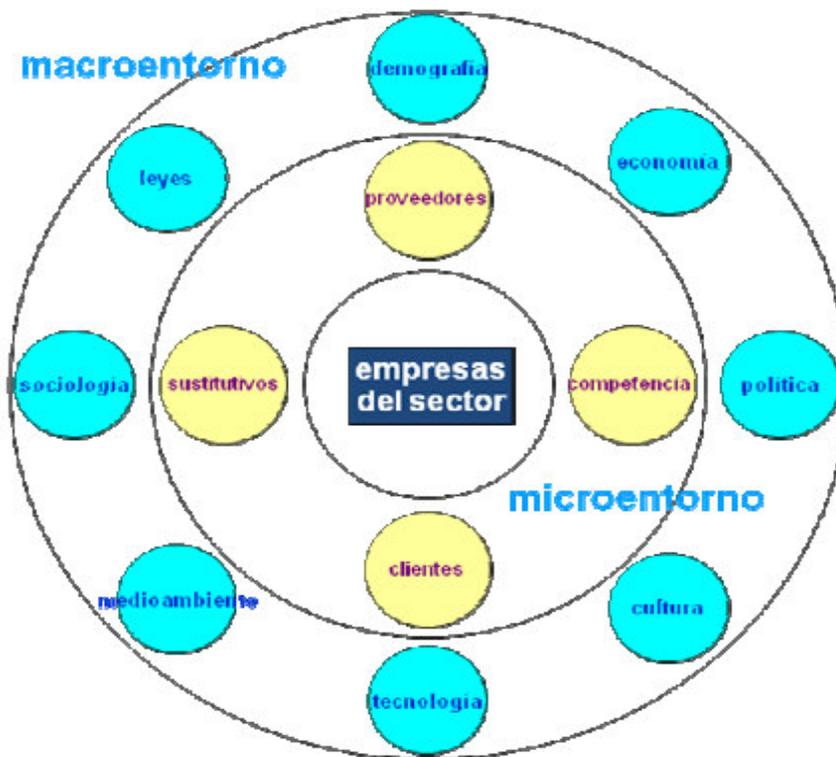
Las características de las dos variables que conforman el entorno, es decir, el macro y el microentorno, son las siguientes:

El macroentorno está compuesto por todas aquellas variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar, es decir, están fuera del control directo de la empresa. A diferencia de los factores que forman el microentorno, los factores de macroentorno, teóricamente no guardan una relación causa-efecto con la actividad empresarial. Son genéricos y existen con independencia de la compañía en el mercado. Se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica. Hay que

añadir que cada vez tiene una dimensión más amplia e intensa, debido en gran medida a la creciente internacionalización de la actividad económica.

Por otra parte, el microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes; la propia empresa, los suministradores, los intermediarios de marketing, los clientes, la competencia o los grupos de interés son las principales fuerzas que conviene distinguir en este microentorno.

**Figura 1: El macro y el microentorno de una empresa**



**Fuente: Profesor Gustavo Mata (Manager magazine)**

Con toda esta información que a continuación se muestra, se pretende conocer cuáles son las posibilidades en cuanto a legislación, la competencia, etc., y otros aspectos que pueden influir a la hora de establecer el negocio. Es decir, conocer las limitaciones o posibilidades que las fuerzas del macro y microentorno ofrecen al nuevo negocio en la situación actual.

## **6.2. Misión, visión y objetivos**

Antes de empezar con la estrategia de la empresa, se definen claramente cuál va a ser la misión y visión de la empresa, así como los valores que se pretender crear en ella. Es un aspecto muy importante a la hora de crear el negocio ya que sobre ello se va a fundamentar la forma de ser y actuar de la empresa, por lo que los tres elementos deberán ser implantados totalmente en la estrategia de la empresa para que ésta tenga éxito.

### Misión:

El centro educativo privado “Nueva escuela” tiene como misión brindar un servicio educativo de calidad, garantizando en todo momento el aprendizaje de los alumnos. Así mismo ofrecer un servicio profesional en cuanto se refiere a todo el profesorado.

Por lo tanto su misión será: “formar hombres y mujeres con los conocimientos esenciales para su desarrollo personal dentro de una sociedad que necesita de personas con verdaderos sentimientos, formados en valores como la solidaridad y el respeto mutuo, sin estar sometidos bajo la doctrina de la religión católica.”

### Visión:

Este centro educativo tiene como visión ser un colegio líder en la formación integral del alumno a través de los mejores profesionales. Que los alumnos destaquen por su formación tanto profesional como en la personal.

Para ello, y desde un principio, se fomentarán valores como la solidaridad, la responsabilidad y el respeto. En este centro la prioridad será el bienestar del alumno, dándole una verdadera educación integral, conociendo sus debilidades para transformarlas en fortalezas.

El colegio potenciará el desarrollo personal de cada alumno mediante la educación de su libertad y la colaboración responsable. La educación y la enseñanza de calidad permitirán que los alumnos se orienten hacia sus estudios superiores y hacia las necesidades actuales y previsibles de una sociedad de cambio continuo.

### Valores:

Estos definen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura

organizacional, además de servir como guía en la consecución de la misión y visión de la empresa. El objetivo básico de la definición de los valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Algunos de estos valores son:

- Ofrecer enseñanza de calidad
- Trabajo en equipo
- Contribuir positivamente a la sociedad, entendiendo que la rentabilidad es básica.

## ANÁLISIS EXTERNO

### 6.3. Macroentorno. Análisis PESTEL

Es muy importante comprender cómo pueden afectar los cambios del macroentorno a las organizaciones de forma individual. Un buen punto de partida para conocer estos aspectos tan importantes puede ser el marco PESTEL, el cual permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales.

De estos factores se obtendrán los datos generales para identificar los principales *motores de cambio*, los cuales serán distintos en función de cada sector y de cada país.

#### ➤ FACTORES POLÍTICO-LEGALES

A continuación se analizarán aquellos factores político-legales que repercuten en el subsector de la enseñanza, encuadrado dentro del sector servicios.

En este aspecto, cabe destacar la *situación política* que se atraviesa en España, con unas campañas electorales avanzadas. Es una de las circunstancias que se deben tener en cuenta a la hora de abrir un negocio, ya que pueden cambiar leyes y ello puede suponer tanto una ventaja como un inconveniente para la actividad emprendedora. Por lo que conocer las obligaciones como los derechos, es un deber de todo empresario.

Dentro del sector servicios, hay que destacar que en la enseñanza se ha puesto especial hincapié debido a su importancia en la vida de las personas en lo que se refiere a su formación profesional como a su formación personal (valores como solidaridad, igualdad, etc.).

En cuanto a la *legislación* aplicable a los centros de enseñanza, se destacan principalmente las siguientes leyes por su mayor importancia en este sector:

En primer lugar, comentar que la Constitución española, en su artículo 27, establece que todos tienen derecho a la educación, reconociéndose la libertad de enseñanza. El desarrollo de este artículo fue la Ley Orgánica reguladora del Derecho a la Educación (LODE), que tras definir los grandes fines de la actividad educativa y de los derechos y libertades de todos los integrantes de la comunidad escolar, clasifica los centros docentes atendiendo a los criterios de titularidad jurídica, origen y carácter de los recursos que aseguran su sostenimiento.

De este modo distinguen los centros privados que funcionan en régimen de mercado, mediante precio (un porcentaje pequeño de las cooperativas), y los centros sostenidos con fondos públicos, y dentro de estos los privados concertados (un 96% de las cooperativas) y los de titularidad pública.

Esta Ley también regula la programación general de la enseñanza, los órganos de gobierno de los centros, su estructura y funcionamiento. Además, regula el régimen de conciertos a través del cual se materializa el sostenimiento público de los centros privados concertados.

Posteriormente, la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE), instrumento que sirvió de reforma y ampliación de la educación secundaria básica y obligatoria, y gratuita hasta los dieciséis años, así como reordenó el sistema educativo en etapas de Educación Infantil, Primaria y Secundaria, efectuando una reforma profunda en la Formación Profesional y en la mejora de la calidad de la enseñanza. En esta Ley se podemos observar algunas de las obligaciones que se han de cumplir en este tipo de escuelas:

### Educación Infantil

- Se extiende hasta los 6 años y se organiza en dos ciclos: hasta los 3 años y de 3 a 6 años.
- Esta etapa no es obligatoria. No obstante la Administración Central coordina la oferta de puestos escolares de educación infantil de las distintas administraciones públicas.
- Se reconoce el carácter educativo de este período, cuya finalidad es contribuir al desarrollo físico y personal, y se regulan las condiciones que deben cumplir los centros que implanten la etapa infantil.
- Las áreas que tienen que existir en el centro son: Identidad y Autonomía Personal, Medio Físico y Social, Comunicación y representación.
- El número máximo de alumnos por aula queda fijado en 20 alumnos.
- El profesorado tiene que estar en posesión del título de Maestro especialista en Educación Infantil para el ciclo de 3 a 6 años, y el mismo o el de Educador Especializado para el mismo ciclo.

### Educación Primaria

- Comprende seis cursos académicos de 6 a 12 años, organizado en tres ciclos de dos años cada uno. Es una etapa educativa obligatoria.
- Se debe promover la socialización de los alumnos y su incorporación en el entorno.
- Las metodologías didácticas ha de tener un carácter personal y adaptarse a los distintos ritmos de aprendizaje de cada alumno.
- La evaluación es continua y global.

- La promoción de los alumnos de un ciclo a otro se basará en prácticas de refuerzo educativo y adaptaciones curriculares.
- Hay un mínimo de 25 alumnos por clase, salvo en excepciones por necesidades de escolarización.
- La educación ha de organizarse en Áreas impartidas por los Maestros.
- Las áreas básicas que han de ser impartidas, son: Conocimiento del Medio, Educación Artística, Educación Física, Lengua Castellana y Literatura, Lengua Extranjera, Matemáticas y Religión/Actividades alternativas. En la siguiente Tabla 1 queda resumida la información de las horas que se dedicaran en cada una de las asignaturas de ambos ciclos:

**Tabla 1: Áreas y horas semanales de cada asignatura**

Áreas	Horas 1er ciclo	Horas 2º ciclo	Horas 3er ciclo
Conocimiento del medio	5	4	4
Educación artística	3	3	3
Educación Física	3	3	3
Lengua Castellana y Literatura	6	4	4
Lengua Extranjera	-	3	3
Matemáticas	4	4	4
Ética	1,5	1,5	1,5
Recreo	2,5	2,5	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

#### COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA

La Constitución española define en su artículo 145 las cooperativas de enseñanza como aquellas que desarrollan actividades docentes, en sus distintos niveles y

modalidades, en cualquier rama del saber o de la formación técnica, artística, deportiva u otras.

A estas cooperativas de enseñanza les serán de aplicación las normas establecidas en esa Ley para las cooperativas de consumidores y usuarios cuando asocien a los padres de los alumnos, a sus representantes legales o a los propios alumnos. Cuando la cooperativa de enseñanza asocie a profesores y a personal no docente y de servicios, le serán de aplicación normas sobre cooperativas de trabajo asociado.

En lo de aplicación general se establecerá lo dispuesto en la Ley de Cooperativas.

### LEGISLACIÓN AUTONÓMICA

A través de los años, las diferentes Comunidades Autónomas han ido desarrollando paulatinamente competencias en lo que se refiere a la enseñanza pero siempre siguiendo las leyes generales de la enseñanza, es decir, mantener una permanente cooperación con la propia estructura del Estado.

En cuanto se refiere a la legislación de la Comunidad Valenciana, habrá que tener en cuenta una serie de leyes además de las generales. Por lo que, a través de la página web de la Consejería Educación, Formación y Ocupación de la Generalitat Valenciana y los Boletines Oficiales, se mantendrá al corriente de las normas existentes aplicables al nuevo colegio, así como las actualizaciones de las mismas o nuevas legislaciones que pudiesen surgir a lo largo de los años.

#### ➤ FACTORES ECONÓMICOS

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre el sector en el que se va a operar, por lo tanto será imprescindible tener constancia de ciertos indicadores que son de vital importancia en las economías.

##### **a) Actividad económica:**

Cuanto mayor sea el **PIB** (Producto Interior Bruto) de la zona en cuestión, mayor será su crecimiento económico, y por tanto la situación en la misma, refiriéndonos al PIB como los bienes y servicios producidos en un país o en una región, en un determinado

periodo de tiempo, independientemente de que los propietarios de los factores productivos sean extranjeros o residentes en él.

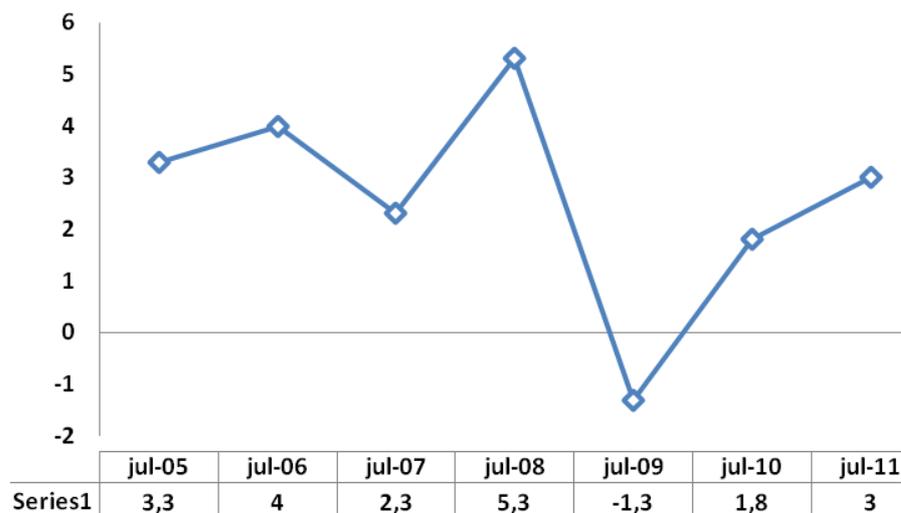
El PIB generado por la economía española en el primer trimestre de 2011 ha registrado un crecimiento del 0,8% respecto al mismo periodo del año anterior, dos décimas superior al estimado para el periodo precedente. De esta manera, la economía española continúa una senda de suave crecimiento interanual, apoyada principalmente por la contribución del sector exterior. Así pues, se puede observar, desde la óptica del gasto, como en el segundo trimestre se mantiene una estabilidad en el comportamiento de la demanda nacional y una mayor contribución del sector exterior al crecimiento agregado. De esta manera, la aportación negativa de la demanda nacional al PIB se mantiene idéntica a la del trimestre precedente, -0,6 puntos, y la demanda externa incrementa dos décimas su aportación al crecimiento, pasa de 1,2 a 1,4 puntos.

En términos intertrimestrales, el PIB crece un 0,3%, una décima más que en el trimestre precedente.

#### **b) Estabilidad en los precios:**

Se hará uso del **IPC** (Índice de Precios al Consumo) para conocer la evolución de precios de los bienes y servicios que consume la población, para un periodo determinado.

Como se puede observar en el Gráfico 1, la tasa interanual del IPC general en el mes de julio de este año es del 3%, una décima por debajo de la registrada en junio. Los grupos que más han influido en esta bajada son: comunicaciones, menaje, transporte, ocio y cultura, bebidas alcohólicas y tabaco.

**Gráfico 1: Variación anual del Índice de Precios al Consumo**

Fuente: INE

Resultado por Comunidades Autónomas

Todas las Comunidades Autónomas disminuyen o mantienen su tasa anual con respecto al año pasado. La mayor bajada es de tres décimas y corresponde a Illes Balears (2,6%) y Canarias (2,4%).

Por otro parte, las comunidades que mantienen su variación anual son Castilla-La Mancha (3,6%), Castilla y León (3,4%), la Comunidad Valenciana (3,1%) y la Comunidad Foral de Navarra (3%).

**c) El Empleo:**

En primer lugar, la población activa experimenta un incremento de 74.900 personas en el segundo trimestre de 2011, el número de activos se sitúa en 23.136.700 personas.

El paro, para este periodo de tiempo, desciende en 76.500 personas y se sitúa en un total de 4.833.700. En los últimos doce meses de cifra total de desempleados ha aumentado en 188.200 personas. Sin embargo, la tasa de paro baja cuatro décimas respecto al primer trimestre del año, hasta alcanzar el 20,89%.

El descenso del desempleo se refleja en mayor medida en las mujeres que en los hombres. La tasa de paro masculina es del 20,58% y la femenina del 21,7%.

Por nacionalidades, el descenso del desempleo se concentra en los españoles. La tasa de paro de la población extranjera roza el 32% y es casi trece puntos superiores a la que tienen las personas de nacionalidad española.

El sector que más ha favorecido a la bajada del paro ha sido el sector Servicios, con 73.800 parados menos, lo cual se debe a llegada de los meses de verano. En la Construcción también ha habido un descenso de 12.900 parados menos, al que le sigue la Industria con 11.900. Por el contrario, el desempleo aumenta en la Agricultura, y sobre todo en las personas que buscan su primer empleo (18.300 y 36.400 parados más respectivamente).

### Resultados por Comunidades Autónomas

En cuanto al empleo por Comunidades Autónomas, la incorporación de activos al mercado laboral ha sido especialmente significativa el segundo trimestre de este año en la Comunidad de Madrid, Illes Balears y Canarias. Por el contrario, los mayores descensos en el número de activos se dan en Andalucía y el País Vasco.

En los últimos doce meses el número de activos ha descendido más de 20.000 personas en la Comunidad Valenciana y en la de Madrid, y ha crecido en Canarias y en Castilla-La Mancha (38.400 y 21.400 personas respectivamente).

Los mayores incrementos de ocupación del segundo trimestre de este año se dan en Illes Balears (53.500 más), Cataluña (36.000) y Comunidad Valenciana (22.000). Los descensos más acusados se observan en Andalucía, la Región de Murcia, y el País Vasco

El desempleo desciende significativamente, en los últimos doce meses, en la Comunidad de Madrid, la Comunidad Valenciana e Illes Balears. El País Vasco y la Comunidad Foral de Navarra tienen tasas de paro inferiores al 13%. En el extremo opuesto, Canarias y Andalucía presentan superiores al 29%.

#### **d) El Sector Financiero:**

Para conocer las características de este sector, se analizará el **Euribor**, ya que este es el tipo de interés aplicado a las operaciones entre bancos de Europa, es decir, el porcentaje que paga como tasa un banco cuando otro le deja dinero. Este tipo de interés se compone de dos partes, el tipo oficial del dinero y la prima de riesgo, por lo que ambos se analizarán a continuación.

La *prima de riesgo* que se aplica depende de la confianza que exista entre los bancos que se prestan el dinero. Dicho de otra forma: si los bancos tienen poca liquidez o existe desconfianza entre ellos por otras razones, entonces la prima de riesgo aumenta, y el diferencial para prestarse dinero entre ellos también aumenta.

En consecuencia de la crisis que atraviesa el país, la prima de riesgo en estos últimos meses ha sido elevada y con fluctuaciones importantes. Esta situación refleja la incertidumbre que existe en los mercados financieros de nuestro país.

El otro componente que falta analizar es el *tipo oficial del dinero*. Este tipo es marcado por el Banco Central Europeo con el objetivo de contener la inflación o reactivar la economía. Con tipos altos, el dinero renta por sí solo, es decir que los que tienen dinero no tienen necesidad de moverlo, mientras que a los que no tienen les sale caro, por lo que hay operaciones que dejan de hacerse porque los intereses absorben parte o la totalidad de los beneficios. Esta situación en general enfría la economía y hace que decaiga la demanda de productos y servicios, con lo que a menor demanda se retraen los precios y se contiene la inflación.

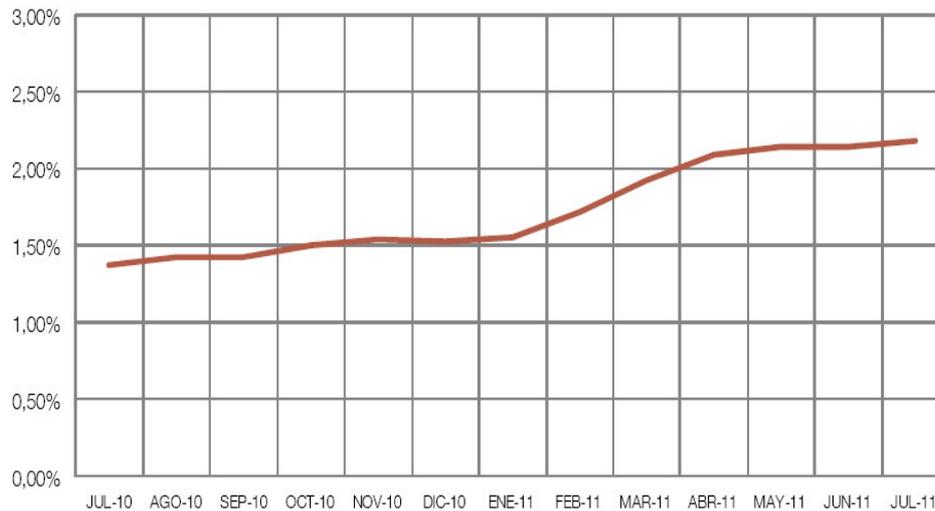
Por el contrario, si los tipos son bajos, las personas que poseen más dinero se ven obligadas a moverlos porque sus intereses pueden quedar por debajo de la inflación, y a las personas con menos dinero les favorece su capacidad de afrontar operaciones de mayor envergadura a costa de la deuda. De esta manera se aumenta la actividad y reactiva la demanda con lo que se producen aumentos en los precios, subidas del IPC, etc.

En la actualidad, el BCE mantiene los tipos de interés en un 1,5%, los de facilidad marginal de crédito en un 2,25%, y los de facilidad de depósito en un 0,75%.

El índice Euribor, que es utilizado como principal referencia para fijar los tipos de interés de los préstamos hipotecarios concedidos por las entidades de crédito españolas, subió en julio de este año hasta el 2,183%, tal y como se observa en el Gráfico 2. Tomando

como referencia los últimos doce meses, el índice registra un ascenso de 0,81 del Euribor a 1 año.

**Gráfico 2: Evolución del Euribor en el último año**



**Fuente: Banco de España**

#### e) El Sector Público:

La necesidad de endeudamiento del Estado en los cinco primeros meses del año fue de 20.600 millones de euros, cantidad ligeramente inferior a la necesitada en el mismo periodo de 2010.

El grueso de la financiación de la necesidad de endeudamiento recae en la deuda interior a medio y a largo plazo, con una emisión neta de 25.718 millones de euros, mientras que los saldos de las Letras del Tesoro y de otros pasivos se redujeron en 1.461 y 4.197 millones de euros, respectivamente.

Al cierre de mayo la deuda del Estado era de 504.823 millones de euros, que representan el 46,3% del PIB, frente a los 446.838 millones contabilizados un año antes (42,1% del PIB).

#### f) El Sector exterior:

Según la Balanza de Pagos, en abril de este año, la necesidad de financiación exterior de la economía española fue de 3.066 millones de euros, un 42% menos que un

año antes, lo que supone la segunda corrección de este desequilibrio en los cuatro primeros meses de 2011.

Según Aduanas, el déficit comercial disminuyó un 20,8%, superior en diez puntos al de las importaciones. La corrección del desequilibrio exterior se debe al comportamiento del componente no energético cuyo déficit se redujo un 67%, mientras que el déficit energético se amplió un 8,4%.

Los precios de las exportaciones e importaciones, aproximados por los índices de valor unitario, aumentaron en abril de 2011 un 8,3% y un 11,7% respectivamente. En términos reales las exportaciones crecieron un 9,5% y las importaciones disminuyeron un 2,2%. Con datos corregidos de factores estacionales y efectos de calendario, se observa que en el mes de abril los niveles de las exportaciones e importaciones retrocedieron respecto a los valores medios alcanzados en el primer trimestre del año.

## ➤ FACTORES SOCIO-CULTURALES

### a) Evolución demográfica:

A continuación se estudiarán algunos de los factores más relevantes para el estudio de la evolución demográfica de España.

Hay que tener en cuenta que los indicadores demográficos se elaboran considerando un periodo de 12 meses, por lo que los periodos a considerar será el año 2010.

### **Natalidad**

El número anual de nacimientos se redujo un 1,96% en este año pasado, datos que se muestran en el Gráfico 3 donde se puede ver la evolución desde el año 2006.

