



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA COOPERATIVA DE EDUCACIÓN INFANTIL

---

TRABAJO FINAL DE CARRERA

José Francisco Gisbert Bronchal

Director: D. Aurelio Herrero Blasco





# ÍNDICE

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | INTRODUCCIÓN .....  | 10 |
| 1.1.   | RESUMEN .....   | 10 |
| 1.2.   | OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS.....                            | 12 |
| 1.3.   | OBJETIVOS .....   | 17 |
| 2.     | ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL.....                              | 20 |
| 2.1.   | IDEA Y JUSTIFICACIÓN .....  | 20 |
| 2.2.   | APROXIMACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN INFANTIL ..... | 21 |
| 2.2.1. | El sistema educativo español .....                                | 21 |
| 2.2.2. | Estudio sectorial .....   | 33 |
| 2.3.   | COYUNTURA ECONÓMICA .....   | 44 |
| 2.4.   | EPÍLOGO .....   | 46 |
| 3.     | ANÁLISIS ESTRATÉGICO, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA ..... | 48 |
| 3.1.   | ANÁLISIS DEL MERCADO .....  | 48 |
| 3.1.1. | Análisis del macroentorno (análisis PEST).....                    | 48 |
| 3.1.2. | Análisis de la competencia .....                                  | 55 |
| 3.1.3. | Análisis del micro entorno.....                                   | 62 |
| 3.2.   | ANÁLISIS DAFO/CAME.....   | 67 |
| 3.3.   | EPÍLOGO .....   | 72 |
| 4.     | ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES .....                                 | 76 |
| 4.1.   | LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL.....                | 76 |
| 4.2.   | DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....                                      | 79 |
| 4.3.   | RECURSOS DISPONIBLES .....  | 80 |
| 4.4.   | OPERACIONES Y PROCESOS.....                                       | 81 |
| 4.4.1. | Aspectos Generales .....  | 82 |
| 4.4.2. | Horario y Rutina .....  | 83 |
| 4.4.3. | Las Aulas .....   | 85 |
| 4.4.4. | Operaciones Adicionales y Extraescolares .....                    | 87 |
| 4.5.   | EPÍLOGO .....   | 91 |
| 5.     | ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH. ....                            | 94 |
| 5.1.   | INTRODUCCIÓN .....  | 94 |
| 5.2.   | MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....                                     | 94 |
| 5.3.   | RECURSOS HUMANOS.....   | 95 |



|  |     |
|--|-----|
| 5.3.1. Organigrama del Centro (Estructura Empresarial).....              | 95  |
| 5.3.2. Análisis de los puestos de trabajo y descripción.....             | 96  |
| 5.4. LA COOPERATIVA.....   | 103 |
| 5.4.1. La Cooperativa de Trabajo Asociado.....                           | 106 |
| 6. PLAN DE MARKETING.....  | 116 |
| 6.1. OBJETIVOS.....  | 116 |
| 6.2. PÚBLICO OBJETIVO.....   | 119 |
| 6.3. ESTRATEGIAS A SEGUIR.....   | 119 |
| 6.4. DESARROLLO DE ACCIONES.....   | 120 |
| 6.4.1. Diseño de servicios.....  | 121 |
| 6.4.2. Mapa del servicio.....  | 122 |
| 6.4.3. Promoción.....  | 125 |
| 6.5. PRESUPUESTO Y CONTROL.....  | 131 |
| 6.5.1. Establecimiento del presupuesto.....                              | 131 |
| 6.5.2. Sistemas de control.....  | 134 |
| 6.6. EPÍLOGO.....  | 136 |
| 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....                                    | 140 |
| 7.1. INTRODUCCIÓN.....   | 140 |
| 7.2. DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN.....                                    | 141 |
| 7.3. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN.....                                       | 145 |
| 7.3.1. Cálculo del VAN y la TIR.....                                     | 149 |
| 7.4. INGRESOS PREVISTOS.....   | 151 |
| 7.5. DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS.....                                      | 157 |
| 7.5.1. Presupuesto 2013.....   | 161 |
| 7.5.2. Presupuesto para los 5 primeros años.....                         | 163 |
| 7.6. UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO DE EQUILIBRIO.....                   | 164 |
| 7.7. PREVISIÓN A CINCO AÑOS.....   | 165 |
| 7.7.1. Análisis del balance previsional (5 ejercicios).....              | 165 |
| 7.7.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias (5 ejercicios)..... | 168 |
| 7.8. ANÁLISIS DE LOS RATIOS.....   | 171 |
| 7.9. EPÍLOGO.....  | 174 |
| 8. CONCLUSIONES.....   | 178 |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 184 |
| LIBROS.....  | 184 |



|                          |     |
|--------------------------|-----|
| DOCUMENTOS EN LÍNEA..... | 185 |
| ANEXOS .....             | 190 |

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

|  |     |
|--|-----|
| Gráfica 1. Variación del alumnado en enseñanzas de R.G. no universitario. ....                 | 35  |
| Gráfica 2. Clasificación por sexo del primer ciclo.....  | 36  |
| Gráfica 3. Clasificación por sexo del segundo ciclo.....                                       | 36  |
| Gráfica 4. Evolución del alumnado matriculado por ciclo. ....                                  | 37  |
| Gráfica 5. Evolución del número de alumnado según el tipo de C.E.I. ....                       | 38  |
| Gráfica 6. Alumnado de E.I. por ciclo y Comunidad Autónoma. Curso 2011-2012 .....              | 39  |
| Gráfica 7. Porcentaje de centros públicos y privados en la C. Valenciana. Curso 2009-2010. ... | 41  |
| Gráfica 8. Tasa neta de escolaridad en 0,1 y 2 años. Madrid, Cataluña y C. Valenciana. ....    | 41  |
| Gráfica 9. Evolución de la tasa de escolaridad en Educación Infantil. ....                     | 42  |
| Gráfica 10. Tasa neta de escolarización a los 3 años. Unión Europea. Curso 2009-2010.....      | 43  |
| Gráfica 11. Población por distritos y barrios. 2012 .....                                      | 54  |
| Gráfica 12. Ingresos curso 2013-2014.....  | 156 |
| Gráfica 13. Resultado de explotación. ....   | 168 |

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1. Cuadro descriptivo del Sistema Educativo Español.....                     | 28  |
| Ilustración 2. Leyes de referencia .....   | 29  |
| Ilustración 3. Las leyes educativas en España .....                                      | 30  |
| Ilustración 4. Localización Centros de E.I. en el barrio de San Isidro de Valencia ..... | 61  |
| Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter.....  | 67  |
| Ilustración 6. Análisis DAFO.....  | 68  |
| Ilustración 7. Proceso de producción.....  | 82  |
| Ilustración 8. Organigrama del centro (Estructura empresarial) .....                     | 95  |
| Ilustración 9. Estructura societaria y empresarial.....                                  | 109 |
| Ilustración 10. Consejo rector. ....   | 111 |
| Ilustración 11. Logotipo.....  | 118 |
| Ilustración 12. Mapa del servicio: Acto de matriculación. ....                           | 123 |
| Ilustración 13. Mapa del servicio: Acto de matriculación. Tareas.1 .....                 | 123 |
| Ilustración 14. Mapa del servicio: Acto de matriculación. Tareas.2 .....                 | 123 |
| Ilustración 15. Mapa del servicio. Acto: Servicio Principal.....                         | 124 |
| Ilustración 16. Mapa de servicio. Acto: Servicio Principal. Tareas .....                 | 124 |
| Ilustración 17. Fases de Control .....   | 134 |



## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Comparativa de denominación de cada curso .....  | 26  |
| Tabla 2. Evolución número de alumnos por ciclo. 2010-2011. 2011-2012.....   | 34  |
| Tabla 3. Clasificación por sexo de los alumnos de primero y segundo ciclo de E.I.....   | 35  |
| Tabla 4. Evolución del alumnado matriculado por ciclo. ....   | 37  |
| Tabla 5. Evolución del número de alumnado según el tipo de C.E.I.....   | 38  |
| Tabla 6. Alumnado de E.I. por ciclo y Comunidad Autónoma. Curso 2011-2012. ....   | 39  |
| Tabla 7. Tasa neta de escolaridad en 0,1 y 2 años y distribución porcentual del alumnado de estas edades por titularidad del centro. .... | 40  |
| Tabla 8. Evolución de las tasas de escolaridad en Educación Infantil.....   | 42  |
| Tabla 9. Tasa neta de escolarización a los 3 años. Países Unión Europea. Curso 2009-2010.....   | 43  |
| Tabla 10. Renta familiar bruta disponible .....   | 51  |
| Tabla 11. Series de población desde 1996. Cifras oficiales de la Revisión anual del Padrón municipal a 1 de enero de cada año. ....       | 52  |
| Tabla 12. Población por distritos y barrios. 2012.....  | 53  |
| Tabla 13. Nacimientos y defunciones por sexo y trimestre 2002-2011.....   | 54  |
| Tabla 14. Centros de Educación Infantil. Distrito Patraix. Curso 2011-2012 .....  | 56  |
| Tabla 15. Análisis DAFO.....  | 72  |
| Tabla 16. Rutina general de una jornada en el C.E.I. ....   | 84  |
| Tabla 17. Diferencias de las Cooperativas de Trabajo Asociado con las empresas de capital..   | 106 |
| Tabla 18. Clasificación de las cooperativas a efectos fiscales. ....  | 111 |
| Tabla 19. Beneficios fiscales de las cooperativas protegidas.....   | 112 |
| Tabla 20. Beneficios fiscales de las cooperativas especialmente protegidas. ....  | 113 |
| Tabla 21. Inversión. Mobiliario de recepción.....   | 142 |
| Tabla 22. Inversión. Mobiliario de la entrada. ....   | 142 |
| Tabla 23. Inversión. Mobiliario despacho gerencia y sala de juntas.....   | 143 |
| Tabla 24. Inversión. Mobiliario Aula de 0 a 1 año.....  | 143 |
| Tabla 25. Inversión. Mobiliario Aula de 1 a 2 años .....  | 143 |
| Tabla 26. Inversión. Mobiliario Aula de 2 a 3 años. ....  | 144 |
| Tabla 27. Inversión. Mobiliario Cocina-Comedor.....   | 144 |
| Tabla 28. Inversión. Mobiliario Patio .....   | 144 |
| Tabla 29. Inversión. Mobiliario Aseo personal.....  | 145 |
| Tabla 30. Inversión. Sistema informático.....   | 145 |
| Tabla 31. Inversión total.....  | 145 |
| Tabla 32. Datos del préstamo. ....  | 146 |
| Tabla 33. Simulación Préstamos personal.....  | 147 |
| Tabla 34. Simulación Préstamo personal. Continuación.....   | 148 |
| Tabla 35. Resumen Flujos de caja. ....  | 150 |
| Tabla 36. Ingresos. Servicio Principal. ....  | 152 |
| Tabla 37. Ingresos. Comedor.....  | 152 |
| Tabla 38. Ingresos. Horas extraordinarias.....  | 153 |
| Tabla 39. Ingresos. Clases Extraordinarias de inglés.....   | 154 |
| Tabla 40. Ingresos Summer School. ....  | 154 |



|   |     |
|---|-----|
| Tabla 41. Ingresos Uniforme .....                             | 155 |
| Tabla 42. Ingreso Uniforme.1.....                             | 155 |
| Tabla 43. Ingresos curso 2013-2014. ....                      | 156 |
| Tabla 44. Coste de personal. ....                             | 158 |
| Tabla 45. Cash Flow 2013.....                                 | 162 |
| Tabla 46. Cash Flow Previsional 2013-2017.....                | 163 |
| Tabla 47. Umbral de rentabilidad.....                         | 164 |
| Tabla 48. Balances de situación previsionales. ....           | 165 |
| Tabla 49. Cuenta de pérdidas y ganancias. ....                | 169 |
| Tabla 50. Análisis de la Cuenta de pérdidas y ganancias. .... | 170 |
| Tabla 51. Ratios de liquidez.....                             | 171 |
| Tabla 52. Ratios de endeudamiento. ....                       | 172 |







# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

---



## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. RESUMEN

El proyecto de mi Trabajo Final de Carrera que se desarrolla a continuación consiste en la creación y puesta en marcha de una cooperativa de educación infantil, que preste servicio a los niños y niñas comprendidos entre las edades de cero a tres años.

El motivo por el que se me ocurrió crear una empresa de estas características fue mi experiencia durante más de diez años como monitor de tiempo libre en actividades extraescolares y campamentos. Aun no teniendo, directa relación, estas actividades con la creación de una guardería, si hizo nacer en mí, cierto interés por la enseñanza y relacionando esta inquietud e interés con la licenciatura que he estado cursando, pensé en la posibilidad de junto a compañeros y amigos que sí directamente han encauzado su vocación a la educación, crear una cooperativa.

Teniendo en cuenta el complicado y grave momento que la sociedad está viviendo debido a la crítica situación económica y que más aún afecta a las familias, a su economía y por lo tanto a su bienestar y por lo que pudiera resultar atrevido y temerario el crear y poner en marcha un Centro de Educación Infantil, o cualquier otra acción emprendedora. Teniendo también en cuenta los altos índices de paro y que afectan, tristemente con más dureza a los más jóvenes, se convierte sin duda, la creación de una cooperativa en una de las soluciones o alternativas más atractivas.

La intención, no es crear una Centro de Educación Infantil al uso, sino crear un centro adaptado a las necesidades del cliente, que tenga en cuenta los cambios de costumbres de los entes familiares, satisfacer las inquietudes de los padres y facilitarles compaginar su vida laboral con la educación de sus hijos. Entre las inquietudes que podrán los padres ver satisfechas será la comunicación directa y en cualquier momento de los padres con los profesionales del Centro. Aportando tranquilidad y seguridad, proporcionando la posibilidad de en cualquier momento,



a través de la página web, mediante la intranet, mantenerse informado sobre la evolución de su hijo o hija en las actividades del centro. Es éste, entre muchos otros, uno de los servicios que hará distinto, singular y más atractivo a este centro de los de su competencia.

Para llevar a cabo el proyecto, se comenzará con un análisis del sector de la educación de forma general y centrándonos también en la educación infantil, su desarrollo y evolución, situación actual y antecedentes. Valorando y teniendo en cuenta la situación económica que estamos sufriendo.

Se destacará, valorará y analizará el conjunto de servicios semejantes de la zona donde se establecerá el centro, analizando el entorno, la competencia más directa y la no tan directa para así valorar la idoneidad de la localización del centro, evaluando también los habitantes y analizando la población.

Se planteará exactamente los procesos y las operaciones, la previsión de la actividad, se definirá y detallará el servicio, los recursos, la estructura y organización de la empresa. Se analizará y describirá cada uno de los puestos de trabajo necesarios para llevar a cabo la actividad normal de la empresa. Se tendrá en cuenta la peculiaridad de que la empresa sea una cooperativa, teniendo en cuenta las ventajas y los inconvenientes de esta forma jurídica, así como los porqués de su elección.

Se desarrollará un completo plan de marketing, concretando y definiendo nuestro público objetivo, planteando las posibles estrategias a seguir y eligiendo la que mejor sirva para obtener los objetivos marcados, se marcarán las pautas de promoción y publicidad. Así como los precios.

En el apartado económico financiero, se evaluará las posibles alternativas de inversión, la viabilidad económica del proyecto, el presupuesto de tesorería, con el cash flow para los cinco primeros ejercicios, la decisión tomada, los ingresos y los



gastos previstos, con la previsión de resultados y balance para los cinco primeros años y el análisis de los ratios de liquidez y endeudamiento.

Para finalizar en el último capítulo del Trabajo Final de Carrera se puntualizarán las conclusiones del proyecto y su viabilidad.

## 1.2. OBJETO Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es la creación y puesta en marcha de una cooperativa de educación infantil, que englobe a niños y niñas de cero a tres años, es decir, un centro educativo de primer ciclo.

He considerado interesante la forma jurídica de una cooperativa por todas las características ventajosas que conlleva, que los propios trabajadores, o en mi caso parte de ellos sean los propietarios y los interesados en prestar el mejor servicio y en obtener beneficios, también considero interesante en estos difíciles momentos económicos, porque considero que una cooperativa puede ser una alternativa y una solución a la desesperanza al alto índice de desempleo.

Por ello en este Trabajo se pretende plantear la viabilidad de una nueva empresa, el propósito de creación de un nuevo negocio, diferenciándola de sus competidoras y potenciando los puntos clave de la estrategia elegida, prestando el mejor servicio y minimizando de forma práctica y sensata los costes del servicio.

Clasificadas por capítulos del TFC, indico a continuación muchas de las asignaturas, imprescindibles para el desarrollo del trabajo y que también justifico por qué han sido necesarias para la elaboración de cada uno de los capítulos.



|                          |  |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC         | <p>1. INTRODUCCIÓN</p> <p>2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL</p>   |
| Asignaturas relacionadas | <p>ECONOMÍA DE LA EMPRESA I</p> <p>ECONOMÍA ESPAÑOLA Y MUNDIAL</p> <p>INTRODUCCIÓN A LOS SECTORES EMPRESARIALES</p> <p>ECONOMÍA ESPAÑOLA Y REGIONAL</p> <p>DERECHO DE LA EMPRESA</p>   |
| Breve justificación      | <p>Tanto para el capítulo uno como para el capítulo dos, realmente es necesario el conocimiento de todas las asignaturas en general, ya que se trata del planteamiento general del trabajo a realizar.</p> <p>Para la realización del capítulo 2, sí que serán necesarias las asignaturas indicadas, donde se analizará el sector de la educación en España, centrándonos también en la educación infantil. Se recurrirá a la asignatura de Derecho de la Empresa sobre todo para profundizar en distintas legislaciones relacionadas, como el decreto que regula el primer ciclo de educación infantil. Se especificará la peculiaridad legal por la que se regula una Cooperativa de Trabajo Asociado.</p> |
| Capítulo del TFC         | <p>3. ANÁLISIS ESTRATÉGICOS, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA</p>   |
| Asignaturas relacionadas | <p>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA</p> <p>DIRECCIÓN COMERCIAL</p>  |



|                          |   |
|--------------------------|---|
|                          | <p>MACROECONOMÍA</p> <p>MICROECONOMÍA</p> <p>GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS</p> <p>ECONOMÍA DE LA EMPRESA I</p>  |
| Breve justificación      | <p>Por medio de estas asignaturas desarrollaremos esta parte del trabajo, donde será necesario realizar un estudio del entorno más cercano, la competencia y el macro entorno. Por medio del análisis y estudio de mercado se sabrá la posible viabilidad o no del proyecto. También obtendremos nuestros puntos fuertes, puntos a mejorar y las oportunidades de mercado que se tendrán que tener en cuenta.</p> |
| Capítulo del TFC         | 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES  |
| Asignaturas relacionadas | <p>CONTABILIDAD ANALÍTICA</p> <p>GESTIÓN DE CALIDAD</p> <p>DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA</p> <p>GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS</p>   |
| Breve justificación      | <p>En este capítulo se analizará la localización del centro, se describirán las operaciones y sus procesos, su distribución en planta y un análisis de los recursos. Todos estos conceptos que han sido estudiados y tienen relación con las asignaturas indicadas.</p>   |
| Capítulo del TFC         | 5. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.  |



|                          |  |
|--------------------------|--|
| Asignaturas relacionadas | <p>ÉTICA EN LA EMPRESA</p> <p>DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>LEGISLACIÓN LABORAL Y DE LA EMPRESA</p> <p>DERECHO DE LA EMPRESA</p> <p>DIRECCIÓN COMERCIAL</p> <p>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA</p>  |
| Breve justificación      | <p>En este capítulo se describirá la forma jurídica de la empresa, en este caso una Cooperativa de Trabajo Asociado, su organigrama, la descripción y análisis de los puestos de trabajo, indicando y especificando cada una de las tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros del centro.</p> <p>Son conceptos, métodos y conocimientos aprendidos en estas asignaturas que se indican y que se desarrollarán en este capítulo.</p> |
| Capítulo del TFC         | 6. PLAN DE MARKETING   |
| Asignaturas relacionadas | <p>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA</p> <p>DIRECCIÓN COMERCIAL</p> <p>MARKETING EN EMPRESAS DE SERVICIOS</p> <p>INTRODUCCIÓN A LA ESTADÍSTICA</p>   |



|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | MÉTODOS ESTADÍSTICOS EN ECONOMÍA   |
| Breve justificación      | En este apartado se analizará el público objetivo, las técnicas comerciales aprendidas en estas asignaturas, planteando un plan de marketing específico para este centro de educación infantil. La publicidad, el precio, el presupuesto y los sistemas de control.  |
| Capítulo del TFC         | 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO   |
| Asignaturas relacionadas | CONTABILIDAD FINANCIERA<br>CONTABILIDAD ANALÍTICA<br>MATEMÁTICAS FINANCIERAS<br>CONTABILIDAD DE SOCIEDADES<br>ECONOMÍA DE LA EMPRESA II<br>CONTABILIDAD GENERAL Y ANALÍTICA  |
| Breve justificación      | En primer lugar se realizará una descripción y un análisis de la inversión, utilizando conceptos relacionados con la asignatura de matemáticas financieras como son el VAN y el TIR, para el estudio de viabilidad o no de la inversión y que han sido estudiados en esta asignatura.<br><br>A continuación se procederá a realizar un análisis económico financiero para conocer la viabilidad económica y financiera del proyecto. Se calculará el punto de equilibrio o umbral de |





|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | rentabilidad, desarrollando su resultado. También mediante una serie de ratios obtendremos información a favor o en contra del proyecto.   |
| Capítulo del TFC         | 8. CONCLUSIONES<br>9. BIBLIOGRAFÍA<br>10. ANEXOS   |
| Asignaturas relacionadas | DIRECCIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES<br><br>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE EMPRESA  |
| Breve justificación      | Para finalizar el TFC, se desarrollarán las diferentes conclusiones que atestiguarán que el proyecto es realmente viable y se puede llevar a cabo. De forma general en este capítulo se tendrán en cuenta todas las asignaturas mencionadas en los capítulos anteriores. |

### 1.3. OBJETIVOS

He considerado como referencia un objetivo diferente para cada uno de los capítulos del Trabajo, ya que cada capítulo está enfocado a un tema o aspecto bien diferenciado pero complementario y necesario para obtener un completo proyecto de puesta en marcha del centro de educación infantil.

En el capítulo ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL tomaré como objetivo, el estudio analítico del sector, de las leyes que regulan el sistema educativo español, su estructura, su evolución, las cifras del sector y de forma más específica del sector de la educación infantil.

Para el capítulo 3, ANÁLISIS ESTRATÉGICOS, ANALISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA, he considerado el siguiente objetivo: Plantear y especificar cada una de las operaciones y procesos a llevar a cabo en el centro. Decidir sobre la



localización del local, elegir sobre la mejor distribución en planta, ajustándose a las exigencias que establecen las leyes e intentar proporcionar tanto a los niños como a los empleados un entorno práctico, cómodo y seguro. Definir el funcionamiento general del centro y especificar la relación del centro educativo con los diferentes proveedores así como la relación que se mantenga con las empresas a las que se les subcontrate un servicio.

Referente al capítulo ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH. propongo como objetivo. Detallar y exponer las características legales y tributarias de una cooperativa. Establecer la misión, visión y valores del centro educativo. Especificar cada uno de los puestos de trabajo y su descripción. Señalar el organigrama más adecuado, práctico y lógico.

Una vez desarrollemos el PLAN DE MARKETING, nuestro objetivo será detallar las acciones necesarias. Partiendo del diseño del servicio, establecer una estrategia, definir la promoción y la publicidad, la comunicación y el precio. Estudiar y especificar cuál es el público objetivo. Plantear una previsión sobre los resultados esperados.

Previamente a la conclusión del TFC, en el capítulo dedicado al ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO, el objetivo será: Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, especificar y elegir las diferentes fuentes de inversión, tanto externas como internas, analizar la viabilidad o no de la inversión. Analizar los resultados que nos proporcionan los ratios más representativos. Realizar y analizar, los balances de situación y cuentas de resultado previsionales.



# CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

---



## 2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. IDEA Y JUSTIFICACIÓN

He optado como Trabajo final de carrera por la creación y puesta en marcha de una empresa, porque considero que un proyecto emprendedor como este, representa y engloba muchos de los conocimientos adquiridos en la gran mayoría de las asignaturas impartidas durante estos años de carrera, además de ser un trabajo realista y práctico y del que creo firmemente sería posible llevar a cabo.

Conocimientos adquiridos en la Facultad de ADE, sobre la naturaleza de la empresa y su relación con el entorno económico inmediato, la utilización de los métodos y técnicas de dirección y administración de empresas, la utilización también de métodos cuantitativos necesarios para el desempeño en el ámbito empresarial o la familiarización con los procesos de toma de decisiones o con las capacidades de análisis y síntesis. Entre otros han sido todos ellos, conocimientos adquiridos en la licenciatura y empleados en este proyecto.

La idea de crear un centro de educación infantil, surgió de mi experiencia como monitor de tiempo libre, durante más de diez años en un centro escolar, cubriendo actividades extraescolares y campamentos de verano, en ellos he conocido compañeros y ahora buenos amigos que finalmente han dedicado por completo su labor profesional a la docencia, mediante conversaciones e inquietudes compartidas, y teniendo en cuenta la situación de crisis actual, y como consecuencia, su situación laboral, hemos comentado en muchas ocasiones en ser nosotros mismos los emprendedores de un nuevo negocio, aunando entre todos, conocimientos, experiencia profesional y laboral pero sobretodo formación académica.

Consideramos interesante que la naturaleza jurídica más adecuada para nuestra empresa debería ser una cooperativa, así los socios seríamos los trabajadores y sería también una forma de implicarnos e interesarnos completamente por nuestra empresa, por el simple hecho de que es nuestra.



Los cambios sociales del entorno promovidos por una profunda crisis global me ha motivado a la hora de plantear una nueva idea de centro de educación infantil, que haga diferente la oferta de este servicio y sobretodo cubra esas necesidades incapaces de ser satisfechas por los centros que existen en estos momentos, la idea es potenciar un servicio diferente, adaptado a cubrir esas nuevas necesidades, que debido a la crisis y al cambio de hábitos, los padres y las familias solicitan.

También considero relevante que el nuevo centro educativo debe cumplir con la exigencia de calidad que nos permiten nuestras capacidades y habilidades, incorporando como no podía ser menos el desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías, como es el de un sistema de comunicación inmediata, mediante el cual los padres desde cualquier lugar puedan saber cómo sus hijos van evolucionando en el día a día de la escuela.

Porque la idea me pareció muy atractiva y aunque, en la realidad, en principio, el proyecto no se lleve a cabo, me ha parecido interesante basar mi trabajo final de carrera en un sueño, que quizás, cumplir no sea tan imposible ni tan descabellado.

## 2.2. APROXIMACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN INFANTIL

### 2.2.1. El sistema educativo español

#### 2.2.1.1. *Las leyes educativas en España*

**Ley de Instrucción Pública de 1857.** La primera reforma educativa que hay que destacar es la que se dictó el 9 de septiembre de 1857, llamada “la ley Moyano” debido a que fue el ministro Claudio Moyano el que la impulsó, una ley mítica porque estuvo vigente durante algo más de un siglo, rigiendo durante todo este tiempo la vida de la enseñanza española. España era uno de los países con mayor tasa de analfabetismo de esa década, con esta ley se intentó mejorar la mala condición de la educación en España. Organizando la enseñanza en tres niveles.



- 1.- Enseñanza Primaria: Obligatoria (hasta los 12 años) y gratuita, dependería de la iniciativa de los municipios o de la iniciativa privada.
- 2.- Segunda enseñanza: Apertura de institutos de bachillerato y escuelas de magisterio en cada capital de provincia. Además se permite la enseñanza privada en los colegios religiosos.
- 3.- Enseñanza superior con las universidades cuya gestión se reserva al Estado.

**Ley General de Educación de 1970.** La Ley 14/1970 de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (LGE), regula y estructura, por primera vez en este siglo, todo el sistema educativo español. Fue una ley de gran alcance, que pretendió superar las contradicciones internas en las que el sistema había caído por sucesivas reformas sectoriales, insuficientes para responder al acelerado cambio social y económico de la España de aquellos momentos.

La LGE diseña un sistema unitario (se suprime la doble vía en los primeros niveles) y flexible (se crean numerosos “puentes” y posibilidades de paso de una rama a otra en los niveles superiores). Se estructura el sistema en cuatro niveles: Prescolar, Educación General Básica, enseñanzas medias y enseñanzas universitarias. Sus características más relevantes tal y como nos indica Mercedes Muñoz en su publicación “El sistema educativo español” son las siguientes:

- a) Generalización de la educación de los 6 a los 14 años para toda la población, en el doble sentido de integración en un sistema único, no discriminatorio, de todos los niños y niñas comprendidos en estas edades, y de escolarización plena.
- b) Preocupación por la calidad de la enseñanza. La LGE no sólo supuso la extensión de la educación, sino que procuró una enseñanza de calidad para todos.
- c) Fin del principio de subsidiariedad del Estado, presente hasta 1970. Esta ley reconoce la función docente del Estado en la planificación de la enseñanza y en la provisión de puestos escolares.



- d) Presencia notable de la enseñanza privada en los niveles no universitarios.
- e) Un sistema educativo, pretendida teóricamente con esa estructura, poco selectivo en comparación con otros países.
- f) Preocupación por establecer relaciones entre el sistema educativo y el mundo del trabajo, por entender que la educación debe preparar para el trabajo.
- g) Configuración de un sistema educativo centralizado, que trajo consigo una uniformidad en la enseñanza.

El miércoles, 15 de junio de 1977 fueron celebradas las primeras elecciones generales de la democracia en España desde 1936, de las que salió elegido como presidente del gobierno de España, D. Adolfo Suárez González. El Parlamento surgido de estas elecciones diseña una constitución democrática, que es debatida y pactada por la mayoría de las fuerzas políticas del país y aprobada por referéndum en 1978. **La Constitución Española de 1978** en su artículo 27 regula y marca los principios generales de toda la legislación en materia educativa. Delimita aspectos como la libertad de enseñanza, el derecho a la educación o la autonomía universitaria.

#### Artículo 27 Constitución Española 1978

1. Todos tienen el derecho a la educación. Se reconoce la libertad de enseñanza.
2. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales.
3. Los poderes públicos garantizan el derecho que asiste a los padres para que sus hijos reciban la formación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones.
4. La enseñanza básica es obligatoria y gratuita.



5. Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes.
6. Se reconoce a las personas físicas y jurídicas la libertad de creación de centros docentes, dentro del respeto a los principios constitucionales.
7. Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos, en los términos que la ley establezca.
8. Los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes.
9. Los poderes públicos ayudarán a los centros docentes que reúnan los requisitos que la ley establezca.
10. Se reconoce la autonomía de las Universidades, en los términos que la ley establezca.

Su formulación dio pie, en **1980**, a la **Ley Orgánica por la que se regula el Estatuto de Centros Escolares (LOECE)**, con la que se realizó el primer intento normativo de ajustar los principios de la actividad educativa, la organización de los centros docentes y los derechos y deberes de los alumnos a los principios que marcaba la recién aprobada Constitución.

A partir de 1983, con la **Ley Orgánica 11/1983**, de 25 de agosto, de **Reforma Universitaria (LRU)** y la posterior transferencia de competencias a las Comunidades Autónomas en materia de educación superior, las universidades españolas emprendieron un importante y exitoso proceso de profundas transformaciones, que representó la democratización de la institución universitaria y la conquista de la autonomía universitaria, así como la transformación de la estructura educativa y los planes de estudio.

En **1985** la **Ley orgánica reguladora del derecho a la Educación (LODE)** plantea la existencia de una doble red de puestos escolares, públicos y privados, estableciéndose un régimen de conciertos al que se pueden acoger centros de





titularidad privada para ser financiados con fondos públicos. Esta ley distingue así entre centros cuyo titular es un poder público o centros públicos, privados que funcionan en régimen de mercado, y centros de titularidad privada sostenidos con fondos públicos denominados centros concertados. Se regula asimismo la participación en la programación general de la enseñanza de todos los sectores implicados en el proceso educativo desde el centro escolar hasta los niveles de máxima decisión del Estado, quedando a su vez reconocida la libertad de asociación, federación y confederación de los padres y de los propios alumnos.

En **1990** se aprueba la **Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE)** entres cuyos objetivos se encuentran conseguir una regulación efectiva de la etapa previa a la escolaridad obligatoria, la reforma profunda de la formación profesional, y la conexión entre las Enseñanzas de Régimen General y Especial. Así, la nueva estructura del sistema educativo establece en su régimen general las etapas de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria, que comprenderá la Educación Secundaria Obligatoria, el Bachillerato y la Formación Profesional de grado medio; Formación Profesional de grado superior, y Educación Universitaria. También regula las Enseñanzas de Régimen Especial, que incluyen las Enseñanzas Artísticas y de Idiomas. Esta enseñanza abarca la Educación Primaria y la Educación Secundaria Obligatoria, iniciándose a los 6 años de edad y extendiéndose hasta los 16, de forma que se establecen diez años de escolarización obligatoria y gratuita.

La LOGSE favorece a su vez un amplio ejercicio de competencias en materia de educación por parte de las Comunidades Autónomas. Con esta Ley también se refuerza la diversidad e identidad cultural, lingüística y educativa de cada La LOGSE favorece a su vez un amplio ejercicio de competencias en materia de educación por parte de las Comunidades Autónomas. Con esta Ley también se refuerza la diversidad e identidad cultural, lingüística y educativa de cada Comunidad, dando oportunidad desde el sistema al bilingüismo y a la inclusión de materias propias de la cultura de cada territorio.



En la siguiente tabla observamos la comparativa de cursos y etapas entre la LEM (1953), LGE (1970) y la LOGSE (1990).

Tabla 1. Comparativa de denominación de cada curso

| Tabla comparativa de denominación de cada curso |       |                       |            |                 |
|---|-------|-----------------------|------------|-----------------|
| EDAD  | CURSO | 1990 (LOGSE)          | 1970 (LGE) | 1953 (LEM)      |
| 3   | 1     | 1º Educación Infantil |            |                 |
| 4   | 2     | 2º Educación Infantil |            |                 |
| 5   | 3     | 3º Educación Infantil |            |                 |
| 6   | 4     | 1º Primaria           | 1º EGB     | 1º Grado        |
| 7   | 5     | 2º Primaria           | 2º EGB     | 2º Grado        |
| 8   | 6     | 3º Primaria           | 3º EGB     | 3º Grado        |
| 9   | 7     | 4º Primaria           | 4º EGB     | 4º Grado        |
| 10  | 8     | 5º Primaria           | 5º EGB     | 1º Bachillerato |
| 11  | 9     | 6º Primaria           | 6º EGB     | 2º Bachillerato |
| 12  | 10    | 1º ESO                | 7º EGB     | 3º Bachillerato |
| 13  | 11    | 2º ESO                | 8º EGB     | 4º Bachillerato |
| 14  | 12    | 3º ESO                | 1º BUP     | 5º Bachillerato |
| 15  | 13    | 4º ESO                | 2º BUP     | 6º Bachillerato |
| 16  | 14    | 1º Bachillerato       | 3º BUP     | PREU            |
| 17  | 15    | 2º Bachillerato       | COU        |                 |

Fuente: Elaboración propia a partir del Monográfico. Manuel Puelles Martínez.

Las grandes leyes educativas de los doscientos últimos años

**La Ley Orgánica 5/1995 de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes (LOPEG)** adecua a la nueva realidad educativa aprobada en la LOGSE el planteamiento participativo y los aspectos referentes a organización y funcionamiento de los centros que reciben financiación pública establecidos en la LODE. En su primer título aborda la participación de la comunidad educativa en la organización y gobierno de los centros docentes y en la definición de su proyecto educativo. Se regulan también los órganos colegiados de gobierno de los centros docentes públicos como el Consejo Escolar y el Claustro de profesores, detallando su composición, competencias y participación de la comunidad educativa en ellos. Se define la función directiva de los centros públicos, especificándose los procedimientos de elección, nombramiento y acreditación del director y, en su caso, del resto de los miembros del equipo directivo.

**La Ley Orgánica 2/2002 de la Calidad de la Enseñanza:** Reordena el sistema educativo, modifica la evaluación y la promoción del alumnado, estableciendo pruebas extraordinarias en Secundaria y una Prueba General de Bachillerato. Entre sus principios se recoge la cultura del esfuerzo como base fundamental en el

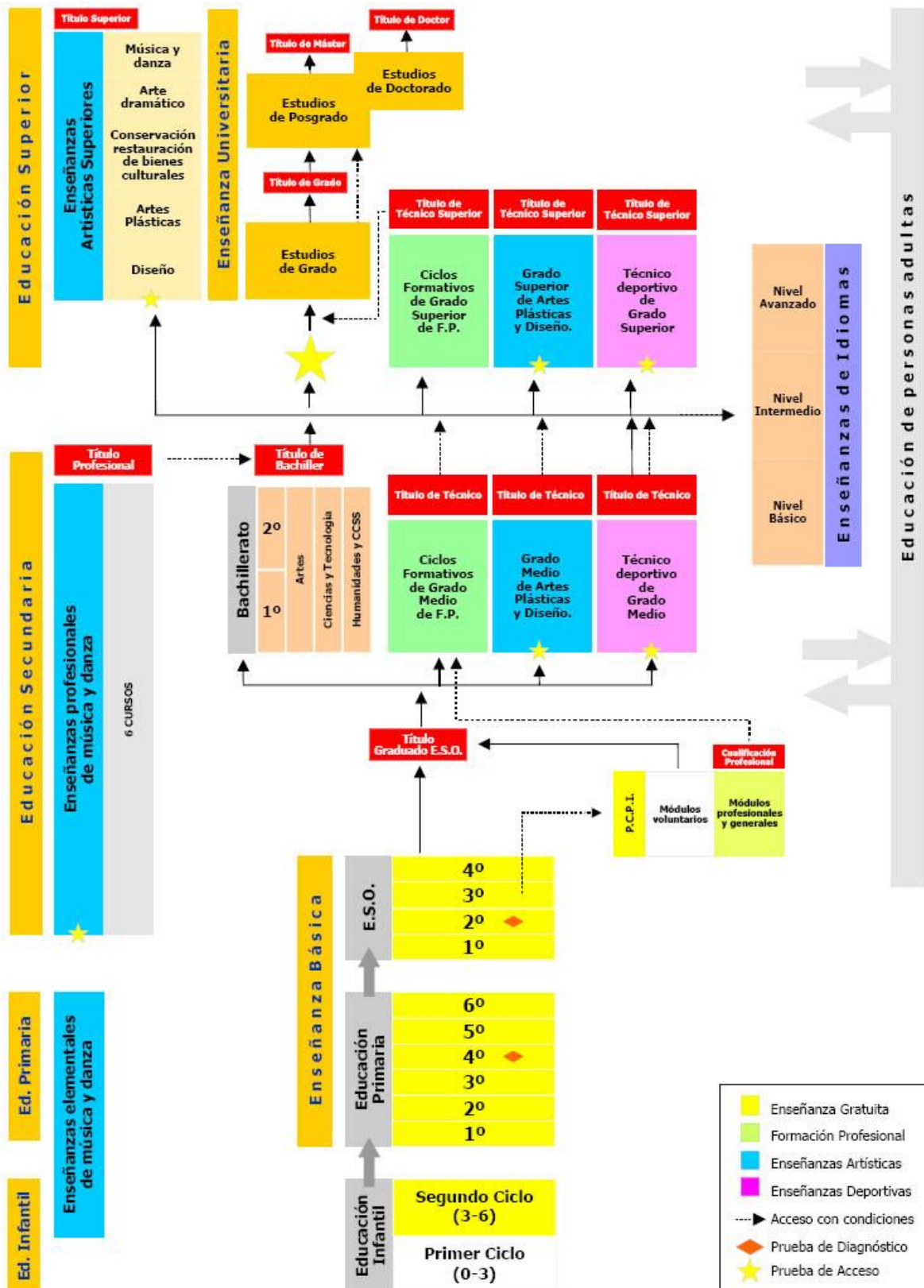


alumnado. Separa la participación en los centros (Consejos Escolar y Claustro) de la dirección (Equipo directivo). Cambia el sistema de elección del director/a de los centros.

**La ley Orgánica de Educación del año 2006** establece en su preámbulo que tiene como objetivo adecuar la regulación legal de la educación no universitaria a la realidad actual en España (educación infantil, primaria, secundaria obligatoria, bachillerato, formación profesional, de idiomas, artísticas, deportivas, de adultos) bajo los principios de calidad de la educación para todo el alumnado, la equidad que garantice la igualdad de oportunidades, la transmisión y efectividad de valores que favorezcan la libertad, responsabilidad, tolerancia, igualdad, respeto y la justicia, etc. En relación a la educación infantil, en su primer ciclo de 0 a 3 años, esta ley (lo que es considerado como un error por muchos sectores de la sociedad), no la incluye como gratuita. Aunque evidentemente es de carácter no obligatorio.



Ilustración 1. Cuadro descriptivo del Sistema Educativo Español



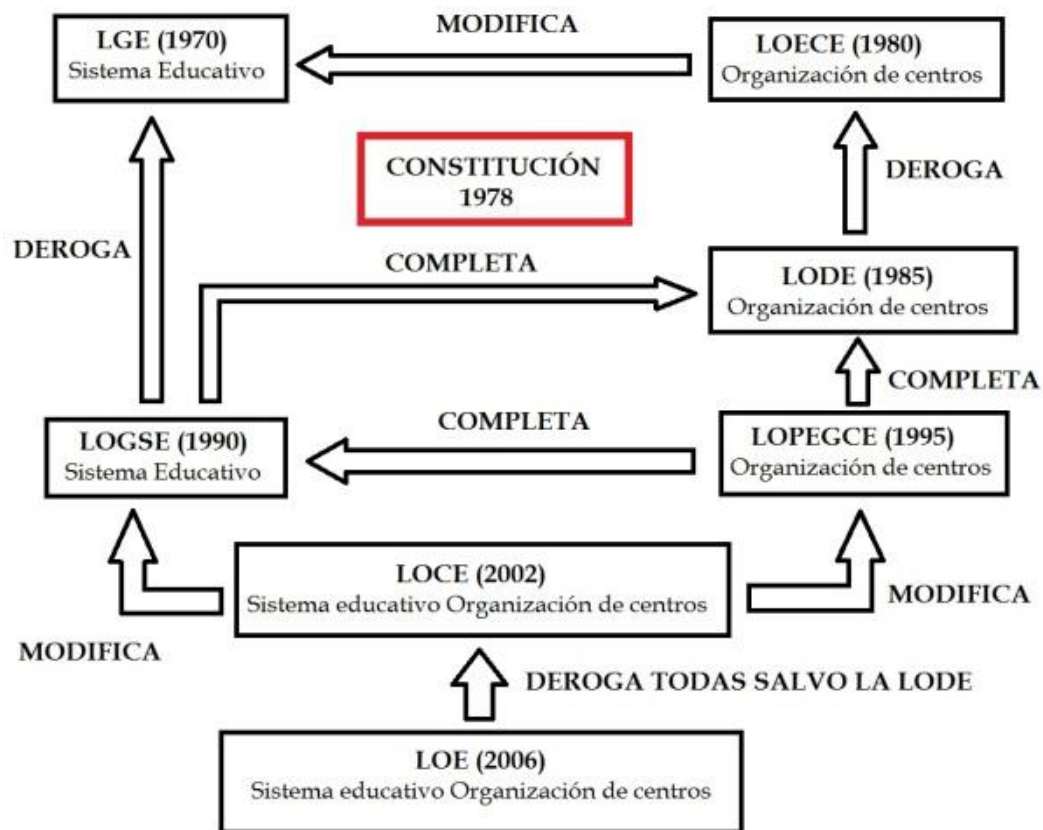
Fuente: Página Web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



La **Ley Orgánica de Universidades (LOU), 2007** o Ley Orgánica 6/2001 fue una ley española promulgada el 21 de diciembre de 2001 que reformó la educación universitaria en España, con el objetivo de mejorar la universidad mediante la mejora del profesorado, para lo que se creó la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad), que evaluaba la calidad de los docentes.

Ilustración 2. Leyes de referencia

## LEYES DE REFERENCIA



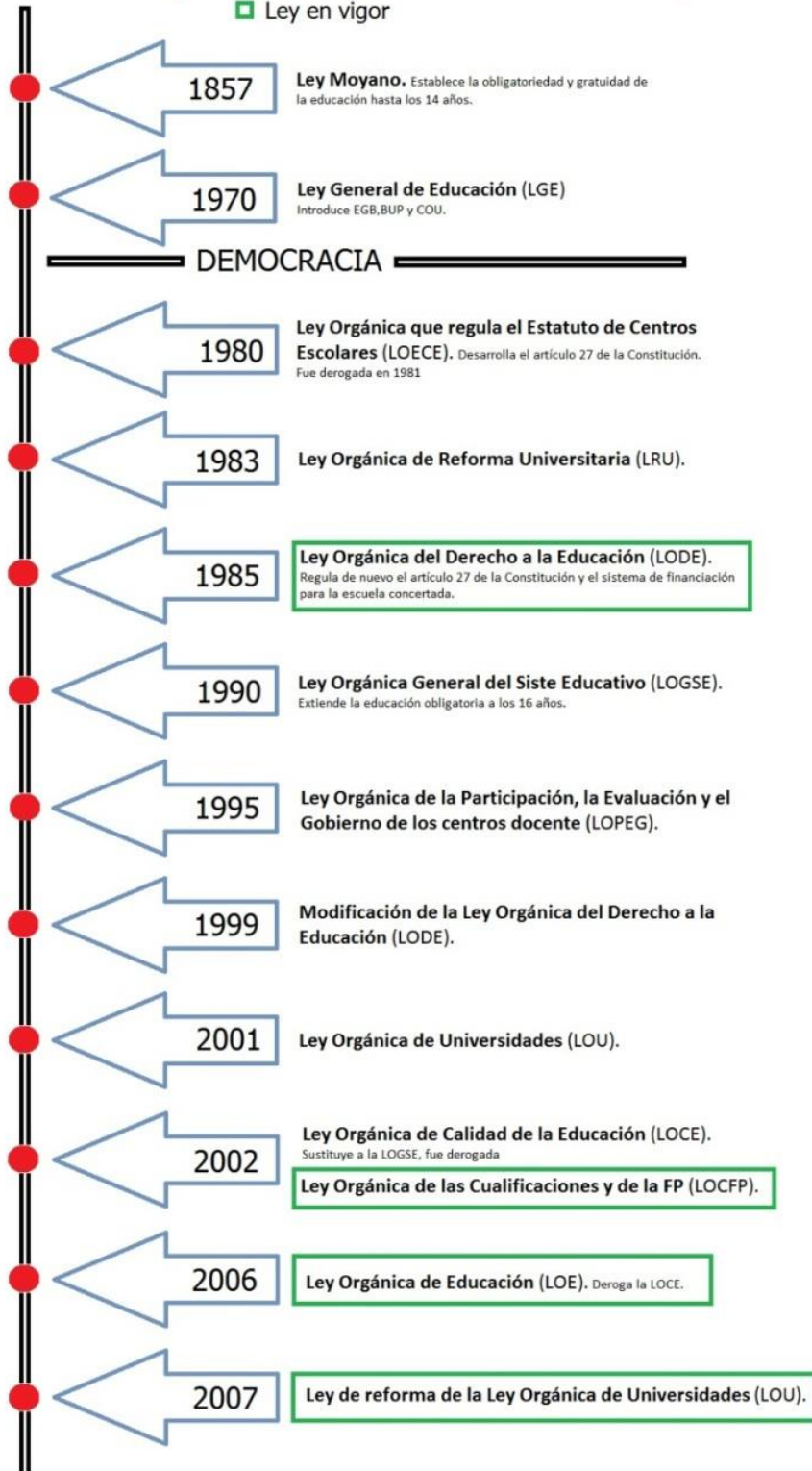
Fuente: Elaboración propia. Información Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



Ilustración 3. Las leyes educativas en España

## Las leyes educativas en España

■ Ley en vigor



Fuente: Elaboración propia. Información Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



### *2.2.1.2. La educación Infantil*

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, nos dicta y define la Educación Infantil como la etapa educativa que atiende a niñas y niños desde el nacimiento hasta los seis años con la finalidad de contribuir a su desarrollo físico, afectivo, social e intelectual. Se ordena en dos ciclos: el primero comprende hasta los tres años; el segundo, que es gratuito, va desde los tres a los seis años de edad. Teniendo **carácter voluntario**, este segundo ciclo se ha generalizado en toda España.

