



COLEGIO EDUCACIÓN GLOBAL SAN BLAS

Trabajo de Fin de Grado ADE

TUTOR: EUGENIO MIGUEL LAGUNA

AUTORES:

Francisco Tomás Calderay Toscano

Antonio Moriano Carrión

Ana Isabel Ouviaña Pérez

Angie Daniela Vargas Martínez

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	8
1.1. Denominación de la empresa.....	9
1.2. Socios promotores.....	10
1.3. Origen de la idea, razones y motivos.....	11
1.4. Objetivos y propuestas del proyecto empresarial.....	11
2. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA. SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	13
2.1. Definición de las características del producto (servicio, negocio).....	14
2.2. Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre	15
2.3. Características diferenciadoras	16
2.4. Normas reguladoras	17
2.5. Necesidades tecnológicas	18
2.6. Protección jurídica, patentes, marcas registradas.....	19
3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO	21
3.1. Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio	22
3.2. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado.....	23
3.3. Competencia, estrategias y participación previstas	24
3.4. Análisis PESTEL	25
3.5. Análisis 5 fuerzas competitivas de PORTER.....	28
3.6. Análisis DAFO.....	31
3.7. Análisis de recursos y capacidades.....	33
3.8. Método CANVAS.....	34
4. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN	38
4.1. Presentación del producto o servicio.....	39
4.2. Políticas de marca.....	40
4.3. Determinación del precio de venta y política de precios	41
4.4. Estrategias de precios para nuevos productos o servicios	43
4.5. Decisiones sobre distribución y comunicación	44
4.6. Política de ventas.....	46
4.7. Previsiones de ventas	47
4.8. Matriz BCG.....	50
4.9. Ciclo de vida del producto	51
5. PLAN DE OPERACIONES.....	53
5.1. Instalaciones, medios y equipos.....	53

5.2.	Proceso de fabricación u operaciones.....	55
5.2.1.	Diagramas de flujo.....	55
5.2.2.	I+D, capacidad productiva, ritmo de producción y productividad prevista	60
5.3.	Aprovisionamiento y gestión de stocks	61
5.4.	Cálculo de costes de producción	63
5.4.1.	Costes fijos y costes variables.....	63
5.4.2.	Punto muerto	67
5.5.	Control de calidad y certificaciones pretendidas	69
5.6.	Fecha de puesta de marcha y programación de actividades	71
6.	LOCALIZACIÓN	73
6.1.	Localización y criterios de localización	73
6.2.	Terrenos, edificios e instalaciones.....	74
6.3.	Comunicaciones e infraestructura	75
6.4.	Ayudas públicas para localización	76
7.	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.....	77
7.1.	Diseño de puestos de trabajo.....	77
7.2.	Organización y comunicación interna	79
7.3.	Selección de personal y contratación.....	80
7.4.	Gestión de los recursos humanos	81
7.5.	“Externalización” de actividades	83
8.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	84
8.1.	Inversión y financiación inicial.....	85
8.2.	Cuadro de amortización del activo no corriente	90
8.3.	Cuadros de financiación bancaria vía préstamos	91
8.4.	Cuadro de IVA.....	92
8.5.	Cuenta Previsional de Tesorería	93
8.8.	Ratios financieros	98
9.	Aspectos formales y jurídicos del proyecto.....	106
9.1.	Elección de la forma jurídica y justificación de la elección	106
9.2.	Reparto de participaciones y administradores	108
9.3.	Régimen fiscal aplicable	108
9.4.	Trámites administrativos indispensables.....	109
9.5.	Seguros, licencias, contratos mercantiles	109
9.6.	Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales.....	110
10.	Imagen corporativa	112
10.1.	Página Web.....	112

10.2.	Redes Sociales	116
10.3.	Gestión de la imagen.....	118
10.3.1.	Estrategias de comunicación	118
10.4.	Gestión de la calidad	119
10.5.	Responsabilidad social y código de buen gobierno.....	119
11.	Plan de expansión	120
11.1.	Objetivos y metas a largo plazo	120
11.2.	Plan de crecimiento.....	120
11.3.	Salidas a nuevos mercados	121
12.	Bibliografías Y Fuentes Utilizadas.....	122
13.	Índice de Imágenes y Figuras	124

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG), correspondiente al Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) del curso 2022/2023 de la Universidad Europea, lleva por título *Plan de empresa para la creación de un centro docente privado* y ha sido elaborado por los alumnos Ana Isabel Ouviaña Pérez, Angie Daniela Vargas Martínez, Francisco Tomás Calderay Toscano y Antonio Moriano Carrión, habiendo sido supervisado por el profesor tutor Don Eugenio Miguel Laguna. Como su propio nombre indica consiste en la elaboración de un plan de empresa sobre el tema de creación, puesta en marcha e implementación de un centro docente privado (lo que tradicionalmente se ha conocido como un colegio privado) con intención de ser concertado. Este proyecto ha sido realizado siguiendo la normativa y estructura marcada por el reglamento establecido a tal fin, habiéndose utilizado, además, metodologías y herramientas estudiadas y trabajadas en las diferentes asignaturas del Grado.

En este documento de trabajo, realizado de forma conjunta por los integrantes antes mencionados, se pretende explicar cada uno de los procesos y requisitos que una persona, ya sea física o jurídica, tiene que cumplir para la creación de una institución educativa de carácter privado. Para ello se ha tomado en cuenta la Constitución Española como ley primaria y como fundamento legal de toda acción jurídica. Además, se han considerado leyes secundarias tales como la *Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se Modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación* (LOMLOE), el *Código Laboral y de la Seguridad Social*, el *Código de Comercio* y el *Código de Legislación Tributaria*; de la misma forma, también se han tenido en cuenta diferentes Decretos y Acuerdos que la Asamblea de Madrid ha emitido a fin de mejorar la calidad educativa a nivel general (debido a que la localización geográfica de este colegio va a estar en la Comunidad de Madrid). Los sucesivos cambios de gobierno que el país y la comunidad han experimentado en los últimos años, los cuales incluyen de alguna manera el cambio de ideologías de un partido a otro, han generado también cambios de algunas leyes y la emisión de nuevos decretos y acuerdos en materia de enseñanza (LOE, LOGSE, LOMCE, LOMLOE, ...). En tal sentido se ha tratado de explicar los procesos y requisitos que las organizaciones privadas dedicadas a la enseñanza reglada requieren hoy por hoy de la legislación actual.

El documento incluye tres etapas en su desarrollo:

a) La delimitación y el enunciado del problema, con los tres primeros capítulos (Presentación del proyecto, Actividad de la empresa y sus productos o servicios, y la Identificación y análisis del mercado).

b) Una base teórica-práctica, en la que se hace un estudio de los diferentes aspectos a tener en cuenta para crear esta empresa en los capítulos centrales (Marketing y comercialización, Plan de operaciones, Localización, Organización y recursos humanos, Plan económico-financiero, Aspectos formales y jurídicos del proyecto e Imagen corporativa).

c) Una parte final, donde se expondrá en los últimos capítulos la viabilidad o no del proyecto, los resultados y conclusiones obtenidos y la posibilidad de un futuro plan de expansión (Plan de expansión, Conclusiones y Bibliografía y fuentes utilizadas).

Se presentan también en Anexos algunos documentos relativos al proyecto, tales como normativa legal, encuestas y cuestionarios (tanto al alumnado como a docentes y padres), test docentes y didácticos, etc.

En estos días, decidir a dónde enviar a un hijo a la escuela puede ser estresante y abrumador. Todos quieren lo mejor para sus hijos: enviarlos a algún lugar donde estén seguros, cuidados y donde prosperen. Y, sin embargo, hay tantas opciones que puede resultar imposible elegir.

Una de las decisiones más importantes que se podría enfrentar es si enviar a un hijo a una escuela pública o privada y, de ser así, a qué escuela en particular enviarlo. Aunque puede ser desalentador considerarlo, tener esa opción es en realidad algo bueno, algo que no todos los padres tienen el privilegio de poseer.

Hay muchos factores a tener en cuenta al considerar enviar a un hijo a una escuela privada. Cada escuela privada es diferente, lo que puede hacer que la decisión sea aún más complicada. El uso de este TFG, por tanto, además de hacer un plan de ruta para la creación de un colegio como proyecto empresarial, es la de ayudar a comprender lo que las escuelas privadas pueden ofrecer a los niños, niñas y adolescentes, cuáles son los pros y los contras, y cómo tomar una decisión que funcione tanto a nivel emprendedor como familiar y social.

Según lo expuesto, parece por tanto justificado abordar la temática aquí elegida: plan de empresa para un colegio privado con vistas a ser concertado, punto muy importante este último. Desde un punto de vista personal a nivel de grupo, todos los componentes del mismo sienten una especial motivación por aunar un proyecto empresarial lucrativo con una acción educativa que pueda ayudar a crear una sociedad mejor y, sin duda, la educación y la enseñanza constituyen uno de los pilares fundamentales para un futuro mejor, entendiendo este aprendizaje tanto a nivel académico como de educación en valores. Este último punto, la educación en valores, será uno de los aspectos diferenciadores de este colegio y una de sus principales propuestas de creación de valor.

RESUMEN EJECUTIVO

Este TFG pretende exponer todo aquello relevante para poner en marcha una empresa consistente en ofrecer servicios de educación reglada y enseñanza integral como principal objeto social. Actualmente existen en España las etapas educativas de Infantil, Primaria, Secundaria y Superior, comprendiendo a su vez la Secundaria varias partes y/o modalidades: Educación Secundaria Obligatoria (ESO), Bachillerato, Formación Profesional y Módulos o Ciclos Formativos (Medios y Superiores). De todas las etapas mencionadas revisten el carácter de obligatorias las de Primaria y la ESO. Son precisamente esas etapas, que comprenden los cursos de 1º a 6º de Primaria y de 1º a 4º de ESO, los que se impartirán en este centro, es decir, para niños/as y adolescentes de edades aproximadas de entre 6 y 17 años (la enseñanza es obligatoria hasta los 16). A continuación, se exponen algunos puntos relevantes de este proyecto:

La **actividad a desarrollar por la empresa**, denominada *Colegio Educación Global San Blas*, será la de un centro educativo de titularidad privada pero concertado, que se registrará por normas propias. Impartirá la docencia de los cursos mencionados no limitándose a la enseñanza reglada, sino además ofreciendo una educación integral en valores, actividades extraescolares y siempre con la tecnología más avanzada. Se encuadra dentro del CNAE en el número 93.101.

Como **características diferenciadoras** este colegio se basará en el posicionamiento de marca (institución laica líder dedicada al aprendizaje), sitio web y blog (interacción constante de padres y estudiantes con el centro), redes sociales (utilizándolas como herramienta educativa), publicidad nativa (colectivo de docentes y antiguos alumnos ejercerán de guía), educación integral (contenido curriculares y formación en valores) e independencia de gestión (no pertenencia a ninguna comunidad educativa).

Los **productos y servicios** que ofrecerá el colegio son los seis cursos de Primaria y los cuatro de ESO con metodologías didácticas tradicionales combinadas con el uso adecuado de las TIC, siempre respetando los contenidos curriculares de la normativa vigente. A esto se sumará la educación en valores (respeto al prójimo, a la familia, a los mayores, etc.) y se incorporarán al servicio una amplia gama de posibilidades extraescolares elegidas por el propio alumnado y familia.

Los **mercados a abordar** son el alumnado de proximidad (familias con residencia habitual próxima a la ubicación del colegio, barrio de San Blas en Madrid) y alumnado de medianías (de zonas limítrofes aprovechando sus buenas comunicaciones). El cliente meta serán cabezas de familia y/o tutores con edades entre 25 y 40 años cuya renta sea media o media-alta, con un núcleo familiar con hijos en las edades descritas.

El **equipo de gestión**, además del equipo docente, administrativo y laboral, estará formado por cuatro socios promotores, estudiantes del último año del Grado de ADE actualmente, y que cuentan con experiencia profesional previa en diferentes sectores. Éstos aportan el capital social y comparten un anhelo común relativo a la educación y a desarrollar una actividad empresarial que contribuya de forma positiva a la sociedad.

Un proyecto de este tipo se ha de basar en una **tecnología** actualizada, ya que la educación necesita a la tecnología y la tecnología necesita a la educación. Este colegio incidirá en formar adecuadamente en este campo a los profesionales del futuro. El centro contará con dispositivos a disposición de alumnado y docentes con programas didácticos adecuados, ofreciendo también a los padres y tutores acceso a estas plataformas para, entre otros, utilizar medios de pago.

Otros aspectos a destacar en este colegio es que se brindará al alumnado todas las herramientas necesarias para obtener la certificación oficial, ampliando el horario lectivo obligatorio con un contacto permanente a través de plataforma propia. Se mantendrán clases pequeñas y se incidirá en el aprendizaje práctico, de forma colaborativa y cooperativa.

También hay que llamar la **atención** en el hecho de que se ofrecerá una política de precios de “casi todo incluido”, sólo requiriendo tarificación extra comedor, transporte y algunas actividades. Los precios estarán acordes con los usuales en el mercado y la competencia, incluso un poco por debajo al poder disponer de las ayudas del concierto público.

La **inversión total** (teniendo en cuenta activo no corriente, liquidez para cumplir los costes operativos, liquidez para mantener un nivel de stock y comprar existencias y colchón de seguridad) es de 10.513.703,37 €. De ellos, los **recursos propios** (financiación vía patrimonio neto) arrojan un total de 7.010.962,70 €, y los **recursos ajenos** (financiación vía deuda bancaria) son de 3.502.740,43 €. Teniendo en cuenta que durante el primer año el número de alumnos será de 400, pasando a ser 600 y 800 en los años 2 y 3, la **proyección de ventas** de cada uno de estos 3 años será de 1.884.560,00 €, 2.826.840,00 € y de 3.769.120,00 €. Tras descontar los gastos y costes correspondientes, los **resultados estimados** para los años 1, 2 y 3 serán de 169.730,53 €, 550.698,86 € y 892.157,81 €, respectivamente.

La **localización** (c/ Aquitania, distrito San Blas-Canillejas, Madrid) se ha considerado óptima al presentar buenas condiciones de accesibilidad, seguridad, demografía y entornos educativo y económico, al ser una zona en crecimiento. Los **tiempos previstos** para poner en marcha el proyecto (el comienzo del primer curso) será septiembre de 2024; los dos meses anteriores el centro abrirá para hacer los ajustes docentes, administrativos y laborales correspondientes. Previo a esto se efectuarán las labores de compra, construcción y contratación.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Para hacer la presentación de este proyecto, el ya mencionado colegio, habría que empezar a decir que precisamente uno de los caracteres innovadores de este centro va a ser el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), transformando así el aprendizaje del alumnado con comentarios y reflexiones, aunque siempre respetando los objetivos, contenidos curriculares, criterios de evaluación y estándares de aprendizaje evaluables que exige la normativa vigente para la enseñanza reglada.

Para hacer visible el aprendizaje durante el proceso y facilitar la evaluación, el ABP culmina en una presentación final del aprendizaje. Nótese que no se dijo simplemente presentación, sino presentación del aprendizaje, pues hay una gran diferencia (Colegio La Presentación, 2022).

Durante el proceso de ABP, los estudiantes reciben retroalimentación continua de sus compañeros de equipo, su instructor, entrenadores, mentores y otras personas involucradas en el proyecto. Presentar el producto final, la idea y cualquier otro artefacto relevante creado durante el proceso es una excelente manera de celebrar el éxito y obtener comentarios. Sin embargo, para fines de crecimiento y aprendizaje, las presentaciones deben ser más que una introducción al producto o al artefacto del aprendizaje.

Si bien hay momentos en que la presentación incluirá el intercambio de información, una presentación de aprendizaje no es una conferencia unidireccional. En presentaciones efectivas de aprendizaje, todos participan: el estudiante que presenta su aprendizaje, la audiencia, el facilitador.

Se trata, por tanto, de un proyecto de negocio basado en la enseñanza tradicional pero innovando en la presentación del aprendizaje, compartiendo las preguntas que los estudiantes y los miembros de la comunidad educativa (no sólo el alumnado, sino también los docentes, las familias y el personal laboral) deben estar preparados para responder. El trabajo de esta empresa se guiará para establecer normas para compartir los procesos educativos de enseñanza y aprendizaje.

La ética de conducta y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de este proyecto de empresa, asumiendo todas las críticas efectivas, se basará en:

- Aprendizajes libres de juicios de valor.
- Bases específicas, personales y dirigidas al propio trabajo.
- Comportamientos fundados en la confianza del respeto mutuo.
- Enseñanzas suficientemente inmediatas para ser útiles.

1.1. Denominación de la empresa

Es una sociedad limitada que tiene por nombre *Colegio Educación Global San Blas, S.L.*; se decide constituir la empresa mediante este tipo de sociedad debido a que permite una creación rápida y con mayor agilización de los trámites. Igualmente, es una empresa que tiene fines de lucro al ser una institución privada. El nombre se ha elegido en conjunto por los socios de la empresa: en primer lugar, por estar ubicado en San Blas-Canillejas; en segundo lugar, el significado de *San Blas* viene dado porque se quiere que el colegio se pueda dar a conocer en la zona que está ubicado, poder crear confiabilidad e impulsar sentimiento de permanencia al poder estar ahí. En lo que respecta a la expresión *Educación Global*, ésta hace referencia a los propósitos del colegio de inculcar en su alumnado tanto una educación académica como una educación en valores.

Una vez se haya efectuado la pertinente inscripción en el Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios (RCD) en lo que respecta al nivel de Primaria, los datos de este centro educativo serían los expuestos en la siguiente figura:

Figura 1.1. Inscripción hipotética del colegio en el Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios en Primaria.



Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios (RCD)	
→ Comunidad autónoma:	COMUNIDAD DE MADRID
→ Denominación:	Colegio Educación Global San Blas
→ Naturaleza:	Centro privado
→ Concertado:	Concertados
→ Tipo de Centro:	Centro Privado con varias Enseñanzas de Régimen General
→ Denominación Genérica:	Centro Privado de Educación Primaria y Secundaria
→ Subdivisión:	Todos
→ Localidad:	Madrid
→ Nivel:	Educación Primaria
→ Modalidad:	Diurno
→ Familia:	Todos
→ Enseñanza:	Educación Primaria

Fuente: Imagen de elaboración propia tomada de Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2022.

Del mismo modo, en lo referente a la enseñanza de Secundaria, los datos del Colegio serían los mostrados en la figura expuesta a continuación:

Figura 1.2. Inscripción hipotética del colegio en el Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios en Secundaria.

Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios (RCD)

- Comunidad autónoma: **COMUNIDAD DE MADRID**
- Denominación: **Colegio Educación Global San Blas**
- Naturaleza: **Centro privado**
- Concertado: **Concertados**
- Tipo de Centro: **Centro Privado con varias Enseñanzas de Régimen General**
- Denominación Genérica: **Centro Privado de Educación Primaria y Secundaria**
- Subdivisión: **Todos**
- Localidad: **Madrid**
- Nivel: **Educación Secundaria Obligatoria**
- Modalidad: **Diurno**
- Familia: **Todos**
- Enseñanza: **Educación Secundaria Obligatoria**

Fuente: Imagen de elaboración propia tomada de Ministerio de Educación y Formación Profesional, 2022.

1.2. Socios promotores

La empresa está constituida por un capital social de 2.000.000 de euros con unas participaciones de valor nominal de 1.000 euros, las cuales están divididas de manera igualitaria entre los socios. Se han tenido en cuenta posibles opciones de ampliación de capital mediante se desarrolla la actividad y el desenvolvimiento de la empresa en el mercado (Ministerio del Interior, 2022).

Está formada por cuatro socios:

- Ana Isabel Ouviaña Pérez.
- Angie Daniela Vargas Martínez.
- Francisco Tomás Calderay Toscano.
- Antonio Moriano Carrión.

Estos cuatro socios/as promotores son actualmente estudiantes de último año del Grado de ADE, contando cada uno de ellos con experiencia profesional en distintos sectores. Así, Ana Isabel Ouviaña proviene del sector comercial textil, Angie Daniela Vargas cuenta con experiencia en el área de contabilidad y administración, Francisco Tomás Calderay ha desarrollado su actividad profesional dentro del ámbito de la enseñanza didáctica y la comunicación asertiva con alumnos y, por último, Antonio Moriano tienen un perfil profesional vinculado con la contabilidad. Puede resultar extraño que personas provenientes de actividades tan dispares, y ninguna de ellas relacionada con la enseñanza, decidan abordar este tipo de negocio. El motivo de esto es un antiguo anhelo común en lo relativo a la educación y, de esta forma, tener una actividad empresarial que además contribuya de forma positiva a la sociedad.

1.3. Origen de la idea, razones y motivos

La principal razón por la que se tuvo como idea de negocio crear un centro educativo privado concertado es poder fomentar la educación. Una de las ventajas es que al ser un colegio privado se va a financiar en parte a través de sus clientes y, al ser concertado también mediante ayudas públicas como son las subvenciones. A medida que todos los aspectos en el mundo van avanzando a nivel social, económico y cultural, la educación es primordial para poder resaltar ante este mundo de oportunidades.

La idea es crear un colegio en el cual puedan sentirse cómodos tanto los padres como los hijos, creando esa conexión que permita que el alumno se sienta motivado. En la actualidad uno de los principales problemas es Internet, que hace que alumnos que corresponden a Primaria y Secundaria se vean distraídos y que no tengan un camino que quieran seguir más allá que dedicarse a las redes sociales (Martínez, 2002); en este colegio se quiere promover el estudio usando tanto la tecnología que se está innovando como los métodos tradicionales, es decir, poder combinar una atención personalizada con cada alumno, ofreciéndole que se sienta como en casa.

La razón por la que influye de manera directa la educación en el mundo es porque es la forma en que una persona se va a preparar ante el mismo, y con ésta se pretende que pueda mantener un aprendizaje constante, desarrollar sus habilidades e impulsar los valores.

La motivación de los socios promotores viene dada porque a través de este modelo de negocio se está beneficiando tanto a los dueños como a las personas que reciben el servicio, y es que es un proyecto que a medida que pasa el tiempo de alguna u otra forma es una necesidad en el ser humano: a medida que todo avanza en el mundo, más exigente se vuelve en el ámbito profesional; estudiar va a permitir estar en el mercado y estar acorde a las competencias. Promover la educación es fundamental, y si a través de ello se puede generar beneficio es una manera de compensar el trabajo; además hay que hacer énfasis en que este proyecto favorece a los índices de educación del país.

1.4. Objetivos y propuestas del proyecto empresarial

El principal objetivo de este proyecto es aumentar la educación. Se ha creado esta propuesta de negocio en el distrito de San Blas-Canillejas; éste engloba unos barrios que tradicionalmente se han visto aislados por la comunidad y que tienen el riesgo de exclusión social. No obstante, en los últimos años se han incorporado a esta zona nuevas promociones inmobiliarias que ha hecho

residir aquí a una población de clases media y media alta, más acomodada (Ayuntamiento de Madrid, 2022). Por lo tanto, y en cualquier caso, se quiere promover el crecimiento de este distrito mediante la educación, que es un instrumento fundamental.

La implementación de este proyecto tendrá una labor social y educativa, haciendo referencia a que nivel social se quiere mejorar la calidad de vida, tanto en la relación de los padres con los hijos, como de los hijos con el resto: inculcar unos valores para que los alumnos, en la sociedad de hoy en día, sean incentivados mediante diferentes metodologías y sean capaces de desarrollar al máximo sus habilidades, talentos, etc., además de ayudar en su desarrollo personal, ofrecer un aprendizaje especializado a las necesidades de cada alumno, y sobre todo llegar a cada uno de los hogares diferenciándose de la competencia.

El proyecto se ha basado en establecer objetivos y metas, tanto personales como a nivel empresarial. Este proyecto educativo permitirá observar y analizar las dificultades que presentan los alumnos de Primaria y de Secundaria en la actualidad, y con ello, mediante las técnicas correctas, ayudar a mejorar en todos los ámbitos que requieran.

De esta forma, la misión del proyecto se puede sintetizar en las siguientes palabras:

“El corazón y el alma de la escuela es una asociación combinada con las familias y la comunidad para brindar una educación positiva centrada en el estudiante que equilibre la excelencia académica con el bienestar físico, social y emocional mediante un plan de estudios adaptado al currículo académico y a la educación en valores”.

Por otro lado, y continuando con lo expuesto, la visión del *Colegio Educación Global San Blas* queda reflejada en esta declaración:

“Educar y nutrir a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos globales de honor y autodisciplina y que estén comprometidos con el pensamiento independiente y el servicio a los demás”.

2. LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA. SUS PRODUCTOS O SERVICIOS

Etimológicamente, la palabra “estrategia” proviene del latín y su significado era “la provincia que está al mando del general”. ¿Por qué se ha empezado este capítulo con esta puntualización erudita? El motivo es que en este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se desarrolla la idea de un proyecto empresarial para diseñar e implementar un plan de negocio para la creación de un Centro Docente Privado (CDP), es decir, un centro de enseñanza (lo que tradicionalmente se ha llamado un “colegio” o “escuela”), y la principal razón de ser de un centro docente es la de formar y educar a los niños y jóvenes, convertirlos en *eruditos* (más allá del simple ánimo lucrativo) y este TFG no es más, en definitiva, que una *estrategia* para conseguir tal fin y de esta forma colaborar en una mejor sociedad futura.

Como ha quedado claro, este TFG pretende exponer todo aquello relevante para poner en marcha una empresa consistente en ofrecer servicios de educación reglada y enseñanza integral como principal objeto social. Actualmente en España existen las etapas educativas de Infantil, Primaria, Secundaria y Superior, comprendiendo a su vez la Secundaria varias partes y/o modalidades: Educación Secundaria Obligatoria (ESO), Bachillerato, Formación Profesional y Módulos o Ciclos Formativos (Medios y Superiores). De todas las etapas mencionadas revisten el carácter de obligatorias las de Primaria y la ESO (Gijón, 2016). Son precisamente estas etapas, que comprenden los cursos de 1º a 6º de Primaria y de 1º a 4º de ESO, las que se impartirán en este centro, es decir, para niños/as y adolescentes de edades aproximadas de entre 6 y 17 años (la enseñanza es obligatoria hasta los 16).

El tipo de negocio de este proyecto empresarial consistirá pues en la creación de un centro docente. En un sentido amplio, la idea de centro docente o educativo se identificaría con aquel que, ya sea tanto de titularidad pública como privada, imparte las enseñanzas relacionadas con el artículo 3 de la *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación* y/o enseñanza universitaria (*Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*). En concreto, este centro, que recibirá el nombre de *Colegio Educación Global San Blas*, será privado e impartirá las etapas de Primaria y Secundaria.

Por tanto, la actividad principal será la de un centro educativo de titularidad privada, que se regirá por normas propias. Impartirá la docencia de los cursos de 1º a 6º de Educación Primaria y de 1º a 4º de Educación Secundaria Obligatoria. Se encuadra dentro del Código Nacional de Actividades Económicas (CNAE) en el número 93.101 (Enseñanza escuelas primarias y secundarias), en el grupo de Servicios Sociales e Instrucción Pública.

2.1. Definición de las características del producto (servicio, negocio)

Aunque todos los negocios son diferentes, curiosamente todos comparten un propósito común: agregar valor a los clientes. Casi todas las empresas tienen características y valores distintos, por lo que es esencial comprender primero qué es exactamente el servicio que ofrece un colegio. El servicio es el elemento central de la actividad del *Colegio Educación Global San Blas*. La estrategia se basará en este aspecto en ofrecer los seis cursos de Enseñanza Primaria y los cuatro de la ESO con metodologías didácticas tradicionales combinadas con el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y, siempre, respetando los contenidos curriculares que la normativa vigente impone para la consecución de la titulación correspondiente. A todo esto, se le sumará la importancia de la educación en valores (respeto al prójimo, a la familia y a los mayores, entre otros). Al mismo tiempo se incorporarán al servicio una amplia gama de posibilidades extraescolares, optativas, con coste añadido y en horario de tarde (las clases serán en horario continuo, de 9:00 a 14:00). Estas actividades no serán propuestas por el centro: serán los propios alumnos y sus familias los que decidan que actividades les atraen.

Una empresa es un individuo o grupo de individuos que trabajan juntos para producir y vender bienes y servicios con fines de lucro. Los negocios pueden tener fines de lucro, como restaurantes, supermercados, etc., o sin ánimo de lucro (organizaciones desarrolladas para servir a un propósito social). Las organizaciones sin fines de lucro no obtienen ganancias de sus servicios, ya que todas las ganancias obtenidas se utilizan para lograr objetivos sociales. Un colegio privado/concertado como éste que se quiere poner en marcha tendrá las características de sus servicios en la frontera de ambos tipos de negocios mencionados: se pretende obtener una ganancia económica pero al mismo tiempo ofrecer una educación de calidad para los miembros tal vez más vulnerables de la sociedad, la infancia y la adolescencia. Queda claro que cuando el *Colegio Educación Global San Blas* ha pensado en su producto, no se va a limitar a su función principal. La idea es que este producto/servicio sea definido de acuerdo con el conjunto de elementos que contribuyen a crear valor para el cliente (Confederación Canaria de Empresarios, 2022): las diferentes funcionalidades del servicio (educación académica y en valores), la reputación de la marca (aunque el colegio sea de nueva creación, el profesorado contará con prestigio profesional), la simplicidad en su manejo (un alumno puede completar su enseñanza obligatoria en el mismo centro), el servicio postventa (habrá atención personalizada mediante un contacto permanente con las familias), la garantía (publicación periódica de resultados académicos con la certificación correspondiente), etc. Es decir, todos los elementos que contribuyen a enriquecer el producto dotándolo de valor que el cliente puede percibir.

2.2. Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre

El tipo de clientes al que va dirigido este centro educativo es todo tipo de familias deseosas de encontrar para sus hijos una enseñanza inclusiva, integradora, acorde con los tiempos actuales y de calidad. La empresa tendrá su sede social en el mismo colegio, en Calle de Aquitania, en el distrito San Blas-Canillejas, en la ciudad de Madrid capital, Comunidad de Madrid. Se ubicará en la zona conocida como Las Rosas, en lo que actualmente es un terreno sin edificar. En él se construirá un amplio edificio que servirá para situar las aulas y la zona de oficinas; anexo a él habrá unas instalaciones deportivas.

Las decisiones de distribución se refieren a los canales de distribución, o lo que es lo mismo: dónde y cómo una organización decide ir al mercado. Dado lo específico de lo que es una institución educativa en este aspecto (educación presencial en un enclave fijo, el colegio), los canales de distribución tienen dos vertientes (Cavada, 2022), que son las que el *Colegio Educación Global San Blas* llevará a cabo:

- *Alumnado de proximidad.* Se hará llegar este servicio educativo a las familias que tengan su residencia habitual durante el curso en zonas próximas a la ubicación del colegio. Hay que recordar que estas instalaciones están en el distrito madrileño de San Blas-Canillejas, zona de densidad de población alta (6.924'2 hab/km²), superior a la media de la ciudad de Madrid (5.418'7 km²), y que además cuenta en sus cercanías con otros núcleos de población importantes ya que limita con los distritos de Barajas, Hortaleza, Ciudad Lineal, Moratalaz y Vicálvaro, así como con los municipios de Coslada y San Fernando de Henares.
- *Alumnado de medianías.* Se cuenta a este respecto con una importante ventaja: la proximidad del colegio con salidas de la carretera R-3 (Eje O'Donnell) y de la autopista de circunvalación M-40; esto hace que este centro educativo se encuentre magníficamente comunicado con el resto de Madrid capital y con toda la Comunidad. Las autopistas y autovías que lo conectan con todo Madrid hacen que desplazarse a este colegio resulte una tarea fácil, tanto por medios de transporte privados como públicos: siete líneas de autobús urbanas de la Empresa Municipal de Transportes de Madrid (70, 106, 140, 159, 165, 167 y E2), otras dos líneas interurbanas de Interurbanos Madrid (287 y N203) y dos líneas de metro (la 2, estación Alsacia, y la 7, estación Simancas).