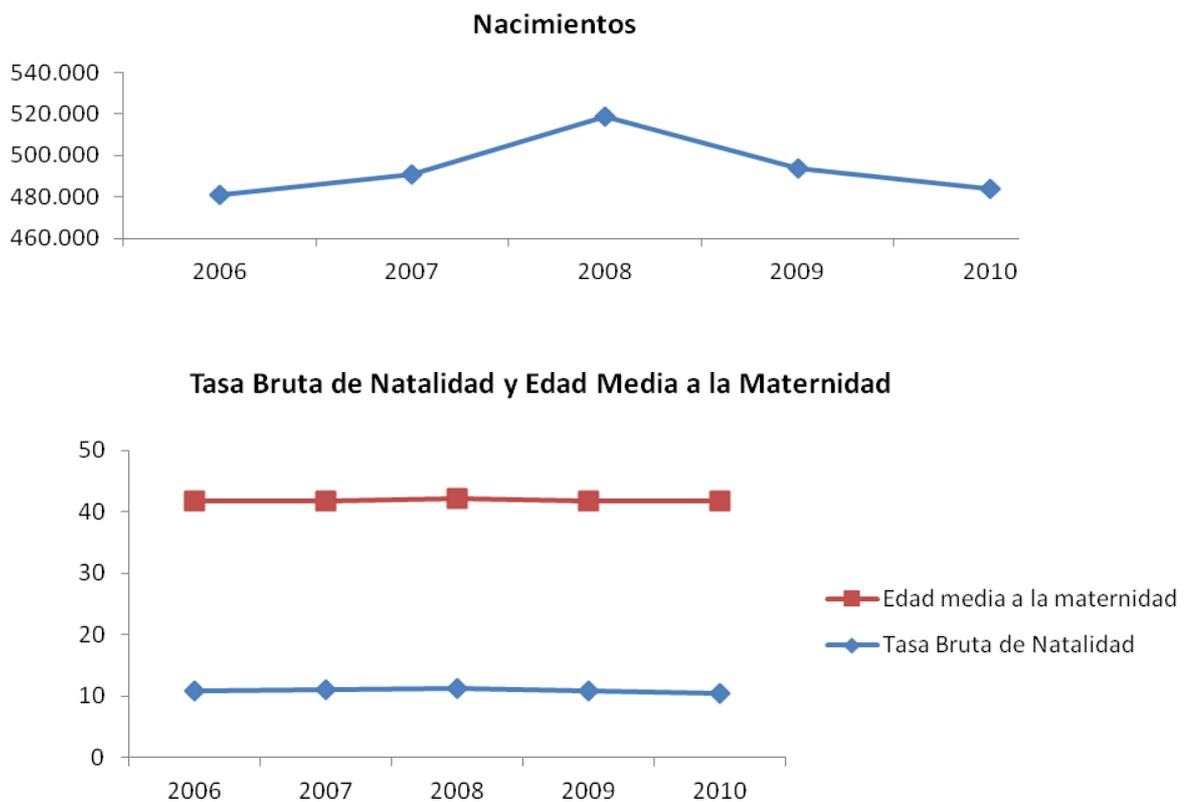
Se trata del segundo año consecutivo de descenso, tras un periodo de continuo incremento durante los 10 años anteriores.

Por nacionalidad, la fecundidad se redujo ligeramente tanto entre las mujeres españolas (cuyo indicador bajó a 1,32), como en las extranjeras (1,64). El porcentaje de nacimientos de madre extranjera se estabilizó en niveles similares observados en los dos últimos años (20,3% del total).

En el Gráfico 4, se observa que la Tasa Bruta de Natalidad, entendida como los nacimientos cada 1.000 habitantes se situó en 10,51, su nivel más bajo desde 2003. Este descenso de la natalidad es el resultado, principalmente, de una reducción progresiva del número de mujeres en edad fértil.

Además, la Edad Media a la Maternidad mantuvo una suave tendencia creciente, alcanzando los 31,2 años de edad. Las mujeres extranjeras siguen teniendo a sus hijos en edades más tempranas (28,7 años de media en 2010) que las españolas (31,9 años).

**Gráficos 3 y 4: Principales Indicadores de Natalidad y Fecundidad**



Fuente: Datos extraídos del INE

**Mortalidad**

La esperanza de vida al nacimiento aumentó en 2010 hasta los 82 años. Por sexo, alcanza en los varones los 78,9 años, y en las mujeres se sitúa en los 84,9 años, con un incremento de 0,4 y 0,3 años, respectivamente, respecto al año 2009.

El número total de fallecidos se redujo ligeramente respecto a 2009, lo que contribuyó a que la Tasa Bruta de Mortalidad (fallecidos por cada 1.000 habitantes) también disminuyera (de 8,34 a 8,22). Del total de fallecidos, tan sólo un 2,8% era de nacionalidad extranjera a pesar de que este colectivo supone más del 12% de la población residente. Esta circunstancia se debe a que la estructura por edades de la población extranjera es más joven que la de los españoles al concentrarse en torno a edades relacionadas con el mercado laboral.

### **Crecimiento vegetativo**

A pesar de registrarse un menor número de defunciones, el descenso de la natalidad ha conseguido reducir el crecimiento vegetativo de la población de España hasta las 105.388 personas, representando el nivel más bajo desde el año 2005.

### **b) Distribución de la renta:**

Por lo que se refiere a la distribución primaria de las rentas, la remuneración de los asalariados redujo un punto y medio su contracción, desde el -1,7% hasta el -0,2%, como consecuencia de la virtual estabilización en la caída del número de asalariados (-1,2%) y del repunte de la remuneración media.

Atendiendo al carácter de mercado o no de mercado de las ramas de actividad, la remuneración media por asalariado de las ramas de mercado repuntó del 0,9% al 2,2% en el primer trimestre de este año, mientras que en el caso de actividades de no mercado, dicho indicador registró un decrecimiento menos negativo (del -4,1% al 2,4%).

### **c) Cambios en la actitud consumista y estilo de vida:**

La sociedad de hoy en día está sometida a numerosos cambios. El modelo está evolucionando y las escalas de valores también varían. En cuanto a la formación, existe mucha más presión a llegar a “ser alguien” y se empieza a ver que la carrera profesional está quitando el protagonismo a la familia en la cadena de valores. Además, la mujer se ha incorporado de pleno al mercado laboral, lo que ha generado un cambio social importante en las prioridades y los valores de las mujeres. La mujer de hoy es mucho más independiente y ambiciosa, no está interesada en ser madre hasta una edad más adulta, para poder tener una carrera. El valor del matrimonio también disminuye, y cada vez las

parejas jóvenes prefieren vivir juntos sin casarse. Otros valores como el respeto o la solidaridad van cobrando mayor importancia en la escala de valores de las personas.

Debido a la crisis existente, ha habido un freno en la actitud consumista de la población. La distribución de la renta ha ido empeorando a lo largo de los años, lo que ha influido de manera negativa a la actitud consumista. Si le sumamos lo que ocurre con la gran cantidad de personas que viven de su pensión por lo que la mayoría no pueden gastar demasiado, observamos como la actitud consumista se reducen en cantidades importantes.

#### **d) Nivel educativo:**

Sobre la educación, hay que destacar que la formación alcanzada por la población adulta está en constante crecimiento. Se le da mucha importancia a la formación que reciben las personas en todo su ciclo educativo. En la actualidad, el conocimiento de los idiomas es imprescindible en las vidas profesionales de la mayoría de las personas. En España, cada vez son más los programas que se crean a favor de la internacionalización de los alumnos.

#### **e) Cultura:**

En el ámbito cultural, se observa que la música tiene cada vez más importancia en la vida social de la gente. En los últimos años, España ha experimentado un gran crecimiento en los festivales musicales, en los que hay que destacar que cada vez son más los extranjeros que los visitan. Además, se organizan conciertos, exposiciones de arte y obras de teatro cada vez más asequibles al público general.

### **➤ FACTORES TECNOLÓGICOS**

En la última década y a nivel mundial, se ha presenciado un desarrollo espectacular de las nuevas tecnologías. Este desarrollo y la globalización de los mercados han llevado a la creación de nuevas formas en la que la gente se relaciona, aprende informa o compra, como por ejemplo Internet. Como resultado las empresas buscan nuevas fórmulas empresariales para satisfacer las necesidades de los clientes, así como desarrollarse a un

ritmo más rápido. Hay que tener en cuenta que las nuevas tecnologías están en constante evolución.

Cada vez existe un mayor número de soluciones que las empresas tienen a su disposición para mejorar la eficiencia tanto a nivel interno como a nivel externo.

Además, estas soluciones se encuentran ya a la mano de las empresas más pequeñas, es decir, que no sólo las multinacionales pueden acceder a estas tecnologías, sino que las Pyme también.

### ➤ FACTORES ECOLÓGICOS

En los últimos años se ha incrementado el debate académico, político y social sobre los problemas medioambientales. El gran conocido problema del cambio climático que está afectando de forma despiadada en varios lugares del mundo con las lluvias, tornados, falta de agua, etc.

Por lo que se trata de un aspecto que cobra especial importancia en la vida de las personas, ya que con ello se está comprometiendo a las generaciones futuras a que no puedan disfrutar de un mundo tal y como se conoce ahora. Si se sigue por este camino, los recursos naturales se acabarán y los daños en la capa de ozono serán totalmente irreparables. Por estas razones, los gobiernos como los generadores de políticas industriales deberían ser capaces de sugerir nuevas estrategias para convencer al público en general de adoptar líneas de acción que apoyen a la consecución de la sostenibilidad.

#### **6.4. Microentorno. Las 5 Fuerzas de Porter**

A continuación, se realizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, de esta forma se entenderá mejor la dinámica que influye en el sector de la enseñanza y cuál sería la posición que se escogería en dicho sector. Al finalizar con este análisis, se conocerá la posición estratégica del nuevo colegio, y se podrán llevar a cabo la búsqueda de iniciativas que hagan mejorar esta idea de negocio.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. La clave se basará fundamentalmente en defenderse de

estas fuerzas competitivas e intentar inclinarlas a favor de la empresa. Estas cinco fuerzas son representadas por Porter de la siguiente manera:

**Figura 2: Diagrama de las cinco Fuerzas de Porter**



**Fuente: Elaboración propia**

**Poder de negociación de los Compradores o Clientes. (F1)**

*Concentración compradores:* El poder de los compradores aumenta cuando son muchos y compran una cuota importante del producto y/o servicio, que en nuestro caso será servicios. Por lo que, en esta aspecto los compradores no tendrían mucho poder sobre la escuela ya que el servicio se vende más o menos en el mismo volumen, es decir, a no ser que una determinada familia matricule a más de un niño, a cada uno se le dará el mismo servicio, entonces la cuota de los clientes será muy parecida entre ellos, no hay concentración de clientes, la empresa tiene el control porque cada comprador es una pequeña porción de sus compras.

*Estandarización del producto:* Otro aspecto a tener en cuenta, es que el servicio que se ofrece sí que está diferenciado de los demás por el hecho de tratarse de un colegio bilingüe, ya que en la zona en la que se pretende crear no existe ninguno. Además, para este servicio es muy complicado encontrar productos sustitutivos, pero eso no significa que no los haya.

Un ejemplo de ellos podrían ser las clases particulares del idioma, por lo que la docencia en ese idioma se podría sustituir, así como el desarrollo de colegio por Internet como sustituto del mismo, por lo que presencia de los alumnos se hace innecesaria.

*Costes de cambio:* Los costes de cambios en los servicios suelen ser altos, y están relacionados con costes monetarios, psicológicos y de tiempo. Por lo que cambiar de escuela supondrá los costes monetarios por la pérdida del dinero de la matrícula, además del tiempo necesario para buscar un nuevo colegio para los hijos, y como no el coste de cambio más importante, el coste psicológico que podría padecer el alumno en un cambio de escuela cuando ya tiene amigos hechos. Existe otro coste de cambio psicológico en los padres, ya que al cambiar de colegio hay nuevos profesores, nuevos alumnos, y esto supone empezar de nuevo en algo tan importante como es la educación de los hijos.

Por otro lado, el servicio que se ofrece se caracteriza por su diferenciación con respecto a los demás colegios de la competencia, lo cual resultará más difícil a los padres escoger otra alternativa al servicio educativo que ofrece.

*Nivel de información del cliente:* Los colegios ofrecen gran cantidad de información a los padres y madres de los alumnos a través de las reuniones con profesores, circulares, páginas de web, etc. Además de ser un servicio tan importante para las vidas de las personas, la información a la que se puede acceder respecto al servicio que se proporciona es elevada. Por tanto, son clientes con un grado de información compleja sobre las características propias de este mercado, por lo que podrán negociar mejor la venta de este servicio. Sin embargo, al tratarse de un colegio bilingüe, la cantidad de información ya no es tan grande, por lo que este aspecto favorece a la empresa, ya que los compradores ven disminuido su poder de negociación, además de que el importe de la matrícula no es negociable.

*Sensibilidad ante las variaciones de precios de los clientes:* Entre los clientes del colegio, por un lado, se encuentran aquellos a los que no les importa pagar un mayor precio a cambio de un servicio de mayor calidad, y por otro lado el caso contrario, es decir, a los clientes más sensibles ante las variaciones de los precios. Esto no quiere decir que los clientes de este tipo no prefieran únicamente un servicio con menor calidad porque sí, sino que muchos de ellos no pueden afrontar mayores precios del servicio.

En el caso de “La Nueva Escuela”, es probable que no se puedan cubrir las necesidades de ambos tipos de compradores, dejando al descubierto las necesidades de los más sensibles ante las variaciones de precios.

*Amenaza de integración hacia atrás:* Esta integración se da cuando lo que se busca es controlar o adquirir el dominio del proveedor del servicio. En el caso de la escuela, al tratarse de la educación, esta situación es muy difícil que ocurra.

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. (F2)**

Todas las empresas requieren insumos- mano de obra, materia prima y servicios. El costo de estos insumos afecta de manera directa en la rentabilidad de la empresa. Los proveedores pueden representar un factor más o menos influyente, dependiendo del poder que tenga a la hora de negociar. Los proveedores van a intentar vender al mayor precio o evitar dar algún servicio extra.

*Concentración proveedores:* El poder de los proveedores no es muy elevado, ya que los materiales que se precisan para dar el servicio no son únicos, por lo que cambiar de proveedor no resulta difícil ya que cualquiera de ellos puede vender el producto que se necesita. Por lo tanto, podemos decir que la empresa no se encuentra en una posición débil, pero hay que tener en cuenta que al ser una empresa de nueva creación, siempre se puede pasar algo por alto por la propia inexperiencia en el negocio. Esto quiere decir, que en este sentido, existe una pequeña debilidad ante los proveedores, por eso estar bien informados es tan importante a la hora de realizar cualquier decisión.

*Existencia de sustitutos:* Teniendo en cuenta los materiales que se necesitan para dar el servicio (mesas, sillas, pizarras, ordenadores, etc.), nos encontramos con gran variedad de empresas de las que nos podemos proveer de dichos materiales. En el caso de la pizarra, un producto sustitutivo claro son los proyectores, de este modo el poder sobre el proveedor de las pizarras aumentaría. Lo mismo podría suceder con el proveedor de mesas y sillas, por ejemplo, si hay interés en productos ecológicos y el proveedor habitual no los produce o vende. Como se observa, existen distintas alternativas en el mercado para abastecerse de los materiales necesarios, por lo que el poder de algunos de los proveedores en este aspecto se ve reducido.

*Integración vertical hacia delante:* Los proveedores del colegio abastecen de los materiales necesarios en cuanto a mesas, ordenadores, proyectores, etc., pero no existe el riesgo de integración hacia delante, ya que el colegio no es una empresa distribuidora ni minorista de sus productos.

### **Amenaza de nuevos entrantes. (F3)**

Este aspecto es muy importante tenerlo en cuenta, ya que se puede tener un servicio estrella, por lo que su éxito inspire a otros a ingresar en este mercado y amenazar la posición de la empresa. Además, que la presencia de nuevos competidores puede llevar a que los precios bajen y las ganancias sean más difíciles de conseguir.

Para analizar mejor este aspecto, se deben conocer cuáles son las barreras de entrada que dificulten la aparición de nuevos competidores.

- Barreras de Entrada:
  - *Requerimientos de capital:* una de las principales barreras de entrada para un colegio es la inversión inicial necesaria para hacer que la empresa funcione: profesorado, mobiliario, acondicionamiento del edificio, etc.
  - *Economía de escala:* supone una pequeña desventaja por el hecho de que los colegios que tengan más matrículas podrán aprovechar en mayor medida este aspecto.
  - *Diferenciación del servicio:* como en todos los negocios, es importante que el cliente distinga los servicios ofrecidos de los de la competencia, y en este caso es una tarea más sencilla por la escasez de colegios con las mismas características. Pero no por eso la calidad del servicio ofrecido será un objetivo primordial.
  - *La marca:* como se ha comentado, no hay muchos colegios bilingües por la Safor, pero hay que tener en cuenta esa competencia, ya que los años en el mercado le han dado credibilidad, confianza y prestigio. Lo que supondrá para la empresa de nueva creación una desventaja a la hora de competir con ellos. Estos son sentimientos que se ganan a lo largo del tiempo y que un nuevo negocio no lo tiene en sus inicios como tal. A través de estas cualidades diferenciarse de la competencia existente así como la que venga

en un futuro será una tarea más sencilla. Por lo que la fidelización de los clientes también será un factor clave: conseguir que los padres y madres matriculen a los hijos que tengan en el colegio. Es decir, si tienen un hijo, y a los tres años vuelven a ser padres, que piensen en la misma escuela para la educación de sus hijos en esas etapas.

- *Localización favorable:* se tendrán en cuenta aspectos como la accesibilidad al colegio (los aparcamientos disponibles para recoger a los alumnos, carreteras accesibles, etc.), la proximidad para que los alumnos puedan ir andando. En el caso del nuevo colegio, estará situado a medio camino del centro de la ciudad y las afueras, en una zona de crecimiento y cerca de varias urbanizaciones. Además de buenas carreteras y facilidad de acceso. Este es un aspecto muy importante a la hora de abrir un negocio de estas características, por lo que para saber con exactitud la localización que favorecerá el negocio, se ha realizado una tabla de decisión:

**Tabla 2: Tabla de decisión**

CRITERIOS /CONDICIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Proximidad al cliente	S	S	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	N	N	N
2. Tranquilidad	S	S	S	S	N	N	N	N	S	S	S	S	N	N	N	N
3. Accesible con transporte privado	S	S	N	N	S	S	N	N	S	S	N	N	S	S	N	N
4. Transporte público	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
<b>ALTERNATIVAS/ACCIONES</b>																
1. Centro ciudad					X	X	X	X								
2. Más alejado	X	X	X	X	X	X			X	X	X		X			
3. A las afueras de la ciudad	X	X			X				X		X		X			

**Fuente: Elaboración propia**

En la siguiente Tabla 3, se muestra la primera tabla de decisión reducida, es decir, se han eliminado aquellas combinaciones redundantes, y otras consideradas como no adecuadas, como que el colegio no tenga proximidad a los clientes, a la vez que no se

pueda acceder a través de transporte público ni tenga buen acceso con transporte privado (malas carreteras, mala iluminación, etc.), como ocurre en la columna número 12. En esta tabla de decisión se le ha dado mucha importancia a la proximidad de la escuela a las casas de sus alumnos, por esta razón a falta de proximidad será muy importante a tener en cuenta el transporte público y las vías de acceso.

**Tabla 3: Tabla de decisión reducida**

CRITERIOS /CONDICIONES	5	6	7	9	10	11
1. Proximidad al cliente	S	S	S	N	N	N
2. Tranquilidad	N	N	N	S	S	S
3. Accesible con transporte privado	S	S	N	S	S	N
4. Transporte público	S	N	S	S	N	S
ALTERNATIVAS/ACCIONES						
1. Centro ciudad	X	X	X			
2. Más alejado	X	X		X	X	X
3. A las afueras de la ciudad	X			X		X

**Fuente: Elaboración propia**

Como conclusión de las dos tablas anteriores explicadas, la alternativa que más combinaciones posibles tiene es la de crear el colegio en una zona intermedia, cerca de varias urbanizaciones.

Por otra parte, al iniciar un nuevo negocio, también se deben tener en cuenta las barreras de salida que puedan encontrarse en este sector, por si en algún momento se decide abandonar el mercado. Con ello se hace referencia a factores económicos, estratégicos y emocionales, que hacen que las empresas sigan en un sector determinado.

- Barreras de Salida:
  - *Equipamientos y mobiliario:* en el caso de salir del mercado, hay que pensar que hacer con todo el mobiliario, además del edificio. Por ejemplo, en el caso de ordenadores y proyectores, su venta en el mercado de segunda mano sería

mucho más sencilla que equipamientos como sillas y pizarras. En lo que respecta al edificio, no sería fácil desprenderse de él debido a la mala situación económica que se atraviesa en la actualidad.

- *Barreras emocionales:* estas barreras son causadas por los sentimientos que podría tener el propio empresario al abandonar el mercado, como pueda ser el temor a perder prestigio, o la lealtad de sus empleados.
- *Regulaciones laborales:* para todos los negocios el despido de los empleados supone un alto coste, y es una de las barreras económicas más importantes a tener en cuenta.

#### **Amenaza de productos sustitutivos. (F4)**

En la educación se observan cambios y empieza a ser un mercado más dinámico debido fundamentalmente a las tecnologías utilizadas como medio de enseñanza en los colegios.

Debido a la utilización en la enseñanza cada vez mayor de estas tecnologías, aparecen sustitutivos como la enseñanza on-line (la enseñanza a distancia), donde no es necesaria la presencia de los alumnos, pero que en nuestro caso al tratarse de alumnos de infantil, primaria y secundaria. Por otra parte, las clases particulares son un sustitutivo del servicio que se ofrece, ya que al tratarse de un colegio bilingüe, los padres y madres o tutores de los niños piensan que esta característica es innecesaria por tener otro servicio complementario que cubra esta necesidad de formación.

Estas son las dos principales amenazas que se encuentran con respecto a los productos sustitutivos en la actualidad.

#### **Rivalidad entre los competidores. (F5)**

Esta última fuerza de Porter suele ser la más potente de las cinco ya que permite conocer cómo se encuentra el sector y de qué forma puede afectar la competencia al negocio. Es decir, conocer qué acciones podrían tomar contra el negocio creado para ganar cuota de mercado y así aumentar sus beneficios. Muchas de estas acciones se reflejan en el plano de los precios (bajadas por parte de la competencia), pero la rivalidad también se encuentra en otras dimensiones como innovación, el marketing (campañas publicitarias agresivas), etc.

Por lo que se debe centrar la atención en cómo va a reaccionar los restantes colegios de la zona con la creación de este nuevo colegio.

### **6.5. Estudio de la competencia**

Para realizar este estudio, será necesario desplazarse al lugar donde se abrirá el colegio para conocer los que hay cerca del lugar. Tenemos que conocer cuáles son los colegios que pueden competir directamente.

Por lo que se conoce que en la zona donde se creará el negocio, no hay casi ningún colegio que presente estas características. Por lo que no existe mucha competencia directa.

Pero hay que tener en cuenta que aunque no haya colegios bilingües por esta zona, hay colegios con elevado prestigio, lo que puede influir en la cuota de mercado.

Se puede destacar como competencia directa, los siguientes colegios, por estar situados en la Comarca de la Safor y ofrecer los mismos servicios:

- a) Colegio “El Rebollet”: Situado en Oliva, a 12 Km. de Gandia. Cuenta con 43 socios en la cooperativa de enseñanza, su oferta formativa es infantil, primaria y secundaria, y con más de 600 alumnos en total. Dicho colegio ofrece los mismos servicios que los de la “Nueva Escuela” en cuanto a los idiomas, y representa la principal competencia. Ya que cuenta con la experiencia y el prestigio reconocido por la formación que reciben los alumnos de la misma.
  
- b) “British School”: No se trata de un colegio sino de una academia, pero por su larga trayectoria y sus características se debe tener en cuenta a la hora de estudiar la competencia existente. Este centro también se encuentra situado en Oliva, y se trata de un centro especializado en lengua inglesa que lleva impartiendo clases de inglés desde 1993, y transmitiendo a sus alumnos las características de la lengua y la cultura inglesa. Además también ofrece la posibilidad de aprender otras lenguas como el alemán o francés. La enseñanza que ofrece va dirigida a alumnos desde 4 años, abarcando primaria, ESO, bachiller y FP.

## **6.6. Conclusión**

La mala situación que atraviesa el país está afectando a todas y cada una de las Comunidades Autónomas. La crisis se está alargando de forma que muchas empresas se ven obligadas a su cierre tras años de estar inmersas en el mercado. Por ello, es muy importante tener constancia de todos los datos analizados para poder orientarse en el riesgo que se incurre en la creación de un nuevo negocio.

También es de gran importancia el destacable envejecimiento que está teniendo la población, ya que ello tiene consecuencias económico-sociales:

- Un aumento considerable de los gastos sanitarios
  
- Incremento de los gastos en servicios sociales (residencias, servicios para la tercera edad, etc.)
  
- La subida acelerada del coste del pago de las pensiones, lo cual pone en peligro en actual sistema de reparto que sigue la Seguridad Social.
  
- El desarrollo tecnológico del mundo actual obliga a la renovación generacional del empleo, es decir, jubilaciones anticipadas de los trabajadores de más edad, para ser substituidos por otros más jóvenes que tengan una formación más actualizada.
  
- La población que vive de las pensiones tiende a reducir su nivel de consumo, lo que da lugar a economías menos dinámicas.

A pesar de todo ello, tiempos de crisis también son tiempos de oportunidades y hay que saber cómo sacar provecho de la situación. Añadiendo que la economía se conoce ya como la economía del conocimiento, un colegio como el de “Nueva Escuela” está inmerso en esta nueva forma de visualización, aportando los conocimientos necesarios para formar los recursos más importantes dentro de cualquier empresa: el capital humano.