En el Real decreto 1630/2006, de 29 de diciembre, se establecen las enseñanzas mínimas del segundo ciclo de educación infantil, también establece objetivos, fines y principios generales referidos al conjunto de la etapa, para el conjunto de los dos ciclos de educación infantil. Pero este Real Decreto solo especifica las enseñanzas mínimas para el segundo ciclo, serán las administraciones públicas autonómicas, en nuestro caso la Generalitat Valenciana, con el Decreto 37/2008, de 28 de marzo, del Consell, la que establece los contenidos educativos del primer ciclo de la Educación Infantil en la Comunidad Valenciana pero incluyendo y haciendo referencia en este decreto a los principios, fines y objetivos que ya establece el Real Decreto 1630/2006, de 29 de diciembre para el conjunto de la etapa.

Los principios generales que plantea el Real Decreto 1630/2006 son la definición de la Educación Infantil como etapa propia, ordenada en dos ciclos y aclara su carácter voluntario y gratuito en su segundo ciclo.

En su artículo 2, especifica los fines, como que la contribución de la Educación Infantil debe ser el desarrollo físico, afectivo, social e intelectual de los niños y niñas. Así como que en ambos ciclos se atenderá progresivamente al desarrollo afectivo, al movimiento y los hábitos de control corporal, a las manifestaciones de la comunicación y del lenguaje, a las pautas elementales de convivencia y relación social, así como al descubrimiento de las características físicas y sociales del medio.



Centraré una especial atención a los contenidos educativos para el primer ciclo de educación infantil que se desarrollan, como decía en el Decreto 37/2008 de marzo, del Consell con lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en su artículo 14, punto 7 y el Real Decreto 1630/2006, de 29 de diciembre.

Extracto del punto 7, en su artículo 14 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo por el que cede a las administraciones autonómicas la regulación del primer ciclo de Educación Infantil.

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

Los contenidos educativos de la educación infantil se organizan en áreas y el método de trabajo se basa en actividades y juegos, aplicándolos en un ambiente de afecto y confianza.

Las áreas deben entenderse como ámbitos de actuación y como espacios de aprendizajes de orden actitudinal, procedimental y conceptual.

Los contenidos educativos comprenden el conjunto de objetivos, contenidos, metodología, áreas de experiencias y criterios de evaluación. Estos contenidos educativos forman parte del anexo que se adjuntan al Decreto 37/2008, de 28 de marzo del Consell y que se estructuran en las áreas mencionadas anteriormente y estas áreas en diferentes bloques:

- I. EL CONOCIMIENTO DE SI MISMO Y LA AUTONOMÍA PERSONAL

Bloque 1. El cuerpo y la propia imagen

Bloque 2. Juego y movimiento

Bloque 3. La actividad y la vida cotidiana

Bloque 4. El cuidado personal y la salud





- II. CONOCIMIENTO DEL MEDIO FÍSICO, NATURAL, SOCIAL Y CULTURAL

Bloque 1. Medio físico: Elementos, relaciones y medidas

Bloque 2. Acercamiento a la naturaleza

Bloque 3. La cultura y vida en sociedad

- III. LOS LENGUAJES: COMUNICACIÓN Y REPRESENTACIÓN

Bloque 1. Las lenguas y los hablantes

Bloque 2. Aproximación a la lengua escrita

Bloque 3. La lengua como instrumento de aprendizaje

Bloque 4. El lenguaje audiovisual y tecnologías de la información y de la comunicación

Bloque 5. El lenguaje plástico

Bloque 6. El lenguaje musical

Bloque 7. El lenguaje corporal

Cada área contiene cada una, una serie de objetivos y criterios de evaluación.

### 2.2.2. Estudio sectorial

Los centros de Educación Infantil pueden impartir el primer ciclo (de 0 a 3 años), el segundo (de 3 a 6 años) o ambos. El segundo ciclo puede estar integrado en centros de educación primaria, lo que tendremos que tener en cuenta a la hora de realizar el análisis.

Los centros de Educación Infantil pueden ser:

**Públicos:** se denominan escuelas de Educación Infantil. El titular es una Administración Pública.

**Privados:** Están autorizados por las administraciones competentes y se denominan Centros de Educación Infantil, y los que no están autorizados que reciben el nombre de centros educativos. Estos últimos son denominados habitualmente guarderías.



La dependencia administrativa en los dos casos es de las Comunidades Autónomas.

Para este estudio del sector he tenido especialmente en cuenta los datos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

En este cuadro de datos proporcionado en este caso por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en que obtenemos la variación en valores absolutos del número de estudiantes en Enseñanzas de Régimen General no universitario, entre los cursos 2011-2012 y 2010-2011.

En el que destacamos como mayor variación el incremento de alumnos matriculados en Educación Primaria, debido a que es a partir de esta etapa cuando la Educación es obligatoria. Pero sin duda y en relación a las cifras y datos que más nos interesan en relación al ciclo a estudio para nuestra empresa, observamos que el segundo incremento más destacado es justamente el de alumnos escolarizados en Educación Infantil. Sin embargo y debido a la mayor independencia del niño/a y en parte a que este segundo ciclo de educación infantil tiene un carácter de gratuidad, es el segundo ciclo el que obtiene un mayor incremento. Aun así y con más razón destacamos el importante incremento de alumnos escolarizados que se experimenta en el primer ciclo de Educación Infantil.

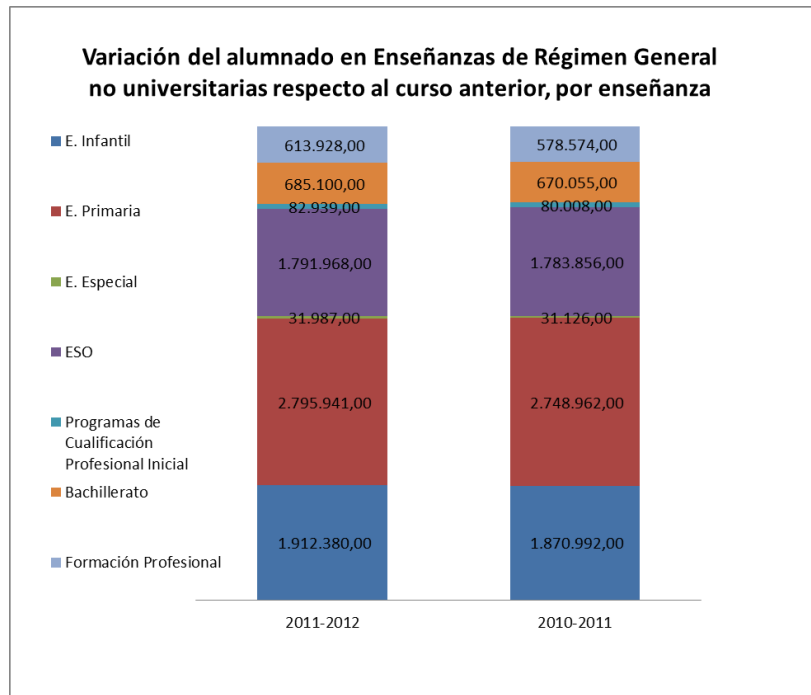
**Tabla 2. Evolución número de alumnos por ciclo. 2010-2011. 2011-2012.**

|  | <b>2011-2012</b>    | <b>2010-2011</b>    | <b>VARIACIÓN</b> |
|--|---------------------|---------------------|------------------|
|  | <b>ALUMNADO</b>     | <b>ALUMNADO</b>     | <b>ALUMNADO</b>  |
| <b>Enseñanzas en Régimen General</b>           | <b>7.914.243,00</b> | <b>7.763.573,00</b> | 150.670,00       |
| E. Infantil                                    | 1.912.380,00        | 1.870.992,00        | 41.388,00        |
| Primer ciclo E. Infantil <sup>(2)</sup>        | 443.279,00          | 429.839,00          | 13.440,00        |
| Segundo ciclo E. Infantil                      | 1.469.101,00        | 1.441.153,00        | 27.948,00        |
| E. Primaria                                    | 2.795.941,00        | 2.748.962,00        | 46.979,00        |
| E. Especial                                    | 31.987,00           | 31.126,00           | 861,00           |
| ESO  | 1.791.968,00        | 1.783.856,00        | 8.112,00         |
| Programas de Cualificación Profesional Inicial | 82.939,00           | 80.008,00           | 2.931,00         |
| Bachillerato                                   | 685.100,00          | 670.055,00          | 15.045,00        |
| Bachillerato (presencial)                      | 628.950,00          | 624.287,00          | 4.663,00         |
| Bachillerato a distancia                       | 56.150,00           | 45.768,00           | 10.382,00        |
| Formación Profesional                          | 613.928,00          | 578.574,00          | 35.354,00        |
| Ciclos Form. G. Medio (presencial)             | 301.992,00          | 288.708,00          | 13.284,00        |
| Ciclos Form. G. Superior (presencial)          | 278.584,00          | 265.601,00          | 12.983,00        |
| Grados formativos de FP a distancia            | 33.352,00           | 24.265,00           | 9.087,00         |

Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



Gráfica 1. Variación del alumnado en enseñanzas de R.G. no universitario.



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Centrándonos en la etapa que nos interesa analizar, y manteniendo el estudio sobre el alumnado matriculado destacamos la curiosa paridad casi del 50% en relación al sexo del alumnado matriculado tanto en el primer ciclo como en el segundo ciclo de Educación Infantil.

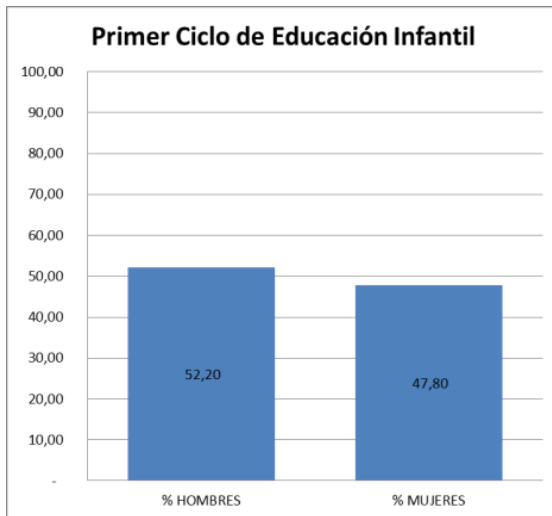
Tabla 3. Clasificación por sexo de los alumnos de primero y segundo ciclo de E.I.

| CURSO 2011-2012                         | ALUMNADO     | SEXO <sup>(1)</sup> |           |
|---|--------------|---------------------|-----------|
|   |              | % HOMBRES           | % MUJERES |
| E. Infantil                             | 1.912.380,00 | 51,40               | 48,60     |
| Primer ciclo E. Infantil <sup>(2)</sup> | 443.279,00   | 52,20               | 47,80     |
| Segundo ciclo E. Infantil               | 1.469.101,00 | 51,20               | 48,80     |

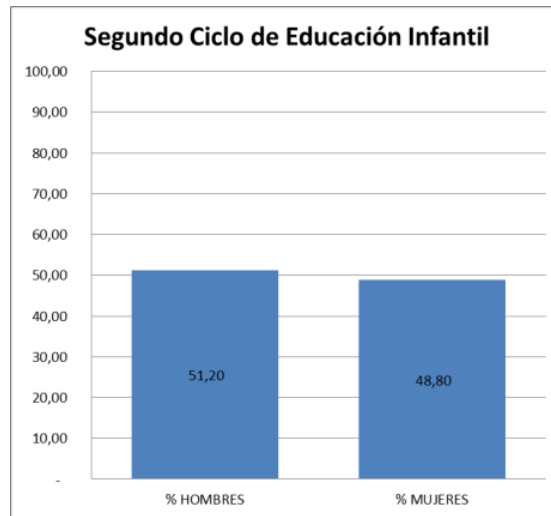
Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



Gráfica 2. Clasificación por sexo del primer ciclo.



Gráfica 3. Clasificación por sexo del segundo ciclo.



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Si consideramos la evolución del alumnado matriculado en Educación Infantil, tanto en el primero como en el segundo ciclo en estos últimos quince cursos, tomando como referente las cifras de los cursos, 2001-2002, 2006-2007 y 2011-2012; Observamos como en Educación Infantil, del curso 2001-2002 al curso 2006-2007, en este intervalo de cinco cursos existe un incremento de niños y niñas escolarizados en España de 333.977 niños y niñas. Mientras que en los cinco cursos siguientes el incremento es de 355.792 niños y niñas, Lo que nos indica que con el paso de los cursos el incremento de los niños y niñas escolarizados va en aumento. No es que solo que crezca sino que crece en mayor cantidad.

Es decir que el incremento de niños y niñas matriculados en Educación Infantil crece y como resulta más evidente en la gráfica en los cinco últimos años el incremento ha sido mayor por lo que puede resultar ser esta su tendencia. Pero si centramos nuestra atención en los datos obtenidos en el primer ciclo de Educación Infantil y los comparamos con los del segundo ciclo comprobamos que el incremento, aun siendo positivo en los dos casos, curiosamente en los últimos cinco años el ciclo que se ha visto más incrementado en niños escolarizados ha sido el primer ciclo de Educación Infantil, con un incremento de 185.389 alumnos/as en comparación al incremento en el segundo ciclo entre los cursos 2006-2007, 2011-2012, un incremento de 170.403 niños y niñas escolarizados. Puede ser debido al cambio de costumbres en las familias españolas, en las que,



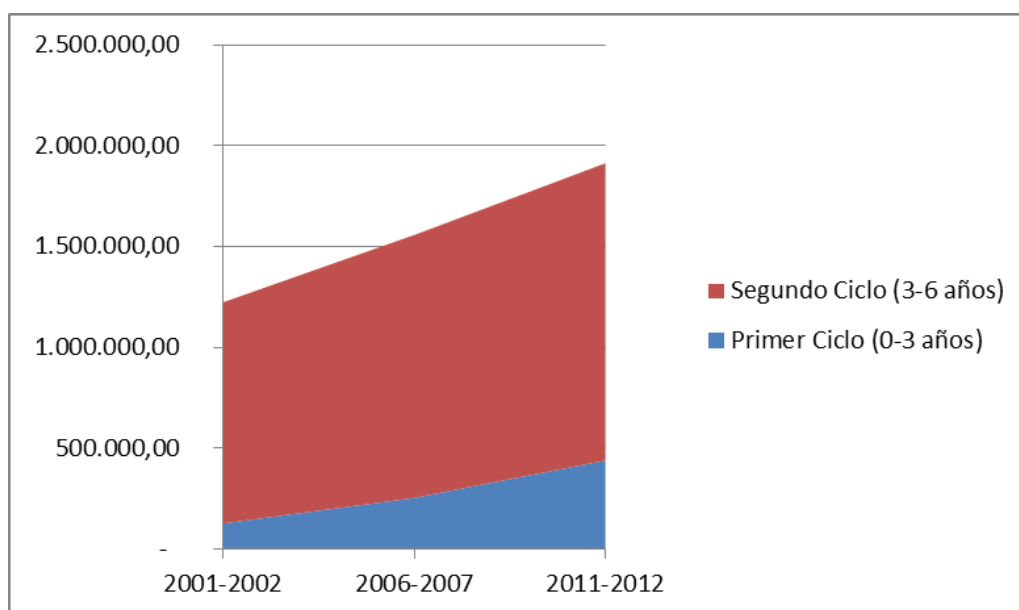
cada vez la tendencia es a escolarizar más pronto, con menos edad, a sus hijos e hijas en un centro educativo.

Tabla 4. Evolución del alumnado matriculado por ciclo.

|                          | 2001-2002    | 2006-2007    | 2011-2012    |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Alumnado matriculado     | 1.223.280,00 | 1.557.257,00 | 1.913.049,00 |
| Primer Ciclo (0-3 años)  | 126.253,00   | 253.604,00   | 438.993,00   |
| Segundo Ciclo (3-6 años) | 1.097.027,00 | 1.303.653,00 | 1.474.056,00 |

Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

Gráfica 4. Evolución del alumnado matriculado por ciclo.



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Si tomamos como estudio el tipo de Centro, según sea privado o público, podemos observar en esta gráfica elaborada a partir de los datos y las cifras proporcionadas por el Ministerio, observamos como destaca el incremento tanto de centros públicos como de centros privados en más de un 100%, si fijamos nuestra atención en los cinco primeros cursos a estudio con el incremento de los últimos cinco, comprobamos que en un mismo periodo de tiempo el incremento de número de centros es el doble, que en el primer periodo de cinco años.

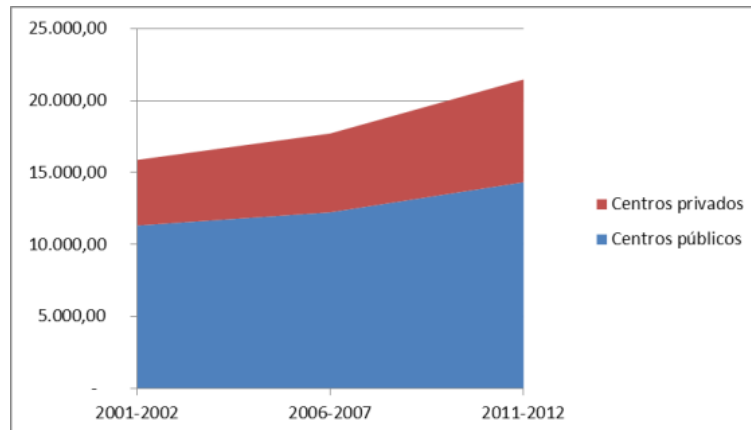


Tabla 5. Evolución del número de alumnado según el tipo de C.E.I.

| <b>Evolución según el tipo de centro de Educación Infantil</b> |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|
|  | <b>2001-2002</b> | <b>2006-2007</b> | <b>2011-2012</b> |
| Total de centros E.Infantil                                    | 15.871,00        | 17.709,00        | 21.462,00        |
| Centros públicos   | 11.321,00        | 12.238,00        | 14.330,00        |
| Centros privados   | 4.550,00         | 5.471,00         | 7.132,00         |

Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Gráfica 5. Evolución del número de alumnado según el tipo de C.E.I.



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Tal y como observamos en la gráfica de elaboración propia obtenida a partir de los datos que nos ofrece el Ministerio, la comunidad autónoma con mayor número de alumnos matriculados en el primer ciclo de Educación Infantil es la Comunidad de Madrid, siendo la Comunidad Valenciana la cuarta en cuanto a alumnos escolarizados en este curso, manteniendo una relación lógica con la población de cada Comunidad Autónoma, ya que en este caso también es la cuarta por detrás de Comunidades como Madrid, Cataluña o Andalucía.

Cabe destacar que la Comunidad con un menor incremento de alumnos matriculados al pasar del primer ciclo al segundo es Andalucía.

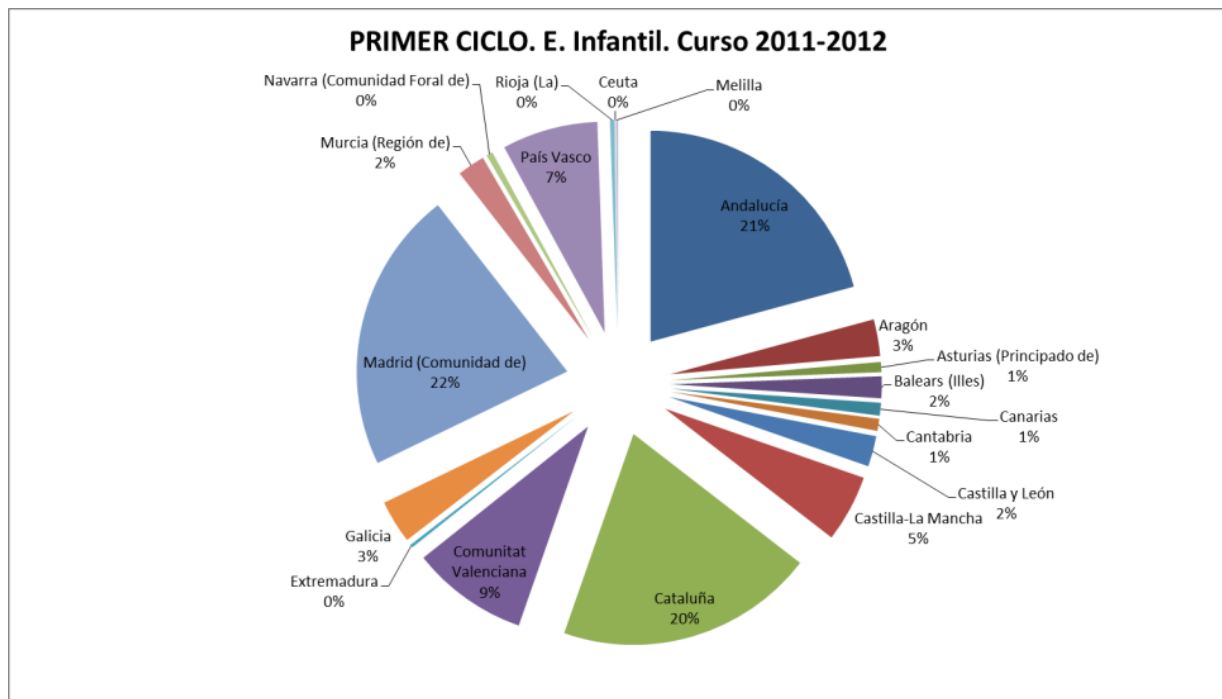


Tabla 6. Alumnado de E.I. por ciclo y Comunidad Autónoma. Curso 2011-2012.

|                              | TOTAL        | PRIMER CICLO | SEGUNDO CICLO | VARIACIÓN    | %      |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------|
| TOTAL                        | 1.913.049,00 | 438.993,00   | 1.474.056,00  | 1.035.063,00 | 142,41 |
| Andalucía                    | 384.095,00   | 91.317,00    | 292.778,00    | 201.461,00   | 145,33 |
| Aragón                       | 51.226,00    | 12.353,00    | 38.873,00     | 26.520,00    | 146,58 |
| Asturias (Principado de)     | 26.765,00    | 3.412,00     | 23.353,00     | 19.941,00    | 117,11 |
| Balears (Illes)              | 41.745,00    | 7.352,00     | 34.393,00     | 27.041,00    | 127,19 |
| Canarias                     | 65.196,00    | 4.317,00     | 60.879,00     | 56.562,00    | 107,63 |
| Cantabria                    | 20.455,00    | 4.058,00     | 16.397,00     | 12.339,00    | 132,89 |
| Castilla y León              | 72.706,00    | 10.305,00    | 62.401,00     | 52.096,00    | 119,78 |
| Castilla-La Mancha           | 90.490,00    | 22.599,00    | 67.891,00     | 45.292,00    | 149,90 |
| Cataluña                     | 341.199,00   | 87.235,00    | 253.964,00    | 166.729,00   | 152,32 |
| Comunitat Valenciana         | 198.249,00   | 39.323,00    | 158.926,00    | 119.603,00   | 132,88 |
| Extremadura                  | 33.133,00    | 1.029,00     | 32.104,00     | 31.075,00    | 103,31 |
| Galicia                      | 81.902,00    | 14.561,00    | 67.341,00     | 52.780,00    | 127,59 |
| Madrid (Comunidad de)        | 305.261,00   | 94.901,00    | 210.360,00    | 115.459,00   | 182,19 |
| Murcia (Región de)           | 63.334,00    | 9.309,00     | 54.025,00     | 44.716,00    | 120,82 |
| Navarra (Comunidad Foral de) | 22.541,00    | 2.171,00     | 20.370,00     | 18.199,00    | 111,93 |
| País Vasco                   | 95.563,00    | 32.299,00    | 63.264,00     | 30.965,00    | 204,31 |
| Rioja (La)                   | 11.253,00    | 1.533,00     | 9.720,00      | 8.187,00     | 118,72 |
| Ceuta                        | 3.653,00     | 147,00       | 3.506,00      | 3.359,00     | 104,38 |
| Melilla                      | 4.283,00     | 772,00       | 3.511,00      | 2.739,00     | 128,19 |

Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Gráfica 6. Alumnado de E.I. por ciclo y Comunidad Autónoma. Curso 2011-2012



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



Uno de los puntos interesantes a analizar es sin duda, la tasa neta de escolaridad con 0, 1 y 2 años, que corresponde al primer ciclo ya que es a la que va a dedicar su servicio, nuestro centro.

Primero aclararemos que la tasa neta de escolarización se define como la relación entre el alumnado de una edad, o grupo de edad, que cursa la enseñanza considerada, respecto al total de población de la misma edad, o grupo de edad. Cómo puede resultar lógico, el incremento de la tasa de escolaridad será mayor según el niño/a tenga más edad, aunque sin duda el incremento más considerable es a partir de cuando el niño/a cumple un año, ya que deja de ser tan dependiente de la madre y a partir del año se incrementa, aunque en menor medida la tasa de escolaridad cuando los niños tienen dos años.

En este primer ciclo los centros públicos son minoritarios a diferencia de los privados. En la Comunidad Valenciana el porcentaje de centros privados supera el 66%.

**Tabla 7. Tasa neta de escolaridad en 0,1 y 2 años y distribución porcentual del alumnado de estas edades por titularidad del centro.**

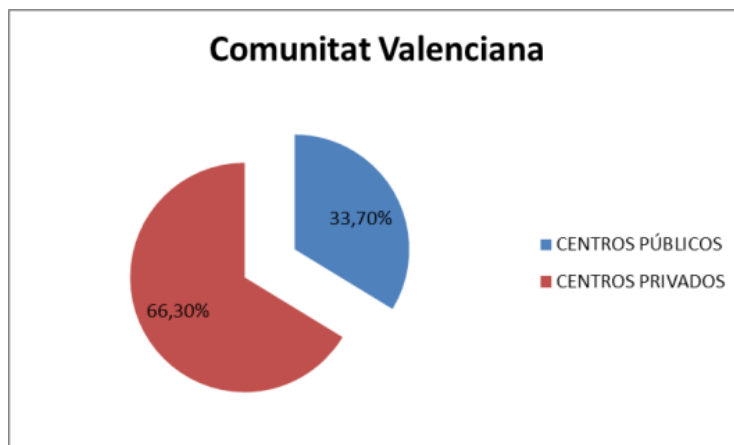
|                              | 0-2 AÑOS | TASA NETA DE ESCOLARIDAD |       |        | % ALUMNADO DE PRIMER CICLO |                  |
|------------------------------|----------|--------------------------|-------|--------|----------------------------|------------------|
|                              |          | 0 AÑOS                   | 1 AÑO | 2 AÑOS | CENTROS PÚBLICOS           | CENTROS PRIVADOS |
| TOTAL                        | 26,5     | 7,6                      | 27,6  | 44,8   | 49,6                       | 50,4             |
| Andalucía                    | 26,8     | 6,8                      | 28,1  | 46     | 43,4                       | 56,6             |
| Aragón                       | 30,6     | 8,2                      | 32,7  | 52,4   | 47,5                       | 52,5             |
| Asturias (Principado de)     | 12,6     | 5,4                      | 12,6  | 19,9   | 79,1                       | 20,9             |
| Balears (Illes)              | 17,1     | 5,4                      | 19    | 27,5   | 70,5                       | 29,5             |
| Canarias                     |          |                          |       |        |                            |                  |
| Cantabria                    | 21,3     | 3                        | 8,3   | 52,5   | 71,7                       | 28,3             |
| Castilla y león              | 13,5     | 3,9                      | 13,9  | 22,9   | 54                         | 46               |
| Castilla-La Mancha           | 32,9     | 9,3                      | 35,4  | 55     | 62,8                       | 37,2             |
| Cataluña                     | 33,3     | 9                        | 36,1  | 55,2   | 57,2                       | 42,8             |
| Comunitat Valenciana         | 18,5     | 2,9                      | 20,2  | 32,7   | 33,70%                     | 66,30%           |
| Extremadura                  | 3,3      | 1                        | 3     | 6,1    | 0                          | 100              |
| Galicia                      | 21,9     | 9,5                      | 21,1  | 35,1   | 81,4                       | 18,6             |
| Madrid (Comunidad de)        | 39,3     | 13,3                     | 42,6  | 63,7   | 40,1                       | 59,9             |
| Murcia (Región de)           | 17,1     | 3,2                      | 17,9  | 30,9   | 51                         | 49               |
| Navarra (Comunidad Foral de) | 5,3      | 1,7                      | 5,8   | 8,5    | 84,3                       | 15,7             |
| País Vasco                   | 51,6     | 18,1                     | 42,9  | 94,4   | 54,2                       | 45,8             |
| Rioja (La)                   | 6,5      | 1,8                      | 7,6   | 10,2   | 0                          | 100              |
| Ceuta                        | 5,6      | 1,7                      | 5,2   | 10,2   | 0                          | 100              |
| Melilla                      | 16,3     | 1,6                      | 12,4  | 37     | 41,5                       | 58,5             |

Fuente: Estadística de la enseñanza en España niveles no universitarios. Curso 2009-2010. Oficina de Estadística del Ministerio de Educación.



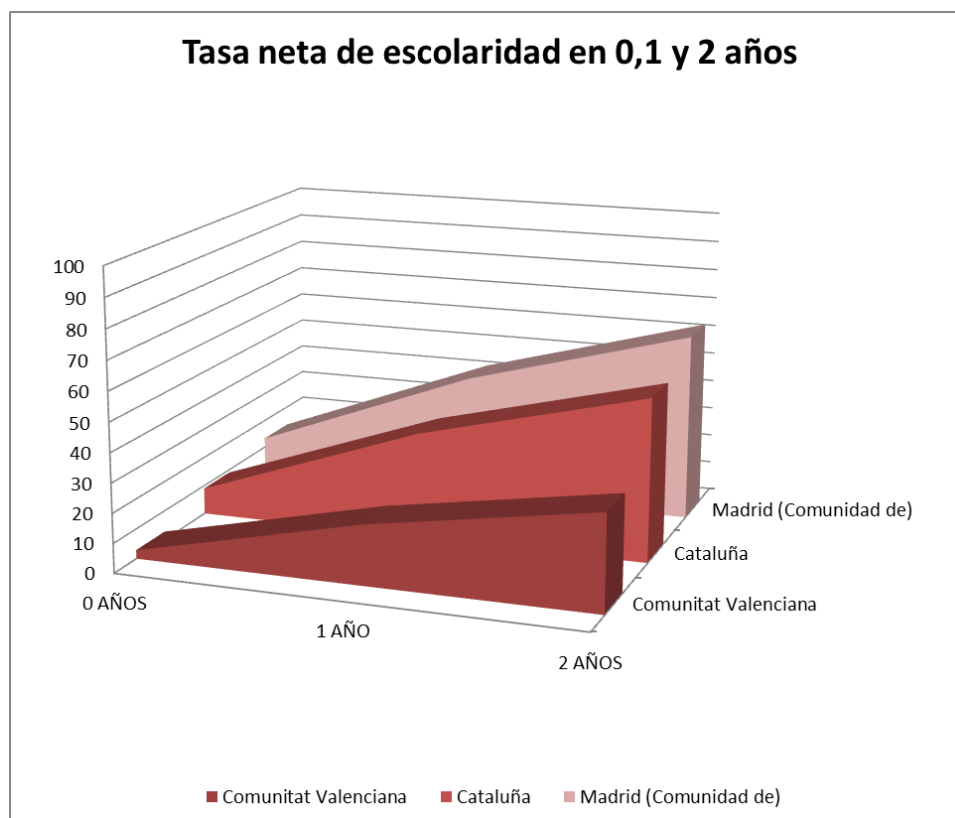


Gráfica 7. Porcentaje de centros públicos y privados en la C. Valenciana. Curso 2009-2010.



Fuente: Estadística de la enseñanza en España niveles no universitarios. Curso 2009-2010. Oficina de Estadística del Ministerio de Educación.

Gráfica 8. Tasa neta de escolaridad en 0,1 y 2 años. Madrid, Cataluña y C. Valenciana.



Fuente: Estadística de la enseñanza en España niveles no universitarios. Curso 2009-2010. Oficina de Estadística del Ministerio de Educación.



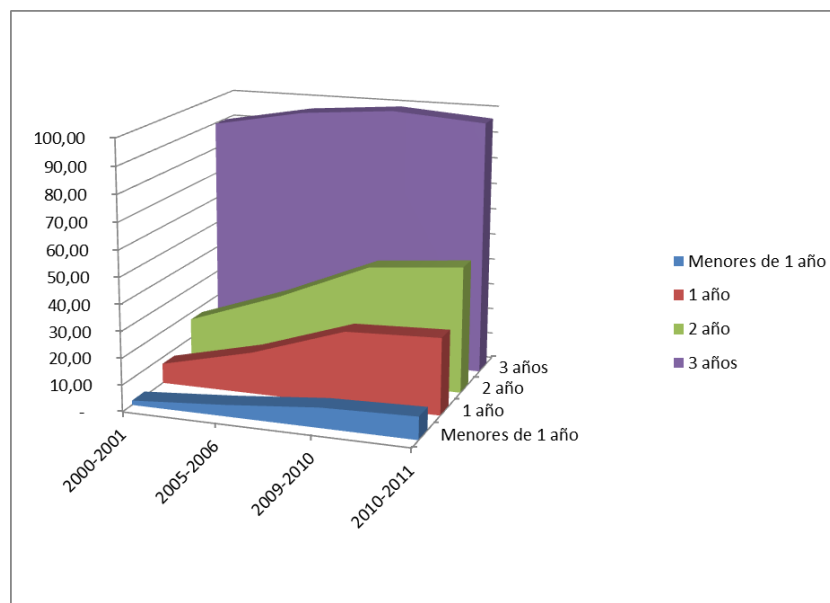
La evolución de las tasas de escolaridad en Educación Infantil en menores de un año, un año, dos años y tres años, según nos indican los datos ofrecidos por el Ministerio cabe destacar sin duda el trepidante incremento de la tasa de escolaridad entre los cursos 2000-2001 y 2010-2011, a la edad de un año, pasando de 7,50% a 29,00%, queriendo decir que del total de población de la edad de un año, en el curso 2000-2001 sólo el 7,5% del total de niños y niñas de un año estaban escolarizados, sin embargo en el curso 2010-2011, existe un cambio de tendencia en las familias, siendo escolarizado a esa edad casi un 30%, creo que significativo y relevante este dato. También significativo el cambio producido en la escolarización de niños y niñas de dos años, pasando de una tasa neta de escolarización del 17,40% a casi el 50% de los niños y niñas de esta edad que son escolarizados en el curso 2010-2011.

**Tabla 8. Evolución de las tasas de escolaridad en Educación Infantil**

|                  | 2000-2001 | 2005-2006 | 2009-2010 | 2010-2011 |
|------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Menores de 1 año | 1,70      | 4,30      | 7,60      | 8,60      |
| 1 año            | 7,50      | 15,80     | 27,60     | 29,00     |
| 2 año            | 17,40     | 29,90     | 44,80     | 48,10     |
| 3 años           | 89,70     | 96,20     | 99,10     | 96,60     |

Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

**Gráfica 9. Evolución de la tasa de escolaridad en Educación Infantil.**



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



Para finalizar sobre este análisis sobre la escolarización y el alumnado de Educación Infantil, presentar una comparativa entre España y algunos países de la Unión Europea concretamente refiriéndonos a la tasa neta de escolarización a los tres años.

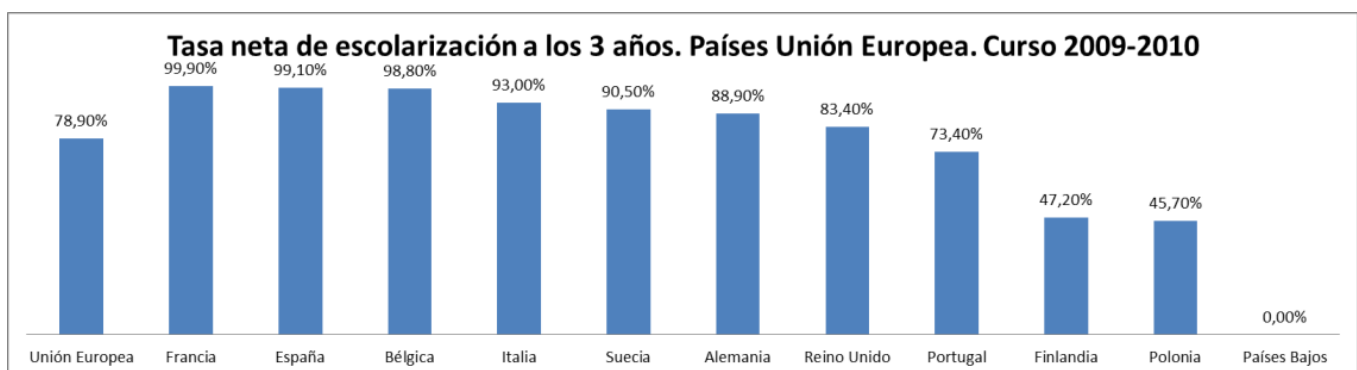
Como podemos comprobar la tasa de escolarización de España a los tres años de edad es sin duda una de las más elevadas, junto con la de Francia, Bélgica e Italia.

**Tabla 9. Tasa neta de escolarización a los 3 años. Países Unión Europea. Curso 2009-2010**

|               |        |
|---------------|--------|
| Unión Europea | 78,90% |
| Francia       | 99,90% |
| España        | 99,10% |
| Bélgica       | 98,80% |
| Italia        | 93,00% |
| Suecia        | 90,50% |
| Alemania      | 88,90% |
| Reino Unido   | 83,40% |
| Portugal      | 73,40% |
| Finlandia     | 47,20% |
| Polonia       | 45,70% |
| Países Bajos  | 0,00%  |

Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013.  
Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

**Gráfica 10. Tasa neta de escolarización a los 3 años. Unión Europea. Curso 2009-2010.**



Fuente: Datos y cifras. Curso escolar 2012/2013. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.



### 2.3. COYUNTURA ECONÓMICA

De alguna forma es imprescindible a la hora de emprender un proyecto empresarial, conocer y tomar consciencia de la realidad económica que envuelve a la sociedad y con más sentido en estos tiempos difíciles y de continuos cambios que pudieran afectar a nuestras futuras decisiones. Para desarrollar una breve exposición de la situación económica de España se puede recurrir a los informes que publican de forma periódica las entidades bancarias, como en este caso, que he tomado como referencia los informes mensuales de “La Caixa” y el informe cuatrimestral del “BBVA”. Tanto un informe como el otro toman como punto de partida a su exposición, las decisiones políticas y medidas económicas llevadas a cabo por los bancos centrales y sus repercusiones a nivel europeo y en especial a la economía española.

Según los informes que indico en el párrafo anterior, de finales del 2012, se espera que la economía mundial mejore en el 2013, debido a la menor aversión al riesgo por las acciones tomadas por los bancos centrales, en especial por el Banco Central Europeo. Aun así hay tres factores que pueden perjudicar estas expectativas. En primer lugar, que resurgieran los temores por la ruptura del euro. En segundo la posible amenaza en EE.UU. del llamado “Abismo Fiscal” (reducción de gasto público y aumento de los ingresos) que podría empujar de nuevo a la economía estadounidense a la recesión. Y en tercer lugar la cada vez más evidente desaceleración de las economías emergentes, en particular de China.

Durante el tercer trimestres del 2012 se alcanzó el compromiso de garantizar la continuidad de la moneda única y de trabajar con las instituciones europeas para avanzar hacia una unión fiscal y una unión bancaria. El Banco Central Europeo en junio 2012 anunció que realizaría compras ilimitadas de deuda pública de hasta tres años, pero solo si los gobiernos activaban primero las ayudas de los fondos de rescate europeos (FEEF y/o MEDE) y cumplieran la condición de que los gobiernos implementasen las reformas acordadas sin dilación. La respuesta de los mercados financieros ha sido rápida y contundente con una evidente reducción del coste de



financiación de la deuda pública. Aun así la economía española sigue siendo muy débil.

Según los datos de la contabilidad nacional, en los últimos meses del 2012, el PIB retrocede significativamente, debido, por una parte al retroceso de la demanda interna, el gasto en consumo final de los hogares españoles aumentó su crecimiento negativo. Destaca la caída del gasto en bienes del consumo duradero debido a las pérdidas de poder adquisitivo de las familias perjudicado por la subida de los impuestos y de tasas. El gasto en el consumo final de las administraciones públicas también se reduce considerablemente debido a los planes de austeridad por parte del Gobierno español lo que hace prever que el consumo se contraiga aún más durante el 2013.

Uno de los datos preocupantes es la caída continua de la inversión, tanto en bienes inmuebles como en bienes de equipo, con un crecimiento negativo, lo que puede resultar seriamente preocupante ya que la inversión es la variable que más influye para el potencial de crecimiento futuro.

La nota positiva la aporta el sector exterior, ya que las exportaciones de bienes y servicios crecieron en el último semestre del 2012. Las importaciones siguieron reduciéndose pero a un menor ritmo.

En lo que respecta al mercado laboral, debido al bajo nivel de actividad económica, en los próximos meses se espera que se continúe destruyendo ocupación, si bien a un ritmo gradualmente menor. Resaltar la contención de los costes laborales que está permitiendo mejorar la competitividad respecto al conjunto de la zona euro. Aunque la corrección del mercado laboral se está efectuando sobre todo vía el número de ocupados, los salarios también están respondiendo al debilitamiento de la economía.

Si ya hablábamos del incremento negativo del consumo en un párrafo anterior debemos destacar que el motivo en parte sería del encarecimiento relativo de la



cesta de la compra española, lo que es una mala noticia desde el punto de vista de competitividad del país y de deterioro de la renta disponible de las familias, lo que se ha agravado con el aumento del IVA y el incremento al alza del precio del petróleo. Para el 2013 habrá que tener en cuenta la nueva tasa introducida en el anteproyecto de ley para la reforma del sector eléctrico. Por lo tanto, los dos principales factores que impulsan el IPC en España son, en primer lugar, medidas administrativas y en segundo lugar, el incremento de los precios energéticos.

Para cerrar este punto de proximidad a la coyuntura económica en la que se desarrollará nuestra empresa, destacar la crisis que están sufriendo las entidades de crédito y lo que repercute en gran medida en la financiación de nuevas empresas ya que como indican los informes, el crédito bancario al sector privado ha retrocedido considerablemente, sin duda arrastrado por el deterioro de la cartera de préstamos y el débil pulso de la economía española, también destacar la caída del crédito a hogares para la adquisición de bienes de consumo duradero lo que hace más profunda la débil capacidad de compra de las familias.

Sin duda nos encontramos en una situación crítica de profunda crisis económica, pero aun así y después del estudio y análisis del contexto socioeconómico de nuestro país, los informes transmiten un importante carácter de esperanza, ya que no dudan en remarcar una lenta y pausada recuperación de nuestra economía.

## 2.4. EPÍLOGO

A pesar de la agravante situación económica en la que se encuentra Europa y en especial España, los informes económicos indican que existe una lenta y muy pausada recuperación de la economía española. Gracias al análisis del sector de la educación hemos podido descubrir que la edad de escolarización de los niños y niñas en España cada vez es más temprana, datos que permiten un desarrollo esperanzador de nuestro centro educativo en general positivos y muy realistas.



# CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

---



### 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO, ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA COMPETENCIA

#### 3.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

##### 3.1.1. Análisis del macroentorno (análisis PEST)

El análisis Pest es una herramienta útil para identificar los factores del entorno general que van a afectar a nuestro Centro Educativo.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- **Político - legales:** Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental, etc.
- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo, etc.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales, etc.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología, etc.

Sin duda los cuatro bloques de factores afectan muy directamente sobre nuestro centro educativo, factores que señalaremos a continuación y que han sido algunos desarrollado en el capítulo anterior.





### **A) Factores Político – Legales**

Es el gobierno español quien legisla y marca las pautas generales de educación aunque su competencia se haya transferido a las Comunidades Autónomas.

La ley orgánica 8/1985, de 3 de julio, es la que regula el Derecho a la educación. En la ley orgánica 2/2006, de 3 de mayo de educación, se regulan, los principios generales, la organización de las enseñanzas y su ordenación. En su capítulo I, se regula específicamente la educación infantil, sus principios generales, los objetivos, ordenación y principios pedagógicos.

En el artículo 14 de dicha Ley Orgánica en su punto 7 indica que se transfiere a las administraciones autonómicas la determinación de los contenidos educativos del primer ciclo de educación infantil. Tales contenidos en el caso de la Comunidad Valenciana se especifican en el decreto 37/2008, de 28 de marzo por el que se establecen como decíamos los contenidos educativos del primer ciclo de la Educación Infantil para la Comunidad Valenciana.

También son las administraciones autonómicas las encargadas de regular los requisitos que hayan de cumplir los centros que impartan dicho ciclo, relativos, en todo caso, a la relación numérica alumnado-profesor, a las instalaciones y al número de puestos escolares. En el caso de la Comunidad Valenciana, está regulado en el Decreto del Consell del 9 de enero, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de la Educación Infantil en la Comunidad Valenciana.

La legislación en el ámbito de la Educación es exhaustivo y concreto, por ello es uno de los factores más relevantes a tener en cuenta. Por ejemplo el relacionado al número máximo de alumnos por unidad que en el caso de la educación infantil en su primer ciclo se especifica en el artículo cuatro del capítulo I del Decreto 2/2009, del 9 de enero, del Consell, donde se indica que el número máximo de alumnos por unidad será el siguiente:

- a) Unidades para alumnado menor de un año: 1/8.



- b) Unidades para alumnado de uno a dos años: 1/13.
- c) Unidades para alumnado de dos a tres años: 1/20.