En este tipo de actividad empresarial se da la circunstancia de que el principal receptor del servicio (el alumno) no es directamente el que paga la retribución por dicho servicio, correspondiendo tal función a los padres, familias y/o tutores. Al ser un centro privado con

futuro concierto (y al convertirse en concertado las subvenciones públicas abaratan el coste a abonar por las familias), el nivel económico de estas familias es de amplio espectro, aunque se estima mayoritariamente de clase media.

2.3. Características diferenciadoras

Según las Estadísticas de la Educación del Ministerio de Educación y Formación Profesional (2022), la matrícula en escuelas privadas ha ido disminuyendo desde el año 2000.

Una mirada más cercana a las tendencias de inscripción revela que los cambios en la inscripción en las escuelas privadas varían significativamente de una región a otra, y también difieren entre las escuelas diurnas y los internados.

Factores como la matrícula, los cambios demográficos y una multitud de opciones escolares afectan la inscripción en escuelas privadas individuales.

Con una mayor competencia por un número limitado de estudiantes, diferenciar el mensaje de la marca *Colegio Educación Global San Blas*, es un componente fundamental para aumentar la inscripción en esta escuela privada.

Las escuelas privadas son una inversión significativa, por lo que los padres y los estudiantes investigarán mucho para asegurarse de encontrar la mejor opción. Dado que esta audiencia probablemente buscará en varias escuelas, es esencial asegurarse de que el *Colegio Educación Global San Blas* se destaque.

Es igualmente importante que todo lo que un posible estudiante vea sobre su escuela (como publicaciones en redes sociales, su sitio web y contenido publicitario) refuerce un mensaje coherente y unificado.

Mientras se prepara el primer ciclo de reclutamiento, este colegio ha diseñado una guía básica para comercializar su escuela privada e incorporar una estrategia de diferenciación a través de mensajes de marca. Así, para diferenciar su mensaje este colegio se basará en:

- *Posicionamiento de marca.* Será una institución laica líder dedicada al aprendizaje basado en el servicio, con un plan de estudios adaptado a estudiantes de todo tipo.
- *Sitio web y blog.* Además de las horas lectivas, el sitio web de la escuela será una ventana de interacción constante de padres y estudiantes con la misma.

- *Redes sociales.* Se intentará aprovechar el beneficio que la aceptación de estas redes tiene en los jóvenes para utilizarlas como herramienta educativa.
- *Publicidad nativa.* Se creará un colectivo de docentes y antiguos alumnos que ejercerá de guía para dar consejos a los estudiantes basados en sus experiencias.
- *Educación integral.* La enseñanza se basará en los contenidos curriculares y en la formación en valores, incorporando las actividades requeridas por alumnos y padres.
- *Independencia de gestión.* Este colegio se declarará laico, abierto a todo tipo de religiones, y no pertenecerá a ninguna comunidad educativa ya establecida.

2.4. Normas reguladoras

La extensión de la educación básica, hasta alcanzar a todos y cada uno de los ciudadanos, constituye, sin duda, un hito histórico en el progreso de las sociedades modernas. A tal respecto no hay ninguna norma que regule, de entrada, la posibilidad de constituir un centro docente. Así, en el artículo 21 de la *Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación*, se establece que toda persona física o jurídica de carácter privado y de nacionalidad española tiene libertad para la creación y dirección de centros docentes privados, dentro del respeto a la Constitución y lo establecido en la mencionada Ley. No obstante, no podrán ser titulares de centros privados:

- Las personas que presten servicio en cualquier Administración educativa.
- Quienes tengan antecedentes penales por delitos dolosos.
- Las personas físicas o jurídicas privadas de este derecho por sentencia judicial firme.
- Las personas jurídicas en las que las personas incluidas en los apartados anteriores desempeñen cargos rectores o sean titulares del 20 % o más del capital social.

Por otro lado, en lo referente a la admisión de alumnos y requisitos que ha de cumplir el centro, la normativa vigente está reflejada en el *Real Decreto 1635/2009, de 30 de octubre, por el que se regulan la admisión de los alumnos en centros públicos y privados concertados, los requisitos que han de cumplir los centros que imparten el primer ciclo de la educación infantil y la atención al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo en el ámbito de gestión del Ministerio de Educación*.

El Ministerio de Educación y Formación Profesional, a través del servicio de “Autorización de apertura y funcionamiento de Centros Privados”, facilita que los centros educativos privados puedan solicitar autorización para su apertura y funcionamiento. Además de la *Ley Orgánica*

8/1985, la legislación general aplicable incluye la *Ley Orgánica 2/2006, de Educación* y la *Ley Orgánica 8/2013, para la mejora de calidad educativa*, mientras que la legislación en el ámbito del Ministerio de Educación, además del *Real Decreto 1635/2009*, comprende el *Real Decreto 332/1992, sobre autorizaciones de centros docentes privados*.

A todo esto hay que añadir que, según la norma, los docentes no podrán tener antecedentes por delitos sexuales y similares; el *Colegio Educación Global San Blas* irá un paso más allá y exigirá a todos los profesores del centro un certificado que incluya todos los delitos que cualquier persona haya cometido, respetando en todo momento la posible vulneración de la ley de protección de datos.

2.5. Necesidades tecnológicas

La educación necesita a la tecnología y la tecnología necesita a la educación. Para las grandes compañías como Apple, Google o Microsoft las proposiciones anteriores son una clara realidad.

La Comisión Europea estima que en los próximos cuatro años se crearán más de 800.000 nuevos puestos de trabajo vinculados al desarrollo de la economía digital (Unión Europea, 2021). El *Colegio Educación Global San Blas* incidirá en formar adecuadamente a los profesionales del futuro. El pensamiento de este colegio es que la clave para que las futuras generaciones sean partícipes de las oportunidades que la digitalización trae consigo radica no sólo en que los niños aprendan a usar tecnologías que otros desarrollan, sino también en que aprendan a desarrollar la tecnología que verdaderamente quieren utilizar. Aquí entran en juego áreas como la programación, que se cuela en los programas formativos a edades cada vez más tempranas.

También la edad a la que los menores comienzan a manejar dispositivos conectados es cada vez menor. El 30 % de los niños españoles de 10 años tiene un teléfono móvil y ya a los 14 años el 83 % dispone de este tipo de aparatos, según datos de la Comisión Europea (CE). Además, la mayoría de los niños de dos y tres años accede de forma habitual a los terminales de sus padres, manejando diversas aplicaciones, fotografías y videos, según un estudio elaborado por la misma CE.

Ante este panorama, los pequeños de la casa se convierten en una promesa que las grandes tecnológicas no pueden perder de vista. Compañías como Apple, Microsoft, Lenovo, Toshiba y Samsung han entrado en las aulas con dispositivos y una oferta de aplicaciones propias para los colegios, mientras que empresas como Google o HP han lanzado importantes programas de formación en el campo de la programación y el estudio de la tecnología.

De este modo, este futuro centro contará con dispositivos electrónicos (ordenadores, tabletas, smartphones, etc.) a disposición del alumnado y de los docentes que no los posean o no puedan disponer de ellos puntualmente, así como el equipo ofimático adecuado para la administración. También contará con programas informáticos didácticos, tales como GeoGebra y Socrative, así como aplicaciones móviles para su uso escolar, como es el caso de Kahoot! y GoNoodle. A su vez, las aulas estarán dotadas de pizarras digitales y cañones de proyección.

Otra necesidad tecnológica necesaria es la relativa a los medios de pago. La administración del centro contará con un Terminal Punto de Venta (TPV) para agilizar y hacer más cómodo el pago de cuotas y extras por parte de los padres y/o tutores del alumnado. A tal fin, se ofrecerá el cifrado de extremo a extremo proporcionado por Visa, MasterCard y American Express.

2.6. Protección jurídica, patentes, marcas registradas

El *Colegio Educación Global San Blas* tendrá en cuenta todo lo relativo a propiedad intelectual y marcas registradas, tanto a nivel propio de empresa como en el ámbito de profesorado y alumnado.

Todos los padres saben que es bastante difícil mantener a su hijo seguro en casa, pero puede surgir un conjunto completamente nuevo de desafíos cuando el niño se va a la escuela. Algunos temen que su hijo pueda ser intimidado o acosado, mientras que otros temen que el sentido de privacidad o libertad de expresión de sus hijos pueda verse en peligro. Los padres también están preocupados por el bienestar general de sus hijos durante el horario escolar, por ejemplo, si la escuela proporciona niveles apropiados de medidas de seguridad o si existe una política de disciplina escolar sólida. Finalmente, a algunos padres también les preocupa si el material didáctico de sus hijos y otros artículos relacionados con la escuela cumplen con los estándares de seguridad actuales en España. Por este motivo el colegio contará con instalaciones, utillaje y recursos didácticos adaptados todos a la normativa vigente, ya mencionada anteriormente, y, lo que es más importante, con un personal tanto docente como no docente perfectamente formado en los protocolos, medidas de seguridad y formas de actuación para cada una de las contingencias que puedan surgir.

Teniendo en cuenta que el *Colegio Educación Global San Blas* pretende ser uno de los mejores colegios y centros educativos a nivel global, es importante el campo de las patentes para así salvaguardar todo lo referido a la institución y el servicio que oferta. En primer lugar se llevará a cabo el registro del nombre del colegio, es decir, del centro educativo como marca. Mediante

este registro de marca el colegio obtendrá un derecho exclusivo sobre su nombre o logotipo, bloqueándose así a cualquiera que se quiera aprovechar de la reputación asociada a dicho nombre o logotipo del centro educativo. Este trámite se realizará en la Oficina Española de Patentes y Marcas (Heda, 2022). En segundo lugar también se efectuará un registro del uniforme del colegio como diseño industrial. Mediante este registro de diseño industrial el colegio obtendrá un derecho exclusivo sobre el diseño de su uniforme/vestuarios. Con estos registros de marca y diseño industrial se define una estrategia de protección de dicha marca y diseño.

Con estas acciones, este colegio no se arriesgará a infringir marcas registradas, oponerse o confundir al consumidor. Un último aspecto a tener aquí en cuenta es la correspondiente homologación para que el centro pueda impartir enseñanza reglada con la expedición de la correspondiente titulación, lo cual se obtendrá al cumplir los requisitos previstos y estipulados en la legislación referenciada hasta el momento.

3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO

La necesidad de introducir mecanismos que fomenten mayores niveles de elección y competencia en el ámbito educativo ha adquirido, desde la década de los ochenta, cada vez un mayor protagonismo en la agenda política a nivel global (Whitty y Power, 2000). Los mercados educativos, independientemente de las políticas que los generen, se estructuran a través de dos actores principales: las familias y las escuelas. En el caso de las familias, existe un importante cuerpo de evidencia en torno a cómo estos actores responden a las políticas que amplían su capacidad de elección escolar. En el caso de las respuestas de las escuelas a los entornos de competencia, aunque existen contribuciones relevantes, la evidencia empírica disponible es todavía relativamente escasa. Es decir, existe una completa revisión de la literatura en torno al comportamiento de la demanda (las familias, que valoran la relación calidad/precio) pero no tanto de la oferta en este mercado (los colegios, los cuales muchas veces no se rigen en su implantación por motivos meramente económicos, tal es el caso de los centros educativos religiosos).

El análisis de la situación es la fase inicial de todo plan de marketing en la que se debe analizar todas aquellas circunstancias que afectan a la organización desde una vertiente interna y externa a ella. Dentro del análisis externo se detallan las diversas características del mercado objeto de estudio, incluyendo dentro de éste un análisis de mercado donde, con el fin de analizar el mismo, se va a considerar varios factores como son el tamaño, el segmento de mercado objetivo, la evolución de la demanda y los factores que influyen sobre ella.

La configuración del bienestar en la mayoría de países occidentales después de la II Guerra Mundial llevó aparejada la concepción de la educación, especialmente aquella considerada como básica, como un bien público que debería ser provisto por el Estado y al que todos los ciudadanos deberían tener acceso. Sin embargo, en las últimas décadas se ha acrecentado la percepción de que la mejora de los sistemas educativos nacionales pasa inexorablemente por la introducción de mecanismos que permitan una mayor capacidad de elección por parte de las familias, que promuevan la competencia entre escuelas y que faciliten la participación del sector privado en educación. Es precisamente en este contexto donde el mercado educativo toma especial protagonismo como forma de coordinación entre los actores implicados en el sistema, situando la capacidad de elección de los individuos y la competencia entre los diferentes proveedores del servicio educativo, los cuales son los mecanismos de funcionamiento centrales del sistema educativo. El *Colegio Educación Global San Blas*, como futura parte integrante de la oferta, tendrá en cuenta todas las características del mercado donde piensa desembarcar.

3.1. Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio

Diferentes autores han definido el mercado, sus características y tipos, pero la delimitación del término que más se ajusta a este proyecto es aquella que proporciona el profesor de economía Gregory Mankiw: “es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien; los compradores determinan la demanda del producto y los vendedores la oferta” (Mankiw, 2012). Se puede comparar este entendimiento del mercado con este proyecto al poner en balance que los compradores son los padres de los alumnos y los vendedores, que ofertan diferentes tipos de servicios mediante diferentes estrategias de promoción y venta, la dirección y el propio centro.

Partiendo de la raíz de la definición de mercado, cabe destacar la existencia de diferentes tipos de mercado y su función dentro de las diferentes economías. En primer lugar, se encuentra el mercado de productos de consumo, arraigado a los artículos que cubren las necesidades básicas del cliente, pero que en un periodo de tiempo a corto plazo desaparece. En segundo lugar, cabe mencionar al mercado de productos de uso o inversión, que al contrario que el caso mencionado anteriormente, permanece en la línea temporal y se puede obtener un aprovechamiento. En tercer lugar, destacan los mercados de productos industriales en los que se comercia con la materia prima de futuros productos que se pondrán en el mercado y, en cuarto lugar, están los mercados financieros, pudiendo ser tanto físicos como virtuales, cabiendo destacar que los intercambios en este sector son exclusivamente entre diferentes agentes económicos y mediante transacciones. En último lugar, se encuentra el mercado que atañe a este proyecto y a todos los servicios prestados dentro de una comunidad; es la clasificación más idónea para el colegio privado en cuestión pues se ofrece un servicio que es satisfecho mediante cantidades regulares de dinero.

En el proyecto que se presenta se oferta la disponibilidad de estudiar en un colegio privado en el que el cliente meta comprende una edad de entre 25 y 40 años, momento en el que frenan su actividad educacional y comienzan a fijarse en su futuro, de forma que quieren formar un núcleo familiar estable y comenzar a tener hijos; esta oferta se entiende que se dirige a personas de ambos sexos ya que en los años que acontecen la responsabilidad de la educación de los hijos recae sobre ambos padres. Por otro lado, y siguiendo en la línea del tipo de familia al que va dirigido este centro, cabe destacar que es para personas cuya renta es media o, incluso, media-alta, ya que el centro requiere unas cuotas a pagar por mes, sin contar las necesidades que tienen los propios alumnos dentro del centro. El nivel de formación del cliente con respecto a su propia educación no ocupa una gran importancia en este momento ya que son las escuelas las que se

encargan de todo el proceso formativo. Por último, la situación laboral a la que se enfrenten los progenitores de la familia influye pues necesitan de un salario sobre el que apoyarse para cubrir los gastos de sus hijos.

La dimensión o tamaño estimado del *Colegio Educación Global San Blas* vendrá dada por el lado de la oferta docente por un total de 25 profesores durante el primer año, 35 durante el segundo año y 45 durante el tercero, cantidad que a partir de aquí empezaría a estabilizarse. Esta oferta cubriría la demanda prevista de 400 alumnos el primer año (2 clases de 20 alumnos cada una en cada uno de los 10 cursos, 6 de Primaria y 4 de Secundaria), cantidad que se incrementaría a 600 alumnos el segundo año (donde pasarían a ser 3 clases por nivel) y a 800 alumnos en el tercer año (donde se llegaría al máximo previsto actualmente de 4 aulas por cada uno de los 10 cursos, todas ellas con 20 alumnos). Por tanto, los clientes previstos en cada uno de estos tres primeros años serían de unas 400, 600 y 800 familias, respectivamente, sin llegar seguramente a estos números por la posibilidad de que una misma familia tenga varios hijos/as en el centro. Esta cantidad de clientes previstos se ve alcanzable debido a que la población de la zona y zonas limítrofes muestra una gran cantidad de clientes potenciales en este mercado.

3.2. Situación del sector y previsiones de evolución del mercado

Se puede definir al sector de la enseñanza como un subsector pues pertenece al general servicios, por ello se describirán las principales características de éste.

En primer lugar, es imperativo dejar claro qué caracteriza al sector servicios pues es el centro neurálgico de las operaciones. En pocas palabras, es el sector que se encarga de ofrecer prestaciones a la sociedad en el ámbito cívico, cultural y formativo.

Hay una gran demanda de centros que imparten las aplicaciones del sector educacional en la comunidad de Madrid pues, además, dichas instituciones se diferencian entre públicas, concertadas (como es el caso) y privadas. Los colegios, a su vez, se ramifican en los escalones de Infantil, Educación Primaria y Educación Secundaria, mientras que para acceder a Bachillerato se debe acudir a la entidad conocida como Instituto si se habla de enseñanza pública, manteniéndose el nombre de Colegio en la concertada y privada; en el caso del *Colegio Educación Global San Blas*, se limita a la educación focalizada en los cursos primarios y secundarios.

Los principales objetivos que persigue el sector educativo y el centro en cuestión son favorecer al desarrollo intelectual de los alumnos, incentivar la sociabilización y la creatividad entre los

colegiales, hacer más estrecho el vínculo centro-familia y prevenir cualquier tipo de maltrato físico o psicológico.

En relación con la situación del sector conviene mirar hacia el futuro, vislumbrar las previsiones para este mismo y la evolución que le espera. La inversión de capital en 2022 con vistas a los siguientes cursos fue de 61.912,7 millones de euros (más que en 2021), lo que ha permitido crear nuevos colegios con las mismas características que el del proyecto, llegando a 10.775 colegios de Primaria y Secundaria en total. También, el curso y la evolución de la educación están marcados por la propia evolución de las nuevas tecnologías, las cuales se van renovando a sí mismas continuamente, por lo que puede causar un cambio de preferencias del alumnado y del profesorado en la forma de impartir las clases o preferencias de financiación, en este caso a favor de las nuevas tecnologías.

En conclusión, este sector al igual que el mercado está en continua evolución, y el presente proyecto en sí se ve afectado por factores como la innovación, el cambio o la inversión monetaria en la enseñanza y la cultura.

3.3. Competencia, estrategias y participación previstas

Todo centro educativo sienta sus pilares sobre una base asentada sobre tres estamentos, que son: la competencia, las estrategias y la participación que se prevé.

En primer lugar, la competencia es el factor fundamental que seguir pues de ella depende todo lo demás, las estrategias que se toman y los resultados de éstas. Dentro del rango de competencia del *Colegio Educación Global San Blas*, se encuentran entidades como el *Colegio Las Rosas* que comparte características similares con el centro expuesto, aunque actúa como una Sociedad Anónima, a diferencia del centro que se quiere implementar que tendrá la consideración de Sociedad Limitada. Por otro lado, se encuentra el *Colegio Timón* que cuenta con tan sólo 297 estudiantes, en otras palabras, que de esta forma se ofrece una educación más especializada y familiar (Buscocolégio, 2021). Por último, el *Colegio International J.H. Newman*, cuenta con una amplia ventaja en cuanto a recursos económicos, pues sus cuotas son mayores y oferta tipos educacionales más diversos como es la Formación Profesional (FP).

En segundo lugar, las estrategias dotan a las empresas de todo tipo, incluyendo el sector educativo, de los poderes necesarios para innovar y superar a sus competidores. Por citar algunas: posicionamiento, que consiste en identificar y focalizar las necesidades del cliente; comunicación eficaz, utilizar diferentes medios para agilizar la comunicación y el “*feedback*”

(redes sociales, email, recordatorios o noticias); fidelización, que es sinónimo de asegurar un sentimiento de permanencia con el otro lado del contrato; ofertas educativas acertadas, de la información sustraída de encuestas y formularios la empresa localiza los puntos débiles y se orienta en la dirección correcta; atracción de alumnos, que es aplicar estrategias de publicidad para atraer clientes; y la mayor tasa de cobranza y recaudación, consistente en una simple regla de que a mayor satisfacción de clientes, mayores serán los resultados.

En tercer lugar, la participación en el mercado prevista para el *Colegio Educación Global San Blas* es de un alto rango pues se ofertan oportunidades para familias de todos los distintivos, el centro se encuentra en una situación estratégica para su localización y es accesible por transporte público, y se ofrecen servicios como comedor para el alumnado y actividades extraescolares junto con cursos de verano. Hay muchos frentes abiertos en cuanto a competitividad se trata, pero este centro tratará de hacerse un hueco en el mercado, pues tiene amplias visiones de futuro y una gran gestión interna.

3.4. Análisis PESTEL

Se denomina al análisis PESTEL como el estudio de las diferentes influencias que puede llegar a tener una empresa, es este caso el *Colegio Educación Global San Blas*. Se desarrolla en los sectores de la Política, el Económico, la Sociedad, la Tecnología, la Ecología y la Legalidad:

Tabla 3.1. Breve descripción de los factores del Análisis PESTEL para un centro docente concertado.

P	E	S	T	E	L
POLÍTICO (POLITICAL)	ECONÓMICO (ECONOMIC)	SOCIAL (SOCIAL)	TECNOLÓGICO (TECHNOLOGICAL)	MEDIOAMBIENTAL (ENVIRONMENTAL)	LEGAL (LEGAL)
					
Cambios LOMLOE	PIB Desempleo	Natalidad Población	Demanda Soluciones	Cambio climático Ecosostenibilidad	Constitución Democracia

Fuente: Elaboración propia.

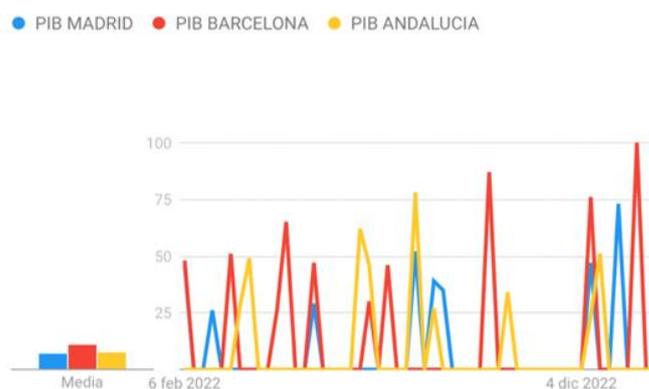
Estos factores se desarrollan con mayor amplitud a continuación.

La **Política** tiene un amplio rango de influencia con respecto al hecho de que la situación política del país español puede determinar factores en la educación como el cambio de numerosas leyes (recientemente se pasó a la LOMLOE) o, simplemente, se puede afirmar que la educación es la moneda de cambio para los partidos políticos que quieren alcanzar la totalidad.

Cabe destacar el examen llevado a cabo en relación con los factores **Económicos**, dados en su mayoría por la búsqueda de marcadores macroeconómicos influyentes para el sector como:

- PIB: o Producto Interior Bruto, pone en valía los bienes del colegio, como material escolar (pizarras, mobiliario, útiles), vehículos (transporte escolar), alimentación (servicio de comedor) o monetario (recursos financieros, salarios). En el siguiente gráfico se observa como el PIB de Barcelona y Andalucía son mayores que el de Madrid, pero se debe tener en cuenta que las ayudas ofrecidas a los colegios concertados y privados, desde la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid, son mayores.

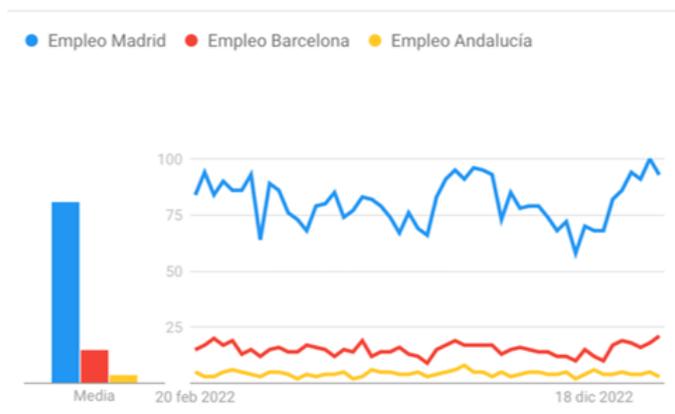
Gráfico 3.1. PIB de Madrid, Barcelona y Andalucía.



Fuente: Google Trends.

- Empleo: cómo se puede observar en la siguiente gráfica el índice de empleo en la Comunidad de Madrid es ampliamente mayor en comparación con los de Barcelona (rojo) y Andalucía (amarillo). Esto denota cierta seguridad a la hora de escoger un emplazamiento para el colegio en cuestión, pues a menor tasa de paro mayor serán las posibilidades de los clientes (padres) de subsanar las cuotas del centro.

Gráfico 3.2. Niveles de empleo en Madrid, Barcelona y Andalucía.



Fuente: Google Trends.

Por último, se expondrá los factores más relevantes e influyentes en la evolución demográfica y de la **Sociedad** a lo largo del año 2022 y el presente 2023. Con una media de 7,02 ‰ (por cada mil habitantes), la tasa de la natalidad bruta en la Comunidad Autónoma de Madrid ha sufrido importantes repuntes con respecto a otros años. De esta forma, el sector de la educación se ve en gran parte beneficiado, sobre todo en la nombrada zona de San Blas en comparación con sus barrios vecinos del Salvador (4,86) o Canillejas (4,87), lo que supondría una amplia ventaja para el primer barrio a la hora de hablar de competitividad, pues la cuantía de los clientes aumentaría y proporcionaría importantes ingresos a la empresa. También se debe tener en cuenta la tasa de mortalidad, teniendo el barrio elegido un total de 8,27 ‰, mientras que los barrios de Arcos y Amposta cuentan con 9,88 y 11,48, respectivamente. En comparación con los demás barrios madrileños de la zona, la población de San Blas es de 158.783 habitantes, lo que permite tener una población objetivo que proporcionaría seguridad en la empresa a la hora de captar clientes potenciales (Ayuntamiento de Madrid, 2022).

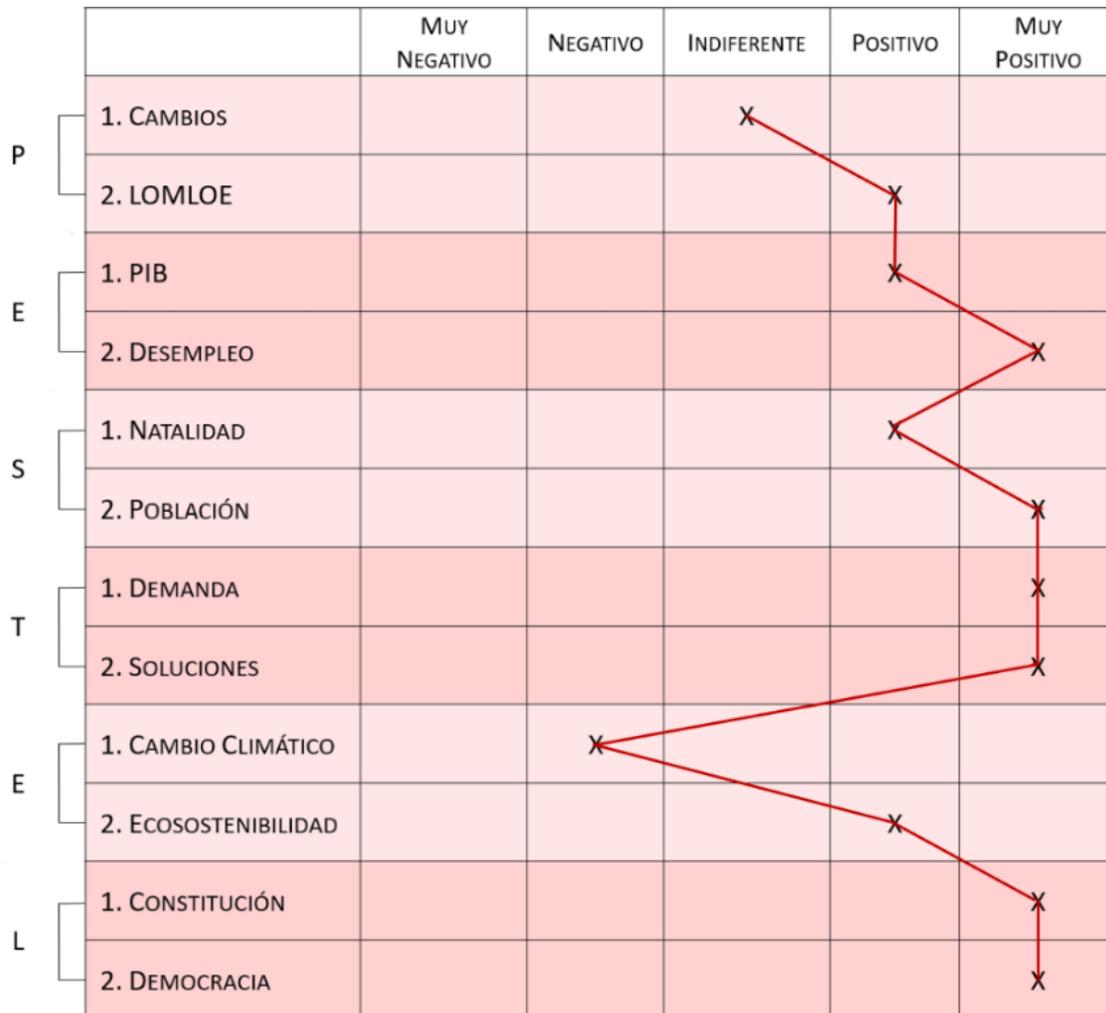
A la hora de hablar de la influencia de la **Tecnología** sobre el campo mencionado, se debe tener en cuenta la gran demanda que solicita centros como *Educación Global San Blas*, pues con el desarrollo de las nuevas tecnologías a finales del siglo XX y principios del XXI se ofertan una gran cantidad de soluciones. Proyectoras, páginas webs, accesibilidad parental, etc., todas estas soluciones se encuentran ya de la mano de empresas con fines educativos, las cuales se actualizan con toda evolución tecnológica.

El ya conocido por toda la población y denominado como “cambio climático” afecta en gran medida al sector estudiantil pues se extienden corrientes en favor del medioambiente (**Ecología**). Destacan aquellos que concierne al funcionamiento del centro (placas solares, sistema de riego) y al propio material escolar, pues se opta por alternativas cada vez más ecosostenibles (papel reciclado o utensilios biodegradables).

Por otro lado, la **Legalidad** se traduce en los artículos de la *Constitución* que narran los deberes y derechos educacionales, como el *Artículo 27 de la Constitución Española* que declina que “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”.

A continuación se presenta de forma gráfica este Análisis PESTEL ponderando cada factor según su influencia:

Gráfico 3.3. Ponderación de los factores del Análisis PESTEL para un centro docente concertado.

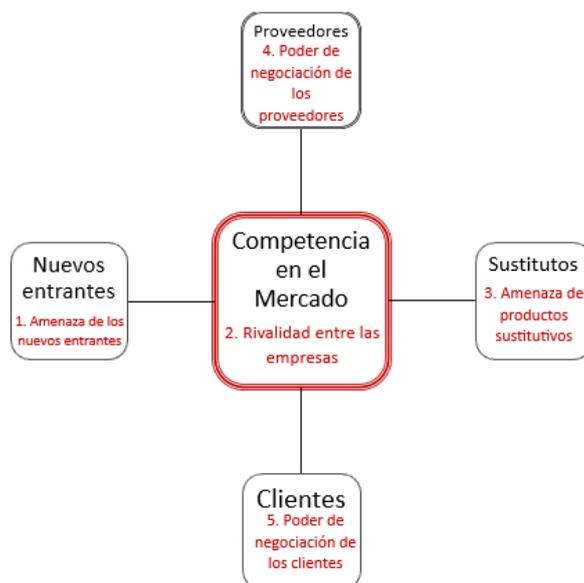


Fuente: Elaboración propia.