Otro punto a destacar de este análisis, es el hecho que no existe mucha competencia directa pero la que existe es muy importante. Por lo que deberemos potenciar las ventajas que nos proporcionará no ser líderes en el mercado en este tipo de servicios.

## ANÁLISIS INTERNO

# CAPÍTULO VII – PLAN DE OPERACIONES

## **7.1. Introducción**

El servicio que se ofrecerá va a ser la enseñanza, características de la cual vendrán en función de:

- La profesionalidad de cada uno de los profesores con los que contará el centro.
- La metodología que lleven a cabo para transmitir y evaluar los conocimientos.
- El grado de influencia de los profesores hacia los alumnos.

Por lo tanto, en este apartado se hablará del proceso que se lleva a cabo para que la transmisión de conocimientos sea lo más eficaz posible, desde la selección del personal hasta que el alumno aprueba el curso. Además, se describirá la localización física del colegio.

## **7.2. Localización e infraestructuras**

### LOCALIZACIÓN

Anteriormente se ha desarrollado una tabla de decisión que permita escoger la localización más favorable, por ello la zona escogida es al principio de la Urbanización la Mar, en Gandia, cerca del Cuartel de la Guardia Civil, exactamente en la intersección de la C/Dels Furs y la C/Carles Salvador con la Adva. de la Mar. De este modo, la escuela tendrá dos salidas, la principal en la C/Dels Furs, y la trasera, por la C/Carles Salvador, evitando de esta forma la Avda. de la Mar ya que por aquí suele haber más tráfico de coches, por lo que será más seguros para que los niños y niñas que salgan o entren del colegio.

Se ha escogido esta ubicación por varias razones, entre las que destacan:

- La proximidad a un parque infantil
- Facilidad de acceso con vehículo
- Zona tranquila al situarse cerca de una urbanización
- Facilidad de acceso con transporte público
- Zona conocida

- Cerca de parques infantiles

## INFRAESTRUCTURAS

El Colegio de Educación Infantil y Primaria “Nueva Escuela” consta de un único edificio separado en dos alas, una dedicada a la Educación Primaria y otra a la Educación Secundaria. Ambas alas tienen un patio en común, y a parte hay otro patio en la parte superior del ala de Educación Primaria.

Se puede acceder al colegio por dos calles diferentes, por lo que tiene dos entradas, una principal y otra secundaria.

Tanto en la parte de Educación Infantil como de Primaria, hay una línea por curso en principio, por lo que en Infantil contarán con 3 aulas. Además, contaremos con una sala de psicomotricidad, un aula de logopedia y una pequeña biblioteca, todo ello distribuido en dos plantas. Por supuesto que esta parte del edificio también tendrá sus correspondientes lavabos. Será en esta ala del edificio del colegio donde se centralizarán los despachos de Dirección, Secretaría, Jefatura de Estudios y el Departamento de Orientación.

En cuanto a Primaria contará con 6 aulas para los seis cursos con una línea en cada uno, además de dos aulas de música y dos de informática, salón de actos, biblioteca, comedor, cocina y pistas polideportivas (patio central).

La distribución aproximada, en metros cuadrados, quedaría de la siguiente forma:

- Patio Central: De 80 m<sup>2</sup>
- Aulas de alumnos de 30: De 40 m<sup>2</sup> \* 6= 240 m<sup>2</sup>
- Aulas de alumnos de 20: De 30 m<sup>2</sup> \* 3= 90 m<sup>2</sup>
- Aula de música: 35 m<sup>2</sup>
- Aula de informática: 25 m<sup>2</sup> \* 2= 50 m<sup>2</sup>
- Aula de psicomotricidad: 45 m<sup>2</sup>
- Aula de logopedia: 30 m<sup>2</sup>
- Despachos: 15 m<sup>2</sup> \* 4= 60 m<sup>2</sup>
- Salón de actos: 70 m<sup>2</sup>
- Biblioteca grande: 25 m<sup>2</sup>
- Biblioteca pequeña: 15 m<sup>2</sup>

- Comedor y cocina: 70 m<sup>2</sup>

En total:

- Superficie: 340 m<sup>2</sup>
- Total metros construidos: 950 m<sup>2</sup>

La distribución quedaría de la siguiente forma:

- En el ala perteneciente a Infantil, en la planta baja se encuentran los tres cursos, en la primera planta la sala de psicomotricidad, el aula de logopedia y la pequeña biblioteca, y en la segunda planta se encuentran ubicados los despachos de Dirección, Secretaría, Jefatura de Estudios y el Departamento de Orientación. El Salón de actos también se localiza en este ala del edificio en la tercera planta, teniendo acceso al aula por las dos partes del edificio.
- En el ala de Primaria, en la planta baja están los comedores y cocina, además de conserjería. En la primera planta se encuentran tres aulas que corresponden a los tres primeros cursos de Primaria. En la segunda planta, se encuentran ubicados las aulas de los tres cursos restantes. Por último, la biblioteca, el aula de informática y el aula de música están en la tercera planta.

Tanto Infantil como Primaria, tienen un patio en común, con la posibilidad de tener otro patio de 110 m<sup>2</sup> en la parte superior del colegio. Esta opción irá en relación con el número de matriculas, es decir, por el número de niños que haya en la escuela.

Todo ello distribuido de forma que, si fueran necesarias ampliaciones o reformas en las aulas fuera posible y no se convirtiera en un obstáculo en el crecimiento y mejora del colegio.

## Equipamientos y procesos

### EQUIPAMIENTOS

En cuanto a los equipamientos, se tendrán en cuenta tanto los recursos tangibles que se necesitan como los intangibles. Al tratarse de la educación, se pondrá más énfasis en los recursos intangibles que en los tangibles, lo cual no significa que estos segundos no sean de gran importancia. A continuación se muestran en las Tablas 1 y 2 los recursos necesarios para poner en marcha el colegio:

**Tabla 1: Equipamientos. Recursos tangibles**

Recursos tangibles
✓ Mobiliario: mesas, sillas, baños/vestuarios, aire acondicionado/calefacción, etc.
✓ Materiales varios: ordenadores, proyectores, papel, bolígrafos, rotuladores, gomas, comida (comedor)
✓ Recursos económicos

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 2: Equipamientos. Recursos intangibles**

Recursos intangibles
✓ Capital humano: especial importancia en estos recursos por las características del servicio en cuanto al personal docente que se contrate, también encontramos el personal de secretariado, dirección y comedor.

**Fuente: Elaboración propia**

A continuación, se presenta como quedaría distribuida la plantilla del profesorado, la cual va a depender del número de alumnos. Por lo que si la previsión de los alumnos para el primer año es de:

- Infantil 3 años: 12 alumnos
- Infantil 4 años: 12 alumnos
- Infantil 5 años: 25 alumnos
- Primaria 1º: 27 alumnos
- Primaria 2º: 25 alumnos
- Primaria 3º: 25 alumnos
- Primaria 4º: 23 alumnos
- Primaria 5º: 18 alumnos
- Primaria 6º: 22 alumnos

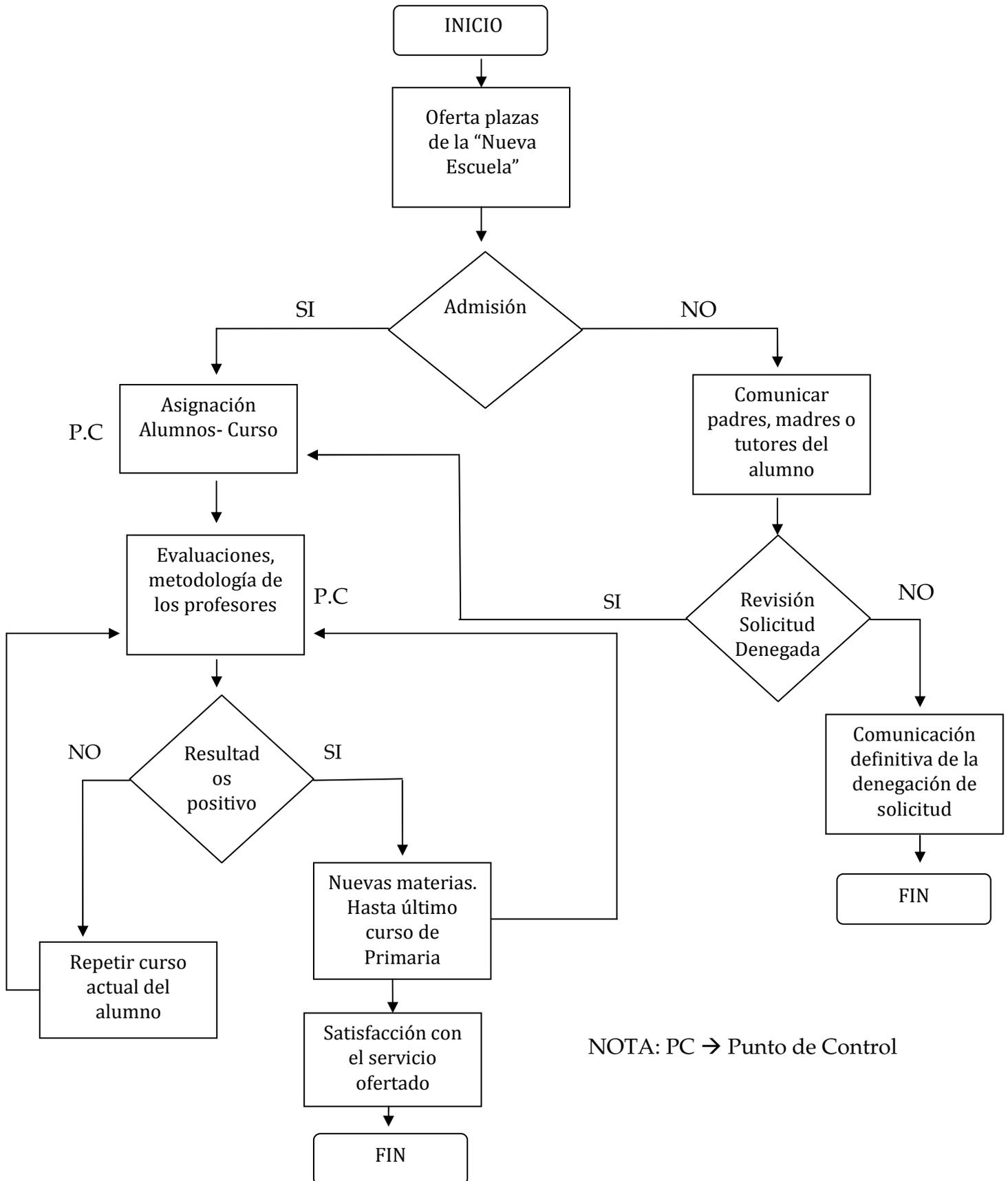
Por lo tanto el profesorado estará formado por 12 profesores para un total de 189 alumnos, distribuidos de la siguiente manera:

- Educación Infantil: 3 profesores
- Educación Primaria: 9 profesores

## PROCESOS

En este apartado se utilizará el Diagrama de Flujos para representar todos los procesos del servicio, desde que se obtienen los inputs (alumnos de 1º de Infantil) hasta que se convierten en outputs (estudiantes con altos conocimientos generales, último curso de Primaria, sobre todo en lo que respecta a los idiomas).

**Figura 1: Diagrama de Flujos del servicio. Desglose inicial**

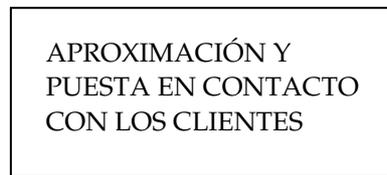
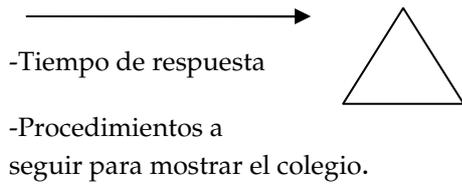


Fuente: Elaboración propia

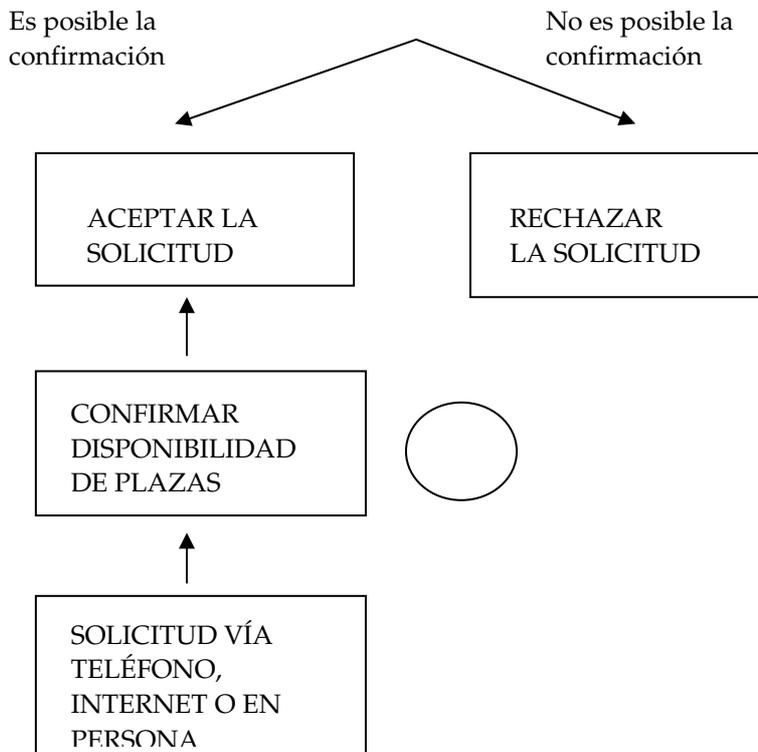
A través del Diagrama de Flujos anterior, se han descrito de forma general la lista de actividades, pero ahora se van a analizar las actividades con más profundidad, se irán incluyendo los elementos físicos que intervienen, realizando de este modo el Plano del Servicio:

**Figura 2: Plano del servicio**

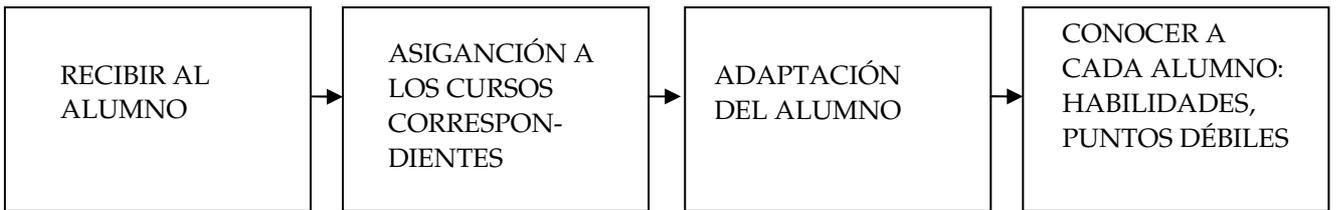
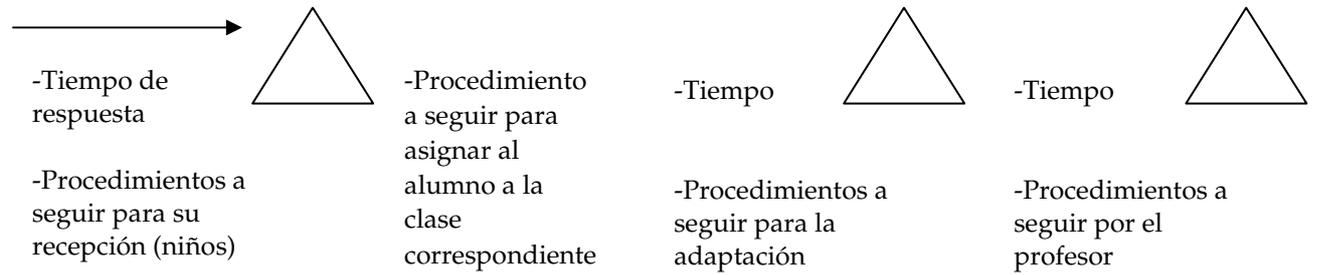
**PRIMER ACTO**



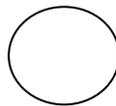
- Profesor
- Tono de la voz e imagen



**SEGUNDO ACTO**

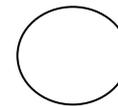


- Aspecto agradable
- Tono de simpatía
- Profesor
- Mobiliario y decoración

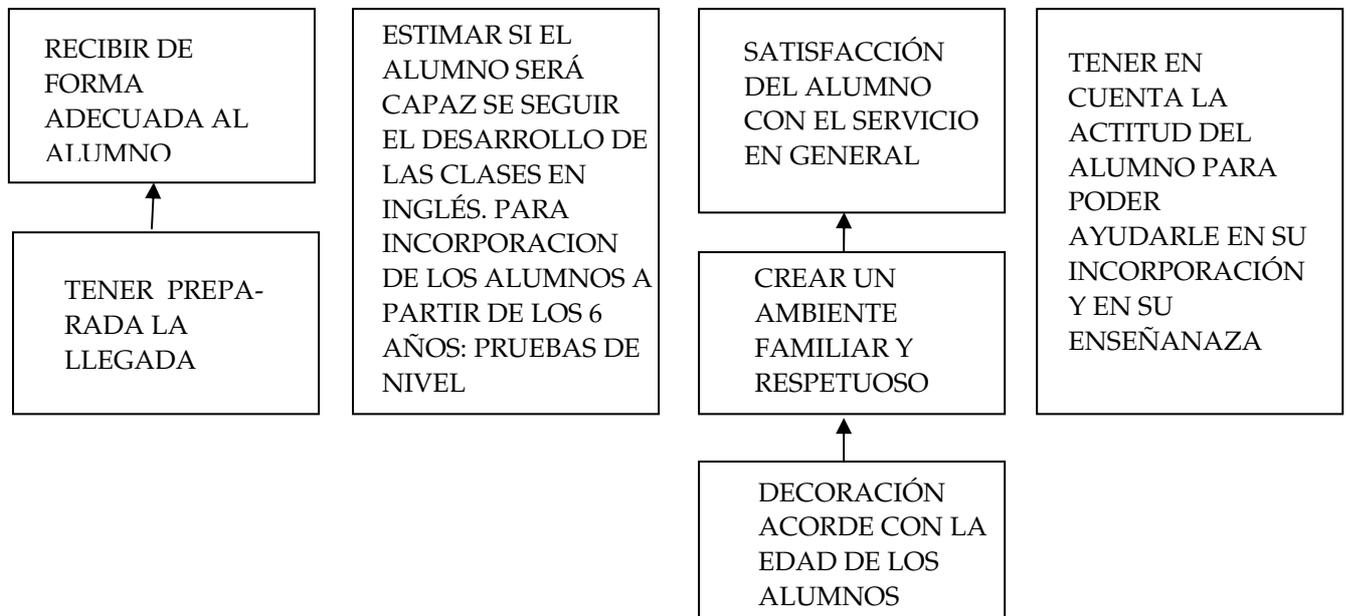


-Profesor

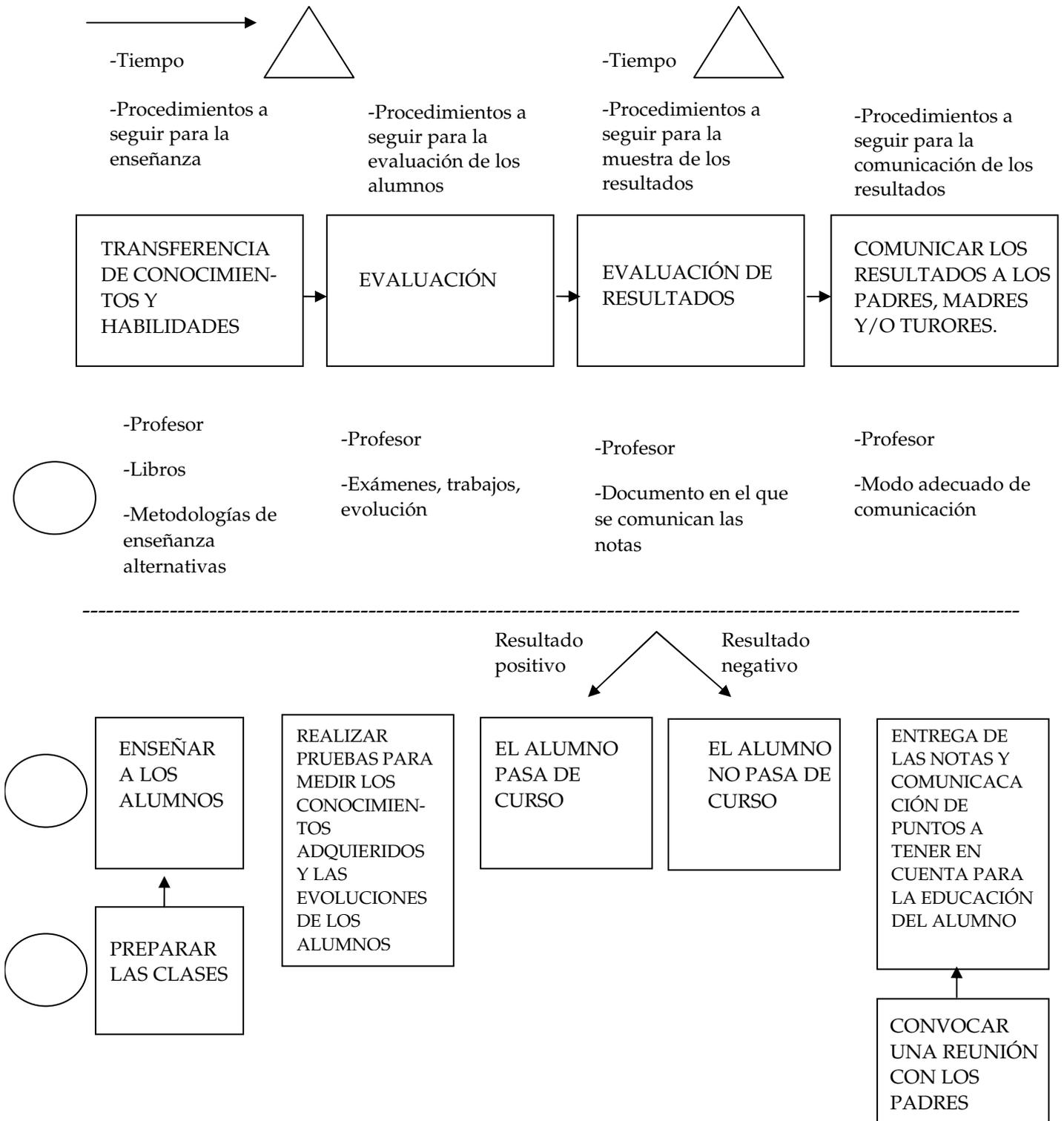
- Profesor
- Mobiliario y decoración de las aulas



-Profesionalidad  
-Profesor



**TERCER ACTO**



Fuente: Elaboración propia

A través de esta descomposición gráfica de los pasos lógicos y secuenciales que se van a realizar como parte del proceso de creación, prestación y entrega, que incluye: estructuras, contactos con la clientela, operaciones, conexiones, tareas, estándares, relaciones temporales y espaciales, y similares, ya se puede tener una visualización general del proceso de creación, prestación y entrega del servicio que se va a ofrecer.

### **Actividades críticas**

Como se observa en el diagrama y en Plano del servicio, existen diversos puntos de control que corresponden a las actividades críticas del negocio. Estas actividades vienen representadas de forma más clara en el Plano del servicio y son aquellas que se muestran a través del círculo o del triángulo. Las actividades marcadas con el círculo corresponden a aquellas en las que el profesorado puede fallar, y las marcadas con los triángulos son aquellas actividades en las que existe un riesgo de espera excesiva.

Se considera que estas actividades críticas deben tener especial atención si se quieren satisfacer las necesidades y/o deseos de los clientes.

En este colegio, se considera primordial la enseñanza de los alumnos, es decir, los conocimientos que han adquirido una vez salen de allí. Por lo que las actividades críticas destacadas en el proceso del servicio están relacionadas con este aspecto, y son las siguientes:

- A) Asignación de las plazas disponibles en el colegio.
- B) Asignación de los alumnos en los cursos correspondientes.
- C) La capacidad de los profesores para llegar a conocer a cada alumno con el fin de mejorar la enseñanza que reciben.
- D) Las metodologías de enseñanza que se utilicen para transmitir los conocimientos a los alumnos. Las clases deben estar bien preparadas por cada profesor de cada uno de los cursos.
- E) Las evaluaciones llevadas a cabo por los profesores del colegio.
- F) Conocer la satisfacción de nuestros clientes una vez finalice el servicio.