## B) Factores económicos

**Situación de recesión:** En España los datos de actividad económica durante los últimos meses han mostrado una economía que continúa en recesión, aunque con una caída menos intensa de lo que se preveía y se espera que siga en recesión durante los próximos trimestres, debido a que se prevé que durante los próximos meses el acceso a la financiación externa continúe siendo limitado y relativamente caro, tanto para el sector público como para el privado. Las perspectivas de crecimiento en Europa siguen siendo negativas, lo que se traducirá en una demanda intracomunitaria débil de los bienes y servicios producidos en España, una nueva corrección al alza de los precios del petróleo, limitando así el dinamismo del sistema productivo español.

**Capacidad económica del núcleo familiar:** Es el indicador clave cuyo propósito es medir la capacidad económica de las familias y personas. Según observamos en el cuadro obtenido del Informe “La Comunidad Valenciana en cifras” de junio del 2012 publicado por la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia, destacamos el continuo incremento de este indicador del 2002 al 2008, incluso llegando a lograr una variación positiva en la Comunidad Valenciana del 8% entre el año 2007 y 2008. Sin embargo a partir del 2009 nos encontramos por primera vez con una variación negativa en el incremento de este índice, reflejo de la crudeza de la crisis y sus efectos sobre la riqueza de la economía familiar de los españoles y en concreto de la Comunidad Valenciana.



Tabla 10. Renta familiar bruta disponible

**RENTA FAMILIAR BRUTA DISPONIBLE**

| AÑO  | C. Valenciana | % var. | España       | %var. | %C.V./Esp. |
|------|---------------|--------|--------------|-------|------------|
| 2002 | 52.585,00     | 5,30   | 540.621,70   | 5,70  | 9,70       |
| 2003 | 55.609,20     | 5,75   | 571.128,60   | 5,64  | 9,70       |
| 2004 | 59.344,60     | 6,72   | 609.370,30   | 6,70  | 9,70       |
| 2005 | 63.354,50     | 6,76   | 650.898,20   | 6,81  | 9,70       |
| 2006 | 68.106,10     | 7,50   | 698.427,60   | 7,30  | 9,80       |
| 2007 | 72.996,10     | 7,18   | 745.296,90   | 6,71  | 9,80       |
| 2008 | 79.108,60     | 8,37   | 801.351,70   | 7,52  | 9,90       |
| 2009 | 80.370,90     | 1,60   | 813.372,00   | 1,50  | 9,90       |
| 2010 | 80.242,30     | - 0,16 | 816.948,10   | 0,44  | 9,80       |
| 2011 | n.d.          | -      | 1.038.010,00 | 27,06 | -          |

Fuente: Cuadernos de información Económica nº226.FUNCAS

**Retroceso del Consumo Privado:** La demanda doméstica privada continuó menguando, condicionada por las medidas fiscales adoptadas. Retroceso del consumo privado, principalmente de bienes duraderos y, en menor medida, de servicios.

Unos de los factores culpables del retroceso del consumo fue la subida del IVA, que entró en vigor el pasado septiembre, y que afectó al gasto de los hogares. El consumo privado muestra una “tónica contractiva”. El índice de comercio al por menor, registró en octubre un retroceso intermensual del 0,5% (el descenso interanual fue del 8,1%). Las matriculaciones de vehículos, que aumentaron un 5,3% en noviembre respecto al mes anterior gracias al Plan PIVE del Gobierno (el plan de ayudas para el sector del automóvil), fue el único dato favorable del consumo.

**A) Factores Socio – Culturales**

**Evolución demográfica:** Desde el año 2000 hasta el año 2009, la ciudad de Valencia ha visto engordar su censo de forma progresiva, es a partir del 2009 cuando el descenso de población, aunque tímido empieza a ser constante,



consecuencia que coincide con el comienzo de la profunda crisis económica que envuelve al país y por tanto a la Comunidad Valenciana.

**Tabla 11. Series de población desde 1996. Cifras oficiales de la Revisión anual del Padrón municipal a 1 de enero de cada año.**

|                | 2012               | 2011               | 2010               | 2009               | 2008               | 2007               | 2006               |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) |
| <b>Total</b>   | 797.028,00         | 798.033,00         | 809.267,00         | 814.208,00         | 807.200,00         | 797.654,00         | 805.304,00         |
| <b>Hombres</b> | 381.722,00         | 382.412,00         | 389.228,00         | 392.300,00         | 388.589,00         | 383.523,00         | 388.401,00         |
| <b>Mujeres</b> | 415.306,00         | 415.621,00         | 420.039,00         | 421.908,00         | 418.611,00         | 414.131,00         | 416.903,00         |
|                | 2005               | 2004               | 2003               | 2002               | 2001               | 2000               | 1999               |
|                | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) | Valencia (Capital) |
| <b>Total</b>   | 796.549,00         | 785.732,00         | 780.653,00         | 761.871,00         | 746.612,00         | 739.014,00         | 739.412,00         |
| <b>Hombres</b> | 382.489,00         | 376.317,00         | 373.613,00         | 363.837,00         | 355.397,00         | 350.843,00         | 351.211,00         |
| <b>Mujeres</b> | 414.060,00         | 409.415,00         | 407.040,00         | 398.034,00         | 391.215,00         | 388.171,00         | 388.201,00         |

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

**Población por distritos y barrios:** Otro de los factores a destacar es la población de la ciudad de Valencia distribuida por sus distritos y barrios, para conocer aquellos más poblados, entre los que se encuentran, l'Olivereta, Patraix, Jesús o Poblats Marítims. Destacar también los menos poblados: Ciutat Vella o Pobles del Sud.



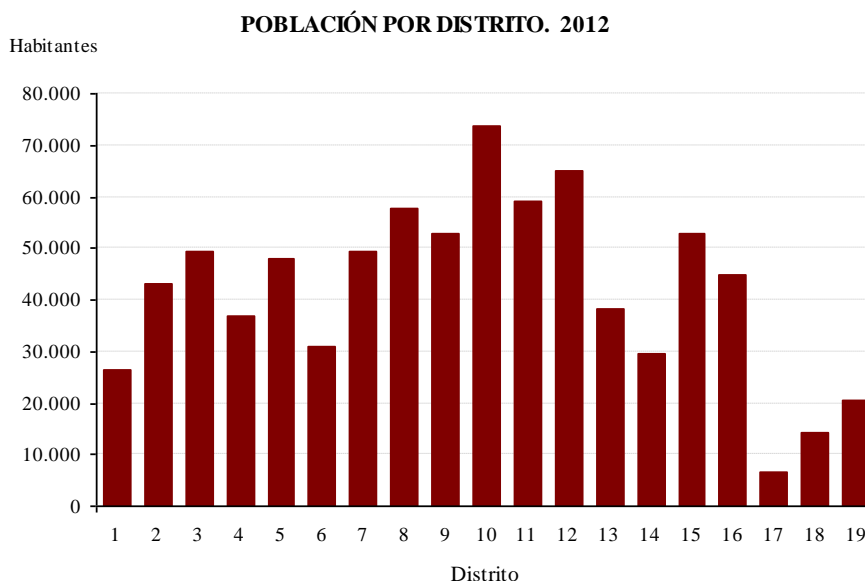
Tabla 12. Población por distritos y barrios. 2012

|                         | Total  |                             | Total  |                         | Total  |
|-------------------------|--------|-----------------------------|--------|-------------------------|--------|
| València/ Valencia      |        |                             |        |                         |        |
| 1. Ciutat Vella         | 26.368 | 8. Patraix                  | 57.808 | 14. Benimaclet          | 29.411 |
| 1. la Seu               | 2.857  | 1. Patraix                  | 25.147 | 1. Benimaclet           | 23.985 |
| 2. la Xerea             | 3.881  | 2. Sant Isidre              | 9.902  | 2. Camí de Vera         | 5.426  |
| 3. el Carme             | 6.498  | 3. Vara de Quart            | 10.396 | 15. Rascanya            | 52.949 |
| 4. el Pilar             | 4.297  | 4. Safranar                 | 8.779  | 1. Orriols              | 17.001 |
| 5. el Mercat            | 3.492  | 5. Favara                   | 3.584  | 2. Torrefiel            | 26.100 |
| 6. Sant Francesc        | 5.343  | 9. Jesús                    | 52.879 | 3. Sant Llorenç         | 9.848  |
| 2. l'Eixample           | 43.190 | 1. la Raiosa                | 15.402 | 16. Benicalap           | 44.839 |
| 1. Russafa              | 24.616 | 2. l'Hort de Senabre        | 17.297 | 1. Benicalap            | 38.745 |
| 2. el Pla del Remei     | 6.807  | 3. la Creu Coberta          | 6.276  | 2. Ciutat Fallera       | 6.094  |
| 3. Gran Via             | 11.767 | 4. Sant Marcel·lí           | 10.115 | 17. Pobles del Nord     | 6.485  |
| 3. Extramurs            | 49.377 | 5. Camí Real                | 3.789  | 1. Benifaraig           | 1.018  |
| 1. el Botànic           | 6.735  | 10. Quatre Carreres         | 73.661 | 2. Poble Nou            | 886    |
| 2. la Roqueta           | 4.441  | 1. Montolivet               | 19.726 | 3. Carpesa              | 1.269  |
| 3. la Petxina           | 15.157 | 2. En Corts                 | 12.298 | 4. Cases de Bàrcena     | 363    |
| 4. Arrancapins          | 23.044 | 3. Malilla                  | 22.233 | 5. Mauella              | 58     |
| 4. Campanar             | 36.725 | 4. la Fonteta Sant Lluís    | 3.043  | 6. Massarrojos          | 2.152  |
| 1. Campanar             | 11.808 | 5. na Rovella               | 8.250  | 7. Borbotó              | 739    |
| 2. les Tendetes         | 5.398  | 6. la Punta                 | 2.282  | 18. Pobles de l'Oest    | 14.203 |
| 3. el Calvari           | 5.082  | 7. Ciutat de les Arts i les | 5.829  | 1. Benimàmet            | 13.201 |
| 4. Sant Pau             | 14.437 | 11. Pobllats Marítims       | 59.180 | 2. Beniferri            | 1.002  |
| 5. la Saïdia            | 48.168 | 1. el Grau                  | 9.573  | 19. Pobles del Sud      | 20.562 |
| 1. Marxalenes           | 10.996 | 2. el Cabanyal-el Canyar    | 20.951 | 1. el Fom d'Alcedo      | 1.276  |
| 2. Morvedre             | 10.507 | 3. la Malva-rosa            | 13.932 | 2. el Castellar-l'Olive | 6.995  |
| 3. Trinitat             | 7.944  | 4. Beteró                   | 8.198  | 3. Pinedo               | 2.707  |
| 4. Tormos               | 8.768  | 5. Natzaret                 | 6.526  | 4. el Saler             | 1.765  |
| 5. Sant Antoni          | 9.953  | 12. Camins al Grau          | 64.888 | 5. el Palmar            | 748    |
| 6. el Pla del Real      | 30.843 | 1. Aiora                    | 25.709 | 6. el Perellonet        | 1.537  |
| 1. Exposició            | 6.622  | 2. Albors                   | 8.814  | 7. la Torre             | 4.901  |
| 2. Mestalla             | 14.834 | 3. la Creu del Grau         | 14.911 | 8. Faitanar             | 633    |
| 3. Jaume Roig           | 6.648  | 4. Camí Fondo               | 4.604  |                         |        |
| 4. Ciutat Universitària | 2.739  | 5. Penya-roja               | 10.850 |                         |        |
| 7. l'Olivereta          | 49.231 | 13. Algirós                 | 38.421 |                         |        |
| 1. Nou Moles            | 26.390 | 1. l'Illa Perduda           | 8.990  |                         |        |
| 2. Soternes             | 4.984  | 2. Ciutat Jardí             | 12.568 |                         |        |
| 3. Tres Forques         | 9.089  | 3. l'Amistat                | 7.571  |                         |        |
| 4. la Fontanta          | 3.686  | 4. la Bega Baixa            | 5.869  |                         |        |
| 5. la Llum              | 5.082  | 5. la Carrasca              | 3.423  |                         |        |

Fuente: Padrón Municipal de Habitantes a 01/01/2012. Oficina de Estadística. Ajuntament de València.



Gráfica 11. Población por distritos y barrios. 2012



Fuente: Padrón Municipal de Habitantes a 01/01/2012. Oficina de Estadística. Ajuntament de València.

**Nacimientos y defunciones:** Importante tener en cuenta los nacimientos, su evolución y su distribución por distritos y barrios ya que nuestro Centro Educativo engloba a los niños y niñas recién nacidos. En este cuadro que nos proporciona el Centro estadístico del Ayuntamiento de Valencia observamos los nacimientos, defunciones en una comparativa en años. Curiosamente tanto en nacimientos como en defunciones es el 2008 el año que recoge su mayor cifra, no destacando ninguna regularidad de aumento o disminución, únicamente la disminución de nacimientos coincidiendo con el comienzo de la crisis económica.

Tabla 13. Nacimientos y defunciones por sexo y trimestre 2002-2011.

Naixements i defuncions per sexe i trimestre. 2002-2011

Nacimientos y defunciones por sexo y trimestre. 2002-2011

|                       | Naixements |       |       | Defuncions |       |       | Creixement Vegetatiu |
|-----------------------|------------|-------|-------|------------|-------|-------|----------------------|
|                       | Total      | Homes | Dones | Total      | Homes | Dones |                      |
| 2002 Total            | 7.232      | 3.766 | 3.466 | 6.981      | 3.649 | 3.332 | 251                  |
| 2003 Total            | 7.666      | 3.868 | 3.798 | 7.177      | 3.683 | 3.494 | 489                  |
| 2004 Total            | 7.866      | 4.008 | 3.858 | 6.830      | 3.475 | 3.355 | 1.036                |
| 2005 Total            | 8.086      | 4.067 | 4.019 | 7.118      | 3.519 | 3.599 | 968                  |
| 2006 Total            | 8.001      | 4.109 | 3.892 | 6.831      | 3.424 | 3.407 | 1.170                |
| 2007 Total            | 8.281      | 4.308 | 3.973 | 6.881      | 3.378 | 3.503 | 1.400                |
| 2008 Total            | 8.345      | 4.326 | 4.019 | 6.840      | 3.399 | 3.441 | 1.505                |
| 2009 Total            | 7.668      | 4.087 | 3.581 | 6.753      | 3.409 | 3.344 | 915                  |
| 2010 Total            | 7.502      | 3.845 | 3.657 | 6.830      | 3.461 | 3.369 | 672                  |
| Quart Trimestre       | 2.102      | 1.071 | 1.031 | 1.812      | 938   | 874   | 290                  |
| 2011 Primer Trimestre | 1.846      | 932   | 914   | 1.867      | 918   | 949   | -21                  |
| Segon Trimestre       | 1.724      | 875   | 849   | 1.615      | 805   | 810   | 109                  |
| Tercer Trimestre      | 1.878      | 965   | 913   | 1.600      | 821   | 779   | 278                  |

Nota: L'últim trimestre dades provisionals.

Font: Fitxer d'altres i baixes del Padró Municipal d'Habitants. Oficina d'Estadística.

Fuente: Fichero de altas y bajas del Padrón Municipal de habitantes. Oficina de Estadística. Ajuntament de València.



**Nuevos hábitos y costumbres:** Destacar como un factor más socio-cultural los nuevos hábitos familiares como consecuencia de la crisis económica y que por la necesidad, las familias han acabado adquiriendo y que ha provocado que la utilización de este servicio que proporcionaban los Centros de Educación Infantil hayan dejado no de ser necesarios pero si prescindibles. Este servicio ha sido cubierto en muchos casos por los abuelos de la familia o en algunos otros casos por uno de los padres que haya terminado formando parte de las listas del paro.

## **B) Factores Tecnológicos**

Debido a la dura competencia que existe también entre los propios centros de educación infantil, es sin duda la variable tecnológica una perfecta aliada para presentar a los padres una alternativa diferente, actual y atractiva y hacerse diferenciar gracias a este factor tecnológico de los otros Centros de Educación Infantil, de la misma zona o de aquellos Centros que podrían considerarse competencia directa.

Se trata pues, de incorporar en las instalaciones del Centro las últimas tecnologías, como podría ser la utilización de pizarras digitales, el mantenimiento y actualización de una página web interactiva, el funcionamiento de una intranet para profesores y padres con el seguimiento diario del niño o la niña, una sala de informática con equipos adecuados y adaptados para esas edades.

Otra de las alternativas tecnológicas que se está llevando a cabo en algún Centro de Educación Infantil es la posibilidad de que los padres puedan ver imágenes de sus hijos por medio de una intranet, con sus correspondientes claves, equipando las aulas del centro con cámaras web, ofreciendo así transparencia y tranquilidad en las actividades que realicen sus hijos en el Centro Educativo.

### **3.1.2. Análisis de la competencia**

Se considerará competencia aquellos centros educativos de carácter privado o concertado que ofrezcan una enseñanza similar a la ofrecida por nuestra empresa, así pues se detallan centros que incluyan el plan de educación para niños y niñas



de 0 a 3 años. La competencia directa de nuestro centro será privado ya que el perfil de consumidores variará a los de enseñanza pública.

En el distrito de Patraix, de la ciudad de Valencia, distrito donde se pretende localizar el Centro de nueva creación, el total de centros de educación infantil es de 20, de ellos 8 son públicos, 3 son concertados y 9 centros son privados, datos proporcionados por la Oficina de Estadística del Ayuntamiento de Valencia.

Tabla 14. Centros de Educación Infantil. Distrito Patraix. Curso 2011-2012

| DISTRICTE 8. PATRAIX                                |        |                        |            |         |
|---|--------|------------------------|------------|---------|
| Oficina d'Estadística                               |        | Ajuntament de València |            |         |
| <b>4. Equipament escolar</b>                        |        |                        |            |         |
| <b>4.1. Educació no universitària. Curs 2011/12</b> |        |                        |            |         |
|   | Totals | Públics                | Concertats | Privats |
| Educació Preescolar/Infantil                        |        |                        |            |         |
| Centres   | 20     | 8                      | 3          | 9       |
| Unitats   | 110    | 39                     | 21         | 50      |
| Alumnes   | 2.021  | 880                    | 464        | 677     |

Fuente: Oficina de Estadística. Ajuntament de València.

El distrito de Patraix lo forman cinco barrios, Patraix, Sant Isidre, Vara de Quart, Safranar y Favara. Nuestra intención es localizar el Centro en el Barrio de Sant Isidre. Un barrio en expansión, donde se han incorporado un considerable número de viviendas nuevas y con la consiguiente implantación en el barrio de familias jóvenes, barrio extenso y denso en población.

El barrio cuenta con cuatro centros de educación infantil, Uno de ellos incluye en su plan de estudios tanto el primero como el segundo ciclo de educación infantil, siendo el segundo ciclo concertado. Un centro de educación infantil privado que se dedica exclusivamente al primer ciclo, otro centro privado que como el anterior solo se dedica al primer ciclo y un centro de educación infantil público pero que su plan de educación inicia a partir del segundo ciclo, a partir de los 3 años, por lo que no es considerado como competencia.

Detallamos a continuación la competencia:





### **El Niu de Sant Isidre**

C/ Profesor Ángel Lacalle, 16 San Isidro

[escuela@elniu.es](mailto:escuela@elniu.es)

Centro de educación infantil para 1er y 2º ciclo. Reconocido por Consellería de Educación con nº de centro 46023389, subvencionado para 1er ciclo. Niños de 0 a 3 años. Concertado para 2º ciclo. Niños de 3 a 6 años.

Ayudas a la escolarización: Bono infantil, cheque escolar, beca de comedor, ticket de guardería.

Con colegio de continuidad concertado. Adscrito al Colegio Jesús-María (Fuensanta), lo que significa plaza reservada a los 6 años, donde los niños pueden continuar sus estudios. El centro fue fundado en 1986. Sus directrices han sido desde entonces: Calidad de enseñanza y máximo servicio a los padres.

### **Recursos Materiales**

Biblioteca

6 Aulas

Cocina y comedor

2 Patios de juegos

Aula de usos múltiples

Sala médico puericultor y psicóloga

3 pizarras digitales, con ordenador para uso en las aulas

6 equipos audiovisuales

### **Recursos Humanos**

3 Técnicos superiores en educación infantil

5 Maestras de educación infantil

1 Auxiliar de educación infantil



1 Profesor de tiempo libre  
1 Administrativa  
1 Cocinera  
2 Psicopedagogas  
1 Médico puericultora  
Alumnos en prácticas de pedagogía  
Alumnos del programa Leonardo  
Alumnos del programa Eurodisée

#### COMENTARIO

La escuela infantil “El Niu”, es un centro de enseñanza infantil asentado en el barrio, con más de 25 años de experiencia, con cierto prestigio, cubre los dos ciclos de educación infantil y proporciona la posibilidad y comodidad a los padres de tener asegurada una plaza en un colegio concertado para primaria, una vez terminada la enseñanza de educación infantil. Sus instalaciones aunque en algunos aspectos renovadas, mantienen el aspecto de hace 25 años. No se le da protagonismo, como se debería y como se exige por parte de la sociedad a la enseñanza en lengua inglesa. Su página web no cuenta con intranet para los padres.



#### **Escola Infantil FANTASIA**

C/ José Andreu Alabarta, 5  
[info@escolafantasia.com](mailto:info@escolafantasia.com)

Centro de educación infantil para primer ciclo. Centro autorizado por la Conselleria de Educación, Cheque escolar, subvenciones, beca de comedor.

La escuela infantil Fantasía abrió sus puertas el 1 de septiembre del 2006. Personal cualificado, profesora nativa (inglés). Actividades extraescolares, psicóloga, pedagoga, personal de apoyo. Servicio de comedor, menús adaptados a las edades prescripción pediatría.



Cuentan con pedagoga, psicóloga y con una profesora nativa de inglés que imparte la lengua desde los cuatro meses de edad, dentro del horario escolar y todos los días de la semana. Disponen de un aula para bebés desde los 4 meses hasta 1 año y capacidad para 8 alumnos.

La responsable del aula es una persona con titulación de técnico especialista y una auxiliar, dos aulas de 1-2 años divididas por meses de nacimiento y capacidad de 13 alumnos llevado por una técnico especialista en educación infantil y una auxiliar y tres aulas de 2-3 años con capacidad para 16 alumnos guiados por técnicos especialistas, auxiliares y personal de prácticas.

### **Recursos Materiales**

1 aula de 4 meses a 1 año

2 aulas de 1 a 2 años

3 aulas de 2 a 3 años

Aula multiusos (Gimnasio)

Patio exterior.

Cocina/Office

Comedor

Despacho de dirección

### **COMENTARIO**

La Escola infantil “Fantasía” con apenas 7 años de vida, ha recibido muy buena acogida en el barrio, incrementa su prestigio con nuevas y buenas opiniones. Instalaciones nuevas y modernas, patio muy amplio. Sólo cubre el primer ciclo de educación infantil. Toma protagonismo el aprendizaje de inglés con profesora nativa.



## **Centro de Educación Infantil MONTESSORI San Isidro**

C/ José Andreu Alabarta, 39

Centro de educación infantil para primer ciclo. Atendiendo a niños con edades comprendidas entre los 4 meses y los 3 años. Autorizado por la Conselleria de Educación de la Generalitat Valenciana y cuenta con los permisos y homologaciones necesarios. Bono infantil, cheque escolar, beca de comedor y cheque gourmet.

El Centro de Educación Infantil MONTESSORI San Isidro forma parte de SITE Centros de educación infantil. SITE Servicios Comunitarios, que desde el año 2002 dedica gran parte de su trabajo a la gestión privada de Centros Educativos de Educación Infantil participando en diversos proyectos educativos de índole escolar, social y medioambiental.

Otros centros del grupo:

- Escuela infantil Algirós (Valencia)
- Escuela infantil Solc (Valencia)
- Escuela infantil Terramarina (Finestrat)

El centro cuenta con el personal y la titulación oficial que la Consellería autoriza: Maestra de educación infantil y Técnicos superiores. Además cuenta con una licenciatura que coordina el gabinete psicopedagógico. Entre las actividades que realiza el centro se encuentran la de un periódico escolar, escuela de verano y escuela para padres y madres.

Forman parte de su proyecto educativo, un programa de educación musical, de inglés, valenciano y un programa especial de psicomotricidad.



## COMENTARIO

A diferencia de los otros Centros, este cuenta con la ventaja de formar parte de un grupo de centros, lo que aporta seguridad y experiencia. Se encuentra más alejado de los otros dos centros privados y cubre la zona más antigua y poblada del barrio aunque no es la zona de mayor previsión de expansión y crecimiento y es la zona con una población relativamente más envejecida.

A continuación se expone el mapa del Barrio Sant Isidre de Valencia, definiendo exactamente la localización de los tres centros de educación infantil que rivalizan en el barrio. El barrio se encuentra en la parte sur de la ciudad, Observamos un barrio extenso en dimensiones y denso en población.

Ilustración 4. Localización Centros de E.I. en el barrio de San Isidro de Valencia



### Escola Infantil FANTASIA

C/ José Andreu Alabarta, 5  
[info@escolafantasia.com](mailto:info@escolafantasia.com)



### El Niu de Sant Isidre

C/ Profesor Ángel Lacalle, 16  
[escuela@elniu.es](mailto:escuela@elniu.es)



### C.E.I. MONTESSORI

#### San Isidro

C/ José Andreu Alabarta. 39

Fuente: Elaboración propia con imágenes de Google Maps.



### 3.1.3. Análisis del micro entorno

#### 3.1.3.1. Análisis del sector. Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter proporciona un análisis de la competencia en un sector o segmento empresarial concreto. Michael Eugene Porter, profesor de Harvard Business School, en su libro titulado *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, nos muestra como una empresa depende de cinco factores fundamentales que envuelven su entorno, factores que influyen a un mismo sector, los cuales hay que aprender a controlar muy bien para sobrevivir en ese mercado y llegar a tomar buenas decisiones en la dirección y gestión de la empresa, para obtener así una alta rentabilidad y por supuesto el éxito de nuestro proyecto.

Michael E. Porter nos presenta dos tipos de competencia en un mismo sector, la positiva y la destructiva. La positiva consiste cuando uno de los competidores busca diferenciarse del resto sin acaparar todo el mercado. Mientras que la competencia negativa, consistiría en acaparar todo el mercado, mercado en el que todas las empresas ofrecen lo mismo. Otro de los puntos a los que hace referencia el libro es a la forma de elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y así derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro del sector.

Las cinco ventajas competitivas que nos plantea Michael E. Porter son las siguientes:

- A) Amenaza de entrada de nuevos competidores
- B) Amenaza de posibles productos sustitutivos
- C) Poder de negociación de los proveedores
- D) Poder de negociación de los clientes
- E) Rivalidad entre competidores existentes

A continuación se presenta el análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter para nuestro caso.

- A) Amenaza de entrada de nuevos competidores



La entrada de nuevas empresas en el sector, dependerá de si existe muchas ganancias y beneficios por explorar, lo que se considerará una tentación para la intrusión de nuevas empresas que lo considerarán una magnífica oportunidad de negocio, por lo que presentarán y lanzarán su servicio, aumentará la competencia y por lo tanto la rentabilidad del negocio.

Mientras el sector se considere atractivo, las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades que ofrece el mercado y así maximizar sus ganancias.

Sin duda un fuerte aliado de las empresas ya posicionadas en un sector son las barreras de entrada, consideradas auténticos elementos de protección. Las empresas ya consolidadas pueden confiar también en la complejidad de introducir una nueva empresa en el sector debido a que ello conlleva un sinnúmero de costes, entre ellos la inversión en capital, los costes del propio estudio de mercado, costes, todos ellos irrecuperables en el caso de un arrepentimiento y querer salir del sector.

La amenaza de entrada de nuevos competidores sería relativamente baja porque con la introducción en el barrio de nuestro Centro de Educación Infantil, estaría posiblemente cubierto el mercado, a la expectativa de la evolución demográfica, social y económica del barrio, a las cuales deberán adaptarse los centros existentes en el barrio.

Entre las barreras de entrada que podríamos destacar, consideramos el posicionamiento sólido de los centros ya existentes en el barrio, sobre todo aquellos que cuentan con una permanencia en el barrio, como es el caso de Niu, o la muy buena acogida del Centro de Educación Infantil de primer ciclo, Fantasía, con apenas siete años funcionando y haciéndolo a pleno rendimiento y con considerable éxito.

Otra de las barreras de entrada, son sin duda, las exigencias respecto la cualificación profesional de los empleados, la rígida normativa en relación a los requisitos requeridos sobre las instalaciones y la dificultad que ello conllevaría encontrar un local que cumpliera con las condiciones y necesidades exigidas.



La dificultad de posicionarse y el inconveniente de incomodar y molestar a los demás centros, dificultad de acogida, de proporcionar seguridad y confianza, de proporcionar un servicio nuevo, diferente y atractivo. Complejo objetivo de ser una necesidad para el barrio.

Consideramos una de las barreras fundamentales en estos tiempos de profunda crisis económica, la compleja posibilidad de obtener financiación, la dificultad de conseguir crédito para la inversión.

Barrera de entrada, también, podría considerarse la cambiante situación del barrio, en extensión, en densidad demográfica, rejuvenecimiento o envejecimiento del barrio, cambios de hábitos, actitudes.

Estas serían algunas de las barreras de entrada que considero se encontrarían aquellos inversores con la expectativa de asentarse en el barrio optando por la creación de un nuevo Centro de Educación Infantil.

#### B) Amenaza de posibles productos sustitutivos

Un producto o servicio sustitutivo es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto o servicio ya existente y consolidado en el mercado. Puede alterar la oferta y la demanda, y más aún cuando estos productos o servicios se presentan ante el mercado con mejores precios, mayor rendimiento y muy buena calidad. Estos productos o servicios sustitutivos pueden alterar muy seriamente las preferencias de los consumidores/clientes.

La inclinación del consumidor por el cambio dependerá de una serie de factores, entre los que se pueden considerar: La facilidad de acceso o disponibilidad de este nuevo producto o servicio. Un precio competitivo, la diferenciación percibida por el cliente. Si los costes por inclinarse al cambio de esos nuevos servicios o productos son altos será difícil que se produzca ese cambio.

En nuestro caso, lo que podrá considerarse un servicio sustitutivo, será la prestación de ese mismo servicio pero que proporcione una diferenciación, un valor añadido a ese servicio que lo haga más atractivo para el cliente.





Características del servicio que motiven el cambio en los clientes. Proporcionando el mismo servicio pero con un “Algo más”.

Un servicio sustitutivo a tener en cuenta, es la instalación en el barrio de un centro de educación infantil público. Un mismo servicio a un precio irremediamente insuperable. Aunque sí mejorable evidentemente en lo que se refiere a las prestaciones, servicios adicionales, calidad, trato y dedicación.

Debido a la situación de crisis económica, debo considerar de forma seria, como servicio sustitutivo, convertido en una alternativa bastante recurrida, por esas familias, clientes objetivo de nuestro servicio (parejas donde los dos trabajan fuera de casa), y por lo tanto tener en cuenta, es la opción de suplantar nuestro servicio, primer ciclo de educación infantil, ciclo no obligatorio, por la custodia y cuidados del niño o niña de una persona que forma parte del núcleo familiar, como está sucediendo, que son las personas más mayores de la familia quienes se encargan de desempeñar parte de la función de estos centros.

#### C) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en nuestro caso son aquellos que suministran al centro, todos aquellos elementos necesarios para el buen funcionamiento de este, el poder de negociación que tengamos sobre nuestros proveedores, proveedores eventuales y no habituales en muchos casos, dependerá de la cantidad de proveedores a elegir para el suministro de un mismo producto, es decir, cuantos más proveedores existan menor será su capacidad de negociación, porque seremos nosotros quienes tengamos mayor capacidad de elección, factor que ayudará a conseguir unos precios más interesantes.

Un centro de educación infantil como el nuestro no necesitará ser provisto de una materia prima o de un producto en concreto en grandes cantidades, lo que se puede considerar un punto negativo en la negociación, pero sin embargo, los productos no están diferenciados, por lo que podríamos valorarlo como un factor positivo, ya que podremos recurrir a una amplia variedad de proveedores para que nos suministre los recursos necesarios.

#### D) Poder de negociación con los clientes.



En nuestro caso, aunque el consumidor del servicio es el niño o la niña de 0 a 3 años, nuestro cliente indirecto son los padres de estos niños/as. Estos padres y tratándose de sus hijos exigen calidad, porque siempre querrán lo mejor para sus hijos.

Un factor predominante en el poder de decisión de nuestros clientes, sin duda será la diferenciación y la información que reciban sobre la calidad del servicio y del precio, con el doble poder de comparar y por tanto de elegir.

El poder de los compradores del servicio es alto o muy alto, ya que son ellos los que realizan la elección. Los motivos y el modo de cómo se recibe la información relacionada con la prestación de nuestro servicio tendremos que tenerlos muy en cuenta, ya que es la mejor manera de darse a conocer, y más siendo conscientes del contexto, como es el de un barrio, lo que se conoce comúnmente como marketing boca-oído puede ser una herramienta muy eficaz en el caso de ser favorable y devastadora en el caso contrario.

#### E) Rivalidad entre competidores existentes

Esta quinta fuerza según Porter, es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante para nuestra empresa porque nos ayuda a tomar las medidas necesarias para asegurar el posicionamiento de nuestro centro en el sector. Para sobrevivir en el sector deberemos diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Analizamos dos de los factores que influyen en la rivalidad con los competidores existentes.

**Concentración:** Identificar la cantidad de empresas que existan en el sector dedicadas a la prestación de nuestro mismo servicio. En Patraix, zona de la ciudad de Valencia de la que forma parte el Barrio San Isidro, se cuenta con una totalidad de 8 centros de educación infantil públicos, 3 concertados y 9 privados. En el barrio de San Isidro localizamos tres centros privados de educación infantil para el primer ciclo.

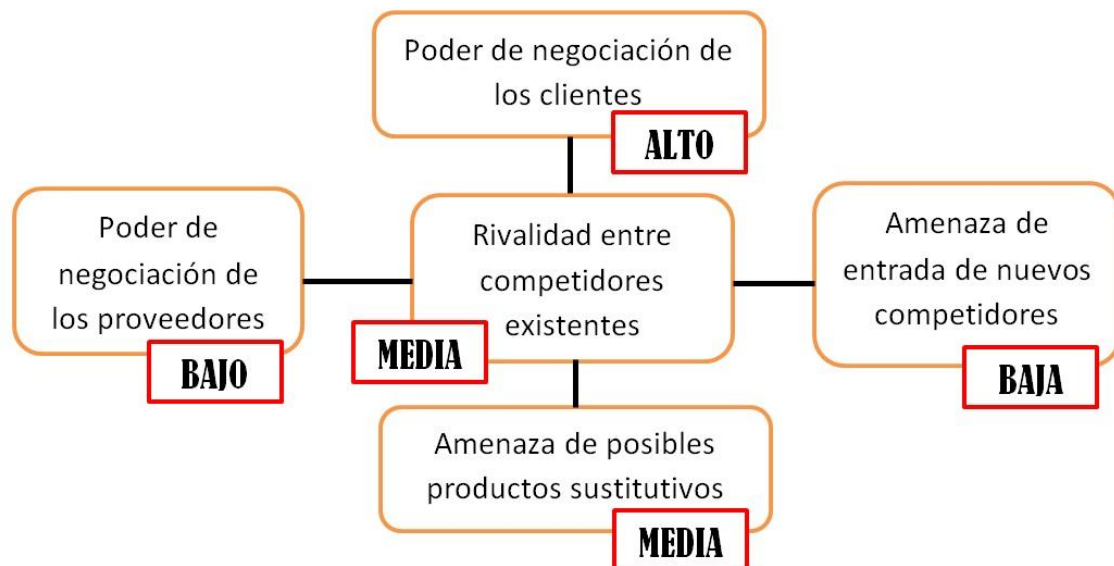


Diversidad de Competidores: A pesar de que es complicado, los centros de educación infantil que prestan un servicio muy específico, el cual puede conseguir cierta diferenciación, proporcionando por ejemplo, mayor calidad en el servicio, o satisfaciendo algunas necesidades adicionales al servicio principal del centro.

F) El Gobierno, ¿Sexta fuerza de Porter?

Principalmente y más en el ámbito de la educación se podría considerar una sexta fuerza de Porter, las indicaciones, normas, leyes, subvenciones, que puedan surgir de las decisiones tomadas por los gobiernos autonómicos o del gobierno central.

Ilustración 5. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. ANÁLISIS DAFO/CAME

Previamente a la decisión estratégica, es importante realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a proponer las acciones que deberemos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra empresa contra las amenazas siendo conscientes de nuestras debilidades y fortalezas.



El análisis DAFO potencia los cambios organizacionales, ayuda a encontrar los factores estratégicos más adecuados para la empresa. ¿Cómo? Consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO actúa sobre dos puntos básicos: El análisis interno y el análisis externo en una empresa o sociedad.

Ilustración 6. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se muestran las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que caracterizan a nuestro centro de Educación Infantil.

### DEBILIDADES

- Centro delimitado para el primer ciclo. Nuestro centro impartirá únicamente el primer ciclo de Educación Infantil, sin posibilidad de terminar el ciclo completo en el mismo centro, lo que puede ser considerado como un inconveniente a la hora de inclinarse por uno u otro centro en el momento de la toma en la decisión de elegir uno u otro.
- Dificultad en la captación de nuevos clientes. En este caso consideramos los clientes fieles a otro centro, que parten de la buena experiencia con uno de sus hijos en un centro de educación infantil ya existente en el barrio, y con el que muy probablemente repetirán en el caso de un segundo hijo.



- Ausencia de binomio Aprendizaje-Experiencia. A las multitudes dificultades por el hecho de ser un nuevo centro en el barrio, añadir el hándicap de no contar con la preciada seguridad que proporciona la experiencia, el aprendizaje sobre los errores, el control de haber tomado soluciones sobre las diferentes problemáticas surgidas.
- Limitación en el alcance geográfico. Aunque el barrio donde se localizará el Centro está bien comunicado, el alcance de captación de alumnado habitualmente aborda el barrio en el que está asentado y como mucho los barrios colindantes. Este es uno de los aspectos que ejerce mayor limitación en la posible expansión del negocio.
- Elevadas inversiones para diferenciarse. La necesidad de diferenciarse obliga a realizar elevadas inversiones con la dificultad de encontrar financiación.

### AMENAZAS

- Creciente y dura competencia. Los otros centros de educación infantil cuentan con el soporte y la tranquilidad de la experiencia. Alguno de ellos en constante revitalización. Competencia inquieta y en algunos casos con reacciones inesperadas. Posible implantación de otros centros en el barrio o barrios colindantes que pudieran considerarse una dura competencia a batir.
- Riesgo permanente de error. Para cumplir con sus servicios de calidad la empresa tiene que mantener un delicado prestigio. El mínimo error sería desastroso para la continuidad del centro.
- Desarrollo de medidas de carácter laboral. Medidas para ampliar y facilitar el periodo de maternidad. Leyes que promuevan que el padre o la madre amplíen la estancia en el hogar familiar para el cuidado del menor durante sus primeros meses de vida. La utilización por parte del padre de este permiso y la posibilidad de que exista un periodo más amplio para el cuidado del bebé.



- Desconfianza e inseguridad. Desconocimiento por parte de los padres y de las madres del personal del Centro. Como empresa nueva se enfrenta a las inseguridades y desconfianzas de los padres sobre los trabajadores o el propio centro.
- Situación económica tremendamente adversa e incierta. Entorno económico financiero inestable de modo que decae la renta disponible, el consumo y se recrudecen las condiciones del crédito financiero.

### FORTALEZAS

- Conocimiento actualizado y moderno. Al ser una empresa nueva y joven se podrá contar con el conocimiento más moderno y actualizado por parte de los trabajadores del Centro de educación infantil que haya en el momento en todos los ámbitos del negocio.
- Formación del personal. Formación periódica del personal, cursos de reciclaje así como de profundización en aquellas materias que sean necesarias.
- Instalaciones modernas Instalaciones nuevas y modernas equipadas con los mejores y más actuales medios técnicos y tecnología más avanzada.
- Educación bilingüe. Profesorado especializado en lengua inglesa. Profesor nativo. Importante que desde muy pequeños los niños y niñas vayan tomando conciencia de otras lenguas, aprovechando el poder de captación en estas edades iniciales.
- Dedicación especial a los padres. Los padres como receptores indirectos del servicio, valoran y consideran muy positivo, considerar al Centro como una herramienta adicional de ayuda en la Educación de sus hijos sobretodo en estas edades tempranas. Se considera muy interesante cursos dirigidos a los padres o una Intranet donde estar al día en la evolución escolar de su hijo en cualquier momento del día.
- Actividades extraescolares. Variedad de servicios con los que cubrir esas necesidades adicionales al objetivo central o principal del Centro. Servicio



de ludoteca, atención en horario extraescolar, clases extraordinarias de inglés, summer school.

- Servicio personalizado. Los servicios prestados deben dejar de ser generalistas, centrarse en las necesidades y carencias personales desarrollando un esfuerzo particular para cada niño o niña.

### OPORTUNIDADES

- Aumentar servicios. Aumentar la cantidad de servicios, incrementando así la calidad del servicio central, servicios adicionales que respaldan la diferenciación: Escuela de verano, escuela para padres, clases de inglés en horario extraescolar.
- Servicios web. Potenciar y sacarle partido a los avances tecnológicos dispuestos a nuestro alcance. No solo utilizar la web como ventana de exposición y promoción al exterior. Desarrollo de aplicaciones, innovaciones constantes sin grandes inversiones.
- Crecimiento de la población infantil. Incremento considerable en la población menor de tres años. Como hemos podido demostrar en puntos anteriores.
- Concienciación de los beneficios de la escolarización en edades tempranas. La posibilidad de escolarizar a un niño o niña a una edad tan temprana evita el trastorno del cambio así como creas una rutina, unos hábitos de aprendizaje, de convivencia profundamente beneficiosos para toda su trayectoria escolar.
- Nuevas necesidades familiares. Necesidades familiares que consolidan la demanda. Progresiva incorporación de la mujer al mercado de trabajo, incremento de las familias monoparentales la reducción de la solidaridad intergeneracional, menor disponibilidad o incapacidad de los abuelos para participar de los cuidados de los más pequeños.



Tabla 15. Análisis DAFO

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro delimitado para el primer ciclo.</li> <li>- Dificultad en la captación de nuevos clientes.</li> <li>- Ausencia de binomio Aprendizaje-Experiencia.</li> <li>- Limitación en el alcance geográfico.</li> <li>- Elevadas inversiones para diferenciarse.</li> </ul> | <p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente y dura competencia.</li> <li>- Riesgo permanente de error.</li> <li>- Desarrollo de medidas de carácter laboral.</li> <li>- Desconfianza e inseguridad.</li> <li>- Situación económica tremendamente adversa e incierta.</li> </ul> |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar servicios.</li> <li>- Servicios web.</li> <li>- Crecimiento de la población infantil.</li> <li>- Concienciación de los beneficios de la escolarización en edades tempranas.</li> <li>- Nuevas necesidades familiares.</li> </ul>                              | <p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento actualizado y moderno.</li> <li>- Formación del personal.</li> <li>- Instalaciones modernas</li> <li>- Educación bilingüe.</li> <li>- Dedicación especial a los padres y a las madres</li> </ul>                               |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. EPÍLOGO

A modo de resumen destacar los factores más determinantes que hemos concluido a raíz del análisis del macro entorno, entre los que se encuentran, los factores legales, como pueden ser las no siempre acertadas decisiones políticas. Entre los factores económicos, la situación palpable de recesión, la menguada capacidad económica del núcleo familiar. Entre los factores socio culturales , el aumento demográfico desde el año 2000, aunque ralentizado en estos últimos años a causa de la crisis, incremento de los nacimientos, la adquisición de nuevos hábitos y costumbres por parte de las familias y entre los factores tecnológicos, la introducción obligatoria de las innovaciones y las múltiples posibilidades que ofrece internet.

Se ha valorado y considerado el poder de la competencia, aquellos centros que como el nuestro, prestan un mismo servicio o parecido. Destacamos los centros de educación infantil considerados competencia directa del nuestro. El Niu, el más





longevo pero bien posicionado en el barrio, instalaciones relativamente viejas. Escola Infantil Fantasía, el más nuevo pero muy bien acogido en el barrio y el que se encuentra más apartado, Montessori.

Al valorar las cinco fuerzas de Porter destacamos el nivel bajo de amenaza de entrada de nuevos competidores, por las importantes barreras de entrada. El nivel medio de amenaza de posibles servicios sustitutivos, por lo específico y complejo del servicio. Bajo nivel de negociación de los proveedores ya que los recursos necesarios para el centro, no están diferenciados, el poder de negocio de los clientes, es muy alto, ellos comparan, deciden y eligen. La competencia existe pero no se considera muy tensa, límite o agresiva.

Del Análisis DAFO obtenemos muy diversas conclusiones. La conclusión principal es luchar por intentar eliminar esas debilidades que caracterizan nuestro centro, para mejorar así nuestro servicio. La falta de experiencia, la dificultad de captar nuevos clientes o la limitación geográfica se contrarrestan por el interés que crea la novedad, la formación joven, profesional y muy preparada, la dedicación especial del centro hacia los padres de los niños y niñas.

Las amenazas, sin embargo se deben paliar con las oportunidades que nos ofrece nuestro mercado, el crecimiento, aunque ya no tan desbordado, de la población infantil, la escolarización cada vez más a edades más tempranas, las inmensas posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías y el poder cubrir, según se vayan detectando, nuevas necesidades que surjan del núcleo familiar.





# CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

---



## 4. ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES

### 4.1. LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL

Se considera muy importante la selección de una buena ubicación para el local donde se realizará el ejercicio empresarial, así como que el local sea adecuado y se ajuste a las características que se quiere para el Centro Educativo, local que nos proporcione todo aquello que necesitemos para ejecutar las tareas del centro.

La localización de un local determina en gran medida su éxito, por lo que hay que elegir la mejor localización para el negocio. Ray Kroc, legendario promotor de McDonald's, decía que los tres elementos esenciales para alcanzar el éxito en un negocio son "Ubicación, ubicación y ubicación".

Factores a tener en cuenta:

- El lugar elegido debe contar con unas infraestructuras adecuadas a las necesidades de la empresa. Hay que comprobar que los suministros de agua, electricidad, teléfono etc. Son suficientes para cubrir las necesidades de nuestra actividad.

- La comunicación del lugar con el exterior, buena comunicación por carretera, si hay presencia de transporte público, accesibilidad, etc.

Posibles complicaciones en la edificación por cercanía a ríos, carreteras aeropuertos, tendido eléctrico, etc.

- Importante es valorar los gastos de adecuación del local que tendremos que realizar antes de iniciar la actividad.

- Evaluar el interior del local, su estructura, su espacio,

- Contemplar la posibilidad de ampliar el local en un futuro.

- Presencia de aparcamientos.

- El precio del local puede ser determinante a la hora de elegirlo



-Disponibilidad y proximidad con nuestros clientes potenciales.

-La competencia de la zona donde se ubicará el centro.