3.5. Análisis 5 fuerzas competitivas de PORTER

Para realizar un análisis del entorno específico referido al sector se ha utilizado el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter:

Figura 3.1. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, y con respecto a la acción conjunta de las Fuerzas de Porter 1 y 2, **amenaza de entrada de nuevos competidores** y rivalidad entre competidores existentes, respecto a la primera habría que mencionar que la llegada de nuevos colegios a la zona para competir con los ya existentes y el aquí presentado se vería favorecida por la demanda existente, pero perjudicada por el alto coste de inversión que supone y por las trabas burocrático-administrativas. En lo que respecta a **la competencia dentro del sector** servicios, entre las diferentes entidades del mismo rango, se mide en función de la cuantía de “obstáculos” que ha tenido que sobrepasar, y cuantos “requisitos”, como la normativa aplicable, costes o canales de distribución, tiene que cumplir, es decir, que a mayor escalón que haya llegado tras superar dichos estándares y a mayor velocidad los haya alcanzado, mayor será el peligro de competencia para la empresa del mismo sector. Esto se traduce al hecho de que el *Colegio Educación Global San Blas* en la nueva zona edificable de Las Rosas en el barrio madrileño de San Blas, debe tener en cuenta a los demás ofertantes de esta misma zona para de esta forma conocer a sus competidores y poder superarlos en un tiempo menor. Otros colegios que oferten Primaria y Secundaria (al menos) en la zona son:

- *Colegio Concertado Amor de Dios*: cuenta con un total de 595 estudiantes, y ofertas de estudios en los niveles de Infantil, Primaria, Secundaria y Bachillerato. En este caso los servicios ofertados son mayores y de esta forma dicho colegio se convierte en uno de los principales competidores.
- Los ya mencionados colegios, *Timón* y *J. H. Newman*: ofertantes de materias bilingües en español, así como en inglés (al igual que el *Amor de Dios* y *Educación Global San Blas*),

y con servicios para todos los rangos de edad, circunstancia que el presente proyecto todavía no tendrá (se empezará con Primaria y Secundaria para posteriormente ampliarlo con Infantil y Bachillerato). *Amor de Dios*, *Timón* y *J. H. Newman* son colegios religiosos, mientras que *Las Rosas*, y *Global San Blas* tienen perspectiva laica. En todos los casos se trata de colegios privados concertados.

En el Anexo I se presenta una tabla comparativa de los anteriores centros y algunos más de la zona donde se refleja de forma esquemática sus principales características.

En segundo lugar, **la amenaza de productos y servicios sustitutos** refleja el estudio de la rentabilidad de un negocio y como ésta se ve afectada y amenazada por los nuevos integrantes de un sector. Es decir, el colegio presentado puede suponer un riesgo para los ya mencionados y asentados en la zona, pues reagrupa y ofrece calidad a los residentes ya arraigados y a los nuevos y, además, se ofrece una atención de proximidad y media cercanía por lo que alumnos y padres de zonas cercanas pueden acudir a este nuevo centro, y de esta forma contribuir al sector servicios de San Blas.

Para continuar, **el poder de negociación del proveedor** se explica en el hecho de que se necesitan proveedores de los que la propia empresa depende para su funcionamiento, pero a pesar de ello, el poder de dichos proveedores es mínimo pues existen numerosos ofertantes que ofrecen servicios muy parecidos, por lo que el poder, en este caso, del *Colegio Educación Global San Blas*, es mayor. Para ejemplificar la situación, si esta nueva entidad toma la decisión de optar por la opción de la utilización de proyectores en lugar de las pizarras convencionales, se podría estar dando el caso de un recurso sustitutorio, y de la misma forma el proveedor de pizarras vería que la rentabilidad está tornando a cero. Por lo tanto, se puede asegurar que la entidad no se encuentra en una situación débil, pero se deben tener en cuenta factores como la poca experiencia en el sector por parte del colegio.

Por último, los clientes también pueden jugar un papel fundamental a la hora de establecer ciertos baremos en las empresas: se está hablando del **poder de negociación del cliente**. La escuela eminente ofrece un servicio en igualdad de condiciones para todos sus clientes (padres y alumnos), cuyo poder es reducido pues como se ha mencionado, el servicio se vende más o menos en el mismo volumen. Otro aspecto a tener en cuenta es que *Colegio Educación Global San Blas* ofrece un servicio de innovación y calidad para aquellas familias que llegan nuevas al barrio, por lo que de una forma más acentuada se demuestra el tratamiento igualitario para todos los clientes. Además, por sus servicios de proximidad y distancia, oferta un amplio abanico de servicios de educación para todos los públicos. Uno de los costes a tener en cuenta es el

monetario que supone el cambiar a los hijos de escuela y de igual forma para los propios padres pues puede darse el caso de que estén cambiando de vivienda. Por otro lado, el coste relacionado con el tiempo al invertir éste en la búsqueda de un nuevo centro de educación. Y, por último, el coste psicológico parental por el nuevo cambio y del alumno por el intercambio de compañeros y ambiente escolar. Cabe destacar el nivel de información del cliente, pues estos mismos manejan una elevada cantidad de información compleja acerca del propio mercado y de la propia entidad. A través de reuniones, correos, circulares o la página web, como la que tendrá el futuro colegio, los clientes obtienen dicha información y estarán al tanto de todos los aspectos relevantes acerca de la educación de sus hijos.

3.6. Análisis DAFO

Se habla de análisis DAFO (también denominado análisis FODA, pues ambos son sinónimos) al referirse a una metodología que estudia la situación en la que se encuentra una entidad; analiza tanto debilidades y fortalezas, que provienen del ámbito interno, como amenazas y oportunidades, que proceden del externo (elEconomista, 2023). Cabe destacar que dicho nombre proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths*, Fortalezas; *Weakness*, Debilidades; *Opportunities*, Oportunidades, and *Threats*, Amenazas). Se presenta a continuación los principales puntos del Análisis DAFO para este futuro colegio en forma de tabla y, posteriormente, se desarrollan dichos puntos:

Tabla 3.2. Principales puntos del Análisis DAFO de un colegio concertado.

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	<u>DEBILIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ser concertado ante una mayor presencia pública. • Ser laico ante parte de clientes potenciales religiosos. 	<u>AMENAZAS:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre ante cambios políticos o legales. • Imprevistos que afecten a los ingresos.
POSITIVO	<u>FORTALEZAS:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiación propias alternativas. • Educación personalizada y mejores rendimientos. 	<u>OPORTUNIDADES:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el nivel económico del país. • Acceso a subvenciones y ayudas públicas.

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, las **debilidades** internas se ven reflejadas en ámbitos tanto culturales como geográficos. Esto se traduce en que, con respecto a lo geografía, por estadística, hay mayor número de colegios públicos que privados; de hecho, España dispone de 9.315 colegios privados y/o concertados, mientras que 19.155 son públicos (2021/2022). Esto acarrea como principal consecuencia el hecho de que cara al público siempre van a tener más voz y publicidad los colegios públicos que los concertados. Hablando de lo cultural, aunque es conocido el declive de la creencia en la fe cristiana en España, hay familias que buscan colegios que basen su ideología en ella, por lo que *Educación Global San Blas*, de fundamentación laica, perdería este segmento de público objetivo con respecto a los centros religiosos.

En segundo lugar, el papel de las **amenazas** es fundamental a la hora del funcionamiento de un colegio, pues factores como la política pueden alterar su curso. Como dicta la *Nota Informativa N.º 37/2018 del Tribunal Constitucional*, la educación diferenciada es merecedora de financiación pública siempre que cumpla con la ley, pero esto mismo se vio afectado en la última reforma que entró con el último gobierno. El poder político pone en un total entresijo la estabilidad de los colegios concertados, pues están continuamente sometidos a la incertidumbre de un cambio de gobierno o una modificación legal que les afecte. Es de importancia reseñar el hecho de la reciente amenaza producida por la pandemia de la COVID-19, ya que los colegios de todo el país se vieron obligados a cerrar sus puertas pero, quienes se vieron realmente afectados, fueron los sectores concertado y privado, ya que los clientes dejaban de solventar las cuentas y, por lo tanto, el colegio no podía dar total rendimiento en materias como la del salario de los docentes.

En tercer lugar, y dentro de las **fortalezas**, los centros concertados siguen subsistiendo gracias a la continua búsqueda de fuentes de financiación, ya sea el uso de uniformes, materiales, etc. Además, cabe destacar la oferta que la educación concertada ofrece con respecto al modelo de educación, en el que los padres o clientes buscan una educación cercana, de calidad y diferente a la pública. También, es notable que los colegios concertados alcanzan una mayor bonificación en cuanto a calificaciones, pues por estadísticas ya demostradas, éstos alcanzas mayores resultados académicos.

Para terminar, las **oportunidades** y retos externos que se le presentan a este tipo de modelo educacional son gratamente aprovechadas como es el caso de la mejora de la economía del país español, desarrollo del comercio o cambio de preferencias de los consumidores. Dichas

oportunidades deben ser objetos de estudio de las entidades dedicadas a la enseñanza concertada, en el sentido de que deben tomar ventaja en puntos de inflexión como tal, como son por ejemplo la convocatoria de posibles ayudas y/o subvenciones de las Administraciones Públicas.

3.7. Análisis de recursos y capacidades.

Los **recursos** de los que dispone el colegio se clasifican en función de su naturaleza, es decir, en tangibles, intangibles y humanos. Estos mismos, se valoran en función de las características de las que dispongan. Para *Educación Global San Blas* este conjunto de recursos que formará la base para competir de forma más eficiente estará todo vinculado a beneficio del alumno para que éste adquiera una nueva dimensión como protagonista de su autoaprendizaje, es decir, todos los recursos serán puestos a disposición del alumnado con el fin de aprovechar al máximo sus posibilidades racional (académica) y relacional (en valores).

Los recursos tangibles son los más sencillos a la hora de reconocerlos, y son dos: financieros y físicos. Se pueden catalogar los financieros como la capacidad monetaria de la que dispone una entidad para endeudarse y para generar nuevo capital; los indicadores son la calidad financiera, el activo fijo y la ratio de endeudamiento. En este aspecto, *Educación Global San Blas* contará con recursos propios (aportaciones de los socios), ajenos (préstamos bancarios) y subvenciones (Administraciones Estatal, Autonómica y Local) y, además, en el desarrollo de recursos y adquisición (innovación, desarrollo, consolidación y adquisiciones), parte de los beneficios que genere el colegio se usará para financiar la consolidación y mejoras. Por su parte, los recursos físicos denotan la homogeneidad del equipo que conforma el colegio, dosifican los territorios edificables y las diferentes materias primas de las que hace uso el centro en cuestión.

Por otro lado, se desarrollan los recursos intangibles que son considerados como incorpóreos, y hacen su división entre la tecnología y la reputación. Es de gran importancia reseñar el papel que juegan las tecnologías dentro del equipo de los recursos intangibles pues, ya sea aplicado a todo el sector de centros españoles o al proyecto presentado, son la base del funcionamiento de la entidad hoy en día, contando con *softwares* o patentes de creación propia; su principal indicador son los empleados. Este colegio dispone y centra sus recursos tecnológicos en los denominados recursos educativos de entornos tecnológicos, integrados por pizarras digitales, diferentes apps, libros digitales, tabletas, teléfonos móviles e Internet. También, son fundamentales aquellos de reputación, que se consigue sostener mediante relaciones con el exterior y con empresas,

siempre que éstas tengan algún tipo de relación con el cliente y les ofrezca siempre rendimiento de calidad, como es el caso del *Educación Global San Blas* en Madrid. La reputación docente del profesorado servirá de punto de partida.

Por último, se plantean los recursos humanos. Las personas, por defecto, son tangibles, pero aquello que no lo es son sus destrezas y capacidad productiva, esto se conoce como “capital humano”. Las bases del capital se asientan mucho antes de que el empleado sea contratado, pues la empresa depende en gran medida de lo que el sujeto haya aprendido previamente y de cómo sepa manejar dichas destrezas. Además, siempre la relación estudiante-profesor es esencial para un buen funcionamiento del centro, por lo que la adaptación de los empleados determina el modelo estratégico de la entidad. Para terminar, y en relación con los comportamientos de los empleados, estos mismos deben adquirir un sentimiento de lealtad hacia sus superiores pues de esta forma la empresa determina si es capaz o no de subsanar la competitividad y alcanzar ventaja. Este colegio no contará con un departamento de recursos humanos propiamente dicho: será el propio consejo escolar del centro (formado por propietarios, director, jefe de estudios, representantes de profesores y de personal no docente y comisión de padres) el que se encargue de seleccionar a los trabajadores. En el caso de docentes han de estar en posesión, además de la titulación correspondiente, del Máster de Profesorado.

El conjunto de recursos expuestos serán combinados y coordinados en forma de **capacidades** para realizar adecuadamente las tareas y actividades encomendadas a este colegio, todas relativas a la adecuada formación de los 400 alumnos previstos en primera instancia, los cuales aumentarán a lo largo de los sucesivos años. La preparación y la experiencia del personal docente los posibilitará para resolver problemas de forma eficiente, modelando procesos que respondan a los cambios internos y del entorno. En resumen, se ofrece un personal altamente cualificado y convenientemente remunerado, circunstancia que se une a modernas infraestructuras, horarios extendidos, talleres de integración familiar y ubicación estratégica, es decir, se es capaz en este futuro colegio de ofrecer un servicio innovador e integrador.

3.8. Método CANVAS

El modelo CANVAS puede definirse como una herramienta empresarial cuyo fin es alcanzar un modelo de negocio más directo y estructurado. Dicha herramienta permite analizar la forma de

negocio deseada desde una perspectiva innovadora y favorable a nuevos cambios. Se estructura en nueve estamentos:

Tabla 3.3. Modelo CANVAS de un colegio privado/concertado.

<p><i>Red de partners</i></p> <p>Socios fundadores y socios externos</p> <p>Profesores y personal docente</p> <p>Administraciones Públicas</p>	<p><i>Actividades clave</i></p> <p>Docencia reglada y extraescolar</p> <p>Administración y mantenimiento</p> <p>Comunicación y promoción</p> <hr/> <p><i>Recursos clave</i></p> <p>Físicos (edificio e instalaciones)</p> <p>Humanos (personal docente y no docente)</p> <p>Financieros (capital)</p>	<p><i>Oferta de productos o servicios</i></p> <p>Formación bilingüe</p> <p>Educación en valores</p> <p>Interdisciplinariedad y transversalidad</p>	<p><i>Relaciones con Clientes</i></p> <p>Doble relación con alumnos/familias</p> <p>Redes sociales y plataformas virtuales</p> <p>Comunicación directa con padres y asociaciones</p> <hr/> <p><i>Canales de comunicación y distribución</i></p> <p>Redes sociales</p> <p>“Boca a boca”</p> <p>Reuniones informativas</p>	<p><i>Segmentos de clientes</i></p> <p>Familias con hijos entre 5 y 17 años</p> <p>De clase media, media-alta o alta</p> <p>De cercanías y medianías</p>
<p><i>Estructura de costes</i></p> <p>Inversión inicial (infraestructuras, instalaciones y equipamiento)</p> <p>Gastos de funcionamiento (nóminas, suministros, adquisición de fungibles, etc.)</p>		<p><i>Flujos de Ingresos</i></p> <p>Matrículas, cuotas mensuales y servicios extraescolares</p> <p>Aporte de socios, subvenciones y ayudas oficiales</p>		

Fuente: Elaboración propia.

- 1. Segmentos de clientes:** los clientes principales serán familias con hijos e hijas con edades comprendidas entre 5 y 17 años, de clase media, media-alta y alta, con valores de integración, innovación y exclusividad, creyentes o no en general, con domicilio habitual en San Blas-Canillejas, o proximidades en un entorno de unos 30 km. Para rentabilizar los periodos de tiempo en los que el centro no se encuentra en periodo lectivo, éste se encarga de ofertar cursos de verano o extraescolares para alumnos del centro y para alumnos del exterior.

2. **Relaciones con los clientes:** en este tipo de actividad empresarial se da la circunstancia de que el principal receptor del servicio (el alumno) no es directamente el que paga la retribución por dicho servicio, correspondiendo tal función a los padres, familia y/o tutores. La relación cliente-centro está ahora más que nunca en auge pues cada vez más los padres se involucran en la educación de sus hijos. Esto se traduce en que, con esta mejoría, también se amplía el ramo de medios de comunicación entre las dos partes, ya sea mediante la Asociación de Madres y Padres y sus representantes, o de forma más directa mediante las plataformas virtuales.
3. **Canales de comunicación y distribución:** el colegio debe publicitarse para dar a conocer su imagen y atraer a un mayor número de clientes. Se hace a través de las redes sociales, la opinión generada públicamente (“boca a boca”) y reuniones de carácter informativo tanto a alumnos como a padres.
4. **Oferta de productos o servicios:** es aquella que denomina todas las competencias cedidas por el centro para la mejora de la educación de los alumnos. En el caso de *Educación Global San Blas*, se imparte formación en dos idiomas de forma simultánea, desarrollo de la educación en valores sea cual sea la religión de los estudiantes y adaptación a las necesidades especiales de los alumnos. Además, se ofrece un tipo de enseñanza en el que prima la interdisciplinariedad (relación entre las distintas asignaturas) y la transversalidad (aplicación de las materias en la vida cotidiana y real).
5. **Actividades clave:** son aquellas que determinan el éxito de una entidad de este tipo. Por un lado, la docencia en el aula ofrece el servicio de enseñanza dentro de las horas lectivas; por otro lado, se encuentran las actividades extraescolares como el recreo o actividades lúdicas que contribuyan a la educación del alumno, y, también, están las actividades de orientación y refuerzo, que son para aquellos que necesiten una educación especializada y enfocada en sus necesidades. Cabe incluir otro tipo de actividades claves para el negocio: actividades de Administración de la Empresa (funciones de planificación, organización, dirección, coordinación y control), servicio de atención a padres y actividades de comunicación y promoción del colegio.
6. **Recursos clave:** se pueden categorizar en tres tipos: físicos (edificio e instalaciones), humanos (gerentes, clientes y docentes) y financieros (el capital total).
7. **Red de partners:** aparte de los socios fundadores, de carácter interno, los socios clave son el profesorado y el personal docente, además de la Administración Pública que provee del concierto educativo al centro.
8. **Estructura de costes:** los costes partirán de lo que es la inversión inicial para infraestructuras, instalaciones y equipamiento, para continuar ya de forma periódica y

recurrente con los gastos de funcionamiento (nóminas, suministros, adquisición de fungibles, etc.).

9. **Flujos de ingresos:** los principales serán la preinscripción para formalizar la matrícula del alumnado, las cuotas mensuales, servicios extraescolares como el comedor o el transporte y los cursos en etapa no lectiva. Además de la inversión inicial de los cuatro socios fundadores, se contará con el aporte de socios capitalistas no directivos que pondrán capital pero no influirán en la administración, así como las subvenciones y ayudas oficiales.

4. MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

El marketing y la comercialización son dos áreas de la empresa que deben estar completamente alineadas para conseguir llevar a la compañía al éxito. Cuando estos dos conceptos se integran de manera correcta se pueden impulsar mayores ingresos y beneficios, aumentar la tasa de conversión, mejorar la rotación de existencias y fomentar la lealtad de los clientes. En este capítulo se van a ver los principales aspectos de marketing y comercialización del futuro *Colegio Educación Global San Blas*, así como las diferentes estrategias, proceso y tipos de intermediarios que se pueden encontrar en la comercialización de este servicio ofrecido. Para comenzar a diferenciar ambos conceptos, se van a definir: el marketing es el conjunto de procesos y estrategias para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, mantener las relaciones con estos últimos y satisfacer sus necesidades o deseos mediante el desarrollo de productos y servicios; en cambio, la comercialización es poner a la venta un producto, es decir, el conjunto de acciones que desarrollan desde que un producto se produce hasta que llega al consumidor (Comunicare, 2019). Tanto uno como otro concepto serán tenidos en cuenta en este colegio.

Los colegios privados se ven en la necesidad de contar con una excelente presencia en Internet para causar una primera impresión de calidad y profesionalidad. Se van a abordar en este capítulo diferentes estrategias de marketing (y también comercialización) adecuadas para este colegio. Estas estrategias no son excluyentes, deben aplicarse en conjunto. Dichas estrategias (que se ampliarán en los siguientes epígrafes) básicamente serán las siguientes: definir los objetivos, los cuales deben ser SMART (*Specific*, específicos; *Measurable*, medibles; *Achievable*, alcanzables; *Relevant*, relevantes; *Time based*, con límites de tiempo); definir una propuesta de valor (el colegio debe definir claramente sus valores y su propuesta de valor clave que debe quedar clara en la web); SEO (*Search Engine Optimisation*, posicionamiento en buscadores) Local y SEO Orgánico; publicidad en Google y Redes Sociales (Google Ads es la plataforma que Google pone a disposición de cualquier persona que tenga una web y que quiera aparecer en los resultados de pago para aquellas palabras clave que configure); marketing de contenidos (otra de las estrategias de marketing digital que funciona muy bien, aunque, como el SEO, hay que esperar un tiempo para que comience a hacer efecto); crear una comunidad en Facebook (Facebook es ideal para crear una comunidad online); realizar campañas de publicidad en Facebook (más allá de crear una página para involucrar a la comunidad, la publicidad de Facebook tiene una enorme flexibilidad y podría usarse para dar a conocer el colegio a futuros estudiantes y padres que se ajusten al público objetivo); continuar interactuando con los alumnos y exalumnos en LinkedIn (los años escolares por lo general suelen ser vistos como los mejores años de la vida de un estudiante); etc.

4.1. Presentación del producto o servicio

El servicio que va a ofrecer este colegio es la base sobre la que se asienta el proyecto empresarial planteado, siendo este servicio el de proporcionar al alumnado una educación global, es decir, no sólo académica sino también en valores y aspectos formativos personales. Por tanto, se han diseñado unos objetivos SMART para configurar la oferta presentada:

- La enseñanza proporcionada por el colegio será reglada según las normativas educativas tanto a nivel estatal como autonómico (Comunidad de Madrid, 2023) y, por lo tanto, al finalizar los estudios los alumnos obtendrán la certificación oficial correspondiente. El objetivo a este respecto es brindar al alumnado las herramientas, el entrenamiento y la capacitación que necesita para obtener tal titulación, la cual será proporcionada por el mismo colegio. Este objetivo es *específico* de toda institución de enseñanza.
- Un aspecto que hará más atractivo este colegio, y que será valorado especialmente por los consumidores, será el de ampliar el horario lectivo presencial obligatorio con un contacto permanente entre docentes y alumnos/padres vía online a través de una plataforma propia. A esta enseñanza en línea podrán acceder voluntariamente los usuarios del centro y será un objetivo *medible* el mantener de forma constante el tiempo de conexión de cada uno de ellos. En una sociedad donde cada vez más el teletrabajo y las gestiones telemáticas están en auge, este servicio complementario se estima bastante relevante; se utilizarán herramientas tales como Skype y TeamViewer.
- Las dos etapas educativas ofrecidas son Primaria y Secundaria, para alumnado aproximadamente de 6 a 11 años y de 12 a 16 años, respectivamente. Tal y como establece la ley todas las materias de cada curso se regirán por unas programaciones didácticas previas pero en este caso estas programaciones serán flexibles: se adaptarán sobre la marcha a las necesidades del alumnado. Este objetivo de flexibilidad será *alcanzable* gracias a la profesionalidad y preparación de los docentes del centro.
- Un objetivo *relevante* de este colegio es mantener clases pequeñas, alejadas de la masificación, para así forjar relaciones personales de los alumnos con sus instructores y sus propios compañeros, pero lo suficientemente grandes para que aprendan junto a estudiantes con una amplia gama de procedencias (clases de 15 a 20 alumnos).
- Otro objetivo de este servicio educativo será el de proporcionar un aprendizaje práctico, con un *límite de tiempo* de un curso lectivo para que el alumno asimile esta metodología de enseñanza. Para ello el alumnado tendrá acceso a las herramientas digitales del colegio y, además, participará en ejercicios grupales, discutirá estudios de casos, etc.

4.2. Políticas de marca

Tomando en cuenta lo establecido en la *Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas*, el nombre que se le asignará a este proyecto es *Colegio Educación Global San Blas*, que precisamente eso es lo que quiere construir con los educandos: nuevas generaciones preparadas para enfrentar una sociedad de constantes cambios radicales en todos sus aspectos, pero siempre desde la perspectiva de una educación global. Desde la óptica del marketing la elección de esta marca constituirá un aspecto identificativo, tanto a nivel de enseñanza como de ubicación geográfica, y, sobre todo, con una connotación de educación integral (académica, en valores, etc.).

El logo fue provisto y diseñado por una persona idónea en la materia, considerando aquello con lo que se pretende diferenciarse en el mercado. Consta de una corona de laurel (asociada con la victoria o el triunfo y que denota el grado de excelencia que se quiere alcanzar) en cuyo interior aparece una antorcha olímpica (vinculada a la actividad deportiva, parte de una educación completa, y a un mensaje de paz y de esperanza). Bajo esta imagen figura el nombre completo del colegio en letras azules (símbolo de serenidad, calma, paz, orden, confianza, ...) y bajo él se encuentra el lema ideado para este colegio: "Conocimiento para un mundo mejor". Este eslogan incide en entrelazar el aprendizaje para edificar una sociedad óptima.

Figura 4.1. Logotipo, con lema, del Colegio Educación San Blas.



Fuente: Elaboración de "My Brand New Logo" a partir de una idea propia, 2023.

Se va a seguir una política de marca única, donde la empresa y el producto (servicio de enseñanza) se denominan de la misma forma; asimismo, no se establecerá distinción a tal efecto de marca entre el servicio de educación ofrecido en Primaria y en Secundaria. Este nombre, junto con logo y lema, representará la imagen corporativa del colegio.

Hay que dejar constancia de que con esta política de marca se quiere también definir la propuesta de valor de esta empresa: ésta, como ya se dijo, apuesta por una educación y formación integral para el alumnado. A la rigurosa formación e instrucción académica y

curricular hay que añadir una educación en valores y un tipo de enseñanza en el que prime la interdisciplinariedad (relación entre las distintas asignaturas) y la transversalidad (aplicación de las materias en la vida cotidiana y real). Todo el alumnado será objeto de seguimiento especial.

4.3. Determinación del precio de venta y política de precios

El número de escuelas primarias y secundarias privadas está creciendo significativamente debido al reciente aumento en la demanda de escuelas privadas. Por lo tanto, ha sido crucial para la administración de las escuelas privadas poder obtener una ventaja competitiva y tomar decisiones estratégicas, incluidas las decisiones de precios. Las escuelas privadas tienen que determinar las tarifas mensuales y anuales apropiadas en un entorno intensamente competitivo para atraer nuevos estudiantes o no perder a los estudiantes actuales. Así, realizando un análisis comparativo de la posible competencia se ha observado que en la zona de referencia (Barrio Las Rosas, en San Blas), hay colegios privados/concertados con similar oferta educativa que el *Colegio Educación Global San Blas* con precios superiores al previsto para este proyecto (como es el caso del *Colegio Internacional J. H. Newman*), otros con precios ligeramente inferiores (como el *Colegio Timón*) y alguno de precio similar (*Colegio Las Rosas*). La diferencia estriba en que estos colegios, a parte del precio de la enseñanza en sí, cobran aparte suplementos como material escolar y recursos didácticos, plataforma educativa, gabinete psicopedagógico, enfermería, etc., mientras que *Global San Blas* ofrece un precio cerrado que incluye todos estos suplementos; sólo se tarificaría aparte, por razones obvias, mensualmente comedor, transporte y actividades extraescolares y, anualmente, el campamento de verano y el intensivo de Inglés.

La situación previsible sería la de un escenario intermedio donde el colegio sería concertado (naturaleza privada pero subvencionado por la Administración Pública en gran parte) en la cual, por tanto, los ingresos vendrían dados por las subvenciones del concierto y el pago de las familias. El coste del *Colegio Educación Global San Blas* correspondiente a la enseñanza reglada, AMPA (Asociación de Madres y Padres de Alumnos), servicios personalizados, atención individualizada y actividades escolares será de:

- Primaria (de 1º a 6º): 270 €/mes.
- Secundaria (1º y 2º de ESO): 360 €/mes.
- Secundaria (3º y 4º de ESO): 380 €/mes.

Por otro lado, los servicios voluntarios previstos y sus respectivos precios son:

- Comedor (de octubre a mayo): 120 €/mes.
- Comedor (septiembre y junio): 90 €/mes.
- Transporte (de octubre a mayo): 57 €/mes.
- Transporte (septiembre y junio): 35 €/mes.
- Actividades extraescolares (de septiembre a junio): 100 €/mes por actividad.
- Campamento de verano: 300 €/año.
- Intensivo de Inglés en verano: 200 €/año.

A lo anterior, habría que sumar un pago único anual obligatorio en concepto de matrícula y cuota de inscripción de 100 euros por alumno.

Por otro lado, las actividades extraescolares, ya mencionadas como voluntarias, no serán impuestas por el propio centro, sino que serán elegidas por acuerdo del propio alumnado y sus familias y serán establecidas siempre y cuando se alcance un mínimo de inscritos para poder desarrollarlas.

Como se observa, es una política de precios de “casi todo incluido”, y ha sido elegida para combinar una diferenciación y exclusividad del servicio con una penetración rápida en el mercado. De esta forma, y teniendo en cuenta que de cada diez alumnos, seis serán de Primaria, dos de 1º y 2º de ESO y los otros dos de 3º y 4º de ESO, se obtiene una media aritmética ponderada que da un precio de venta unitario sólo de cuotas mensuales de enseñanza reglada de:

$$\frac{6 \cdot 270 + 2 \cdot 360 + 2 \cdot 380}{10} = 310 \text{ €/mes por alumno.}$$

Según las estimaciones sobre proporción de alumnos inscritos en cada uno de los servicios de tarificación extra (comedor, transporte, etc.) las cuales vienen explicitadas en el capítulo 8. Plan Económico – Financiero, estos ingresos por alumnos por término medio serán de **350*** €/mes. A este ingreso hay que sumarle la subvención recibida por alumno gracias al concierto con la Administración Pública, la cual se estima en 988 euros al año, que al prorratearlo mensualmente supondrá 82 euros más por alumno, arrojando un total de 432 €/mes. Así mismo, también en dicho capítulo 8 se refleja la determinación del coste variable que se ha estimado en **225*** €/mes. Por tanto, el margen bruto unitario será de:

$$\text{MARGEN BRUTO UNITARIO} = \text{PRECIO DE VENTA UNITARIO} - \text{COSTE VARIABLE UNITARIO}$$

MARGEN BRUTO UNITARIO = 432 – 225

MARGEN BRUTO UNITARIO = 207 €/mes y alumno.

Lógicamente, se han establecido precios diferentes para Primaria, 1º y 2º de ESO y 3º y 4º de ESO, por lo cual se llevó a cabo la media ponderada. El motivo de esta diferenciación de precios viene dado principalmente por el mayor coste en nóminas del profesorado de Secundaria con respecto al de Primaria.

4.4. Estrategias de precios para nuevos productos o servicios

La personalidad del *Colegio Educación Global San Blas* desde el punto de vista del marketing educativo ve como algo secundario lo relacionado con el precio: lo principal del centro educativo es la tarea de dar a conocer e implementar satisfactoriamente su proyecto educativo. Es complejo este aspecto, se sabe, pero también aquí se pretende diferenciarse y ser único. Una vez identificado el segmento del mercado a abordar (familias de clase media con hijos en edad escolar) y, conociendo los precios de los competidores y los costes del proyecto, en el epígrafe anterior quedó explicitado el margen que asegura la rentabilidad de la organización.