### **Soluciones a las actividades críticas**

- a) Se conoce el número exacto de alumnos a los que se puede dar una plaza en buenas condiciones en la escuela. Además, como es de nueva creación, su publicidad se llevará a través de buenos medios, asegurándose que se haya dado a conocer.
- b) También se tendrán en cuenta el número de alumnos por clase, para favorecer así la enseñanza de los mismos. Las pruebas de nivel que se realizarán irán acordes con la edad de los alumnos que la realicen
- c) Para la correcta evaluación los profesores deben conocer a sus alumnos e intentar reforzar aquellos puntos más débiles. De este modo, conseguir una atención personalizada y de calidad. Conocer al alumno también ayudará a su correcta evaluación.
- d) Por otra parte, los profesores del centro desempeñan un papel fundamental para transmitir los conocimientos a los alumnos, por lo que las metodologías de enseñanza y evaluación serán las mejores por la profesionalidad y capacidad del profesorado elegido.
- e) Por último, cuando finalice el servicio, antes de no volver a ver el cliente (por ejemplo en alguna reunión de padres/madres/tutores) pasaremos una encuesta donde calificarán el servicio recibido. En el caso de que algún alumno abandone el colegio antes del último curso de Primaria, es decir, que fuera por otras causas, se llevaría a cabo una reunión con los padres, madres o tutores.

### **7.3. Conclusión**

A lo largo de este capítulo, se ha visto todo lo referente a la localización, los recursos necesarios para poner en funcionamiento el colegio, así como el Plano del servicio, la cual es una herramienta fundamental para identificar todas las actividades que existen en relación a la prestación de la educación y tener en cuenta aquellas actividades que pueden afectar a la calidad del servicio prestado.

Es importante conocer el servicio que se quiere ofrecer para poder tener una clara distribución de los alumnos, y que además tengan los mejores recursos a su alcance para que el nivel de educación sea el más elevado posible.

No hay que dejar de pensar en la idea del colegio bilingüe, por lo que el nivel de profesionalidad, las metodologías de enseñanza y evaluación, así como la asignación de los alumnos a los cursos son algunas de las actividades que más se han de tener en cuenta para crear un servicio de calidad.

# CAPÍTULO VIII – PLAN DE ORGANIZACIÓN

## **8.1. Introducción**

Es primordial conocer la forma jurídica que a tomar el negocio, ya que se escogerá la que mejor se adapte a las características de la nueva empresa.

En este punto del trabajo, también se describen los puestos de trabajo para poder planificar los recursos humanos que sean necesarios, buscarlos y seleccionarlos, para finalmente contratarlos. De esta forma se asegura una buena planificación, siempre en busca de la máxima profesionalidad de los candidatos

## **8.2. Forma jurídica**

La nueva empresa adoptará la forma jurídica de cooperativa de enseñanza. Por lo que es apropiado recordar en qué se basa una cooperativa:

*“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”.* [ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL]

Una cooperativa es una forma de organizar empresas, basada en una estructura y funcionamiento democráticos. En una cooperativa los socios:

- Son libres para entrar y salir de la cooperativa cuando lo deseen.
- Participan directamente y en condiciones de igualdad (en lugar de hacerlo por el capital aportado) lo que evita el enriquecimiento personal de uno frente otros. La participación en los beneficios depende del trabajo que realice cada uno, no del capital que cada uno haya aportado.

Uno de los principios básicos de las cooperativas es la cooperación entre cooperativas. Por otra parte, las cooperativas están obligadas a aportar formación e información a sus socios y asalariados. En estas empresas debe existir obligatoriamente un fondo de formación y promoción.

### Cooperativa de enseñanza

Se trata de un centro de enseñanza que se rige por los principios del cooperativismo (Anexo 1). Las cooperativas de enseñanza se originan cuando un grupo de profesores se une para crear su propio puesto de trabajo en las mejores condiciones posibles. Buscan mejorar la calidad de la vida personal docente y la calidad de la enseñanza.

Las cooperativas de enseñanza se distinguen por su capacidad para crear empleo estable. El porcentaje de empleo fijo sobre el empleo en este tipo de cooperativas suele ser superior al de otras fórmulas empresariales.

**La Unión Española de Cooperativas de Enseñanza (UECOE)**, el ente que representa a los centros de enseñanza españolas cuya forma jurídica es la cooperativa, agrupa a 450 cooperativas de enseñanza en las que trabajan 6.700 socios trabajadores y 2.400 contratados.

En España las cooperativas de enseñanza son un sector consolidado. Por todo ello es la mejor forma jurídica con la que podría crearse esta empresa.

Las principales características de las cooperativas quedan resumidas en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Características de las Cooperativas de Trabajo**

CARACTERÍSTICAS DE LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO. GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El número mínimo de socios será de tres.</li> <li>➤ El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios.</li> <li>➤ El importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social.</li> <li>➤ Los Estatutos fijarán el capital social mínimo con el que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.</li> </ul>

**Fuente: Alianza Cooperativa Internacional**

Los trámites que se necesitan para crear una cooperativa en España:

**Tabla 2: Trámites**

TRÁMITES PARA SU CONSTITUCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certificación negativa del nombre de la Sociedad: Es un documento en el que consta que no existe otra sociedad cooperativa con la misma denominación, lo expide el Registro de Cooperativas y Sociedades Laborales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.</li> <li>➤ Escritura Pública</li> <li>➤ Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados</li> <li>➤ Inscripción en el registro de Sociedades Cooperativas. Una vez realizada la inscripción en el Registro de Cooperativas, ésta devolverá a la sociedad cooperativa una copia con la nota de inscripción.</li> </ul> <p><u>Otros trámites:</u> Diligenciado y legalizado de los libros sociales y de contabilidad, en el Registro de Sociedades Cooperativas</p>
TRÁMITES PARA INICIAR LA ACTIVIDAD
<p><b><u>Fiscales:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta en declaración censal.</li> </ul> <p>Recogida y presentación de impresos: Delegación Provincial de Trabajo y Asuntos Sociales o, en su caso, Instituto Nacional de la Seguridad Social.</p> <p><b><u>Laborales:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inscripción de la empresa y afiliación de los socios y trabajadores a la Seguridad Social y alta de los mismos en el Régimen que corresponda.</li> <li>➤ Comunicar la apertura del Centro de trabajo a la autoridad laboral.</li> <li>➤ Adquirir y sellar los libros de visitas.</li> </ul>

Recogida y presentación de impresos: Dirección Provincial de Trabajo y Asuntos Sociales o, en su caso, Instituto Nacional de la Seguridad Social.

Otros trámites:

Licencia de apertura, obras, etc., ante el Ayuntamiento correspondiente.

Realización de la Asamblea Constituyente para aprobar los Estatutos Sociales.

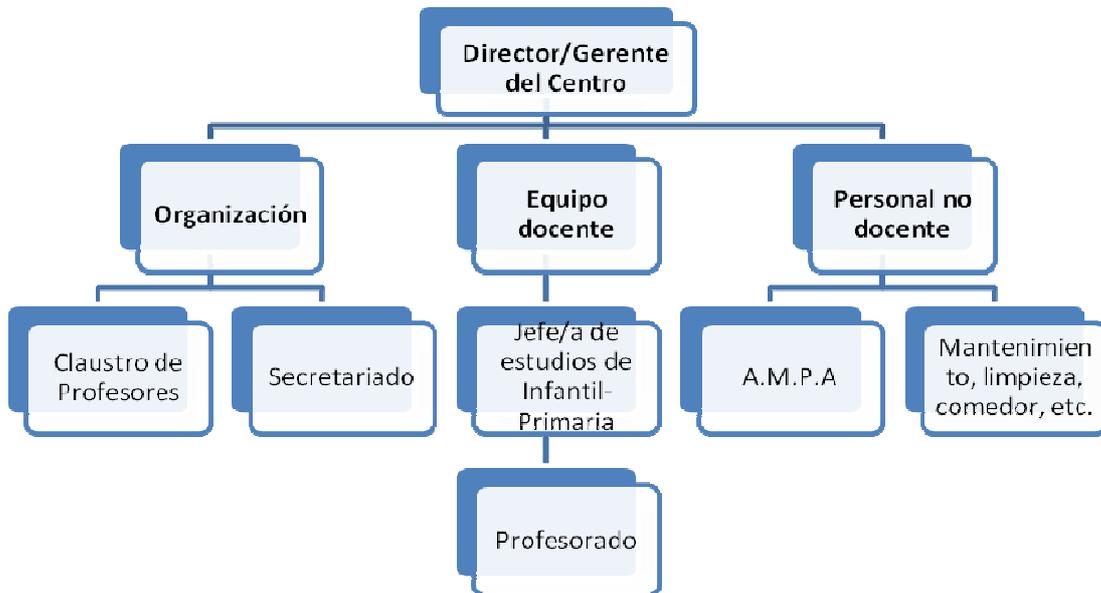
**Fuente: Alianza Cooperativa Internacional**

### **8.3. Organigrama**

La estructura organizativa que se ha adoptado es la Lineo-Funcional. Este tipo de organización es la más utilizada en la actualidad por ser la más ventajosa. En ella se combinan los dos tipos de organización, la lineal y la funcional, y las ventajas que se obtienen son: favorece la toma de decisiones y la ejecución de las mismas, permite descubrir errores más fácilmente, permite un mayor control, no hay conflictos de autoridad, es claro y sencillo, muy útil en empresas que acaban de empezar y, por su grado de especialización (funcional). Sin embargo, también se encuentran algunas desventajas como su rigidez y que la organización depende de personas determinadas, lo que puede originar conflictos.

La clave está en aprovechar las ventajas que ofrece y minimizar al máximo los inconvenientes que pueda tener este tipo de organización.

**Figura 1: Organigrama**



**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en el organigrama, las áreas destacadas en este tipo de organización son las siguientes:

- Equipo Directivo
- Personal Docente
- Personal no docente

#### **8.4. Análisis y descripción de los puestos de trabajo**

A través de este proceso se podrá obtener toda la información relativa y relevante de un puesto de trabajo.

A continuación se realizará el análisis de los puestos de trabajo, de modo que se conocerá el perfil del personal que se contratará para conseguir los objetivos del colegio.

El análisis quedará del siguiente modo:

Puesto de trabajo: Director/Gerente: Las funciones que ha de desempeñar son: la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación en esta unidad educativa. Es necesario que el Director inspire credibilidad, respeto y confianza en

aquellos con los que trabaja. Debe ser una persona con capacidad de decisión y resolución de problemas. Para este puesto se requiere un nivel superior de formación para liderar y dirigir este tipo de organización. Destacan conocimientos de liderazgo y de dirección de empresas, así como el conocimiento de este tipo de organizaciones educativas.

Las principales funciones que ha de desempeñar el director se pueden resumir en estas cinco:

- Relacionarse con las Administraciones: ha de vigilar que se cumplan las leyes, representar al centro, etc.
- Ejercer la jefatura del colegio: controlar los permisos, los horarios, nombrar los cargos, etc.
- Realizar los aspectos administrativos y de gestión: ejecutar los presupuestos, hacer contrataciones del tipo que se necesiten, así como controlar todos los documentos oficiales.
- Mantener y cuidar las relaciones con todos los stakeholders: convenios de colaboración que se puedan establecer, participar con la comunidad, proyección del centro en su entorno.
- Dirigir y coordinar todas las actividades que se lleven a cabo en el colegio.

Puesto de trabajo: Jefe de estudios de Infantil-Primaria: Debe ser una persona comunicativa y organizada. Esta persona suele ser alguien del equipo docente, por lo que la formación será necesaria. Será la persona en la que el Director delegará algunas de sus funciones pero no su responsabilidad.

La persona que ocupe este cargo será el jefe de personal docente por delegación del Director, es decir, el jefe más inmediato del personal docente. Además, coordinará todas las actividades académicas y de orientación del centro:

- Elaborar los horarios tanto de los profesores como de los alumnos.
- Coordinar los equipos docentes, así como a los tutores y a la acción tutorial.

Puesto de trabajo: Secretariado: También debe ser una persona organizada y que sea capaz de realizar las siguientes funciones:

- Levantar actas y llevar todos los temas de las firmas.

- Llevar el régimen administrativo de colegio: expedir los certificados del centro, y todo lo que tenga que ver con libros de escolaridad, archivos y expedientes de los alumnos.
- Bajo la responsabilidad del Director: elaborar el proyecto de presupuesto del colegio, realizar las acciones de tesorería y la redención de cuentas para la aprobación de las mismas.
- También por delegación del Director, es el jefe del PAS (Personal Administrativo y de Servicio).
- Responsabilizarse del material, equipamiento y mobiliario del colegio, será quien lleve el inventario del mismo.

Puesto de trabajo: Profesorado: El colegio cuenta con dieciséis profesores, seis de Infantil y los restantes de Primaria.

- *Infantil*

Los maestros deberán favorecer el desarrollo físico y personal de los alumnos y compensar las desigualdades que por diversas razones puedan existir entre ellos. El profesorado tendrá la titulación de Maestro especialista en Educación Infantil para el ciclo de 3 a 6 años.

Las áreas relacionadas con este ciclo que se van a impartir y que el profesorado ha de conocer, se muestran en la Tabla 3:

**Tabla 3: Áreas impartidas en Educación Infantil**

Identidad y Autonomía Personal	Comunicación y Representación	Medio Físico y Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cuerpo y la propia imagen</li> <li>- Juego y movimiento</li> <li>- La actividad y la vida cotidiana</li> <li>- El cuidado de uno mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lenguaje Oral</li> <li>- Aproximación al lenguaje escrito</li> <li>- Expresión plástica</li> <li>- Expresión musical</li> <li>- Expresión corporal</li> <li>- Relaciones, medida y representación en el espacio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los primeros grupos sociales</li> <li>- La vida en sociedad</li> <li>- Los objetos</li> <li>- Animales y plantas</li> </ul>

**Fuente: Editoriales Universidad de Salamanca**

▪ *Primaria*

En este ciclo, los maestros han de promover la socialización de los alumnos, así como favorecer su incorporación a la cultura y contribuir a la progresiva autonomía de acción en su medio

En esta etapa educativa, las áreas que se van a impartir y que el profesorado ha de conocer, son:

- Conocimiento del medio
- Educación artística
- Educación física
- Lengua Castellana y Literatura
- Lengua extranjera
- Matemáticas
- Ética

Al tratarse de un colegio bilingüe, el profesorado ha de ser capaz de enseñar las correspondientes asignaturas en inglés, por lo que será necesario que esté en posesión del título pertinente. Además, en cuanto a la asignatura de lengua extranjera los alumnos podrán escoger entre francés o alemán, por lo que necesitaremos dos profesores para impartir dichas clases

Puesto de trabajo: Comedor: Este puesto implica que el empleado deba acomodar sus horas de trabajo a las necesidades del comedor escolar, las cuales determinará el Director del colegio. También implica respetar y dar trato correcto a todos los alumnos del comedor, así como mantener el orden en el mismo. El colegio contará con una persona en la cocina y dos en el comedor.

Las necesidades de personal pueden ir variando a lo largo del tiempo, ya que puede que aumente o disminuya el número de alumnos en el comedor, o que varíe el número de matriculas, etc.

Una vez hecho el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, ya se conoce el perfil de los profesionales en la materia que se quieren contratar. Éstos deben cumplir los requisitos de los puestos analizados para que los objetivos de la organización se cumplan.

Por lo que la contratación se considera como una de las tareas esenciales para el departamento de RRHH y de máxima importancia para la organización.

Los procesos que se llevarán a cabo para la contratación del personal son los resumidos en la figura siguiente:

**Figura 2:** La Contratación de RRHH en las organizaciones



Fuente: Francisco Oltra Climent (2004)

## POLÍTICA RETRIBUTIVA

Los horarios de trabajo de todos los empleados, así como los horarios, se adecuarán a las leyes establecidas.

**Tabla 4: Política retributiva de la empresa**

Puesto	Horas semanales medias trabajadas	Nº de empleados	Salario bruto mensual medio por empleado
Dirección	40	1	1.550€
Secretariado	40	1	950€
Jefe de estudios	40	1	1.350€
Profesorado	20	11	1.275€
Comedor	15	3	450€
Profesorado Extra	8	3	200€
<b>TOTAL SUELDOS MENSUALES</b>			<b>19.825€</b>

Fuente: Elaboración propia

A las pagas ordinarias hay que sumarles las pagas extras del personal contratado, teniendo en cuenta que hay que restarle una paga de todo el personal de comedor ya que en el mes de Agosto no se dispondrá de este servicio. La necesidad de personal se distribuye de la siguiente manera a lo largo del año:

**Tabla 5: Personal necesario para la puesta en funcionamiento del colegio**

Puesto de trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Secretariado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de estudios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Profesorado	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Profesorado Extra	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Personal del Comedor	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

La evolución anual del salario de los empleados será de un 2%

Además de los sueldos, se debe tener en cuenta el coste de Seguridad Social de los empleados que será del 30%.

Teniendo en cuenta los sueldos, la Seguridad Social, las pagas extra, etc., el importe total anual de los gastos de personal ascienden a un total de 406.533€.

### **8.5. Conclusión**

Ya se conoce la forma jurídica que tendrá la empresa, una cooperativa de enseñanza, así como la estructura jerárquica de la empresa para evitar problemas a la hora de tomar decisiones, y los puestos de trabajo necesarios para ofrecer un servicio diferenciado y de calidad.

Dichos puestos de trabajo pueden diseñarse buscando aumentar la motivación y el rendimiento de aquellos que los ocupan, de esta forma la organización se encontrará en vías de lograr sus objetivos.

Por lo que la selección del personal y la adecuación de los puestos de trabajo, ha de ser una tarea relevante para la organización. También se debe tener en cuenta que en una empresa de nueva creación como es este caso, la rotación de los empleados puede que sea mayor hasta encontrar a la persona adecuada para el puesto, aunque se haya seguido una contratación rigurosa.

# CAPÍTULO IX – PLAN DE MARKETING

## 9.1. Introducción

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender muy bien al cliente de tal forma que, el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades. Es lo que le diferencia de las ventas, ya que éstas comprenden solamente las acciones impulsadas con el objeto de lograr la salida de sus productos o servicios, y con ello obtener el beneficio esperado. Es decir, que no se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

Ya en 1.975 decía Peter Drucker: “hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica”.

El Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio [PHILIP KOTLER].

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno de marketing se debe orientar hacia el consumidor, es decir, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia *participación de todos los integrantes de la empresa* para adaptarse a la realidad de los mercados.

En consecuencia, el Marketing debe tener en cuenta:

- Lo que quiere el cliente
- Cuándo lo quiere
- Dónde lo quiere
- Cómo quiere comprar el producto o servicio
- Quién realmente quiere comprarlo
- Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él
- Porqué puede querer comprarlo
- Que estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo

Es común que las empresas se ocupen solamente de los aspectos del Marketing Operativo (productos/servicios, precios, comunicación, distribución y ventas), subestimando la magnitud del análisis del Marketing Estratégico.

Para que un Plan de Marketing sea eficaz debe reunir una serie de requisitos y exige de sus responsables:

- Una aproximación realista
- Elaboración detallada y completa

- Debe incluir y desarrollar todos los objetivos
- Debe ser práctico y asequible para todo el personal
- De periodicidad determinada
- Compartido con todo el personal de la empresa

En la realización del Plan de Marketing, además hay que tener en cuenta que los clientes han cambiado:

- Su atención un recurso escaso
- Sin distancias
- Prefieren la confianza que sólo aporta una duración duradera
- Tienen más poder sobre los precios, es decir, pueden negociar precios
- Más cómodos
- Más informado y exigente
- Demandan la adaptación de la oferta a sus necesidades

Y por tanto preguntarse: ¿Son aplicables estas estrategias de marketing en los centros educativos?

En la Tabla 1, se realiza una división entre la situación antigua y la actual en cuanto a las costumbres y las familias. En ella se observa como los clientes de la escuela, padres y madres, han cambiado sus necesidades así como sus costumbres, además de que las expectativas sobre el servicio aumentan a lo largo de los años.

**Tabla 1: Evolución de la enseñanza**

<b><u>Situación clásica:</u></b>	<b><u>Situación actual:</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Final del XIX Principios del XX, la familia es el núcleo formador.</li> <li>▪ Los roles estaban predeterminados y poco movibles</li> <li>▪ El padre trabaja fuera y la madre cuida de los hijos “mi mama me mima”</li> <li>▪ Los niños van a la escuela por la mañana, comen en casa y juegan, escuchan la radio y temprano a dormir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El padre no vive en casa o viviendo no influye en la educación</li> <li>▪ La madre trabaja o está ocupada fuera del hogar</li> <li>▪ Sin contar nuevas parejas, cesión de los hijos a abuelos, etc.</li> <li>▪ 8 horas en el colegio, 1 de viaje, 2 de televisión,...</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

Por lo que en este contexto la escuela debe:

- Enseñar a comer, higiene personal
- Enseñar a respetar horarios
- Crear hábitos y conductas responsables
- Cubrir las necesidades de afecto
- Detectar problemas de salud

En este caso, se puede hablar más específicamente del marketing educativo para referirse a este tipo de estrategias. Ya que el Marketing Educativo hace referencia al proceso de investigación de las necesidades sociales, para desarrollar servicios educativos tendientes a satisfacer estas necesidades, acordes a su valor percibido, distribuidos en tiempo y lugar, y éticamente promocionados para generar bienestar entre individuos y organizaciones [JUAN MANUEL MANES].

Se debe distinguir asimismo tres tipos de aproximaciones en el ejercicio del Marketing:

- Un marketing *mínimo*, como aquel que se aplica a los servicios profesionales, sujeto a los códigos de ética de sus colegiaturas, cuyos grados de libertad para promocionarse son escasos e indirectos (por ejemplo un médico que dicta una conferencia sobre drogas en una escuela).
- Un marketing *equilibrado*, aplicable a instituciones educativas, organizaciones de salud y entidades sin fines de lucro, cuyas acciones promocionales deben alejarse de un sentido mercantilista que es sancionado por la sociedad (por ejemplo, un colegio que mejora su relación con la comunidad en sentido amplio).
- Un marketing *comercial*, que desde su propia acción mercantilista pretende influir en las decisiones de los consumidores (por ejemplo una empresa que realiza una oferta de temporada).

Por lo tanto, el marketing en la educación debe ser equilibrado y no agresivo, ya que por tener prioridad social, aún cuando generan intercambios económicos, deben mantenerse alejadas del mercantilismo. **Se trata de un marketing orientado al servicio**, y precisamente la educación está considerada como el ejemplo más representativo de servicio puro. Todas las características que definen al servicio como tal, se le aplican con pleno derecho:

Intangibilidad: El servicio educativo es una prestación dirigida a la mente humana, entidad intangible en esencia y por excelencia.

Inseparabilidad: Las acciones del educador y educando son inseparables.

Heterogeneidad: La prestación educativa es difícil de estandarizar, sobre todo cuando se basa en personas.

Caducidad: Los servicios educativos no se pueden almacenar. Los pupitres libres de una escuela significan pérdida irreparable del período.

## **9.2. Público objetivo y segmentación**

Antes de empezar con este punto, es importante definir el mercado de referencia. Para ello se tienen que abordar los tres puntos básicos, que son: qué necesidades se quieren satisfacer, cómo se van a satisfacer, y quién/enes son los que tienen esas necesidades.

- a) *¿Qué se quiere satisfacer?* Con esta idea de negocio se ofrece al cliente una enseñanza de calidad que prepare a los niños y niñas a desenvolverse en una sociedad como la de hoy, adquiriendo para ello todos los conocimientos necesarios.
- b) *¿Cómo se va a satisfacer esta necesidad?* Se va a ofrecer una educación basada en valores de respeto y solidaridad fundamentalmente, además de contar con profesionales de alto nivel con gran vocación de enseñar. Ofreciendo a los niños y niñas los métodos de enseñanza más eficaces para su formación, y convirtiendo las instalaciones en lugares donde se sientan cómodos e integrados.
- c) *¿A quién se dirige el negocio?* Se dirige a todas aquellas personas que se interesan por la educación de sus hijos y están preocupados por esta situación de globalización, es decir, preocupados porque sus hijos tengan una educación basada en estándares internacionales para su elevada integración y puedan ampliar sus expectativas en sus futuros profesionales.

### **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación del mercado es una de las principales herramientas estratégicas, cuyo objetivo consiste en identificar aquellos grupos con ciertas características homogéneas hacia los cuales la empresa va a dirigir sus esfuerzos y recursos, y así poder obtener resultados rentables.

Los pasos a seguir para una buena segmentación del mercado serán los siguientes:

- **Segmentación** del mercado: dividir el mercado total en diferentes mercados homogéneos (compuestos por consumidores con características similares), con el fin de poder realizar un mejor análisis de los mismos.
- Selección del **público objetivo**: se pasa a seleccionar uno o varios submercados resultantes de la segmentación anterior. Estos mercados serán los considerados los más atractivos para dirigir nuestros recursos y esfuerzos. Entonces, el mercado o mercados seleccionados pasarán a ser el público objetivo en cuestión, en base al cual se diseñarán las estrategias de marketing.
- Establecimiento de **objetivos y estrategia de posicionamiento**: con ello establecer la posición que se desea alcanzar en la mente de los clientes.

### *Paso 1: Segmentación del mercado:*

Existen diferentes criterios para llevar a cabo la segmentación del mercado. Estos criterios son:

#### - *Criterios geográficos:*

El servicio que se va a ofrecer, se enfoca principalmente a los habitantes de la Safor, es decir a nivel comarcal. De modo que este será el público objetivo al que la empresa se dirigirá, en cuanto a la localización se refiere.