Como hemos podido analizar en los puntos anteriores consideramos muy interesante la localización del Centro de Educación Infantil en el Barrio de San Isidro de Valencia, que aun no siendo un barrio nuevo durante estos últimos años ha crecido considerablemente, aportando familias jóvenes y por lo tanto clientes objetivo. Los requisitos se cumplen en la localización elegida.

Mantiene una muy buena comunicación con el resto de la ciudad, dos líneas de autobuses y una línea de metro, mantienen unido el barrio con el resto de la ciudad, así como ofrece servicio a los barrios colindantes como es el de Safranar por el norte o Vara de Quart, por el oeste.

Una de las principales dificultades para abrir una guardería es que existen muy pocos locales que cumplan con los requisitos, por lo tanto una vez decidido donde localizar el Centro, habrá que encontrar ese local que contenga las características que exige el artículo 7. Instalaciones, del DECRETO 2/2009 del 9 de enero del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben de cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de la Educación Infantil en la Comunitat Valenciana.

Debe ser un local de uso exclusivamente educativo y con acceso independiente desde el exterior. Además tiene que tener un mínimo de tres clases con 30 m<sup>2</sup> cada una, más otra, de la misma dimensión, destinada a usos múltiples y que podrá utilizarse de comedor. Las aulas para niños menores de dos años deben tener áreas diferenciadas para el descanso e higiene y la destinada a niños de dos a tres años, un aseo con dos lavabos y dos inodoros. El centro también debe disponer de un espacio adecuado para la preparación de alimentos cuando haya niños menores de un año, y un aseo para el personal con lavabo, inodoro y ducha. Por último, necesita tener un patio de uso exclusivo con una superficie mínima de 75 m<sup>2</sup>.

Tras una intensa búsqueda de locales aptos para nuestro Centro, las mejores opciones resultaron ser estas dos:



### **Local 1**

Local de 335 m<sup>2</sup>, en la Avda. Tres Cruces, parte norte del barrio, colindante con los otros dos barrios cercanos, Vara de Quart y Safranar. Alejado de sus competidores, rodeado de nuevos edificios y zona de expansión del barrio.

Local limitado para nuestras necesidades aunque con un patio que sobrepasa los 75 m<sup>2</sup> exigidos por ley, 80m<sup>2</sup> de patio interior. Necesidad de hacer reforma en el local para acondicionarlo a la distribución deseada.

Alquiler: 1.936,00 Euros/mes

### **Local 2**

Local de 392 m<sup>2</sup>, Plaza del poeta, Josep Melià i Castelló, plaza peatonal, junto a un jardín espacioso, parte noreste del barrio, cerca de la parada de metro de Sant Isidre y de la parada de autobús. Edificio de menos de 8 años de antigüedad, zona de expansión del barrio, junto a la Avda Tres Cruces.

Local espacioso y luminoso que cumple con las necesidades que por ley se exigen, patio interior de más de 100m<sup>2</sup>, muchas posibilidades de distribución del espacio, necesidad de reforma.

En las negociaciones con el dueño del local, éste nos propone la posibilidad, a los 7 años de alquiler, la opción de la compra, reduciendo al precio de venta, las cuotas de alquiler de estos 7 años.

Alquiler: 2.178,00 Euros/mes

Aunque la opción 1 es la más económica, nos encontramos con un local muy limitado para acondicionarlo a la distribución deseada, y a lo que nos exige la ley, es cierto que su ubicación es interesante, pero este local tampoco se encuentra a mucha distancia de la segunda opción.

Del local 2, se puede destacar, su buena comunicación, su localización en una calle peatonal y junto a un jardín, que lo convierte en un espacio exterior más seguro y agradable. Una zona como se ha destacado con anterioridad, de expansión.



Un local espacioso y muy luminoso, con un patio interior de más de 100 m<sup>2</sup>, su escasa diferencia de precio de alquiler con el local 1 y su distribución en planta que nos facilitaría la distribución de los espacios sin duda convertirían a este local en la opción elegida. Pero es sin duda la oportunidad de adquirir el local a los siete años, después de la fuerte inversión inicial en la reforma para acondicionarlo, lo que nos llevaría a los socios a la elección de este local. (Anexo 1)

#### 4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Tomando como base el DECRETO 2/2009 del 9 de enero del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de la Educación Infantil en la Comunitat Valenciana, se considera que el local debe constar de:

- Recepción, 10,70 m<sup>2</sup>
- Espacio diferenciado con 23,09 m<sup>2</sup> destinado a las tareas de administración y coordinación docente.
- 1 aula para niños/as de 0-1 años que consta de 36,70 m<sup>2</sup>.
- 1 aula para niños/as de 1-2 años que consta de 43,20 m<sup>2</sup>.
- Cada una de estas aulas dispone de una zona de descanso y otra de higiene.
- 1 aula para niños/as de 2-3 años que consta de 47,48 m<sup>2</sup>.
- El aula anterior dispone de una zona de descanso separada de dicha aula a más de un servicio que es visible y directamente accesible desde el aula y que dispone de dos lavabos y dos inodoros.
- Sala multiusos. Esta sala se destinará en un futuro para la ampliación del negocio en una nueva aula para niños/as de 2-3 años de 39,73 m<sup>2</sup>.
- 1 cocina con comedor para la preparación de alimentos y su ingesta de 46,53 m<sup>2</sup>.
- 1 patio al aire libre de 88,14 m<sup>2</sup>.
- Una habitación higiénica para el personal que atiende a los infantes que dispone de 3 servicios, 3 inodoros y 3 duchas. Separadas e independientes de los espacios y servicios utilizados por los infantes.
- 1 huerto de 26,27 m<sup>2</sup> (Total patio: 114,40 m<sup>2</sup>)



En el capítulo de anexos (Anexo 2) se incluye el plano a escala del local así como de la distribución de las diversas zonas (aulas, comedor, patio, recepción..).

En el planteamiento y diseño de la distribución del local se ha priorizado que todas las aulas reciban una abundante entrada de luz natural y una adecuada ventilación, por ello se puede comprobar en el plano, como las aulas y las demás estancias están distribuidas alrededor del patio interior, a partir del cual se accede a todas ellas. La parte destinada al descanso en cada aula se encuentra en la parte opuesta al patio

#### **4.3. RECURSOS DISPONIBLES**

Con este punto se pretende otorgar una perspectiva global, de forma muy generalizada de los recursos que se disponen, su relevancia y buen uso. Las habilidades y competencia adjudicadas o que pueden surgir como aportación novedosa. Recursos necesarios para afrontar el futuro con esperanza, para en principio poder sobrevivir para más tarde poder afianzarse, amoldando esos recursos a las necesidades que vayan surgiendo en cada momento, convirtiéndolos en ventajas competitivas frente a nuestros más feroces competidores.

Estos recursos han servido, en parte para en el punto anterior componer el Análisis Dafo, conformando los diferentes puntos de las fortalezas o las debilidades. A continuación destacamos de forma general y clasificándolos en tangibles e intangibles los diferentes recursos:

Recursos Tangibles:

Local, instalaciones, mobiliarios escolar, cocina y comedor, equipos informáticos, pizarra, equipo de audio y DVD, proyector, etc.

Recursos intangibles:

Marca registrada, equipo docente, administrativo y de servicio, página web, etc.





#### 4.4. OPERACIONES Y PROCESOS

Para el Centro de Educación Infantil se propone un plan de producción que recoja todos los aspectos técnicos y organizativos para la “Producción del servicio”. A esta organización se le llama proceso productivo.

Nuestro proceso productivo , el organizativo de cualquier centro educación es especialmente singular, el producto, en este caso, el alumno, al que se le presta el servicio, producto sobre el que se interactúa, y sobre el que se efectúan aprendizajes básicos y desarrollo de estructuras iniciales de conocimiento, durante estos primeros tres años de enseñanza. Por lo que a partir de un producto inicial, creamos y añadimos valor durante las etapas secuenciales de estos tres primeros años de enseñanza que se imparten en un centro de Educación Infantil de Primer ciclo y que son tan importantes en su futuro académico y vida cotidiana. Por lo que es un proceso temporal, ya que es con el tiempo cuando reciben el servicio final y que pone fin a este primer ciclo.

Es un proceso productivo lineal, diseñado para la “transformación” de un determinado producto, un proceso lineal exclusivo para este servicio en concreto. Las ventajas e inconvenientes de este tipo de procesos son los siguientes:

Ventajas:

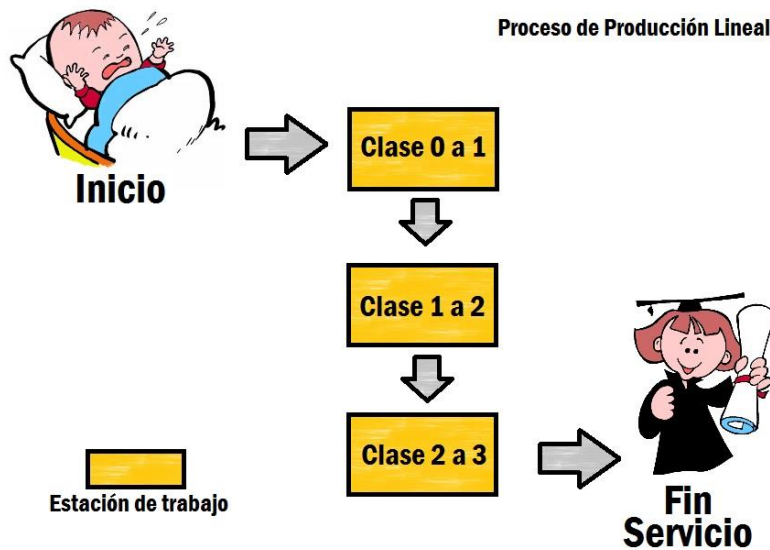
- 1.-Altos niveles de eficiencia. Debido a que el trabajo es repetitivo.
- 2.-Necesidad de personal con menos destrezas, ya que se dedica a una misma operación.

Inconvenientes:

- 1.- Dificil adaptación de la línea para realizar otros servicios diferentes.
- 2- Exige bastante cuidado para mantener balanceada la línea del servicio. Se recomienda su uso cuando se realice un solo servicio o varios servicios con cambios mínimos. Puede tener Flujos Laterales que se integren al Flujo Principal.



Ilustración 7. Proceso de producción



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1. Aspectos Generales

Nuestra escuela de Educación Infantil de Primer Ciclo tratará a los alumnos de forma individualizada y personalizada dentro de un clima de seguridad, confianza y afecto, que posibilite a la niña y al niño un desarrollo emocional equilibrado y que, a la vez, garantice la respuesta a sus necesidades fisiológicas, intelectuales y de socialización. La adquisición de la autonomía personal a través de un progresivo dominio del cuerpo, el desarrollo sensorial y su capacidad de comunicación y socialización son las metas que alcanzar en este Primer Ciclo.

Los Objetivos en este primer ciclo tal y como nos dicta el Decreto 37/2008, de 28 de marzo, del Consell, que contribuirán a desarrollar en los niños y niñas las capacidades que les permitan:

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



- e) Relacionarse con los demás y adquirir progresivamente pautas elementales de convivencia y relación social, así como ejercitarse en la resolución pacífica de conflictos
- f) Desarrollar habilidades comunicativas en diferentes lenguajes y forma de expresión
- g) Iniciarse en las habilidades lógico matemáticas, en la lectura escritura y en el movimiento, el gesto y el ritmo.
- h) Descubrir la existencia de dos lenguas en contacto en el ámbito de la Comunitat Valenciana.
- i) Descubrir las tecnologías de la información y la comunicación

Además nuestro Centro de Educación Infantil pretende conseguir que los niños y las niñas tengan el mayor grado de autosuficiencia posible y la persistencia en que asimilen los conocimientos propios de la etapa. Nuestro Centro proporcionará un ambiente adecuado, una atención personalizada. Nuestro objetivo no es únicamente la guarda y custodia del niño o la niña, es descubrir, potenciar y exigir al niño un mayor rendimiento de sus cualidades, sus dotes, sus actitudes o su interés por las artes y la ciencia. Fomentar el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la tolerancia, la solidaridad, la inteligencia, el prestigio, la humildad, etc. son algunos de los valores con los que orientar a los niños y niñas.

El centro contará con unas buenas instalaciones, y tendrá en cuenta el contacto y la comunicación permanente con los padres, a parte de las tutorías y reuniones trimestrales de padres, los padres a través de la intranet estarán diariamente informados de los avances, de las curiosidades, de las necesidades, de las objeciones o de los éxitos de su hijo o hija. La intranet será el medio directo e inmediato de contacto entre los profesionales del centro y los padres.

#### 4.4.2. Horario y Rutina

Un horario organizado y regular, basado en rutinas diarias, aporta a los niños tranquilidad y seguridad. Por eso nuestro Centro basa la estructura de la jornada en un horario flexible que incluye todo tipo de actividades.



Tabla 16. Rutina general de una jornada en el C.E.I.

| <b>Rutina General de una Jornada</b> |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Hora</b>                          | <b>Actividad</b>                           |
| 07:00-09:15                          | Acogida y Juego Libre                      |
| 09:15-09:30                          | Actividad "Bon día"                        |
| 09:30-10:00                          | Almuerzo                                   |
| 10:00-10:45                          | Actividades del Proyecto Pedagógico        |
| 10:45-11:00                          | Juego Libre                                |
| 11:00-11:45                          | Patio                                      |
| 12:00-13:00                          | Comida                                     |
| 13:00-15:00                          | Siesta                                     |
| 15:00-15:30                          | Juego libre                                |
| 15:30-16:00                          | Merienda                                   |
| 16:00-16:30                          | Actividades Programa Estimulación Temprana |
| 16:30-16:45                          | Rutina de Despedida                        |
| 16:45-17:00                          | Recogida de niños y niñas                  |
| 17:00-18:00                          | Permanencias Extraescolares                |
| <b>Algunos días señalados:</b>       |  |
| 18:00-19:00                          | Reuniones-Tutorías                         |
|                                      | Escola de pares                            |

Fuente: Elaboración propia.

El centro, como decíamos, cuenta con un programa de actividades y recursos, diversos y variados, algunas de estas actividades se harán rutinariamente durante la semana. Otras de ellas serán aplicadas en fechas específicas.

1. Actividades para desarrollar la expresión plástica, la ciencia y nuestro entorno, expresión corporal y musical; talleres de pintura, juego libre, juego dirigido, iniciación a la lectura, cuentacuentos, guiñol, etc.
2. Actividades de psicomotricidad que sirvan para conocer su cuerpo segmentaria y globalmente, sus posibilidades y limitaciones motrices para de esta forma aprender a orientarse en el espacio.
3. Iniciación a la Lengua Inglesa, fundamental a una edad tan temprana, adquiriendo los primeros conocimientos sobre este idioma.
4. Huerto y jardinería. Transmitir y poner en valor el cariño y el respeto por la naturaleza. Sembrando y cuidando el crecimiento de sus plantas, de su huerto y finalmente recolectando sus frutos.



5. Reforzar su conocimiento sobre las fechas más señaladas, potenciando además su sociabilización con la celebración de estas fiestas anuales (Cumpleaños, Halloween, Navidad, fallas, fin de curso, etc.)
6. Excursiones y actividades fuera del Centro (Exclusivo para los niños y niñas más mayores del Centro).

#### 4.4.3. Las Aulas

Se asignarán las aulas a los niños y niñas según su edad, ya que cada aula estará acondicionada a las necesidades y características propias de cada edad.

1.- **Aula “EL SOL”:** Para los más pequeños del centro, de 7 meses a un año, con zona de descanso y zona higiénica y con salida directa al patio para que las maestras puedan pasear a los bebés. La mayor parte del tiempo los bebés utilizarán esta estancia.

En esta aula los profesionales trabajarán para que los niños y niñas vayan descubriendo su identidad y el conocimiento de sí mismos, el medio físico, su entorno, potenciar su autonomía personal; los lenguajes: Comunicación y representación todo ello mediante actividades y juegos en un ambiente de afecto y confianza. Por ejemplo, que el bebé se reconozca utilizando un espejo, que reconozca a su maestra y a sus compañeros, reconocer a sus familiares con la utilización de fotografías.

Utilización de juguetes y objetos de uso diario del bebé, que deben tener colores brillantes y ser atractivos para el bebé, lavables, resistentes, de fácil manejo y que no resulten peligrosos al manipularlos.

Estimulación de los sentidos, el oído por medio de la música, el olfato con olores, la vista con los colores, el tacto con texturas diferentes, etc. Aprender a ser independientes, a sentarse solos. Conocer su propio cuerpo, posibilidades de



acción y aprender a respetar las diferencias. Enseñarles a comunicarse. Enseñarles a ser niños curiosos, que investiguen y exploren sobre todo lo que tengan a su alcance dentro del aula.

**2.-Aula “La Tierra”:** Sala de 1 a 2 años donde se realizaran las clases a este grupo de 9:15 h de la mañana a las 17 h. Contiene una sala de descanso y una zona higiénica.

Como en el curso anterior las áreas a trabajar serían: El conocimiento de sí mismos y la autonomía persona, enseñarles a comer solos con cuchara, ir a dormir solos, a vestirse y desvestirse. Conocimientos sobre el medio físico, natural, social y cultural. Trabajar los hábitos cotidianos, lavarse los dientes, recoger y guardar los juguetes, saludar al entrar en un lugar y despedirse al salir, sentarse correctamente, empezar a cumplir encargos sencillos, etc. Los lenguajes: Comunicación y representación.

**3.-Aula “El Mar”:** Esta estancia es nuestra tercera sala productiva destinada a las clases de los niños mayores de la guardería (2 a 3 años). Incluye una zona higiénica.

Tal y como establece el Decreto 37/2008 del 28 de marzo, del Consell, las áreas a trabajar son las mismas para los tres cursos, pero trabajándolas a mayor intensidad y a diferente nivel cuanto mayor sea el niño o la niña: El conocimiento de sí mismos y autonomía personal; El medio físico, natural, social y cultural; Los lenguajes: Comunicación y representación.

Es el momento no solo de aprender a recoger y guardar los juguetes, también de compartirlos, de aprender a respetar, a compartir el momento de juego, la participación conjunta, a utilizar el lavabo, respetar los turnos, aprender a ganar y a perder. Además de introducir al niño y a la niña en el mundo de las matemáticas, el placer por la música, el dibujo y los colores, y todo aquello que pueda resultar divertido que a la vez de didáctico.



Sin duda los métodos de trabajo se basarán en las actividades y el juego y se aplicarán en un ambiente de afecto y confianza, para potenciar la autoestima e integración social del niño o la niña, un seguimiento individualizado, personalizado, garantizando sobretodo que la evolución del niño o la niña como persona sea la ideal.

#### **4.4.4. Operaciones Adicionales y Extraescolares**

##### **4.4.4.1. Servicio Comedor**

En sala habilitada exclusivamente para este fin, de 12:00-13:00 se servirá la comida a los niños y niñas del centro que hayan solicitado este servicio. La comida será servida por turnos, cada uno de los niños será asistido por un monitor o profesor/a. La comida será servida por una empresa de catering contratada por el colegio y elegida por la calidad de los productos con que sea elaborada la comida. Para aquellos niños que utilicen el servicio de comedor, se les incluirá el almuerzo, la comida y la merienda. El desayuno se les dará a los niños y niñas que entren al centro antes de las 09:00 de la mañana, independientemente hayan contratado el servicio o no.

El servicio de Catering ofrecerá dos tipos de menús, uno general, normalmente para los niños y niñas mayores de un año y otro específico para bebés. En el caso de que los padres crean que sus hijos necesitan una alimentación especial, basada en preparados, deberán proveer al centro de los mismos, indicando el horario de la toma y la cantidad de cada una de ellas. Se deberá notificar al centro lógicamente, los niños y las niñas que requieran de un régimen de alimentación especial o sufran de algún tipo de alergia para mantener un control diario de cada niño o niña, atendiendo así a sus excepcionalidades.

Los padres podrán hacer un seguimiento del comportamiento de su hijo frente a los almuerzos y comidas, y que diariamente y por medio de la intranet del centro, los padres recibirán un informe de la actitud del niños frente al alimento destacando anomalías. También por medio de la Intranet del centro recibirán al principio de cada mes la ruta alimentaria.



#### *4.4.4.2. Uniforme*

El centro dispondrá de un uniforme de invierno, chándal con pantalón largo y polo de manga larga y otro de verano, con polo de manga corta y pantalón corto, además los niños utilizarán una bata. En todos ellos se combinarán los colores corporativos, que son, el color naranja y azul, además de incluir el logo de la Escuela en los polos (Anexo 3).

Los niños y niñas utilizarán el uniforme desde el momento que comiencen a caminar, sin duda se ha elegido que sea un chándal porque es la prenda más cómoda para que los niños y niñas puedan correr, jugar y sentirse a gusto. También tiene una función práctica y más si consideramos que trabajamos con niños tan pequeños, fundamental para identificarlos y localizarlos con más facilidad en caso de realizar alguna salida o excursión.

La otra prenda importante para niños y niñas de esta edad es la utilización de una bata para trabajar con comodidad y sin la preocupación de manchar el uniforme. La bata se utilizará para trabajar con plastilina, pinturas, para hacer todo tipo de manualidades, además de no ensuciarse tanto en el patio, por lo que se considera un elemento práctico.

La compra y distribución del uniforme se realizará en una tienda de ropa del propio barrio, dedicada a la venta de ropa infantil, de esta forma el centro se evita prestar directamente este servicio y gracias a este convenio firmado con esta tienda obtener un 10% de las ventas finales.

#### *4.4.4.3. Celebración de fiestas*

Además de la celebración de los cumpleaños de cada niño, haciéndole sentir un niño o una niña especial durante ese día, el Centro dedicará unos días en concreto a celebrar las fiestas locales más arraigadas y actos significativos del Centro: Halloween, Navidad, Carnaval, fallas y acto de fin de curso.





En el Centro se contará con una sala multiusos, más espaciosa, donde se realizarán algunos de estos festejos, pero además esta sala servirá como ludoteca, sala de ensayos para la obra de fin de curso o el festival de Navidad, y durante el curso, esta sala, la sala de las aventuras, además de que sirva para que los niños y las niñas muestren sus dotes más interpretativas, sea donde se les cuente historias y cuentos, también servirá de teatro con marionetas y otros fines del estilo. Una sala especial, atractiva para los niños y niñas y que sin duda recordarán aunque pasen los años.

Para obtener rentabilidad de las instalaciones se podrá alquilar el patio del colegio para la celebración de cumpleaños de forma privada, reservando el patio con un mes de antelación.

#### *4.4.4.4. Gabinete Psicopedagogo y logopeda*

El Centro contará con este servicio pero fuera del horario escolar. Los padres deberán concertar cita con el especialista, el cual decidirá las pautas y las visitas que necesite el paciente.

#### *4.4.4.5. Inglés*

En nuestro Centro y como ya se ha indicado anteriormente, uno de nuestros valores diferenciales será, considerar el aprendizaje de la lengua inglesa como fundamental, por lo que se recomienda a los padres unas clases complementarias de iniciación a la lengua inglesa, impartida por una profesora nativa y con el nivel B2 de inglés, que mediante juegos, música y actividades en grupo facilitará y normalizará la asimilación de este lenguaje aparentemente extraño para el niño o la niña, sin forzar ni confundir, abriendo en su mente nuevos sonidos y pronunciaciones. Estas clases se impartirán dos horas a la semana.



#### *4.4.4.6. Servicio de orientación y ayuda a los padres*

Cursos y clases en los que los padres podrán apoyarse, y entender mejor a sus hijos, porque el niño o la niña es el único que no quiere comer, porque tiene un carácter especial, todo ellos compartiéndolo, exponiéndolo y comentándolo con profesionales. ¿Cómo evitar los celos del niño o la niña cuando llega un hermanito?, entender y modificar las actitudes negativas del niño o la niña, y cómo afrontarlas, como abordar los miedos, las inquietudes, los desquicios, como transmitirle confianza.

También y como ya se ha comentado en puntos anteriores, el Centro pone al servicio de los padres la participación en una intranet exclusiva para los padres y profesores profesionales del Centro, como vínculo diario, y herramienta de seguimiento al niño o la niña, sin la necesidad de desplazamientos. Mantener una vía fluida y directa con los padres, informando desde la actitud del niño o la niña de cara a realizar una actividad en concreto a la información referente al servicio de comedor. Herramienta útil e interesante, para que los padres, en el lugar que quieran y cuando quieran puedan mantener una conexión directa con todo lo relacionado con la actividad de su hijo o hija en el Centro.

#### *4.4.4.7. Escuela de Verano*

Durante el mes de julio y con una programación amplia y variada que se basará en la lengua inglesa, los deportes de verano y con el juego como principal elemento integrador, los niños y niña disfrutarán de unas semanas agradables, sanas y divertidas así como formativas. Durante estas semanas también estará disponible el servicio de comedor.



## 4.5. EPÍLOGO

Comienza el capítulo transmitiendo la importancia que supone la elección de la ubicación de nuestro negocio, para ellos se han considerado una serie de factores determinantes para su elección, como son las infraestructuras del local, la comunicación de la zona, los posibles gastos de adecuación del local, el precio, la disponibilidad y cercanía con nuestros clientes, nuestros competidores, etc.

Una vez elegida la ubicación, el barrio de San Isidro de Valencia, por los motivos que se señalan a lo largo de este punto, se ha elegido el local que necesariamente tenía que cumplir con los requisitos que establece el Decreto 2/2009 del 9 de enero del Consell, en relación a las Instalaciones y la distribución de los espacios, por lo que se opta por el alquiler de un local de 392m<sup>2</sup>, en la Plaza Poeta Josep Melià y Castelló,, con un patio interior de más de 100m<sup>2</sup>, al precio de 2.178,00 euros/mes, se opta por este local además de por el precio, por las posibilidades a la hora de la distribución de los espacios o por su amplio patio por la posibilidad negociada de acceder a la compra de este local después de siete años de alquiler.

En este punto también se explica la distribución de los espacios y sus usos, además se anexa la planta según se han distribuido estos espacios en el local. Se mencionan los diferentes recursos tangibles e intangibles que creemos son necesarios para afrontar el futuro.

En el último punto del capítulo se aborda de forma detallada cada una de las operaciones y los procesos de la actividad del negocio. Señalamos que se trata de un servicio con una “Producción en línea”, con sus ventajas e inconvenientes, se especifica el horario, las rutinas, el uso y las actividades a realizar las diferentes aulas, las operaciones adicionales a la actividad principal y las actividades extraescolares que también se prestan en el centro. Todo el funcionamiento y la actividad del negocio se especifican en el desarrollo de este punto.





# CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.

---



## 5. ANÁLISIS DE ORGANIZACIÓN Y RR.HH.

### 5.1. INTRODUCCIÓN

En este punto se planteará, lo que somos, como nos gustaría ser y como llegar a conseguirlo. La profesora Adela Cortina en su libro *Ética de la Empresa* suscribe: “Una configuración inteligente del carácter requiere percatarse en primer lugar de cuál es la meta a la que queremos tender con nuestras acciones, cuál es el fin que deseamos perseguir en el conjunto de nuestra vida. Desde él podemos ir fijando entonces los modos de actuar que nos permitirá alcanzarlo, las metas intermedias y los valores que es preciso encarnar para llegar tanto a los objetivos intermedios como al fin último”. Marcar y tener presente ese fin constantemente contribuirá a tomar las decisiones oportunas en cada momento, para conseguir ese fin.

También en este punto se presentará el organigrama del Centro de Educación infantil y se especificará el trabajo a realizar por cada empleado, la descripción de su puesto de trabajo y las aptitudes que deba tener, especificaciones del puesto. Tan importante en muchas organizaciones seleccionar el personal más adecuado.

Finalizará el punto planteando las ventajas y los inconvenientes de la forma jurídica elegida, por qué y las motivaciones.

### 5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**Misión:** Participar en el desarrollo integral del niño y la niña, prestar el mejor servicio a la atención temprana de los niños y niñas desde los 7 meses a los 3 años, creando un ambiente seguro, estimulante, y divertido. Ser una escuela activa, abierta e integradora.

**Visión:** El Centro de Educación Infantil pretende ser un Centro con identidad propia, un referente de la educación en el tramos de edades de 7 meses a tres años, tanto en el barrio San Isidro como del resto de la ciudad. Que el aprendizaje del inglés sea uno de los baluartes atractivos del Centro. Mantener un esfuerzo



constante para la mayor y mejor comunicación con los padres de los niños y las niñas, así como su entera implicación.

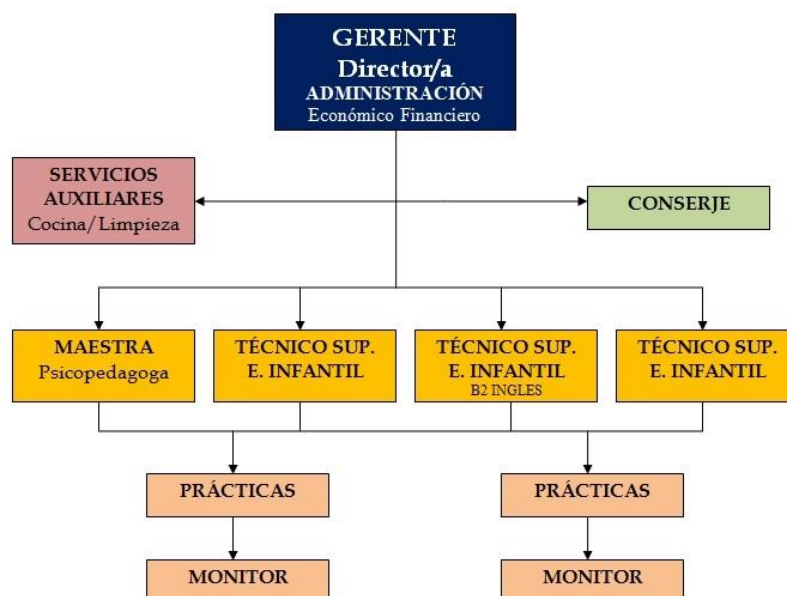
Valores: Ofrecer principalmente una educación de calidad favoreciendo el desarrollo integral de la persona favoreciendo los siguientes valores: Respeto, justicia, aprecio, solidaridad, libertad, responsabilidad, generosidad, compañerismo, sinceridad, diversidad, humildad y sencillez.

### 5.3. RECURSOS HUMANOS

El capital humano es sin duda el activo más valioso de una empresa y mucho más en el proyecto que nos ocupa, por sus peculiares características y por la importancia del factor humano. Una buena gestión de los recursos humanos, un eficaz proceso de selección, y unas adecuadas políticas empresariales que impliquen a las personas que componen la empresa son claves para la obtención de un resultado óptimo y satisfactorio. En este caso, y como punto positivo casi todas las personas que trabajan en el Centro pertenecen al centro, siendo socios o socias de la cooperativa, por lo que aun con más sentido, la responsabilidad y el empeño se hace propio.

#### 5.3.1. Organigrama del Centro (Estructura Empresarial)

Ilustración 8. Organigrama del centro (Estructura empresarial)



Fuente: Elaboración propia.



## Estructura organizativa

En el organigrama debe encontrarse la información para conocer como es la estructura total de la empresa. En el organigrama se obtendrán todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, la relación entre ellos, deberá ser fácil de entender e interpretar y sencillo de utilizar, debe contener únicamente los elementos indispensables.

Tomando como punto de partida la clasificación de estructura organizativa realizada por Henry Mintzberg y extraído del tomo I del libro de Gestión de empresas el profesor Enrique de Miguel, se concluye que la estructura organizativa elegida para el Centro de Educación Infantil debe ser una estructura organizativa simple o empresarial que es la empleada en las pequeñas y medianas empresas, es una estructura sencilla que se caracteriza por una corta línea intermedia, además será de tipo lineal ya que al ser un Centro pequeño las líneas de responsabilidad y autoridad son únicas y directas.

Entre las ventajas de este tipo de organización, se destaca que es un tipo de organización simple, claro y sencillo, que consigue disminuir los conflictos de autoridad, además de que evita las fugas de responsabilidad, favorece la rapidez de acción, y es muy útil para empresas pequeñas como es el caso de este Centro de Educación Infantil que tiene como característica principal el de ser una cooperativa. Por ello deberemos de diferenciar la estructura empresarial, a la que nos estamos refiriendo, de puro funcionamiento de la actividad, de la estructura societaria, organización interna de la cooperativa.

### 5.3.2. Análisis de los puestos de trabajo y descripción

Para buscar a la persona adecuada que ha de ocupar un determinado puesto es necesario comprender la naturaleza del trabajo, las tareas, responsabilidades y obligaciones inherentes al cargo.

#### DIRECTOR/A-GERENTE

El director o gerente será elegido de entre los socios acordándolo por unanimidad en Asamblea General, tal y como indican los estatutos de la cooperativa. Para los





cuatro primeros años la gerencia se simultaneará con los deberes y las responsabilidades relacionadas con el rol de administrador.

Requisitos del puesto: Hombre o mujer que haya obtenido el título de Licenciado/a en pedagogía o psicopedagogía, maestro/a especialista en educación infantil o equivalente, técnico superior en educación infantil o equivalente, o licenciado en Económicas o ADE. Tendrá que compaginar las tareas de gerencia con las de atención a los alumnos o administración.

Deberes y responsabilidades:

1. Representar oficialmente al centro.
2. Dirigir y coordinar todas las actividades del centro.
3. Ejercer la jefatura y coordinación de todo el personal adscrito al centro.
4. Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones del centro.
5. Supervisar la contabilidad de la escuela y mantener una acción coordinada con la persona encargada de la administración y de los temas económico financieros.
6. Firmar y visar los documentos oficiales del centro.
7. Coordinar la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar, procurando los medios precisos para su mayor eficacia.
8. Promover e impulsar las relaciones del centro con las asociaciones, grupos e instituciones locales.

Remuneración: 1.430,27 euros

ADMINISTRADOR/A-ECONÓMICO FINANCIERO:

Requisitos del puesto:

Hombre o mujer de 25 a 40 años, diplomado en empresariales, licenciado o graduado en económicas, ADE, etc., facilidad en la toma de buenas decisiones, responsable, sociable e interés por el trabajo con los niños.

Deberes y responsabilidades:

1. Llevar la contabilidad del centro.



2. Actuar como secretario de los órganos colegiados.
3. Custodiar los libros y los archivos del centro.
4. Expedir los certificados en conformidad con el director.
5. Formular el inventario del centro y mantenerlo actualizado.
6. Supervisar
7. de los presupuestos, velar por su ejecución y presentar oportunamente los balances.

#### MAESTRA/O

Requisitos del puesto: Preferentemente mujer de 25 a 40 años, con el título de Licenciado/a en pedagogía o psicopedagogía, Maestro/a especialista en educación infantil o equivalente, Técnico superior en educación infantil o equivalente. B2 de inglés.

#### Deberes y responsabilidades:

1. Velar por el desarrollo integral del niño.
2. Elaborar y presentar a dirección sus programaciones de aula.
3. Mantener una relación directa, cordial y profesional con las familias de los niños, motivándoles a participar en las reuniones y manteniéndoles informados mediante el parte diario y una comunicación fluida y eficaz.
4. Solicitar los materiales diarios con anticipación, informar de los arreglos necesarios y velar por el aprovechamiento y cuidado del material y su limpieza.
5. Mantener informada a dirección del desempeño y desarrollo del grupo. Presentar los informes de evaluación con anterioridad a las reuniones de padres.
6. Atender a su formación continua mejorando su desempeño profesional.
7. Informar diariamente del número de comensales, de las dietas individuales, y velar con sumo cuidado de la cantidad y calidad de los alimentos que suministran a los niños.
8. Ser muy puntual.
9. Hacer el seguimiento de la limpieza de su propia aula y de los patios.



10. Participar de manera activa en los festivales, reuniones de padres, claustros, fiestas y celebraciones.

Remuneración: 1.413,70 euros

MONITOR/A

Requisitos del puesto:

Hombre o mujer de entre 24 y 40 años, monitor de tiempo libre, cursos sobre seguridad, primeros auxilios, entretenimiento, limpieza e higiene en los niños. Debe ser una persona que no dude y sepa tomar decisiones, manejo del lenguaje, facilidad para el trabajo en equipo, disposición de servicio, responsabilidad, sociable y sobretodo buen hacer en el trato con los niños.

Deberes y responsabilidades:

1. Apoyar los tiempos de cambios y comidas, y reemplazar al educador en el descanso programado y en la comida, asumiendo en estos momentos las funciones y responsabilidades del educador y realizar un apoyo inteligente allí donde se necesita su presencia.

MAESTRA PSICOPEDAGOGA

Requisitos del puesto: Hombre o mujer de 25 a 50 años, Licenciado/a en pedagogía o psicopedagogía. Persona responsable, agradable y educada.

Deberes y responsabilidades:

2. Coordinación de las actividades de orientación del Centro.
3. Colaboración con los tutores en el establecimiento de planes de acción tutorial mediante el análisis y la valoración de modelos, técnicas e instrumentos para el ejercicio de esta, así como de elementos de soporte para la evaluación del alumnado, en la adopción de medidas efectivas complementarias.
4. Orientación psicopedagógica en los procesos de Aprendizaje y en la adaptación a la etapa educativa.



5. Detección al inicio de la escolarización de las Condiciones personales y sociales que faciliten o dificulten el proceso de enseñanza y aprendizaje del alumno y su adaptación al ambiente escolar.
6. Evaluación y valoración socio-psicopedagógica y Logopedia del alumno.
7. Asesoramiento a las familias y participación en el desarrollo de programas formativos de padres.

Además de las funciones como Maestra

8. Asesorar a los padres que lo soliciten.
9. Programar y coordinar las actividades de formación a padres.
10. Asesorar a las educadoras respecto a los casos particulares que requieran un tratamiento especial.

## PRÁCTICAS

Requisitos del puesto: Estudiantes del Grado de Maestro en Educación Infantil o Técnicos superior en Educación Infantil (Mención en Inglés).

Deberes y responsabilidades:

1. Función principal de apoyo a la atención y cuidado de los niños
2. Será considerado/a como un colaborador en las actividades educativas pero nunca sustituir al maestro tutor.

Competencias a adquirir por el alumno en prácticas

3. Promover y facilitar los aprendizajes en la primera infancia, desde una perspectiva globalizadora e integradora de las diferentes dimensiones cognitiva, emocional, psicomotora y volitiva.
4. conocer las implicaciones educativas de las tecnologías de la información y la comunicación.
5. Conocer la organización de la escuela de educación infantil y la diversidad de acciones que comprende su funcionamiento. Asumir que el ejercicio de la



función docente ha de ir perfeccionándose y adaptándose a los cambios científicos, pedagógicos y sociales a lo largo de la vida.

6. Reflexionar sobre las prácticas de aula para innovar y mejorar la labor docente.
7. Adquirir hábitos y destrezas para el aprendizaje autónomo y cooperativo

#### COCINERO/A:

Requisitos del puesto: Es importante señalar que la persona que trabaje en la cocina debe poseer el título de manipulador de alimentos, así como acreditar conocimientos en primeros auxilios.

#### Deberes y responsabilidades:

1. Elaborar los alimentos de acuerdo con el menú establecido y las necesidades de los niños.
2. Realizar los pedidos pertinentes y llevar un riguroso control de los materiales de cocina.
3. Realizar un registro de cantidades para cada menú.
4. Junto con la administración y dirección revisar periódicamente el menú presentarlo oportunamente y velar por su cumplimiento.
5. El aseo y mantenimiento del comedor y la cocina y la lavandería, así como llevar la basura al contenedor.

En el caso de la cooperativa en estos primeros años este servicio será prestado por la empresa Serunión. Empresa de restauración colectiva con presencia en más de 2.800 centros, entre ellos muchos del sector de la educación.

#### CONSERJE

#### Requisitos del puesto:

Hombre o mujer con el graduado escolar o similar, mayor de treinta años, su formación debe comprender la realización de cursos de prevención de riesgos



laborales así como cursos de primeros auxilios. Una persona extrovertida, responsable, agradable, educada, con disposición de servicio y cierto encanto para tratar con los niños y niñas.

Deberes y responsabilidades:

1. Informar a los padres, madres, alumnado, profesores y demás personal del centro.
2. Vigilar y atender la entrada y salida, que el alumnado no entre ni salga del colegio fuera de las horas de entrada y salida, salvo casos extraordinarios autorizados.
3. Vigilancia y custodia de la conservación primaria y elemental de las instalaciones y el recinto escolar.
4. Al finalizar la jornada realizará una inspección previa al cierre del recinto. Revisará todas las dependencias, cerrará las puertas y ventanas, apagará las luces, cerrará grifos, etc. cerrará instalaciones de calefacción y cualesquiera otras que deban ser desconectadas.
5. Comunicar a la dirección del centro los desperfectos que se observen en las instalaciones.
6. Realizar pequeñas reparaciones de averías, mantenimiento básico (colocación de cuadros, tabloneros, reposición de enchufes, lámparas, bombillas y demás elementos eléctricos sencillos, arreglo de cisternas, lavabos, persianas,...), siempre que estas funciones no exijan calificación profesional o riesgo personal, en cuyo caso se dará cuenta a la dirección del Colegio.
7. Realizar los trabajos de fotocopiado, encuadernado, plastificado o similares, que en el centro se le encomiende para el mismo, con el visto bueno del Equipo Directivo.
8. Recoger y distribuir la correspondencia.
9. Avisar mediante el toque de la sirena, timbre u otra forma de análogos efectos de las entradas y salidas, cambios de clase y el horario de recreo.
10. Recibir las llamadas telefónicas y pasarlas a su destinatario.
11. Preparar las instalaciones para reuniones u otro tipo de actividad colectiva.



12. Controlar y vigilar el correcto cumplimiento en la limpieza de las instalaciones.
13. Cualquier otra tarea que se englobe dentro de las funciones habituales de un conserje

Remuneración: 724,87 euros

#### 5.4. LA COOPERATIVA

Para la constitución de este Centro de Educación Infantil se considera que la fórmula jurídica que más se ajusta a sus necesidades, a sus principios y a la voluntad de las personas que lo quieren llevar a cabo es una estructura jurídica de una cooperativa de trabajo asociado.

Según la Ley de Cooperativas de la Comunidad Valenciana, Ley 8/2003 de 24 de marzo, en su artículo 2, del Capítulo primero, a los efectos de esta Ley, es cooperativa la agrupación voluntaria de personas físicas y, en las condiciones de la ley, jurídicas, al servicio de sus socios, mediante la explotación de una empresa colectiva sobre la base de la ayuda mutua, la creación de un patrimonio común y la atribución de los resultados de la actividad cooperativizada a los socios en función de su participación en dicha actividad.

Mundialmente han sido adoptados unos principios cooperativos, siete en concreto, que constituyen el marco jurídico mediante los cuales las cooperativas ponen en práctica dichos valores.

Estos principios son los siguientes:

- Principio de adhesión voluntaria y abierta

“Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo”



- Principio de gestión democrática.

“Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres escogidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables delante de los socios. En las cooperativas de primer grado, los socios tienen los mismos derechos de voto (una persona, un voto) y las cooperativas de segundo y tercer grado también estarán organizadas de forma democrática”.

- Principio de participación económica de los socios.

“Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Normalmente reciben una compensación limitada sobre el capital librado por su condición de socios. Los socios asignan los excedentes a alguna de estas finalidades: al desarrollo de su cooperativa, al beneficio de los socios en proporción a las operaciones con la cooperativa y al apoyo de otras actividades aprobadas por los socios”.

- Principio de autonomía e independencia.

“Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa”.

- Principio de educación, formación e información.

“Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes escogidos, a los directivos y a los trabajadores para que puedan contribuir de manera eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran





público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión de la naturaleza y beneficios de la cooperación”.

- Principio de cooperación entre cooperativas.

“Las cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

- Principio de interés por la comunidad.

“Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de sus socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades”.

Las cooperativas tienen un registro propio ante el que formalizar sus actuaciones: el Registro de Cooperativas de la Comunidad Valenciana y adscrito a la Conselleria competente en materia de cooperativas, que se estructura en una oficina central y tres oficinas territoriales. Las cooperativas mantienen sus obligaciones registrales con el registro correspondiente a su capital de provincia, en nuestro caso, a la provincia de Valencia.

Las cooperativas están obligadas a regular su funcionamiento a través de los estatutos sociales, que sirven para adecuar la ley a las necesidades y particularidades de cada empresa. El contenido mínimo de los estatutos sociales se establece en la ley. De manera voluntaria, la cooperativa puede disponer de otro documento, llamado Reglamento de Régimen Interno, que deberá ser aprobado por la Asamblea General y cuyo contenido y estructura serán definidos por los socios, respetando siempre el marco legal y estatutario. Este reglamento es especialmente útil para reunir en un único instrumento aquellas cuestiones de tipo organizativo que son necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, y



más concretamente, en el caso de las cooperativas de trabajo asociado, para regular el estatuto profesional (el ámbito laboral) de sus socios

#### 5.4.1. La Cooperativa de Trabajo Asociado

En el artículo 89 de la Ley 8/2003, de 24 de marzo, de cooperativas de la Comunidad Valenciana, define las cooperativas de trabajo asociado, como aquellas cooperativas que asocian a personas físicas que, mediante la aportación de su trabajo a tiempo parcial o completo, realizan cualquier actividad económica o profesional de producción de bienes o servicios a terceros.

Para una mejor visualización se presenta el siguiente cuadro con las principales diferencias de las cooperativas de trabajo asociado con las empresas de capital.

Tabla 17. Diferencias de las Cooperativas de Trabajo Asociado con las empresas de capital.

|                                      | Empresa de capital<br>(S.A.,S.L.) | Cooperativas de trabajo<br>asociado          |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--|
| <b>Poder de Participación</b>        | En función del capital aportado.  | Una persona, un voto                         |
| <b>Distribución de resultados</b>    | En función del capital aportado.  | En función del trabajo,                      |
| <b>Fin de la actividad económica</b> | Máximo beneficio o lucro.         | El resultado subordinado al bienestar social |

Fuente: ABC. FEVECTA. La Cooperativa de Trabajo Asociado

Para crear una cooperativa de Trabajo Asociado se necesita un mínimo de dos personas físicas que presten su trabajo de manera efectiva en la cooperativa, es decir, tienen que estar de alta en la seguridad social para esa misma cooperativa.

Porque es sin duda la característica principal y la que la diferencia de las demás, que las personas que forman parte de ella, además de aportar el capital, aportan su trabajo, por lo que se crea una figura jurídica especial, porque se han de hacer compatibles el marco laboral y el marco societario.



Las cooperativas están obligadas a regular su funcionamiento a través de los estatutos sociales, que sirven para adecuar la ley a las necesidades y particularidades de cada empresa. El contenido mínimo de los estatutos sociales se establecen en la ley.

Como indica el punto tres del artículo 89 de la Ley 8/2003 de 24 de marzo. La cooperativa deberá establecer el estatuto profesional del socio, bien en un reglamento de régimen interno, bien a través de acuerdos adoptados por la asamblea general, que comprenderá:

- La forma de organización de la prestación del trabajo.
- La movilidad funcional y geográfica.
- La clasificación profesional.
- El régimen de fiestas, vacaciones y permisos.
- La jornada, turnos y descanso semanal.
- Las causas de suspensión o extinción de la prestación laboral.
- Los anticipos societarios.
- Los demás derechos y obligaciones de los socios que, en materia de prestación de trabajo, considere conveniente establecer la cooperativa.