La “P” de Precio tradicional del Marketing Mix se quiere aumentar aquí con la “P” de Procesos: los servicios son procesos en los que intervienen elementos tangibles e intangibles que, como resultado de la realización de una serie de tareas, pasos o etapas secuenciales, conduce hacia la prestación final; llegado el momento, y con el fin de garantizar los adecuados procesos en el colegio, se contemplaría la posibilidad de aumentar los precios, circunstancia que se realizaría también con ajustes anuales según el Índice de Precios al Consumo (IPC). Este proyecto de emprendimiento se basa en gran parte en la comercialización de un relativo nuevo servicio: la educación privada/concertada tradicional se basa en recibir subvenciones (si es el caso) y en facturar a las familias diversos importes por cada uno de los servicios que ofertan (material y recursos didácticos, enfermería, psicopedagogía, etc.); este nuevo colegio, haciendo honor a la palabra “global” que figura en su nombre, incluirá en el importe de las cuotas todos estos aspectos, circunstancia que además se considera favorable a la hora de evitar posibles diferencias discriminatorias entre el alumnado. Otro aspecto que refuerza la idea de nuevo servicio de enseñanza es lo ya mencionado de ofrecer una educación “global” (una vez más) al valorar tanto el aprendizaje curricular como la formación en valores.

Al estar el servicio en su primera fase del ciclo de vida, y a pesar de que es relativamente nuevo, se ha optado por una estrategia de precios de penetración, es decir, fijar precios más bien bajos

desde el principio del lanzamiento para conseguir así una mayor penetración en el mercado, además de que existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores y se pretende una recuperación rápida de la inversión. En consecuencia, la “P” de Precio se ha ajustado también a la “C” de Contexto, a la “E” de Intercambio (*Exchange*) y a la “V” de Valor: el precio ha de guiarse del contexto económico, del intercambio que la tarea educativa supone y del valor que el cliente percibe por el servicio que se le ofrece. En un futuro se baraja la posibilidad de ampliar la oferta a Infantil y a Bachillerato, para los cuales se establecerían los adecuados precios para este sistema "global" de precio educativo.

4.5. Decisiones sobre distribución y comunicación

Canales de distribución

Las escuelas privadas dependen de sí mismas cuando se trata de atraer estudiantes. Necesitan a sus alumnos, y la estrategia del *Colegio Educación Global San Blas* es que también sea al revés. Es eso por lo que las tasas de inscripción dependen mayormente de su estrategia de marketing. En el epígrafe 2.2. de este mismo TFG ya se empezó a abordar el aspecto de los canales de distribución (peculiares, al ser un centro educativo) ya que en dicho apartado se trató el tema sobre el mercado al que iba dirigido el producto y las necesidades que cubría; por tanto, se distinguió entre *alumnado de proximidad* y *alumnado de medianías* y ya con ello se estableció una primera aproximación a esta faceta.

El marketing de la escuela privada es una serie de acciones que este tipo de centros realiza para mejorar la asistencia y la visibilidad en el mercado. No basta con tener un buen programa y profesores. Tiene que mostrarse al mundo, así que la conciencia inicial es lo que capta la atención. Para lograr concienciar a la comunidad con las familias, se necesita marketing. Para comercializar adecuadamente esta escuela privada, habrá una concentración especial en el producto final, que son sus servicios e instalaciones. El objetivo es permitir que los estudiantes potenciales conozcan la vida del centro. La enseñanza reglada en estas edades de Primaria y Secundaria impone una educación presencial de forma física; no obstante, *Global San Blas* ofrece una enseñanza online complementaria a la presencial, de carácter universal para todo el alumnado y especialmente recomendable para alumnos/as que no puedan asistir a clase en momentos determinados o para causas de fuerza mayor (hay que recordar el confinamiento sufrido durante la pandemia). Todo esto se hará a través de una plataforma educativa a la cual los padres o tutores tendrán también acceso para establecer contacto para solucionar dudas y contingencias que puedan necesitar, así como rellenar formularios y firmar electrónicamente

autorizaciones y demás documentación. En esta plataforma el alumnado tendrá a su disposición apuntes y temario, ejercicios y actividades, complementos educativos, etc.

La razón principal y más evidente por la que el marketing es importante para las escuelas privadas es porque es la principal forma de atraer estudiantes. La competencia es feroz, especialmente cuando se agregan buenas escuelas públicas. El marketing es el punto fundamental que da forma a la marca, aumenta la conciencia y aumenta la asistencia. Con una buena estrategia en este aspecto, esta escuela podrá progresar constantemente y ser relevante entre la comunidad, manteniendo sus valores. Para este fin se establecerá un SEO (posicionamiento en buscadores) local y también un SEO orgánico.

Comunicación e imagen

El *Colegio Educación Global San Blas* considera que contar con un canal de información ágil, preciso y directo que sirva para vehicular, de manera clara y divulgativa, la vida de una institución que tiene en sus manos la prestación de un servicio público básico como es la Educación resulta de vital importancia en el momento actual. Así, para atraer a los clientes potenciales y difundir el servicio se ha elaborado un plan de medios con estas medidas de comunicación previstas: marketing digital (redes sociales, posicionamiento SEO, ...), publicidad en Google, convocatoria de reuniones y charlas informativas a través de folletos publicitarios a futuros alumnos y sus familias para dar a conocer el centro y, la creación de un puesto en la empresa de Director de Comunicación, siendo este último encargado de realizar las labores de *Community Manager*, relaciones públicas, portavoz del centro, etc.

Tabla 4.1. Presupuesto de comunicación desglosado por meses para el primer año de actividad (datos en €).

Mes	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	Enero
Redes	250	250	250	150	150	150	150
Google	100	100	100	-	-	-	-
Reuniones	150	150	150	-	-	-	-
Dir. Com.	3.266,40	1.633,20	1.633,20	1.633,20	1.633,20	3.266,40	1.633,20
TOTAL	3.766,40	2.133,20	2.133,20	1.783,20	1.783,20	3.416,40	1.783,20

Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Años 1	2	3
150	150	150	150	150	2.100	-10 %	-5 %
-	-	-	-	-	300	-15 %	-7,5 %
-	-	-	-	-	450	-5 %	-2,5%
1.633,20	1.633,20	1.633,20	1.633,20	1.633,20	22.864,80	+4 %	+4 %
1.783,20	1.783,20	1.783,20	1.783,20	1.783,20	25.714,80	26.540,89	27.178,76

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Como se observa se han combinado cauces tradicionales de promoción (como los folletos y las charlas informativas) con otros propiciados por las nuevas tecnologías (redes sociales y Google). Un relevante papel en todo esto tendrá la figura del Director Comercial; será esta una persona en nómina de la organización que se encargará del diseño y mantenimiento en redes (Facebook, Instagram, Twitter), gestionar con Google el posicionamiento, creación y seguimiento de la plataforma y de la página web y emitir comunicados. Los meses de mayor coste en comunicación serán los previos al inicio del curso, es decir, julio, agosto y septiembre.

4.6. Política de ventas

Vender una escuela es uno de los eventos financieros más críticos en la vida de un propietario. Ha invertido considerables recursos en la construcción de su negocio escolar, desarrollando una marca sólida con un personal destacado y consolidando una reputación en su mercado. Ahora que está listo para vender, desea maximizar el valor de su escuela, lograr sus objetivos de salida y salvaguardar una transición sin problemas. Estas dificultades se ven incrementadas en el caso de un centro de nueva creación, como es el caso del *Colegio Educación Global San Blas*, pues ha de buscar su sitio en el mercado. Además, a todo esto se suma el hecho de que “vender enseñanza” con un fin meramente lucrativo puede estar mal visto de cara a la galería; hay que dejar claro en esta política de ventas que a los potenciales clientes hay que mostrarles una actitud que haga ver a éstos que el objetivo de esta organización es formar generaciones futuras, siendo el beneficio económico algo secundario.

El colegio no contará con un equipo de ventas como tal. La captación de alumnos se hará a través de los medios descritos en el apartado de Comunicación anterior, ejerciendo la labor de coordinación de todas estas medidas el Director Comercial. Para el primer año la política de ventas se basará en las herramientas mencionadas y, muy importante, en presentar una plantilla docente de contrastada valía y experiencia, estando estos datos profesionales a disposición de padres y alumnos interesados.

Los periodos de cobros a clientes serán de tres tipos: anual (matrícula), mensual (cuotas) y puntual (servicios complementarios). De entrada se seguirá una estrategia de precios fijos (detallados en el apartado 4.3.), pero se han previsto dos tipos de promociones con descuento:

- *Descuento por más de un hermano en el centro:* cuando un alumno esté matriculado en el colegio y simultáneamente lo estén también uno o varios hermanos, éstos últimos obtendrán un descuento del 20 % en el precio de las cuotas mensuales.
- *Descuento por ser familiar de un trabajador del centro:* para un alumno con una consanguinidad de 1^{er} grado (hijos), cuotas gratuitas; para consanguinidades de 2^o (nietos), 3^o (sobrinos y biznietos) y de 4^o grado (primos hermanos), el descuento en la cuota mensual será de un 50%.

Para optimizar las matriculaciones el servicio será de alta calidad para que así funcione el “boca a boca”, de vital importancia en la promoción de este tipo de instituciones. Dentro de este servicio se ofrecerá un seguimiento continuado del grado de satisfacción tanto de alumnos como de familias; para ello se harán encuestas periódicas (ver modelo de encuesta en Anexo II).

4.7. Previsiones de ventas

En muchas ocasiones se da el nombre de la marca al producto genérico. Tal vez sea éste el caso al llamar “previsiones de ventas” a la planificación del número de alumnos matriculados en los cursos y en las distintas actividades extraescolares de un centro de enseñanza; como ya se ha dicho en varios momentos en este TFG, no resulta muy apropiado denominar “ventas” al servicio educativo de aprendizaje y formación que *Educación Global San Blas* espera ofrecer pero, sin embargo, al fin y al cabo es un servicio perteneciente al sector terciario de la economía y como tal se hace necesario desarrollar un plan de ventas, inversión y financiación.

En la siguiente tabla se presentan de forma complementaria las previsiones de costes del primer año, desglosado en meses:

Tabla 4.2. Previsiones de costes para el primer año de actividad desglosado en meses (datos en €).

	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Personal	133.795,16	66.897,58	66.897,58	66.897,58	66.897,58	133.795,16
Electricidad	3.646,65	3.646,65	6.630,25	6.630,25	6.630,25	6.630,25
Agua	489,45	489,45	753,10	753,10	753,10	753,10
Comedor	0,00	0,00	11.440,00	22.880,00	22.880,00	22.880,00
Transporte	0,00	0,00	4.480,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Fungibles	400,00	400,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Mat. Oficina	1.478,50	1.478,50	1.478,50	1.478,50	1.478,50	1.478,50
Comunicación	500	500	500	150	150	150
Telecomunic.	315,20	315,20	315,20	315,20	315,20	315,20
Mat. Didáctico	1.150,40	1.150,40	1.150,40	1.150,40	1.150,40	1.150,40
Mat. Deportivo	282,05	282,05	581,30	282,05	282,05	282,05
Limpieza	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Act. Extraescolar	8.600,00	8.600,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Seguros	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Enfermería	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	158.857,41	91.959,83	118.326,33	131.837,08	131.837,08	198.734,66

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Personal	66.897,58	66.897,58	66.897,58	66.897,58	66.897,58	66.897,58
Electricidad	6.630,25	6.630,25	6.630,25	6.630,25	6.630,25	6.630,25
Agua	753,10	753,10	753,10	753,10	753,10	753,10
Comedor	22.880,00	22.880,00	22.880,00	22.880,00	22.880,00	11.440,00
Transporte	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	4.480,00
Fungibles	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Mat. Oficina	1.478,50	1.478,50	1.478,50	1.478,50	1.478,50	1.478,50
Comunicación	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Telecomunic.	315,20	315,20	315,20	315,20	315,20	315,20
Mat. Didáctico	1.150,40	1.150,40	1.150,40	1.150,40	1.150,40	1.150,40
Mat. Deportivo	282,05	282,05	282,05	282,05	282,05	282,05
Limpieza	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Act. Extraescolar	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Seguros	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Enfermería	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
TOTAL	131.837,08	131.837,08	131.837,08	131.837,08	131.837,08	117.677,08

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se exponen dichas previsiones para los tres primeros años.

Tabla 4.3. Previsiones de costes para los tres primeros años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Personal	936.566,12	1.299.932,16	1.717.282,27
Electricidad	73.595,80	110.393,70	147.191,60
Agua	8.509,90	12.764,85	17.019,80
Comedor	205.920,00	308.880,00	411.840,00
Transporte	66.560,00	99.840,00	133.120,00
Fungibles	9.800,00	14.700,00	19.600,00
Mat. Oficina	17.742,00	26.613,00	35.484,00
Comunicación	2.850	2.761,50	2.448,19
Telecomunicaciones	3.782,40	5.673,60	7.564,80
Mat. Didáctico	13.384,80	20.077,20	26.769,60
Mat. Deportivo	3.683,85	5.525,78	7.367,70
Limpieza	72.000,00	72.000,00	72.000,00
Act. Extraescolar	167.200,00	250.800,00	334.400,00
Seguros	14.400,00	17.280,00	20.736,00
Enfermería	12.000,00	12.000,00	12.000,00
TOTAL	1.607.994,87	2.259.241,79	2.964.823,96

Fuente: Elaboración propia.

A estos costes, habrá que añadir en el Plan Económico Financiero las amortizaciones y los intereses de deudas. Las previsiones de venta para el primer año, desglosado en meses, son:

Tabla 4.4. Previsión de venta para el primer año desglosado en meses.

	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.
Enseñanza	0,00	40.000,00	124.000,00	124.000,00	124.000,00	124.000,00
Comedor	0,00	0,00	23.400,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00
Transporte	0,00	0,00	5.600,00	9.120,00	9.120,00	9.120,00
Act. Extraescolar	12.000,00	12.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
TOTAL	12.000,00	52.000,00	173.000,00	184.320,00	184.320,00	184.320,00
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Enseñanza	124.000,00	124.000,00	124.000,00	124.000,00	124.000,00	124.000,00
Comedor	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	31.200,00	23.400,00
Transporte	9.120,00	9.120,00	9.120,00	9.120,00	9.120,00	5.600,00
Act. Extraescolar	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
TOTAL	184.320,00	184.320,00	184.320,00	184.320,00	184.320,00	173.000,00

Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, las previsiones de venta de los tres primeros años serían, teniendo en cuenta que el número de alumnos pasará de 400 alumnos a 600 en el segundo año y a 800 en el tercero y que los precios se mantendrán:

Tabla 4.5. Previsiones de ventas para los tres primeros años (datos en €).

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Enseñanza	1.280.000,00	1.920.000,00	2.560.000,00
Comedor	296.400,00	444.600,00	592.800,00
Transporte	84.160,00	126.240,00	168.320,00
Act. Extraescolar	224.000,00	336.000,00	448.000,00
TOTAL	1.884.560,00	2.826.840,00	3.769.120,00

Fuente: Elaboración propia.

A estos ingresos en el Plan Económico Financiero se le añadirán las subvenciones recibidas por el concierto educativo.

Tabla 4.6. Cálculo anual primer año según medias ponderadas.

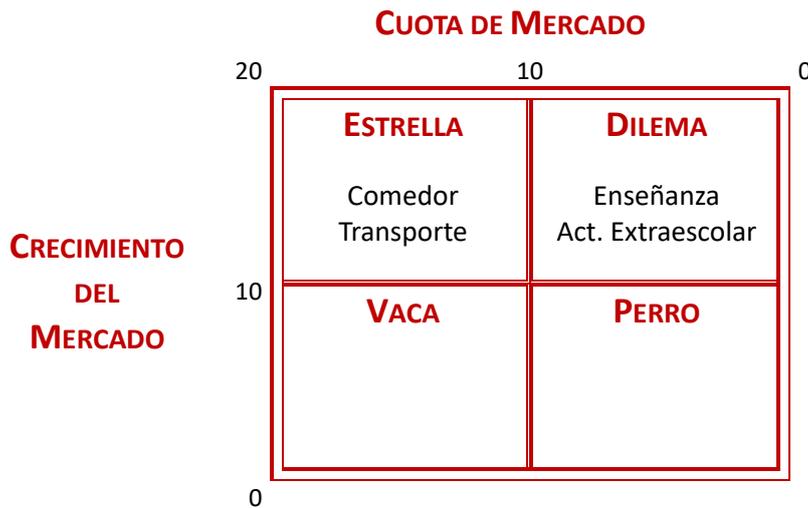
	Coste unidad	Precio venta unidad	Unidades compradas	Unidades vendidas
Enseñanza	2.920,79€	3.200,00€	400	400
Comedor	792,00€	1.140,00€	260	260
Transporte	416,00€	526,00€	160	160
Act. Extraescolar	1.064,00€	1.425,48€	157,14	157,14
COSTE UNITARIO PONDERADO	4.019,98€	4.711,40€	-	-

Fuente: Elaboración propia.

4.8. [Matriz BCG](#)

La matriz BCG (*The Boston Consulting Group*) o matriz de participación de crecimiento es, en pocas palabras, un marco de gestión de cartera que ayuda a las empresas a decidir como priorizar sus diferentes negocios. Consta de cuatro cuadrantes que corresponden a cuatro denominaciones o tipos de productos: estrella (operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado), dilema (tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo), vaca (productos más rentables pero con poco crecimiento de mercado) y perro (baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento). Esta herramienta también se puede contextualizar en la escuela:

Figura 4.2. Matriz BCG del Colegio Educación Global San Blas.



Fuente: Elaboración propia.

En la matriz anterior el principal servicio de este colegio, la **enseñanza**, se ha clasificado dentro de “dilema” ya que, actualmente, tiene una alta tasa de crecimiento de mercado pero baja cuota de mercado relativa. Esta circunstancia es lógica puesto que es un producto que entra en un mercado en el que ya hay un líder (colegio *Las Rosas*) aunque, no obstante, debido a la inversión realizada se prevé conseguir mayor cuota de mercado.

En lo que respecta al servicio secundario de **comedor**, éste se ha catalogado como producto “estrella” pues se trata de una inversión que genera bastante efectivo, siendo una de las mejores opciones para que la empresa invierta su dinero. Al no disponer algunos de los colegios de la competencia de este servicio cuando empiece a funcionar en *Global San Blas* será posiblemente líder del mercado.

Del mismo modo la actividad de **transporte** se ha encuadrado dentro del apartado de “estrella” pues en esta zona este servicio tiene gran crecimiento y se tendrá gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio pues es un servicio externo que generará beneficios para el colegio.

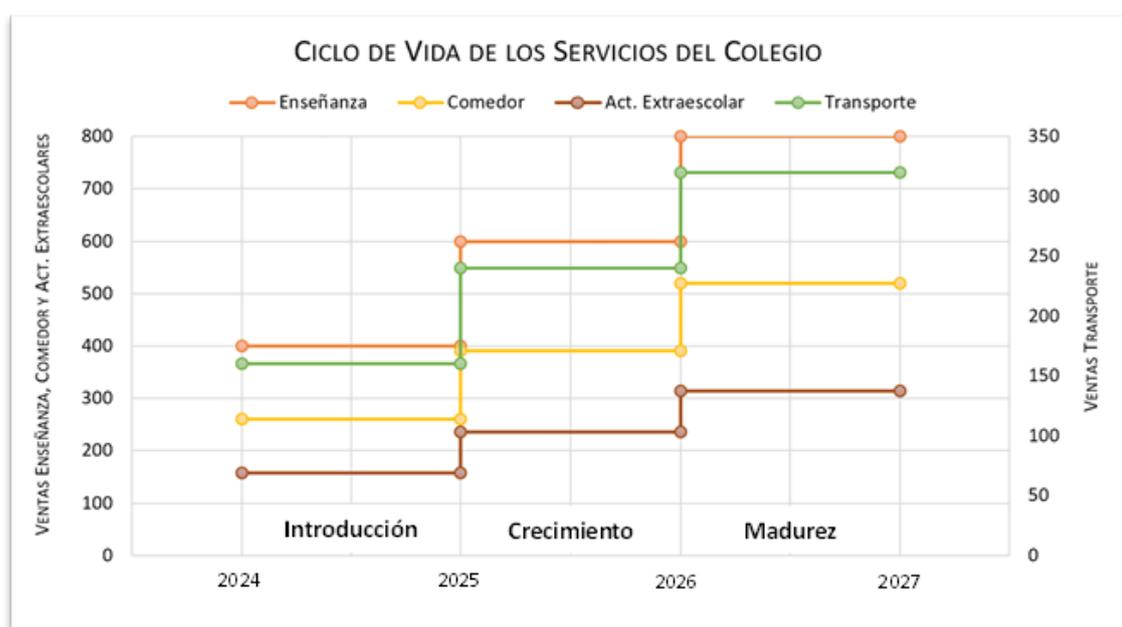
Por último, las **actividades extraescolares**, al igual que la enseñanza, se han incluido como producto “dilema” y por los mismo motivos que ésta.

4.9. Ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto o servicio hace referencia a las etapas por las que pasa cualquier artículo comercial desde su concepción hasta su retirada del mercado. Usualmente consta de cuatro fases: introducción (demanda latente de una categoría de un nuevo producto),

crecimiento (cada vez son más los consumidores que conocen la categoría de producto), madurez (la compañía se consolida en el mercado) y declive (los consumidores dejan de pedir el producto y la empresa tiene sólo dos opciones, actualizar el mismo o retirarlo). En el caso especial de una institución educativa, como *Educación Global San Blas*, se reducirían estas fases a introducción, crecimiento y madurez, correspondiendo cada una de estas fases a los tres primeros años de vida; no se ha considerado la fase de declive pues se aspira a permanecer en el tiempo. Lo expuesto se refleja en la siguiente figura:

Figura 4.2. Ciclo de vida de los servicios del colegio.



Fuente: Elaboración propia.

En el curso 24/25 se producirá la **introducción** en el mercado. Aquí la estrategia será aumentar participación en todas las actividades; las claves serán la innovación en los servicios (enseñanza integral, comedor saludable, transporte sostenible y act. extraescolares actualizadas).

Ya en el curso 24/25 se producirá una fase de despegue o **crecimiento** donde se ampliarán las plazas ofertadas en un 50 % en todos los servicios, prestando especial atención al de enseñanza. La organización del centro girará en torno a estas premisas.

Por último, en el tercer año se llegará a la **madurez** con el colegio con todas las plazas disponibles ocupadas (800 en enseñanza) y a partir de aquí se intentará mantener la eficiencia operativa, confiando para ello en la efectividad en el marketing y la reputación labrada en estos años.

5. PLAN DE OPERACIONES

Es de especial importancia para todo tipo de negocios (tanto medianos, como es este caso, como pequeños) contar con un plan de negocios para un mejor funcionamiento, mayor organización y una correcta ejecución de los procesos necesarios con la finalidad última de materializar los servicios.

Este plan de negocios es un documento donde se presentan todos y cada uno de los detalles de la empresa, es decir, donde se diseñan, identifican y describen todas las áreas necesarias para el buen funcionamiento del proyecto. Además, gracias a esta herramienta se podrán también detectar posibles carencias que puedan presentarse a medio/largo plazo en la organización.

Este documento se inicia con la presentación del negocio y sus socios fundadores; a continuación, se exponen los servicios que se van a comercializar y el mercado en el que se va a operar. Se determina además el personal involucrado en el negocio, el sistema de comercialización del servicio, las finanzas y el marco legal. También se establecen proyecciones de crecimiento en los primeros dos años.

Este plan de empresa se irá modificando a medida que el negocio avance adaptándose a los posibles cambios que se determinen necesarios para la correcta evolución de la actividad de la organización.

Dentro de este plan de empresa descrito se ha de incluir el plan de operaciones que se realizará a continuación. En este plan de operaciones se describe y desarrolla el proceso completo de la prestación del servicio; en él se establecerán los recursos necesarios para ello, los materiales, (tanto técnicos como humanos), las capacidades y posibilidades de la empresa, así como también las limitaciones y condicionantes que puedan existir.

5.1. Instalaciones, medios y equipos

Las instalaciones y los equipos, tanto técnicos como tecnológicos, son un activo importante en la organización de acuerdo con los valores que se quieren transmitir.

En cuanto a las **instalaciones**, que se desarrollarán más en detalle en el apartado 6, se puede adelantar que serán de gran amplitud y espaciado.

El diseño de las instalaciones del *Colegio Educación Global San Blas* será de acabado modernista, también llamado internacional, en donde destacan los techos altos y planos, las formas cilíndricas y cúbicas, materiales de hormigón y acero, ventanales de gran tamaño para dar la

mayor luminosidad posible al centro y formas asimétricas, sin perder de vista nunca el compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad. Serán espacios amplios con posibilidad de reducción a conveniencia de los usuarios (ver imagen ejemplo del estilo).

Figura 5.1. Imagen de ejemplo del estilo.



Fuente: Google Trends.

Este tipo de diseños tienen el objetivo de reducir la arquitectura a su forma más pura, sin esfuerzo por ocultar los materiales de construcción, como expresión de sincera honestidad, atributo con el que el Colegio se siente totalmente identificado.

En cuanto a los **medios técnicos**, serán todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo la actividad. Se detallan a continuación, aunque en apartados posteriores se procederá a especificar cantidades y costes de los mismos:

- **Material docente:** bolígrafos de pizarra (rojo, negro, azul y verde), pizarras, borradores, folios reciclados, mesas y sillas alumnos, mesas y sillas profesores.
- **Material oficina:** carpetas, grapadoras, grapas, lápices, afilalápices, bolígrafos (rojo, azul y negro), gomas de borrar, blocks de notas o post-its, agendas, tinta para la impresora (negro y color), folios reciclados, mesas y sillas de oficina, calculadoras.
- **Material educación física:** balones medicinales, potros, cuerdas, canastas, bates y pelotas.
- **Material decoración:** alfombras, cortinas.
- **Comedor:** mesas y sillas.
- **Material general:** papeleras de los cuartos de baño, papeles.
- **Empleados** (para el 1^{er}/2^o/3^{er} y sucesivos años):
 - Profesores 25/35/45 de los cuales:
 - Director del centro 1/1/1.
 - Jefes de estudios 2/2/2.
 - Orientador educativo 1/1/1.
 - Jefes de departamento 6/6/6.
 - Profesores de Primaria 9/13/16.
 - Profesores de Secundaria (1^o y 2^o de ESO) 3/6/10.
 - Profesores de Secundaria (3^o y 4^o de ESO) 3/6/9.

- Personal mantenimiento 2/2/3.
- Personal administración 4/5/6, de los cuales:
 - Director comercial 1/1/1.

Los **equipos informáticos** necesarios para el desarrollo de la actividad serán:

- Pizarras digitales interactivas para las clases.
- Impresoras.
- Tablets para la oficina.
- Ordenadores para la oficina.
- Ordenadores para la sala de informática.
- Lector de tarjetas para el registro horario de los trabajadores de la organización.

Además, la empresa tendrá tanto equipos técnicos como tecnológicos para uso y disfrute de los empleados en sus tiempos libres (cafetera, calienta agua, microondas, tazas, agua, café, infusiones, cubiertos, vajilla o menaje, servilletas, etc.).

Se incide nuevamente en la concienciación que se mantiene con el medioambiente debido al enorme impacto social que tiene, por lo que se evitará en la mayor medida posible los materiales escolares de un solo uso, materiales no respetuosos con el medioambiente, etc.

5.2. Proceso de fabricación u operaciones

En lo referente a proceso de fabricación propiamente dicho no existe en este proyecto de negocio, ya que es un servicio. Sin embargo, sí existen unos procesos previos a la actividad del servicio.

5.2.1. Diagramas de flujo

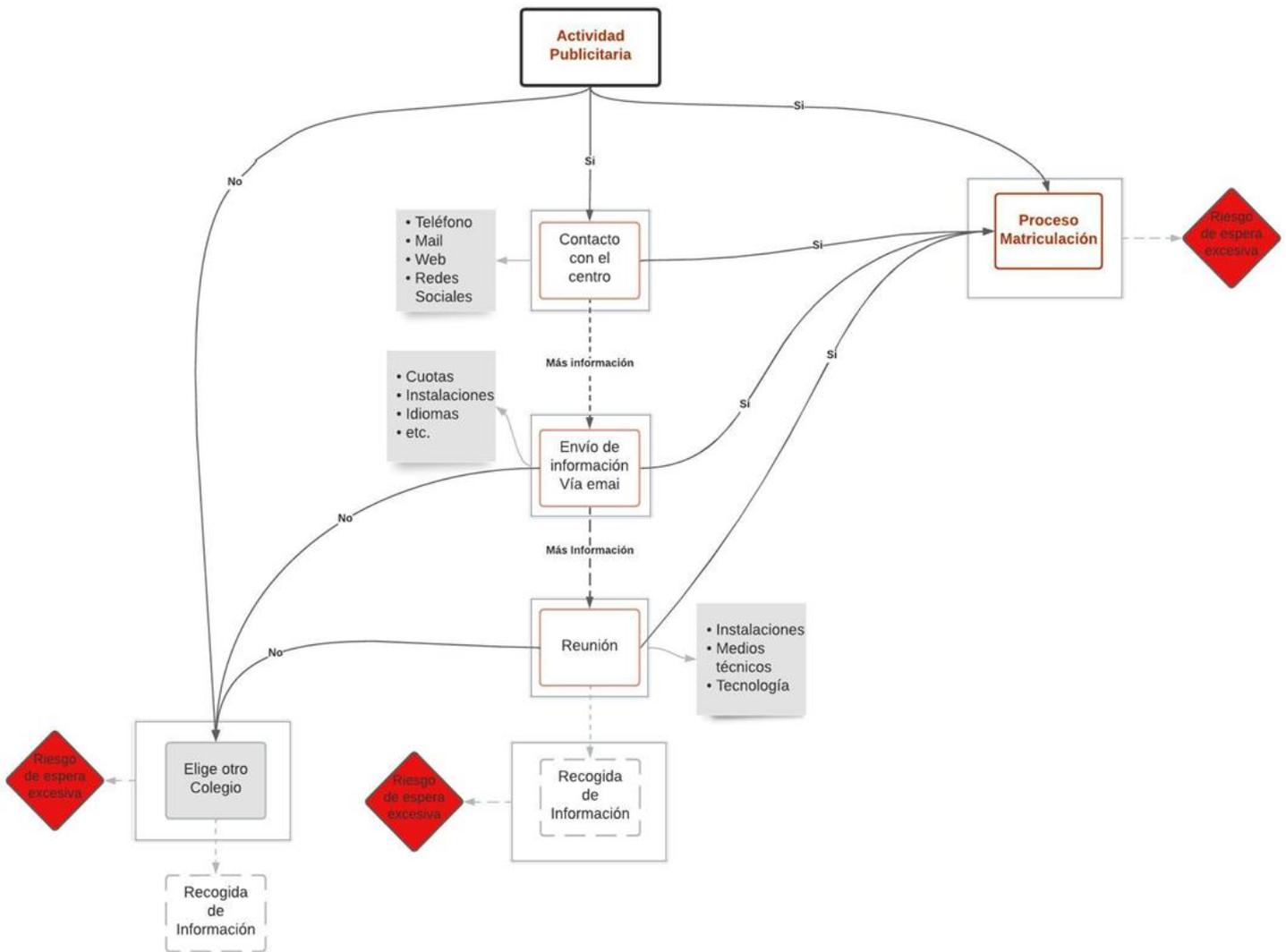
El proceso de prestación de servicio sigue siempre el mismo orden de actividades de acuerdo con los diagramas de flujo que se verán más adelante. En las imágenes aportadas a continuación se puede conocer el proceso completo paso a paso.

Sin embargo, a continuación se detallará por escrito un proceso ejemplificando la situación en la que el potencial cliente llega a convertirse finalmente en usuario del *Colegio Educación Global San Blas*, decidiéndose por este colegio como mejor opción para la educación de su hijo y pasando el proceso de admisión satisfactoriamente.

Dicho diagrama de flujo se ha dividido en dos partes determinantes del proceso:

- Por un lado, el proceso de reconocimiento y puesta en contacto del centro con las familias.
- Por otro lado, el proceso de matriculación, admisión y evaluación por parte de los docentes.