#### - *Criterios demográficos:*

Una de las razones por la que se utiliza éste tipo de segmentación es que las necesidades, deseos y tasas de uso del servicio están, a menudo, estrechamente relacionadas con las variables demográficas.

**Edad:** En este caso sí tiene importancia, visto desde el punto de vista de los hijos, ya que el servicio tiene límites de edad. Y por otra parte, al dirigirse a personas con hijos jóvenes, el

segmento de edad que se descartaría son las personas mayores de 45 años, aunque en la actualidad la edad de ser madre se está retrasando.

**Sexo:** No es importante. El colegio tendrá criterios establecidos en cuanto a la igualdad entre hombres y mujeres.

**Tamaño familiar:** Dirigido a familias, por lo tanto las unidades familiares que no tengan ningún menor a su cargo entre ciertos límites de edad, no estará incluido en un posible público objetivo potencial.

**Estado civil:** En la actualidad, no sólo los matrimonios tienen hijos, de modo que este aspecto no se tendrá en cuenta a la hora de seleccionar el público objetivo.

- *Criterios socio-económicos:*

Con estos criterios se atiende al comportamiento, a la clase social entendida por el nivel de renta, y el estatus profesional de los consumidores.

**Nivel de ingresos:** Este aspecto también resulta de interés para la segmentación, ya que se buscan familias con cierta estabilidad económica que les permita afrontar los gastos que el servicio les va a suponer, por lo que se orienta a clientes que se guíen más por la calidad que por el precio.

**Actividad profesional:** Debido al que el nivel de ingresos es un factor influyente, la actividad profesional estará relacionada, pero no por ello a tener un alto estatus profesional, sino por el hecho de tener una estabilidad económica. Es decir, que mientras el cliente pueda hacer frente a sus pagos, no se tendrá en cuenta que sea abogado o que barrendero.

**Nivel de educación:** No es un aspecto relevante para la obtención del público objetivo.

### Paso 2: Selección del público objetivo

Por lo tanto, de la segmentación realizada, se puede conocer cuál será el público objetivo al que se dirigirán las actividades de marketing. Los segmentos quedarán del siguiente modo, atendiendo a las características del servicio ofrecido:

- **Segmento 1:** Padres, madres y/o tutores que tengan estabilidad económica y que piensen que los idiomas son una prioridad en la actualidad. Se dirigirá personas entre 18 y 45 años aproximadamente, ya que las madres tienen a los hijos cada vez en edades más avanzadas, que tengan hijos/as con edades comprendidas entre los 3 y 6 años.
- **Segmento 2:** Por otra parte, padres, madres y/o tutores que tengan estabilidad económica y que piensen que los idiomas son una prioridad en la actualidad. Se dirigirá personas entre 18 y 45 años aproximadamente, ya que las madres tienen a los hijos cada vez en edades más avanzadas, que tengan hijos/as con edades comprendidas entre los 6 y 12 años.

### Paso 3: Objetivos y estrategia de posicionamiento:

Toda empresa debe fijarse unos objetivos que cumplir para orientar sus acciones hacia un fin en concreto. Los objetivos que han de fijarse son de naturaleza cuantitativa (ventas del servicio necesarias para recuperar la inversión realizada, como las matrículas), y objetivos de naturaleza cualitativa (crear una imagen de la empresa adecuada, asociando este negocio a la calidad, un servicio diferenciado).

Como objetivos marcados por la “Nueva Escuela” destacan los siguientes:

- *Innovación/introducción de un nuevo servicio:* aunque cada vez son más conocidos los colegios bilingües, en la zona donde se establece la nueva escuela es nuevo, por lo que será un objetivo primordial dar a conocer el servicio y las ventajas que ofrece.
- *Establecimiento de una marca:* se trata del nombre y logotipo de la empresa con el que se va a representar el servicio. La funcionalidad de un logotipo radica en su

capacidad para comunicar el mensaje que se quiere, en este caso será la calidad humana y profesional para la enseñanza de los hijos. Como el mensaje va dirigido tanto a adultos como a niños, el logotipo requerirá el uso de colores y formas para llamar la atención de los más pequeños.

- *Nivel de penetración en determinados segmentos de clientes:* ya que las edades de los niños van a influir en la edad de los padres, madres y/o tutores, además de la estabilidad económica que presenten, los clientes realmente potenciales se encuentran entre 25 y 45 años.
- *Incrementar el volumen de ventas año a año:* a través de la calidad del servicio ofrecido y su relación con el precio, se conseguirán clientes satisfechos y de este modo incrementar el volumen de ventas. Ya que la publicidad más efectiva es la que hacen los clientes satisfechos del servicio ofrecido.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento, se trata de posicionar la empresa en la mente del consumidor como aquella empresa que mejor se adapta a sus necesidades y expectativas.

Hay que tener en cuenta, que se trata de una empresa de nueva creación, y posicionarse en la mente de los consumidores como se quiere, ha de ser una tarea bien desarrollada.

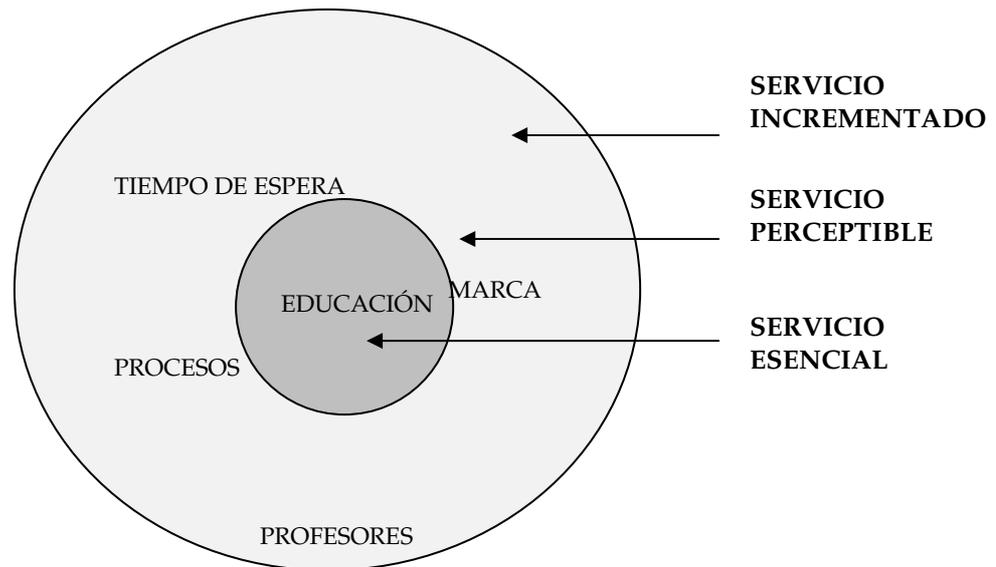
En este caso, la posición que se busca es la de *ser innovador y acorde con las necesidades* actuales con respecto a la educación. La estrategia seguida será la de *diferenciación* a través de la calidad del servicio ofrecido, es decir, mayor calidad en la educación básica.

### **9.3. Diseño del servicio**

El diseño del servicio en esta empresa es muy importante ya que se juega la formación y educación de los más pequeños. Por esta razón el servicio que se va a ofrecer va a estar orientado en la calidad de la enseñanza. Ya se ha realizado en anteriores capítulos la descomposición y por lo tanto el diseño del servicio que se va a ofrecer.

En este apartado se profundizará sobre el diseño del servicio desde el punto de vista del marketing, en el que se pueden distinguir tres niveles, que vienen representados en la siguiente figura:

**Figura 1: Niveles del servicio desde el punto de vista del Marketing**



**Fuente: Elaboración propia**

- Servicio esencial: Ofrecer una educación de calidad a alumnos de entre 3 y 12 años, sobre los cuales se observarán los resultados del servicio ofrecido.
- Servicio perceptible:
  - *Personal:* debe poseer los conocimientos necesarios para saber cómo lidiar y compartir los conocimientos básicos que los alumnos requieren en esas edades, siempre dando ejemplo de los valores fundamentales de ese colegio: respeto y solidaridad. La plantilla del profesorado siempre puede ser modificada en el caso de un aumento en el número de alumnos matriculados, para que de este modo todos ellos puedan tener una educación de calidad.

- *Nivel de calidad:* se ofrece una educación diferente a las de la competencia en cuanto al idioma se refiere, además de contar con las mejores y más innovadores metodologías para el aprendizaje y profesionales bien cualificados.
  - *Estrategia de marca:* para este colegio se ha creado una marca propia “Nueva Escuela”, se pretende dar a conocer de modo que llegue a relacionarse la calidad con el servicio, y la marca represente prestigio frente a la competencia. También es importante que los clientes se sientan identificados con la marca. Esto se puede conseguir, por ejemplo, haciendo que aparezcan los valores que representan la escuela en el logotipo de la misma (solidaridad y respeto).
  - *Procesos:* en cuanto a las actividades a seguir en el proceso de la educación, se garantiza la máxima profesionalidad de los empleados.
  - *Tiempo de espera:* en el caso del colegio, los tiempos de espera desde que se contrata el servicio hasta que se ofrece se debe principalmente a trámites de expedientes, así como por la falta de organización de la propia empresa. Por ello son actividades que han de ser controladas para que el cliente no espere una respuesta o por culpa de ello se le ofrezca un mal servicio.
- *Servicio incrementado:* el A.M.P.A. y el claustro de profesores pueden realizar quejas y sugerencias que sean de interés para mejorar la relación con ellos y mejorar la calidad de la educación ofrecida.

#### **9.4. Políticas de precio**

De este elemento dependerá que la empresa produzca ingresos suficientes. Es el único elemento del marketing que va a producir ingresos, ya que los demás elementos

producen costes. Además el precio también es uno de los elementos más flexibles, puede modificarse rápidamente.

El precio del servicio educativo que se ofrece, constituye un determinante fundamental de la demanda de dicho servicio. En principio un precio bajo parece que siempre sea ventajoso pero no siempre es así. Unos precios muy bajos, puede ser visto por los compradores como un servicio con poca calidad, mientras que unos precios elevados también puede provocar desconfianza en los clientes por el hecho de ser una empresa de nueva creación. Dicho esto, se extrae la conclusión que lo mejor es mantenerse en un nivel intermedio, y dejar que los clientes nos conozcan primero a la vez que se adquiere experiencia en el negocio.

Hay una serie de factores a tener en cuenta para la fijación de los precios del servicio:

- Sensibilidad al precio de los compradores
- El público objetivo al que se dirige el colegio
- Los costes totales necesarios para realizar la apertura del colegio

El método que se va a utilizar en la fijación de precios, es el **basado en el costo total**: es decir, la fijación de precios mediante incrementos. Ya que, como vendedores del servicio se tiene más certeza de los costes en los que se van a incurrir que en la demanda que se obtendrá por el servicio. De esta forma, al vincular precios y costes, se simplifica la determinación del precio, y habrá que ir cambiándolo cada vez que la demanda varíe.

Además, a través de este método, los precios tienden a ser similares y la competencia en este sentido se reduce. Y por último, se piensa que los precios determinados por el costo más las utilidades son equitativos tanto para el comprador como para el vendedor. Por lo que, el rendimiento de la inversión del vendedor es justo, y no se aprovecha de los compradores cuando se incrementa la demanda.

También se debe tener en cuenta a la hora de fijar los precios los de la competencia más directa, para poder entender a qué precio podría ofrecerse el servicio, para que el público objetivo opte por traer a sus hijos a este colegio.

Además de todo esto, a la hora de decidir los precios que se establecerán, que en este caso será el precio por la matrícula de un alumno, se tiene que tener presente cubrir todos los costes. Se entiende que al principio habrán muchos más costes que beneficios, pero calculando el punto de equilibrio después de conocer los costes fijos y variables, se conocerá con mayor exactitud los precios adecuados para este servicio.

### **9.5. Políticas de comunicación**

Con la política de comunicación, se pretende dar a conocer el nuevo colegio, sobre todo a nivel comarcal, y que además conozcan las características que lo hacen especial respecto a los demás colegios.

Esta política, fija actuaciones concretas encaminadas a la consecución de los objetivos de la empresa expuestos y que van dirigidos a los siguientes públicos:

- A la plantilla
- A los clientes: alumnos, padres/tutores
- A los proveedores
- A los medios de comunicación social
- A la sociedad en general

Por lo que se deberán llevar políticas de comunicación tanto internas (hacia la propia plantilla) como externas (para captar clientes, ponerse en contacto con proveedores, con la sociedad en general).

Esto quiere decir que en todo momento serán considerados todos los *stakeholders*, es decir, a todas las partes interesadas. Y, al igual que se ofrecerá toda la información necesaria para los mismos, se estará en disposición de recibir y propiciar cualquier vía de comunicación de ellos hacia el propio colegio.

Estos serían los stakeholders de esta organización, y se tendrán en cuenta a todos, ya que en la estrategia general están incluidos aspectos de la Responsabilidad Social Corporativa así como los objetivos que con ella se pretenden conseguir.

En cuanto a la promoción del servicio que se va a ofrecer, se realizará a través de las siguientes vías:

➤ **Publicidad**

A través de la publicidad se plantean los siguientes objetivos:

- *Conocimiento*, puesto que el colegio es de nueva creación, darse a conocer al mayor número de personas posible.
- *Agrado*, una vez el colegio sea conocido, lo que más importa es que los clientes estén satisfechos con el servicio recibido y, por lo tanto, requiera del servicio hasta 6º de Primaria. Además, que de este modo se consiguen otros clientes.
- *Compra*, haciendo referencia al punto anterior, si se ofrece un servicio de calidad y a un precio adecuado, se conseguirá que las ventas (matrículas) aumenten.

El *mensaje* que el colegio pretende transmitir es que es “la educación básica es esencial en nuestras vidas”, sobre todo teniendo en cuenta la importancia que en la actualidad tienen los idiomas debido a la globalización.

Se hace necesario cumplir con algunos objetivos en cada elemento de la promoción para lograr un impacto más efectivo:

- Utilizar mensajes claros sin ambigüedades
- Destacar los beneficios de los servicios
- Sólo prometer lo que se puede dar
- Publicidad para los empleados
- Crear comunicación verbal
- Dar continuidad a la publicidad
- Eliminar la ansiedad después de la compra

Después de haber diseñado el mensaje que se va a transmitir, los medios a partir de los cuales se van a presentar y promocionar los servicios, son:

## MEDIOS PUBLICITARIOS ESCOGIDOS

- *Buzoneo*: por Gandia y pueblos de alrededor como Daimuz, Miramar, Xeraco y Tavernes de la Valldigna.
- *Carteles*: colocados en diferentes lugares visibles como en papelerías y otros sitios como en la parte trasera de los autobuses, en el respaldo de los bancos en los parques infantiles, en polideportivos y en las estaciones de trenes.
- *Anuncios en la radio*: se realizará un spot publicitario lo más llamativo posible para que impacte en los clientes y les atraiga. Este medio suele ser escuchado por bastante gente ya sea en el coche, en el lugar de trabajo, etc., por lo que es un medio masivo que permite llegar a un gran número de posibles clientes sin la necesidad de desembolsar gran cantidad de dinero, como ocurre en un spot televisivo.

El spot dirá lo siguiente:

El spot dirá lo siguiente:

“Pink, yellow, green,... (Voz de niña pequeña)

Ahora tus hijos aprenderán desde el primer día a hablar inglés, ¿quieres cerrarle las puertas al futuro?...., llámanos al 656 400 500 o ven a la C/Dels Furs nº 3.

Te garantizamos una educación básica de calidad que aprovechará para su futuro profesional

- *Página web del colegio*: en la que se detallarán las asignaturas impartidas, en las instalaciones de las que se dispone, los servicios adicionales (comedor, actividades extraescolares, etc.). Hay que tener en cuenta el coste que va a suponer, ya que para ello será preciso contratar a un especialista.
- *Redes sociales*: estas redes sociales como Facebook y Twitter, están teniendo un gran éxito, por lo que es una buena alternativa como medio para darse a conocer.

Mediante los anteriores medios, se pretende informar al público objetivo escogido a cerca del servicio que se ofrece, es decir, se construye la imagen del colegio que se quiere transmitir. Además, con estos mensajes se persigue persuadirles y así conseguir que se acuerden del colegio.

### ➤ *Promoción de ventas*

La promoción de ventas se utilizará, en un principio, para que las ventas a corto plazo incrementen y que los clientes vean atractivo el servicio.

- Con motivo de nueva apertura y cubrir el mayor número de plazas posible al inicio, se harán descuentos en la matrícula a los primeros matriculados durante el 1er año.

➤ *Venta personal*

En una empresa relacionada con la educación, la venta personal es un elemento muy importante porque se está en continuo contacto con los clientes cuando se presta el servicio.

Al ser una empresa de nueva creación, se debe persuadir al cliente para que compre el servicio. Una vez se consiga la atención de los mismos, se potenciará la venta y se verá como el cliente responde ante ello. Es decir, una vez que el alumno quede matriculado, se potenciarán las ventas a través de otros servicios adicionales, como el comedor o actividades extraescolares. Al haber un contacto directo con el cliente, se puede conocer si su respuesta es positiva o negativa ante la oferta recibida. Por lo tanto, es una vía que permite saber qué momento es el oportuno para dejar de venderles el servicio.

Una estrategia de venta personal bien planteada se apoya sobre los siete pasos siguientes:

1. Preparación adecuada: requiere conocer las características de servicio que se ofrece, así como las necesidades del cliente que requiere del servicio y conocer la situación en la que se encuentra el sector donde se opera.
2. Detección de los posibles clientes: para ello se ha definido el público objetivo al que la escuela se dirige.
3. Contacto inicial con el cliente: en el momento que el colegio empiece a funcionar, este aspecto será muy importante.
4. Exposición de los argumentos de venta: es importante conseguir que los clientes sientan curiosidad por el servicio que se ofrece, por lo que se debe saber la forma de venderlo.

5. Cierre de la venta: se realizará cuando el cliente (los padres, madres o tutores) estén dispuestos a realizar la matrícula de sus hijos en el colegio.

6. Actividades de seguimiento: estas actividades son muy importantes para asegurarse que la venta personal consigue los objetivos previstos. Hay que afianzar los lazos con el cliente, de esta manera se consigue su lealtad para que no busque este servicio en la competencia existente.

Para potenciar la eficacia de la vena personal, ya que en este caso la confianza es primordial, hay que cumplir con: una eficaz demostración de venta o una información rápida y bien presentada de lo que el colegio ofrece. Esta forma de darse a conocer, contribuye en mayor medida a fomentar la confianza del consumidor que cualquier campaña de promoción.

➤ ***Relaciones públicas***

Con las relaciones públicas se tratará de construir buenas relaciones con el público objetivo al que se dirige la empresa. Todo ello se conseguirá mediante una publicidad favorable que de buena imagen de la empresa.

Se basarán en las relaciones con la radio, ya que es la vía de más difusión utilizada, y con empresas donde sea frecuente el paso de padres y madres que vayan a comprar material escolar, como puedan ser: papelerías, grandes empresas como Carrefour, tiendas donde se compran el uniforme, etc.

Los objetivos que se persiguen mediante las relaciones públicas son, por ejemplo, introducir el colegio en el mercado y que tenga el mayor nivel de popularidad posible.

Las relaciones públicas se centrarán en ayudar y apoyar los esfuerzos de ventas y de operación de los empleados. De esta manera, se creará una imagen de atención, cordialidad y servicio personal, y los clientes podrán percibir en mayor profundidad la calidad del servicio.

## **9.6. El servicio ampliado**

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, y de este modo fidelizarlos, es necesario analizar las características para conocer en qué aspectos se puede

mejorar y en qué aspectos se debe ampliar el servicio. Por su intangibilidad, los aspectos que más se van a controlar, son:

- Actividades extraescolares: lo que se traduce en más tiempo libre para los padres y una oportunidad para los alumnos de sociabilizarse, hacer deporte, etc.
- La evolución de los alumnos según la evaluación realizada por los profesores: para tener un control sobre cómo se satisface la necesidad, es decir, la educación.

A pesar de no ser tangible el servicio, hay otros aspectos que lo son que pueden mejorarlo como:

- La calidad y variedad en la comida: que proporcione a los niños y niñas un crecimiento adecuado y sano.
- El diseño ergonómico del mobiliario: sillas y mesas de las aulas, además de las aulas de los ordenadores, para evitar posibles problemas de espalda, a la vez que se enseña a los alumnos hábitos saludables como sentarse recto y no tercer el cuello.

### **9.7. Conclusión**

La situación actual de la enseñanza ha tenido un cambio importante, y se considera un factor de importancia en el desarrollo profesional y personal de las personas. Por esta razón, se deben conocer en profundidad las necesidades y deseos que se quieren cubrir.

A través del plan de marketing desarrollado se conoce el público objetivo al que se dirigirá el servicio y por tanto el todo lo relacionado con la publicidad del nuevo colegio. El público objetivo se trata de familias con hijos en edades comprendidas entre 3 y 12 años, que vivan en la Comarca de la Safor. Y mediante la segmentación realizada, alumnos entre 3 y 6 años, y alumnos entre 6 y 12 años, las acciones de marketing estarán enfocadas hacia el objetivo aprovechando mejor los recursos disponibles.

Como se ha comentado a lo largo del capítulo, es una empresa de nueva creación, por lo que realizar un plan de marketing completo y bien desarrollado será una de las principales herramientas para la venta del servicio.

Por último, se describen brevemente algunos de los beneficios, que según Stanton, Walker y Etzel, aporta la realización de una adecuada segmentación de mercado, y de ahí de la importancia de desarrollar adecuadamente un plan de marketing:

- Mayor congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus servicios, precios, promoción y canales de distribución a los clientes.
  
- Se aprovechan mejor los recursos de marketing al estar enfocados hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
  
- Se puede competir más eficazmente en determinados segmentos donde se pueden desplegar fortalezas.
  
- Los clientes encuentran lo que de verdad se adapte a sus necesidades o deseos.

# **CAPÍTULO X – ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

### **10.1. Introducción**

A través del análisis económico-financiero se estudiará la viabilidad del proyecto de negocio que se llevará a cabo, es decir, se analizará si el proyecto reúne las condiciones necesarias en cuanto a la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias.

Este análisis se realizará para los cuatro primeros años de la empresa, el primero de ellos mes a mes (planificación a corto y largo plazo), y se considerarán tres escenarios: esperado, optimista y pesimista.

En el momento de desarrollar el plan financiero, se realizarán una serie de hipótesis, como el volumen de alumnos matriculados, es decir, el volumen de ventas, así como el crecimiento de las mismas, los pagos previsionales, etc. Con estas hipótesis y el estudio de los ratios más representativos, se conocerá la viabilidad del proyecto.

### **10.2. Previsión de ventas**

La *previsión de ventas* detalla los ingresos del colegio mes a mes, en unidades físicas y monetarias.

Teniendo en cuenta la turbulencia del entorno y la gran incertidumbre en la que se encuentra actualmente el país, es preferible realizar tres escenarios diferentes que representen las posibles situaciones que puedan acontecer en cuanto a la previsión de ventas se refiere:

- **Optimista:** en este escenario, se considera que el número de matrículas de alumnos y alumnas es superior al del escenario anterior por lo que los ingresos se verán incrementados. Este ascenso en los ingresos representa 20% más. Por lo que los ingresos anuales serán de 104.814 €.
  
- **Pesimista:** para este supuesto, las ventas disminuirán un 20% con relación a las ventas del primer escenario, es decir, matrículas en total, siendo la disminución del 10% para Infantil y Primaria. La facturación anual de este escenario sería de 69.876€.