En cualquier caso, para la jornada, descanso semanal, fiestas, vacaciones, permisos y causas de suspensión o extinción de la prestación laboral, se respetará los mínimos establecidos en la legislación estatal de cooperativas.

Otra de las características particulares de las cooperativas de trabajo asociado es que este tipo de cooperativas no podrán tener más del diez por ciento de trabajadores con contrato por tiempo indefinido, computado respecto del número total de socios trabajadores, excepto las cooperativas que tengan menos de diez socios, en las que podrá haber un trabajador contratado en dicha modalidad. Siendo este nuestro caso, se opta por la contratación de una persona con el cargo de Conserje.



#### *5.4.1.1. Capital social*

El capital social en las Cooperativas de Trabajo Asociado está integrado por las aportaciones de los socios y, en su caso, de los asociados. La cooperativa se constituirá con un capital social mínimo de 3.000 euros, íntegramente suscrito y desembolsado por aportaciones obligatorias.

Las aportaciones pueden ser dinerarias, en cuyo caso deben ser desembolsadas al menos en un 25%, siempre que iguale o supere la cifra de 3.000 €, o en especie, para las que se exige su total desembolso. Las aportaciones al capital pueden ser obligatorias y voluntarias.

Cada uno de los socios de esta cooperativa aportará el importe de 4.200,00 euros, reuniendo un capital social de 21.000,00 euros suscrito y desembolsado.

#### *5.4.1.2. Libros y Documentación*

Las Cooperativas de Trabajo Asociado están obligadas a llevar los siguientes libros y documentos:

Documentación social:

Libros de registro: De socios y, en su caso, asociados. De aportaciones al capital social.

Libros de actas: De la Asamblea General. Del Consejo Rector

Documentación Contable:

El libro de Inventarios y Balances (Balance inicial detallado y Balances de Sumas y Saldos)

Las Cuentas Anuales, compuestas por:

Balance de Situación

Cuenta de Pérdidas y Ganancias.



Estado de Cambios de Patrimonio Neto.

El Estado de Flujos y Efectivo. (No es obligatorio ni para las cooperativas que aplicar el PGC-Pymes, ni para aquellas que aplicando el PGC puedan formular balance, estado de cambios de Patrimonio Neto y Memoria abreviados)

La Memoria

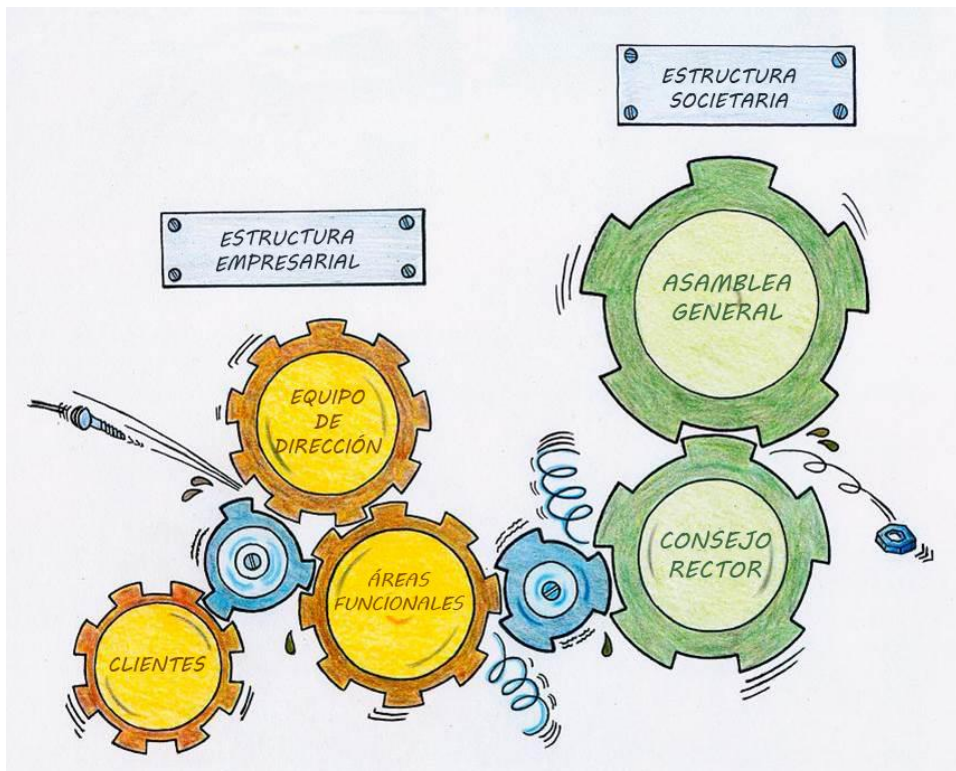
El Informe de Gestión (solo aquellas que estén obligadas a auditar cuentas).

Libro Diario

#### 5.4.1.3. Órganos sociales

La empresa cooperativa tiene una vertiente social y otra económica o empresarial. En la primera se sitúan la Asamblea General y el Consejo Rector, mientras que en la segunda tendremos un organigrama empresarial similar al de cualquier otra empresa, organigrama que ha sido expuesto en el punto anterior.

Ilustración 9. Estructura societaria y empresarial



Fuente: ABC. FEVECTA. La Cooperativa de Trabajo Asociado



**La Asamblea General** Está compuesta por todos los socios de la cooperativa debidamente reunidos y constituye la máxima expresión de la voluntad social de la misma. Sus competencias y funciones se regulan en la ley. Puede debatir cualquier asunto que la ley no considere competencia exclusiva de otro órgano social y adoptar acuerdos obligatorios para todos, incluidos los ausentes y disidentes. Es pues, el foro de debate y reunión donde los socios pueden ejercer sus derechos como tales, y donde se pone en práctica la autogestión, en democracia e igualdad, haciendo real la máxima de una persona un voto.

**El Consejo Rector** es el órgano de gobierno, representación y gestión de la cooperativa con carácter exclusivo y excluyente. Sus miembros son elegidos por la asamblea general. Los estatutos dirán el número de componentes siendo el mínimo de tres, excepto en las CTA de dos socios que constituirán este órgano con dos miembros.

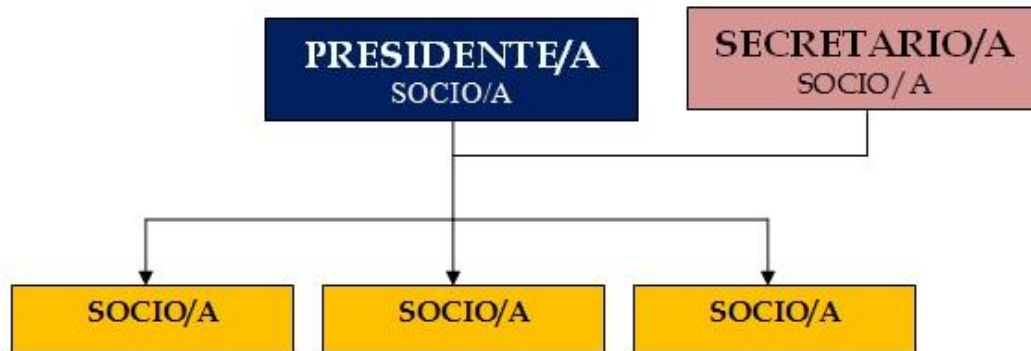
Como mínimo deberá existir un presidente y un secretario que lo serán también de la cooperativa y, salvo decisión expresa en contra, el presidente será el responsable de la ejecución de los acuerdos que se adopten, además de corresponderle la representación legal de la cooperativa frente a terceros. En las cooperativas con menos de 10 socios podrá confiarse la representación, gobierno y gestión a un administrador único. O dos administradores, que actuarán solidaria o mancomunadamente.

La Ley atribuye al Consejo Rector una serie de funciones y competencias en el marco de la organización, gestión y representación de la empresa y, aunque delegue sus funciones (puede nombrar a un director o gerente, incluso no socio, o a un Consejero Delegado o Comisión Ejecutiva), sigue siendo competente y responsable de las actuaciones objeto de delegación. También es responsable, aunque sus actuaciones hayan sido encomendadas por la Asamblea General.



## Consejo Rector

Ilustración 10. Consejo rector.



Fuente: Elaboración propia

### 5.4.1.4. Clasificación fiscal de la Cooperativas

A efectos fiscales las cooperativas se clasifican en: cooperativas no protegidas, cooperativas protegidas y cooperativas especialmente protegidas.

Tabla 18. Clasificación de las cooperativas a efectos fiscales.

| PROTEGIDAS   | ESPECIALMENTE PROTEGIDAS  | NO PROTEGIDAS  |
|--|---|--|
| Todas las Cooperativas que se constituyan de acuerdo con la Ley de Cooperativas correspondiente. | Las de trabajo asociado, agrícolas explotaciones comunitarias de la tierra, del mar y de consumidores y usuarios que cumplan determinados requisitos. | Las que han incumplido algún precepto de los establecidos en el art. 13 de la Ley 20/1990, de 19 de diciembre. |

Fuente: ABC. FEVECTA. La Cooperativa de Trabajo Asociado

Una Cooperativa de trabajo asociado será especialmente protegida cuando, pudiendo acceder a la condición de cooperativa protegida, cumpla todos y cada uno de los siguientes requisitos:

- Que asocien únicamente a personas físicas que presten su trabajo personal en la cooperativa para producir en común bienes y servicios para terceros.
- Que el importe medio de sus retribuciones (incluidos anticipos y retornos) no excedan del 200% de la media de las retribuciones normales en el mismo sector de la actividad.



- Que el número de trabajadores asalariados con contrato por tiempo indefinido no exceda del 10% del total de los socios. Si el número de socios es inferior a 10, podrá contratarse un trabajador asalariado.

- Que el número de jornadas legales realizadas por trabajadores asalariados mediante otro tipo de contratación no supere el 20% del total de jornadas legales realizadas por los socios.

Tabla 19. Beneficios fiscales de las cooperativas protegidas

| BENEFICIOS FISCALES DE LAS COOPERATIVAS PROTEGIDAS |  |
|--|--|
| IMPUESTOS  | BENEFICIOS   |
| ITP Y AJD  | Exenciones en ciertos casos  |
| Impuesto sobre Sociedades                          | BI cooperativa: 20%<br>BI extraordinaria: "Tipo General"   |
| Amortización Activo                                | Libertad de Amortización<br>elementos de inmovilizado nuevos   |
| IAE  | Bonificación del 95% de la cuota.<br>(En los casos en que la CTA esté sujeta y no exenta de dicho impuesto). |

Fuente: ABC. FEVECTA. La Cooperativa de Trabajo Asociado

En el Impuesto sobre Sociedades. Tendrán la consideración de gastos deducibles para la determinación de la base imponible (BI) los siguientes:

Las cantidades que las cooperativas destinen, con carácter obligatorio, al Fondo de Formación y Promoción cooperativa.

Los intereses devengados por los socios y asociados por sus aportaciones obligatorias o voluntarias al capital social siempre que el tipo de interés no exceda del interés legal del dinero, incrementado en tres puntos para los socios y cinco puntos para los asociados.

La BI también podrá reducirse en cuantía equivalente al 50% de la dotación, que con carácter obligatorio se realice a la RO a partir del excedente y/o beneficio.





Tabla 20. Beneficios fiscales de las cooperativas especialmente protegidas.

| BENEFICIOS FISCALES DE LAS COOPERATIVAS ESPECIALMENTE PROTEGIDAS      |  |
|---|--|
| Además de los beneficios establecidos para las fiscalmente protegidas |  |
| IMPUESTOS   | BENEFICIOS   |
| ITP Y AJD   | Exención operaciones para el cumplimiento de los fines cooperativos. |
| Impuesto sobre Sociedades   | Bonificación del 50% de la cuota íntegra.                            |

Fuente: ABC. FEVECTA. La Cooperativa de Trabajo Asociado

## 5.5. EPÍLOGO

En este capítulo se ha profundizado en el análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo que van a ser necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Se han expuesto los requisitos, de cada uno de los puestos, así como los deberes y las responsabilidades y se ha definido el perfil que debe cumplir la persona que ocupe ese puesto.

Se ha decidido que la forma jurídica del Centro de Educación Infantil sea la de una Cooperativa de Trabajo Asociado, donde el socio además de invertir participa en la empresa con su propio trabajo. Además es sin duda la forma jurídica que mejor se ajusta a las necesidades de este proyecto así como por compartir los principios de generosidad, libertad o democracia característicos de una cooperativa.

Se han destacado las características principales de una cooperativa de trabajo asociado, su funcionamiento, sus órganos sociales, el capital social necesario e incluso sus beneficios fiscales.





# CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

---



## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1. OBJETIVOS

En la acción de marketing que se propone a continuación se plantean cinco objetivos a cumplir, y un plan de control para la consecución de los mismos. En las fases de seguimiento se valorará si se han logrado los propósitos preestablecidos y si la manera como se han desarrollado ha sido la adecuada.

Los cinco principales objetivos son los que se indican a continuación:

Como principal objetivo cuantitativo:

1. Incremento de alumnos

La petición de nuevas plazas de matrícula será la señal para el planteamiento de un nuevo encauzamiento del negocio. El objetivo es que al segundo años de funcionamiento de la escuela, el número de alumnos complete el máximo permitido por Ley para cada aula. Iniciando el primer año con una unidad por aula. El máximo por unidad, para niños y niñas menores de un año es de 8 alumnos, para el aula de uno a dos años, el máximo de alumnos es de 13, mientras que para la clase de dos a tres años el máximo es de 20 niños, por lo tanto al segundo año, el Centro deberá empezar el curso con las tres aulas completas.

Se plantea como objetivo que al cuarto año de funcionamiento el Centro de Educación Infantil, gracias a la posibilidad que nos ofrecen las instalaciones, tenga que sufrir una reestructuración de aulas para incrementar así el número de alumnos. Por lo tanto al cuarto año el alumnado debe casi duplicarse.

Al séptimo año, tal y como se acuerda con el dueño del local se tendrá la opción de la compra del local, oportunidad que no se debe perder.

Al décimo año es cuando el Centro deberá plantearse expandirse y localizarse con una nueva escuela, en un barrio colindante, en el barrio de Vara de Quart. El buen



funcionamiento del Centro y la profunda satisfacción de los clientes funcionarán como acicate para favorecer el establecimiento del Centro en este nuevo barrio.

## 2. Fidelización de los clientes

En este caso la fidelización del cliente es efímera, porque perdura durante los tres primeros años del niño o la niña, una vez prestado el servicio durante esos tres años finaliza el contacto con el cliente. Pero realmente no es así, aunque el servicio tiene una limitación en el tiempo y se presta cuando se reúne unas condiciones muy puntuales, es realmente importante que la satisfacción del cliente sea máxima.

Como comprobamos en el punto dos de este proyecto, el incremento de nacimientos es constante y la mayoría de los padres opta por concebir más de un hijo, por lo tanto, será primordial la satisfacción de nuestros clientes, y será constatado depositando su confianza matriculando en el Centro su segundo hijo.

Gracias a la fidelización de los padres se obtiene una mayor amplitud del mercado, su satisfacción y por tanto, su complicidad es esencial para ponerse al frente del mercado. Se considera por tanto como objetivo cualitativo, la fidelización, como consecuencia de la satisfacción de los clientes.

## 3. Posicionamiento del Centro e Identidad de la marca.

La Marca es el conjunto de valores, cultura, personas, activos que la propia organización posee y que en su conjunto, permiten suministrar un servicio de forma diferenciada; es además una proposición de valor y de relación con los clientes. La identidad se crea, se forma y se consolida con el tiempo.

El nombre del Centro de Educación Infantil, “L’Escoleta Il·lustrada, Cooperativa valenciana” además de transmitir simpatía, frescura y cierta armonía, pretende focalizar la atención, en los valores e ideas que se han ido perpetuando con el tiempo y que surgieron con la Ilustración, ese afán por el descubrimiento y el



conocimiento en todas las áreas del ser humano. La transmisión de esos valores que deberían ser esencia de nuestra sociedad, como la libertad, la justicia, la razón, la solidaridad, el respeto y la tolerancia a las personas y sus ideas. Los niños y las niñas no solo acuden al centro a jugar. Juegan, se divierten, pero además, descubren y aprenden.

También el logotipo, de una forma sencilla, infantil y divertida comparte estos principios de aquellos ilustrados, que hoy siguen siendo admirados y compartidos. Un barco navegando sobre unas olas, bajo un sol animado, son fiel imagen de la aventura, del descubrimiento, del avance, del crecimiento y por supuesto de fomentar la creatividad y la razón.

LOGOTIPO (Anexo 4)

Ilustración 11. Logotipo



Fuente: Elaboración propia



Comunicación y canales de distribución.

El principal canal de comunicación serán los propios padres, que satisfechos con el servicio ofrecido por el Centro transmitirán a otros padres, nuevos clientes potenciales, una valoración positiva de nuestro centro. Otro de los canales de distribución será plataformas de la información como una página web, o creación de un perfil público en diferentes redes sociales.

El canal de distribución del Centro de Educación Infantil será directo, ya que el servicio será distribuido al cliente sin intermediarios.

## 6.2. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo en este caso, no es tan claro como podría ser en cualquier otro servicio, porque quien decide, compra y paga no es la misma persona que recibe o disfruta del servicio directamente, que son los niños de 0 a tres años, aunque evidente el servicio indirectamente a quien se presta es a los padres. Por lo tanto consideramos como público objetivo indirecto, a los padres y a las madres de niños y niñas de 0 a tres años.

El servicio se contrataría cada año, con la formalización de la matrícula del niño o la niña en el mes de mayo, en la propia guardería.

## 6.3. ESTRATEGIAS A SEGUIR

Las estrategias a seguir para la obtención de los objetivos planteados, los diferenciaremos en dos tipos, sobretodo en el momento inicial de apertura del Centro, pero que habrá que mantener durante los ejercicios escolares venideros. Por una parte las estrategias indirectas y por otra parte las directas o personales.

Como estrategias indirectas consideraremos por ejemplo aquellas relacionadas como no podía ser menos con las nuevas tecnologías. La creación de una página



web donde incluya toda la información relacionada con el Centro de Educación Infantil, la misión, la visión, los valores, las actividades y servicios ofrecidos. Las rutinas y los horarios, pero sobretodo magnificando aquellas características positivas que nos diferencian de los demás centros, aportando imágenes de las aulas, del patio, de todas las instalaciones, proporcionando una imagen de modernidad y confianza.

Como estrategia indirecta y relacionada con las nuevas tecnologías sería la creación de un perfil de Facebook, así como informar de la existencia de una intranet exclusiva para padres y madres del centro, confidencial, a la que se accederá con un nombre de usuario y una clave, desde la propia página web. Este será el principal medio de comunicación de la escuela con los padres y madres. Una comunicación diaria para proporcionar tranquilidad y confianza.

También se utilizará estrategias tradicionales indirectas como la publicidad en buzones, con la doble misión de atraer a los posibles clientes potenciales hasta la propia escuela para de una forma personal presentar y promocionar la idea y el servicio.

Esta presentación personal y privada permite establecer una conexión de confianza entre el cliente y la escuela para poder convencer al padre o la madre que el servicio que presta nuestro Centro satisface y cubre sus necesidades. Pero principalmente forjar y potenciar la confianza en los padres, ya que es fundamental y esencial para la ejecución de este servicio.

#### **6.4. DESARROLLO DE ACCIONES**

Como hemos expuesto con anterioridad se quieren obtener una serie de objetivos cuantitativos y cualitativos, entre los que destaca el incremento de alumnado en los diferentes servicios que ofrece la Escuela, por tanto también el incremento de la fuente de ingresos. Todo ellos consecuencia de la completa satisfacción del cliente, fundamental para obtener esos objetivos. Por ellos analizaremos las políticas del marketing mix.





#### 6.4.1. Diseño de servicios

Debido a que los servicios son intangibles, son difíciles de describirlos o de comunicarlos. Cuando el servicio se presta a lo largo de un periodo amplio de tiempo, como es nuestro caso, la complejidad es mayor, ya que no puede ser tocado, examinado o probado, ni se toma como solución el desechar la pieza defectuosa. Un servicio es más complejo de medir, de examinar. Se define como un conjunto de actividades que buscan responder al deseo o a las necesidades de un cliente. A la hora del diseño del servicio es fácil incurrir en una simplificación excesiva, una descripción incompleta o a una interpretación subjetiva.

Se considerarían tres niveles de servicios para la Cooperativa y Centro de Educación Infantil “L’Escoleta Il·lustrada” dependiendo de las características y la naturaleza de la actividad en la acción global del servicio.

##### 1.- El servicio principal.

Respondería a la necesidad primordial del cliente que contrata el servicio, el propio servicio limpio, sin aditivos, ni complementos. En este caso por lo tanto se considera como servicio principal lo que realmente establece la Ley: Proporcional al niño o la niña de 0 a 3 años una atención individualizada y personalizada dentro de un clima de seguridad, confianza y afecto, que posibilite al niño o la niña un desarrollo emocional equilibrado y que, a la vez, garantice la respuesta a sus necesidades fisiológicas, intelectuales y de socialización. La adquisición de la autonomía personal a través de un progresivo dominio del cuerpo, el desarrollo sensorial y su capacidad de comunicación y socialización.

##### 2.- Servicios auxiliares.

Servicios adicionales pero imprescindibles para que el cliente use el servicio principal. En este Centro de Educación Infantil los servicios auxiliares serán el servicio de comedor o el servicio de vestuario (el uniforme) así como la atención psicopedagógica de los alumnos.



### 3.- Servicios de apoyo

Son aquellos servicios que sin ser imprescindibles sirven para incrementar el valor del servicio principal, entre estos servicios de apoyo se podrían considerar las clases de apoyo de inglés, el servicio de intranet con acceso privado para los padres, como principal herramienta de comunicación, la ludoteca o la organización de clases de apoyo en la educación de sus hijos a los padres.

#### 6.4.2. Mapa del servicio

El primer mapa de servicio corresponde al acto de matriculación, que se muestra con detalle, el siguiente es el mapa de servicio global de la actividad principal donde aparecen las tareas de mayor relevancia.



Ilustración 12. Mapa del servicio: Acto de matriculación.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 13. Mapa del servicio: Acto de matriculación. Tareas.1

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>1</b> <b>PRE MATRÍCULA ONLINE</b>  | <b>2</b> <b>CITA PARA LA VISITA</b>  | <b>3</b> <b>VISITA A LAS INSTALACIONES</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Accesibilidad frecuente al sistema.</li> <li>-Control continuo de las pre matriculas.</li> <li>-Mantenimiento del sistema.</li> <li>-Fácil accesibilidad.</li> <li>-Proceso sencillo.</li> <li>-Confirmación de la acción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tono de voz adecuado.</li> <li>-Amabilidad, simpatía, seriedad.</li> <li>-Comunicación casi inmediata con el cliente.</li> <li>-Proporcionar información sobre el Centro.</li> <li>-Otorgar fecha y hora para la visita.</li> <li>-Organizar pre-matriculas.</li> <li>-Preparar llamadas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Simpatía, seriedad, cortesía.</li> <li>-Cercanía, transmitir confianza y seriedad.</li> <li>-Bienvenida.</li> <li>-Visita a las instalaciones.</li> <li>-Orden y limpieza de las instalaciones.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14. Mapa del servicio: Acto de matriculación. Tareas.2

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>4</b> <b>ENTREVISTA</b>  | <b>5</b> <b>TRAMITACIÓN MATRÍCULA</b>   | <b>6</b> <b>PAGO DE LA MATRÍCULA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Simpatía, seriedad.</li> <li>-Transmitir cercanía, confianza.</li> <li>-Guión de entrevistas.</li> <li>-Información sobre actividades, rutinas.</li> <li>-Valores, misión, objetivos.</li> <li>-Comunicación y diálogo con los padres.</li> <li>-Estudios, vida laboral, valoración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Informar condiciones</li> <li>-Plazos de pago</li> <li>-Cumplimentar formulario sobre el alumno.</li> <li>-Cumplimentar matrícula.</li> <li>-Preparación de la documentación.</li> <li>-Archivo de matrículas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio y entrega de recibo.</li> <li>-Transacción en caja.</li> <li>-Mantenimiento y control de caja.</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 15. Mapa del servicio. Acto: Servicio Principal



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16. Mapa de servicio. Acto: Servicio Principal. Tareas



La Educación Infantil de primer ciclo contribuirá a desarrollar en las niñas y niños las capacidades que les permitan:

- Conocer su propio cuerpo y el de los otros, sus posibilidades de acción y aprender a respetar las diferencias.
- Observar y explorar su entorno familiar, natural y social.
- Adquirir progresivamente autonomía en sus actividades habituales.
- Desarrollar sus capacidades afectivas.
- Relacionarse con los demás y adquirir progresivamente pautas elementales de convivencia y relación social, así como ejercitarse en la resolución pacífica de conflictos.
- Desarrollar habilidades comunicativas en diferentes lenguajes y formas de expresión.
- Iniciarse en las habilidades lógico matemáticas, en la lecto-escritura y en el movimiento, el gesto y el ritmo.
- Descubrir la existencia de dos lenguas en contacto en el ámbito de la Comunitat Valenciana.
- Descubrir las tecnologías de la información y la comunicación.

Las Áreas:

- El conocimiento de sí mismo y autonomía personal.
- El medio físico, natural, social y cultural.
- Los lenguajes: Comunicación y representación.

Fuente: Elaboración propia.



### 6.4.3. Promoción

La información será transmitida a nuestros clientes por medio de cuatro canales distintos, que se detallan a continuación.

#### 6.4.3.1. Publicidad

Como medio importante en el Plan estratégico del Marketing, la publicidad, deberá ser atractiva y clara, directa y concisa, pero ante todo debe inducir al posible cliente a visitar personalmente las instalaciones del Centro. En el primer año de funcionamiento el objetivo o la misión principal de la publicidad será la de dar a conocer el Centro de Educación Infantil.

Se deben resaltar aquellos servicios que diferencien al Centro de los de su competencia, aquellos servicios que proporcionan ese valor añadido que le hacen mejor o más atractivo que al resto de Centros del mismo barrio.

Debe destacar la información relacionada con la localización de la Escuela, como principal punto de distribución, así como los datos de contacto, teléfono, correo electrónico y muy importante, la página web. También deberán destacar los servicios adicionales que proporciona el Centro, fotos de las instalaciones, así como la presentación del logotipo de la Escuela en un lugar destacado y visible.

El estilo del mensaje, deberá ser claro, directo, actual, sencillo y aunque esté dirigido a los padres, el formato deberá mantener un prisma infantil, divertido y atractivo, a la vez elegante. Utilización de colores llamativos, semejantes a los utilizados en el logotipo. También deberá destacar el nombre del Centro de Educación Infantil.

- Publicidad en papel, folletos, trípticos, dípticos, carteles: (Anexo) Anuncios en revistas especializadas, dirigidas a nuestro público objetivo o futuro público objetivo (revistas para padres primerizo, embarazadas, de bebés, etc.)



- Internet: Creación de la página web del Centro de Educación Infantil. La página web no solo va a tener una función exclusivamente de publicidad e información, sino que va a ser un canal de comunicación con los padres, gracias a la intranet de Escuela, así como también servirá como canal de distribución para formalizar la pre-matricula.
- Material de identificación corporativa: Chapas con un diseño divertido y el nombre de la Escuela, bolígrafos, lápices y sujeta chupetes originales con el logotipo del Centro.
- Cabalgata de Reyes: Participación y colaboración en la Cabalgata de Reyes del barrio organizada por la Asociación de vecinos, quedando patente la participación con un cartel con el logotipo y el nombre de la Escuela así como un mensaje navideño y feliz.

La mejor publicidad sin embargo será la que proporcionen los padres y las madres de niños que hayan pasado por la Escuela o estén cursando algún curso, recomendando esta Escuela de Educación Infantil a otros padres y madres para que los matriculen en “L’Escoleta Il·lustrada”.

Para ello estos padres deben sentirse absolutamente satisfechos, contentos y encantados con el servicio que se presta, por ello es fundamental concentrarse en conseguir la perfección en la realización del servicio, y como es una cooperativa de trabajo asociado está segura la colaboración, la intención y la motivación por parte de los trabajadores para que así sea.

#### ***6.4.3.2. Distribución***

Hay que tener muy en cuenta la presencia de las nuevas tecnologías en nuestra vida diaria, su utilización casi constante. El acceso a Internet no es una acción exclusiva del hogar, sino que con la posibilidad de acceder Internet desde el



propio teléfono móvil, convierten el acceso a la Red en una herramienta clave. Por ello además de contar el Centro de Educación infantil con una Página Web moderna, atractiva y práctica, desde donde no solo se proporcionará información a quien acceda a ella, y que además de servir como herramienta de comunicación privada con los padres y las madres gracias a la intranet, además, servirá como medio de distribución complementario, al medio de distribución principal que será el propio Centro, porque a través de la página Web padres y madres podrán pre-matricular a sus hijos sin tener que desplazarse a la Escuela, por lo tanto podrán asegurarle al niño o a la niña la plaza desde el propio hogar, aunque, eso sí, la matrícula oficial deberá formalizarse personalmente en el Centro y tras una entrevista previa.

Aun así el local donde se ubicará el Centro de Educación Infantil seguirá siendo el medio principal y exclusivo, ya que desde el acceso a la página web sólo se podrá reservar la plaza, y hasta una fecha límite, poniéndose en contacto el Centro con los padres interesados. La matrícula definitiva se realizará en el propio local de la Escuela y así obligar a los padres a tener una entrevista más personal y directa.

- Ubicación del local: Las instalaciones del Centro de Educación Infantil “L’Escoleta Il·lustrada” se encuentran en el barrio San Isidro de Valencia, en la Plaza del poeta Josep Melià i Castelló, frente a una plaza peatonal y ajardinada. Próxima a la parada de metro de Sant Isidre y a una vía principal como es la Avenida de Tres Cruces.
- Imagen del personal y las Instalaciones: Los profesionales docentes, así como el personal de apoyo y de servicio, irán equipados con un uniforme con los colores corporativos y con el logo del Centro bien visible. Las instalaciones mantendrán una decoración infantil, divertida y atractiva para el niño y la niña, y las aulas decoradas acordes a la edad y a las necesidades de esa edad. Pero principalmente las instalaciones deben cumplir los requisitos establecidos en la Ley.



- Servicios de apoyo: Como ya se señalaba en puntos anteriores, los servicios adicionales o auxiliares al servicio principal, serán entre otros: El servicio de comedor o el servicio de uniforme.
- Protocolo de actuación: Como ejemplo se distingue a continuación las pautas a seguir por los trabajadores en el caso de la tarea concreta de la matrícula en el Centro de uno de los niños.
  1. Los padres acceden a Internet, y una vez que se encuentran en nuestra página Web realizan la acción de la pre-matricula del niño o la niña, cumplimentando el cuestionario, con los datos personales del niño o la niña y los datos de los padres.
  2. A partir de ese momento el Centro se pone en contacto con los padres y se procede a concertar la cita para la visita a las instalaciones, la entrevista o la formalización directa de la matrícula.
  3. Se realiza la visita a las instalaciones.
  4. Una breve entrevista con los padres
  5. Formalización de la matrícula
  6. Pago de la matrícula.
  7. Se les recuerda a los padres y madres toda la información relevante relacionada con el funcionamiento de la Escuela y se les proporciona el nombre de usuarios y las claves para acceder a la Intranet.

#### *6.4.3.3. Comunicación*

Al inicio del funcionamiento del Centro de Educación infantil, la campaña publicitaria será directa e intensa para obtener la mayor efectividad posible, con el reparto de folletos, buzoneo, cartas informativas en los patios de vecinos. También se utilizarán otros medios.

- Radio: Posibilidad de una cuña publicitaria en una emisora local, con un mensaje directo y atractivo pero que transmita confianza y seriedad.





- Llibrets de falla y Programas de fiestas: Además de medio de integración con las demás entidades del barrio, también puede servir como un medio eficaz de publicidad centrado en el ámbito del propio barrio. Publicación de un anuncio en los Llibrets de las fallas del barrio, y programas de fiestas de otras celebraciones populares del mismo barrio.
- Internet: Nuestra página Web como ya se ha destacado con anterioridad cumplirá una triple misión:
  1. informar y publicitar la actividad y servicio del Centro.
  2. Como herramienta de comunicación con los padres y madres por medio de una intranet y por lo tanto con un acceso exclusivo y restringido para ellos
  3. Como medio de distribución, con la posibilidad de realizar la pre-matricula a través de la propia página Web.
- Folletos. Tríptico, díptico con la información del Centro, exponiendo los servicios extraordinarios que se ofrecen y que no ofrecen los otros centros de la competencia, presencia del logotipo en un lugar destacado, diseño sencillo, divertido, infantil, directo, atrevido pero serio y elegante.

#### **6.4.3.4. Precio**

La empresa toma como indicador del valor del servicio que ofrece, el precio del mismo, por lo que no se pretenderá abusar en exceso con el precio, pero tampoco ajustar los precios al coste del servicio. La estrategia a llevar a cabo por el Centro será la de establecer un equilibrio, en el que los precios estimulen la contratación del servicio pero al mismo tiempo dignifiquen la calidad del mismo.

El precio se puede calcular basándose en los costes, basándose en la competencia o basándose en la sensibilidad de la demanda. Se toma como estrategia una combinación basada en ajustar el precio a los costes y en la basada en la competencia, pero con ciertas puntualizaciones.



Se quiere proporcionar unos precios competitivos pero a la vez que dignifiquen y pongan en valor la alta calidad del servicio. Tomamos como principal punto de referencia los precios ofrecidos por nuestros competidores más directos, con características similares y que ofrecen servicios similares. También se tendrá en cuenta los límites establecidos por la Consellería para en el caso de convocarse ayudas, poder acceder a ellas. Los precios oscilan entre los 275 y los 330 euros de cuota mensual, en los precios relacionados a los servicios de comedor u otras actividades los precios son muy similares entre unos centros y otros.

Por lo tanto se decide después de analizar los precios de la competencia y los costes, analizados detalladamente en el punto siete del proyecto, el plan económico financiero. Dependiendo de los diferentes factores, se decidirá si en los próximos años se realiza un incremento de los precios, teniendo en cuenta factores sociales, económicos, todos aquellos que afecten a nuestro entorno y que ya para la creación de este Centro se han desarrollado en los primeros puntos de este proyecto.

Otras opciones estratégicas complementarias será, establecer descuentos que se podrán aplicar no solo al servicio principal sino a los servicios auxiliares.

Algunos ejemplos de estos descuentos son los siguientes.

Descuento del 25% del precio de la matrícula si esta se formaliza antes del 20 de febrero.

Descuento del 5% para la escolarización del segundo miembro de la familia en el Centro de Educación Infantil.

Descuento del 10% en el servicio de comedor por la contratación de este servicio al inicio del curso y para todo el año.

10% de descuento para los alumnos matriculados en el Centro para las clases extraescolares de inglés que servirían de apoyo.



Estos descuentos se irán incorporando a la oferta del Centro dependiendo de la demanda o la necesidad de recurrir a ellos.

Para decidir la estrategia en relación al precio también se debe considerar las subvenciones otorgadas por las administraciones públicas. En nuestro caso deberemos tener muy en cuenta la subvención que otorga la Consellería de Educación, Cultura y Deporte.

En la Orden 66/2013, de 25 de junio, de la Consellería de Educación, Cultura y Deporte, por la que se convocan ayudas económicas destinadas a la escolarización en las escuelas y Centros de Educación Infantil de primer ciclo para el curso escolar 2013-2014 donde se detallan los plazos de pago, los requisitos necesarios para ser beneficiarios de la subvención o la documentación a entregar a la administración.

## **6.5. PRESUPUESTO Y CONTROL**

### **6.5.1. Establecimiento del presupuesto**

Determinar el presupuesto de marketing es esencial. Definir cuánto y cómo gastar y destacar en qué es importante para concretar la cifra. Deben ser las cantidades adecuadas, justas y necesarias para alcanzar esos objetivos ya marcados en el Plan de Marketing,

El importe a invertir estará influenciado por diversos factores, factores que dependerán también del entorno. Factores que podrían afectar a nuestro Plan de Marketing y motivarnos a plantearnos algunos cambios o incluso reestructurar los objetivos iniciales.

Estos factores son por ejemplo: La circunstancia de ser el primer año de funcionamiento de la empresa, ya que el esfuerzo en la inversión no será el mismo que en ejercicios sucesivos y esta circunstancia comportará mayor número de acciones.



La inversión será mayor dependiendo también del mes del año, ya que durante el mes de mayo, es cuando los padres formalizan las matrículas para el curso siguiente, por lo tanto también el esfuerzo y la inversión para la captación de nuevos clientes será mayor.

La inversión dependerá de la necesidad del Centro ya que si existiese gran demanda del servicio, el esfuerzo y la inversión deberá ser mucho menor. El momento en que se encuentre el Centro, ya que si plantea una remodelación de las instalaciones o el incremento de alguna aula más y por lo tanto de niños y de niñas matriculados, el esfuerzo informativo, y de captación de nuevos clientes propiciará una mayor inversión.

Sin duda, e independientemente de la situación del Centro, aun gozando de gran éxito, no deben ignorarse las palabras del fundador de la Compañía FORD Motor Company, Henry Ford, cuando afirmaba:

“Quien deja de invertir en publicidad para ahorrar dinero, es como si parara el reloj para ahorrar el tiempo”.

- **Diseño e Impresión de folletos:** Para el diseño e impresión de los dípticos o trípticos se destinarían 250,00 euros anuales, haciéndose efectiva al finalizar el mes de abril y comienzos del mes de mayo. Para su ejecución se contrataría a una persona por medio de una ETT, 5 horas de trabajo a 10,00 euros/ hora. El gasto sería por tanto de 300,00 euros.
- **Página Web:** Para la creación, diseño y personalización de la Página Web, se contrataría a un especialista diseñador gráfico. El coste sería de 350,00 euros. El coste anual de mantenimiento de la Web, hosting y webmaster rondarían los 400,00 euros. Por lo tanto el coste total sería de 750,00 euros.



- Anuncio en revista especializada: Anuncio o publi-reportaje en una revista de bebés para padres primerizos. Coste de 150,00 euros.
- Cuña publicitaria en Emisora de radio local: Cuña publicitaria durante una semana, el coste es de 150,00 euros por semana.
- Material corporativo de obsequio:
  1. Bolígrafos, lápices de colores: Impresión a un color 0,30 céntimos/ud. Fotolito y realización de pantalla 30,00 euros por cada color, AA-332 BOLIGRAFO PROFESIONAL: 0,08 céntimos, Total: 200 unidades. El total del coste será de 106,00 euros.
  2. Sujeta chupetes con el logo: 200 unidades, 0,45 euros/ud. Impresión de 0,30 céntimos. El coste será de 150,00 euros.
- Publicidad y participación en la Cabalgata de Reyes del Barrio: El total de la inversión en este concepto será de 200,00 euros.
- Llibret de falla y Programas de fiestas:

Anuncio en el Llibret de la Falla del barrio, media página, 20,00 euros.

Anuncio en el Programa de Fiestas de la Asociación de la Virgen de los Desamparados del barrio. Media página 18,00 euros.

Anuncio en el Programa de Fiestas en Honor del Santísimo Cristo de la Fe del barrio de San Isidro: media página, 20,00 euros.

Por lo tanto el total serás de 58,00 euros en este concepto.

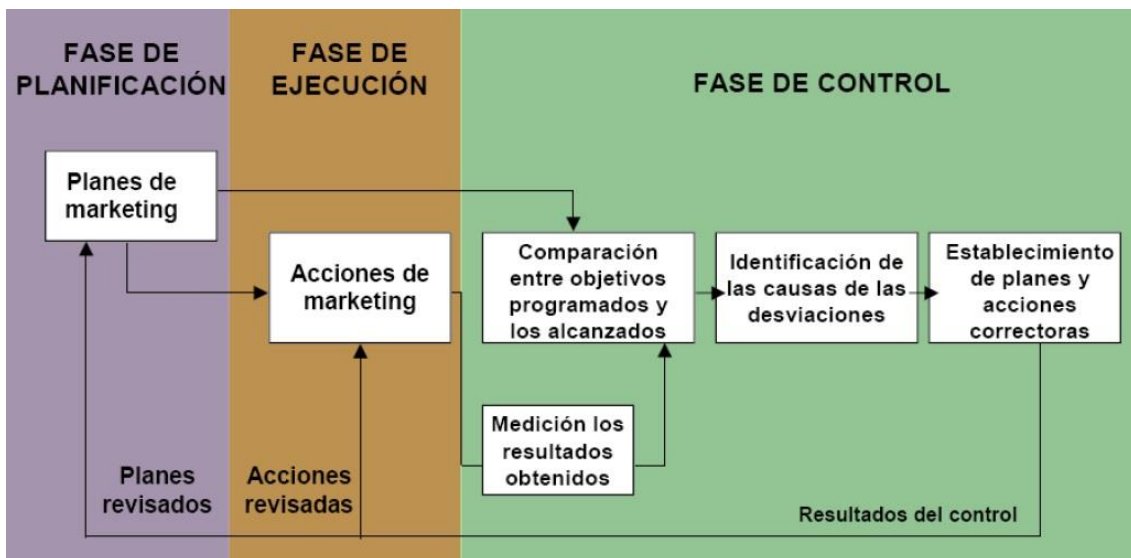
El total del importe destinado a Publicidad y Marketing será de 1.964,00 euros.



### 6.5.2. Sistemas de control

En la elaboración del Plan de marketing es fundamental el control de su desarrollo, para así evitar consecuencias irremediables o alteraciones de los objetivos planteados. El control debe ser absoluto, desde la forma en que se realizan las estrategias y las tácticas utilizadas para su desarrollo, así como el cumplimiento de las fechas establecidas para obtener los objetivos planteados.

Ilustración 17. Fases de Control



Fuente: Munuera y Rodríguez. Estrategias de marketing 2002

Para un buen control se deberá recordar constantemente cuales son los objetivos que se quieren lograr, revisar los hechos que acontecen. Anotar y controlar todos los hechos que están fuera de los planteados para obtener los objetivos y que distorsionan el buen funcionamiento del Plan. Analizar los motivos y las posibles causas que están ocasionando estas distorsiones. Reunirse y decidir cómo resolver estos problemas para poder eliminar las distorsiones.

Si no se utilizaran estos mecanismos de control, habría que esperar a que terminase los plazos establecidos para la obtención de los objetivos y entonces constatar que realmente se han cumplido o por el contrario no ha sido así. Pero lo más probable es que llegado el caso sería ya tarde para reaccionar, por ello la



importancia de los mecanismos de control durante el transcurso de la ejecución del plan para poder reaccionar casi de forma inmediata.

Algunos de los métodos realizados para el control del desarrollo en la obtención de los objetivos planteados serían los siguientes:

La reserva de la plaza se puede realizar durante cualquier día del año, ya sea directamente en el propio Centro o por internet, teniendo en cuenta que existe un descuento del 25% si se realiza la reserva antes del 20 de febrero, tomaremos como indicativo el efecto de este descuento en el número total de reservas.

Porcentaje de reservas en el primer semestre del año: Número de reservas primer semestre/ Número de plazas del Centro.

Uno de los objetivos es la ampliación del Centro con una nueva aula, por tanto será importante utilizar herramientas para si realmente las estrategias planteadas están siendo efectivas, y para decidir, el aula del curso a incrementar, para ello, habrá que medir la cantidad de reservas de plaza y demanda para cada curso.

Porcentaje de Demanda curso de 0 a 1 año: Demanda de plazas para el curso de 0 a 1 año/ Oferta de plazas para el curso de 0 a 1 año. X100

Porcentaje de Demanda curso de 1 a 2 años: Demanda de plazas para el curso de 1 a 2 años/ Oferta de plazas para el curso de 1 a 2 años. X100

Porcentaje de Demanda curso de 2 a 3 año: Demanda de plazas para el curso de 2 a 3 años/ Oferta de plazas para el curso de 2 a 3 años. X100.

Para finalizar este plan de marketing habrá que analizar las posibles desviaciones que tras los métodos realizados para el control se hayan detectado y estudiar las causas que las hayan podido producir para tenerlas en cuenta en el futuro e intentar que no se vuelvan a repetir.



Tras estos controles realizados periódicamente, será necesario o no, modificar el plan original, con modificaciones de mayor o menor importancia. Cabría la posibilidad de crear un plan de riesgos posibles para reforzar las desviaciones que se pudieran producir lo que nos proporcionaría una capacidad de reacción inmediata. También se deberá considerar si la desviación es tolerable o no, y tomar las medidas correctivas que también podrían ser las siguientes: Mantener los objetivos pero revisando el Plan en su conjunto e intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos. O recapacitar y a lo mejor, tomar la decisión de reducir los objetivos si los propuestos son excesivamente ambiciosos.

## 6.6. EPÍLOGO

Se inicia el Plan de Marketing estableciendo los objetivos:

1. Como principal objetivo la ampliación del Centro con un aula más, antes del cuarto curso desde el inicio del funcionamiento del Centro de Educación Infantil.
2. Fidelización de los clientes. Obtención de la satisfacción del cliente proporcionando un servicio de calidad total.
3. Posicionamiento del Centro. Que la Escuela se convierta en el centro de referencia del barrio, manteniendo su identidad y valores que la caracterizan, así como su carácter de cooperativa.

Público objetivo. El público objetivo directo serán los propios niños y niñas de cero a tres años, que son los auténticos receptores del servicio, pero el público objetivo indirecto serán los padres de estos niños y niñas de cero a tres años.

Las estrategias desarrolladas a lo largo de este punto se clasifican en estrategias indirectas o directas y personales. Entre las estrategias indirectas se cuenta con la creación de una página Web, y su mantenimiento, dotada con una intranet desde la que puedan acceder los padres, de forma personal y privada, accediendo con su nombre de usuario y una clave proporcionada por el Centro. Otra de las estrategias





indirectas será la distribución de publicidad en buzones, así como carteles y presencia en actos y acontecimientos relevantes del barrio.

Como estrategia personal, la conexión directa con los clientes, mediante entrevistas y visitas al Centro, para forjar y potenciar la confianza en los padres.

El total del importe destinado a ejecutar el Plan de Marketing será de un total de 1.964 euros.

Por último se especifican los sistemas de control para evitar consecuencias irremediables o alteraciones de los objetivos planteados. Entre los métodos planteados para el control del plan de marketing, estarían, los relacionados con la demanda de plazas en el Centro, dependiendo del curso o para evaluar la repercusión de las acciones definidas en el Plan de marketing.





# CAPÍTULO 7: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

---



## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 7.1. INTRODUCCIÓN

El análisis económico financiero se considera como uno de los capítulos más importantes en un proyecto de empresa, ya que por medio de este análisis se sustraen las principales conclusiones acerca de la viabilidad y posible perdurabilidad en el tiempo del negocio.