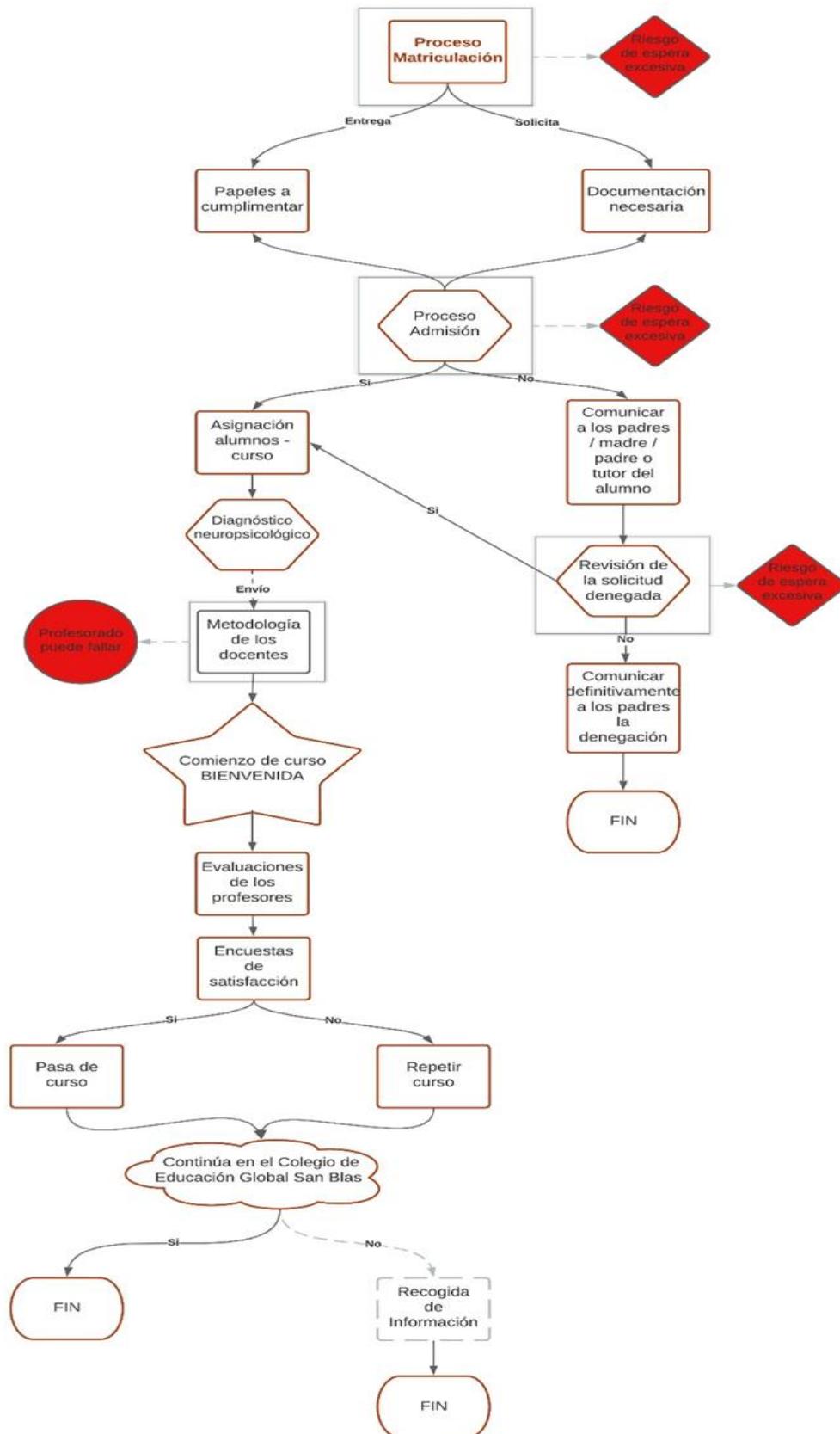
Figura 5.2.1. Diagrama de flujo 1: Proceso de captación.



Fuente: Elaboración propia.

- En primer lugar, los padres del alumno conocen el colegio a través de la **comunicación** realizada, de los embajadores y/o mediante el “boca a boca”.
- Podrán contactar con el centro directamente a los teléfonos o emails indicados en todos los folletos publicitarios y en la página web, o bien presentarte directamente en el centro. Se le ofrecerá toda la información detallada; además, se ofrece una entrevista y una visita supervisada por el centro para conocer las instalaciones y los medios con los que se lleva a cabo la actividad sin compromiso alguno.
- Llegados a este punto, los progenitores ya deberán decidir: o proceder a la matriculación del menor en el centro o, por el contrario, elegir otra opción. Cabe destacar la importancia de conocer las razones por la cuales finalmente eligen o rechazan el colegio, por lo que se realizará una breve encuesta para posibles futuras mejoras.

Figura 5.2.1. Diagrama de flujo 2: Proceso de matriculación y etapa docente.



Fuente: Elaboración propia.

- A continuación, se procede directamente al trámite de **matriculación** en el cual, primeramente, se le indicará la información que deben presentar y los documentos que deben cumplimentar.
- Una vez recibida la información solicitada a las familias, entran directamente en el proceso de admisión. El proceso de admisión rechazado admite opción a revisión antes de la resolución final.
- Pasado este periodo, se procede a la realización de un diagnóstico neuropsicológico del cual se emite un informe del resultado. Dicho informe, junto con las recomendaciones a seguir para el óptimo aprendizaje de cada alumno, se le entrega a cada docente encargado de la docencia del alumno en cuestión.
- La actividad comienza con una bienvenida del director y de todo el equipo de profesores, presentando el Colegio Educación Global San Blas, sus valores y lo que espera de sus alumnos.
- Comienza el periodo lectivo que finaliza con las evaluaciones de los profesores. Las evaluaciones son actividades determinantes para las familias, por lo que deben estar debidamente supervisadas.
- Una vez realizadas las evaluaciones y antes de la entrega de las notas finales se realizará una encuesta de satisfacción, tanto a las familias como a los propios alumnos, para conocer el nivel de satisfacción y determinar posibles mejoras para el próximo curso.
- Los alumnos que pasen estas pruebas acceden directamente al próximo curso, mientras que los que no obtengan resultados satisfactorios deberán repetir el mismo curso.
- Existe la posibilidad de que alguna familia decida no continuar en el colegio para el próximo curso, por lo que se establecerá contacto directo con dichas familias para conocer los motivos y ofrecerle una posible solución.

En el segundo diagrama se observa el proceso completo desde la matriculación hasta el FIN DE CURSO, que sería el término del periodo lectivo. Como ya se ha comentado, es determinante conocer con anterioridad la satisfacción de los clientes para poder adelantarse a posibles bajas por no atender determinados problemas de fácil y rápida solución.

A partir de aquí, comenzaría otro proceso de prestación de servicios, independiente pero complementario al explicado:

- Curso de verano.
- Campamento de Inglés.

Estos servicios serán implementados una vez finalice el curso, es decir, en el mes de julio, por lo que durante los meses de septiembre a junio se realizará la programación y actividades necesarias para su correcta implementación en dicha fecha.

5.2.2. I+D, capacidad productiva, ritmo de producción y productividad prevista

Para este proceso está determinada la duración de un año lectivo (de septiembre a julio). Por lo tanto, el **ritmo de producción**, o ritmo al que la empresa debe producir para cubrir la demanda del servicio, vendría determinado en el plazo máximo de un año, que es el tiempo mínimo requerido para prever un posible incremento en la prestación de los servicios, y para terminar un proceso productivo y comenzar con el siguiente. En los meses de julio a septiembre se llevan a cabo todas las actividades de comunicación para la captación de nuevos posibles clientes.

En lo que se refiere a **I+D**, se pretende estar continuamente conectados con las actividades a desarrollar en la búsqueda de nuevos conocimientos tecnológicos para la producción de nuevos procesos o sistemas que puedan incrementar el valor del colegio y/o mejorar la calidad de los servicios ofrecidos. Los ejemplos que se han determinado en principio serán:

- Las encuestas que se realizarán a los contactos que han elegido otro colegio como centro docente para sus hijos (véase Diagrama de flujo 1).
- Las encuestas realizadas una vez terminado el periodo lectivo, antes de la entrega de las notas finales (véase Diagrama de flujo 2).

Para determinar la **capacidad productiva** se han identificado como factores de unidad productiva tanto la capacidad del propio centro para albergar cómodamente a dichas personas en función de las instalaciones, como el profesorado y el tamaño máximo de 20 alumnos por clase establecido como técnica de venta y atributo que le proporciona valor al cliente.

A modo de breve resumen, ya que se ha desarrollado también en el apartado 4.1., se determina la capacidad productiva en cuanto a la actividad principal, la enseñanza (el resto de las actividades sufrirían cambios en la misma proporción):

- *Primer año:* 400 alumnos (2 clases x 20 alumnos x 10 cursos)
- *Segundo año:* 600 alumnos (3 clases x 20 alumnos x 10 cursos)
- *Tercer año:* 800 alumnos (4 clases x 20 alumnos x 10 cursos). Este sería el máximo previsto y también la capacidad máxima del centro.

En cuanto a la **productividad**, en este caso no incrementaría la eficiencia conforme incrementa el número de matriculados en el centro ya que el límite de alumnos por cada aula provoca que a mayor número de alumnos mayor número de profesores, siendo éste el coste más alto en el que se incurre para ofrecer el servicio.

5.3. Aprovisionamiento y gestión de stocks

Para comprender la labor de **aprovisionamiento**, se concreta que la puesta en marcha del *Colegio Educación Global San Blas* se llevará a cabo con el comienzo del curso escolar, es decir, en septiembre de 2024.

La fase final de aprovisionamiento, es decir, el momento en el cual se reciben los bienes necesarios para realizar la prestación de servicios en las futuras instalaciones del colegio, será una vez las instalaciones estén en condiciones de ser ocupadas. Durante la construcción será primordial la contratación del personal necesario para la realización de las primeras labores de puesta en marcha del centro.

Se realizará la búsqueda y contratación de personal inicial indispensable para el aprovisionamiento durante el proceso de construcción, para de este modo, tener todo el material necesario una vez estén finalizadas las obras:

- *Empresa de limpieza:* se realizará la búsqueda y contratación de una empresa de limpieza para el momento en el que las instalaciones estén finalizadas. Será la primera labor a realizar en el centro antes de empezar con el aprovisionamiento, tanto de materiales como de la totalidad del personal.
- *Personal de administración:* como ya se ha mencionado con anterioridad se prevé que se necesitarán tres el primer año, y serán las personas encargadas de la búsqueda y compra al mejor precio del material técnico y tecnológico necesario para la puesta en marcha del colegio. El material al que se refiere será el detallado en el punto 5.1.
- El *director comercial:* persona encargada de todo lo referente a la comunicación que se realizará del *Colegio Educación Global San Blas*, por lo que deberá ir analizando,

meditando y reflexionando las mejores técnicas a implementar tanto de manera *online* como físicamente.

La contratación del personal inicial se llevará a cabo por parte de los socios fundadores, aunque el aprovisionamiento posterior lo llevará a cabo el Consejo Escolar. El aprovisionamiento de todo el personal necesario para el buen funcionamiento del centro, el cual está ya detallado en apartados anteriores, deberá estar en nómina desde el 1 de agosto para la coordinación, preparación y revisión de la documentación utilizada para la docencia que comienza en septiembre.

Otro tipo de aprovisionamiento a tener en cuenta son las actividades externalizadas, es decir, los proveedores que se necesitan para dichas actividades. A continuación, se detallan los proveedores necesarios:

- *Empresa de limpieza:* este servicio será subcontratado durante todo el año, y será la propia empresa quien se encargue del abastecimiento necesario para la realización de su actividad. Dicha empresa, además, será la encargada de proporcionar el papel higiénico y ambientador necesarios diariamente.
- *Enfermería:* se tendrá subcontratado este servicio durante la actividad escolar y cursos de verano. Al igual que el servicio anterior, el proveedor es el encargado de proveer del material necesario; el colegio únicamente proporciona el lugar para llevar a cabo dicha actividad.
- *Comedor:* del mismo modo que las anteriores, el colegio únicamente proporcionará un lugar apto para el servicio.
- *Transporte:* la empresa contratada se hará cargo de ofrecer este servicio, en este caso, proporcionará autobuses adecuados, conductores profesionales y los monitores correspondientes.

Una vez comience la actividad de prestación del servicio del colegio, la **gestión del stock** se llevará a cabo de la siguiente manera:

- *Material deportivo:* será gestionado por los profesores de Educación Física, quienes pasarán mensualmente un informe a Administración.
- *Material docente:* lo gestionarán los tutores de cada aula, y del mismo modo, informarán de las necesidades a Administración.
- *Material administrativo:* será gestionado directamente por el departamento de Administración

- *Contratación de personal*: el Consejo Escolar será el encargado de la búsqueda y contratación de personal que pueda ser necesario durante el curso, por una baja laboral, un despido, una dimisión, etc.

5.4. Cálculo de costes de producción

Teniendo en cuenta que el volumen de negocio del colegio es estable durante la mayor parte del año, para el cálculo de los costes también se ha de tener en cuenta que fundamentalmente son costes fijos, es decir, los costes que no dependen del volumen de negocio, ya que la posible fluctuación de los costes variables es prácticamente insignificante.

Los costes variables vienen determinados por:

- Reposición de *material docente y administrativo* que se va depreciando, se pierde o se rompe.
- *Material deportivo* que el profesor crea conveniente adquirir, o reposición de material que se deprecia o se rompe.

Dichos costes, como se ha dicho, no son suficientemente relevantes pero sí existen.

5.4.1. Costes fijos y costes variables

Los **costes fijos**, como se ha desarrollado y calculado en el apartado de marketing y comercialización, están compuestos por:

- Gastos de la explotación
 - Suministros
 - Material: docente, oficina y deportivo
 - Comunicaciones
 - Teléfono e Internet
 - Consumibles
 - Actividades extraescolares
 - Seguro
- Servicios exteriores o proveedores:
 - Enfermería
 - Empresa de limpieza
 - Transporte escolar

- Servicio de comedor
- Amortizaciones:

Tabla 5.1. Coeficiente lineal máximo y periodo máximo.

<i>Coeficiente Lineal Máximo y Periodo Máximo</i>		
ACTIVO	Vida Útil (años)	% Amortización
Mobiliario	11	10%
Equipos informáticos	4	25%
Teléfonos		
Instalaciones	20	10%
Construcciones	50	2%

Fuente: Elaboración propia.

- Mobiliario

Tabla 5.3. Amortización técnica de Mobiliario (216).

<i>Tabla Amortización Mobiliario (216)</i>					
AÑO	VALOR AMORTIZABLE	COEFICIENTE AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
1	208.134,14 €	10%	20.813,41 €	20.813,41 €	187.320,73 €
2	187.320,73 €	10%	20.813,41 €	41.626,83 €	166.507,31 €
3	166.507,31 €	10%	20.813,41 €	62.440,24 €	145.693,90 €
4	145.693,90 €	10%	20.813,41 €	83.253,66 €	124.880,48 €
5	124.880,48 €	10%	20.813,41 €	104.067,07 €	104.067,07 €
6	104.067,07 €	10%	20.813,41 €	124.880,48 €	83.253,66 €
7	83.253,66 €	10%	20.813,41 €	145.693,90 €	62.440,24 €
8	62.440,24 €	10%	20.813,41 €	166.507,31 €	41.626,83 €
9	41.626,83 €	10%	20.813,41 €	187.320,73 €	20.813,41 €
10	20.813,41 €	10%	20.813,41 €	208.134,14 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas Fiscales de la AEAT.

- Equipos informáticos

Tabla 5.4. Amortización Equipos para Procesos de Información (217).

<i>Tabla Amortización Equipos para Procesos de Información (217)</i>					
AÑO	VALOR AMORTIZABLE	COEFICIENTE AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
1	90.668,34 €	25%	22.667,09 €	22.667,09 €	68.001,26 €
2	68.001,26 €	25%	22.667,09 €	45.334,17 €	45.334,17 €
3	45.334,17 €	25%	22.667,09 €	68.001,26 €	22.667,09 €
4	22.667,09 €	25%	22.667,09 €	90.668,34 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas Fiscales de la AEAT.

- Aplicaciones informáticas (incluidos Software y página web)

Tabla 5.5. Amortización Aplicaciones Informáticas.

<i>Amortización Aplicaciones Informáticas (206)</i>					
AÑO	VALOR AMORTIZABLE	COEFICIENTE AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
1	12.000,00 €	25%	3.000,00 €	3.000,00 €	9.000,00 €
2	9.000,00 €	25%	3.000,00 €	6.000,00 €	6.000,00 €
3	6.000,00 €	25%	3.000,00 €	9.000,00 €	3.000,00 €
4	3.000,00 €	25%	3.000,00 €	12.000,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas Fiscales de la AEAT.

○ Construcciones

Tabla 5.2. Amortización técnica de Construcciones (211).

<i>Tabla Amortización Construcciones (211)</i>					
AÑO	VALOR AMORTIZABLE	COEFICIENTE AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	PENDIENTE DE AMORTIZAR
1	5.500.000,00 €	2%	110.000,00 €	110.000,00 €	5.390.000,00 €
2	5.390.000,00 €	2%	110.000,00 €	220.000,00 €	5.280.000,00 €
3	5.280.000,00 €	2%	110.000,00 €	330.000,00 €	5.170.000,00 €
4	5.170.000,00 €	2%	110.000,00 €	440.000,00 €	5.060.000,00 €
5	5.060.000,00 €	2%	110.000,00 €	550.000,00 €	4.950.000,00 €
6	4.950.000,00 €	2%	110.000,00 €	660.000,00 €	4.840.000,00 €
7	4.840.000,00 €	2%	110.000,00 €	770.000,00 €	4.730.000,00 €
8	4.730.000,00 €	2%	110.000,00 €	880.000,00 €	4.620.000,00 €
9	4.620.000,00 €	2%	110.000,00 €	990.000,00 €	4.510.000,00 €
10	4.510.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.100.000,00 €	4.400.000,00 €
11	4.400.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.210.000,00 €	4.290.000,00 €
12	4.290.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.320.000,00 €	4.180.000,00 €
13	4.180.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.430.000,00 €	4.070.000,00 €
14	4.070.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.540.000,00 €	3.960.000,00 €
15	3.960.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.650.000,00 €	3.850.000,00 €
16	3.850.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.760.000,00 €	3.740.000,00 €
17	3.740.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.870.000,00 €	3.630.000,00 €
18	3.630.000,00 €	2%	110.000,00 €	1.980.000,00 €	3.520.000,00 €
19	3.520.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.090.000,00 €	3.410.000,00 €
20	3.410.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.200.000,00 €	3.300.000,00 €
21	3.300.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.310.000,00 €	3.190.000,00 €
22	3.190.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.420.000,00 €	3.080.000,00 €
23	3.080.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.530.000,00 €	2.970.000,00 €
24	2.970.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.640.000,00 €	2.860.000,00 €
25	2.860.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.750.000,00 €	2.750.000,00 €
26	2.750.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.860.000,00 €	2.640.000,00 €
27	2.640.000,00 €	2%	110.000,00 €	2.970.000,00 €	2.530.000,00 €
28	2.530.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.080.000,00 €	2.420.000,00 €
29	2.420.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.190.000,00 €	2.310.000,00 €
30	2.310.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.300.000,00 €	2.200.000,00 €
31	2.200.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.410.000,00 €	2.090.000,00 €
32	2.090.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.520.000,00 €	1.980.000,00 €
33	1.980.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.630.000,00 €	1.870.000,00 €
34	1.870.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.740.000,00 €	1.760.000,00 €
35	1.760.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.850.000,00 €	1.650.000,00 €
36	1.650.000,00 €	2%	110.000,00 €	3.960.000,00 €	1.540.000,00 €
37	1.540.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.070.000,00 €	1.430.000,00 €
38	1.430.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.180.000,00 €	1.320.000,00 €
39	1.320.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.290.000,00 €	1.210.000,00 €
40	1.210.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.400.000,00 €	1.100.000,00 €
41	1.100.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.510.000,00 €	990.000,00 €
42	990.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.620.000,00 €	880.000,00 €
43	880.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.730.000,00 €	770.000,00 €
44	770.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.840.000,00 €	660.000,00 €
45	660.000,00 €	2%	110.000,00 €	4.950.000,00 €	550.000,00 €
46	550.000,00 €	2%	110.000,00 €	5.060.000,00 €	440.000,00 €
47	440.000,00 €	2%	110.000,00 €	5.170.000,00 €	330.000,00 €
48	330.000,00 €	2%	110.000,00 €	5.280.000,00 €	220.000,00 €
49	220.000,00 €	2%	110.000,00 €	5.390.000,00 €	110.000,00 €
50	110.000,00 €	2%	110.000,00 €	5.500.000,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas Fiscales de la AEAT.

A continuación, se detallará la tabla de costes fijos para el año de puesta en marcha y los dos siguientes teniendo en cuenta que, excepto las amortizaciones, los datos vienen determinados del apartado 4 como ya se ha dicho anteriormente. Por lo tanto, antes de la tabla de costes fijos se han realizado las amortizaciones de cada uno de los ítems especificados:

Tabla 5.6. Tabla de los Costes Fijos

COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de Explotación	280.138,10 €	414.373,65 €	548.960,39 €
Suministros (Agua y Luz)	82.105,70 €	123.158,55 €	164.211,40 €
Fungibles	9.800,00 €	14.700,00 €	19.600,00 €
Telecomunicaciones	3.782,40 €	5.673,60 €	7.564,80 €
Act. Extraescolares	167.200,00 €	250.800,00 €	334.400,00 €
Publicidad y Comunicación	2.850,00 €	2.761,50 €	2.448,19 €
Seguros	14.400,00 €	17.280,00 €	20.736,00 €
Servicios Exteriores	356.480,00 €	492.720,00 €	628.960,00 €
Enfermería	12.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €
Limpieza	72.000,00 €	72.000,00 €	72.000,00 €
Transporte	66.560,00 €	99.840,00 €	133.120,00 €
Comedor	205.920,00 €	308.880,00 €	411.840,00 €
Personal	936.566,18 €	1.299.932,16 €	1.717.282,27 €
Salarios	780.471,72 €	1.083.898,83 €	1.431.715,45 €
Seguridad Social a cargo de la Empresa	156.094,46 €	216.033,33 €	285.566,82 €
Amortizaciones	156.480,50 €	156.480,50 €	156.480,50 €
Mobiliario colegio	20.813,41 €	20.813,41 €	20.813,41 €
Equipos informáticos	22.667,09 €	22.667,09 €	22.667,09 €
Página web	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €
Software del Colegio	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €
Construcciones	110.000,00 €	110.000,00 €	110.000,00 €
TOTAL	1.729.664,78 €	2.363.506,31 €	3.051.683,16 €

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas Fiscales de la AEAT.

En la tabla se puede ver como se trata de unos costes fijos elevados, sobre todo los de personal. En este caso, para obtener un resultado positivo del ejercicio es necesario obtener un amplio margen unitario o un gran volumen de negocio y conseguir así cubrir dichos costes.

Si se comparan los costes fijos con los **costes variables**, éstos últimos tendrán un valor muy reducido:

- Los costes variables son 34.810,65 € en el año 1, que vienen dados por:
 - Material Didáctico: 13.384,80 €.
 - Material de Oficina: 17.742,00 €.
 - Material Deportivo: 3.683,85 €.

- Los costes variables en el año 2 ascienden a 52.215,98 € que vienen dados por:
 - Material Didáctico: 20.077,20 €.
 - Material de Oficina: 26.613,00 €.
 - Material Deportivo: 5.525,78 €.

- Y 69.621,30 € en el año 3, que vienen dados por:
 - Material Didáctico: 26.769,60 €.
 - Material de Oficina: 35.484,00 €.
 - Material Deportivo: 7.367,70 €.

A medida que el colegio maximiza su productividad, tanto los costes fijos como los variables se estabilizan.

5.4.2. Punto muerto

A partir de los costes, tanto los fijos como los variables, se determinará el punto muerto o umbral de rentabilidad, es decir, el número de unidades que se deben vender para obtener beneficio.

Tabla 5.4.2.7. Tabla resumen de los Costes Fijos de los 3 primeros años.

<i>COSTES FIJOS</i>	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de Explotación	280.138,10 €	414.373,65 €	548.960,39 €
Servicios Exteriores	356.480,00 €	492.720,00 €	628.960,00 €
Personal	936.566,18 €	1.299.932,16 €	1.717.282,27 €
Amortizaciones	156.480,50 €	156.480,50 €	156.480,50 €
TOTAL	1.729.664,78 €	2.363.506,31 €	3.051.683,16 €

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo del **punto muerto para el AÑO 1** de todos los servicios:

Teniendo en cuenta que de los 400 alumnos del primer año el 100 % asiste a enseñanza reglada, el 65 % a comedor, el 40 % a transporte y el 39,285 % a actividades extraescolares, así como los precios de venta explicitados en la tabla 4.6., el precio de venta unitario es de 4.714,40 €. Teniendo en cuenta estos mismos porcentajes, el número de actividades o servicios ofrecidos es de 977,14; como los costes variables de dicho año 1 son de 34.810,65 €, el coste variable unitario será de 35,63 €. Por tanto:

$$PM_1 = \frac{CF_1}{p_1 - CVu_1} = \frac{1.729.664,78}{4.711,40 - 35,63} = 369,92 \cong \mathbf{370 \text{ alumnos o servicios}}$$

Es decir, a partir de 370 plazas ocupadas, el colegio obtendría beneficios, teniendo en cuenta los porcentajes de participación ya mencionados en cada uno de los servicios.

Cálculo del **punto muerto del AÑO 2** de todos los servicios:

En el segundo año se ofrecen 600 plazas de enseñanza reglada, ocupadas al 100 %; de estas 600 plazas el 65 % se estima que irán a comedor, es decir 390 plazas de comedor; el 40 % utilizará el transporte, lo que supone 240 plazas de transporte; por último, el 39,285 % ocuparán plaza en las actividades extraescolares, arrojando un total de 235,71 plazas de actividades extraescolares. Por tanto, el número total de servicios ofertados será de 600 + 390 + 240 + 235,75 y esto es igual a 1.465,71 plazas de servicios ofertados (hay que tener en cuenta que un mismo alumno puede ocupar varias plazas de servicios diferentes, como por ejemplo si además de enseñanza reglada asiste a comedor, que serían dos plazas ocupadas por ese mismo alumno). Al ser los costes variables del segundo año de 52.215,98 €, el coste variable unitario será de 35,63 €. Como ya se dijo, los precios se mantendrán inalterables, siendo este un precio medio ponderado unitario de 4.711,40 €. Por tanto:

$$PM_2 = \frac{CF_2}{p_2 - CVu_2} = \frac{2.363.506,31}{4.711,40 - 35,63} = 505,48 \cong \mathbf{506 \text{ alumnos o servicios}}$$

A partir de 506 plazas ocupadas, el colegio obtendría beneficios el segundo año.

Cálculo del **punto muerto del AÑO 3** de todos los servicios:

De forma análoga, las plazas ofertadas entre enseñanza reglada, comedor, transporte y actividades extraescolares ascenderían a 1.954,28 y, teniendo en cuenta los costes variables de este tercer año, el coste variable unitario también es de 35,63 €. Los precios se mantienen en el tercer año siendo por tanto el mismo precio unitario ponderado de 4.711,40 €.

$$PM_1 = \frac{CF_3}{p_3 - CVu_3} = \frac{3.051.683,16}{4.711,40 - 35,63} = 652,66 \cong \mathbf{653 \text{ alumnos o servicios}}$$

Es decir, a partir de 653 plazas ocupadas, el colegio obtendría beneficios en el tercer año.

5.5. Control de calidad y certificaciones pretendidas

Como se ha comentado en el apartado 5.2., y se puede observar además en el diagrama de flujo realizado en el mismo apartado, se les realizará a los alumnos un test neuropsicológico del cual se emitirá un informe a cada profesor tutor encargado del alumno en cuestión. Por lo tanto, será el tutor el encargado de elegir el método adecuado a cada alumno en base a dicho documento.

Haciendo hincapié, se recuerda que el *Colegio Educación Global San Blas* lleva a cabo una estrategia de **Aprendizaje Basada en Proyectos (ABP)**, fundamentada en proyectos educacionales que motiven a los alumnos a través de sus propios gustos y preferencias. Teniendo en cuenta la importancia para el colegio del ABP es natural que la selección y contratación del personal encargado de la docencia del centro siga en esta línea, es decir, profesionales formados en dicha técnica y, a ser posible, con experiencia en el uso de la misma.

En las organizaciones que comercializan servicios, el activo más valioso de la empresa es, sin lugar a dudas, el **personal**. Cuando la empresa ofrece el servicio de educar y formar a las personas que dominarán el mundo en un futuro, esta presunción tiene más peso. Por lo tanto, se considera de suma importancia que los profesores cumplan con los estándares de calidad exigidos anualmente.

Otro elemento que se considera sustancial es la **educación en valores**, principio que se valora fundamental y como tal se ha repetido en varias ocasiones a los largo del proyecto. El respeto, la empatía, responsabilidad, solidaridad, voluntad, honestidad, compasión, amor, perdón y gratitud, se considera cualquiera de ellos mucho más importante que cualquier otra cosa para tener éxito en la vida, ser feliz y hacer felices a los demás.

Otros principios fundamentales de calidad, y no menos importantes ya que unos sin los otros no son representativos, son: la limpieza, el cuidado y mantenimiento de las instalaciones, además de la actualización.

¿Cómo se van a medir dichos estándares de calidad mencionados?

Como se ha dicho, se considera a los profesores como responsables de los resultados obtenidos por los alumnos. Serán los tutores de cada clase los encargados del seguimiento de los resultados

obtenidos durante todo el proceso de docencia, ya que no es necesario esperar hasta el final de curso para reconducir la situación si no está siendo la más eficiente. Para ello, se han establecido los siguientes **estándares de calidad**, entre otros:

- Consecución de resultados satisfactorios por parte del 80 % de los alumnos. Será motivo de reconsideración de la metodología didáctica la falta de este objetivo.
- Por parte del alumno, también será penalizable la no realización de las tareas repetidamente durante un periodo de tiempo prolongado.
- Elaborar el Proyecto Educativo del Centro (PEC), con la participación del Consejo Escolar.
- Actualizar puntualmente la formación de maestros y profesores, con metodologías correctas, exactas y adaptadas a la legislación vigente.

En cuanto a las **certificaciones** requeridas:

- *ISO 9001*: “Eon una serie de normas de Control y Gestión de la Calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Son aplicables a cualquier organización o actividad, tanto de productos como de servicios como es el caso. Dichas normas, recogen tanto el contenido como guía y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría”.
- *ISO 27001*: “Es un estándar para la seguridad de la información. Especifica los requisitos necesarios para establecer, implantar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la seguridad de la información según el conocido “Ciclo de *Deming*” (PDCA – Plan, *Do*, *Check*, *Act*)”.
- *ISO 14001*: “Sistema de Gestión Ambiental que permite a las empresas demostrar el compromiso asumido con la protección del medio ambiente a través de la gestión de los riesgos medioambientales asociados a la actividad desarrollada”.
- *ISO 21001*: Es una norma ISO específica creada para centros educativos: “Estimula el aprendizaje y garantiza que los estudiantes reciben el nivel de calidad esperado en su proceso de aprendizaje, proporcionando una herramienta de gestión común para las empresas educativas con el objetivo de mejorar sus procesos y atender todas las necesidades y expectativas de las personas que utilizan sus servicios”.