➤ **Esperado:** Para hacer la estimación de la demanda se utilizará el dato expuesto anteriormente, por lo que el número de alumnos que se espera tener el primer año es de 189, repartidos entre infantil y primaria tal como se muestra en las siguiente tabla:

**Tabla 1: Previsiones de ventas mensuales en unidades físicas**

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Mensualidad	189	189	189	189	189	189	0	0	189	189	189	189
Matriculaciones: 3 a 6 años	49	49	49	49	49	49	0	0	49	49	49	49
Matriculaciones: 6 a 12 años	140	140	140	140	140	140	0	0	140	140	140	140
Comedor	105	105	105	105	105	105	0	0	105	105	105	105
Matriculaciones: 3 a 6 años	25	25	25	25	25	25	0	0	25	25	25	25
Matriculaciones: 6 a 12 años	80	80	80	80	80	80	0	0	80	80	80	80
Extraescolares	70	70	70	70	70	70	0	0	70	70	70	70
Matriculaciones: 3 a 6 años	10	10	10	10	10	10	0	0	10	10	10	10
Matriculaciones: 6 a 12 años	60	60	60	60	60	60	0	0	60	60	60	60
<b>Ventas Totales</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>364</b>	<b>364</b>

Fuente: Elaboración propia

El precio de cada servicio ofrecido es:

- Mensualidades:
  - Matrículas de 3 a 6 años: 330€
  - Matrículas de 6 a 12 años: 400
- Comedor:
  - Para alumnos de entre 3 y 6 años: 96€
  - Para alumnos entre 6 y 12 años: 110€
- Actividades extraescolares:
  - Para alumnos de entre 3 y 6 años: 40€

- Para alumnos entre 6 y 12 años: 60€

Por lo que los ingresos obtenidos en el primer año quedan de la siguiente manera:

**Tabla 2: Previsiones de ventas mensuales en unidades monetarias (€)**

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Mensualidad	72.170	72.170	72.170	72.170	72.170	72.170	0	0	72.170	72.170	72.170	72.170
Matriculaciones: 3 a 6 años	16.170	16.170	16.170	16.170	16.170	16.170	0	0	16.170	16.170	16.170	16.170
Matriculaciones: 6 a 12 años	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000	0	0	56.000	56.000	56.000	56.000
Comedor	11.175	11.175	11.175	11.175	11.175	11.175	0	0	11.175	11.175	11.175	11.175
Matriculaciones: 3 a 6 años	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	2.375	0	0	2.375	2.375	2.375	2.375
Matriculaciones: 6 a 12 años	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	8.800	0	0	8.800	8.800	8.800	8.800
Extraescolares	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	0	0	4.000	4.000	4.000	4.000
Matriculaciones: 3 a 6 años	400	400	400	400	400	400	0	0	400	400	400	400
Matriculaciones: 6 a 12 años	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	0	0	3.600	3.600	3.600	3.600
<b>Ingresos Totales</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>	<b>87.345</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En la primera columna de estas dos tablas están los servicios que se van a ofrecer y en las siguientes columnas la estimación de las ventas de cada servicio tanto en unidades físicas (alumnos matriculados) como en unidades monetarias (los euros que se obtendrán por la venta del servicio contratado).

Las ventas se mantienen constantes todos los meses, menos en julio y agosto que el colegio permanece cerrado. La evolución de las ventas para los años siguientes será de un 4% para el 2014, y de un 10% para los dos años siguientes. Al hacer la previsión del incremento de ventas para los años siguientes, se debe tener en cuenta dos factores: la consolidación paulatina del nuevo negocio y la evolución de la economía general.

Las *previsiones de tesorería* son las anotaciones de los cobros y pagos previstos para un periodo determinado. La diferencia entre estos cobros y pagos nos dará los flujos de efectivo, es decir si sobrá o se necesitará dinero en un periodo determinado para afrontar los cobros.

Los cobros y pagos que tendrá el nuevo colegio son los que se describen en la tabla siguiente:

**Tabla 3: Previsiones de tesorería**

Mes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
<b>Cobros</b>	<b>595.155</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>103.067</b>	<b>1.522.759</b>
Mensualidad	0	85.161	85.161	85.161	85.161	85.161	85.161	0	0	85.161	85.161	85.161	766.445
Comedor	0	13.187	13.187	13.187	13.187	13.187	13.187	0	0	13.187	13.187	13.187	118.679
Extraescolares	0	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	4.720	0	0	4.720	4.720	4.720	42.480
Aportación de capital	210.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	210.000
Financiación terceros	370.155	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	370.155
Subvenciones	15.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.000
<b>Pagos</b>	<b>701.424</b>	<b>49.527</b>	<b>40.247</b>	<b>40.347</b>	<b>40.347</b>	<b>40.347</b>	<b>58.294</b>	<b>50.461</b>	<b>39.673</b>	<b>42.296</b>	<b>40.347</b>	<b>58.167</b>	<b>1.201.477</b>
Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personal	17.840	17.840	18.000	18.000	18.000	18.000	35.947	16.920	18.000	18.000	18.000	35.820	250.367
Seguridad Social	0	6.668	6.668	6.728	6.728	6.728	6.728	13.435	6.324	6.728	6.728	6.728	80.187
Hacienda Pública	0	4.460	4.460	4.500	4.500	4.500	4.500	8.987	4.230	4.500	4.500	4.500	53.637
Gastos comerciales	0	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	1.239	13.629
Gastos de constitución	0	9.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.440
Gastos generales	0	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	1.440	15.836
Préstamos	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	8.441	101.290
Inversiones	675.143	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	675.143
Gastos Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendo accionistas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.949	0	0	1.949
<b>Cash-Flow mes</b>	<b>-106.269</b>	<b>53.540</b>	<b>62.820</b>	<b>62.720</b>	<b>62.720</b>	<b>62.720</b>	<b>44.774</b>	<b>-50.461</b>	<b>-39.673</b>	<b>60.771</b>	<b>62.720</b>	<b>44.900</b>	<b>321.282</b>
<b>Cash-Flow acumulado</b>	<b>-106.269</b>	<b>-52.729</b>	<b>10.091</b>	<b>72.811</b>	<b>135.532</b>	<b>198.252</b>	<b>243.025</b>	<b>192.564</b>	<b>152.891</b>	<b>213.662</b>	<b>276.382</b>	<b>321.282</b>	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede observar el cash-flow del año, es decir, la liquidez que va a tener el negocio al año, en el ANEXO 2, se pueden ver las previsiones de tesorería para todos los cuatro años posteriores.

Para obtener el cas-flow, se han restado los cobros menos los pagos, y si a esta diferencia se le añade el saldo del mes anterior, el resultado serán las necesidades totales de fondos que va a necesitar el colegio cada mes. Las cantidades de cash-flow acumulado que muestra la tabla 3 indican que la empresa dispone de suficientes fondos para afrontar los pagos.

- Cobros: representan la cantidad de ventas del servicio, es de decir, de matrículas de los alumnos. Esta cantidad viene dada en el apartado anterior “previsión de ventas” donde las ventas del escenario esperado son de 189 alumnos, para el pesimista de 151 y para el optimista de 227. En la tabla anterior se ven todos los servicios que se ofrecerán en el colegio (las matrículas de los alumnos, las matrículas del comer y las de las actividades extraescolares). Además se han incluido en los cobros las aportaciones de capital de los distintos socios, las subvenciones y el préstamo concedido por el banco, que representa la financiación de terceros.
- Pagos: para obtenerlos se han tenido en cuenta los sueldos y salarios de los empleados (personal, Hacienda Pública y Seguridad Social ), así como los gastos pertenecientes a la promoción y publicidad, a los suministros necesarios (agua, luz, teléfono). En cuanto a los gastos financieros no se han incluido pero sí los pagos de la amortización del préstamo. También se ha incluido en los gastos los impuestos que soporta la empresa. En cuanto a los gastos generales, los suministros de agua, de luz y teléfono ascienden aproximadamente a 800€/mes, teniendo en cuenta que los meses en los que no se necesite calefacción ni aire acondicionado, el consumo de luz será menor. Por lo que se ha cogido una media para mayor proximidad a la realidad. Los gastos de mantenimiento incluye: el mantenimiento de las instalaciones, la limpieza, las reparaciones que puedan darse, etc. El primer de año de funcionamiento se esperan tener menos gastos de mantenimiento y reparaciones por lo que el importe será de 120€/mes,

realizando una media aproximada incluyendo los gastos de limpieza. En cuanto a los gastos comerciales, la inversión del primer año en publicidad será de 3.000€ anuales, que representan todos los meses 250€. Aquí si que se tienen en cuenta los meses de julio y agosto ya que se llevará cabo un buzoneo por la zona y el mantenimiento de la publicidad en Internet. Hay que tener en cuenta que cuando más años en funcionamiento lleva el colegio, la necesidad de invertir en publicidad será menor. No obstante, el colegio "Nueva Escuela" mantendrá sus inversiones en publicidad durante los 4 años posteriores. De forma que cada año se consiga llegar a un número mayor de posibles clientes potenciales.

Las *inversiones necesarias* para poner en funcionamiento el colegio son las que se describen a continuación. Estas inversiones representan el activo de la empresa.

- Terrenos y construcciones: teniendo en cuenta que el metro cuadrado cuesta 400€ y que el colegio tendrá en total 340 m<sup>2</sup>, hará un total de 136.000€. Más la posterior construcción de todo el colegio, suman aproximadamente un total de 516.000€.
- Mobiliario e instalaciones: con ello nos referimos a todo el mobiliario e instalaciones necesarias para poder ofrecer el servicio en condiciones de calidad, es decir, las sillas y los pupitres adaptados a las diferentes edades, adecuación de los despachos, la cocina, las zonas de juego, los equipos informáticos, salas de música y psicomotricidad, etc. El valor estimado para ello es de 56.155€. Estos costes se han obtenido del catálogo de productos de una determinada empresa después de haber realizado comparaciones entre los mejores precios ofrecidos en el mercado.

**Tabla 4: Inversiones necesarias**

INVERSIÓN	EUROS
Mobiliario e Instalaciones	56.155€
Terreno	136.000€
Construcciones	380.000€
<b>Total</b>	<b>572.155€</b>

**Fuente: Elaboración propia**

La forma de financiación se realizará a través de un préstamo bancario de 370.155€, de las aportaciones de capital de los socios de 210.000€ y por último, a través de una subvención concedida por los Fondos Europeos. El mobiliario y las instalaciones se financiarán con el capital social, así como el terreno; mientras que la construcción del colegio se financiará a través del préstamo bancario y la subvención concedida.

**Tabla 5: Fuentes de financiación**

Año	2013
<b>Necesidades de financiación</b>	<b>595.155</b>
Aportación de capital	210.000
Financiación terceros	370.155
Subvenciones	15.000
Recursos propios	0
<b>Fuentes de financiación</b>	<b>595.155</b>

**Fuente: Elaboración propia**

El *préstamo bancario* está basado en el método francés, donde las cuotas del préstamo son constantes todos los años y los intereses van descendiendo a medida que se extingue la deuda. En la tabla 8 se muestra todos los detalles del préstamo:

**Tabla 6: Detalle del préstamo**

Capital prestado	370.155
Interés nominal anual	0,045
Interés mensual	0,00417
Comisión de apertura	0,01
Gastos de estudio	250
Comisión de cancelación anticipada	0,03
Años	4
Nº cuotas al año	12
Total cuotas	48
Percepción neta	366.203,45

**Fuente: Elaboración propia**

El plazo escogido para la devolución de la deuda es muy corto, pero la empresa quiere ganar en cuanto al gasto que representan los intereses en un préstamo más largo en el tiempo. De modo que la cuota será más elevada pero la cantidad de interés pagado al banco será mucho menor. A continuación se mostrará la tabla del préstamo para el cálculo de la Tasa Anual Equivalente (TAE), la cual representa el coste de dichos préstamos, es decir, el coste que tendrá la empresa por la utilización de los recursos ajenos:

**Tabla 7: Cuotas préstamo y Flujos de caja**

Periodos	Cuota mensual	Cuota de intereses	Cuota amortización devolución de capital	Deuda extinguida	Deuda pendiente	Flujos de caja
0					370.155	366.203,45
1	8.525,08 €	1.544	6.981,53 €	6.981,53 €	363.173,47 €	-8.525,08 €
2	8.525,08 €	1.514	7.010,65 €	13.992,18 €	356.162,82 €	-8.525,08 €
3	8.525,08 €	1.485	7.039,88 €	21.032,06 €	349.122,94 €	-8.525,08 €
4	8.525,08 €	1.456	7.069,24 €	28.101,29 €	342.053,71 €	-8.525,08 €
5	8.525,08 €	1.426	7.098,71 €	35.200,01 €	334.954,99 €	-8.525,08 €
25	8.525,08 €	810	7.714,80 €	183.557,95 €	186.597,05 €	-8.525,08 €
44	8.525,08 €	176	8.349,53 €	336.407,24 €	33.747,76 €	-8.525,08 €
45	8.525,08 €	141	8.384,35 €	344.791,59 €	25.363,41 €	-8.525,08 €
46	8.525,08 €	106	8.419,31 €	353.210,90 €	16.944,10 €	-8.525,08 €
47	8.525,08 €	71	8.454,42 €	361.665,32 €	8.489,68 €	-8.525,08 €
48	8.525,08 €	35	8.489,68 €	370.155,00 €	-0,00 €	-8.525,08 €

**Fuente: Elaboración propia**

### 10.3. Balances previsionales. 3 años. 3 escenarios

El análisis del Balance constituye un primer paso en el análisis de los estados financieros del colegio y permite evaluar la situación patrimonial y financiera del mismo en un momento determinado.

El Balance para el nuevo colegio sería el que se representa en la siguiente tabla:

**Tabla 8: Balance de Situación para los 4 años**

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Activo no corriente	457.724	343.293	228.862	114.431
Inmovilizado material				
Mobiliario e Instalaciones	44.924	33.693	22.462	11.231
Inversiones inmobiliarias				
construcción	304.000	228.000	152.000	76.000
terreno	108.800	81.600	54.400	27.200
Activo corriente	424.349	754.884	1.195.770	1.745.456
Existencias	0	0	0	0
Clientes	103.067	110.405	125.089	141.726
Tesorería y otros activos líquidos	321.282	644.479	1.070.681	1.603.730
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>882.073</b>	<b>1.098.177</b>	<b>1.424.632</b>	<b>1.859.887</b>
Patrimonio neto	527.357	829.989	1.243.753	1.769.754
Capital social	210.000	210.000	210.000	210.000
Reservas	-8.000	252.285	546.449	936.292
Pérdidas y Ganancias	325.357	367.704	487.304	623.463
Subvenciones recibidas	0	0	0	0
Pasivo no corriente	283.755	193.385	98.864	0
préstamo	283.755	193.385	98.864	0
Pasivo corriente	70.962	74.803	82.016	90.133
Acreedores comerciales	0	0	0	0
Administraciones públicas	68.283	72.058	79.202	87.248
Otras deudas	2.679	2.746	2.814	2.885
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>882.073</b>	<b>1.098.177</b>	<b>1.424.632</b>	<b>1.859.887</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Para realizar un mejor análisis del Balance de situación se obtiene el cálculo de los porcentajes que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo. Esto es lo que se denomina un análisis vertical con el que se pretende obtener mayor relatividad y objetividad en el análisis.

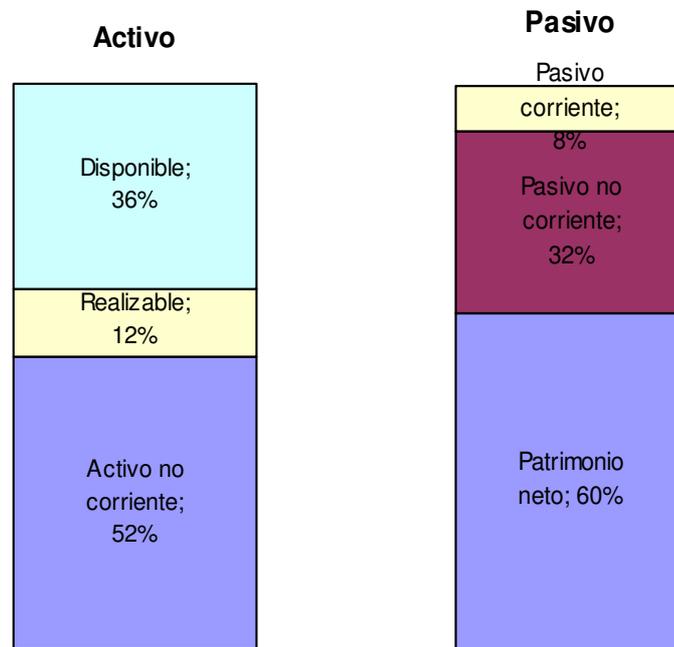
En la siguiente tabla se muestra la distribución de los porcentajes que corresponden a cada masa patrimonial:

**Tabla 9: Porcentajes de las masas patrimoniales en el año 2013**

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>Año</b>	<b>2013</b>
<b>Activo no corriente</b>	<b>457.724</b>	<b>Patrimonio neto</b>	<b>527.357</b>
Inmovilizado material		Capital social	210.000
Mobiliario e Instalaciones	44.924	Reservas	-8.000
Inversiones inmobiliarias		Pérdidas y Ganancias	325.357
construcción	304.000	Subvenciones recibidas	0
terreno	108.800	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>283.755</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>424.349</b>	préstamo	283.755
Existencias	0	<b>Pasivo corriente</b>	<b>70.962</b>
Clientes	103.067	Acreedores comerciales	0
Tesorería y otros activos líquidos	321.282	Administraciones públicas	68.283
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>882.073</b>	Otras deudas	2.679
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>882.073</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Véanse estos porcentajes representados en el siguiente gráfico para tener una visión más clara de los cálculos y poder representar su significado mejor:

**Gráfico 1: Cálculo de porcentajes. Análisis vertical año 2013**

Fuente: Elaboración propia

Con este análisis se consigue mayor relatividad y objetividad a la hora de interpretar los datos. En el gráfico anterior las masas patrimoniales están ordenadas de mayor a menos liquidez.

En el gráfico del activo, el realizable y el disponible representan el activo corriente de la empresa, representando un 48% con relación al total del activo. El activo no corriente representan las inversiones de la empresa que ha de realizar para el buen funcionamiento de la misma.

En el gráfico del pasivo, las fuentes de financiación no exigibles y además a largo plazo, es decir, el patrimonio neto de la empresa representa un 60% del total del activo. Las fuentes de financiación exigibles a largo y a corto plazo corresponden a las deudas con entidades bancarias, lo que suman un total del 40%.

Con estos datos obtenemos el *Fondo de Maniobra (FM)* de modo que el  $AC - PC > 0$ , lo que quiere decir que la nueva empresa tiene un fondo de maniobra positivo y que tiene activos líquidos suficientes para hacer frente a sus deudas más inmediatas. También se puede hacer el cálculo del fondo de maniobra con las siguientes masas patrimoniales:  $(PN+PNC) - ANC > 0$ , de esta forma se observa el mismo resultado que con la operación

anterior. Este resultado describe la financiación de la empresa para hacer frente a las inversiones más a largo plazo.

El análisis demuestra que tiene una estructura económica-financiera coherente optando por la financiación propia para que así los activos líquidos de la empresa sean suficientes y no deje un fondo de maniobra negativo. Por lo que se puede decir que la empresa está en situación de equilibrio económico-financiero. Se debe tener muy en cuenta que tener un fondo de maniobra excesivamente positivo también puede ser perjudicial para la empresa, ya que puede tener una sobrevaloración de los activos corrientes existentes o activos ociosos.

#### **10.4. Cuentas de resultados previsionales. 4 años.**

A través de la cuenta de resultados, la empresa conoce cómo genera resultados la empresa y al mismo tiempo cómo se pueden mejorar. Con este análisis se obtienen datos como la evolución de la cifra de ventas, la evolución del margen bruto, así como de los gastos de estructura y financiación. La finalidad de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias es proporcionar información sobre la gestión económica que se está llevando en la empresa a través de su resultado económico.

Al realizar un análisis de las Cuentas de Resultados previsionales, se podrá optimizar la evolución del resultado que en futuro tendrá la empresa.

En la tabla 8 se observan los resultados de las cuentas con el desglose de la misma:

**Tabla 10: Cuentas de Resultados para los 4 años de análisis**

Año	2013	2014	2015	2016
Importe neto de la cifra de ventas	873.450	935.640	1.060.080	1.201.070
Coste de ventas	0	0	0	0
<b>Margen bruto</b>	<b>873.450</b>	<b>935.640</b>	<b>1.060.080</b>	<b>1.201.070</b>
Costes fijos				
- Gastos de Personal	406.533	414.664	422.957	431.416
Otros gastos de explotación				
- Gastos comerciales	12.600	12.915	13.238	13.569
- Gastos generales (tributos, suministros, etc.)	14.640	15.006	15.381	15.766
Amortización del inmovilizado	114.431	114.431	114.431	114.431
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras (subvenciones de capital)	15.000	0	0	0
<b>Resultado de explotación (BAII)</b>	<b>340.246</b>	<b>378.624</b>	<b>494.073</b>	<b>625.889</b>
Gastos financieros	-14.889	-10.920	-6.769	-2.426
<b>Beneficio antes de impuestos (BAI)</b>	<b>325.357</b>	<b>367.704</b>	<b>487.304</b>	<b>623.463</b>
Impuestos	65.071	73.541	97.461	124.693
<b>Beneficio después de impuestos (Resultado del ejercicio)</b>	<b>260.285</b>	<b>294.163</b>	<b>389.843</b>	<b>498.770</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11: Cálculo de porcentajes de la estructura de P y G**

Año	2013	%
Importe neto de la cifra de ventas	873.450	100%
Coste de ventas	0	0%
<b>Margen bruto (MB)</b>	<b>873.450</b>	<b>100%</b>
Costes fijos		
- Gastos de Personal	406.533	47%
Otros gastos de explotación		
- Gastos comerciales	12.600	1%
- Gastos generales (tributos, suministros, etc.)	14.640	2%
Amortización del inmovilizado	114.431	13%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras (subvenciones de capital)	15.000	2%
<b>Resultado de explotación (BAII)</b>	<b>340.246</b>	<b>39%</b>
Gastos financieros	-14.889	-2%
<b>Beneficio antes de impuestos (BAI)</b>	<b>325.357</b>	<b>37%</b>
Impuestos	65.071	7%
<b>Beneficio después de impuestos (Resultado del ejercicio)</b>	<b>260.285</b>	<b>30%</b>

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior vemos la estructura de la cuenta de resultados en porcentajes con respecto al importe neto de la cifra de negocio. El MB de ventas es el 100%, lo que se vende es un servicio por lo que no se presentan estos costes de fabricación del producto. Los costes fijos son los que juegan el papel más importante en los gastos de explotación, ya que representan un 47%, es decir, que casi la mitad de los ingresos por ventas se escapan por los costes de personal. Y después de restar todos los demás gastos de amortización y otros gastos comerciales, se obtiene el BAI, beneficio antes de intereses e impuestos, con un 39% y con resultados muy positivos. Por lo que después de los intereses e impuestos se obtiene el resultado final del ejercicio. El 30% del Beneficio neto significa que de cada 100€ la empresa tiene un beneficio de 30€. En la tabla 8 se puede ver que resultado mantiene una evolución positiva a lo largo de los años.

En la tabla 10 se puede ver la evolución que tienen los porcentajes obtenidos de la estructura de P y G:

**Tabla 12: Evolución de los porcentajes de la estructura de P y G**

Año	2013	%	2014	%
Importe neto de la cifra de ventas	873.450	100%	935.640	100%
Coste de ventas	0	0%	0	0%
Margen bruto	873.450	100%	935.640	100%
Costes fijos				
- Gastos de Personal	406.533	47%	414.664	44%
Otros gastos de explotación				
- Gastos comerciales	12.600	1%	12.915	1%
- Gastos generales (tributos, suministros, etc.)	14.640	2%	15.006	2%
Amortización del inmovilizado	114.431	13%	114.431	12%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras (subvenciones de capital)	15.000	2%	0	0%
Resultado de explotación (BAII)	340.246	39%	378.624	40%
Gastos financieros	-14.889	-2%	-10.920	-1%
Beneficio antes de impuestos (BAI)	325.357	37%	367.704	39%
Impuestos	65.071	7%	73.541	8%
<b>Beneficio después de impuestos (Resultado del ejercicio)</b>	<b>260.285</b>	<b>30%</b>	<b>294.163</b>	<b>31%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta evolución muestra valores positivos y de crecimiento para la empresa. El problema de los costes fijos, ya que estos representaban la mayor parte de la salida del importe de la cifra de ventas, se ve que disminuye moderadamente de un año a otro. Por lo que la utilización de nuestros activos cada vez será más rentable.

Los gastos de explotación en el principio del crecimiento de la empresa se mantendrán constantes, pero no ocurre lo mismo con los gastos financieros, que debido a la buena calidad de la deuda éstos se ven disminuidos en el transcurso de los años. Por el contrario los impuestos se verán incrementados en 1% debido a todos los cambios de leyes y nuevas normas que cumplir.

Pero todo ello lleva a un incremento del beneficio, ya que el aumento de los ingresos ha sido superior al de los gastos y permite que la empresa crezca lentamente pero de forma continuada a lo largo de los años.

Cálculos para el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias:

Estos datos se obtienen por la comparación de resultados de ambos años consecutivos para comprobar el incremento o descenso de los resultados de la empresa.

Para una mayor comprensión de los resultados, se muestra la siguiente figura donde aparece la estructura de la cuenta de P y G utilizada para este análisis:

**Figura 2: Estructura de P y G para el análisis de la expansión**

<b><u>ESTRUCTURA DE P Y G</u></b>
Ventas
-Coste de Ventas
-----
<b>Margen Bruto</b>
-Costes fijos (Personal+Amortización+Deterioro)
+/-Otros ingresos y gastos
-----
<b>BAIL (Beneficio Antes de Impuestos e Intereses = Rdo. de Explotación)</b>
+Ingresos Financieros
-Gastos Financieros

+/-Otros Gastos e Ingresos Financieros

-----

**BAI (Beneficio Antes de Impuestos) = RAI**

-Impuesto sobre el Beneficio

-----

**Beneficio Neto Op. Continuadas**

+/-Rdo. Operaciones Interrumpidas

-----

**Resultado del Ejercicio**

**EBITDA**

Ventas

-Coste de Ventas

-----

**Margen Bruto**

-Costes Fijos (personal)

-Otros Gastos de Explotación (excepto amort. Y deterioro)

+Otros Ingresos de Explotación

-----

**EBITDA**

-Amortizaciones

-Deterioro

-----

**Resultado Neto de Explotación = BAI**

**VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB)**

Ventas

-Coste de Ventas

-----

**Margen Bruto**

-Otros gastos de Explotación (excepto Amort. Y deterioro)

+Otros ingresos de Explotación

-----

**VAB**

-Gastos de personal  
-----

**EBITDA**

-Amortizaciones y deterioro  
-----

**Resultado Neto de Explotación**

**Fuente: Elaboración propia**

- *Expansión de las Ventas =1,07*: significa que el importe neto de la cifra de negocio de la empresa ha incrementado en un 7% con respecto a la cifra del año anterior. Los años posteriores las ventas también presentan un crecimiento positivo del 13%. El último año es cero porque para calcular el dato necesitaríamos las ventas del año siguiente.