En este punto se describirán y analizarán todas las inversiones que van a ser necesarias para la puesta en funcionamiento del Centro de Educación Infantil, pero también se describirán las fuentes de financiación con las que se financiarán la inversión y los primeros años de actividad.

Se estudiarán las previsiones económicas a medio plazo (los cinco primeros años de actividad) donde se determinará si la empresa es realmente viable o no.

Es fundamental la utilización de datos y previsiones realistas para que la elaboración y ejecución del plan se corresponda lo máximo posible a la previsión del planeado.

El escenario realista para los cinco primeros ejercicios se analiza con detalle a continuación y los escenarios pesimista y optimista en los cinco primeros años se incluyen en los anexos.

El escenario optimista (Anexo 5) plantea una situación en la que la demanda de plazas es muy alta, por lo que se habilita el aula multiusos, que en un futuro iba a ser destinada a la ampliación del negocio, sin embargo en este planteamiento, directamente, el primer año, se destina ya a este uso.

El escenario pesimista (Anexo 6) sin embargo, plantea la situación contraria, las aulas no completan las plazas máximas por curso, ofertadas por Ley. Lo que



consecuentemente repercute en una merma de los ingresos, y por lo tanto de los resultados.

## 7.2. DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN

En primer lugar desarrollaremos las inversiones necesarias para la puesta a punto del Centro de Educación Infantil, entre los que se encuentra el coste de la reforma a realizar en la planta baja, Local totalmente diáfano y que habrá que acondicionar realizando una completa adecuación de las instalaciones y dotarlas con el mobiliario propio de un Centro de Educación Infantil para su buen funcionamiento.

### REFORMA:

El proyecto de la reforma es encargado a un **despacho de Arquitectura e Ingeniería**, quienes se encargan de toda la documentación, así como de los planos, memoria, pliego de condiciones, etc. Uno de los planos a presentar será, el plano de distribución, con el mobiliario y la accesibilidad, en el que quedará detallado el resultado final de la obra, con la distribución de todas las estancias, la ubicación del mobiliario fijo, como son los saneamientos. Los requisitos de accesibilidad en los baños, pasillos y distribuidores.

El trabajo realizado por el despacho de Arquitectura e Ingeniería Ros y Caroline S.L. incluirá una memoria donde quedarán detallados todos los datos técnicos necesarios para la perfecta realización de las obras. Como ya se indica en el punto 4.2 de este TFC se deberá tener en cuenta el DECRETO 2/2009, de 9 de enero, del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de Educación Infantil en la Comunitat Valenciana. Como la superficie mínima de las aulas o la obligatoriedad de que el aseo sea visible desde las aulas.

Los honorarios por el trabajo de este despacho de arquitectos e ingeniería serán del 7% del total del coste de la obra.



Después de la petición de presupuesto a varias empresas constructoras, se opta por elegir, principalmente, la que nos transmite una mayor seriedad y confianza, debido a que con anterioridad ya había trabajado para uno de los socios, además de ser la propuesta recomendada por los profesionales facultativos. Esta empresa constructora presenta uno de los presupuestos con el precio total más ajustado y nos propone uno de los plazos de realización de la obras más coherente.

El coste de la reforma que llevará a cabo la **Empresa Constructora** es de un total de 156.800,00 euros, mientras que los honorarios del Estudio de arquitectura de obra e ingeniería ascienden al importe de 10.976,00 euros.

Por lo tanto el montante final en relación al concepto de la reforma es de 167.776,00 euros.

A continuación se detalla la inversión en el mobiliario necesario para cada una de las estancias del Centro. Los precios que se indican incluyen el impuesto de valor añadido.

## MOBILIARIO

Tabla 21. Inversión. Mobiliario de recepción.

| RECEPCION              | COMERCIO | PRECIO/ud | CANTIDAD | TOTAL           |
|------------------------|----------|-----------|----------|-----------------|
| Mesa escritorio Micke  | Ikea     | 39,99 €   | 1        | 39,99 €         |
| Silla giratoria Snille | Ikea     | 19,90 €   | 1        | 19,90 €         |
| Estanterías Laiva      | Ikea     | 19,99 €   | 4        | 79,96 €         |
| Plafon de Luz Pult     | Ikea     | 17,99 €   | 1        | 17,99 €         |
| <b>TOTAL</b>           |          |           |          | <b>157,84 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Inversión. Mobiliario de la entrada.

| ENTRADA            | COMERCIO | PRECIO/ud | CANTIDAD | TOTAL          |
|--------------------|----------|-----------|----------|----------------|
| Tablon Anuncios    |          | 12,00 €   | 1        | 12,00 €        |
| Plafon de Luz Pult | Ikea     | 17,99 €   | 1        | 17,99 €        |
| Decoración         | Ikea     | 30,00 €   | 1        | 30,00 €        |
| <b>TOTAL</b>       |          |           |          | <b>59,99 €</b> |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 23. Inversión. Mobiliario despacho gerencia y sala de juntas

| <b>DESPACHO GERENCIA Y SALA DE JUNTAS</b>   |                 |          |   |                   |
|---|-----------------|----------|---|-------------------|
| Mesa gerencia c/tablero extraible           | Ikea            | 99,99 €  | 1 | 99,99 €           |
| Silla giratoria Malkolm                     | Ikea            | 79,99 €  | 1 | 79,99 €           |
| Mesa reuniones linnmon/adils                | Ikea            | 40,49 €  | 1 | 40,49 €           |
| Silla giratoria Snille                      | Ikea            | 19,90 €  | 4 | 79,60 €           |
| Plafon de Luz Pult                          | Ikea            | 17,99 €  | 2 | 35,98 €           |
| Armario librería conn puertas Borgsjo       | Ikea            | 59,99 €  | 2 | 119,98 €          |
| Estanteria Borgsjo                          | Ikea            | 39,99 €  | 2 | 79,98 €           |
| Perchero Leksvik de 5 ganchos               | Ikea            | 12,99 €  | 1 | 12,99 €           |
| Sistema de calefacción y aire acondicionado | El corte Ingles | 499,00 € | 1 | 499,00 €          |
| Taquillas                                   | Ikea            | 25,90 €  | 4 | 103,60 €          |
| Cortinas                                    | Ikea            | 9,99 €   | 1 | 9,99 €            |
| <b>TOTAL</b>                                |                 |          |   | <b>1.161,59 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

## AULAS

Tabla 24. Inversión. Mobiliario Aula de 0 a 1 año.

| <b>AULA DE 0 A 1 AÑO</b>                    |      |          |    |                   |
|---|------|----------|----|-------------------|
| Sistema de calefacción y aire acondicionado |      | 499,00 € | 1  | 499,00 €          |
| Moqueta                                     | Ikea | 30,00 €  | 1  | 30,00 €           |
| Cojines                                     | Ikea | 3,99 €   | 10 | 39,90 €           |
| Plafon de Luz Pult                          | Ikea | 17,99 €  | 3  | 53,97 €           |
| Espejos                                     | Ikea | 12,95 €  | 2  | 25,90 €           |
| Estanterias Laiva                           | Ikea | 19,99 €  | 2  | 39,98 €           |
| Cortinas                                    | Ikea | 9,99 €   | 2  | 19,98 €           |
| Cunas Sniglar con colchon                   | Ikea | 44,99 €  | 8  | 359,92 €          |
| Ropa de cama                                | Ikea | 9,00 €   | 12 | 108,00 €          |
| Perchero Leksvik de 5 ganchos               | Ikea | 12,99 €  | 2  | 25,98 €           |
| Armario librería conn puertas Borgsjo       | Ikea | 59,99 €  | 1  | 59,99 €           |
| Sistemas de audio                           |      | 90,00 €  | 1  | 90,00 €           |
| Cambiadores Gullunge                        | Ikea | 4,99 €   | 2  | 9,98 €            |
| <b>TOTAL</b>                                |      |          |    | <b>1.362,60 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Inversión. Mobiliario Aula de 1 a 2 años

| <b>AULA DE 1 A 2 AÑOS</b>                   |                 |          |    |                   |
|---|-----------------|----------|----|-------------------|
| Sistema de calefacción y aire acondicionado |                 | 499,00 € | 1  | 499,00 €          |
| Moqueta                                     | Ikea            | 30,00 €  | 1  | 30,00 €           |
| Cojines                                     | Ikea            | 3,99 €   | 13 | 51,87 €           |
| Plafon de Luz Pult                          | Ikea            | 17,99 €  | 3  | 53,97 €           |
| Espejos                                     | Ikea            | 12,95 €  | 2  | 25,90 €           |
| Estanterias Laiva                           | Ikea            | 19,99 €  | 2  | 39,98 €           |
| balancines                                  | El Corte Ingles | 125,00 € | 1  | 125,00 €          |
| Cortina                                     | Ikea            | 9,99 €   | 2  | 19,98 €           |
| Balancin para descansar                     | Ikea            | 25,00 €  | 13 | 325,00 €          |
| Perchero Leksvik de 5 ganchos               | Ikea            | 12,99 €  | 3  | 38,97 €           |
| Armario librería conn puertas Borgsjo       | Ikea            | 59,99 €  | 1  | 59,99 €           |
| Sistema e audio                             |                 | 100,00 € | 1  | 100,00 €          |
| <b>TOTAL</b>                                |                 |          |    | <b>1.369,66 €</b> |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 26. Inversión. Mobiliario Aula de 2 a 3 años.

| <b>AULA DE 2 A 3 NIÑOS</b>                 |                 |          |    |                   |
|--|-----------------|----------|----|-------------------|
| Sistema de calefacion y aire acondicionado |                 | 499,00 € | 1  | 499,00 €          |
| Plafon de Luz Pult                         | Ikea            | 17,99 €  | 3  | 53,97 €           |
| Moqueta                                    | Ikea            | 30,00 €  | 1  | 30,00 €           |
| Espejos                                    | Ikea            | 12,95 €  | 2  | 25,90 €           |
| Estanterías Laiva                          | Ikea            | 19,99 €  | 3  | 59,97 €           |
| Mesas                                      | Ikea            | 15,95 €  | 5  | 79,75 €           |
| Silla Laver                                | Ikea            | 9,99 €   | 21 | 209,79 €          |
| Armario librería conn puertas Borgsjo      | Ikea            | 59,99 €  | 1  | 59,99 €           |
| Cortinas                                   | Ikea            | 9,99 €   | 2  | 19,98 €           |
| Colchonetas cama                           | Ikea            | 12,99 €  | 20 | 259,80 €          |
| Perchero Leksvik de 5 ganchos              | Ikea            | 12,99 €  | 4  | 51,96 €           |
| Sistema de audio                           | El Corte Ingles | 90,00 €  | 1  | 90,00 €           |
| Pizarra                                    |                 | 24,00 €  | 1  | 24,00 €           |
| <b>TOTAL</b>                               |                 |          |    | <b>1.464,11 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Inversión. Mobiliario Cocina-Comedor

| <b>COCINA - COMEDOR</b>   |      |          |    |                   |
|---------------------------|------|----------|----|-------------------|
| Encimera                  |      | 229,00 € | 5  | 1.145,00 €        |
| Nevera                    |      | 439,00 € | 1  | 439,00 €          |
| Microondas                |      | 52,00 €  | 2  | 104,00 €          |
| Congelador                |      | 189,00 € | 1  | 189,00 €          |
| Horno                     |      | 299,00 € | 1  | 299,00 €          |
| Plafon de Luz Pult        | Ikea | 17,99 €  | 3  | 53,97 €           |
| <b>ACESESORIOS COCINA</b> |      |          |    |                   |
| vasos, cubiertos, platos  | Ikea | 300,00 € | 1  | 300,00 €          |
| sarten. Olla              | Ikea | 200,00 € | 1  | 200,00 €          |
|                           |      |          |    |                   |
| Mesas                     | Ikea | 39,99 €  | 5  | 199,95 €          |
| Silla Laver               | Ikea | 9,99 €   | 20 | 199,80 €          |
| Decoracion                | Ikea | 30,00 €  | 1  | 30,00 €           |
| <b>TOTAL</b>              |      |          |    | <b>3.159,72 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Inversión. Mobiliario Patio

| <b>PATIO</b>      |                 |          |   |                   |
|-------------------|-----------------|----------|---|-------------------|
| Juegos Infantiles |                 |          |   |                   |
| Casita            | El Corte Ingles | 214,99 € | 1 | 214,99 €          |
| Parque de juegos  |                 | 125,00 € | 1 | 125,00 €          |
| Balancin          |                 | 36,99 €  | 5 | 184,95 €          |
| Columpio          |                 | 71,99 €  | 2 | 143,98 €          |
| Varios            |                 | 100,00 € | 1 | 100,00 €          |
| Triciclo          |                 | 35,00 €  | 4 | 140,00 €          |
| Toldo verano      | Toldos Valencia | 85,00 €  | 1 | 85,00 €           |
| Tobogan           |                 | 41,99 €  | 2 | 83,98 €           |
| <b>TOTAL</b>      |                 |          |   | <b>1.077,90 €</b> |

Fuente: Elaboración propia





Tabla 29. Inversión. Mobiliario Aseo personal

| ASEO PERSONAL      |      |         |   |                |
|--------------------|------|---------|---|----------------|
| Espejos            | Ikea | 12,95 € | 2 | 25,90 €        |
| Plafon de Luz Pult | Ikea | 17,99 € | 1 | 17,99 €        |
| <b>TOTAL</b>       |      |         |   | <b>43,89 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

|                                   |  |  |  |                   |
|-----------------------------------|--|--|--|-------------------|
| <b>TOTAL INVERSIÓN MOBILIARIO</b> |  |  |  | <b>9.857,30 €</b> |
|-----------------------------------|--|--|--|-------------------|

## SISTEMA INFORMÁTICO

Tabla 30. Inversión. Sistema informático.

| SISTEMA INFORMÁTICO |              |          |   |            |
|---------------------|--------------|----------|---|------------|
| Pc/Pantalla/Teclado | Media Marckt | 650,00 € | 2 | 1.300,00 € |
| Scanner/impresora   | Media Marckt | 115,00 € | 1 | 115,00 €   |

Fuente: Elaboración propia

## PÁGINA WEB

|            |  |          |   |          |
|------------|--|----------|---|----------|
| Página Web |  | 300,00 € | 1 | 300,00 € |
|------------|--|----------|---|----------|

Por lo tanto, teniendo en cuenta la reforma y las tasas, el acondicionamiento del local, la compra del mobiliario, la creación y diseño de la página web y los sistemas informáticos necesarios, supone una inversión total de 179.398,30 Euros.

Tabla 31. Inversión total.

|                                |                     |
|--------------------------------|---------------------|
| INVERSIÓN REFORMA              | 167.776,00 €        |
| INVERSIÓN MOBILIARIO           | 9.857,30 €          |
| INVERSIÓN SISTEMA INFORMÁTICOS | 1.415,00 €          |
| DISEÑO PÁGINA WEB              | 350,00 €            |
| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>         | <b>179.398,30 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 7.3. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN

Tras la descripción de la inversión necesaria para la reforma y compra del mobiliario, se investigan las opciones más ventajosas de financiación.

Financiación Interna.



Los socios de la cooperativa, en el momento del registro de la cooperativa de trabajo asociado, los socios contribuyen con la aportación de 4.200,00 euros cada socio, con el desembolso íntegro de esa aportación dineraria. La autofinanciación será considerada cuando el centro pueda destinar parte de su excedente a las Reservas voluntarias. Por lo tanto el capital social de la cooperativa será de 21.000,00 euros.

Financiación externa.

Después de una investigación de entidades bancarias y las dificultades con las que los socios se encuentran para obtener crédito, se opta por un préstamo personal que nos ofrece la entidad de La Caixa, por el importe que estimamos necesario para iniciar la actividad, un total de 200.000,00 euros para cubrir el coste de la inversión inicial y el inicio de la actividad. Tras una serie de valoraciones se considera lo más acertado amortizar el préstamo en siete años, para llegado este séptimo año hacer frente a la compra del local, tal y como se acuerda con el dueño del local, que hasta este séptimo año será de alquiler. Llegado ese momento se decidirá si continuar con la actividad y comprar el local o si por el contrario la situación ha sido contraria a nuestras expectativas y es necesario cesar la actividad, en ese caso el préstamo habría sido amortizado por completo. Y en el caso de que se produzca la compra del local, esta inversión considerable que hacemos inicialmente para su reforma tendría su máximo sentido.

Los datos necesarios para la simulación del préstamo personal son los siguientes:

Tabla 32. Datos del préstamo.

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| CAPITAL           | 200.000,00 € |
| COMISIÓN APERTURA | 6.000,00 €   |
| % INTERÉS         | 0,579165%    |
|                   | 7 AÑOS       |
| PERIODOS          | 84 MESES     |

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta el préstamo personal con Canon Francés mensual vencida en euros.

La cuota en periodo de amortización es de 3.013,65 euros.



Tabla 33. Simulación Préstamos personal

| PERIODO | FECHA VTO. | INTERESES  | AMORTIZACIÓN | CAPITAL PENDIENTE | CUOTA      |
|---------|------------|------------|--------------|-------------------|------------|
| 0       | 01/02/2013 |            |              | 200.000,00 €      |            |
| 1       | 01/03/2013 | 1.158,33 € | 1.855,32 €   | 198.144,68 €      | 3.013,65 € |
| 2       | 01/04/2013 | 1.147,58 € | 1.866,06 €   | 196.278,62 €      | 3.013,65 € |
| 3       | 01/05/2013 | 1.136,78 € | 1.876,87 €   | 194.401,75 €      | 3.013,65 € |
| 4       | 01/06/2013 | 1.125,91 € | 1.887,74 €   | 192.514,01 €      | 3.013,65 € |
| 5       | 01/07/2013 | 1.114,97 € | 1.898,67 €   | 190.615,33 €      | 3.013,65 € |
| 6       | 01/08/2013 | 1.103,98 € | 1.909,67 €   | 188.705,66 €      | 3.013,65 € |
| 7       | 01/09/2013 | 1.092,92 € | 1.920,73 €   | 186.784,93 €      | 3.013,65 € |
| 8       | 01/10/2013 | 1.081,79 € | 1.931,86 €   | 184.853,08 €      | 3.013,65 € |
| 9       | 01/11/2013 | 1.070,60 € | 1.943,04 €   | 182.910,03 €      | 3.013,65 € |
| 10      | 01/12/2013 | 1.059,35 € | 1.954,30 €   | 180.955,74 €      | 3.013,65 € |
| 11      | 01/01/2014 | 1.048,03 € | 1.965,62 €   | 178.990,12 €      | 3.013,65 € |
| 12      | 01/02/2014 | 1.036,65 € | 1.977,00 €   | 177.013,12 €      | 3.013,65 € |
| 13      | 01/03/2014 | 1.025,20 € | 1.988,45 €   | 175.024,67 €      | 3.013,65 € |
| 14      | 01/04/2014 | 1.013,68 € | 1.999,97 €   | 173.024,70 €      | 3.013,65 € |
| 15      | 01/05/2014 | 1.002,10 € | 2.011,55 €   | 171.013,15 €      | 3.013,65 € |
| 16      | 01/06/2014 | 990,45 €   | 2.023,20 €   | 168.989,95 €      | 3.013,65 € |
| 17      | 01/07/2014 | 978,73 €   | 2.034,92 €   | 166.955,04 €      | 3.013,65 € |
| 18      | 01/08/2014 | 966,95 €   | 2.046,70 €   | 164.908,33 €      | 3.013,65 € |
| 19      | 01/09/2014 | 955,09 €   | 2.058,56 €   | 162.849,78 €      | 3.013,65 € |
| 20      | 01/10/2014 | 943,17 €   | 2.070,48 €   | 160.779,30 €      | 3.013,65 € |
| 21      | 01/11/2014 | 931,18 €   | 2.082,47 €   | 158.696,83 €      | 3.013,65 € |
| 22      | 01/12/2014 | 919,12 €   | 2.094,53 €   | 156.602,30 €      | 3.013,65 € |
| 23      | 01/01/2015 | 906,99 €   | 2.106,66 €   | 154.495,63 €      | 3.013,65 € |
| 24      | 01/02/2015 | 894,78 €   | 2.118,86 €   | 152.376,77 €      | 3.013,65 € |
| 25      | 01/03/2015 | 882,51 €   | 2.131,14 €   | 150.245,64 €      | 3.013,65 € |
| 26      | 01/04/2015 | 870,17 €   | 2.143,48 €   | 148.102,16 €      | 3.013,65 € |
| 27      | 01/05/2015 | 857,76 €   | 2.155,89 €   | 145.946,27 €      | 3.013,65 € |
| 28      | 01/06/2015 | 845,27 €   | 2.168,38 €   | 143.777,89 €      | 3.013,65 € |
| 29      | 01/07/2015 | 832,71 €   | 2.180,94 €   | 141.596,95 €      | 3.013,65 € |
| 30      | 01/08/2015 | 820,08 €   | 2.193,57 €   | 139.403,38 €      | 3.013,65 € |
| 31      | 01/09/2015 | 807,38 €   | 2.206,27 €   | 137.197,11 €      | 3.013,65 € |
| 32      | 01/10/2015 | 794,60 €   | 2.219,05 €   | 134.978,06 €      | 3.013,65 € |
| 33      | 01/11/2015 | 781,75 €   | 2.231,90 €   | 132.746,16 €      | 3.013,65 € |
| 34      | 01/12/2015 | 768,82 €   | 2.244,83 €   | 130.501,33 €      | 3.013,65 € |
| 35      | 01/01/2016 | 755,82 €   | 2.257,83 €   | 128.243,50 €      | 3.013,65 € |
| 36      | 01/02/2016 | 742,74 €   | 2.270,91 €   | 125.972,59 €      | 3.013,65 € |
| 37      | 01/03/2016 | 729,59 €   | 2.284,06 €   | 123.688,53 €      | 3.013,65 € |
| 38      | 01/04/2016 | 716,36 €   | 2.297,29 €   | 121.391,25 €      | 3.013,65 € |
| 39      | 01/05/2016 | 703,06 €   | 2.310,59 €   | 119.080,65 €      | 3.013,65 € |
| 40      | 01/06/2016 | 689,67 €   | 2.323,97 €   | 116.756,68 €      | 3.013,65 € |
| 41      | 01/07/2016 | 676,21 €   | 2.337,43 €   | 114.419,25 €      | 3.013,65 € |
| 42      | 01/08/2016 | 662,68 €   | 2.350,97 €   | 112.068,27 €      | 3.013,65 € |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 34. Simulación Préstamo personal. Continuación.

|    |            |          |            |              |            |
|----|------------|----------|------------|--------------|------------|
| 43 | 01/09/2016 | 649,06 € | 2.364,59 € | 109.703,69 € | 3.013,65 € |
| 44 | 01/10/2016 | 635,37 € | 2.378,28 € | 107.325,40 € | 3.013,65 € |
| 45 | 01/11/2016 | 621,59 € | 2.392,06 € | 104.933,35 € | 3.013,65 € |
| 46 | 01/12/2016 | 607,74 € | 2.405,91 € | 102.527,44 € | 3.013,65 € |
| 47 | 01/01/2017 | 593,80 € | 2.419,84 € | 100.107,59 € | 3.013,65 € |
| 48 | 01/02/2017 | 579,79 € | 2.433,86 € | 97.673,73 €  | 3.013,65 € |
| 49 | 01/03/2017 | 565,69 € | 2.447,96 € | 95.225,78 €  | 3.013,65 € |
| 50 | 01/04/2017 | 551,51 € | 2.462,13 € | 92.763,64 €  | 3.013,65 € |
| 51 | 01/05/2017 | 537,25 € | 2.476,39 € | 90.287,25 €  | 3.013,65 € |
| 52 | 01/06/2017 | 522,91 € | 2.490,74 € | 87.796,51 €  | 3.013,65 € |
| 53 | 01/07/2017 | 508,49 € | 2.505,16 € | 85.291,35 €  | 3.013,65 € |
| 54 | 01/08/2017 | 493,98 € | 2.519,67 € | 82.771,68 €  | 3.013,65 € |
| 55 | 01/09/2017 | 479,38 € | 2.534,26 € | 80.237,42 €  | 3.013,65 € |
| 56 | 01/10/2017 | 464,71 € | 2.548,94 € | 77.688,48 €  | 3.013,65 € |
| 57 | 01/11/2017 | 449,94 € | 2.563,70 € | 75.124,77 €  | 3.013,65 € |
| 58 | 01/12/2017 | 435,10 € | 2.578,55 € | 72.546,22 €  | 3.013,65 € |
| 59 | 01/01/2018 | 420,16 € | 2.593,49 € | 69.952,74 €  | 3.013,65 € |
| 60 | 01/02/2018 | 405,14 € | 2.608,51 € | 67.344,23 €  | 3.013,65 € |
| 61 | 01/03/2018 | 390,03 € | 2.623,61 € | 64.720,62 €  | 3.013,65 € |
| 62 | 01/04/2018 | 374,84 € | 2.638,81 € | 62.081,81 €  | 3.013,65 € |
| 63 | 01/05/2018 | 359,56 € | 2.654,09 € | 59.427,72 €  | 3.013,65 € |
| 64 | 01/06/2018 | 344,18 € | 2.669,46 € | 56.758,25 €  | 3.013,65 € |
| 65 | 01/07/2018 | 328,72 € | 2.684,92 € | 54.073,33 €  | 3.013,65 € |
| 66 | 01/08/2018 | 313,17 € | 2.700,47 € | 51.372,85 €  | 3.013,65 € |
| 67 | 01/09/2018 | 297,53 € | 2.716,11 € | 48.656,74 €  | 3.013,65 € |
| 68 | 01/10/2018 | 281,80 € | 2.731,85 € | 45.924,89 €  | 3.013,65 € |
| 69 | 01/11/2018 | 265,98 € | 2.747,67 € | 43.177,23 €  | 3.013,65 € |
| 70 | 01/12/2018 | 250,07 € | 2.763,58 € | 40.413,65 €  | 3.013,65 € |
| 71 | 01/01/2019 | 234,06 € | 2.779,59 € | 37.634,06 €  | 3.013,65 € |
| 72 | 01/02/2019 | 217,96 € | 2.795,68 € | 34.838,38 €  | 3.013,65 € |
| 73 | 01/03/2019 | 201,77 € | 2.811,88 € | 32.026,50 €  | 3.013,65 € |
| 74 | 01/04/2019 | 185,49 € | 2.828,16 € | 29.198,34 €  | 3.013,65 € |
| 75 | 01/05/2019 | 169,11 € | 2.844,54 € | 26.353,80 €  | 3.013,65 € |
| 76 | 01/06/2019 | 152,63 € | 2.861,02 € | 23.492,78 €  | 3.013,65 € |
| 77 | 01/07/2019 | 136,06 € | 2.877,59 € | 20.615,19 €  | 3.013,65 € |
| 78 | 01/08/2019 | 119,40 € | 2.894,25 € | 17.720,94 €  | 3.013,65 € |
| 79 | 01/09/2019 | 102,63 € | 2.911,01 € | 14.809,93 €  | 3.013,65 € |
| 80 | 01/10/2019 | 85,77 €  | 2.927,87 € | 11.882,05 €  | 3.013,65 € |
| 81 | 01/11/2019 | 68,82 €  | 2.944,83 € | 8.937,22 €   | 3.013,65 € |
| 82 | 01/12/2019 | 51,76 €  | 2.961,89 € | 5.975,34 €   | 3.013,65 € |
| 83 | 01/01/2020 | 34,61 €  | 2.979,04 € | 2.996,29 €   | 3.013,65 € |
| 84 | 01/02/2020 | 17,35 €  | 2.996,29 € | 0,00 €       | 3.013,65 € |

Fuente: Elaboración propia



Se debe tener en cuenta que el préstamo se solicita en el mes de marzo, para hacer frente a los primeros pagos de la reforma, pero realmente la actividad del Centro no inicia hasta primeros de septiembre por lo que este primer año 2013 debe considerarse como atípico porque la cooperativa aun empezando a pagar la deuda con la entidad no obtiene ingresos alguno, hasta julio, con el pago de la matrícula de los alumnos.

Sin embargo como comprobaremos más adelante en el flujo de tesorería, no habrá problema para hacer frente a estos pagos y obtendremos un saldo medio positivo continuo a partir de enero del 2014, a mediados del primer curso de la actividad.

Con la cuenta de resultados o cuenta de pérdidas y ganancias constataremos que a partir del tercer año la cooperativa y a pesar de la gran inversión inicial comienza a generar un resultado positivo y es en el segundo año cuando su resultado de explotación es totalmente positivo, por lo que sin considerar los gastos financieros, la propia actividad genera beneficios.

Al tercer año, segundo curso escolar, el resultado del ejercicio es positivo, por lo que claramente la empresa a pesar de la considerable inversión inicial es capaz de generar resultados positivos, lo que nos indica que con el paso de los años la cooperativa irá mejorando sus resultados y habrá hecho frente a la deuda de la inversión sin ningún tipo de problema en su séptimo año de vida.

### 7.3.1. Cálculo del VAN y la TIR

Partiendo de los conocimientos adquiridos en las asignaturas de Economía II y Matemáticas Financieras sobre el análisis de la inversión se calcula a continuación, dos métodos dinámicos de valoración de inversiones, El Valor Actual Neto y la Tasa de Inversión de Retorno.

VAN: Valor Actual Neto del proyecto. Método que nos permite calcular el valor actual de un número determinado de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Por medio de la fórmula siguiente:



$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  = Representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  = Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  = Número de períodos considerado.

$K$  = Coste de capital.

TIR: Tasa de Interés de Retorno. Tasa Interna de rentabilidad de una inversión, es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que supone una oportunidad para reinvertir. La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

El desembolso inicial de la inversión, es el que se ha detallado en la descripción de la inversión, y que resulta un total de 179.398,30 euros. Inversión necesaria para la puesta en marcha de la actividad.

Los flujos de caja para los primeros años se especifican, se analizan y se detallan en puntos posteriores, pero que se adelantan para saber si realmente es interesante efectuar la inversión. Se indican los flujos de caja para los 7 primeros años, momento en el que se termina de devolver el préstamo solicitado.

Tabla 35. Resumen Flujos de caja.

| AÑOS | Flujos de Caja |
|------|----------------|
| 2013 | 13.537,42 €    |
| 2014 | - 322,39 €     |
| 2015 | - 3.655,57 €   |
| 2016 | 38.429,44 €    |
| 2017 | 68.220,95 €    |
| 2018 | 68.903,16 €    |
| 2019 | 69.592,20 €    |

Fuente: Elaboración propia.

Como coste de capital se ha tomado el coste de oportunidad para los socios, se toma como referencia la rentabilidad media del IBEX 35 de los últimos cinco años que ha sido del 6,35%.

El resultado obtenido del Valor Neto Actual de la inversión a 7 años es 3.042,74 euros, por los que la inversión es viable y rentable.



La Tasa Interna de Retorno es del 6,69%.

#### 7.4. INGRESOS PREVISTOS

Dada la situación actual de incertidumbre y de endeudamiento que sufren las administraciones públicas autonómicas, y en concreto la Generalitat Valenciana, se debe ser cauto y prudente con la convocatoria de ayudas económicas. Aunque han sido convocadas las ayudas económicas destinadas a la escolarización en las escuelas y centros de Educación Infantil de primer ciclo para el curso escolar 2013-2014, tal y como se expone en la ORDEN 66/2013, de 25 de junio. No las tendremos en cuenta. Pero sí que cumpliremos con los requisitos, ya que en el caso de recibirlas no sufriría cambio alguno, pues estas subvenciones serían aplicables a un menor importe de la mensualidad de los alumnos.

Uno de esos requisitos para solicitar y recibir la subvención es no superar un coste máximo, en concepto de enseñanza que estima la Consellería de Educación, Cultura y deporte, lo que nos influye en la concepción de los precios y por lo tanto de nuestros ingresos.

- Unidades de hasta un año: 460 euros por alumno y mes.
- Unidades de 1 a 2 años: 350 euros por alumno y mes.
- Unidades de 2 a 3 años: 280 euros por alumno y mes.

En el anexo nºx se presenta la tarifa completa de precios para el primer curso 2013-2014, elaborada en función del máximo exigido para solicitar los bonos de escolarización, los precios de la competencia más directa pero sobretodo de los costes que se prevén y que se detallarán más adelante.

En relación al **servicio principal** podemos obtener los ingresos anuales que se obtienen de este concepto. El aula de los más pequeños estará ocupada por ocho alumnos o alumnas como máximo tal y como establece la Ley, la unidad para alumnado de 1 a dos años será cubierta por trece niños o niñas y la unidad de los más mayores por un máximo de 20 niños o niñas, partiendo de una ocupación total del Centro, los ingresos anuales por este concepto, teniendo en cuenta las cuotas



trimestrales, la matrícula que se hace efectiva en julio y las cuotas mensuales dependiendo del curso será de 151.830,00 euros.

Tabla 36. Ingresos. Servicio Principal.

| SERVICIO PRINCIPAL            |          |            | TOTAL ANUAL         |
|-------------------------------|----------|------------|---------------------|
| CONCEPTO                      |          | ANUAL/UD.  |                     |
| SERVICIO PRINCIPAL            |          |            |                     |
| MATRÍCULA                     | 150,00 € | 150,00 €   | 6.150,00 €          |
| CUOTA TRIMESTRAL              | 60,00 €  | 180,00 €   | 7.380,00 €          |
| 0-1 AÑOS (8 niños/as)         |          |            |                     |
| JORNADA COMPLETA              | 460,00 € | 4.600,00 € | 36.800,00 €         |
| 1-2 AÑOS (13 niños/as)        |          |            |                     |
| JORNADA COMPLETA              | 350,00 € | 3.500,00 € | 45.500,00 €         |
| 2-3 AÑOS (20 niños/as)        |          |            |                     |
| JORNADA COMPLETA              | 280,00 € | 2.800,00 € | 56.000,00 €         |
| <b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b> |          |            | <b>151.830,00 €</b> |

Fuente: Elaboración propia

A partir del servicio principal se crean una serie de servicios auxiliares y adicionales. A continuación se puntualizan y se detallan los ingresos previstos por la prestación de estos servicios auxiliares y que se deben tener en cuenta.

#### SERVICIO DE COMEDOR

Un servicio adicional y esencial en un Centro de Educación Infantil es el del comedor. Se contrata el servicio con la empresa de catering Serunión con la que también se contrata la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, el servicio de Catering se prestará utilizando las instalaciones del Centro. El coste del servicio de comedor sería de 110,00 euros por alumno al mes, por lo tanto si el precio establecido por este servicio es de 120 euros al mes, le beneficio obtenido serán de 10 euros por niño.

Tabla 37. Ingresos. Comedor.

| Comedor CATERING         | Precio/niño/mes |          | MENSUAL    | ANUAL             |
|--------------------------|-----------------|----------|------------|-------------------|
| Coste servicio           | 110,00 €        |          | 2.200,00 € | 22.000,00 €       |
| Precio servicio INGRESOS | 120,00 €        |          | 2.400,00 € | 24.000,00 €       |
| <b>BENEFICIO</b>         | 10,00 €         | 20 NIÑOS | 200,00 €   | <b>2.000,00 €</b> |

Fuente: Elaboración propia.





## HORAS EXTRAS

Algunos de los padres por sus circunstancias laborales se verán en la necesidad de contratar una, dos o tres horas extras, ya sea por la mañana o por la tarde, por ello para cubrir esta necesidad el Centro ofrece este servicio. Por la experiencia de otros Centros y por otras valoraciones se plantea que para el primer curso 15 alumnos disfrutarían de una hora al mes adicional, ninguno de dos horas adicionales o de tres horas adicionales, se estipula una media, considerando que algunos alumnos contratarán este servicio para unos meses en concreto u otros para todo el año. Los ingresos relacionados a este concepto serían los siguientes:

Tabla 38. Ingresos. Horas extraordinarias.

| HORAS EXTRAORDINARIAS |         |          | 2013-2014     | MENSUAL           | ANUAL              |
|-----------------------|---------|----------|---------------|-------------------|--------------------|
| 1 HORA/DÍA_MES        | 36,00 € | 360,00 € | 15 ALUMNOS    | 5.400,00 €        | 54.000,00 €        |
| 2 HORAS/DÍA_MES       | 56,00 € | 560,00 € |               |                   |                    |
| 3 HORAS/DÍA_MES       | 64,00 € | 640,00 € |               |                   |                    |
| 1 HORA                | 6,00 €  |          | 20 HORAS EXT. |                   |                    |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |         |          |               | <b>5.400,00 €</b> | <b>54.000,00 €</b> |

Fuente: Elaboración propia.

El profesorado irá alternando este servicio de atención de los niños y niñas en estas horas extras con la atención personal de los padres, tutorías o trabajo personal no suponiendo coste alguno por este concepto.

## CLASES DE INGLÉS

El Centro da la opción a los padres de los niños más mayores de matricular a sus hijos en unas clases extraordinarias de inglés. Durante dos horas a la semana los niños mediante juegos y dinámicas reforzarán su aprendizaje de esta lengua de lo aprendido durante las clases ordinarias en el Centro. Por lo que se considera muy recomendable su asistencia. Se da la posibilidad a los padres de los niños de otros Centros a que puedan matricular a sus hijos de estas clases de forma excepcional, aunque a un precio un poco más elevado. Consideramos que casi la totalidad de los alumnos de 2 a 3 años recibirán estas clases además de los niños más mayores de 1 a 2 años. Por lo tanto para el primer curso 2013-2014, siendo como es, el primer año de actividad serán 17 niños en total que pertenezcan a este Centro y se



considera que por el momento y por esta circunstancia ningún niño, no matriculado, se interesaría, por el momento, de estas clases.

En el curso 2014-2015, se propone la posibilidad, siendo extraordinariamente prudente que se mantuviera el mismo número de los alumnos del Centro y se incrementara en dos alumnos más, de fuera del Centro. Incrementando, así, de forma tímida el número de matriculados en estas clases en los siguientes cursos.

Tabla 39. Ingresos. Clases Extraordinarias de inglés.

| CLASES EXTRA INGLES 17:30-18:30<br>martes y jueves (Trimestre) |          |            | MENSUAL    | ANUAL       |
|--|----------|------------|------------|-------------|
| ALUMNOS MATRICULADOS   | 160,00 € | 17 ALUMNOS | 2.720,00 € | 27.200,00 € |
| ALUMNOS NO MATRICULADOS  | 165,00 € | 0 ALUMNOS  |            | - €         |
| TOTAL INGRESOS   |          |            | 2.720,00 € | 27.200,00 € |

Fuente: Elaboración propia.

## SUMMER SCHOOL

Durante las cuatro semanas de julio se da la opción a los padres de matricular a sus hijos en una escuela divertida y veraniega en la que además tendrán la oportunidad de mejorar en su aprendizaje de inglés. Se da la opción a los padres de contratar la primera semana o las cuatro semanas que dura el curso veraniego. Este curso está abierto a los alumnos matriculados y alumnos que no estén matriculados, en total se propone la suposición de que se cubren 35 plazas.

Tabla 40. Ingresos Summer School.

| SUMMER SCHOOL          |          |            | ANUAL       |
|------------------------|----------|------------|-------------|
| 4 SEMANAS              | 365,00 € | 35 ALUMNOS | 12.775,00 € |
| 1 SEMANA               | 140,00 € | 5 ALUMNOS  | 700,00 €    |
| PRECIO COMEDOR         | 125,00 € | 20 ALUMNOS | 3.200,00 €  |
| COSTE COMEDOR          | 115,00 € | 20 ALUMNOS | 2.300,00 €  |
| BENEFICIO COMEDOR      | 10,00 €  | 20 ALUMNOS | 200,00 €    |
| INGRESOS SUMMER SCHOOL |          |            | 14.375,00 € |

Fuente: Elaboración propia

El servicio de comedor en este caso también será cubierto para los niños y niñas que así lo deseen, la encargada del catering es la misma empresa que durante todo el año nos suministra este mismo servicio. El coste del servicio es de 115,00 euros



por alumno. El precio propuesto es de 125,00 euros, con un beneficio de 10,00 euros por alumno, debemos tener en cuenta que el servicio es prestado utilizando las instalaciones del Centro.

## UNIFORME

De la venta de las prendas que conforman el uniforme de verano y de invierno, se encarga una de las tiendas del mismo barrio, especializada en textil infantil. A partir del diseño presentado, se acuerda el fabricante y las calidades de los tejidos. Se acuerda con esta tienda que a cambio de la venta en exclusiva del uniforme, el Centro recibirá un 10% de las ventas.

Tabla 41. Ingresos Uniforme

| UNIFORME                       |         |
|--------------------------------|---------|
| 10% de las ventas del uniforme |         |
| Pantalón verano                | 11,00 € |
| Polo verano                    | 10,00 € |
| Babero                         | 13,00 € |
| Polo manga larga invierno      | 12,75 € |
| Pantalón invierno              | 12,00 € |
| Precio Total                   | 58,75 € |
| Beneficio 10%                  | 5,88 €  |

Fuente: Elaboración propia

Se considera que cada niño comprará dos juegos de prendas del uniforme, para mayor comodidad de los padres.

Tabla 42. Ingreso Uniforme.1.

| UNIFORME      |            | ANUAL    |
|---------------|------------|----------|
| Beneficio 10% | 41 ALUMNOS | 481,75 € |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta todas las suposiciones planteadas, lo más realistas posibles, en la siguiente tabla se sintetizan los ingresos obtenidos mes a mes detalladas en los párrafos anteriores, para el primer curso de actividad, 2013-2014, así como de un gráfico para su mejor visualización.

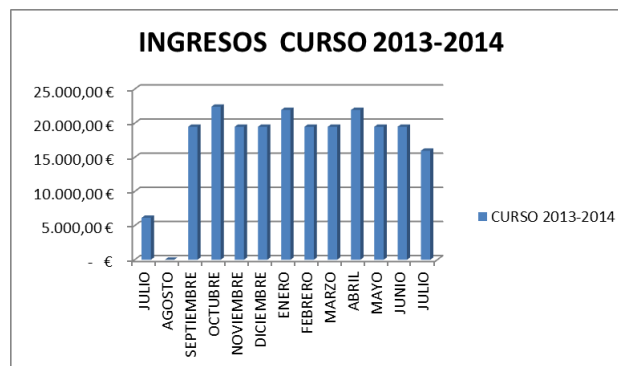


Tabla 43. Ingresos curso 2013-2014.

| INGRESOS CURSO 2013-2014     | JULIO      | AGOSTO | SEPTIEMBRE  | OCTUBRE     | NOVIEMBRE   | DICIEMBRE   | ENERO       | FEBRERO     | MARZO       | ABRIL       | MAYO        | JUNIO       | JULIO       |
|------------------------------|------------|--------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>COBROS OPERATIVOS MES</b> | 6.150,00 € | - €    | 19.490,00 € | 22.431,75 € | 19.490,00 € | 19.490,00 € | 21.950,00 € | 19.490,00 € | 19.490,00 € | 21.950,00 € | 19.490,00 € | 19.490,00 € | 15.975,00 € |
| MATRÍCULA                    | 6.150,00 € |        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>CUOTA TRIMESTRAL</b>      |            |        |             | 2.460,00 €  |             |             | 2.460,00 €  |             |             | 2.460,00 €  |             |             |             |
| 0-1 AÑOS (8 niños/as)        |            |        | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  |             |
| 1-2 AÑOS (13 niños/as)       |            |        | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  |             |
| 2-3 AÑOS (20 niños/as)       |            |        | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  |             |
| INGRESOS COMEDOR             |            |        | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  |             |
| HORAS EXTRA                  |            |        | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    | 540,00 €    |             |
| CLASES EXTRA INGLES          |            |        | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  |             |
| SUMMER SCHOOL                |            |        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | 13.475,00 € |
| COMEDOR SUMMER SCHOOL        |            |        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | 2.500,00 €  |
| UNIFORME                     |            |        |             | 481,75 €    |             |             |             |             |             |             |             |             |             |

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 12. Ingresos curso 2013-2014.



Fuente: Elaboración propia.



## 7.5. DESCRIPCIÓN DE LOS GASTOS

A continuación se van a señalar todos los gastos relacionados a la actividad del Centro Privado de Educación Infantil, y que son necesarios para su funcionamiento.

### a) *Gasto de personal.*

Sin duda el gasto relacionado con el personal es el que conllevará un mayor desembolso en la contabilidad de la empresa, además de ser la retribución de los propios socios de la Cooperativa, lo que nos complica la posibilidad de experimentar con diferentes tipos de contrato. Los contratos de los socios y las socias serán contrato indefinido a tiempo completo.

El Centro de Educación Infantil se compondrá de cinco socios, cuatro socias y un socio. Una maestra especializada en Educación Infantil y licenciada en psicopedagogía. Tres socias Técnicos Superiores en Educación Infantil, una de ellas es de origen Inglés y con nivel C2 de Inglés. Un licenciado en Administración y Dirección de Empresas y Técnico de Educación infantil, que en principio y por decisión de la Asamblea General de los socios deciden que sea éste quien ocupe el cargo de la gerencia además de apoyo a los demás profesionales.

La Ley de cooperativas de Trabajo Asociado establece que éstas no podrán tener más del diez por ciento de trabajadores, no socios, con contrato por tiempo indefinido, excepto las cooperativas que tengan menos de diez socios (como es en este caso), que podrá haber un trabajador contratado en dicha modalidad.

Porque se valora la necesidad y como la Ley lo permite se decide el contrato de una persona con la función de conserje, que cumpla con los requisitos y las actitudes señaladas en el punto 6 de este proyecto, por el momento no será socio de la cooperativa y su contrato será indefinido a tiempo completo.



A continuación se muestra la tabla salarial para el primer curso 2013-2014:

Tabla 44. Coste de personal.

|      | COSTE PERSONAL        | SALARIO MES | IRPF MES | COSTE S.S. TRABAJADOR | SALARIO LÍQUIDO | COSTE S.S. EMPRESA |
|------|-----------------------|-------------|----------|-----------------------|-----------------|--------------------|
| G-I  | DIRECTOR/A            | 1.430,27 €  | 214,54 € | 105,96 €              | 1.109,77 €      | 498,93 €           |
| G-II | MAESTRA PSICOPEDAGOGA | 1.413,70 €  | 212,05 € | 104,73 €              | 1.096,91 €      | 493,14 €           |
| G-II | TÉCNICO SUP. E.I.     | 884,88 €    | 106,19 € | 65,55 €               | 713,14 €        | 308,67 €           |
| G-II | TÉCNICO SUP. E.I.     | 884,88 €    | 106,19 € | 65,55 €               | 713,14 €        | 308,67 €           |
| G-II | TÉCNICO SUP. E.I.     | 884,88 €    | 106,19 € | 65,55 €               | 713,14 €        | 308,67 €           |
| G-IV | CONSERJE              | 724,87 €    | 72,49 €  | 53,70 €               | 598,68 €        | 252,86 €           |
|      | TOTAL                 | 6.223,48 €  | 817,64 € | 461,06 €              | 4.944,79 €      | 2.170,95 €         |

Fuente: Elaboración propia

La Cooperativa de Trabajo Asociado es la única forma jurídica que permite elegir libremente el régimen de seguridad social aplicable a los socios. La opción de asimilarse como trabajadores por cuenta ajena en el Régimen General o Especial o la opción del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. La decisión sobre la elección del Régimen debe acordarse en Asamblea General de Socios y constar en los Estatutos con la obligatoriedad de mantenerse en ese Régimen hasta pasado cinco años de la opción. En nuestro caso se opta por el Régimen General.