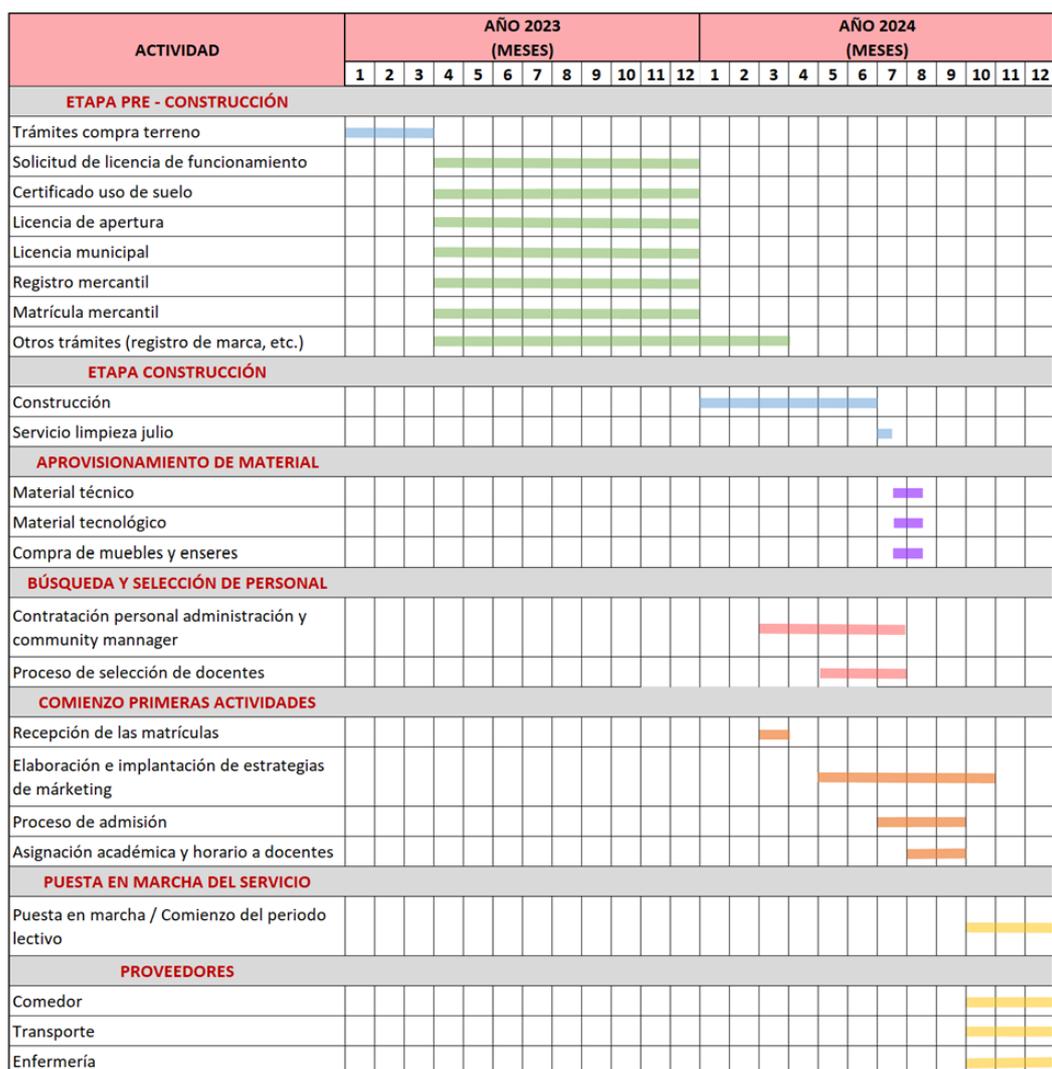
5.6. Fecha de puesta de marcha y programación de actividades

A continuación se hará un breve resumen de todas las tareas necesarias e imprescindibles para la puesta en marcha del *Colegio Educación Global San Blas*, es decir, desde el inicio del proyecto hasta el comienzo de la prestación de servicios.

Para visualizarlo de la mejor manera posible se ha realizado un Diagrama de Gantt, en el que se refleja la fecha de inicio, la duración y la fecha final de cada una de las actividades que se realizarán.

La fecha en la que se ha estipulado como puesta en marcha del centro, es decir, el comienzo de curso, será en septiembre del año 2024. Para ello es imprescindible realizar una serie de labores previas:

Gráfico 5.1. Diagrama de GANTT.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explican brevemente algunos de los puntos anteriores:

- Adquisición del terreno el primer trimestre del año 2023.
- Solicitud de permisos, licencias y demás documentación oficiales esenciales para la construcción y apertura del colegio en los tres últimos trimestres del primer año (2023) la mayoría, o algunos como el registro de la marca hasta un año en total.
- La construcción se ha definido en 6 meses, desde enero a junio del 2024.
- Tan pronto estén listas las instalaciones o a falta de pequeños detalles, entrará un servicio de limpieza la primera quincena de julio para dejar todo perfecto para la entrada del aprovisionamiento.
- El aprovisionamiento estará comprado y pendiente de recibirlo durante el mes de agosto. La idea es cerrar el mes de agosto con todo el material recibido, montado y colocado en su sitio para el comienzo de la actividad. Se ha de especificar que la búsqueda, selección y compra de dicho material ha sido a cargo del personal de administración contratado previamente en el mes de marzo.
- Otra actividad importante es la contratación del director comercial (community manager) en el mes de marzo. Se ha realizado con la suficiente antelación para la elaboración del plan de marketing que llevará a cabo tanto físicamente como en redes sociales y creación de la web de la organización. La previsión es que en el mes de julio se lancen las campañas publicitarias pertinentes, y que la web esté en funcionamiento.
- El proceso de selección de docentes está previsto para que dé comienzo en el mes de mayo y la contratación de la totalidad del personal para el día uno de julio. Durante los meses de julio y agosto, hasta el comienzo de las clases, se procederá a la asignación académica y horario a cada uno.
- Finalmente, el comienzo del curso escolar a principios de septiembre (está pendiente el día exacto, ya que por ley aún no está definido el del año 2024), junto con los servicios subcontratados de transporte, comedor y enfermería.

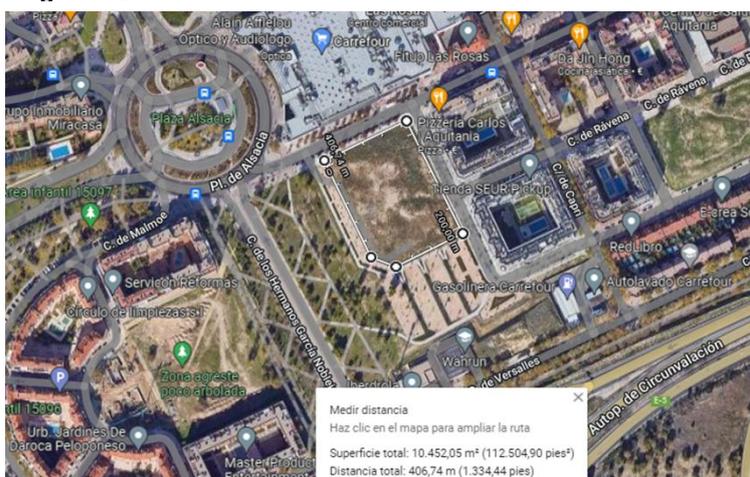
6. LOCALIZACIÓN

La localización es uno de los factores más relevantes a la hora de poner en marcha un proyecto, ya que es de vital importancia escoger un buen enclave para que éste tenga éxito. Para determinar la mejor localización posible para el desarrollo de la actividad se han tenido en cuenta diferentes aspectos, como han sido la **accesibilidad**, puesto que es una ubicación que ofrece una conexión estratégica en los diferentes tipos de transportes, ya sean privados o públicos; la **seguridad** de la zona, ya que es una zona que ha sufrido una importante evolución en la última década y en la que actualmente residen familias de clase media y clase media/alta; **demografía**, porque el crecimiento de esta zona hace que la densidad de población del distrito y de sus alrededores tenga una media superior a la media de la ciudad de Madrid; **entorno educativo**, el hecho de que sea una zona con tanta oferta académica explica los anteriores puntos y favorece a que permanezca el crecimiento y el ensanche de la zona para familias con hijos de edades escolares; **entorno económico**, la evaluación de los costes de los servicios básicos de la zona y de los costes de los centros docentes competidores permite situar al *Colegio Educación Global San Blas* en una zona media de la tabla respecto a éstos y obtener rentabilidad económica.

6.1. Localización y criterios de localización

Como ya se sabe, el proyecto está ubicado en la Calle de Aquitania, en el distrito San Blas - Canillejas, en la ciudad de Madrid capital, Comunidad de Madrid.

Figura 6.1. Ubicación exacta del centro docente.



Fuente: Google Maps.

San Blas - Canillejas actualmente es un distrito agradable, el cual se ha ido reformando con nuevos inmuebles, lo que ha promovido que la población aumente y, por consiguiente, el sector de la educación; cuenta con distintos parques, comercios y tiendas de nueva construcción.

6.2. Terrenos, edificios e instalaciones

Las características del colegio, como el terreno (3.500.000,00 €) y los diferentes edificios e instalaciones (5.500.000,00 €) se detallan a continuación:

Figura 6.2. Plano Colegio Educación Global San Blas.



Fuente: Estudio de Arquitectura Herreros.

Terreno:

Superficie rectangular de 10.452,05 m².

Edificios:

El edificio 1, el de mayor tamaño, formado por:

- Aulas de los cursos de 1º a 6º de Primaria: 4 aulas por curso, un total de 24, con posibilidad de ampliación en un futuro.
- Secretaría, con la sala anexa de biblioteca, la sala de profesores de Primaria, la enfermería y el salón de actos.
- Diferentes despachos, como el del director comercial y el jefe de estudios de Primaria.

El edificio 2, de menor tamaño que el primero, formado por:

- Aulas de los cursos de 1º a 4º de Secundaria: 4 aulas por curso, un total de 16, con posibilidad de ampliación en un futuro.
- Despacho del director, del jefe de estudios de Secundaria, del orientador escolar y la sala de profesores de Secundaria.

El tercer edificio, y el de menor tamaño:

- Comedor.
- Gimnasio y pista de voleibol.

Instalaciones:

- Pista de múltiples deportes de gran tamaño.
- Anfiteatro exterior.
- Bancos y diferentes zonas verdes.

6.3. Comunicaciones e infraestructura

La infraestructura del *Colegio Educación Global San Blas, S.L.* viene dada por dos edificios separados por el grado que se está impartiendo, en este caso un bloque estaría formado por la Educación Primaria y el otro bloque por la ESO.

En un colegio privado la estructura debe estar diseñada para poder garantizar un ambiente confortable y de aprendizaje, el cual debe tener aspectos que identifiquen tanto a los alumnos como a los empleados que se encuentran. A continuación, se indica lo primordial que debe tener un centro educativo:

- Aulas: divididas en dos edificios por grados de estudios, con amplio espacio para la comodidad de alumnos y profesores, contando con excelente iluminación y temperatura adecuada teniendo en cuenta el cambio estacional; las aulas están conformadas por pupitres, escritorio y pizarras. La medida de las aulas escolares va a depender de la cantidad de estudiantes que se desean incluir; como indica la ley cada alumno debe tener 1,5 metros cuadrados de espacio en el aula.
- Biblioteca: ofreciendo variedad de libros, revistas y novelas, aptas para cada nivel formativo, para promover el aprendizaje óptimo de cada estudiante.
- Áreas deportivas: como se menciona en el apartado anterior, se conforman por gimnasio, cancha deportiva, pista de voleibol y campo de fútbol; la idea es promover que los estudiantes puedan tener actividades extracurriculares y ofrecer una buena condición física de dichos estudiantes.
- Seguridad: instalar los protocolos de seguridad establecidos para un centro educativo, como sistemas de alarmas contra incendios y salidas de emergencias en cada edificio.

- Tecnología: ofrecer un aula de computación, donde los alumnos puedan contar con distintos ordenadores, con el fin de promover el aprendizaje y buen desarrollo de los avances tecnológicos en la actualidad.

6.4. Ayudas públicas para localización

La Comunidad Autónoma de Madrid (CAM) ofrece diferentes fuentes de financiación, las cuales promueven empleo, inversión y calidad educativa, así como ayudas para la localización. A continuación, se indican las más relevantes:

- *Subvenciones para el fomento del empleo y la formación*: pueden incluir ayudas para la contratación de personal, formación de personal o apoyo a la creación de empleo en el espacio educativo.
- *Ayudas para la inversión empresarial*: pueden incluir subvenciones para la adquisición o construcción de activos fijos, como edificios o equipamiento educativo, y también para la mejora de la eficacia energética. En el primero de los casos se recibirá una subvención de la Comunidad de Madrid de 1.500.000,00 € destinados a la compra del terreno. Respecto a lo segundo, lo relacionado con la energía, es en este caso el Ayuntamiento de Madrid el que se hace cargo del consumo eléctrico proporcional al nivel de Primaria.
- *Programa de ayudas a la escolarización de alumnos de Educación Infantil y Primaria en centros privados*: programa donde la CAM ofrece ayudas económicas a las familias con hijos que asisten a centros privados y que cumplen ciertos requisitos. En este caso correspondería la parte de Primaria, ya que en primera instancia no se impartirá Educación Infantil. Esta ayuda a las familias es posible gracias a la ubicación del colegio en esta Comunidad.
- *Ayudas para la mejora de la calidad educativa*: pueden incluir subvenciones para la mejora de las instalaciones, la dotación de recursos tecnológicos o la formación de docentes. En este apartado se incluirían la entrega de tabletas y ordenadores, o subvención de las mismas a las familias, así como posibles reformas que se puedan llevar a cabo en el colegio en un futuro (adaptación de espacios para minusválidos, mejora de la instalación eléctrica y de saneamiento, etc.).

7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El futuro *Colegio Educación Global San Blas* tiene y tendrá muy en cuenta todo lo concerniente a recursos humanos y al desarrollo del talento de su personal.

Desde el primer momento de la incorporación de cada profesional al centro, *Educación Global San Blas* estará comprometido a continuar ofreciéndole el apoyo y la orientación personalizada que necesite, para que de esa forma mantenga su plaza con perspectiva de futuro y de continuidad: uno de los principales objetivos de este colegio será mantener su activo humano (en especial el docente) la mayor cantidad de tiempo posible y poder dotar al centro de un sello educativo de permanencia en el tiempo y en el espacio.

No se contará con un departamento de recursos humanos propiamente dicho. Será el propio Consejo Escolar del centro (formado por propietarios, director, jefes de estudios y representantes del claustro de profesores y del personal no docente, junto con, una vez el colegio esté en funcionamiento, una comisión de padres y madres de alumnos) el que se encargue de seleccionar a los trabajadores. De esta forma se proporcionará una visión estratégica del capital humano y un conocimiento profundo de las áreas claves de la gestión de personas en la empresa.

7.1. Diseño de puestos de trabajo

La descripción de los puestos de trabajo permite poder organizar la plantilla de la empresa, a establecer funciones, aspectos relativos a cómo se debe hacer y el porqué de las tareas a realizar. El objetivo es poder captar empleados potenciales capaces de desenvolverse de manera eficiente y eficaz para el beneficio tanto propio como de la empresa.

Las actividades que componen el proceso de planificación vienen dadas por la “recogida y sistematización”, crear procesos que implementen la organización y se pueda optimizar el tiempo; para ello es necesario contar con un equipo cualificado que esté dispuesto a ofrecer proactividad, disciplina y enfoque.

En el colegio se cubrirán los siguientes puestos de trabajo obligatorios:

- Director: encargado de las gestiones del colegio, que todo se cumpla en tiempo y forma en el tiempo previsto, actividades académicas y administrativas.
- Jefes de estudios: son competencias de la jefatura de estudios: a) ejercer, por delegación de la dirección y bajo su autoridad, la jefatura del personal docente en todo lo relativo

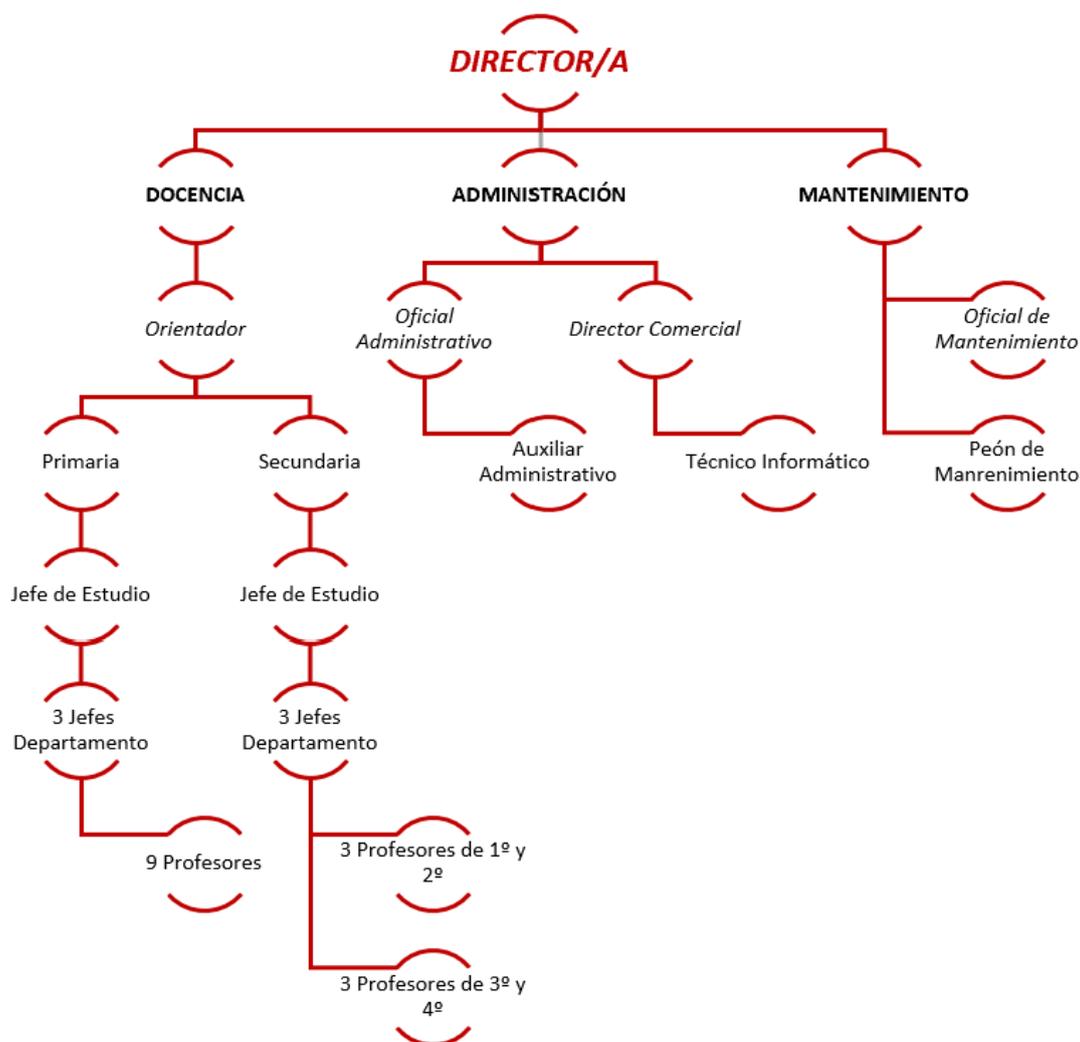
al régimen académico y controlar la asistencia al trabajo del mismo; b) sustituir al directo o directora en caso de vacante, ausencia o enfermedad.

- Jefes de departamentos: sus funciones son: a) participar en la elaboración del proyecto curricular de etapa, coordinar la elaboración de la programación didáctica de las áreas, materias o módulos que se integran en el departamento y la memoria final del curso, así como redactar ambas; b) dirigir y coordinar las actividades académicas del departamento.
- Docente/Profesor: encargado de llevar a cabo las clases y plantear métodos de estudios, actividades, etc.
- Departamento administrativo: conformado por auxiliares y oficiales, quienes se encargan de la gestión administrativa y financiera del colegio, gestionar presupuestos, matrículas, mensualidades, pagos extras, entre otros.
- Departamento de mantenimiento: conformado por el oficial y por los peones, encargados de limpiar y mantener en orden todas las instalaciones del edificio, realizar una limpieza cada cierto tiempo de las alcantarillas y el drenaje del agua de lluvia, regar el jardín y las plantas, mantener el orden entre los alumnos para la mejor conservación de las instalaciones del centro y limpieza y mantenimiento preventivo de instalaciones.
- Orientador escolar/psicólogo: encargado de guiar a los alumnos mediante programas de desarrollo personal, orientarlos en su método de estudio, e inculcar valores y responsabilidades de una manera ágil.
- Bibliotecario: será parte del profesorado y encargado de orientar a los estudiantes en el área de información, ayudarles a conseguir lo necesario, aconsejarles y darles las mejores opciones para que influya en su estudio de manera positiva.
- Informático: técnico encargado del mantenimiento de los aparatos electrónicos del colegio, soporte técnico, protección de datos, etc.

7.2. Organización y comunicación interna

El organigrama de funcionamiento será:

Figura 7.1. Organigrama del centro.



Fuente: Elaboración propia.

Se establece una comunicación entre las secciones asignadas: el área académica; área administrativa, financiera, de marketing y comunicaciones; y de mantenimiento. Las funciones de cada una de las áreas serán:

- *Director*: encargado de manera las distintas áreas que conforman el colegio y seguimiento del buen cumplimiento de los objetivos.
- *Área académica*: se encarga de organizar y coordinar la dirección académica, evaluar y supervisar el desempeño de los profesores.

- Área administrativa, financiera, de comunicación y marketing: englobadas en esta área están, en primer lugar, la parte administrativa y financiera, encargada de gestionar los recursos económicos del colegio, aplicar financiación, optar por subvenciones y optimizar esta área; en segundo lugar, comunicación y marketing, encargada de establecer contacto con las familias, promocionar la imagen del colegio, relacionarse con grupos sociales y promover la buena popularidad del colegio.
- Área de mantenimiento: encargada del mantenimiento de los aparatos electrónicos y del centro en general.

7.3. Selección de personal y contratación

La selección de personal va a estar guiada por el departamento de administración que engloba las relaciones públicas, debido a que se necesitarán fuentes fiables y a su vez personal cualificado para realizarlo. Los socios de la empresa se encargarán de realizar las entrevistas para conformar el primer departamento del colegio, que será Administración, y le seguirá el departamento de los profesores.

El método de reclutamiento estará conformado por varias alternativas y a través de anuncios de trabajos por distintos medios de comunicación; uno de ellos es LinkedIn, donde se va a poder conseguir personal altamente cualificado y con experiencia en el área educativa.

Otra forma de promover el empleo y que puede ayudar al colegio es contactar con jóvenes recién graduados para ofrecerles la oportunidad de desarrollarse en el ámbito laboral, teniendo en cuenta que la motivación puede ser un plus para el área académica.

Es importante tener en cuenta que mediante las entrevistas se harán ciertas pruebas de acceso, donde se podrá ver la capacidad de análisis, rapidez y proactividad al momento de realizar este proceso de selección. Se podrá así notar el enfoque y visión que tienen los futuros empleados, por lo tanto, dependiendo de cada área académica se harán evaluaciones para medir las habilidades, competencias, etc. Se empezará realizando pruebas por asignaturas lo cual requiere un nivel más especializado, y el siguiente paso será un test psicológico, test de aptitudes,... lo establecido por la ley.

7.4. Gestión de los recursos humanos

En la siguiente tabla se reflejan los puestos docentes del primer año, con su salario mensual base, sus complementos, la seguridad social, su coste individual y el total:

Tabla 7.1. Coste mensual de personal docente primer año.

PUESTO	Nº	SALARIO	COMP.	S.S.	COSTE IND.	TOTAL
Director	1	1.927,90	419,73	469,53	2.817,16	2.817,16
Jefe de Estudio Primaria	1	1.643,20	243,13	377,27	2.263,60	2.263,60
Jefe de Estudios Secundaria	1	1.927,90	370,05	459,59	2.757,54	2.757,54
Orientador Educativo	1	1.643,20	400,70	408,78	2.452,68	2.452,68
Jefe de Dep. Primaria	3	1.643,20	217,33	372,11	2.232,64	6.697,91
Jefe de Dep. Secundaria	3	1.927,90	311,19	447,82	2.686,91	8.060,72
Profesor de Primaria	9	1.643,20	-	328,64	1.971,84	17.746,56
Profesor de Sec. (1º y 2º)	3	1.643,20	-	328,64	1.971,84	5.915,52
Profesor de Sec. (3º y 4º)	3	1.927,90	-	385,58	2.313,48	6.940,44
TOTAL MENSUAL	25					55.652,12
TOTAL PRIMER AÑO	25					779.129,74

Fuente: Elaboración propia a partir de Tablas Salariales Personal Docente Pago Delegado Año 2022.

Análogamente se exponen los mismos conceptos para el personal de administración de dicho primer año:

Tabla 7.2. Coste mensual de personal de administración primer año.

PUESTO	Nº	SALARIO	S.S.	COSTE IND.	TOTAL
Oficial administrativo	1	1.742,80	348,56	2.091,36	2.091,36
Director comercial	1	1.633,20	326,64	1.959,84	1.959,84
Técnico informático	1	1.611,15	322,23	1.933,38	1.933,38
Auxiliar administrativo	1	1.410,18	282,04	1.692,22	1.692,22
TOTAL MENSUAL	4				7.676,80
TOTAL PRIMER AÑO	4				107.475,20

Fuente: Elaboración propia.

Por último, referido a costes mensuales de personal del primer año, se muestran los correspondientes al de mantenimiento:

Tabla 7.3. Coste mensual de personal de mantenimiento primer año.

PUESTO	Nº	SALARIO	S.S.	COSTE IND.	TOTAL
Oficial mantenimiento	1	1.563,70	312,74	1.876,44	1.876,44
Peón mantenimiento	1	1.410,18	282,04	1.692,22	1.692,22
TOTAL MENSUAL	2				3.568,66
TOTAL PRIMER AÑO					49.961,24

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo año, debido al aumento del número de alumnos y de aulas, se incorporan 10 profesores a los ya existentes, junto con un nuevo auxiliar administrativo; sus salarios base van incrementados en un 4 %, misma cantidad que pasarán a cobrar el personal preexistente:

Tabla 7.4. Coste mensual de personal incorporado el segundo año.

PUESTO	Nº	SALARIO	S.S.	COSTE IND.	TOTAL
Profesor de Primaria	4	1.708,93	341,79	2.050,72	8.202,86
Profesor de Sec. (1º y 2º)	3	1.708,93	341,79	2.050,72	6.152,15
Profesor de Sec. (3º y 4º)	3	2.005,02	401,00	2.406,02	1.933,38
<u>TOTAL DOCENTES</u>	10				21.573,08
Auxiliar administrativo	1	1.466,59	293,32	1.759,91	1.759,91
<u>TOTAL ADMINISTRACIÓN</u>	1				1.759,91

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, en la siguiente tabla se reflejan las nuevas incorporaciones del tercer año, también con los salarios actualizados con un 4 % de crecimiento anual:

Tabla 7.5. Coste mensual de personal incorporado el tercer año.

PUESTO	Nº	SALARIO	S.S.	COSTE IND.	TOTAL
Profesor de Primaria	3	1.777,29	355,46	2.132,75	6.398,24
Profesor de Sec. (1º y 2º)	4	1.777,29	355,46	2.132,75	8.530,99
Profesor de Sec. (3º y 4º)	3	2.085,22	417,04	2.502,26	7.506,79
<u>TOTAL DOCENTES</u>	10				22.436,02
Auxiliar administrativo	1	1.525,25	305,05	1.830,30	1.830,30
<u>TOTAL ADMINISTRACIÓN</u>	1				1.830,30
Peón mantenimiento	1	1.525,25	305,05	1.830,30	1.830,30
<u>TOTAL MANTENIMIENTO</u>	1				1.830,30

Fuente: Elaboración propia.

A modo de resumen, los resultados anteriores se exponen de forma anual durante los tres primeros años; en las cantidades expuestas figuran tanto las nuevas incorporaciones de personal como la subida interanual del IPC estimada en un 4 %, porcentaje que se aplica de subida salarial:

Tabla 7.6. Coste anual de personal interno del centro educativo.

PUESTO	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2 (+4%)	TOTAL AÑO 3 (+4%)
Personal docente	649.274,78	926.931,75	1.225.762,68
Personal de administración	89.562,62	113.667,38	139.567,58
Personal de mantenimiento	41.634,32	43.299,70	66.385,19
<u>TOTAL SALARIOS</u>	780.471,72	1.083.898,83	1.431.715,45
S.S. Personal docente	129.854,96	185.386,57	245.152,79
S.S. Personal de administración	17.912,58	21.986,76	27.136,93
S.S. Personal de mantenimiento	8.326,92	8.660,00	13.277,10
<u>TOTAL S.S.</u>	156.094,46	216.033,33	285.566,82
<u>TOTAL COSTES LABORALES</u>	936.566,18	1.299.932,16	1.717.282,27

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los totales anuales están calculados considerando 14 pagas cada año (12 mensuales + 2 extraordinarias).

7.5. “Externalización” de actividades

Principalmente externalizar actividades permite al colegio privado poder ofrecer un buen servicio y optimizar sus recursos; es una estrategia que puede ayudar a reducir costes y mejorar la calidad. Algunas de las actividades a externalizar son las siguientes:

- *Servicio de limpieza:* El servicio de limpieza lo efectuará “LIMCOM SA” que se encargará de la limpieza del colegio, de sus instalaciones y de todo el centro en general.
- *Servicio de transporte:* En lo que respecta al transporte, éste será proporcionado por “Emdosa”, una empresa que está trabajando en el sector del transporte urbano de pasajeros desde hace más de 50 años y que cuenta con una flota moderna de vehículos.
- *Servicio de comedor:* Se recurrirá a la empresa “Comaibel”, una de las mejores empresas de restauración para comedores escolares de la Comunidad de Madrid, con más de 30 años de experiencia.
- *Enfermería:* El sector sanitario estará cubierto por “Médicos para colegios”, empresa que ofrece servicios médicos para establecimientos educativos, escuelas, colegios, jardines de infantes, guarderías y pediatras.
- *Servicio de actividades extraescolares:* Estos servicios serán proporcionados por “Merino & Merino Producciones”, que dispone de una gran variedad de campamentos en Madrid y de una amplia oferta disponible.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este capítulo se refleja todo lo relativo al apartado del proyecto referente al plan económico-financiero. Una de las prioridades del *Colegio Educación Global San Blas* en lo que respecta a su plan financiero será seguir la evolución de su tesorería en tiempo real. *Educación Global San Blas* se integrará de forma segura con tres bancos distintos (CaixaBank, Banco Santander y Deutsche Bank) en Madrid para actualizar automáticamente su flujo de caja. Definirá sus propias categorías de recibos y desembolsos de efectivo y dejará que su equipo de administración categorice automáticamente todas sus transacciones bancarias para lograr un fácil seguimiento de su previsión de tesorería.

Los principales aspectos incluidos en este capítulo serán:

- *Necesidades económicas del proyecto*: Recursos propios y ajenos, ayudas públicas, etc.
- *Selección de fuentes de financiación*: Banca oficial (Instituto de Crédito Oficial, ICO), banca privada, etc.
- *Plan financiero*: Inversiones, amortizaciones, cuadro Impuesto Valor Añadido (IVA, en el sector de la educación que representan los colegios privados/concertados, hoy por hoy únicamente soportan el IVA, debido a que sus clientes, las familias, que contratan los servicios educativos en un centro de estas características no pagan IVA por este servicio, según la legislación vigente recogida en el *Artículo 20.Uno.9º de la Ley del Impuesto del Valor Añadido, LIVA, 1992*), tesorería, cuenta de resultados previsional, balance previsional, etc.
- *Rentabilidad del proyecto*: Valor Actualizado Neto (VAN), Tanto Interno de Rentabilidad (TIR), ratios, punto de equilibrio, etc.

En cuanto a las técnicas que se incorporan, serán principalmente cuadros y cuentas financieras, ratios, tablas de amortización y tablas de financiación por vía bancaria.

Para todo este cometido el personal administrativo y de gestión empezará a trabajar en ello dos meses antes de la apertura del colegio en septiembre (2024). Desarrollará, redactará y preparará la estrategia ideal para su plan de empresa. Este personal cualificado ayudará en la producción de la idea de negocio o de cualquier reestructuración que tenga lugar. Todo esto irá acompañado de experiencia, creatividad, entusiasmo y persistencia.

En los siguientes epígrafes se presentan por orden los cuadros y cuentas a incluir en el plan de empresa, y los principales ratios financieros que hay que calcular y valorar. El proceso financiero se basará en cuatro fases: ideas innovadoras, desarrollo estratégico, plan de acción y, seguimiento del proyecto.