**Tabla 13: Expansión de las ventas**

Año	2013	2014	2015	2016
Exp. Ventas	107%	113%	113%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

- *Expansión del Margen bruto =1,07*: el margen bruto de la empresa crece de la misma forma que las ventas, en un 7%, ya que el coste de las mismas se mantiene a cero a lo largo de los años.
- *Expansión de VAB (Valor Añadido Bruto)*: siendo este igual al margen bruto menos otros gastos de explotación, excepto las amortizaciones y los deterioros, más otros ingresos de explotación que la empresa pudiese tener. Pues si al MB se le restan estos gastos que corresponden a los gastos comerciales y generales, y se suman otros gastos de explotación como son las subvenciones de capital recibidas, se obtiene una expansión del VAB del 1,05, es decir, que ha incrementado en un año de funcionamiento de la empresa en un 5%. El resto de los años también se produce

un incremento del VAB del 14% a pesar de que los otros ingresos de explotación son nulos en los siguientes años. Este valor positivo se debe a que el incremento de ventas es mayor y cubre el aumento de los gastos de explotación.

**Tabla 14: Expansión de VAB**

Año	2013	2014	2015	2016
Exp. VAB	105%	114%	114%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

- *Expansión de EBITDA:* restando los gastos del personal al valor anterior se obtiene el EBITDA. Con este dato se sabe el potencial de la empresa de generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas. El valor que presenta es positivo, ya que incrementa un 8% el primer año, y un 23% y un 22% en 2014 y 2015 respectivamente. Los gastos de personal aumentan pero no afectan de en la misma proporción a las ventas, esto quiere decir que efecto del incremento de las ventas es superior al efecto del incremento en los gastos de personal.

**Tabla 15: Expansión del EBITDA**

Año	2013	2014	2015	2016
Exp. EBITDA	108%	123%	122%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

- *Expansión del BAI:* este es el resultado que ha generado la empresa a través de sus actividades de explotación y es el resultado que dependiendo de su valor se podrán cubrir las actividades financieras y los impuestos que soporte. En el caso del colegio este incremento es de un 11% para el primer año y de 30% y un 27% para el 2014 y el 2015 respectivamente. Con este resultado se puede pensar que la empresa si que será capaz de cubrir los impuestos y los gastos financieros que soporta.

**Tabla 16: Expansión del BAI**

Año	2013	2014	2015	2016
Exp. BAI	111%	130%	127%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

- *Expansión del BAI:* en este resultado se confirma la observación anterior de que el resultado obtenido es suficiente para soportar las cargas de impuestos y de gastos financieros aún no contando con ningún ingreso de este tipo. Además presenta una evolución positiva los dos primeros años de funcionamiento de la empresa. El último año, como en todos los demás resultados presenta un evolución negativa de un 5%, poco representativa teniendo en cuenta el incremento del segundo año. No obstante, habrá que tener en cuenta el factor que está provocando esta disminución en los resultados que afectarán al beneficio neto de la empresa a lo largo de los años. Estos factores que inciden a este decremento son los gastos comerciales y generales así como los gastos de personal.

**Tabla 17: Expansión del BAI**

Año	2013	2014	2015	2016
Exp. BAI	113%	133%	128%	0%

**Fuente: Elaboración propia**

- *Expansión del BN:* teniendo en cuenta todos los resultados anteriores, se obtiene la evolución del beneficio neto. Esta evolución es positiva e idéntica a la que sufre la evolución del BAI.

### 10.5. Umbral de rentabilidad

A través del *umbral de rentabilidad*, punto muerto o punto de equilibrio se conocerá la cifra de ventas con la cual la empresa únicamente cubre todos sus gastos (aquellos incluidos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias), expresada en unidades de producto, es decir, número de matrículas, y en unidades monetarias, euros. La fórmula matemática que representaría este punto es:

**Figura 1: Punto de Equilibrio**

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes fijos}}{\frac{1 - \text{Costes variables}}{\text{Importe de las ventas}}}$$

**Fuente: Elaboración propia**

Para obtener los costes fijos se ha de tener en cuenta tanto el personal como los gastos en los que se ha incurrido. Por lo que los costes fijos de primer año serán:

Personal + Gastos (generales, comerciales y de constitución)

$$406.533\text{€} + 27.240\text{€} = 433.773\text{€}$$

Los costes variables vendrán determinados por el servicio ampliado ofrecido, es decir, si hay más alumnos que se queden al comedor habrá más costes que atender para el personal de refuerzo o con las actividades extraescolares, que también ocurriría lo mismo.

Teniendo en cuenta que los costes variables representan un 5% del ingreso por las ventas del servicio, el umbral de rentabilidad será:

Los costes variables son  $87.345\text{€}/\text{mes} * 10 \text{ meses/año} = 873.450\text{€}/\text{año}$ , importe de ventas del primer año de apertura.

$$873.450 * 5\% = 43.672,5\text{€}, \text{ costes variables}$$

$$\underline{\text{Umbral de Rentabilidad}} \rightarrow 0 = 433.773 / (1 - 0,05) = 456.603,16\text{€}$$

Esto son los ingresos que debe tener la empresa para cubrir la totalidad de sus costes.

A través del ratio:

*Ventas/ Umbral de Rentabilidad*  $\rightarrow 1,91 > 0$ , lo que significa que la empresa obtiene beneficio con las ventas que se esperan obtener.

### 10.6. Análisis de ratios. Empresa/sector

A través de estos ratios, el análisis anterior se verá apoyado en sus conclusiones, es decir, ayudará en el diagnóstico y contribuirá a potenciar la toma de decisiones. Los ratios más importantes a tener en cuenta son:

- **Liquidez**
- *Ratio de Liquidez*: este ratio es de 5,9, es demasiado alto lo que hace pensar que la empresa tenga ya activos ociosos con los que se podría obtener una mayor rentabilidad que la obtenida hasta el momento, ya que el ratio es mucho mayor que 2. EL activo corriente del que dispone la empresa es mucho mayor que el pasivo corriente. La evolución del mismo confirma que si no se hace algo pronto los activos corrientes de la empresa, se llegará a perder rentabilidad por culpa de tenerlos parados sin obtener ningún beneficio por ellos.

**Tabla 18: Ratio de liquidez. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Liquidez (AC/PAC)	5,98	10,09	14,58	19,37

**Fuente: Elaboración propia**

- *Ratio de Tesorería*: esta incertidumbre asociada con las existencias en este caso no está, el ratio de tesorería es igual al de liquidez. Pero este dato lo que corrobora el resultado del anterior ratio, puede que se esté teniendo una pérdida de rentabilidad, hay un exceso de liquidez ya que el ratio es mucho mayor que 1.

**Tabla 19: Ratio de Tesorería. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Tesorería (R+D/PC)	5,98	10,09	14,58	19,37

Fuente: Elaboración propia

- *Ratio de Disponibilidad:* con el que comprobamos el presupuesto de caja de la empresa, y nuevamente se confirma el resultado de los anteriores ratios. El disponible de la empresa es mucho mayor que el pasivo corriente, de modo que al ser mayor que 3, pero éste con una menor diferencia que los demás, supone una posible pérdida de rentabilidad del disponible de la empresa.

**Tabla 20: Ratio de Disponibilidad. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Disponibilidad (D/PC)	4,528	8,616	13,05	17,79

Fuente: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos a través de los ratios del balance, se tiene que tener muy en cuenta los activos de los que dispone la empresa para no tenerlos ociosos y obtener una mayor rentabilidad. De modo que con el disponible se podría llevar a cabo un estudio de inversiones para invertir el dinero disponible y obtener así algún beneficio, ya que esta es la masa patrimonial que hace que los ratios tengan ese valor tan positivo.

#### ▪ Endeudamiento

- *Ratio de Endeudamiento:* representa un valor de 0,4 lo que significa un valor positivo para la cantidad y la calidad de la deuda que tiene, pero podría llegar a tener un exceso de capitales propios si el valor del ratio disminuyese más. Como se observa en la tabla, este ratio tiene una evolución positiva a lo largo del tiempo situándose en valores tan bajos en el 2016 de 0,05. Por lo que si al principio ya se puede tener

un exceso de capitalización, a lo largo de la vida del proyecto el exceso aumenta en gran medida.

**Tabla 21: Ratio de Endeudamiento. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Endeudamiento (P/(PN+P))	0,40	0,24	0,13	0,05

**Fuente: Elaboración propia**

- *Ratio de Autonomía:* a través de este ratio confirmamos lo anterior, al tener un valor de 1,49, ya que si pasa de 1,5 se puede estar ante un exceso de capitalización. Cuanto mayor sea este ratio mayor autonomía propia tendrá la empresa.

**Tabla 22: Ratio de Autonomía. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Autonomía (PN/P)	1,49	3,09	6,88	19,64

**Fuente: Elaboración propia**

- *Ratio de Solvencia o Garantía:* este ratio tiene un valor de 2,49 y es mucho mayor que 1, por lo que la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas es muy buena.

**Tabla 23: Ratio de Solvencia. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Solvencia (ATotal/P)	2,49	4,09	7,88	20,64

**Fuente: Elaboración propia**

- *Ratio de Calidad de la deuda:* a menor ratio mejor calidad de la deuda en lo que al plazo se refiere y este ratio tiene un valor de 0,08 lo que significa que la empresa

tiene prácticamente toda su financiación a largo plazo. Con este ratio se mide la exigibilidad de la deuda, es decir, la empresa tiene valores positivos en cuanto a que los plazos de deuda no son inmediatos y no presenta problemas de solvencia. Si observa esta evolución más a largo plazo, los valores que presenta son todavía más positivos.

**Tabla 24: Ratio de Calidad de la deuda. Evolución 4 años**

Ratio	2013	2014	2015	2016
Ratio de Calidad de deuda (PC/PTotal)	0,08	0,07	0,06	0,05

**Fuente: Elaboración propia**

▪ **Rentabilidad económica**

Con este ratio lo que se pretende es conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. De forma que si se divide el BAII entre el total del activo se obtiene el valor del rendimiento de la empresa, es decir, su rentabilidad económica. Hay que tener en cuenta que se toma de valor el BAII para evaluar el beneficio que se genera por el activo al margen de cómo se financie el mismo.

Si se hacen los cálculos sale un rendimiento del 39% el primer disminuyendo ligeramente el segundo año. Véase la evolución en la siguiente tabla:

**Tabla 25: Rentabilidad económica del proyecto de empresa**

Ratios:	2013	2014	2015	2016
<b>Rentabilidad Económica</b>	0,39	0,34	0,35	0,34
Rotación del activo	0,99	0,85	0,74	0,65
Margen de ventas	0,39	0,40	0,47	0,52

**Fuente: Elaboración propia**

Como se observa en la tabla anterior la rentabilidad económica muestra valores positivos para todos los años siendo su punto más alto en el primer año de funcionamiento. En los siguientes años parece ser que se mantiene constante en un 34% - 35%. La estrategia de la empresa está basada en la rotación del activo y menor margen

para así poder atraer al mayor número de clientes posibles. Pero como se puede ver, en los siguientes años esta tendencia cambia hacia un equilibrio entre el margen de ventas y la rotación de los activos de la empresa. Son los gastos de personal los que está haciendo que esta rentabilidad económica disminuya a lo largo de los años, de modo que será un aspecto a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto.

- **Rentabilidad Financiera**

Para obtener la rentabilidad del proyecto es necesaria la rentabilidad económica obtenida anteriormente. Además, para el cálculo de la rentabilidad financiera aparece también el concepto del apalancamiento, relacionando así la deuda (pasivo) con los gastos financieros que ocasiona. El producto de ambos valores debe ser mayor que 1 y en este caso en concreto es superior a 1 en todos los años, por lo que el apalancamiento es positivo para la rentabilidad financiera de la empresa, lo cual se debe en gran medida a la buena gestión de la deuda.

Por otra parte se encuentra el efecto fiscal, que es imprescindible para obtener la rentabilidad financiera. Con este efecto fiscal se mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En este caso en concreto el efecto fiscal es igual a 0.8, se acerca mucho a la unidad lo que significa que la presión fiscal de la empresa no es elevada es más bien floja.

La rentabilidad financiera se ve afectada por las variaciones de todos los valores que la componen de forma que de igual modo que la rentabilidad económica disminuye también lo hace la rentabilidad financiera. Otra de las razones del descenso de esta rentabilidad es que la deuda se hace menos soportable para la empresa con el paso de los años, pero se trata de una deuda que no llegaría a dar problemas de rentabilidad ya que su gestión es muy favorable y los años a pagar son pocos, por lo que este riesgo se reduce.

**Tabla 26: Rentabilidad financiera del proyecto de empresa**

<b>Ratios:</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Rentabilidad financiera</b>	0,50	0,35	0,32	0,28
Rentabilidad económica	0,39	0,34	0,35	0,34
. Rotación	0,99	0,85	0,74	0,65
. MB	0,39	0,4	0,47	0,52
Apalancamiento financiero	1,60	1,28	1,13	1,05
. Activo/PN	1,67	1,32	1,15	1,05
. BAI/BAII	0,96	0,97	0,99	1,00
Efecto fiscal (Resultado/BAI)	0,80	0,80	0,80	0,80

**Fuente: Elaboración propia**

### **10.7. Conclusión**

A través de los cálculos realizados en este plan económico-financiero, se pueden extraer las conclusiones necesarias para saber si la rentabilidad del proyecto es la adecuada para llevar a cabo el proyecto. En este caso, se puede concluir que es un proyecto viable debido a las conclusiones extraídas en los resultados de los ratios anteriores. No obstante, se tiene que tener en cuenta que la empresa puede tener una pérdida de rentabilidad debido a poseer activos ociosos en la empresa. Por lo que será un aspecto muy importante a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto a lo largo de los años.

En cuanto a la rentabilidad financiera y económica presenta buenos resultados, sobre todo debido a la calidad de la deuda de la empresa. Su buena gestión permite que la inversión inicial sea cubierta pero con la menor presión posible en cuanto a los gastos financieros en los que se incurre.



# CAPÍTULO XI – DAFO/CAME

**DAFO:**

**Análisis externo de la empresa: Oportunidades y Amenazas del exterior a la empresa.**

- AMENAZAS

Situación económica a nivel nacional e internacional: actualmente la economía se sitúa en una fase baja del ciclo de la evolución, ya que se muestran características como contracción del PIB, del IPC, aumentos de la tasa de paro a nivel general, por lo que la renta de las familias cada vez es menor y se destina mayor cantidad al ahorro que al consumo. La situación parece que mejora en algunos aspectos mientras empeora en otros, por lo que se espera que la solución a esta situación llegue pronto y no se alargue más en el tiempo.

Competidores actuales: toda empresa de nueva creación tiene esta amenaza tras sus espaldas aún si el número de competidores no es muy grande. Ya que los competidores actuales que tiene el colegio son muy pocos, pero éstos ya cuentan con el prestigio y reconocimiento de los consumidores. Por lo que es una amenaza que siempre hay que tener presente y saber en todo momento los movimientos de la competencia.

Posibles competidores: hay que tener en cuenta, que debido a la globalización y por tanto a la necesidad de conocer más de un idioma, pueden haber posibles entradas de nuevos competidores que pueden hacer daño en la cuota de mercado de la empresa.

Inversión inicial: la inversión inicial de este proyecto es elevada, pero hay que pensar que ha sido sobre todo por la construcción del propio edificio, y aún así ha sido rentable.

- OPORTUNIDADES

Globalización: esta situación favorece en gran medida al desarrollo de este nuevo proyecto, ya que con la internacionalización que se está llevando a cabo será necesario aprender al menos un idioma más como mínimo a parte del castellano. Por consiguiente, esta es una buena oportunidad para llevar a cabo la apertura de un nuevo colegio con estas características.

Competidores actuales: antes se ha hablado de este factor como una amenaza, pero también puede ser visto como oportunidad y por ello hay que tenerlo en cuenta. El hecho de tener muy pocos competidores hace que el nuevo colegio pueda ser atractivo para un mayor número de clientes potenciales, ya sea por menor distancia al domicilio, mejores instalaciones o mayor nivel de calidad en la enseñanza.

No estacionalidad del servicio: este es una oportunidad del negocio importante ya que en la mayor parte del año se ofrece el servicio, por lo que la estacionalidad no supone una reducción significativa del beneficio. En los posteriores años de funcionamiento del colegio se pueden incluir clases extraescolares en verano y poder cubrir esos meses sin ventas.

Inversión inicial: como ocurre con los competidores, la inversión inicial que supone el proyecto también es una oportunidad, ya que la elevada cantidad en la inversión conlleva a ser una barrera de entrada para los posibles competidores que quieran entrar en el mercado.

Beneficiosa para la sociedad y la cultura: en este sentido, la nueva empresa aporta beneficio a la sociedad en cuanto que ofrece un servicio esencial para todas las personas. Además favorece al crecimiento cultural de los que consumen el servicio por lo que ofrece un aumento de formación y cultura que se ofrece a la sociedad que le rodea.

Factores políticos y legales: en este aspecto no se encuentran barreras importantes para la creación de este negocio, hay que conocer y cumplir la ley en esta materia pero no ofrece ningún tipo de impedimento.

## **Análisis interno de la empresa: Fortalezas y Debilidades de la propia empresa.**

- FORTALEZAS

Profesionalidad de los educadores: en este aspecto, cada profesor debe pasar unas estrictas pruebas para que de este modo se asegure que puede adaptarse al puesto de trabajo que el colegio requiere. Los profesores y profesoras son un personal altamente cualificado para este puesto trabajo, de modo que la transmisión de los conocimientos a los alumnos sea de la forma más eficaz y eficiente y ellos mismos se sientan cómodos con las personas con las que se encuentran cada día en este proceso tan importante en la vida como es la educación.

Localización del colegio: el colegio está situada en una zona muy accesible y de fácil localización, cerca de parques donde los niños y niñas pueden disfrutar cuando salen del colegio. Además cuenta con bastante aparcamiento por ser una zona menos transitada de vehículos, por lo que le añade un plus de seguridad para los alumnos en los alrededores del colegio.

Características propias del servicio que se ofrece: además de ofrecer el servicio esencial que se trata de la enseñanza en inglés y español, los métodos utilizados para transmitir esos conocimientos son innovadores y siempre escogiendo al que mejor se adapte para el aprendizaje de los alumnos.

Instalaciones del centro: el colegio cuenta con unas instalaciones totalmente nuevas y adaptadas a las necesidades de los alumnos para que ello influya de manera positiva en la educación de los mismos.

Forma jurídica: esta creada por socios promotores que creen en el compromiso con la sociedad y todas las partes interesadas, de modo que el compromiso hacia una educación de calidad está asegurado en el nuevo proyecto.

Aplicaciones de Responsabilidad Social Corporativa: este aspecto es muy importante aunque menos conocido, pero ya es bien sabido que aporta muchos beneficios a las empresas tanto económicos como de imagen y de prestigio de cara a la sociedad en general, padres y madres en particular, proveedores, etc. Se trata de empezar aplicando códigos de conducta entre el personal empleado para asegurarse que los valores de la sociedad son conocidos y se cumplan por todos los trabajadores. Se aplicará la mayor transparencia en la comunicación de todo tipo de información que el colegio debe hacer público y hacer llegar a todos los interesados.

Resultados económicos que presenta en el análisis: también representa una fortaleza para la empresa ya que los resultados obtenidos en el análisis económico-financiero anterior son muy favorables.

- DEBILIDADES

De nueva creación: las demás empresas de este sector ya conocen cuáles son todas limitaciones o al contrario, aspectos en los que pueden obtener algún tipo de beneficio. Es decir, los competidores saben mejor cómo actuar ante posibles negociaciones con los proveedores del material escolar, o por llevar mucho tiempo en una empresa esta le haga descuentos en la compra del material, etc.

En este aspecto, también tiene mención la debilidad de la estructura interna del colegio, ya que hasta que no se encuentre en funcionamiento no sabremos con exactitud si el personal cumplirá con las expectativas de quien los contrata. De modo que esto presenta una ventaja para los competidores, ya que se conocen todas las aptitudes de los profesores y se conoce su forma de enseñanza.

**CAME:**

- **Corregir las debilidades:**

*De nueva creación → entre los socios promotores así como entre los trabajadores contratados se encontrarán personas con elevados conocimientos al respecto.*

Con ello lo que se pretende, es obtener el beneficio que comporta una persona con experiencia en lo que hace y pueda mostrar a los demás cuál es el camino correcto que hay que seguir.

- **Afrontar las amenazas:**

*Situación económica a nivel nacional e internacional → ofrecer en un futuro precios más bajos o si no es posible, hacer descuentos y promociones en los servicios.*

Un ejemplo de cómo afrontar este tipo de amenazas sería ofrecer descuentos y promociones del tipo:

El segundo hijo de una familia tendrá un descuento sobre la enseñanza de un 20%, el tercer hijo tendrá un descuento del 40%, el cuarto de un 60% y a partir del quinto hijo un 80%.

A un hermano gemelo ofrecerle un descuento del 50% sobre la matrícula del primer año.

Así como, aquellos que efectúen la matrícula en un pago único, ofrecer un descuento del 5%.

Ofrecer la posibilidad de becar total o parcialmente al alumno que certifique unas calificaciones de excelentes del curso anterior. Dicha decisión sería comunicada a los padres en septiembre después de haber comprobado las calificaciones de todo el alumnado.

*Competidores actuales → crear una imagen de marca adecuada*

Creando una buena imagen de marca lo que se pretende es que los consumidores prefieran venir al nuevo colegio que a los de la competencia existente. De forma que la marca es muy importante, el cómo se da a conocer la empresa.

En este sentido, la aplicación de la RSC en el funcionamiento de a empresa influye muy positivamente en la mejora de la imagen y el prestigio que a la empresa le hace falta. De este modo también se lucha contra la amenaza de la entrada de posibles competidores, haciéndoles más difícil la entrada en el mercado y la posible huida de los clientes hacia la competencia.

*Inversión inicial → aumentar todo lo posible la calidad de la deuda*

Se trata de una amenaza importante para llevar a cabo el proyecto, pero en este caso desde un principio, la calidad de la deuda ha sido la adecuada. Pero por ello no se debe tener en cuenta este factor como una amenaza, ya que si en algún momento la deuda con terceros disminuyese la calidad su gestión, la empresa se vería muy perjudicada.

- **Mejorar las fortalezas:**

*Profesionalidad de los educadores → tener a profesionales bien formados y con las aptitudes adecuadas para llevar a cabo su función en la escuela*

Esta es una gran fortaleza del nuevo centro ya que a través de procesos de selección exhaustos se escoge al mejor personal. Una vez contratados por la empresa tendrán derecho a cursos que pueden mejorar actividades a desarrollar: las metodologías para educar, las nuevas tecnologías de las que la escuela pueda hacer uso para el beneficio de los alumnos, etc.

*Instalaciones del centro → adecuación de las instalaciones al número de alumnos*

Esta fortaleza se mejora dependiendo de: el incremento del número de alumnos y de la adaptación de las necesidades en general. Esto quiere decir, por un lado, que el incremento de los alumnos precisará de una mejora de las instalaciones, teniendo en cuenta que el colegio está diseñado para que esto fuese posible. Por otro lado, el colegio siempre buscará la seguridad y por lo tanto la calidad de las instalaciones de la escuela: mejores materiales, buena iluminación, instalaciones de juego seguras y sobre todo para los más pequeños, etc.

*Aplicaciones de Responsabilidad Social Corporativa → Esta es una gran fortaleza que posee la empresa ya que en la actualidad aún no son muchas las empresas que aplican estos aspectos que son tan importantes como los económicos. Como ya se ha explicado anteriormente se aplicará un código de conducta para el personal contratado, y cada vez se realizarán más acciones encaminadas a una total transparencia entre las partes interesadas, *stakeholders*.*

- **Explotar las oportunidades:**

*Globalización → enseñanza de más idiomas que el español y el inglés*

Ya que es un colegio bilingüe y se apuesta por una formación competitiva a nivel internacional de las personas, es un buen paso considerar la enseñanza en el nuevo colegio de otros idiomas como el alemán y el francés.

*No estacionalidad del servicio → mejora de las actividades extraescolares*

En este sentido, la mejora de las actividades extraescolares hace que la estacionalidad del servicio desaparezca en gran medida. De modo que, este será una oportunidad en el mercado que hay que explotar en profundidad, ya que en verano para muchos padres y madres es muy difícil compaginar el trabajo con la vida familiar.