#### b) Gastos Generales

*Luz:* El consumo de electricidad dependerá del periodo estacional, ya que en los meses más calurosos y los más fríos el coste de la luz se dispara debido al uso de los aparatos de calefacción y aires acondicionados. Por ello se estipula un gasto mensual de 650 euros.

*Agua:* El gasto en agua supondrá unos 110 euros mensuales, menos en el mes de agosto que el consumo es mínimo y el coste se reducirá a 30 euros.

*Teléfono y ADSL:* La línea de teléfono así como la conexión ADSL, puestos informáticos en red, mantenimiento PC sobremesa 24 h. Movistar ADSL 10 Mb, mantenimiento integral ADSL 12 h, mantenimiento LAN básica 24 h., red Wifi en todo el recinto. Línea Básica, línea individual, servicio mantenimiento integral y



servicios. Bono fijo-móvil 240 mts. El gasto mensual aproximado será de 125,77 euros.

*Gas:* El gasto total será de 125 euros mensuales. Agua caliente para todo el Centro, además de para dar servicio a la Cocina.

c) Seguridad Centro de Educación Infantil.

La empresa contratada para la seguridad del Centro será Niscayah Seguridad, con puntos de detección movimiento por las aulas y distribuidores, incorpora transmisor RTB. Doble canal de comunicación habla/escucha con la central receptora. Mantenimiento y conexión a la central de la detección de incendios.

El pago de la instalación y conexión a la central se establece con el pago de una cuota de 36,80 euros mensuales.

d) Marketing, publicidad y página Web.

Para la creación, diseño y personalización de la Página Web, por un profesional, diseñador gráfico. El coste sería de 350 euros. El coste anual de mantenimiento de la Web, hosting y webmaster rondarían los 400 euros. Por lo tanto el coste total sería de 750 euros el primer año. 350,00 euros en al inicio del curso y 400,00 euros en el mes de diciembre.

El 70% del gasto destinado a diferentes conceptos relacionados con la publicidad del Centro como el material corporativo o la cuña publicitaria se realizaría en el periodo de matriculación, durante los meses de abril y mayo, siendo el 30% restante (Anuncios en programas de fiestas o cabalgata) distribuido en los otros meses del curso.

e) Arrendamiento

Tras las negociaciones con el dueño del local, el precio de alquiler se fija en 1.800,00 euros mensuales más IVA, coste que se debe asumir, siendo un total de 2.178,00 euros. Con la posibilidad como ya hemos indicado, de al séptimo año



optar por comprar el local, dando sentido al enorme desembolso inicial en reforma y acondicionamiento.

f) Servicio de Catering.

El precio presupuestado por la empresa Serunió S.L. para 20 alumnos y el equipo de profesorado del Centro es de 2.200,00 euros mensuales. Por lo que el coste por alumno es de 110,00 euros mensuales. El Centro opta por establecer un precio al servicio de 120,00 euros mensuales.

g) Limpieza

La misma empresa dedicada a la restauración es contratada para la limpieza y mantenimiento del Centro. El precio del servicio será de 850 euros mensuales.

h) Intereses de la deuda.

Los intereses de la deuda quedan reflejados en la tabla de amortización del préstamo, disminuyendo los intereses con el paso de los periodos pero incrementándose la amortización del préstamo, siendo la cuota total a pagar cada mes de 3.013,65 euros.

i) Prevención de Riesgos Laborales y seguros contratados con la Compañía Allianz Seguros.

Prevención de Riesgos Laborales

Técnica: 500,00 euros anuales

Médica: 50,00 euros/Trabajador

$50 * 6 = 300,00$  euros anuales

Total: 800,00 euros anuales

Seguro de responsabilidad civil: 276,03 euros/año.

Seguro de accidentes: 198,75 euros/año.

Seguro instalaciones, mobiliarios.: 644,23 euros/año





j) Reparaciones y mantenimiento

Se considera esta partida para las posibles necesidades que surjan a lo largo del ejercicio, sobre averías, mejoras o para subsanar contratiempos relacionados con la reparación y conservación de las instalaciones.

300,00 euros en el primer año y 800,00 euros en el año 2014.

k) Aprovisionamiento de material.

El gasto relacionado en el material necesario para el desarrollo de la actividad. Para el primer curso hasta diciembre se estipula un gasto de 800,00 euros de este concepto y 700 euros en febrero.

#### 7.5.1 Presupuesto 2013

Durante el primer año, que es el más complicado presupuestariamente, ya que el inicio de la actividad no se lleva a cabo hasta el último cuatrimestres, sin obtener ingresos por la actividad hasta el mes de julio con el abono por parte de los padres de la matrícula.

Sin embargo, y como se puede comprobar en la siguiente tabla, el saldo acumulado para cada mes se mantiene positivo, por lo que la cooperativa no tendrá problemas de liquidez durante su primer año de funcionamiento.



Tabla 45. Cash Flow 2013.

| CASH FLOW -2013-                  | ENERO       | FEBRERO      | MARZO        | ABRIL        | MAYO          | JUNIO        | JULIO         | AGOSTO       | SEPTIEMBRE  | OCTUBRE      | NOVIEMBRE   | DICIEMBRE   | TOTAL ANUAL  |
|-----------------------------------|-------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| TOTAL COBROS                      | 21.000,00 € | 200.000,00 € | - €          | - €          | - €           | - €          | 6.150,00 €    | - €          | 19.490,00 € | 22.431,75 €  | 19.490,00 € | 19.490,00 € | 308.051,75 € |
| COBROS OPERATIVOS                 | - €         | - €          | - €          | - €          | - €           | - €          | 6.150,00 €    | - €          | 19.490,00 € | 22.431,75 €  | 19.490,00 € | 19.490,00 € | 87.051,75 €  |
| MATRÍCULA                         |             |              |              |              |               |              | 6.150,00 €    |              |             |              |             |             | 6.150,00 €   |
| CUOTA TRIMESTRAL                  |             |              |              |              |               |              |               |              |             | 2.460,00 €   |             |             | 2.460,00 €   |
| 0-1 AÑOS (8 niños/as)             |             |              |              |              |               |              |               |              | 3.680,00 €  | 3.680,00 €   | 3.680,00 €  | 3.680,00 €  | 14.720,00 €  |
| 1-2 AÑOS (13 niños/as)            |             |              |              |              |               |              |               |              | 4.550,00 €  | 4.550,00 €   | 4.550,00 €  | 4.550,00 €  | 18.200,00 €  |
| 2-3 AÑOS (20 niños/as)            |             |              |              |              |               |              |               |              | 5.600,00 €  | 5.600,00 €   | 5.600,00 €  | 5.600,00 €  | 22.400,00 €  |
| INGRESOS COMEDOR                  |             |              |              |              |               |              |               |              | 2.400,00 €  | 2.400,00 €   | 2.400,00 €  | 2.400,00 €  | 9.600,00 €   |
| HORAS EXTRA                       |             |              |              |              |               |              |               |              | 540,00 €    | 540,00 €     | 540,00 €    | 540,00 €    | 2.160,00 €   |
| CLASES EXTRA INGLES               |             |              |              |              |               |              |               |              | 2.720,00 €  | 2.720,00 €   | 2.720,00 €  | 2.720,00 €  | 10.880,00 €  |
| SUMMER SCHOOL                     |             |              |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | - €          |
| COMEDOR SUMMER SCHOOL             |             |              |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | - €          |
| UNIFORME                          |             |              |              |              |               |              |               |              |             | 481,75 €     |             |             | 481,75 €     |
| OTROS INGRESOS                    | 21.000,00 € | 200.000,00 € | - €          | - €          | - €           | - €          | - €           | - €          | - €         | - €          | - €         | - €         | 221.000,00 € |
| SOCIOS                            | 21.000,00 € |              |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | 21.000,00 €  |
| PRÉSTAMO                          |             | 200.000,00 € |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | 200.000,00 € |
| SUBVENCIONES                      |             |              |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | - €          |
| TOTAL PAGOS                       | 460,43 €    | 66.794,00 €  | 5.441,65 €   | 5.441,65 €   | 52.481,65 €   | 7.429,82 €   | 65.869,95 €   | 8.493,11 €   | 17.157,89 € | 27.520,72 €  | 17.566,00 € | 19.857,47 € | 294.514,33 € |
| PAGOS OPERATIVOS                  | - €         | 2.428,00 €   | 2.428,00 €   | 2.428,00 €   | 2.428,00 €    | 4.416,17 €   | 4.544,00 €    | 5.479,46 €   | 14.144,24 € | 15.099,07 €  | 14.552,35 € | 16.843,83 € | 84.791,12 €  |
| SALARIOS                          |             |              |              |              |               | 1.109,77 €   | 1.109,77 €    | 1.109,77 €   | 4.944,77 €  | 4.944,77 €   | 4.944,77 €  | 7.050,65 €  | 25.214,27 €  |
| MARKETING                         |             |              |              |              |               | 728,40 €     |               |              |             |              |             |             | 1.214,00 €   |
| ARRENDAMIENTO                     |             | 2.178,00 €   | 2.178,00 €   | 2.178,00 €   | 2.178,00 €    | 2.178,00 €   | 2.178,00 €    | 2.178,00 €   | 2.178,00 €  | 2.178,00 €   | 2.178,00 €  | 2.178,00 €  | 23.958,00 €  |
| APROVISIONAMIENTOS                |             |              |              |              |               |              |               |              | 800,00 €    |              |             |             | 800,00 €     |
| TRIBUTOS                          |             |              |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | - €          |
| PREVENCIÓN RIESGOS LAB.           |             |              |              |              |               |              |               |              | 400,00 €    |              |             | 400,00 €    | 800,00 €     |
| SEGURO RESP. CIVIL                |             |              |              |              |               |              |               |              | 276,03 €    |              |             |             | 276,03 €     |
| SEGURO DE ACCIDENTES              |             |              |              |              |               |              |               |              | 198,75 €    |              |             |             | 198,75 €     |
| SEGURO INSTALACIONES, MOB..       |             |              |              |              |               |              |               |              | 644,23 €    |              |             |             | 644,23 €     |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES      |             |              |              |              |               |              |               |              |             |              | 300,00 €    |             | 300,00 €     |
| SUMINISTROS                       |             | 250,00 €     | 250,00 €     | 250,00 €     | 250,00 €      | 400,00 €     | 400,00 €      | 350,00 €     | 1.010,77 €  | 1.010,77 €   | 1.010,77 €  | 1.010,77 €  | 6.193,08 €   |
| SERVICIO CATERING                 |             |              |              |              |               |              |               |              | 2.200,00 €  | 2.200,00 €   | 2.200,00 €  | 2.200,00 €  | 8.800,00 €   |
| SEGURIDAD                         |             |              |              |              |               |              | 36,80 €       | 36,80 €      | 36,80 €     | 36,80 €      | 36,80 €     | 36,80 €     | 220,80 €     |
| MANTENIMIENTO WEB                 |             |              |              |              |               |              |               |              |             |              | 400,00 €    |             | 400,00 €     |
| LIMPIEZA                          |             |              |              |              |               |              |               | 1.200,00 €   | 850,00 €    | 850,00 €     | 850,00 €    | 850,00 €    | 4.600,00 €   |
| RETENCIONES SALARIALES IRPF       |             |              |              |              |               |              | 214,54 €      |              |             |              | 1.246,72 €  |             | 1.461,26 €   |
| LIQUIDACIÓN COSTES LABORALES S.S. |             |              |              |              |               |              | 604,89 €      | 604,89 €     | 604,89 €    | 2.632,01 €   | 2.632,01 €  | 2.632,01 €  | 9.710,70 €   |
| OTROS PAGOS                       | 460,43 €    | 64.366,00 €  | 3.013,65 €   | 3.013,65 €   | 50.053,65 €   | 3.013,65 €   | 61.325,95 €   | 3.013,65 €   | 3.013,65 €  | 12.421,65 €  | 3.013,65 €  | 3.013,65 €  | 209.723,21 € |
| AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO             |             |              | 1.855,32 €   | 1.866,06 €   | 1.876,87 €    | 1.887,74 €   | 1.898,67 €    | 1.909,67 €   | 1.920,73 €  | 1.931,86 €   | 1.943,04 €  | 1.954,30 €  | 19.044,26 €  |
| GASTOS FINANCIEROS                |             |              | 1.158,33 €   | 1.147,58 €   | 1.136,78 €    | 1.125,91 €   | 1.114,97 €    | 1.103,98 €   | 1.092,92 €  | 1.081,79 €   | 1.070,60 €  | 1.059,35 €  | 11.092,21 €  |
| GASTOS CONSTITUCIÓN*              | 460,43 €    |              |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | 460,43 €     |
| COMISIÓN APERTURA PRÉSTAMO        |             | 6.000,00 €   |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | 6.000,00 €   |
| OBRA REFORMA LOCAL                |             | 47.040,00 €  |              |              | 47.040,00 €   |              | 47.040,00 €   |              |             | 9.408,00 €   |             |             | 150.528,00 € |
| 7% DESPACHO ARQUITECTOS           |             | 10.976,00 €  |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | 10.976,00 €  |
| CREACIÓN PÁGINA WEB               |             | 350,00 €     |              |              |               |              |               |              |             |              |             |             | 350,00 €     |
| COMPRA DE MOBILIARIO              |             |              |              |              |               |              | 11.272,30 €   |              |             |              |             |             | 11.272,30 €  |
| SALDO NETO MENSUAL                | 20.539,57 € | 133.206,00 € | - 5.441,65 € | - 5.441,65 € | - 52.481,65 € | - 7.429,82 € | - 59.719,95 € | - 8.493,11 € | 2.332,11 €  | - 5.088,97 € | 1.924,00 €  | - 367,47 €  | 13.537,42 €  |
| SALDO ACUMULADO FINAL DE MES      | 20.539,57 € | 153.745,57 € | 148.303,92 € | 142.862,27 € | 90.380,63 €   | 82.950,81 €  | 23.230,86 €   | 14.737,75 €  | 17.069,86 € | 11.980,90 €  | 13.904,90 € | 13.537,42 € |              |

Fuente: Elaboración propia



## 7.5.2. Presupuesto para los 5 primeros años

Se analiza en la siguiente tabla el presupuesto de tesorería para los primeros cinco años de actividad, para poder comprobar la disponibilidad de liquidez, desglosando por partidas los cobros y los pagos previstos para cada uno de los ejercicios, después de un análisis pormenorizado, mes a mes de estos primeros cinco ejercicios.

Se muestran los porcentajes en positivo de los incrementos de los cobros y pagos y en negativo las disminuciones de los mismos.

Tabla 46. Cash Flow Previsional 2013-2017.

| CASH FLOW -Previsional-             | 2013         | 2014         | %     | 2015         | %     | 2016         | %      | 2017         |
|-------------------------------------|--------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|--------|--------------|
| <b>TOTAL COBROS</b>                 | 308.051,75 € | 227.022,75 € | -26%  | 236.412,87 € | 4%    | 281.110,73 € | 19%    | 339.816,44 € |
| <b>COBROS OPERATIVOS</b>            | 87.051,75 €  | 227.022,75 € | 161%  | 236.412,87 € | 4%    | 281.110,73 € | 19%    | 339.816,44 € |
| MATRÍCULA                           | 6.150,00 €   | 6.150,00 €   | 0%    | 6.150,00 €   | 0%    | 6.273,00 €   | 2%     | 6.273,00 €   |
| CUOTA TRIMESTRAL                    | 2.460,00 €   | 7.380,00 €   | 200%  | 7.429,20 €   | 1%    | 7.527,60 €   | 1%     | 7.576,80 €   |
| 0-1 AÑOS (8 niños/as)               | 14.720,00 €  | 36.800,00 €  | 150%  | 37.094,40 €  | 1%    | 37.536,00 €  | 1%     | 37.830,40 €  |
| 1-2 AÑOS (13 niños/as)              | 18.200,00 €  | 45.500,00 €  | 150%  | 45.864,00 €  | 1%    | 46.410,00 €  | 1%     | 46.774,00 €  |
| 2-3 AÑOS (20 niños/as)              | 22.400,00 €  | 56.000,00 €  | 150%  | 56.448,00 €  | 1%    | 56.968,00 €  | 42%    | 115.136,00 € |
| INGRESOS COMEDOR                    | 9.600,00 €   | 24.000,00 €  | 150%  | 24.192,00 €  | 1%    | 34.272,00 €  | 42%    | 49.344,00 €  |
| HORAS EXTRA                         | 2.160,00 €   | 6.216,00 €   | 188%  | 7.793,28 €   | 25%   | 9.579,84 €   | 23%    | 11.554,72 €  |
| CLASES EXTRA INGLES                 | 10.880,00 €  | 28.520,00 €  | 162%  | 33.375,60 €  | 17%   | 39.035,40 €  | 17%    | 44.809,00 €  |
| SUMMER SCHOOL                       | - €          | 13.475,00 €  |       | 15.075,00 €  | 12%   | 17.467,50 €  | 16%    | 17.467,50 €  |
| COMEDOR SUMMER SCHOOL               | - €          | 2.500,00 €   |       | 2.500,00 €   | 0%    | 2.550,00 €   | 2%     | 2.550,00 €   |
| UNIFORME                            | 481,75 €     | 481,75 €     | 0%    | 491,39 €     | 2%    | 491,39 €     | 0%     | 501,02 €     |
| <b>OTROS INGRESOS</b>               | 221.000,00 € | - €          | -100% | - €          |       | - €          |        | - €          |
| SOCIOS                              | 21.000,00 €  |              | -100% |              |       |              |        |              |
| PRÉSTAMO                            | 200.000,00 € |              | -100% |              |       |              |        |              |
| SUBVENCIONES                        | - €          |              |       |              |       |              |        |              |
| <b>TOTAL PAGOS</b>                  | 294.514,33 € | 227.345,14 € | -23%  | 240.068,44 € | 6%    | 242.681,29 € | 1%     | 271.595,49 € |
| <b>PAGOS OPERATIVOS</b>             | 84.791,12 €  | 191.181,36 € | 125%  | 197.632,66 € | 3%    | 206.517,51 € | 4%     | 235.431,71 € |
| SALARIOS                            | 25.214,27 €  | 71.129,10 €  | 182%  | 74.285,66 €  | 4%    | 77.195,72 €  | 4%     | 80.921,36 €  |
| MARKETING                           | 1.214,00 €   | 1.214,00 €   | 0%    | 1.214,00 €   | 0%    | 1.214,00 €   | 0%     | 1.214,00 €   |
| ARRENDAMIENTO                       | 23.958,00 €  | 26.136,00 €  | 9%    | 26.136,00 €  | 0%    | 26.136,00 €  | 0%     | 26.136,00 €  |
| APROVISIONAMIENTOS                  | 800,00 €     | 1.400,00 €   | 75%   | 2.600,00 €   | 86%   | 6.000,00 €   | 131%   | 6.000,00 €   |
| TRIBUTOS I.S.                       | - €          | - €          |       | - €          |       | - €          |        | 667,32 €     |
| PREVENCIÓN RIESGOS LAB.             | 800,00 €     | 800,00 €     | 0%    | 800,00 €     | 0%    | 800,00 €     | 0%     | 800,00 €     |
| SEGURO RESP. CIVIL                  | 276,03 €     | 276,03 €     | 0%    | 276,03 €     | 0%    | 276,03 €     | 0%     | 276,03 €     |
| SEGURO DE ACCIDENTES                | 198,75 €     | 198,75 €     | 0%    | 198,75 €     | 0%    | 198,75 €     | 0%     | 198,75 €     |
| SEGURO INSTALACIONES, MOB..         | 644,23 €     | 644,23 €     | 0%    | 644,23 €     | 0%    | 644,23 €     | 0%     | 644,23 €     |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES        | 300,00 €     | 900,00 €     | 200%  | 900,00 €     | 0%    | 900,00 €     | 0%     | 900,00 €     |
| SUMINISTROS                         | 6.193,08 €   | 10.517,70 €  | 70%   | 10.517,70 €  | 0%    | 10.517,70 €  | 0%     | 10.517,70 €  |
| SERVICIO CATERING                   | 8.800,00 €   | 24.300,00 €  | 176%  | 24.476,00 €  | 1%    | 24.786,00 €  | 1%     | 47.092,00 €  |
| SEGURIDAD                           | 220,80 €     | 441,60 €     | 100%  | 441,60 €     | 0%    | 441,60 €     | 0%     | 441,60 €     |
| MANTENIMIENTO WEB                   | 400,00 €     | 400,00 €     | 0%    | 400,00 €     | 0%    | 400,00 €     | 0%     | 400,00 €     |
| LIMPIEZA                            | 4.600,00 €   | 9.350,00 €   | 103%  | 9.350,00 €   | 0%    | 9.900,00 €   | 6%     | 9.900,00 €   |
| RETENCIONES SALARIALES IRPF         | 1.461,26 €   | 11.040,30 €  | 656%  | 12.024,36 €  | 9%    | 12.460,22 €  | 4%     | 13.029,14 €  |
| LIQUIDACIÓN COSTES LABORALES S.S.   | 9.710,70 €   | 32.433,65 €  | 234%  | 33.368,33 €  | 3%    | 34.647,26 €  | 4%     | 36.293,58 €  |
| <b>OTROS PAGOS</b>                  | 209.723,21 € | 36.163,78 €  | -83%  | 42.435,78 €  | 17%   | 36.163,78 €  | -15%   | 36.163,78 €  |
| AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO               | 19.044,26 €  | 24.353,44 €  | 28%   | 26.100,97 €  | 7%    | 27.973,89 €  | 7%     | 29.981,21 €  |
| GASTOS FINANCIEROS                  | 11.092,21 €  | 11.810,34 €  | 6%    | 10.062,81 €  | -15%  | 8.189,88 €   | -19%   | 6.182,56 €   |
| GASTOS CONSTITUCIÓN*                | 460,43 €     | - €          | -100% | - €          |       | - €          |        | - €          |
| COMISIÓN APERTURA PRÉSTAMO          | 6.000,00 €   | - €          | -100% | - €          |       | - €          |        | - €          |
| OBRA REFORMA LOCAL                  | 150.528,00 € | - €          | -100% | 6.272,00 €   |       | - €          | -100%  | - €          |
| 7% DESPACHO ARQUITECTOS             | 10.976,00 €  | - €          | -100% | - €          |       | - €          |        | - €          |
| CREACIÓN PÁGINA WEB                 | 350,00 €     | - €          | -100% | - €          |       | - €          |        | - €          |
| COMPRA DE MOBILIARIO                | 11.272,30 €  | - €          | -100% | - €          |       | - €          |        | - €          |
| <b>SALDO NETO</b>                   | 13.537,42 €  | - 322,39 €   | -102% | - 3.655,57 € | 1034% | 38.429,44 €  | -1151% | 68.220,95 €  |
| <b>SALDO ACUMULADO FINAL DE AÑO</b> | 13.537,42 €  | 13.215,04 €  | -2%   | 9.559,47 €   | -28%  | 47.988,91 €  | 402%   | 116.209,86 € |



Destacar como para los ejercicios 2014 y 2015, el saldo neto de estos ejercicios es negativo, debido principalmente en el 2015, por el pago del último plazo que como garantía quedaba pendiente del pago de la reforma del local. Los demás ejercicios obtienen unos saldos netos positivos y cuantiosos.

Los saldos acumulados a final de año se mantienen años tras año positivos, lo que corrobora que no existiría problema de liquidez durante estos primeros años críticos de comienzo de la actividad y que mejorarían con el paso de los años.

Se considera que la tesorería prevista es positiva y permite atender a los compromisos de pago.

## 7.6. UMBRAL DE RENTABILIDAD O PUNTO DE EQUILIBRIO

A partir de las suposiciones planteadas, se calcula el punto de equilibrio para cada uno de los ejercicios económicos. Se obtendrá las unidades monetarias en cifras de ventas necesarias para cubrir todos los pagos.

Para el análisis del punto de equilibrio tendremos en cuenta los siguientes elementos: las Cifras de ventas, los costes fijos, costes variables.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costes Fijos}}{1 - \frac{\text{Costes Variables}}{\text{Importe de las Ventas}}}$$

En la tabla se muestran las unidades monetarias en cifras de ventas para cada uno de los ejercicios necesarios para a partir del cual se empiezan a obtener beneficios.

|                            |                     |
|----------------------------|---------------------|
| <b>2013</b>                |                     |
| Costes Fijos               | 57.319,37 €         |
| Margen Bruto               | 62%                 |
| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>92.904,30 €</b>  |
| <b>2014</b>                |                     |
| Costes Fijos               | 97.993,85 €         |
| Margen Bruto               | 59%                 |
| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>167.055,20 €</b> |
| <b>2015</b>                |                     |
| Costes Fijos               | 100.170,43 €        |
| Margen Bruto               | 59%                 |
| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>170.645,91 €</b> |
| <b>2016</b>                |                     |
| Costes Fijos               | 105.301,49 €        |
| Margen Bruto               | 64%                 |
| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>164.772,67 €</b> |
| <b>2017</b>                |                     |
| Costes Fijos               | 128.711,41 €        |
| Margen Bruto               | 69%                 |
| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>187.355,63 €</b> |

Tabla 47. Umbral de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.



## 7.7. PREVISIÓN A CINCO AÑOS

Partiendo de la simulación planteada con los presupuestos de tesorería para los cinco primeros ejercicios, se procede a continuación a realizar el análisis de los balances previsionales y cuentas de resultados para estos cinco primeros años de actividad.

### 7.7.1. Análisis del balance previsional (5 ejercicios)

De acuerdo con las previsiones anteriores, los balances se estiman como se visualizan en la tabla siguiente:

Tabla 48. Balances de situación previsionales.

| Balances previsionales                   | 2013               | 2014               | %     | 2015               | %     | 2016              | %     | 2017              | %    |
|--|--------------------|--------------------|-------|--------------------|-------|-------------------|-------|-------------------|------|
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>               | <b>168.457,18</b>  | <b>142.198,49</b>  | -16%  | <b>116.307,51</b>  | -18%  | <b>90.931,32</b>  | -22%  | <b>65.555,13</b>  | -28% |
| Inmovilizado intangible                  | 277,08             | 102,08             | -63%  | -                  | -100% | -                 | -     | -                 | -    |
| Página Web                               | 350,00             | 350,00             | 0%    | 350,00             | 0%    | 350,00            | 0%    | 350,00            | 0%   |
| Amortiz. Acom. Inm. Intang               | - 72,92            | - 247,92           | 240%  | - 350,00           | 41%   | - 350,00          | 0%    | - 350,00          | 0%   |
| <b>Inmovilizado material</b>             | <b>168.180,10</b>  | <b>142.096,41</b>  | -16%  | <b>116.307,51</b>  | -18%  | <b>90.931,32</b>  | -22%  | <b>65.555,13</b>  | -28% |
| Instalaciones y Construc.                | 167.776,00         | 167.776,00         | 0%    | 167.776,00         | 0%    | 167.776,00        | 0%    | 167.776,00        | 0%   |
| Mobiliario                               | 9.857,30           | 9.857,30           | 0%    | 9.857,30           | 0%    | 9.857,30          | 0%    | 9.857,30          | 0%   |
| Equipos Proc. Infor                      | 1.415,00           | 1.415,00           | 0%    | 1.415,00           | 0%    | 1.415,00          | 0%    | 1.415,00          | 0%   |
| Amortiz. Acom. Inm. Material             | - 10.868,20        | - 36.951,89        | 240%  | - 62.740,79        | 70%   | - 88.116,98       | 40%   | - 113.493,17      | 29%  |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                  | <b>13.537,42</b>   | <b>13.215,03</b>   | -2%   | <b>9.559,47</b>    | -28%  | <b>47.988,91</b>  | 402%  | <b>116.209,86</b> | 142% |
| <b>Efectivo y otros activos líquidos</b> | <b>13.537,42</b>   | <b>13.215,03</b>   | -2%   | <b>9.559,47</b>    | -28%  | <b>47.988,91</b>  | 402%  | <b>116.209,86</b> | 142% |
| Tesorería                                | 13.537,42          | 13.215,03          | -2%   | 9.559,47           | -28%  | 47.988,91         | 402%  | 116.209,86        | 142% |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                      | <b>181.994,60</b>  | <b>155.413,52</b>  | -15%  | <b>125.866,98</b>  | -19%  | <b>138.920,23</b> | 10%   | <b>181.764,99</b> | 31%  |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                   | <b>- 10.644,24</b> | <b>- 13.536,56</b> | 27%   | <b>- 10.884,65</b> | -20%  | <b>29.230,27</b>  | -369% | <b>96.922,03</b>  | 232% |
| Capital                                  | 21.000,00          | 21.000,00          | 0%    | 21.000,00          | 0%    | 21.000,00         | 0%    | 21.000,00         | 0%   |
| Reservas Obligatorias                    |                    |                    |       |                    |       | 1.779,52          |       | 16.415,58         |      |
| Reservas Voluntarias                     |                    |                    |       |                    |       |                   |       | 6.005,87          |      |
| Fondo formación y promoción coope.       |                    |                    |       |                    |       | 444,88            |       | 4.103,89          |      |
| Rtdos ejercicios anteriores              |                    | - 31.644,24        |       | - 34.536,56        | 9%    |                   | -100% |                   |      |
| Rtdo. ejercicio                          | - 31.644,24        | - 2.892,32         | -91%  | 2.651,91           | -192% | 6.005,87          | 126%  | 49.396,69         | 722% |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>               | <b>162.874,29</b>  | <b>130.501,31</b>  | -20%  | <b>102.527,43</b>  | -21%  | <b>72.546,21</b>  | -29%  | <b>40.413,56</b>  | -44% |
| Deudas a largo Ent. Cto.                 | 156.602,29         | 130.501,31         | -17%  | 102.527,43         | -21%  | 72.546,21         | -29%  | 40.413,56         | -44% |
| Otros a largo                            | 6.272,00           |                    | -100% |                    |       |                   |       |                   |      |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                  | <b>29.764,55</b>   | <b>38.448,77</b>   | 29%   | <b>34.224,20</b>   | -11%  | <b>37.143,75</b>  | 9%    | <b>44.429,40</b>  | 20%  |
| <b>Deudas a corto</b>                    | <b>24.353,44</b>   | <b>32.372,97</b>   | 33%   | <b>27.973,89</b>   | -14%  | <b>29.981,21</b>  | 7%    | <b>32.132,65</b>  | 7%   |
| Deudas a corto Ent. Cto.                 | 24.353,44          | 26.100,97          | 7%    | 27.973,89          | 7%    | 29.981,21         | 7%    | 32.132,65         | 7%   |
| Otras deudas                             |                    | 6.272,00           |       | -                  | -100% | -                 |       | -                 |      |
| <b>Acreedores Comerciales</b>            | <b>5.411,11</b>    | <b>6.075,80</b>    | 12%   | <b>6.250,31</b>    | 3%    | <b>7.162,54</b>   | 15%   | <b>12.296,75</b>  | 72%  |
| Seg.Social acreedora                     | 2.632,01           | 2.709,24           | 3%    | 2.787,19           | 3%    | 2.896,37          | 4%    | 3.036,11          | 5%   |
| H.P. Acreedora por IRPF                  | 2.779,10           | 3.366,56           | 21%   | 3.463,12           | 3%    | 3.598,85          | 4%    | 3.772,12          | 5%   |
| H.P. Acreedora por I.S.                  |                    |                    |       |                    |       | 667,32            |       | 5.488,52          |      |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>    | <b>181.994,60</b>  | <b>155.413,52</b>  | -15%  | <b>125.866,98</b>  | -19%  | <b>138.920,23</b> | 10%   | <b>181.764,99</b> | 31%  |

Se han tenido en cuenta también las consideraciones siguientes:

- Una vez efectuada la inversión inicial no se prevén nuevas inversiones de activo no corriente en los cinco primeros años. Será al séptimo año cuando se decida si acceder a la compra o no del local.



- La amortización del inmovilizado intangible, así como de los sistemas informáticos se ha considerado en dos años. La amortización del inmovilizado material se establece en siete años, aunque contablemente para instalaciones sea de diez años, se establecen siete años, para que en el séptimo año la reforma haya sido amortizada en su totalidad y emprender sin carga alguna la posible compra del local. Estas posibles diferencias serán compensadas con una menor amortización fiscal.
- La Ley de cooperativas de trabajo asociado, establece que los excedentes netos del ejercicio, antes de considerar el impuesto de sociedades, se tiene que destinar un 20% a la Reserva Obligatoria (hasta que ésta alcance la cifra del capital social suscrito), y un 5% al Fondo de Formación y Promoción cooperativa. El resto será aplicado a los fines que decida la Asamblea, la Ley establece tres posibilidades, entre ellas, por la que se opta, en el cuarto año, después de deducidos los resultados negativos y haber establecido la reserva obligatoria y el Fondo de Formación y promoción, el excedente, una vez deducido el impuesto de sociedades, destinarlo a las reservas voluntarias, con el fin de crear un fondo destinado a la compra del local.
- Destaca el voluminoso importe de las deudas a corto plazo con entidades de crédito, resultado de la devolución del préstamo y el pago de los intereses correspondientes, aun así y tal y como se comprueba en el flujo de caja de puntos anteriores es perfectamente asumible.
- Al cuarto curso de actividad y como está definido en la estrategia, el objetivo de ampliar a una clase más el curso de 2 a 3 años, se lleva a cabo gracias a la posibilidad que ofrecen las instalaciones que desde un principio se acondiciona un aula para esta posibilidad, siendo utilizada hasta el momento como sala multiusos. Esta decisión hace incrementar nuestros ingresos en el curso 2016-2017. Aunque cabe destacar que en el ejercicio 2015 el resultado del ejercicio ya es positivo.



- En el ejercicio 2014 queda pendiente, tal y como queda reflejado en el balance, en la partida de otras deudas, el pago de la última parte de la reforma, atrasado este pago como garantía del resultado de las obras.

Cabe destacar la descapitalización de nuestro balance, con un patrimonio neto negativo en sus dos primeros ejercicios económicos, debido en su totalidad a unos resultados del ejercicio negativos. A partir del tercer año, segundo del curso escolar, ya que la actividad de la cooperativa comienza en septiembre, la cooperativa comienza a obtener resultados positivos, aun a pesar de la fuerte inversión inicial.

El fondo de maniobra es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, tener un fondo de maniobra suficiente es una garantía para la estabilidad financiera a corto plazo, en este caso los fondos de maniobra de los tres primeros ejercicios son negativos, debido a que la amortización del préstamo que es en apenas siete años. Aun así, al cuarto año la cooperativa obtiene un fondo de maniobra positivo. Por lo tanto, y aunque el fondo de maniobra en su origen es negativo, al cuarto año es positivo y al quinto año se incrementa considerablemente, por lo tanto la política de la cooperativa es adecuada, y en el ejercicio 2016, la cooperativa se encontrará en una situación de equilibrio. En el ejercicio 2017, la cooperativa llegará incluso a encontrarse en una situación de ociosidad, ya que su fondo de maniobra será superior al pasivo corriente, puesto que en el año 2019 está prevista la inversión de la compra del local, hasta ese ejercicio ese activo corriente ocioso se tratará de depositar en un depósito seguro para mientras tanto genere unos intereses o la posibilidad de adelantar las amortizaciones del préstamo.

Tal y como refleja los flujos de caja, anteriormente expuestos, la cooperativa no tendría ningún problema de liquidez aun teniendo unos fondos de maniobra negativos.

Por lo tanto, con las cifras expuestas se demuestra que si se cumplen las previsiones la cooperativa conseguirá beneficios suficientes y que la tesorería generada permitirá devolver el préstamo y emprender una nueva etapa con la compra definitiva del local.



### 7.7.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias (5 ejercicios)

En primer lugar destacar de la cuenta de pérdidas y ganancias, sus resultados de explotación, que en todos los ejercicios se muestran positivos, exceptuando el primero que lógicamente no lo es, ya que en el primer ejercicio, el 2013, la actividad propia de la cooperativa inicia en el mes de septiembre y por lo tanto no es hasta este mes cuando la cooperativa comienza a obtener ingresos.

El incremento de los resultados de explotación es considerable, pasando de un margen negativo de -16,7% en el 2013 a un margen positivo 5,4% en 2015. En el siguiente gráfico se destaca visualmente la evolución del resultado de explotación durante los cinco primeros ejercicios.

Gráfica 13. Resultado de explotación.



Fuente: Elaboración propia

El resultado financiero sin embargo, es negativo durante todos los ejercicios económicos, aunque compensados por el resultado de explotación a partir del segundo ejercicio. Es debido a la cuantiosa inversión inicial y la decisión de amortizar el préstamo en siete años, por los motivos ya expuestos en puntos anteriores.

Aunque el resultado del ejercicio en los dos primeros años es negativo, a partir del tercer año se comienzan a compensar los resultados negativos de los dos ejercicios anteriores, y al cuarto ejercicio económico la cooperativa ya ha compensado los resultados negativos de ejercicios anteriores, consiguiendo unos excedentes de 6.005,87 euros, una vez deducidas tal como establece las destinados íntegramente a las reservas voluntarias, tal y como la Ley de Cooperativas de Trabajo Asociado establece destinar el 20% del resultado antes de impuestos a las Reservas





Obligatorias y el 5% al Fondo de Formación y Promoción cooperativista, además de haber deducido el impuesto de sociedades correspondiente.

Acordando destinar íntegramente a Reservas Voluntarias el excedente indicado. Este acuerdo viene motivado por la decisión de hacer efectiva la compra del local en el séptimo año.

Es factible una evolución positiva de la cooperativa, demostrada en este caso por su cuenta de resultados.

Tabla 49. Cuenta de pérdidas y ganancias.

| CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS                  | AÑO 2013           | AÑO 2014           | AÑO 2015           | AÑO 2016          | AÑO 2017          |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>             |                    |                    |                    |                   |                   |
| <b>1. Importe neto de la cifra de negocio</b> | <b>63.930,00</b>   | <b>151.830,00</b>  | <b>152.985,60</b>  | <b>177.714,60</b> | <b>213.590,20</b> |
| Ventas  | 63.930,00          | 151.830,00         | 152.985,60         | 177.714,60        | 213.590,20        |
| <b>4. Aprovisionamientos</b>                  | <b>800,00</b>      | <b>1.400,00</b>    | <b>2.600,00</b>    | <b>6.000,00</b>   | <b>6.000,00</b>   |
| Compras                                       | 800,00             | 1.400,00           | 2.600,00           | 6.000,00          | 6.000,00          |
| <b>5. Otros ingresos de explotación</b>       | <b>23.121,75</b>   | <b>75.192,75</b>   | <b>83.427,27</b>   | <b>103.396,13</b> | <b>126.226,24</b> |
| Ingreso por servicios diversos                | 23.121,75          | 75.192,75          | 83.427,27          | 103.396,13        | 126.226,24        |
| <b>6. Gastos de personal</b>                  | <b>41.797,34</b>   | <b>115.267,74</b>  | <b>119.852,86</b>  | <b>124.548,10</b> | <b>130.557,10</b> |
| Sueldos y salarios                            | 31.616,75          | 88.451,82          | 92.265,46          | 95.879,98         | 100.505,86        |
| S.S. Empresa                                  | 10.180,59          | 26.815,92          | 27.587,40          | 28.668,12         | 30.051,24         |
| <b>7. Otros gastos de explotación</b>         | <b>48.065,32</b>   | <b>75.178,31</b>   | <b>75.354,31</b>   | <b>76.214,31</b>  | <b>98.520,31</b>  |
| Gastos de constitución                        | 460,43             |                    |                    |                   |                   |
| Alquileres                                    | 23.958,00          | 26.136,00          | 26.136,00          | 26.136,00         | 26.136,00         |
| Suministros                                   | 6.193,08           | 10.517,70          | 10.517,70          | 10.517,70         | 10.517,70         |
| Publicidad y marketing                        | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00          | 1.214,00          |
| mantenimiento Web                             | 400,00             | 400,00             | 400,00             | 400,00            | 400,00            |
| Limpieza                                      | 4.600,00           | 9.350,00           | 9.350,00           | 9.900,00          | 9.900,00          |
| Seguridad                                     | 220,80             | 441,60             | 441,60             | 441,60            | 441,60            |
| Prevención riesgos laborales                  | 800,00             | 800,00             | 800,00             | 800,00            | 800,00            |
| Seguros                                       | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01          | 1.119,01          |
| Servicio de catering                          | 8.800,00           | 24.300,00          | 24.476,00          | 24.786,00         | 47.092,00         |
| Reparación y conservación                     | 300,00             | 900,00             | 900,00             | 900,00            | 900,00            |
| <b>8. Amortización del inmovilizado</b>       | <b>10.941,12</b>   | <b>26.258,69</b>   | <b>25.890,98</b>   | <b>25.376,19</b>  | <b>25.376,19</b>  |
| Amortización inmovilizado tangible            | 10.868,20          | 26.083,69          | 25.788,90          | 25.376,19         | 25.376,19         |
| Amortización inmovilizado intangible          | 72,92              | 175,00             | 102,08             |                   |                   |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>          | <b>- 14.552,03</b> | <b>8.918,01</b>    | <b>12.714,72</b>   | <b>48.972,13</b>  | <b>79.362,84</b>  |
| <b>13. Gastos financieros</b>                 | <b>17.092,21</b>   | <b>11.810,34</b>   | <b>10.062,81</b>   | <b>8.189,88</b>   | <b>6.182,56</b>   |
| Comisión apertura préstamo                    | 6.000,00           |                    |                    |                   |                   |
| Por deudas con entidades de crédito           | 11.092,21          | 11.810,34          | 10.062,81          | 8.189,88          | 6.182,56          |
| <b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>              | <b>- 17.092,21</b> | <b>- 11.810,34</b> | <b>- 10.062,81</b> | <b>- 8.189,88</b> | <b>- 6.182,56</b> |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>      | <b>- 31.644,24</b> | <b>- 2.892,32</b>  | <b>2.651,91</b>    | <b>40.782,25</b>  | <b>73.180,28</b>  |
| <b>17. Impuesto sobre beneficios</b>          | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>        | <b>10%</b>        |
| <b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>           |                    |                    |                    | <b>36.704,02</b>  | <b>65.862,25</b>  |
| Rerervas obligatorias 20% BAI                 |                    |                    |                    | 1.779,52          | 14.636,06         |
| Fondo de Formación 5% BAI                     |                    |                    |                    | 444,88            | 3.659,01          |
| Compensación de pérdida ejercicios anteriores | - 31.644,24        | - 34.536,57        | - 31.884,66        | 8.897,59          |                   |
| Impuesto de Sociedades                        | compensación       | compensación       | compensación       | 667,32            | 5.488,52          |
| <b>EXCEDENTE</b>                              |                    |                    |                    | <b>6.005,87</b>   | <b>49.396,69</b>  |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 50. Análisis de la Cuenta de pérdidas y ganancias.

| ANÁLISIS CTA. PÉRDIDAS Y GANANCIAS   |             |             |        |             |       |            |       |            |
|--------------------------------------|-------------|-------------|--------|-------------|-------|------------|-------|------------|
| CTA. PÉRDIDAS Y GANANCIAS            | 2013        | 2014        | %      | 2015        | %     | 2016       | %     | 2017       |
| Total ingresos                       | 87.051,75   | 227.022,75  | 161%   | 236.412,87  | 4%    | 281.110,73 | 19%   | 339.816,44 |
| Venta neta total                     | 63.930,00   | 151.830,00  | 137%   | 152.985,60  | 1%    | 177.714,60 | 16%   | 213.590,20 |
| Ventas                               | 63.930,00   | 151.830,00  | 137%   | 152.985,60  | 1%    | 177.714,60 | 16%   | 213.590,20 |
| Otros ingresos                       | 23.121,75   | 75.192,75   | 225%   | 83.427,27   | 11%   | 103.396,13 | 24%   | 126.226,24 |
| Coste de las ventas                  | 33.343,24   | 93.852,20   | 181%   | 97.636,74   | 4%    | 101.460,92 | 4%    | 106.366,01 |
| Personal Producción del servicio     | 33.343,24   | 93.852,20   | 181%   | 97.636,74   | 4%    | 101.460,92 | 4%    | 106.366,01 |
| MARGEN BRUTO                         | 53.708,51   | 133.170,55  | 148%   | 138.776,13  | 4%    | 179.649,81 | 29%   | 233.450,43 |
|                                      | 62%         | 59%         |        | 59%         |       | 64%        |       | 69%        |
| Gastos operativos                    | 57.319,37   | 97.993,85   | 71%    | 100.170,43  | 2%    | 105.301,49 | 5%    | 128.711,41 |
| Personal                             | 8.454,05    | 21.415,54   | 153%   | 22.216,12   | 4%    | 23.087,18  | 4%    | 24.191,10  |
| Gastos de constitución               | 460,43      |             | -100%  |             |       |            |       |            |
| Alquileres                           | 23.958,00   | 26.136,00   | 9%     | 26.136,00   | 0%    | 26.136,00  | 0%    | 26.136,00  |
| Suministros                          | 6.193,08    | 10.517,70   | 70%    | 10.517,70   | 0%    | 10.517,70  | 0%    | 10.517,70  |
| Publicidad y marketing               | 1.214,00    | 1.214,00    | 0%     | 1.214,00    | 0%    | 1.214,00   | 0%    | 1.214,00   |
| Mantenimiento Web                    | 400,00      | 400,00      | 0%     | 400,00      | 0%    | 400,00     | 0%    | 400,00     |
| Limpieza                             | 4.600,00    | 9.350,00    | 103%   | 9.350,00    | 0%    | 9.900,00   | 6%    | 9.900,00   |
| Seguridad                            | 220,80      | 441,60      | 100%   | 441,60      | 0%    | 441,60     | 0%    | 441,60     |
| Prevención Riesgos Laborales         | 800,00      | 800,00      | 0%     | 800,00      | 0%    | 800,00     | 0%    | 800,00     |
| Seguros                              | 1.119,01    | 1.119,01    | 0%     | 1.119,01    | 0%    | 1.119,01   | 0%    | 1.119,01   |
| Servicio catering                    | 8.800,00    | 24.300,00   | 176%   | 24.476,00   | 1%    | 24.786,00  | 1%    | 47.092,00  |
| Reparación y conservación            | 300,00      | 900,00      | 200%   | 900,00      | 0%    | 900,00     | 0%    | 900,00     |
| Aprovisionamiento material           | 800,00      | 1.400,00    | 75%    | 2.600,00    | 86%   | 6.000,00   | 131%  | 6.000,00   |
| E.B.I.T.D.A.                         | - 3.610,86  | 35.176,70   | -1074% | 38.605,70   | 10%   | 74.348,32  | 93%   | 104.739,02 |
| Amortizaciones                       | 10.941,12   | 26.258,69   | 140%   | 25.890,98   | -1%   | 25.376,19  | -2%   | 25.376,19  |
| Amortización Inmovilizado tangible   | 10.868,20   | 26.083,69   | 140%   | 25.788,90   | -1%   | 25.376,19  | -2%   | 25.376,19  |
| Amortización Inmovilizado intangible | 72,92       | 175,00      | 140%   | 102,08      | -42%  |            | -100% |            |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN             | - 14.551,98 | 8.918,01    | -161%  | 12.714,72   | 43%   | 48.972,13  | 285%  | 79.362,83  |
| Resultado Financiero                 | - 17.092,21 | - 11.810,34 | -31%   | - 10.062,81 | -15%  | - 8.189,88 | -19%  | - 6.182,56 |
| Ingresos Financieros                 |             |             |        |             |       |            |       |            |
| Gastos Financieros                   | 17.092,21   | 11.810,34   | -31%   | 10.062,81   | -15%  | 8.189,88   | -19%  | 6.182,56   |
| Gastos apertura préstamo             | 6.000,00    |             | -100%  |             |       |            |       |            |
| Por deudas con entidades de crédito  | 11.092,21   | 11.810,34   | 6%     | 10.062,81   | -15%  | 8.189,88   | -19%  | 6.182,56   |
| RESULTADO DEL EJERCICIO              | 2013        | 2014        | 0%     | 2015        | 0%    | 2016       | 0%    | 2017       |
| Resultado antes de impuestos         | - 31.644,19 | - 2.892,32  | -91%   | 2.651,91    | -192% | 40.782,25  | 1438% | 73.180,27  |
| Impuesto sobre beneficios            |             |             |        |             |       | 667,32     |       | 5.488,52   |
| RESULTADO DEL EJERCICIO              |             |             |        |             |       | 6.005,92   |       | 49.396,69  |

Fuente: Elaboración propia.