8.1. Inversión y financiación inicial

Impulsado por una convergencia histórica de globalización, economías impulsadas por el conocimiento, desarrollo basado en los derechos humanos y tendencias demográficas, el reconocimiento del papel clave de la educación está creciendo en países de todo el mundo. Estos desarrollos son particularmente relevantes para aquellos países que participan en el programa Indicadores Mundiales de Educación (WEI) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), estableciéndose en este programa una serie de recomendaciones relativas a las inversiones y financiaciones educativas las cuales, en la medida de lo posible, se han intentado seguir en este proyecto.

Respecto a la **inversión inicial**, ésta se ha subdividido en cuatro puntos:

1. *Inversión en activo no corriente:*

- Aplicaciones informáticas (206): Importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de programas informáticos tanto adquiridos a terceros como elaborados por la propia empresa. También incluye los gastos de desarrollo de la página *web*, ya que su utilización está prevista durante varios ejercicios. Su coste con IVA es de 12.000 € (9.917,36 € con IVA excluido y, al 21 %, 2.082,64 € de IVA). El detalle de esta inversión se presenta a continuación:

Tabla 8.1. Inversión inicial en aplicaciones informáticas (206).

INVERSIÓN INICIAL EN APLICACIONES INFORMÁTICAS			
<i>t = 0</i>			
	Precio de Compra	Cantidad Comprada	Coste Total
<i>Página Web</i>	5.000,00 €	1	5.000,00 €
<i>Sotware del Colegio</i>	7.000,00 €	1	7.000,00 €
			12.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de mercado.

- Terrenos y bienes naturales (210): Corresponde a la adquisición del terreno donde se va a llevar a cabo la construcción del colegio. Su precio de adquisición (precio de compra más gastos inherentes a la compra, como escritura pública e inscripción en el registro de la propiedad) es de 3.500.000 €, IVA incluido, por lo tanto el coste sin IVA es de 2.892.561,98 € y el IVA correspondiente (al 21 %) es de 607.438,02 €.
- Construcciones (211): Esta partida es la correspondiente al coste de la construcción y edificación de las instalaciones donde se ubicará el colegio. Supone una inversión total

(diseño arquitectónico, empresa constructora, licencias de obra) de 5.500.000 €, IVA incluido; el coste sin IVA sería de 4.132.231,41 €, siendo dicho IVA de 867.768,60 €.

- **Mobiliario (216):** Se incluye aquí mobiliario, material y equipos de oficina, con excepción de los que figurarán en la cuenta 217. Supone un total de 208.134,14 €, IVA incluido; excluido dicho IVA arrojaría un importe de 172.011,69 €, siendo el IVA, al 21 %, de 36.122,45 €. Esta inversión inicial en mobiliario se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8.2. Inversión inicial en Mobiliario (216).

INVERSIÓN INICIAL EN MOBILIARIO (216)					t = 0
	Edad	cm	Precio de Compra	Unidades Compradas	COSTE TOTAL
Primaria					50.254,40 €
Pupitre	6/7	58	58,56 €	160	9.369,60 €
	8/9	64	61,52 €	160	9.843,20 €
	10/11	70	62,98 €	160	10.076,80 €
Silla	6/7	34	41,38 €	160	6.620,80 €
	8/9	38	43,07 €	160	6.891,20 €
	10/11	43	46,58 €	160	7.452,80 €
Secundaria					36.864,00 €
Pupitre	>12	76	67,40 €	320	21.568,00 €
Silla	>12	46	47,80 €	320	15.296,00 €
Profesores					12.174,00 €
Sillas Aries perforada	-	48	47,04 €	40	1.881,60 €
Mesas	-	100x60	257,31 €	40	10.292,40 €
Informática					7.833,60 €
Sillas regulables	-	40/51	60,38 €	60	3.622,80 €
Mesas de 2 personas	-	76	140,36 €	30	4.210,80 €
Gimnasio					613,28 €
Colchoneta escolar con velcros	-	200x115	153,32 €	4	613,28 €
Sala de Usos múltiples					10.444,80 €
Mesas de 2 personas	-	76	140,36 €	40	5.614,40 €
Sillas regulables	-	40/51	60,38 €	80	4.830,40 €
Despacho Director					2.291,18 €
Mesa	-	201x101	235,95 €	1	235,95 €
Sillón dirección	-	-	198,44 €	1	198,44 €
Sillas	-	48	47,04 €	6	1.693,44 €
Mesa circular	-	120	163,35 €	1	163,35 €
Oficinas					3.296,04 €
Mesas rectangular (forma en L)	-	220x161	116,16 €	6	696,96 €
Sillas	-	-	165,77 €	6	994,62 €
Armario archivador	-	185x45	267,41 €	6	1.604,46 €
Sala de Reuniones					3.368,54 €
Mesas	20 personas	120x60	719,95 €	2	1.439,90 €
Sillas	-	48	47,04 €	41	1.928,64 €
"Biblioteca"					1.270,16 €
Estantería	-	180x90	317,54 €	4	1.270,16 €
Salón de Actos					31.729,50 €
Silla Aries Pala Abatible	-	48	70,51 €	450	31.729,50 €
Comedor					45.562,40 €
Mesas Primaria	4 personas	65	117,32 €	78	9.150,96 €
Sillas Primaria	6/7	34	41,38 €	156	6.455,28 €
	8/9	38	43,07 €	156	6.718,92 €
Mesas Secundaria	4 personas	75	255,67 €	52	13.294,84 €
Sillas Secundaria	>12	46	47,80 €	208	9.942,40 €
Sala de Descanso					529,40 €
Cafeteras	-	-	199,00 €	2	398,00 €
Microondas	-	-	131,40 €	1	131,40 €
Pasillos					1.902,84 €
Vitrinas de anuncio	-	200x100	475,71 €	4	1.902,84 €
TOTAL					208.134,14 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de mercado.

- Equipos para procesos de información (217): En este apartado se incluyen ordenadores y demás conjuntos electrónicos. El importe total es de 90.668,34 € (desglosados en 74.932,51 € ya sin IVA y 15.735,83 € de IVA). Su detalle aparece en la siguiente tabla:

Tabla 8.3. Inversión inicial en equipos informáticos (217).

INVERSIÓN INICIAL EN EQUIPOS INFORMÁTICOS			
			t = 0
	Precio de Compra	Cantidad Comprada	Coste Total
<i>Pizarras Digitales Interactivas</i>	415,51 €	40	16.620,40 €
<i>Impresora</i>	392,97 €	2	785,94 €
<i>Ordenador/Tablet del Personal Comercial</i>	2.099,00 €	2	4.198,00 €
<i>Tablets para los Alumnos y Profesores</i>	200,00 €	45	9.000,00 €
<i>Ordenadores</i>	899,00 €	65	58.435,00 €
<i>Lector de Tarjetas del Registro de Jornada</i>	363,00 €	2	726,00 €
<i>Teléfonos</i>	129,00 €	7	903,00 €
TOTAL			90.668,34 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de mercado.

Por tanto, el inmovilizado material e intangible supone una inversión inicial de **9.310.802,48 €**.

2. *Liquidez para cubrir los costes operativos del negocio seis meses:*

Esta partida corresponde a la liquidez de la que se quiere dotar el negocio a criterio de los inversores. Permitirá cubrir las posibles necesidades monetarias en un principio ya que la empresa una vez en funcionamiento tendrá en cuenta las ventas (matrículas, cuotas, etc.) para cubrir estos costes entre los que se incluyen salarios, seguridad social a cargo de la empresa, presupuesto de *marketing*, reparaciones y conservación, servicios profesionales independientes, transportes, seguros y suministros. El importe previsto es de **600.000,00 €**.

3. *Liquidez para fabricar y mantener un determinado nivel de stock y comprar existencias/mercaderías:*

En este apartado se ha previsto una inversión inicial que permita mantener como existencias un mes de los costes variables directos anuales en lo referente a material didáctico, material de oficina y material deportivo. Supone un importe de **2.900,89 €** (2.397,43 € excluyendo el IVA, siendo este último, al 21 % de 503,46 €).

4. *Colchón de seguridad:*

Se ha previsto un fondo de seguridad para cubrir gastos de arranque del negocio (licencias municipales, primera limpieza a fondo, etc.) de 100.000,00 €, así como 500.000,00 € para posibles imprevistos a criterio de los inversores (roturas de tuberías, desperfectos ocasionados en los edificios por circunstancias climatológicas, reposición de algún material defectuoso, etc.). Esto arrojaría un montante total en este apartado de **600.000,00 €**.

- ❖ Nota: El IVA soportado en $t = 0$, por un importe total de 1.529.651,00 €, no se ha incluido en este apartado pues los costes y precios que aparecen en los anteriores ya incluyen dicho IVA.

Teniendo en cuenta los cuatro puntos descritos, la inversión inicial arroja un total de **10.513.703,37 €**.

En cuanto a **financiación inicial**, es decir, el modo de financiar la inversión necesaria para el proyecto se ha tenido en cuenta el siguiente *mix* de financiación:

Un primer apartado corresponde a recursos financieros no exigibles (patrimonio neto, sobre todo participes y subvenciones), que se desglosa a continuación:

- Aportaciones propias de los socios promotores: Como quedó reflejado en el epígrafe 1.2. Socios promotores, éstos aportarán de su patrimonio personal cada uno 500.000,00 €. Al ser cuatro socios supondrá un total de **2.000.000,00 €**.
- Subvención de la Comunidad de Madrid para la compra del terreno: En el epígrafe 6.4. Ayudas públicas para localización, se hizo constar el hecho de que la Comunidad de Madrid, propietaria del terreno, ofrece una subvención a fondo perdido de **2.500.000,00 €** para la adquisición del mismo.
- Subvenciones por fomento de empleo y apoyo educativo: La Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid subvenciona a fondo perdido a este colegio por un importe de **500.000,00 €**, con motivo de la creación de empleo y apoyo para cubrir las necesidades educativas de la zona en los niveles de Primaria y de Secundaria.
- Subvención por programa de ayuda por la escolarización de alumnos de Educación Primaria: Debido a la falta de plazas escolares de Primaria en la zona hasta este momento, la Comunidad de Madrid ofrece una subvención de **300.000,00 €**, también a fondo perdido.
- Subvención por mejora de la calidad educativa: La Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid subvenciona a fondo perdido la compra de material didáctico y

deportivo, incluyendo dispositivos electrónicos, para ayudar a la mejora de la calidad en la enseñanza. El importe concedido ha sido de **110.962,70 €**.

- Subvención estatal para la creación de centro educativo: El Ministerio de Educación y Formación Profesional aporta a fondo perdido **1.000.000,00 €** por la puesta en marcha de este centro educativo que viene a cubrir las necesidades de la zona para el alumnado de los niveles de Primaria y Secundaria.
- Subvención del Ayuntamiento de Madrid por la escolarización de la zona: El Ayuntamiento de Madrid subvenciona a fondo perdido con una ayuda para la creación del colegio de **500.000,00 €**.
- Micromecenazgo, o *crowdfunding*: Se ha querido aplicar aquí esta estrategia que consiste en obtener fondos en línea para financiar un proyecto a través de la aportación de un elevado número de inversores. En este caso, y dadas las características de elevado contenido social, cultural y de contribución a la formación de los niños y jóvenes, se puso en marcha una campaña para recaudar fondos para cubrir parte de la inversión inicial de este proyecto, a través de aportaciones voluntarias. Estas aportaciones no serán reintegradas y la compensación del inversor es que su nombre (sea persona física o jurídica) aparecerá en una placa como colaborador con el proyecto en el vestíbulo central del colegio. Estos micromecenas altruistas se han buscado en familiares y allegados de los cuatro socios promotores, del profesorado y resto del personal, de negocios de la zona de San Blas Canillejas, de empresas vinculadas a la educación (editoriales, proveedores de material, etc.), ... El importe conseguido con estas aportaciones ha sido de **100.000,00 €**, los cuales al haberse recibido como donación en una campaña de *crowdfunding*, el tributo aplicable sería el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD); no obstante, y al haberse destinado estas donaciones a actividades educativas y formativas estará exenta como sujeto pasivo de dicho tributo según la *Ley 6/2018, de 19 de diciembre, de Medidas Fiscales de la Comunidad de Madrid (2019)*.

La financiación vía patrimonio neto arroja un total de **7.010.962,70 €**.

El segundo apartado de la financiación es el correspondiente a recursos financieros exigibles (deuda bancaria, en este caso tanto pública como privada), es decir, el pasivo.

- Se ha solicitado y concedido un préstamo oficial del Instituto de Crédito Oficial (ICO), destinado a impulsar el crecimiento de la empresa, la transformación digital y el desarrollo de proyectos sostenibles. El importe ha sido de **1.502.740,43 €**, sin gastos de apertura y a un tipo de interés del 5,921 %, a devolver en 10 años mediante el método

de términos amortizativos constantes pagaderos en anualidades a final de año (sistema francés). La primera cuota se abona el 31/12/2024. El cuadro de amortización de este préstamo figura en el epígrafe 8.3.

- Para completar el resto de la financiación se ha conseguido un préstamo bancario a la entidad Banco Santander por importe de **2.000.000,00 €**, a un 10 % de Tasa Anual Equivalente, TAE, incluyéndose en dicha TAE gastos de apertura, gastos de estudio e inscripción en registro y notaria. De acuerdo con el Plan General Contable estos gastos se periodifican a lo largo de toda la vida del préstamo, el cual se ha acordado en 10 años con pagos anuales. El cuadro de amortización de este préstamo se detalla en el epígrafe 8.3.

Por tanto, la financiación vía deuda financiera bancaria es de **3.502.740,43 €**.

Si se analiza el ecosistema emprendedor en España, según Salas (2015), el *mix* de financiación promedio para los proyectos de financiación en España es del 85,9 % de financiación proporcionada por accionistas y 14,1 % de financiación proporcionada por deuda bancaria. En este caso, el *mix* es del 66,68 % de patrimonio neto y accionistas y del 33,32 % de deuda financiera bancaria, no muy distante de lo habitual en proyectos de emprendimiento. El mayor porcentaje de deuda financiera es achacable a la envergadura de este proyecto.

8.2. Cuadro de amortización del activo no corriente

Se debe destacar que el activo que se amortiza es el activo no corriente, el corriente no lo hace dado que su vida útil es menor a un año. Y, dentro del activo no corriente, las inversiones tampoco se amortizan, lo que si se amortiza es el inmovilizado. Las amortizaciones del inmovilizado del *Colegio Educación Global San Blas* ya quedaron reflejadas en el subepígrafe 5.4.1, concretamente en las tablas 5.1 (Coeficiente lineal máximo y periodo máximo), 5.2 (Amortización técnica de construcciones), 5.3 (Amortización técnica de mobiliario), 5.4 (Amortización equipos para procesos de información) y 5.5 (Amortización aplicaciones informáticas). A continuación se refleja en la siguiente tabla el resumen de estas amortizaciones durante los tres primeros años:

Tabla 8.4. Resumen amortizaciones

COSTES FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3
Amortizaciones	156.480,50 €	156.480,50 €	156.480,50 €
Mobiliario colegio	20.813,41 €	20.813,41 €	20.813,41 €
Equipos informáticos	22.667,09 €	22.667,09 €	22.667,09 €
Página web	1.750,00 €	1.750,00 €	1.750,00 €
Software del Colegio	1.250,00 €	1.250,00 €	1.250,00 €
Construcciones	110.000,00 €	110.000,00 €	110.000,00 €

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Cuadros de financiación bancaria vía préstamos

Los préstamos bancarios son una de las formas más comunes de financiación para las Pequeñas Y Medianas Empresas (PYME). Para este proyecto se ha recurrido a un préstamo público, del ICO, y a uno privado, del Banco Santander. Sus características comerciales, tanto bilaterales como unilaterales, quedaron expuestas en el epígrafe 8.1. En lo que respecta a la primera de las mencionadas su cuadro de amortización es el siguiente:

8.5. Tabla amortización del ICO

Amortización del ICO					
AÑO	Término amortizativo	Cuota de amortización	Cuota de interés	Capital amortizado	Capital vivo
0					1.502.740,43 €
1	203.410,77 €	114.433,51 €	88.977,26 €	114.433,51 €	1.388.306,92 €
2	203.410,77 €	121.209,12 €	82.201,65 €	235.642,63 €	1.267.097,80 €
3	203.410,77 €	128.385,91 €	75.024,86 €	364.028,54 €	1.138.711,89 €
4	203.410,77 €	135.987,64 €	67.423,13 €	500.016,19 €	1.002.724,24 €
5	203.410,77 €	144.039,47 €	59.371,30 €	644.055,66 €	858.684,77 €
6	203.410,77 €	152.568,05 €	50.842,73 €	796.623,71 €	706.116,72 €
7	203.410,77 €	161.601,60 €	41.809,17 €	958.225,31 €	544.515,12 €
8	203.410,77 €	171.170,03 €	32.240,74 €	1.129.395,34 €	373.345,09 €
9	203.410,77 €	181.305,01 €	22.105,76 €	1.310.700,35 €	192.040,08 €
10	203.410,77 €	192.040,08 €	11.370,69 €	1.502.740,43 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se ha recurrido a la financiación ajena por medio de la banca comercial privada, concretamente al Banco Santander como ya se ha dicho. Aunque *Colegio Educación Global San Blas* va a trabajar con tres entidades financieras (Banco Santander, CaixaBank y Deutsche Bank), se ha optado por el Banco Santander por ser la que mejores condiciones, tanto crediticias como a nivel de aval, ha ofrecido. Las otras dos entidades bancarias, CaixaBank y Deutsche Bank, se utilizarán para domiciliación de recibos, transferencias bancarias, emisión de cheques, etc. Los detalles de este préstamo son los que figuran en el siguiente cuadro de amortización:

8.6 Tabla amortización del préstamo del Banco Santander.

Tabla Amortización del Banco Santander					
AÑO	Término amortizativo	Cuota de amortización	Cuota de interés	Capital amortizado	Capital vivo
0					2.000.000,00 €
1	325.490,79 €	125.490,79 €	200.000,00 €	125.490,79 €	1.874.509,21 €
2	325.490,79 €	138.039,87 €	187.450,92 €	263.530,66 €	1.736.469,34 €
3	325.490,79 €	151.843,86 €	173.646,93 €	415.374,51 €	1.584.625,49 €
4	325.490,79 €	167.028,24 €	158.462,55 €	582.402,76 €	1.417.597,24 €
5	325.490,79 €	183.731,07 €	141.759,72 €	766.133,82 €	1.233.866,18 €
6	325.490,79 €	202.104,17 €	123.386,62 €	968.237,99 €	1.031.762,01 €
7	325.490,79 €	222.314,59 €	103.176,20 €	1.190.552,58 €	809.447,42 €
8	325.490,79 €	244.546,05 €	80.944,74 €	1.435.098,63 €	564.901,37 €
9	325.490,79 €	269.000,65 €	56.490,14 €	1.704.099,28 €	295.900,72 €
10	325.490,79 €	295.900,72 €	29.590,07 €	2.000.000,00 €	0,00 €

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Cuadro de IVA

En este epígrafe se va a presentar el cálculo del IVA que genera la actividad, soportado y repercutido, y lo que habría que liquidar a Hacienda en cada caso. Como ya se comentó en la introducción de este capítulo 8, los servicios educativos y todos sus anexos no generan IVA repercutido al estar esta actividad no sujeta a dicho impuesto. Sin embargo, este colegio sí soporta IVA y es deducible; por lo tanto, se va a generar una cuenta deudora con la Hacienda Pública. Así, de este modo, se presenta en primer lugar una tabla representativa al respecto sobre la inversión inicial (hay que recordar que la empresa empezará a funcionar el 1 de julio de 2024, aunque las clases se inicien en septiembre de dicho año):

Tabla 8.7. Cuadro de IVA inversión inicial.

Concepto	Trimestre 3	Trimestre 4	Anual
IVA repercutido	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Cuenta de pasivo			
IVA soportado	1.529.147,54 €	0,00 €	1.529.147,54 €
(-) Cuenta de activo			
Inversiones en aplicaciones informáticas	2.082,64 €	0,00 €	2.082,64 €
Inversiones en terrenos y bienes naturales	607.438,02 €	0,00 €	607.438,02 €
Inversión en construcciones	867.768,60 €	0,00 €	867.768,60 €
Inversión en mobiliario	36.122,45 €	0,00 €	36.122,45 €
Inversión en equipos para procesos de información	15.735,83 €	0,00 €	15.735,83 €
Hacienda Pública deudora por IVA	1.529.147,54 €	0,00 €	1.529.147,54 €

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para el mismo periodo (segundo semestre de 2024), el IVA correspondiente a los costes (tanto fijos como variables) tras su oportuna periodificación sería el que se refleja en la siguiente tabla (hay que volver a recordar que las actividades de enseñanza no repercuten IVA):

Tabla 8.8. Cuadro de IVA de los costes.

CONCEPTO	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4	ANUAL
IVA repercutido	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Cuenta de pasivo			
IVA soportado	27.992,37 €	27.992,37 €	55.984,74 €
(-) Cuenta de activo			
Suministros	4.310,55 €	4.310,55 €	8.621,10 €
Fungibles	514,50 €	514,50 €	1.029,00 €
Telecomunicaciones	198,58 €	198,58 €	397,15 €
Actividades extraescolares	8.778,00 €	8.778,00 €	17.556,00 €
Publicidad y comunicación	149,63 €	149,63 €	299,25 €
Limpieza	3.780,00 €	3.780,00 €	7.560,00 €
Transporte	3.494,40 €	3.494,40 €	6.988,80 €
Comedor	5.148,00 €	5.148,00 €	10.296,00 €
Material didáctico	133,85 €	133,85 €	267,70 €
Material de oficina	931,46 €	931,46 €	1.862,91 €
Material deportivo	193,40 €	193,40 €	386,80 €
Hacienda Pública deudora por IVA	27.992,37 €	27.992,37 €	55.984,74 €

Fuente: Elaboración propia.

Al estar no sujetos o exentos a IVA no se han considerado seguros, enfermería, salarios y Seguridad Social. El tipo aplicado ha sido del 21 % excepto en comedor (10 %) y material didáctico (4 %). Para los siguientes años de actividad, ya completos, no se tendrá en cuenta el IVA de la inversión inicial y para el de los gastos serían los expuestos en la anterior tabla con las revalorizaciones correspondientes y extendido al año completo.

8.5. Cuenta Previsional de Tesorería

La cuenta previsional de tesorería que se va a presentar comprende desde $t = 0$ (puesta en funcionamiento de la empresa, el 1 de julio de 2024) y los catorce meses siguientes (hasta 31 de agosto de 2025). El motivo de esto es que, dadas las peculiaridades de la actividad docente, el año académico no se corresponde con el año natural (de 1 de enero a 31 de diciembre); a esto

hay que añadir que los dos primeros meses (julio y agosto de 2024) la empresa estará funcionando pero la actividad educativa del colegio no empezará hasta el 1 de septiembre de dicho año, momento en el que comenzará el curso que acabará el 30 de junio de 2025 y a partir de esta fecha, en julio y agosto de dicho 2025, tendrán lugar las actividades previstas para el periodo estival (campamento de verano y cursos de inglés), actividades que en el verano del año anterior todavía no se habrán emprendido.

Tabla 8.9 Previsión Tesorería segundo semestre 2024.

Previsión Tesorería Segundo Semestre 2024								
Concepto	t = 0	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24	Semestral
Saldo inicial	0,00 €	1.080.603,22 €	1.035.785,38 €	990.967,54 €	2.573.176,73 €	2.607.528,86 €	2.641.880,99 €	0,00 €
(+) Cobros por las ventas	0,00 €	0,00 €	0,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	519.200,00 €	891.200,00 €
(+) Otros cobros: IVA rep.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Captación de PN	7.010.962,70 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.010.962,70 €
(+) Captación de deuda bancaria	3.502.740,43 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.502.740,43 €
(+) Otros cobros (comedor, transporte y act. Extraescolares)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	49.000,00 €	60.320,00 €	60.320,00 €	60.320,00 €	229.960,00 €
Total cobros (+)	10.513.703,13 €	0,00 €	0,00 €	173.000,00 €	184.320,00 €	184.320,00 €	579.520,00 €	11.634.863,13 €
(-) Pagos por compras/aprovisionamientos	2.397,43 €	10.310,95 €	10.310,95 €	27.030,20 €	40.890,95 €	40.890,95 €	40.890,95 €	172.722,38 €
(-) Pagos fijos (SG&A)	14.900,00 €	16.776,80 €	16.776,80 €	82.712,78 €	82.362,78 €	82.362,78 €	149.260,36 €	445.152,30 €
(-) Pagos variables	0,00 €	4.136,10 €	4.136,10 €	7.383,35 €	7.383,35 €	7.383,35 €	7.383,35 €	37.805,60 €
(-) Pagos por los gastos de arranque	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100.000,00 €
(-) Pagos por costes financieros	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	5.000,00 €
(-) Pagos por inversiones (CAPEX)	7.781.654,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.781.654,94 €
(-) Pagos por IVA soportado	1.529.147,54 €	3.593,99 €	3.593,99 €	9.330,79 €	9.330,79 €	9.330,79 €	9.330,79 €	1.573.658,68 €
(-) Pagos por Tributos (liquidación IS)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	34.570,65 €	34.570,65 €
(-) Pagos por Tributos (liquidación IVA)	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-1.545.666,31 €	0,00 €	0,00 €	-27.992,37 €	-1.573.658,68 €
(-) Pagos por dividendos (pay-out)	0,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	60.000,00 €
(-) Pagos por devolución del principal de préstamos bancarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Total pagos (-)	9.433.099,91 €	44.817,84 €	44.817,84 €	-1.409.209,19 €	149.967,87 €	149.967,87 €	223.443,73 €	8.636.905,87 €
SALDO FINAL	1.080.603,22 €	1.035.785,38 €	990.967,54 €	2.573.176,73 €	2.607.528,86 €	2.641.880,99 €	2.997.957,26 €	2.997.957,26 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.10. Previsión Tesorería primer semestre 2025.

Previsión Tesorería Primer Semestre 2025								
Concepto	2024	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	Annual
Saldo inicial	0,00 €	2.997.957,26 €	3.032.309,39 €	3.066.661,52 €	3.129.006,02 €	3.163.358,15 €	3.197.710,28 €	0,00 €
(+) Cobros por las ventas	891.200,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	124.000,00 €	1.635.200,00 €
(+) Otros cobros: IVA rep.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Captación de PN	7.010.962,70 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.010.962,70 €
(+) Captación de deuda bancaria	3.502.740,43 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3.502.740,43 €
(+) Otros cobros (comedor, transporte y act. Extraescolares)	229.960,00 €	60.320,00 €	60.320,00 €	60.320,00 €	60.320,00 €	60.320,00 €	49.000,00 €	580.560,00 €
Total cobros (+)	11.634.863,13 €	184.320,00 €	184.320,00 €	184.320,00 €	184.320,00 €	184.320,00 €	173.000,00 €	12.729.463,13 €
(-) Pagos por compras/aprovisionamientos	172.722,38 €	40.890,95 €	40.890,95 €	40.890,95 €	40.890,95 €	40.890,95 €	26.730,95 €	403.908,08 €
(-) Pagos fijos (SG&A)	445.152,30 €	82.362,78 €	82.362,78 €	82.362,78 €	82.362,78 €	82.362,78 €	82.362,78 €	939.328,98 €
(-) Pagos variables	37.805,60 €	7.383,35 €	7.383,35 €	7.383,35 €	7.383,35 €	7.383,35 €	7.383,35 €	82.105,70 €
(-) Pagos por los gastos de arranque	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	100.000,00 €
(-) Pagos por costes financieros	5.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	288.977,26 €	293.977,26 €
(-) Pagos por inversiones (CAPEX)	7.781.654,94 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	7.781.654,94 €
(-) Pagos por IVA soportado	1.573.658,68 €	9.330,79 €	9.330,79 €	9.330,79 €	9.330,79 €	9.330,79 €	9.330,79 €	1.629.643,42 €
(-) Pagos por Tributos (liquidación IS)	34.570,65 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	34.570,65 €
(-) Pagos por tributos (liquidación IVA)	-1.573.658,68 €	0,00 €	0,00 €	-27.992,37 €	0,00 €	0,00 €	-27.992,37 €	-1.629.643,42 €
(-) Pagos por dividendos (pay-out)	60.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	120.000,00 €
(-) Pagos por devolución del principal de préstamos bancarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	239.924,30 €	239.924,30 €
Total pagos (-)	8.636.905,87 €	149.967,87 €	149.967,87 €	121.975,50 €	149.967,87 €	149.967,87 €	636.717,06 €	9.995.469,91 €
SALDO FINAL	2.997.957,26 €	3.032.309,39 €	3.066.661,52 €	3.129.006,02 €	3.163.358,15 €	3.197.710,28 €	2.733.993,22 €	2.733.993,22 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.11. Previsión Tesorería julio-agosto 2025, Año 2 y Año 3.

<i>Previsión Tesorería Julio - Agosto 2025, Año 2 y Año 3</i>						
Concepto	Anual	jul-25	ago-25	Total 14 meses	AÑO 2	AÑO 3
Saldo inicial	0,00 €	2.733.993,22 €	2.549.605,02 €	0,00 €	2.486.514,40 €	2.879.448,21 €
(+) Cobros por las ventas	1.635.200,00 €	0,00 €	40.000,00 €	1.675.200,00 €	2.512.800,00 €	3.350.400,00 €
(+) Otros cobros: IVA rep.	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Captación de PN	7.010.962,70 €	0,00 €	0,00 €	7.010.962,70 €	0,00 €	0,00 €
(+) Captación de deuda bancaria	3.502.740,43 €	0,00 €	0,00 €	3.502.740,43 €	0,00 €	0,00 €
(+) Otros cobros (comedor, transporte y act. Extraescolares)	580.560,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	604.560,00 €	906.840,00 €	1.209.120,00 €
Total cobros (+)	12.729.463,13 €	12.000,00 €	52.000,00 €	12.793.463,13 €	3.419.640,00 €	4.559.520,00 €
(-) Pagos por compras/aprovisionamientos	403.908,08 €	10.310,95 €	10.310,95 €	424.529,98 €	559.635,98 €	718.181,30 €
(-) Pagos fijos (SG&A)	939.328,98 €	157.610,36 €	76.312,78 €	1.173.252,12 €	1.576.447,26 €	2.082.431,26 €
(-) Pagos variables	82.105,70 €	4.136,10 €	4.136,10 €	90.377,90 €	123.158,55 €	164.211,40 €
(-) Pagos por los gastos de arranque	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €
(-) Pagos por costes financieros	293.977,26 €	0,00 €	0,00 €	293.977,26 €	269.652,57 €	248.671,79 €
(-) Pagos por inversiones (CAPEX)	7.781.654,94 €	0,00 €	0,00 €	7.781.654,94 €	0,00 €	0,00 €
(-) Pagos por IVA soportado	1.629.643,42 €	9.330,79 €	9.330,79 €	1.648.305,00 €	111.969,48 €	111.969,48 €
(-) Pagos por Tributos (liquidación IS)	34.570,65 €	0,00 €	0,00 €	34.570,65 €	141.899,58 €	201.074,03 €
(-) Pagos por tributos (liquidación IVA)	-1.629.643,42 €	0,00 €	0,00 €	-1.629.643,42 €	-195.306,22 €	-255.109,19 €
(-) Pagos por dividendos (<i>pay-out</i>)	120.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	150.000,00 €	180.000,00 €	240.000,00 €
(-) Pagos por devolución del principal de préstamos bancarios	239.924,30 €	0,00 €	0,00 €	239.924,30 €	259.248,99 €	280.229,77 €
Total pagos (-)	9.995.469,91 €	196.388,20 €	115.090,62 €	10.306.948,73 €	3.026.706,19 €	3.791.659,84 €
SALDO FINAL	2.733.993,22 €	2.549.605,02 €	2.486.514,40 €	2.486.514,40 €	2.879.448,21 €	3.647.308,37 €

Fuente: Elaboración propia.