*Beneficiosa para la sociedad y la cultura → transparencia de la sociedad*

Como consecuencia de la crisis que se está atravesando, los clientes y la sociedad en general han perdido la confianza de los empresarios y empresas. Esta pérdida de confianza se debe, en gran parte, a la falta de transparencia en la información de las empresas hacia sus clientes, socios, trabajadores, proveedores y a la sociedad en general. Por lo que el colegio, a través de la RSC abordará esta oportunidad que aparece en el mercado.

## CAPÍTULO XII – CONCLUSIONES

### **11.1. Conclusiones:**

EL objetivo de este último capítulo es recopilar las conclusiones más importantes a las que se ha llegado a través del desarrollo del plan de empresa. Con este objetivo se pretende conseguir las conclusiones finales atendiendo al orden en que se fijaban los objetivos.

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **CONCLUSIÓN 1: Fracaso escolar notorio a nivel nacional.**

A pesar de que aumenta el número de estudiantes, el fracaso escolar en las edades más avanzadas es muy significativo y es algo que se debe corregir. Con nuevas reformas y mejora de calidad en la enseñanza se llegará a reducir notoriamente este fracaso escolar que tanto preocupa en la actualidad.

#### **CONCLUSIÓN 2: A pesar de que el sector al que se dirige es imprescindible para las personas, la evolución del mismo depende de la situación económica general.**

El contexto económico actual avanza muy lentamente presentando aún signos de recesión.

### **DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **CONCLUSIÓN 3: Los cambios sociales y culturas favorecen a la creación de empresas de mayor innovación.**

En los últimos años se detectan cambios en la sociedad, concretamente en los estilos de vida de los padres y madres lo cual conlleva a una mayor ocupación de los mismos. Por lo que este tipo de empresa favorece en parte a la calidad de vida de los mismos. Además aumenta la preocupación por el conocimiento de más de uno o incluso dos idiomas

#### **CONCLUSIÓN 4: Necesidad de marcar unos valores y unos objetivos para encauzar los objetivos de la escuela**

Es un punto muy importante para marcar las pautas del proyecto y conseguir los objetivos que en este capítulo se marcan.

**CONCLUSIÓN 5: Se trata de un sector en crecimiento moderado**

Esta situación de crecimiento se debe, como ya se ha explicado anteriormente en el capítulo V, a la situación de crisis existente en la actualidad. Esta situación hace que los jóvenes no tengan trabajo por que se declinan por completar sus estudios. Por lo que será importante que las personas tengan una formación básica bien consolidada para que en un futuro sea bien aprovechada en las distintas situaciones que se pueden encontrar en estos tiempos de tantos cambios. Como se ha dicho en el capítulo V y más concretamente en la justificación y origen de la idea, el sector al que se dirige es de gran importancia para todos, la cultura y la formación de las personas es imprescindible para moverse y desarrollarse en un mundo tan globalizado.

**CONCLUSIÓN 6: Existen pocos competidores actuales en la zona donde se pretende crear el colegio**

Es una gran ventaja para cualquier empresa de nueva creación, ya que es una oportunidad de mercado que hay que explotar. Por otra parte, la existencia de un poco de competencia también es bueno en muchas ocasiones para aprovecharse del camino que otros ya han hecho.

**DESARROLLO DEL PLAN DE OPERACIONES**

**CONCLUSIÓN 7: La elección de una correcta localización condicionará en gran medida la marcha del proyecto**

Es importante este aspecto con respecto a la seguridad de los niños y niñas, la cercanía a parques que estén en lugares seguros y visibles, la comodidad de los padres y madres de no tener calles con atascos, etc.

**CONCLUSIÓN 8: Se debe cuidar la elección de los materiales necesarios y los procesos para el buen funcionamiento de la escuela, y así obtener un servicio de calidad**

Puesto que el servicio se quiere ofrecer con la máxima calidad posible, estos aspectos serán tratados rigurosamente.

**CONCLUSIÓN 9: Especial atención en los materiales intangibles necesarios para ofrecer un servicio de calidad**

Al tratar de un servicio puro, los recursos intangibles, es decir, el capital humano es el más importante en este proyecto, ya que de ello se trata la calidad del servicio ofrecido. Por ello el proceso de selección del personal será exhausto y bien planificado para que los puestos de trabajo sean cubiertos con el perfil que más se adapte.

**CONCLUSIÓN 10: Puntos críticos de los procesos a mejorar**

En los procesos hay actividades críticas localizadas que han de ser mejoradas a través de las soluciones que se proponen en el apartado 2 del capítulo VII, por lo que es de crucial importancia seguir los puntos establecidos para obtener un plan de empresa mejorado.

**DESARROLLO DEL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RRHH**

**CONCLUSIÓN 11: La forma jurídica que mejor se adapta a las necesidades de este tipo de negocio es la de Cooperativa de Enseñanza**

Esta es la mejor forma jurídica para este tipo de empresas y también para los socios promotores, ya que el inconveniente que tiene sobre el alto grado de compenetración y confianza de los socios, en este caso no es un inconveniente sino una ventaja. Además de tener otras ventajas como la menor tributación del IS (del 20%), la posibilidad de escoger el régimen de la Seguridad Social de los socios, además tienen acceso a subvenciones para empresa de Economía Social, y que los socios tienen una responsabilidad limitada a la participación. El único inconveniente a tener en cuenta en la constitución de este tipo de sociedades son los trámites complicados y costosos que hay que realizar para ello.

**CONCLUSIÓN 12: Estructura organizativa adoptada sencilla y clara, la lineo-funcional**

La clave en utilizar este tipo de estructuras organizativas reside en aprovechar las ventajas que ofrece y minimizar al máximo los inconvenientes que pueda tener este tipo de organización. Gracias a esta estructura cada empleado conocerá la tarea a desarrollar y ante quien debe responder en las situaciones que se precise.

## DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING

**CONCLUSIÓN 13: Es necesaria una inversión en promoción y comunicación del nuevo colegio.**

El colegio es de nueva creación por lo que darse a conocer será una tarea muy importante, teniendo en cuenta que a la vez que se crea la imagen de la nueva empresa en la mente de los posibles consumidores.

**CONCLUSIÓN 14: La política de precios**

El nuevo colegio pretende adaptar la calidad del servicio ofrecido con el precio del mismo, de modo que pueda cubrir las expectativas y deseos de los consumidores.

**CONCLUSIÓN 15: Buena segmentación del mercado**

Para conocer el público objetivo al que se dirige el colegio se ha realizado la segmentación del mercado obteniendo el punto exacto hacia donde se deben dirigir las acciones del plan de marketing para conseguir la mayor cuota posible de mercado.

**CONCLUSIÓN 16: Importancia de ofrecer un servicio ampliado y de calidad**

Es necesario plantearse nuevas innovaciones que hagan que el colegio se diferencie de la competencia. Además de la calidad en la enseñanza por la calidad de los profesores, se ofrecen mejoras en el servicio en aspectos como el mobiliario utilizado por los niños y la calidad en la comida sana.

## DESARROLLO DEL PLAN FINANCIERO

**CONCLUSIÓN 17: Importancia de los gastos de personal**

Los gastos de personal son la partida que más peso tiene en los gastos, por lo que será un aspecto a tener en cuenta para la obtención de resultados positivos.

**CONCLUSIÓN 18: El EBITDA presenta valores positivos en todos los años del análisis**

El EBITDA representa los fondos que la empresa obtiene con su actividad habitual y presenta valores positivos y evolución estable a lo largo de los años.

**CONCLUSIÓN 19: Posible ociosidad de los recursos de la empresa**

Los valores de los ratios de liquidez y el fondo de maniobra positivo indican que la nueva empresa no tendrá ningún problema de liquidez para hacer frente a sus deudas más inmediatas y tampoco para las de más a largo plazo. Incluso se ha podido observar que la empresa puede llegar a tener una pérdida de rentabilidad debido a la ociosidad de los recursos.

**CONCLUSIÓN 20: Buena gestión de la deuda**

La cantidad de la inversión inicial es elevada, por lo que el préstamo también será elevado pero gracias a la calidad de la deuda con las entidades bancarias la empresa puede soportar las cuotas y reducir al máximo el plazo de pago.

**CONCLUSIÓN 21: La rentabilidad económica y financiera confirman que es un negocio rentable**

Las rentabilidades económicas y financieras para los años detallados obtienen valores positivos manteniéndose estables a partir del segundo año. A pesar de la carga de los gastos del personal el resultado de la empresa aumenta.

## CAPÍTULO XIII – BIBLIOGRAFÍA

**LIBROS:**

DALMAU PORTA, J. I. Y HERVÁS OLIVER, J.L. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Editorial UPV. Valencia

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Editorial UPV. Valencia

JOHNSON, G., SHOLES, K. Y WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica*, séptima edición. Editorial Pearson Educación. Madrid

OLTRA CLIMENT, F. (2006). *Dirección de Recursos Humanos*. Editorial UPV. Valencia

BOZA GARCÍA, A., JORDÁ RODRÍGUEZ, A., GRAU GADEA, G. (2007). *La economía de la información*. Editorial UPV. Valencia

**CONSULTAS ELECTRÓNICAS:**

EL PAÍS. EL FRACASO ESCOLAR SE COMBATE EN PRIMARIA. Documento en línea: [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/fracaso/escolar/combate/Primaria/elpepisoc/20100302elpepisoc\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/fracaso/escolar/combate/Primaria/elpepisoc/20100302elpepisoc_1/Tes). Fecha de consulta: [13/09/2010]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. LAS ESTADÍSTICAS DE LOS SERVICIOS. Documento en línea: [http://www.ine.es/revistas/cifraine/cifine\\_serv0702.pdf](http://www.ine.es/revistas/cifraine/cifine_serv0702.pdf). Fecha de consulta: [15/10/2010]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. CNAE. Documento en línea: [http://www.ine.es/clasifi/cnae93\\_notas.pdf](http://www.ine.es/clasifi/cnae93_notas.pdf). Fecha de consulta: [12/11/2010]

COOPERTAIVAS DE TRABAJO. Documento en línea:  
[http://www.elelearning.com/apele/cooperativas\\_de\\_trabajo.html](http://www.elelearning.com/apele/cooperativas_de_trabajo.html). Fecha de consulta:  
[29/12/2010]

SLIDESHARE. MARKETING EDUCATIVO. Documento en línea:  
<http://www.slideshare.net/javier2009/marketing-educativo-colegio-loreto-noviembre-2009>. Fecha de consulta: [29/12/2010]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. SOCIEDAD – EDUCACIÓN. Documento en línea: [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_educa.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_educa.htm). Fecha de consulta: [20/07/2011]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA. [EPA, 2º trimestre 2011]. Documento en línea: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0211.pdf>. Fecha de consulta: [20/07/2011]

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INDICADORES DEMOGRÁFICOS BÁSICOS. Documento en línea: <http://www.ine.es/prensa/np666.pdf>. Fecha de consulta: [22/07/2011]

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE CAJAS DE AHORRO. APUNTES DE COYUNTURA ECONÓMICA, JULIO 2011. Documento en línea: [http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/9C2CB0728DFF80EEC12578D4002F9D97/\\$File/JULIO\\_2011\\_WEB.pdf](http://portal.webceca.ceca.es/apuncoy.nsf/apuncoy.nsf/9C2CB0728DFF80EEC12578D4002F9D97/$File/JULIO_2011_WEB.pdf). Fecha de consulta: [05/08/2011]

PROMO NEGOCIOS. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS. FUNDAMENTOS DE MARKETING, DE STANTON, ETZEL Y WALKER. Documento en línea: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>. Fecha de consulta: [27/02/2011]

MANAGERS MAGAZINE. MÓTODO DEL ANÁLISIS ESTRÁTEGICO. Documento en línea: <http://managersmagazine.com/index.php/2008/10/metodo-de-analisis-estrategico-del-profesor-gustavo-mata/>. Fecha de consulta: [08/03/2011]

FUNDAMENTO DE MERCADOTECNIA. EL ENTORNO DEL MARKETING-EL MICROENTORNO. Documento en línea:

<http://fundamentodemercadotecnia04.wordpress.com/el-entorno-del-marketing-microentorno/>. Fecha de consulta: [09/03/2011]

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. DATOS Y CIFRAS CURSO ESCOLAR 2010-2011. Documento en línea:

<http://www.educacion.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2010/septiembre/datos-y-cifras-2010-2011.indd.pdf?documentId=0901e72b803eceed>. Fecha de consulta: [12/04/2011]

APRENDEMÁS. ESPECIAL IDIOMAS. Documento en línea:

<http://www.aprendemas.com/Guias/EspecialIdiomas-2009/Descargas/EspecialIdiomas-2009.pdf>. Fecha de consulta: [21/04/2011]

GOOGLE BOOKS. MARKETING PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Documento en

línea:[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1rvX\\_MdaFJEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=marketing+educativo&ots=PXXU\\_5itSd&sig=FYu62gEZPK3TmZztPm7qB\\_\\_0OkE#v=onepage&q=marketing%20educativo&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1rvX_MdaFJEC&oi=fnd&pg=PA5&dq=marketing+educativo&ots=PXXU_5itSd&sig=FYu62gEZPK3TmZztPm7qB__0OkE#v=onepage&q=marketing%20educativo&f=false). Fecha de consulta: [25/04/2011]

MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA. SÍNTESIS DE INDICADORES ECONÓMICOS. [MEH, junio 2011]. Documento en línea:

<http://serviciosweb.meh.es/apps/dgpe/TEXTOS/SIE/siepub.pdf>. Fecha de consulta: [04/07/2011]

BLOGMANIA. TIPO OFICIAL DEL DINERO. Documento en línea:

<http://www.blognomia.com/etiqueta/tipo-oficial-del-dinero/>. Fecha de consulta: [10/08/2011]

BANCO DE ESPAÑA. EUROSISTEMA. [BDE, agosto 2011]. Documento en línea: [http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/Notas\\_Informativ/anoactual/presbe2011\\_31.pdf](http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/Notas_Informativ/anoactual/presbe2011_31.pdf) . Fecha de consulta: [10/08/2011]

UNIÓN DE COOPERATIVAS DE EDUCACIÓN VALENCIANAS. EL REBOLLET. Documento en línea: <http://www.ucev.coop/ficheros/elrebollet.pdf>. Fecha de consulta: [09/08/2011]

CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS. ORGANIZACIÓN DEL CENTRO ESCOLAR. Documento en línea: [http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod\\_ense/revista/pdf/Numero\\_27/JOSEFELIX\\_CUADRADO\\_1.pdf](http://www.csi-csif.es/andalucia/modules/mod_ense/revista/pdf/Numero_27/JOSEFELIX_CUADRADO_1.pdf) . Fecha de consulta: [10/08/2011]

PORTAL GENERALIDAD VALENCIANA. COYUNTURA ECONÓMICA VALENCIANA, primer trimestre 2011. Documento en línea: <http://portales.gva.es/coyuntura/pdf/1Trim2011.pdf> . Fecha de consulta: [10/08/2011]

DIARIO INFORMACIÓN. NOTICIAS ECONOMÍA COMUNIDAD VALENCIA, PIB. Documento en línea: <http://www.diarioinformacion.com/economia/2011/08/03/pib-comunitat-crece-08/1155033.html> . Fecha de consulta: [19/08/2011]

COOPERATIVAS DEL TRABAJO. Documento en línea: [http://www.elelearning.com/apele/cooperativas\\_de\\_trabajo.html](http://www.elelearning.com/apele/cooperativas_de_trabajo.html). Fecha de consulta: [23/09/2011]

AZARBE. Documento en línea: <http://www.azarbe.net/nuevas-tecnologias/audiovisuales.html?p=2>. Fecha de consulta: [7/02/2012]

EDUCACIÓN INFANTIL Y PRIMARIA. SOFTWARE. Documento en línea: <http://www.uclm.es/profesorado/ricardo/soft.htm>. Fecha de consulta: [07/02/2012]

# ANEXOS

## ANEXO 1: LOS PRINCIPIOS DE LAS COOPERATIVAS

<b>DEFINICIÓN</b>
<p>Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.</p>
<b>VALORES</b>
<p>Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.</p>
<b>PRINCIPIOS</b>
<p>Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Primer principio: Adhesión abierta y voluntaria</b></li> </ul> <p>Las cooperativas son asociaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Segundo principio: Control democrático de los socios</b></li> </ul> <p>Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base, los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.</p>

- **Tercer principio: Participación económica de los socios**

Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente, reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito, como condición de socio. Los socios asignan excedentes para cualquiera o todos los siguientes propósitos:

- El desarrollo de la cooperativa, mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible.
- Los beneficios para los socios en proporción con sus transacciones con la cooperativa.
- O el apoyo a otras actividades, según lo aprueben los socios.

- **Cuarto principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tiene capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **Quinto principio: Educación, entrenamiento e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **Sexto principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

- **Séptimo principio: Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

**ANEXO 2: PREVISIONES DE TESORERÍA PARA LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS**

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Cobros</b>	<b>1.522.759</b>	<b>1.096.716</b>	<b>1.236.210</b>	<b>1.400.626</b>
Mensualidad	766.445	906.177	1.021.436	1.157.286
Comedor	118.679	140.315	158.162	179.197
Extraescolares	42.480	50.225	56.613	64.142
Aportación de capital	210.000	0	0	0
Financiación terceros	370.155	0	0	0
Subvenciones	15.000	0	0	0
<b>Pagos</b>	<b>1.201.477</b>	<b>773.519</b>	<b>810.008</b>	<b>867.577</b>
Compras	0	0	0	0
Personal	250.367	255.374	260.481	265.691
Seguridad Social	80.187	95.178	97.082	99.023
Hacienda Pública	53.637	63.664	64.938	66.236
Gastos comerciales	13.629	15.209	15.589	15.979
Gastos de constitución	9.440	0	0	0
Gastos generales	15.836	17.671	18.113	18.566
Préstamos	101.290	101.290	101.290	101.290
Inversiones	675.143	0	0	0
Gastos Financieros	0	0	0	0
Dividendo accionistas	0	0	0	0
Impuestos	1.949	225.133	252.515	300.792
<b>Cash-Flow año</b>	<b>321.282</b>	<b>323.197</b>	<b>426.202</b>	<b>533.049</b>
<b>Cash-Flow acumulado</b>	<b>321.282</b>	<b>644.479</b>	<b>1.070.681</b>	<b>1.603.730</b>

Fuente: Elaboración propia

**ANEXO 3: CUADRO COMPLETO DEL PRÉSTAMO BANCARIO**

Periodos	Cuota mensual	Cuota de intereses	Cuota amortización devolución de capital	Deuda extinguida	Deuda pendiente	Flujos de caja
0					370.155	<b>366.203,45</b>
1	8.525,08 €	1.544	6.981,53 €	6.981,53 €	363.173,47 €	<b>-8.525,08 €</b>
2	8.525,08 €	1.514	7.010,65 €	13.992,18 €	356.162,82 €	<b>-8.525,08 €</b>
3	8.525,08 €	1.485	7.039,88 €	21.032,06 €	349.122,94 €	<b>-8.525,08 €</b>
4	8.525,08 €	1.456	7.069,24 €	28.101,29 €	342.053,71 €	<b>-8.525,08 €</b>
5	8.525,08 €	1.426	7.098,71 €	35.200,01 €	334.954,99 €	<b>-8.525,08 €</b>
6	8.525,08 €	1.397	7.128,32 €	42.328,33 €	327.826,67 €	<b>-8.525,08 €</b>
7	8.525,08 €	1.367	7.158,04 €	49.486,37 €	320.668,63 €	<b>-8.525,08 €</b>
8	8.525,08 €	1.337	7.187,89 €	56.674,26 €	313.480,74 €	<b>-8.525,08 €</b>
9	8.525,08 €	1.307	7.217,86 €	63.892,12 €	306.262,88 €	<b>-8.525,08 €</b>
10	8.525,08 €	1.277	7.247,96 €	71.140,08 €	299.014,92 €	<b>-8.525,08 €</b>
11	8.525,08 €	1.247	7.278,19 €	78.418,27 €	291.736,73 €	<b>-8.525,08 €</b>
12	8.525,08 €	1.217	7.308,54 €	85.726,81 €	284.428,19 €	<b>-8.525,08 €</b>
13	8.525,08 €	1.186	7.339,01 €	93.065,82 €	277.089,18 €	<b>-8.525,08 €</b>
14	8.525,08 €	1.155	7.369,62 €	100.435,44 €	269.719,56 €	<b>-8.525,08 €</b>
15	8.525,08 €	1.125	7.400,35 €	107.835,79 €	262.319,21 €	<b>-8.525,08 €</b>
16	8.525,08 €	1.094	7.431,21 €	115.266,99 €	254.888,01 €	<b>-8.525,08 €</b>
17	8.525,08 €	1.063	7.462,20 €	122.729,19 €	247.425,81 €	<b>-8.525,08 €</b>
18	8.525,08 €	1.032	7.493,31 €	130.222,50 €	239.932,50 €	<b>-8.525,08 €</b>
19	8.525,08 €	1.001	7.524,56 €	137.747,06 €	232.407,94 €	<b>-8.525,08 €</b>
20	8.525,08 €	969	7.555,94 €	145.303,00 €	224.852,00 €	<b>-8.525,08 €</b>
21	8.525,08 €	938	7.587,45 €	152.890,45 €	217.264,55 €	<b>-8.525,08 €</b>
22	8.525,08 €	906	7.619,09 €	160.509,53 €	209.645,47 €	<b>-8.525,08 €</b>
23	8.525,08 €	874	7.650,86 €	168.160,39 €	201.994,61 €	<b>-8.525,08 €</b>

Plan de empresa para un colegio bilingüe de nueva creación



24	8.525,08 €	842	7.682,76 €	175.843,15 €	194.311,85 €	-8.525,08 €
25	8.525,08 €	810	7.714,80 €	183.557,95 €	186.597,05 €	-8.525,08 €
26	8.525,08 €	778	7.746,97 €	191.304,92 €	178.850,08 €	-8.525,08 €
27	8.525,08 €	746	7.779,27 €	199.084,19 €	171.070,81 €	-8.525,08 €
28	8.525,08 €	713	7.811,71 €	206.895,91 €	163.259,09 €	-8.525,08 €
29	8.525,08 €	681	7.844,29 €	214.740,20 €	155.414,80 €	-8.525,08 €
30	8.525,08 €	648	7.877,00 €	222.617,20 €	147.537,80 €	-8.525,08 €
31	8.525,08 €	615	7.909,85 €	230.527,04 €	139.627,96 €	-8.525,08 €
32	8.525,08 €	582	7.942,83 €	238.469,87 €	131.685,13 €	-8.525,08 €
33	8.525,08 €	549	7.975,95 €	246.445,82 €	123.709,18 €	-8.525,08 €
34	8.525,08 €	516	8.009,21 €	254.455,04 €	115.699,96 €	-8.525,08 €
35	8.525,08 €	482	8.042,61 €	262.497,65 €	107.657,35 €	-8.525,08 €
36	8.525,08 €	449	8.076,15 €	270.573,79 €	99.581,21 €	-8.525,08 €
37	8.525,08 €	415	8.109,83 €	278.683,62 €	91.471,38 €	-8.525,08 €
38	8.525,08 €	381	8.143,64 €	286.827,26 €	83.327,74 €	-8.525,08 €
39	8.525,08 €	347	8.177,60 €	295.004,86 €	75.150,14 €	-8.525,08 €
40	8.525,08 €	313	8.211,70 €	303.216,57 €	66.938,43 €	-8.525,08 €
41	8.525,08 €	279	8.245,95 €	311.462,51 €	58.692,49 €	-8.525,08 €
42	8.525,08 €	245	8.280,33 €	319.742,84 €	50.412,16 €	-8.525,08 €
43	8.525,08 €	210	8.314,86 €	328.057,70 €	42.097,30 €	-8.525,08 €
44	8.525,08 €	176	8.349,53 €	336.407,24 €	33.747,76 €	-8.525,08 €
45	8.525,08 €	141	8.384,35 €	344.791,59 €	25.363,41 €	-8.525,08 €
46	8.525,08 €	106	8.419,31 €	353.210,90 €	16.944,10 €	-8.525,08 €
47	8.525,08 €	71	8.454,42 €	361.665,32 €	8.489,68 €	-8.525,08 €
48	8.525,08 €	35	8.489,68 €	370.155,00 €	-0,00 €	-8.525,08 €

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 4: TRÁMITES A REALIZAR DESDE EL PRINCIPIO HASTA LA CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA

### PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA

*PASO 1):* Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): certificación negativa del nombre, certificación previa del proyecto de estatutos.

*PASO 2):* Notario para la escritura pública

*PASO 3):* Consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas: impuesto sobre transmisiones y actos jurídicos documentados. Aquí, las cooperativas protegidas cuentan, con carácter general, con la exención sobre las cuotas correspondientes a este impuesto en actos de constitución y ampliación de capital, constitución de préstamos y en los derivados de adquisiciones de determinados bienes y derechos.

*PASO 4):* Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): inscripción de la escritura pública de constitución.

*PASO 5):* Agencia Tributaria: obtención del número de identificación fiscal.