En el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias, para el cálculo del Margen Bruto, se determina que el coste variable, será el coste de personal directamente relacionado a la realización y obtención del servicio.

El Margen Bruto se mantiene positivo y creciente desde el mismo inicio de la actividad y durante todos los ejercicios posteriores, lo que resulta de vital importancia, ya que éste es el resultado directo de la actividad propia de la cooperativa. El Margen Bruto supone en el primer ejercicio el 60% de los ingresos por ventas, siendo en el año 2017 el Margen Bruto el 70% del ingreso por ventas.

El EBITDA resulta negativo en su primer ejercicio, debido a como ya se ha señalado anteriormente, la actividad propia de la cooperativa comienza con el curso escolar, en septiembre, en este primer año, los ingresos son efectivos desde el mes de julio. A partir del segundo año, el EBITDA se mantiene positivo

Los resultados financieros en todos los ejercicios resultan negativos, evidentemente por la deuda contraída con la Entidad Bancaria con la devolución del préstamo.

Destacar que los resultados a partir del tercer ejercicio y sucesivos son positivos, incrementándose considerablemente, pasando de 2.651,91 euros en el 2015 a obtener unos resultados de 40.782,25 euros en el 2016.

## 7.8. ANÁLISIS DE LOS RATIOS

Tabla 51. Ratios de liquidez.

| RATIOS DE LIQUIDEZ      |                     |         | 2013   | 2014   | 2015  | 2016 | 2017 |
|-------------------------|---------------------|---------|--------|--------|-------|------|------|
| Liquidez General =      | $\frac{AC}{PC}$     | (1,5-2) | 0,45   | 0,34   | 0,28  | 1,29 | 2,62 |
| Tesorería =             | $\frac{R + D}{PC}$  | (1)     | 0,45   | 0,34   | 0,28  | 1,29 | 2,62 |
| Disponibilidad =        | $\frac{D}{PC}$      | (0,3)   | 0,45   | 0,34   | 0,28  | 1,29 | 2,62 |
| F.M. sobre activo =     | $\frac{FM}{Activo}$ |         | - 0,09 | - 0,16 | -0,18 | 0,08 | 0,39 |
| F.M. sobre deudas c/p = | $\frac{FM}{PC}$     | (0,5-1) | - 0,55 | -0,66  | -0,72 | 0,29 | 1,62 |

Fuente: Elaboración propia



Lo primero que llama la atención al observar los resultados de los ratios de liquidez, es la coincidencia de estos resultados, tanto en el ratio de liquidez general, tesorería y disponibilidad. Esto se debe a que la cooperativa, es una empresa de servicios y por lo tanto carece de existencias y de realizable.

El ratio de liquidez general se encuentra muy por debajo del valor óptimo, lo que puede reflejar una cuota insuficiente para atender las deudas a corto plazo. Sin embargo en el 2016 el valor del ratio roza el valor óptimo que es 1,5 y un año después sobrepasa el rango lo que puede indicar una infrautilización de los activos corrientes.

Cabe destacar los resultados del ratio de disponible, ya que este ratio es el que nos indica si realmente la empresa tendrá suficiente liquidez para afrontar las deudas a corto plazo. En todos los años, incluso el complicado primer año de inicio de la actividad el ratio es superior al valor óptimo. Lo que nos indica que con nuestro disponible podremos hacer frente a las deudas más inmediatas, como así lo demuestra el flujo de caja analizado con anterioridad.

Los ratios del Fondo de Maniobra sobre activo y sobre pasivo corriente, son negativos, en los tres primeros ejercicios pero en los años siguientes estos ratios mejoran.

Tabla 52. Ratios de endeudamiento.

| RATIOS DE ENDEUDAMIENTO        |                                   |             | 2013   | 2014   | 2015   | 2016 | 2017  |
|--------------------------------|-----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|------|-------|
| Endeudamiento =                | $\frac{PC + PNC}{PN + Pasivo}$    | (0,4-0,6)   | 1,06   | 1,09   | 1,09   | 0,79 | 0,47  |
| Autonomía =                    | $\frac{PN}{Pasivo}$               | (0,7-1,5)   | - 0,06 | - 0,08 | - 0,08 | 0,27 | 1,14  |
| Solvencia =                    | $\frac{Activo}{Pasivo}$           | (1,5)       | 0,94   | 0,92   | 0,92   | 1,27 | 2,14  |
| Calidad deuda =                | $\frac{PC}{Pasivo}$               | (mejor ≈ 0) | 0,15   | 0,23   | 0,25   | 0,34 | 0,52  |
| Gastos financieros s/ventas =  | $\frac{GF}{Ventas}$               | (0,04-0,05) | 0,27   | 0,08   | 0,07   | 0,05 | 0,03  |
| Coste deuda =                  | $\frac{GF}{Pasivo con coste}$     | (mejor ≈ 0) | 0,70   | 0,45   | 0,36   | 0,27 | 0,19  |
| Cobertura gastos financieros = | $\frac{BAII}{Gastos Financieros}$ | (>1)        | - 0,85 | 0,76   | 1,26   | 5,98 | 12,84 |

Fuente: Elaboración propia



El ratio de endeudamiento en los primeros ejercicios es muy elevado y según pasan los años se va equilibrando y acercando a su valor óptimo, consiguiendo en el ejercicio 2016 y en el ejercicio 2017 encontrarse dentro del rango óptimo. Esto nos indica la importante deuda contraída por la cooperativa para el inicio de su actividad.

Los valores obtenidos del ratio de autonomía están muy por debajo del valor mínimo recomendado, a excepción del ejercicio 2017, hasta este ejercicio, los resultados del ratio muestran que el exceso de deuda disminuye la capacidad financiera con sus recursos propios. Lo que indica que se pierde autonomía financiera y que nuestra cooperativa es una empresa un tanto descapitalizada.

El ratio de solvencia mide la capacidad que tendrá la cooperativa para hacer frente a la deuda, los resultados rozan en los primeros tres ejercicios el 1, por lo que en principio la empresa podría hacer frente a su deuda, pero admitiendo que la cooperativa no goza de buena solvencia.

Con el ratio de calidad de la deuda se determina si la deuda a largo plazo es mayor o menor de la deuda a corto plazo, ya que siempre interesa que la mayor cantidad de deuda sea a largo plazo. En este caso la deuda es el préstamo contraído con una Entidad Financiera.

En los ratios relacionados con el gasto financiero observamos que el resultado del cálculo de estos ratios, en un principio se encuentra lejos del rango óptimo, pero que según pasan los ejercicios económicos se acerca y llega a entrar dentro del rango óptimo, lo que indica que nuestros gastos financieros no son demasiado elevados.

Por último al analizar el ratio de cobertura de los gastos financieros, se observa que aumentan de un año a otro, lo que indica que la cooperativa tiene capacidad para cubrir los gastos financieros con sus resultados.



## 7.9. EPÍLOGO

Se inicia el análisis económico financiero con la descripción pormenorizada de la inversión: La reforma del local y la compra del mobiliario para acondicionar las instalaciones para iniciar la actividad.

Continúa este punto con el análisis de la inversión y su forma de financiación, que se indica que se decide solicitar un préstamo a una entidad financiera por el importe de 200.000,00 euros a devolver en siete años.

Se describen los ingresos y los gastos derivados del funcionamiento de la actividad de la cooperativa y se presentan los flujos de caja o presupuestos de tesorería para los cinco primeros ejercicios, obteniendo unos saldos acumulados al final de año, positivos y destacando la posibilidad de hacer frente a todos los pagos a los largo de los meses de estos cinco primeros años.

Al analizar el Balance de Situación previsional y Balances previsionales de los cinco primeros ejercicios, se demuestra que la cooperativa conseguirá beneficios suficientes y que la tesorería generada permitirá devolver sin problemas el préstamo.

Con el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, la cuenta de resultados, se observa que los resultados de explotación, los relacionados con la actividad propia de la cooperativa, resultan positivos en todos los ejercicios, menos lógicamente en el atípico primer año de inicio de la actividad.

En el 2015 se obtienen unos resultados positivos antes de impuestos y en los siguientes, el resultado del ejercicio es positivo.

Del análisis de los ratios de liquidez general y endeudamiento, su evolución, en general positiva, alcanzando en casi todos los casos el rango óptimo, en los últimos tres ejercicios.

La cooperativa en apenas dos años pasa de obtener unas cuotas insuficientes para atender las deudas a corto plazo a que el ratio muestre que en el 2016 la



cooperativa esté infrutilizando sus activos corrientes, lo que afirma la viabilidad de la empresa.







# CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES.

---



## 8. CONCLUSIONES

A partir del trabajo desarrollado a lo largo de los capítulos anteriores, en este punto se plantearán a modo de resumen, las conclusiones más importantes a destacar de cada uno de los capítulos.

La conclusión principal es la posibilidad y la viabilidad de llevar a buen término el proyecto, por su análisis, por su desarrollo, por sus resultados. Por lo que nos encontramos ante una interesante oportunidad de negocio.

- **Sobre los antecedentes y la situación actual.**

1. El sector de la educación y en concreto el de la educación infantil, en relación a sus leyes y normas dependen directamente de las administraciones públicas.
2. A pesar de la agravante situación económica en la que se encuentra Europa y en especial España, los informes económicos indican una lenta y muy pausada recuperación de la economía española.
3. Tras el análisis de la población, del sector de la educación y de la educación infantil en concreto se concluye como dato esperanzador para el negocio, la escolarización de los niños y niñas en España, cada vez a una edad mucho más temprana.

- **Sobre los análisis estratégicos, análisis del entorno y la competencia.**

4. Sobre el análisis del macro entorno, señalar los factores legales, con las decisiones políticas, no siempre acertadas, los factores económicos, la situación de recesión y la disminución de la capacidad económica de las familias, entre los factores socioculturales, el aumento demográfico, la adquisición de nuevos hábitos y los factores tecnológicos o las inmensas posibilidades que ofrece internet.
5. En relación a la competencia, se muestran nuestros tres competidores directos. “El Niu”, el más longevo, con instalaciones antiguas pero mejor posicionado en el barrio. “Escola Infantil Fantasía”, el centro con menos



años en el barrio, con instalaciones modernas, buena acogida en el barrio. “Montessori”, Escuela que pertenece a una cadena de Centros infantiles.

6. Al valorar las cinco fuerzas de Porter se concluye:
  - Nivel bajo de amenaza de entrada de nuevos competidores.
  - Nivel medio de amenaza de servicios sustitutivos.
  - Bajo nivel de negociación con los proveedores.
  - Alto poder de negocio de los clientes.
7. Sobre el análisis DAFO, destacar: Las debilidades a intentar superar son la falta de experiencia, las dificultades por captar nuevos clientes o la limitación geográfica, se contrarrestan por el interés que crea la novedad, la formación joven, profesional y muy preparada, la dedicación especial a los padres de los niños y niñas . Las amenazas se deben paliar con las oportunidades, como el crecimiento de la población infantil, la escolarización cada vez a edades más tempranas, o las inmensas posibilidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías.

- **Sobre el análisis de las operaciones**

8. Después de un estudio sobre los diferentes barrios de la ciudad de Valencia. Se decide ubicar en Centro en el barrio de San Isidro, barrio rejuvenecido y en expansión.
9. La elección del local debe ser cuidadoso y meditado por las exigencias normativas y por las posibilidades futuras. Se opta por un local amplio y luminoso. Con la posibilidad de acceder a su compra al séptimo año de alquiler.
10. La actividad principal es la docencia del primer ciclo de educación infantil, con otros servicios auxiliares, como el servicio de comedor, o el uniforme, también se prestan una serie de servicios adicionales que completan y enriquecen el negocio, como un curso extraescolar de inglés, a modo de apoyo o una escuela de verano.
11. La Cooperativa de Trabajo Asociado la conforman cinco socios, un licenciado en ADE, una maestra y licenciada en Psicopedagogía y tres



técnicos superiores en educación infantil, la plantilla de trabajadores se completa con un conserje.

12. La forma jurídica elegida es una Cooperativa de Trabajo Asociado por sus ventajas y porque es la opción que mejor se adapta a las necesidades e intereses de los socios. Cada socio aporta la cantidad de 4.200,00 euros, en total un capital social de 21.000,00 euros
13. Diferenciar por una parte los órganos sociales de la cooperativa de trabajo asociado y por otra su organigrama empresarial.

- **Sobre el Plan de Marketing**

14. Entre los objetivos planteados en el Plan de Marketing se establecen: La fidelización de los clientes y el posicionamiento del Centro. El presupuesto destinado al Plan de Marketing para el primer ejercicio es de 1.964,00 euros.

- **Sobre el análisis económico-financiero**

15. Para la reforma del local, la compra del mobiliario y para el inicio de la actividad en general, es necesaria una financiación externa además de la financiación interna llevada a cabo por la aportación de los propios socios. Para ello se solicita un préstamo a una entidad financiera por el importe de 200.000,00 euros, a devolver en siete años, asumible tal y como nos indica la cuenta de pérdidas y ganancias o el cash flow para los cinco primeros años de actividad.
16. El resultado obtenido del Valor Neto Actual de la inversión a 7 años es de 3.042,74 euros. La Tasa Interna de Retorno es del 6,69%. La inversión es viable y rentable.
17. Tras el análisis del balance de situación y el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias se sustraen las siguientes conclusiones.
  - La cooperativa consigue obtener beneficios. La devolución del préstamo se resuelve sin problemas en la tesorería.



- Los resultados de explotación, los relacionados con la actividad propia de la cooperativa, resultan positivos en todos los ejercicios, excepto el primer año.
18. El resultado del análisis de los ratios de liquidez general y endeudamiento muestran una evolución positiva. Los tres últimos años los resultados se encuentran muy cercanos del valor óptimo.

Tras enumerar las conclusiones, se confirma la viabilidad del proyecto, aun a pesar de la importante inversión inicial.





# BIBLIOGRAFÍA.

---



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

AMAT I SALAS, Oriol. Análisis integral de empresas (2008). Editorial Bresca Profit. Barcelona. ISBN: 978-84-96998-62-9.

CALDAS BLANCO, M<sup>a</sup> Eugenia; CARRIÓN HERREA EZ, Reyes y HERAS FERNÁNDEZ, Antonio José. Empresa e iniciativa emprendedora. Editorial Editex S.A.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, E. (2005): Introducción a la gestión (Management). Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 84-9705-750-3.

GALLEGO DÍEZ, Enriqueta; VARA VARA, Mateo. Manual práctico de contabilidad financiera (2008). Editorial Pirámide. Madrid. ISBN: 978-84-368-2179-6.

GUADALAJARA OLMEDA, Natividad; BARTUAL SANFELIU, Inmaculada y BLASCO RUIZ, Ana. La Inversión y Financiación en la Empresa. Dpto de Economía y Ciencias Sociales. Editorial UPV, 2007. 213p. Ref: 2007.291.

GUZMÁN, Isidoro; PUERTO, Antonio. Contabilidad de Sociedades. Editorial LID Editorial Empresarial, S.L. 2009. Madrid. ISBN: 978-84-8356-097-6.

JULIÁ IGUAL, J.F.; SERVER IZQUIERDO, R.J. (2003): Contabilidad Financiera. Tomo I. Introducción a la contabilidad. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 84-9705-471-7.

KOTLER, Philip. Introducción al Marketing. 2<sup>a</sup> Edición. Prentice Hall, 2000. 496p. ISBN 8483221780

OLTRA CLIMENT, F. (2008): Dirección de Recursos Humanos. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN 978-84-8363-333-5.





RIVERA VILAS, Luís Miguel; CLEMNETE RICOLFE, José. Poli-Marketing. Supuestos de marketing para politécnicos. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Valencia. ISBN: 978-84-8363-496-7.

RUDIGER, Dornbush; FISCHER, Stanley y SLARTZ, Richard. Macroeconomía. 5ª Edición. Madrid: McGraw-Hill, 2002. 592 p. ISBN 8448132181.

## DOCUMENTOS EN LÍNEA

A1. EL CONTEXTO GEOGRÁFICO, DEMOGRÁFICO Y ECONÓMICO DE LA EDUCACIÓN.

<<http://www.mecd.gob.es/dms-static/2c0cc4e8-9713-4ed5-8cff-1b4c29312809/cifrasa1-09-pdf.pdf>>

[10/10/12]

ABC. Cooperativas de Trabajo Asociado.

<<http://www.fevecta.coop/ficheros/publicaciones/ABC-2013-web.pdf>>

[20/05/13]

Análisis económico. Tercer trimestre 2012.

<[http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/1208\\_Situacionespana\\_tcm346-351334.pdf](http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/1208_Situacionespana_tcm346-351334.pdf)>

[10/03/13]

ASÍ DE FÁCIL. Cooperativas de Trabajo Asociado.

<<http://www.fevecta.coop/ficheros/publicaciones/facil.pdf>>

[20/05/13]

Centro estadístico del Ayuntamiento de Valencia.

<<http://www.valencia.es/ayuntamiento/estadistica.nsf/vDocumentosTituloAux/Oficina%20de%20estad%C3%ADstica?opendocument>>

[10/04/13]



Dades estadístiques de la ciutat de València. Ajuntament de València.

<<http://www.aytovalencia.es/ayuntamiento/webs/estadistica/pdf/Dades124.pdf>>

[28/10/12]

Datos y cifras. Curso escolar 2011/12

<<http://www.mecd.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2011/09/datos-y-cifras-2011-2012?documentId=0901e72b80ea4d86>>

[25/10/12]

Datos y cifras. Curso escolar 2012/13

<<http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/datos-cifras/datos-y-cifras-2012-2013-web-pdf.pdf>>

[08/01/13]

DOGV DECRETO 37/2008, de 28 de marzo, del Consell, por el que se establecen los contenidos educativos del primer ciclo de la Educación Infantil en la Comunitat Valenciana.

<[http://www.docv.gva.es/datos/2008/04/03/pdf/2008\\_3829.pdf](http://www.docv.gva.es/datos/2008/04/03/pdf/2008_3829.pdf)>

[13/04/13]

DOGV DECRETO 2/2009, de 9 de enero, del Consell, por el que se establecen los requisitos mínimos que deben cumplir los centros que impartan el Primer Ciclo de la Educación Infantil en la Comunitat Valenciana.

<[http://www.docv.gva.es/datos/2009/01/14/pdf/2009\\_195.pdf](http://www.docv.gva.es/datos/2009/01/14/pdf/2009_195.pdf)>

[13/04/13]

DOGV. ORDEN 66/2013, de 25 de junio, de la Consellería de Educación, Cultura y Deporte, por la que se convocan ayudas económicas destinadas a la escolarización en las escuelas y centros de Educación Infantil de primer ciclo para el curso escolar 2013-2014.



[20/05/13]

Evolución del Sistema Educativo español

<[http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221909\\_5.pdf](http://uom.uib.cat/digitalAssets/221/221909_5.pdf)>

[15/01/13]

Informe mensual. Coyuntura económica. Febrero 2013

<[http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com/im/esp/201302\\_esp.pdf](http://www.pdf.lacaixa.comunicacions.com/im/esp/201302_esp.pdf)>

[05/03/13]

LEY 8/2003, de 24 de marzo, de Cooperativas de la Comunidad Valenciana.

<[http://www.docv.gva.es/portal/ficha\\_disposicion\\_pc.jsp?sig=1404/2003&L=1](http://www.docv.gva.es/portal/ficha_disposicion_pc.jsp?sig=1404/2003&L=1)>

[20/05/13]





# ANEXOS.

---



## ANEXOS

### ANEXO 1. Local y su contexto urbano.

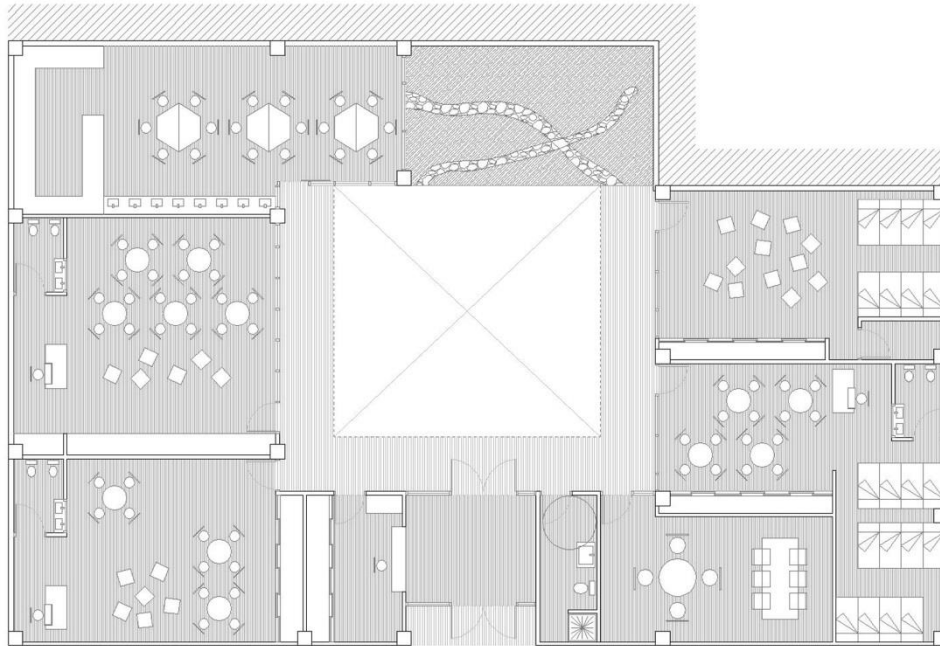
## LOCAL





ANEXO 2. Distribución en planta.

# DISTRIBUCIÓN EN PLANTA





ANEXO 3. Uniforme

## DISEÑO UNIFORME ESCOLAR



Bata infantil



Uniforme otoño-invierno



Uniforme primavera-verano







ANEXO 4. Logotipo





## ANEXO 5. Situación Optimista.

| <b>SITUACIÓN OPTIMISTA</b>                           |                    |                    |                    |                   |                   |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| <b>CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>                  | <b>AÑO 2013</b>    | <b>AÑO 2014</b>    | <b>AÑO 2015</b>    | <b>AÑO 2016</b>   | <b>AÑO 2017</b>   |
| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>                    |                    |                    |                    |                   |                   |
| <b>1. Importe neto de la cifra de negocio</b>        | <b>90.530,00</b>   | <b>214.430,00</b>  | <b>216.057,60</b>  | <b>218.718,60</b> | <b>213.590,20</b> |
| Ventas   | 90.530,00          | 214.430,00         | 216.057,60         | 218.718,60        | 213.590,20        |
| <b>4. Aprovisionamientos</b>                         | <b>800,00</b>      | <b>1.400,00</b>    | <b>2.600,00</b>    | <b>6.000,00</b>   | <b>6.000,00</b>   |
| Compras  | 800,00             | 1.400,00           | 2.600,00           | 6.000,00          | 6.000,00          |
| <b>5. Otros ingresos de explotación</b>              | <b>32.956,75</b>   | <b>99.427,75</b>   | <b>107.858,97</b>  | <b>103.635,83</b> | <b>126.470,64</b> |
| Ingreso por servicios diversos                       | 32.956,75          | 99.427,75          | 107.858,97         | 103.635,83        | 126.470,64        |
| <b>6. Gastos de personal</b>                         | <b>41.797,34</b>   | <b>115.267,74</b>  | <b>119.852,86</b>  | <b>124.548,10</b> | <b>130.557,10</b> |
| Sueldos y salarios                                   | 31.616,75          | 88.451,82          | 92.265,46          | 95.879,98         | 100.505,86        |
| S.S. Empresa   | 10.180,59          | 26.815,92          | 27.587,40          | 28.668,12         | 30.051,24         |
| <b>7. Otros gastos de explotación</b>                | <b>56.865,32</b>   | <b>97.178,31</b>   | <b>101.875,32</b>  | <b>103.426,90</b> | <b>102.631,31</b> |
| Gastos de constitución                               | 460,43             |                    |                    |                   |                   |
| Alquileres   | 23.958,00          | 26.136,00          | 26.136,00          | 26.136,00         | 26.136,00         |
| Suministros  | 6.193,08           | 10.517,70          | 10.517,70          | 10.517,70         | 10.517,70         |
| Publicidad y marketing                               | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00          | 1.214,00          |
| mantenimiento Web                                    | 400,00             | 400,00             | 400,00             | 400,00            | 400,00            |
| Limpieza   | 4.600,00           | 9.350,00           | 9.350,00           | 9.900,00          | 9.900,00          |
| I.S.   |                    |                    | 4.345,01           | 4.772,59          | 4.111,00          |
| Seguridad  | 220,80             | 441,60             | 441,60             | 441,60            | 441,60            |
| Prevención riesgos laborales                         | 800,00             | 800,00             | 800,00             | 800,00            | 800,00            |
| Seguros  | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01          | 1.119,01          |
| Servicio de catering                                 | 17.600,00          | 46.300,00          | 46.652,00          | 47.226,00         | 47.092,00         |
| Reparación y conservación                            | 300,00             | 900,00             | 900,00             | 900,00            | 900,00            |
| <b>8. Amortización del inmovilizado</b>              | <b>10.941,12</b>   | <b>26.258,69</b>   | <b>25.890,98</b>   | <b>25.376,19</b>  | <b>25.376,19</b>  |
| Amortización inmovilizado tangible                   | 10.868,20          | 26.083,69          | 25.788,90          | 25.376,19         | 25.376,19         |
| Amortización inmovilizado intangible                 | 72,92              | 175,00             | 102,08             |                   |                   |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>                 | <b>13.082,97</b>   | <b>73.753,01</b>   | <b>73.697,41</b>   | <b>63.003,23</b>  | <b>75.496,24</b>  |
| <b>13. Gastos financieros</b>                        | <b>17.092,21</b>   | <b>11.810,34</b>   | <b>10.062,81</b>   | <b>8.189,88</b>   | <b>6.182,56</b>   |
| Comisión apertura préstamo                           | 6.000,00           |                    |                    |                   |                   |
| Por deudas con entidades de crédito                  | 11.092,21          | 11.810,34          | 10.062,81          | 8.189,88          | 6.182,56          |
| <b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>                     | <b>- 17.092,21</b> | <b>- 11.810,34</b> | <b>- 10.062,81</b> | <b>- 8.189,88</b> | <b>- 6.182,56</b> |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>             | <b>- 4.009,24</b>  | <b>61.942,68</b>   | <b>63.634,60</b>   | <b>54.813,35</b>  | <b>69.313,68</b>  |
| <b>17. Impuesto sobre beneficios</b>                 | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>        | <b>10%</b>        |
| <b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                  |                    | <b>39.105,07</b>   | <b>42.953,35</b>   | <b>36.999,01</b>  | <b>46.786,74</b>  |
| <b>Reservas obligatorias 20% BAI</b>                 |                    | 11.586,69          | 12.726,92          | 10.962,67         | 13.862,74         |
| <b>Fondo de Formación 5% BAI</b>                     |                    | 2.896,67           | 3.181,73           | 2.740,67          | 3.465,68          |
| <b>Compensación de pérdida ejercicios anteriores</b> | - 4.009,24         | 57.933,43          |                    |                   |                   |
| <b>Impuesto de Sociedades</b>                        | compensación       | 4.345,01           | 4.772,59           | 4.111,00          | 5.198,53          |
| <b>EXCEDENTE</b>                                     |                    | <b>39.105,07</b>   | <b>42.953,35</b>   | <b>36.999,01</b>  | <b>46.786,74</b>  |



| <b>SITUACIÓN OPTIMISTA</b>            |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Balances previsionales</b>         | <b>2013</b>       | <b>2014</b>       | <b>2015</b>       | <b>2016</b>       | <b>2017</b>       |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>            | <b>168.457,18</b> | <b>142.198,49</b> | <b>116.307,51</b> | <b>90.931,32</b>  | <b>65.555,13</b>  |
| Inmovilizado intangible               | 277,08            | 102,08            | -                 | -                 | -                 |
| Página Web                            | 350,00            | 350,00            | 350,00            | 350,00            | 350,00            |
| Amortiz. Acom. Inm. Intang            | - 72,92           | - 247,92          | - 350,00          | - 350,00          | - 350,00          |
| <b>Inmovilizado material</b>          | <b>168.180,10</b> | <b>142.096,41</b> | <b>116.307,51</b> | <b>90.931,32</b>  | <b>65.555,13</b>  |
| Instalaciones y Construc.             | 167.776,00        | 167.776,00        | 167.776,00        | 167.776,00        | 167.776,00        |
| Mobiliario                            | 9.857,30          | 9.857,30          | 9.857,30          | 9.857,30          | 9.857,30          |
| Equipos Proc. Infor                   | 1.415,00          | 1.415,00          | 1.415,00          | 1.415,00          | 1.415,00          |
| Amortiz. Acom. Inm. Material          | - 10.868,20       | - 36.951,89       | - 62.740,79       | - 88.116,98       | - 113.493,17      |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>               | <b>41.172,42</b>  | <b>105.685,04</b> | <b>158.667,15</b> | <b>206.355,10</b> | <b>267.265,77</b> |
| Efectivo y otros activos líquidos     | 41.172,42         | 105.685,04        | 158.667,15        | 206.355,10        | 267.265,77        |
| Tesorería                             | 41.172,42         | 105.685,04        | 158.667,15        | 206.355,10        | 267.265,77        |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                   | <b>209.629,60</b> | <b>247.883,53</b> | <b>274.974,66</b> | <b>297.286,42</b> | <b>332.820,90</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                | <b>16.990,76</b>  | <b>74.588,43</b>  | <b>133.450,43</b> | <b>184.152,78</b> | <b>248.267,94</b> |
| Capital                               | 21.000,00         | 21.000,00         | 21.000,00         | 21.000,00         | 21.000,00         |
| Reservas Obligatorias                 |                   | 11.586,69         | 24.313,61         | 35.276,28         | 49.139,01         |
| Reservas Voluntarias                  |                   |                   | 39.105,07         | 82.058,42         | 119.057,43        |
| Fondo formación y promoción coope.    |                   | 2.896,67          | 6.078,40          | 8.819,07          | 12.284,75         |
| Rtdos ejercicios anteriores           |                   | - 4.009,24        |                   |                   |                   |
| Rtdo. ejercicio                       | - 4.009,24        | 43.114,31         | 42.953,35         | 36.999,01         | 46.786,74         |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>            | <b>162.874,29</b> | <b>130.501,31</b> | <b>102.527,43</b> | <b>72.546,21</b>  | <b>40.413,56</b>  |
| Deudas a largo Ent. Cto.              | 156.602,29        | 130.501,31        | 102.527,43        | 72.546,21         | 40.413,56         |
| Otros a largo                         | 6.272,00          |                   |                   |                   |                   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>               | <b>29.764,55</b>  | <b>42.793,80</b>  | <b>38.996,80</b>  | <b>40.587,43</b>  | <b>44.139,41</b>  |
| <b>Deudas a corto</b>                 | <b>24.353,44</b>  | <b>32.372,97</b>  | <b>27.973,89</b>  | <b>29.981,21</b>  | <b>32.132,65</b>  |
| Deudas a corto Ent. Cto.              | 24.353,44         | 26.100,97         | 27.973,89         | 29.981,21         | 32.132,65         |
| Otras deudas                          |                   | 6.272,00          | -                 | -                 | -                 |
| <b>Acreedores Comerciales</b>         | <b>5.411,11</b>   | <b>10.420,83</b>  | <b>11.022,91</b>  | <b>10.606,22</b>  | <b>12.006,76</b>  |
| Seg.Social acreedora                  | 2.632,01          | 2.709,24          | 2.787,19          | 2.896,37          | 3.036,11          |
| H.P. Acreedora por IRPF               | 2.779,10          | 3.366,58          | 3.463,13          | 3.598,85          | 3.772,12          |
| H.P. Acreedora por I.S.               |                   | 4.345,01          | 4.772,59          | 4.111,00          | 5.198,53          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b> | <b>209.629,60</b> | <b>247.883,53</b> | <b>274.974,66</b> | <b>297.286,42</b> | <b>332.820,90</b> |

| <b>SITUACIÓN OPTIMISTA</b> |             |             |             |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>RATIOS</b>              | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| Liquidez                   | 1,38        | 2,47        | 4,07        | 5,08        | 6,06        |
| Tesorería                  | 1,38        | 2,47        | 4,07        | 5,08        | 6,06        |
| Disponibilidad             | 1,38        | 2,47        | 4,07        | 5,08        | 6,06        |
| Endeudamiento              | 0,92        | 0,70        | 0,51        | 0,38        | 0,25        |
| Autonomía                  | 0,09        | 0,43        | 0,94        | 1,63        | 2,94        |
| Calidad de la deuda        | 0,15        | 0,25        | 0,28        | 0,36        | 0,52        |



## ANEXO 6. Situación pesimista.

| <b>SITUACIÓN PESIMISTA</b>                           |                    |                    |                    |                    |                   |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| <b>CTA. DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>                  | <b>AÑO 2013</b>    | <b>AÑO 2014</b>    | <b>AÑO 2015</b>    | <b>AÑO 2016</b>    | <b>AÑO 2017</b>   |
| <b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>                    |                    |                    |                    |                    |                   |
| <b>1. Importe neto de la cifra de negocio</b>        | <b>51.900,00</b>   | <b>124.800,00</b>  | <b>135.255,60</b>  | <b>177.714,60</b>  | <b>213.590,20</b> |
| Ventas   | 51.900,00          | 124.800,00         | 135.255,60         | 177.714,60         | 213.590,20        |
| <b>4. Aprovisionamientos</b>                         | <b>800,00</b>      | <b>1.400,00</b>    | <b>2.600,00</b>    | <b>6.000,00</b>    | <b>6.000,00</b>   |
| Compras  | 800,00             | 1.400,00           | 2.600,00           | 6.000,00           | 6.000,00          |
| <b>5. Otros ingresos de explotación</b>              | <b>23.039,50</b>   | <b>75.110,50</b>   | <b>83.427,27</b>   | <b>103.396,13</b>  | <b>126.226,24</b> |
| Ingreso por servicios diversos                       | 23.039,50          | 75.110,50          | 83.427,27          | 103.396,13         | 126.226,24        |
| <b>6. Gastos de personal</b>                         | <b>41.797,34</b>   | <b>115.267,74</b>  | <b>119.852,86</b>  | <b>124.548,10</b>  | <b>130.557,10</b> |
| Sueldos y salarios                                   | 31.616,75          | 88.451,82          | 92.265,46          | 95.879,98          | 100.505,86        |
| S.S. Empresa   | 10.180,59          | 26.815,92          | 27.587,40          | 28.668,12          | 30.051,24         |
| <b>7. Otros gastos de explotación</b>                | <b>48.065,32</b>   | <b>75.178,31</b>   | <b>75.354,31</b>   | <b>76.214,31</b>   | <b>98.520,31</b>  |
| Gastos de constitución                               | 460,43             |                    |                    |                    |                   |
| Alquileres   | 23.958,00          | 26.136,00          | 26.136,00          | 26.136,00          | 26.136,00         |
| Suministros  | 6.193,08           | 10.517,70          | 10.517,70          | 10.517,70          | 10.517,70         |
| Publicidad y marketing                               | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00           | 1.214,00          |
| mantenimiento Web                                    | 400,00             | 400,00             | 400,00             | 400,00             | 400,00            |
| Limpieza   | 4.600,00           | 9.350,00           | 9.350,00           | 9.900,00           | 9.900,00          |
| Seguridad  | 220,80             | 441,60             | 441,60             | 441,60             | 441,60            |
| Prevención riesgos laborales                         | 800,00             | 800,00             | 800,00             | 800,00             | 800,00            |
| Seguros  | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01           | 1.119,01          |
| Servicio de catering                                 | 8.800,00           | 24.300,00          | 24.476,00          | 24.786,00          | 47.092,00         |
| Reparación y conservación                            | 300,00             | 900,00             | 900,00             | 900,00             | 900,00            |
| <b>8. Amortización del inmovilizado</b>              | <b>10.941,12</b>   | <b>26.258,69</b>   | <b>25.890,98</b>   | <b>25.376,19</b>   | <b>25.376,19</b>  |
| Amortización inmovilizado tangible                   | 10.868,20          | 26.083,69          | 25.788,90          | 25.376,19          | 25.376,19         |
| Amortización inmovilizado intangible                 | 72,92              | 175,00             | 102,08             |                    |                   |
| <b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>                 | <b>- 26.664,28</b> | <b>- 18.194,24</b> | <b>- 5.015,29</b>  | <b>48.972,13</b>   | <b>79.362,84</b>  |
| <b>13. Gastos financieros</b>                        | <b>17.092,21</b>   | <b>11.810,34</b>   | <b>10.062,81</b>   | <b>8.189,88</b>    | <b>6.182,56</b>   |
| Comisión apertura préstamo                           | 6.000,00           |                    |                    |                    |                   |
| Por deudas con entidades de crédito                  | 11.092,21          | 11.810,34          | 10.062,81          | 8.189,88           | 6.182,56          |
| <b>A.2) RESULTADO FINANCIERO</b>                     | <b>- 17.092,21</b> | <b>- 11.810,34</b> | <b>- 10.062,81</b> | <b>- 8.189,88</b>  | <b>- 6.182,56</b> |
| <b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>             | <b>- 43.756,49</b> | <b>- 30.004,57</b> | <b>- 15.078,09</b> | <b>40.782,25</b>   | <b>73.180,28</b>  |
| <b>17. Impuesto sobre beneficios</b>                 | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>         | <b>10%</b>        |
| <b>A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO</b>                  |                    |                    |                    |                    | <b>16.958,27</b>  |
| <b>Reservas obligatorias 20% BAI</b>                 |                    |                    |                    |                    | 5.024,67          |
| <b>Fondo de Formación 5% BAI</b>                     |                    |                    |                    |                    | 1.256,17          |
| <b>Compensación de pérdida ejercicios anteriores</b> | <b>- 43.756,49</b> | <b>- 73.761,07</b> | <b>- 88.839,16</b> | <b>- 48.056,91</b> | <b>25.123,37</b>  |
| <b>Impuesto de Sociedades</b>                        | compensación       | compensación       | compensación       | compensación       | 1.884,25          |
| <b>EXCEDENTE</b>                                     |                    |                    |                    |                    | <b>16.958,27</b>  |



| <b>SITUACIÓN PESIMISTA</b>               |                    |                    |                    |                    |                   |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Balances previsionales</b>            | <b>2013</b>        | <b>2014</b>        | <b>2015</b>        | <b>2016</b>        | <b>2017</b>       |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>               | <b>168.457,18</b>  | <b>142.198,49</b>  | <b>116.307,51</b>  | <b>90.931,32</b>   | <b>65.555,13</b>  |
| <b>Inmovilizado intangible</b>           | <b>277,08</b>      | <b>102,08</b>      | -                  | -                  | -                 |
| Página Web                               | 350,00             | 350,00             | 350,00             | 350,00             | 350,00            |
| Amortiz. Acom. Inm. Intang               | - 72,92            | - 247,92           | - 350,00           | - 350,00           | - 350,00          |
| <b>Inmovilizado material</b>             | <b>168.180,10</b>  | <b>142.096,41</b>  | <b>116.307,51</b>  | <b>90.931,32</b>   | <b>65.555,13</b>  |
| Instalaciones y Construc.                | 167.776,00         | 167.776,00         | 167.776,00         | 167.776,00         | 167.776,00        |
| Mobiliario                               | 9.857,30           | 9.857,30           | 9.857,30           | 9.857,30           | 9.857,30          |
| Equipos Proc. Infor                      | 1.415,00           | 1.415,00           | 1.415,00           | 1.415,00           | 1.415,00          |
| Amortiz. Acom. Inm. Material             | - 10.868,20        | - 36.951,89        | - 62.740,79        | - 88.116,98        | - 113.493,17      |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                  | <b>1.425,17</b>    | <b>- 26.009,46</b> | <b>- 47.395,03</b> | <b>- 8.965,59</b>  | <b>59.922,68</b>  |
| <b>Efectivo y otros activos líquidos</b> | <b>1.425,17</b>    | <b>- 26.009,46</b> | <b>- 47.395,03</b> | <b>- 8.965,59</b>  | <b>59.922,68</b>  |
| Tesorería                                | 1.425,17           | - 26.009,46        | - 47.395,03        | - 8.965,59         | 59.922,68         |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                      | <b>169.882,35</b>  | <b>116.189,03</b>  | <b>68.912,48</b>   | <b>81.965,73</b>   | <b>125.477,81</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO</b>                   | <b>- 22.756,49</b> | <b>- 52.761,07</b> | <b>- 67.839,16</b> | <b>- 27.056,91</b> | <b>44.239,12</b>  |
| Capital                                  | 21.000,00          | 21.000,00          | 21.000,00          | 21.000,00          | 21.000,00         |
| Reservas Obligatorias                    |                    |                    |                    |                    | 5.024,67          |
| Reservas Voluntarias                     |                    |                    |                    |                    |                   |
| Fondo formación y promoción coope.       |                    |                    |                    |                    | 1.256,17          |
| Rtdos ejercicios anteriores              |                    | - 43.756,49        | - 73.761,07        | - 88.839,16        | - 48.056,91       |
| Rtdo. ejercicio                          | - 43.756,49        | - 30.004,57        | - 15.078,09        | 40.782,25          | 65.015,19         |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>               | <b>162.874,29</b>  | <b>130.501,31</b>  | <b>102.527,43</b>  | <b>72.546,21</b>   | <b>40.413,56</b>  |
| Deudas a largo Ent. Cto.                 | 156.602,29         | 130.501,31         | 102.527,43         | 72.546,21          | 40.413,56         |
| Otros a largo                            | 6.272,00           |                    |                    |                    |                   |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                  | <b>29.764,55</b>   | <b>38.448,79</b>   | <b>34.224,21</b>   | <b>36.476,43</b>   | <b>40.825,13</b>  |
| <b>Deudas a corto</b>                    | <b>24.353,44</b>   | <b>32.372,97</b>   | <b>27.973,89</b>   | <b>29.981,21</b>   | <b>32.132,65</b>  |
| Deudas a corto Ent. Cto.                 | 24.353,44          | 26.100,97          | 27.973,89          | 29.981,21          | 32.132,65         |
| Otras deudas                             |                    | 6.272,00           | -                  | -                  | -                 |
| <b>Acreedores Comerciales</b>            | <b>5.411,11</b>    | <b>6.075,82</b>    | <b>6.250,32</b>    | <b>6.495,22</b>    | <b>8.692,48</b>   |
| Seg.Social acreedora                     | 2.632,01           | 2.709,24           | 2.787,19           | 2.896,37           | 3.036,11          |
| H.P. Acreedora por IRPF                  | 2.779,10           | 3.366,58           | 3.463,13           | 3.598,85           | 3.772,12          |
| H.P. Acreedora por I.S.                  |                    |                    |                    |                    | 1.884,25          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>    | <b>169.882,35</b>  | <b>116.189,03</b>  | <b>68.912,48</b>   | <b>81.965,73</b>   | <b>125.477,81</b> |

| <b>SITUACIÓN PESIMISTA</b> |             |             |             |             |             |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>RATIOS</b>              | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
| Liquidez                   | 0,05        | -0,68       | -1,38       | -0,25       | 1,47        |
| Tesorería                  | 0,05        | -0,68       | -1,38       | -0,25       | 1,47        |
| Disponibilidad             | 0,05        | -0,68       | -1,38       | -0,25       | 1,47        |
| Endeudamiento              | 1,13        | 1,45        | 1,98        | 1,33        | 0,65        |
| Autonomía                  | - 0,12      | - 0,31      | - 0,50      | - 0,25      | 0,54        |
| Calidad de la deuda        | 0,01        | - 0,15      | - 0,35      | - 0,08      | 0,74        |



## ANEXO 7. Tarifa de precios.

## PRECIOS

| TARIFA DE PRECIOS     |          |
|-----------------------|----------|
| CONCEPTO              |          |
| SERVICIO PRINCIPAL    |          |
| MATRÍCULA             | 150,00 € |
| CUOTA TRIMESTRAL      | 60,00 €  |
| 0-1 AÑOS              |          |
| JORNADA COMPLETA      | 460,00 € |
| 1-2 AÑOS              |          |
| JORNADA COMPLETA      | 350,00 € |
| 2-3 AÑOS              |          |
| JORNADA COMPLETA      | 280,00 € |
| COMEDOR               |          |
| MENSUAL               | 120,00 € |
| DIARIO                | 6,00 €   |
| HORAS EXTRAORDINARIAS |          |
| 1 HORA/DÍA_MES        | 36,00 €  |
| 2 HORAS/DÍA_MES       | 56,00 €  |
| 3 HORAS/DÍA_MES       | 64,00 €  |
| 1 HORA                | 6,00 €   |

| SUMMER'S SCHOOL  |          |
|------------------|----------|
| JORNADA COMPLETA | 365,00 € |
| 1 SEMANA         | 140,00 € |
| COMEDOR          | 125,00 € |

| CLASES EXTRA INGLES  |          |
|----------------------|----------|
| ALUMNOS MATRICULADOS | 160,00 € |
| ALUMNOS DE FUERA     | 165,00 € |

| UNIFORME                  |         |
|---------------------------|---------|
| Pantalón verano           | 11,00 € |
| Polo verano               | 10,00 € |
| Babero                    | 13,00 € |
| Polo manga larga invierno | 12,75 € |
| Pantalón invierno         | 12,00 € |
| Precio Total              | 58,75 € |

**COOPERATIVA VALENCIANA**

**CURSO**  
**2013-2014**

**Centro de Educación Infantil  
"L'Escoleta Il·lustrada"  
Cooperativa Valenciana**