❖ Notas:

- En los cobros por las ventas de diciembre de 2024 se ha añadido el importe de las subvenciones recibidas por el concierto educativo acordado con la Administración Pública, consistente en 988 euros por alumno y curso. Este mismo concepto se ha incorporado en los años 2 y 3 con la diferencia de que en el año 1 se han considerado 400 alumnos y en los sucesivos años 600 y 800 alumnos, para el 2 y 3 respectivamente.
- El IVA repercutido es siempre de 0 euros pues, como ya se dijo, las actividades educativas están exentas de dicho impuesto. No obstante, el colegio sí soporta IVA en sus compras y/o gastos por lo que en las liquidaciones es deducible y, por tanto, resulta siempre a devolver.
- En los pagos por dividendos se ha considerado durante el primer año una cantidad de 2.500 € mensuales para cada uno de los cuatro socios promotores (10.000 euros mensuales, 120.000 euros al año). En el año 2 dicha cantidad mensual por socio pasó a 3.750 euros (15.000 euros mensuales en total y 180.000 euros anuales). Por último, en el año 3 ésta ascendió a 5.000 euros por mes y socio (20.000 euros mensuales y 240.000 euros al año).

8.6. Cuenta de resultados

Se trata éste de un documento estimativo en el que se refleja la previsión de ingresos y gastos durante un plazo determinado. Generalmente se realiza en un horizonte temporal amplio, de tres o cinco años (en este caso, tres años), pero este documento es interno, hay libertad para ajustarlo en función de las necesidades de la empresa. Los ingresos engloban el desglose previsto de entradas de capital que prevé alcanzar la empresa, mientras que los gastos incluyen todas las partidas necesarias para desarrollar la actividad. A continuación figura, presentada en forma de tabla, la cuenta de resultados previsional del *Colegio Educación Global San Blas*:

Tabla 8.12 Cuenta anual previsional pérdidas y ganancias (según PGC 2007).

Cuenta anual previsional pérdidas y ganancias (según PGC 2017)			
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Importe neto de la cifra de negocios	1.280.000,00 €	1.920.000,00 €	2.560.000,00 €
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Aprovisionamientos	34.810,65 €	52.215,98 €	69.621,30 €
Otros ingresos de explotación	604.560,00 €	906.840,00 €	1.209.120,00 €
Gastos de personal	936.566,12 €	1.299.932,16 €	1.717.282,27 €
Otros gastos de explotación	636.618,10 €	907.093,65 €	1.177.920,39 €
Amortización del inmovilizado	156.480,50 €	156.480,50 €	156.480,50 €
Imputación de subvenciones del inmovilizado no financiero y otras	395.200,00 €	592.800,00 €	790.400,00 €
Excesos de provisiones	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Otros resultados	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado de explotación (BAII)	515.284,63 €	1.003.917,71 €	1.438.215,54 €
Ingresos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Gastos financieros	288.977,26 €	269.652,57 €	248.671,79 €
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Diferencias de cambio	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Resultado financiero	-288.977,26 €	-269.652,57 €	-248.671,79 €
Resultado antes de impuestos	226.307,37 €	734.265,14 €	1.189.543,75 €
Impuesto sobre beneficios	56.576,84 €	183.566,29 €	297.385,94 €
Resultado del ejercicio	169.730,53 €	550.698,86 €	892.157,81 €

Fuente: Elaboración propia.

❖ Notas:

- En los ejercicios fiscales la cuenta de resultados se presenta a final de cada año. Hay que tener en cuenta que en este caso los cursos lectivos van desde septiembre de un año a

junio del siguiente y que la actividad de este colegio como empresa empieza el 1 de julio de 2024 y como institución docente el 1 de septiembre de ese mismo año, no habiendo actividades estivales (campamento de verano y curso de inglés) en julio y agosto de 2024. Ya a partir de aquí esos dos meses de verano sí generarán ingresos por los motivos expuestos, circunstancia que hay que considerar para resultados e impuestos sobre beneficios de los referidos años 1, 2 y 3.

- En los aprovisionamientos se han considerado materiales de oficina, didáctico y deportivo, los cuales son comprados y consumidos en el año, no dando lugar a variación de existencias. Por otro lado, el importe neto de la cifra de negocios corresponde a la enseñanza reglada y los otros ingresos de explotación a comedor, transporte y actividades extraescolares.

8.7. Balance previsional

En el balance de situación previsional se contiene la situación económico-financiera y patrimonial de la empresa en un determinado momento futuro de tiempo, en función de los objetivos planeados por la empresa. En él, se reflejarán tanto los activos como los pasivos que la empresa considera deseables, según las estrategias, políticas y reglas establecidas en los presupuestos. Así, las perspectivas del balance de situación previsional del *Colegio Educación Global San Blas* en el instante inicial y durante los tres primeros años completos son los siguientes:

Tabla 8.13 Balances previsionales del instante inicial y de los años 1, 2 y 3.

	<i>Balance Previsional</i>			
	T = 0	T = 1	T = 2	T = 3
TOTAL ACTIVO BALANCE	9.993.803,14 €	9.755.468,98 €	10.089.664,36 €	10.775.252,31 €
Terrenos y bienes naturales (210)	2.892.561,98 €	2.892.561,98 €	2.892.561,98 €	2.892.561,98 €
Construcciones (211)	4.132.231,41 €	4.132.231,41 €	4.132.231,41 €	4.132.231,41 €
Mobiliario (216)	172.011,69 €	172.011,69 €	172.011,69 €	172.011,69 €
Equipos procesos información (217)	74.932,51 €	74.932,51 €	74.932,51 €	74.932,51 €
Amortización acumulada del inmovilizado material (281)	0,00 €	-156.480,50 €	-312.961,00 €	-469.441,50 €
Total ANC tangible neto	7.271.737,59 €	7.115.257,09 €	6.958.776,59 €	6.802.296,09 €
Aplicaciones informáticas (206)	9.917,36 €	9.917,36 €	9.917,36 €	9.917,36 €
Amortización acumulada del inmovilizado intangible (280)	0,00 €	-3.000,00 €	-6.000,00 €	-9.000,00 €
Total ANC intangible neto	9.917,36 €	6.917,36 €	3.917,36 €	917,36 €
TOTAL ANC NETO	7.281.654,95 €	7.122.174,45 €	6.962.693,95 €	6.803.213,45 €
Existencias. Materiales diversos (325)	2.397,43 €	34.810,65 €	52.215,98 €	69.621,30 €
HP deudora por IVA (4700)	1.529.147,54 €	111.969,48 €	195.306,22 €	255.109,19 €
Tesorería. Cajas + IFT. Bancos (572)	1.080.603,22 €	2.486.514,40 €	2.879.448,21 €	3.647.308,37 €
Disponibile para gastos arranque (t = 0)	100.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.712.148,19 €	2.633.294,53 €	3.126.970,41 €	3.972.038,86 €
TOTAL NETO + PASIVO	9.993.803,14 €	9.755.468,98 €	10.089.664,36 €	10.775.252,31 €
Capital social (100)	2.000.000,00 €	2.000.000,00 €	2.000.000,00 €	2.000.000,00 €
Resultado del ejercicio (129)	0,00 €	169.730,53 €	550.698,86 €	892.157,81 €
Reservas acumuladas (11-)	4.491.062,71 €	4.322.922,32 €	4.535.398,35 €	5.159.757,14 €
Pasivo no corriente	3.262.816,13 €	3.003.567,14 €	2.723.337,38 €	2.420.321,48 €
Deuda bancaria a LP (170)	3.262.816,13 €	3.003.567,14 €	2.723.337,38 €	2.420.321,48 €
Pasivo corriente	239.924,30 €	259.248,99 €	280.229,77 €	303.015,88 €
Deuda bancaria a CP (520)	239.924,30 €	259.248,99 €	280.229,77 €	303.015,88 €
TOTAL PASIVO	3.502.740,43 €	3.262.816,13 €	3.003.567,15 €	2.723.337,36 €
Comprobación cuadro balance	A = PN + P	A = PN + P	A = PN + P	A = PN + P

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Ratios financieros

El objetivo de los ratios financieros es dar una idea aproximada de la “salud financiera” de una empresa en diversas categorías: liquidez (capacidad de hacer frente a los pagos a corto plazo), solvencia-endeudamiento (capacidad de hacer frente a los pagos a largo plazo), actividad/rotación (tiempo que se tarda en convertir en caja una venta, y los ciclos de actividad anual que tienen diversas cuentas), rentabilidad y de valoración, entre otros factores de análisis. El *Colegio Educación Global San Blas*, tomando como referencia el año 1, presenta los siguientes ratios:

- **RATIOS DE LIQUIDEZ:** Capacidad de la empresa de pagar a corto plazo < 1 año:
 - Ratio de liquidez o solvencia técnica = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{2.633.294,53}{259.248,99} = 10,16$

El ratio de solvencia indica cuantos euros tiene la empresa, entre bienes y derechos a corto plazo, por cada euro que tiene de deuda en un plazo inferior o igual a un año. El valor obtenido, 10,16, al ser un resultado superior a 1,50, indica que la posición de los

acreedores estará muy fortalecida pero, sin embargo, puede denotar que existe un exceso de activos improductivos lo cual no es nada aconsejable.

$$\circ \text{ Ratio de acidez y } acid \text{ test} = \frac{(Activo Corriente - Existencias)}{Pasivo Corriente} = \frac{(2.633.294,53 - 34.810,65)}{259.248,99} = 10,02$$

Al ser la cifra mayor que 1, 10,02, significa que esta empresa puede atender todas sus obligaciones a menos de un año con los activos más líquidos del activo corriente. Si, por el contrario, hubiera sido menor que 1 indicaría que la empresa podría tener problema de liquidez si no es capaz de convertir en liquidez sus existencias.

$$\circ \text{ Ratio de tesorería} = \frac{Disponible}{Pasivo Corriente} = \frac{2.486.514,40}{259.248,99} = 9,59$$

Como el ratio de tesorería es superior a 1, los activos disponibles que tiene la empresa son mayores que las deudas a corto plazo, por lo que la salud financiera de la empresa es buena. Concretamente, un ratio de tesorería de 9,59 significa que la empresa tiene 9,59 euros en dinero, por cada euro que debe a corto plazo.

$$\circ \text{ Fondo de maniobra} = Activo Corriente - Pasivo Corriente = 2.633.294,53 - 259.248,99 = 2.374.045,50 \text{ €}$$

La empresa es solvente, es decir, tiene la capacidad económica suficiente para hacer frente a las deudas y obligaciones económicas. Como % sobre las ventas, el fondo de maniobra representa:

$$\frac{Fondo de Maniobra}{Ventas} \cdot 100 = \frac{2.374.045,50}{1.884.560,00} \cdot 100 = 125,97 \%$$

- **RATIOS DE ACTIVIDAD/ROTACIÓN:** Son una medida de los rendimientos que obtiene una entidad sobre sus activos, en un determinado periodo de tiempo:

$$\circ \text{ Rotación de activos} = \frac{Ventas Anuales}{Activos Totales Medios} = \frac{1.884.560,00}{9.755.468,98} = 0,19$$

La rotación de activos es un indicador clave que se usa para describir el estado financiero de una empresa. No se alcanza un valor muy alto, pero dadas las características del sector educativo (diferente al de la industria manufacturera, muy intensivo en capital, o negocios dirigidos al segmento *retail* o minorista) se puede considerar aceptable.

$$\circ \text{ Días de cobro a clientes (DCC)} = \frac{Ventas}{Clientes Medios}$$

Indica los días que se tardan en cobrar a los clientes. Para pagos en efectivo se ha considerado un DCC igual 0 días, y para pagos realizados por clientes con tarjeta de crédito un DCC igual 30 días.

○ Días de pago a proveedores (DPP) = $\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores Medios}}$

Indica lo que se tarda en pagar a los proveedores por las compras de materiales y suministros que se han realizado. El *Colegio Educación Global San Blas* sigue la política de pagar sus gastos al contado, luego el DPP es de 0 días.

- Ciclo operativo neto.

También conocido como ciclo de caja o ciclo del efectivo, se refiere al tiempo promedio en el que un negocio compra mercancía, la vende y recibe el efectivo por esta venta. Dadas las características de una institución educativa y los ya mencionados DCC y DPP, arroja un valor positivo que indica que se tiene un coste financiero por el desequilibrio entre cuándo se cobra y cuándo se paga.

- RATIOS DE ENDEUDAMIENTO, APALANCAMIENTO Y SOLVENCIA: Capacidad de pagar a largo plazo > 1 año.

○ Ratio de endeudamiento 1 = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}} = \frac{3.262.816,13}{3.262.816,13 + 6.492.652,80} = 0,3345 = 33,45 \%$

El ratio de endeudamiento es un indicador financiero que permite conocer la proporción de deuda que tiene una empresa en relación con el patrimonio del que dispone. El dar un ratio de endeudamiento menor a 0,40 destaca que la empresa posee recursos propios mal aprovechados.

○ Ratio de endeudamiento 2 = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{3.262.816,13}{6.492.652,80} = 0,5025 = 50,25 \%$

Este ratio mide el apalancamiento de la empresa. Cuanto mayor sea, más apalancamiento y riesgo; en este caso, arroja un valor óptimo.

○ Ratio de patrimonio neto = $\frac{\text{Total Patrimonio Neto}}{\text{Total Pasivo} + \text{Total Patrimonio Neto}} = \frac{6.492.652,80}{3.262.816,13 + 6.492.652,80} =$

$$= 0,6655 = 66,55 \%$$

Se calcula dividiendo el total de patrimonio entre el total de pasivo y patrimonio neto. Su valor ideal se sitúa entre 0,5 y 0,7, con lo cual se obtiene un buen resultado.

$$\begin{aligned}
 \circ \text{ Deuda financiera neta} &= \text{Deuda Bancaria a Corto Plazo} + \\
 &+ \text{Deuda Bancaria a Largo Plazo} - \\
 &\text{Dinero Líquido en Caja, Bancos e Inversiones Financieras Temporales} = \\
 &= 259.248,99 + 3.003.567,14 - 2.486.514,40 = 776.301,69 \text{ €}
 \end{aligned}$$

La deuda financiera neta es un índice que contabiliza la deuda con coste de una empresa. En este caso, como la deuda financiera neta es positiva, significa que los activos financieros más líquidos, junto con el efectivo, están por debajo de los pasivos financieros.

$$\circ \frac{\text{Deuda Financiera Neta}}{\text{BAlI} + \text{Amortización}} = \frac{776.301,69}{515.284,63 + 156.480,50} = 1,16$$

Este índice financiero ayuda a los inversores a entender el estado de la empresa. En el mejor de los casos, incluso se consiguen valores por debajo de 1, resultado muy próximo al alcanzado, máxime teniendo en cuenta que son datos del primer año.

$$\circ \text{ Ratio de firmeza consistencia} = \frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Pasivo No Corriente}} = \frac{7.122.174,45}{3.003.567,14} = 2,37$$

El ratio de firmeza, también llamado ratio de consistencia, mide la relación existente entre el activo fijo y el pasivo exigible a largo plazo de una empresa; se interpreta como la seguridad o garantía que ésta ofrece a sus acreedores a largo plazo. Su valor de referencia es en torno a 2, próximo al obtenido.

$$\circ \text{ Ratio de garantía} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{9.755.468,98}{3.262.816,13} = 2,99$$

El ratio o coeficiente de garantía es un indicador que representa un riesgo de quiebra de una empresa, es decir, refleja qué tan lejos o cerca está una entidad de ser vulnerable económicamente. En el caso del *Colegio Educación Global San Blas*, al ser el resultado en el primer año superior a 2,5, representa que la empresa se encuentra lejos de esta en una situación de quiebra, aunque este dato no significa que la empresa tenga sus finanzas limpias o resarcidas.

- **RATIOS FINANCIEROS DE RENTABILIDAD:** Los ratios de rentabilidad son un indicativo básico para medir los resultados de la empresa.

$$\circ \text{ Margen bruto} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Coste Directo de las Ventas}) \cdot 100}{\text{Ventas}} = \frac{(1.884.560,00 - 971.376,77) \cdot 100}{1.884.560,00} = 48,46 \%$$

El margen bruto es la diferencia entre los ingresos y el costo de los bienes vendidos dividido por los ingresos. La actividad principal de este negocio es rentable, ya que su margen bruto no sólo es positivo, sino suficiente para cubrir sus costes fijos.

$$\circ \text{ EBITDA} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Coste Directo de las Ventas} - \text{Costes Fijos}) \cdot 100}{\text{Ventas}} = \frac{(1.884.560,00 - 971.376,77 - 636.618,10) \cdot 100}{1.884.560,00} = 14,68 \%$$

El EBITDA (*Earnings Before Interests, Tax, Depreciation and Amortization*), también conocido como resultado bruto de explotación, es el concepto de resultados antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. En este caso, y al entenderse como el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros, se puede considerar un buen resultado.

$$\circ \text{ Ratio de beneficio neto o resultado del ejercicio} = \frac{\text{Beneficio Neto} \cdot 100}{\text{Ventas anuales}} = \frac{169.730,53 \cdot 100}{1.884.560,00} = 9,01 \%$$

Este ratio engloba la rentabilidad final (descontados amortizaciones, intereses e impuestos) obtenida en cada euro vendido. Cuanto mayor sea dicho ratio mejor, pues indicará que la actividad de la empresa así como su administración económico-financiera es más eficiente; para el *Colegio Educación Global San Blas* éste se puede considerar un buen resultado máxime teniendo en cuenta que es el primer año, todavía al 50 % de ocupación.

$$\circ \text{ ROE} = \frac{\text{Beneficio Neto} \cdot 100}{\text{Total Patrimonio Neto Medio}} = \frac{169.730,53 \cdot 100}{6.491.857,80} = 2,61 \%$$

El ROE es uno de los indicadores financieros más importantes para conocer la rentabilidad de una empresa. Un ROE del 2,61 % no suele considerarse bueno, pero dadas las peculiaridades de la empresa es aceptable.

$$\circ \text{ ROA operativo} = \frac{\text{Beneficio Económico (BAI)} \cdot 100}{\text{Activo Total Medio}} = \frac{515.284,63 \cdot 100}{9.874.636,00} = 5,22 \%$$

El ROA se calcula dividiendo los ingresos (obtenidos en un determinado periodo de tiempo) entre los activos totales y multiplicado por 100. Generalmente, para poder valorar una empresa como “rentable”, el ROA debe superar el 5 %, circunstancia que aquí se alcanza.

- *Cash-flows* netos:
 - 1. EFCF0 = Aportación inicial de los socios = 2.000.000,00 €
 - 2. EFCF1 = Flujo de caja del año 1 = 2.486.514,40 €
 - 3. EFCF2 = Flujo de caja del año 2 = 2.796.111,47 €
 - 4. EFCF3 = Flujo de caja del año 3 = 3.420.831,92 €
 - Valor residual = 0 €
 - Ke = Rentabilidad exigida por los partícipes = 15 %

El *cash-flow* forma parte de la contabilidad y es un indicador clave para entender el estado financiero de cualquier empresa o negocio. En este caso, los *cash-flows* de la empresa son positivos, al igual que los resultados.

$$\begin{aligned}
 \text{○ VAN} &= - \text{EFCF0} + \frac{\text{EFCF1}}{(1+Ke)^1} + \frac{\text{EFCF2}}{(1+Ke)^2} + \frac{\text{EFCF3}}{(1+Ke)^3} + \frac{\text{Valor Residual}}{(1+Ke)^3} = -2.000.000,00 + \\
 &+ \frac{2.486.514,40}{(1+0,15)^1} + \frac{2.796.111,47}{(1+0,15)^2} + \frac{3.420.831,92}{(1+0,15)^3} + \frac{0}{(1+0,15)^3} = 4.525.700,90 \text{ €}
 \end{aligned}$$

El Valor Actual Neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto, cuyo acrónimo es VAN, corresponde al valor presente de los flujos de caja originados por una inversión. Como se ha obtenido un VAN > 0 €, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (15 %).

- TIR: Se resuelve la ecuación resultante de forzar que el VAN = 0.

$$-2.000.000,00 + \frac{2.486.514,40}{(1+r)^1} + \frac{2.796.111,47}{(1+r)^2} + \frac{3.420.831,92}{(1+r)^3} + \frac{0}{(1+r)^3} = 0$$

En Excel, usando la fórmula TIR, se obtiene r = 122,00 %, superior a la rentabilidad mínima exigida, luego es una inversión recomendable.

- Plazo o periodo de recuperación (*Payback*):

Tabla 8.14.: Payback.

AÑO	FLUJO DE CAJA	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
0	-2.000.000,00	-2.000.000,00
1	2.486.514,40	486.514,40

Fuente: Elaboración propia.

El *Payback* es inferior al año, en concreto (supuesto uniforme el flujo de caja) de 9 meses y 20 días.

Es el número de años que trascurren para que los flujos de caja del partícipe acumulados positivos iguallen a los flujos de caja del partícipe acumulados negativos. Se obtiene en este caso un valor óptimo de este plazo de recuperación.

- Umbral de rentabilidad o punto de equilibrio: Los puntos muertos de los años 1, 2 y 3 ya se calcularon en el subepígrafe 5.4.2, obteniéndose los siguientes resultados:

$$PM_1 = \frac{CF_1}{p_1 - CVu_1} = \frac{1.729.664,78}{4.711,40 - 35,63} = 369,92 \cong \mathbf{370 \text{ alumnos o servicios}}$$

$$PM_2 = \frac{CF_2}{p_2 - CVu_2} = \frac{2.363.506,31}{4.711,40 - 35,63} = 505,48 \cong \mathbf{506 \text{ alumnos o servicios}}$$

$$PM_3 = \frac{CF_3}{p_3 - CVu_3} = \frac{3.051.683,16}{4.711,40 - 35,63} = 652,66 \cong \mathbf{653 \text{ alumnos o servicios}}$$

Se obtiene en el momento en que la empresa está vendiendo lo suficiente como para no perder dinero, o lo que es lo mismo, el total de ingresos se iguala con el total de gastos y el beneficio de la empresa es igual a 0, obteniéndose las unidades necesarias a vender para que los ingresos iguallen a los gastos del ejercicio. Teniendo en cuenta que la ocupación prevista para los años 1, 2 y 3 es de 400, 600 y 800 alumnos, respectivamente, los puntos muertos obtenidos arrojan perspectivas positivas.

- OTROS RATIOS:

- $WACC = Kd \cdot (1 - \text{Impuesto de Sociedades}) \cdot \text{Ratio Endeudamiento} + Ke \cdot \text{Ratio de Patrimonio Neto}$

$$Kd = \frac{1.502.740,43 \cdot 5,921 + 2.000.000,00 \cdot 10}{3.502.740,43} = 8,25 \%$$

$$Ke = 15 \%$$

$$WACC = 0,0825 \cdot (1 - 0,25) \cdot 0,3345 + 0,15 \cdot 0,6655 = 0,12$$

El coste medio ponderado del capital (CMPC o WACC) es la tasa de descuento que debe utilizarse para determinar el valor presente de un flujo de caja futuro, en un proceso de valoración de empresas activos o proyectos. Para calcular de forma correcta esta tasa de descuento se ha utilizado el valor de mercado del capital de los partícipes y de la deuda (en oposición al valor contable); se puede considerar un buen resultado.

○ Cobertura de intereses =
$$\frac{BAII}{\text{Gastos Financieros con Coste Explícito (con Interés Especificado)}} =$$
$$= \frac{515.284,63}{288.977,26} = 1,78$$

El interés devengado o el índice de cobertura de intereses es una medida de la capacidad de una empresa para cumplir con los pagos de su deuda. Por lo general, es una señal de advertencia cuando la cobertura de intereses cae por debajo de 2,5; en este caso, al ser el primer año y al ir disminuyendo en los años sucesivos los gastos financieros, no es preocupante.

○ *Payout* (PO) = % del beneficio neto anual destinado al pago de dividendos a los partícipes, en función de la política de dividendos acordada =
$$= \frac{120.000}{169.730,53} \cdot 100 = 70,70 \%$$

El *payout* es una medida financiera que expresa el % de los beneficios que una compañía dedica a la retribución del accionista o partícipe. En el caso de este colegio la política de remuneración no se basa en un %, sino una cantidad absoluta fija. Este primer año puede parecer elevado, pero sucesivamente al aumentar los beneficios netos en mayor proporción que el incremento de dividendos se hará menor.

9. ASPECTOS FORMALES Y JURÍDICOS DEL PROYECTO

Los aspectos formales y jurídicos son fundamentales para cualquier proyecto, puesto que garantizan la legalidad y viabilidad del trabajo. En este apartado se detallará la elección de la forma jurídica y su justificación, reparto accionario entre los administradores de la empresa, régimen fiscal aplicable para la formación del colegio, los trámites administrativos, seguros, licencias y contratos mercantiles y, por último, las obligaciones de la empresa.

Se debe tener en cuenta que estos aspectos, tanto formales como jurídicos, pueden presentar variaciones en función de la zona donde se sitúe el centro o según el tipo de proyecto. En este caso, se trata de un centro educativo de Primaria y Secundaria concertado en la Comunidad Autónoma de Madrid.

9.1. Elección de la forma jurídica y justificación de la elección

Como se nombra al inicio del proyecto, la forma jurídica seleccionada para el *Colegio Educación Global San Blas* es la del tipo de Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) o, como también puede denominarse, una Sociedad Limitada (S.L), teniendo ambas el mismo significado. La elección de este tipo de forma jurídica se ha llevado a cabo en función de las características comunes que recoge con respecto al modelo de negocio ya mencionado.

Características:

- *Número de socios:* El mínimo es de un agente y no existe límite máximo. La sociedad constituida para el *Colegio Educación Global San Blas* está formada por 4 socios partícipes, cuyos nombres y referencias se han citado anteriormente.
- *Responsabilidad de los socios:* En este caso está limitado al capital aportado y los socios no responden ante las deudas con su patrimonio personal. El capital aportado, y por tanto la responsabilidad de los socios, ha sido de 2.000.000,00 € (500.000,00 € cada uno).
- *Denominación social:* *Colegio Educación Global San Blas S.L.* y la sede social se encuentra en el mismo domicilio del centro, calle Aquitania nº1 (28037, Madrid), concretamente.
- *Capital social:* La aportación no podrá ser inferior a 3.000 euros, cantidad ampliamente superada con las aportaciones de los socios.

Ventajas:

- Los costes de constitución son asequibles, del orden de 600 euros, sin contar la aportación de capital social, circunstancia que ya se ha tenido en cuenta en los gastos iniciales.
- No existe un límite máximo de socios, lo cual deja abierta las puertas a posibles nuevos partícipes.
- Libertad para elegir la denominación social de la entidad, tal y como ha sido el caso con un nombre que hace referencia al tipo de institución, su misión, visión y valores y a su ubicación geográfica.
- Mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que en este caso a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento, al estar toda la información disponible en el Registro Mercantil.
- La gestión es más sencilla que la de una sociedad anónima, necesitándose además menos capital social mínimo.
- La responsabilidad frente a los acreedores está limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad, de tal manera que nunca se puede ver afectado el patrimonio personal de los socios.

Inconvenientes:

- Tiene la obligación de llevar la contabilidad formal, ya que al ser una sociedad tiene que acogerse al Plan General Contable.
- No hay libertad para transmitir participaciones, quedando tal opción a merced de posibles pactos parasociales que el colegio pueda efectuar en un futuro.
- No puede cotizar en Bolsa, circunstancia privativa para las sociedades anónimas.
- Se puede llegar a necesitar Garantías Personales, este hecho se ha tenido en cuenta a la hora de aportar cada uno de los socios su parte correspondientes.
- Largo proceso de constitución, pues implica la confección de estatutos sociales para su posterior inscripción en el Registro Mercantil. Además, al tratarse de un centro educativo concertado ha de cumplir toda la normativa vigente en lo referente a la enseñanza reglada.

9.2. Reparto de participaciones y administradores

En este apartado se expondrá el reparto de participaciones y los administradores de la empresa *Colegio Educación Global San Blas, S.L.*

Dicha empresa estará conformada por cuatro socios: Ana Isabel Ouviaña Pérez, Angie Daniela Vargas Martínez, Antonio Moriano Carrión y Francisco Tomás Calderay Toscano. Dichos socios referirán con un reparto de participaciones a partes iguales, con lo que cada uno obtendrá el 25% de la empresa, un reparto de los dividendos y de las decisiones.

Se elige una sociedad limitada por el mero factor de que este tipo de sociedad admite que pueda haber uno o varios administradores en la misma empresa; por ello los cuatro socios serán a su vez administradores solidarios lo que permitirá que cualquiera de éstos pueda realizar de forma individual las funciones que requiera, ya que cuentan con la autoridad para ello.

Los administradores serán los encargados de administrar, representar a la empresa y dirigir el funcionamiento de ella, pudiendo realizar contrataciones o despidos de empleados, llevar a cabo la compra-venta de los bienes de la empresa, firmar documentos (ya sean económicos, comerciales o deudas relacionados con la entidad) y, por último, podrán aprobar las cuentas anuales así como el reparto de dividendos según los beneficios obtenidos durante el ejercicio económico.

9.3. Régimen fiscal aplicable

En relación con la formación de dicho colegio, será necesario cumplir con una serie de obligaciones fiscales para lo que deberá tener en cuenta ciertas deudas tributarias:

- *Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA):* La enseñanza no genera IVA repercutido, aunque sí soportado.
- *Impuestos sobre sociedades:* Al ser ésta una Sociedad Limitada (S.L), se deberá tributar sobre este impuesto el cual grava los beneficios obtenidos; la tasa general es del 25%.
- *Impuestos de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD):* Serán ejercidos en el caso de que se produzca una constitución de una hipoteca para la adquisición del terreno donde se ubicará el colegio, préstamos bancarios y actividades similares.
- *Las retenciones e ingresos a cuenta:* Al contar con trabajadores contratados, se deberán a aplicar dichos ingresos y retenciones sobre el Impuesto sobre la Renta de Personas

Físicas (IRPF) y por el Impuesto de Sociedades, así como para el servicio de profesionales independientes.

9.4. Trámites administrativos indispensables

Para la formación del colegio es necesario realizar una serie de trámites administrativos fundamentales para su apertura y puesta en marcha.

Por un lado, se debe obtener la autorización de apertura y funcionamiento del centro educativo para lo que se deberá presentar una *solicitud a la Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid*.

Por otro lado, se ha de *obtener la licencia de actividad*, que debe ser presentada en el ayuntamiento correspondiente (en este caso el de Madrid), además de *inscribir la sociedad limitada en el Registro Mercantil*.

Además, es primordial hacerse con el *Código de Identificación Fiscal (CIF)* que deberá *presentarse en la Agencia Tributaria*.

Por último, se debe *inscribir el centro educativo en el Registro de Centros Docentes de la Comunidad de Madrid* presentando la solicitud en la Consejería de Educación, Juventud y Deporte.

Después de todo esto, y habiendo obtenido previamente la certificación negativa de denominación (razón social) y tras la correspondiente escritura pública ante un notario, sólo quedarían por realizarse algunos trámites administrativos complementarios: trámites en la Tesorería General de la Seguridad Social, licencia de apertura, licencias para pasos de vehículos, etc. Todos los gastos referentes a estos apartados están ya explicitados en el plan de inversión inicial.

9.5. Seguros, licencias, contratos mercantiles

A la hora de formar un colegio de Educación Primaria y Secundaria en Madrid, es necesario adquirir una serie de licencias como es la *licencia de apertura* que se debe solicitar en el Ayuntamiento de la ciudad que garantice que el edificio donde se ubicará la sede de la entidad cumple con las normas de seguridad y salubridad.

Además, se debe solicitar una *licencia ambiental* que dependerá del impacto del centro y que se deberá solicitar en el Ayuntamiento cumpliendo las requeridas normas ambientales, así como el certificado de eficiencia energética.

La *licencia de obras* se deberá solicitar en el Ayuntamiento, como es el caso de construcción del centro, trámite del cual se encarga la empresa constructora.

También se deben contratar dos seguros de gran importancia:

- *Seguro de responsabilidad civil* para cubrir posibles daños ante los estudiantes y profesorado dentro del centro educativo.
- *Seguro de accidentes escolares* con el fin de cubrir cualquier accidente dentro del centro.

Finalmente se deben *firmar los contratos laborales* para la contratación del personal, y los *contratos mercantiles* para la adquisición de suministros y servicios necesarios para el funcionamiento del colegio.

Todos los gastos derivados de estos puntos ya están considerados en el plan de inversión inicial y en la cuenta de pérdidas y ganancias.

9.6. Obligaciones de la empresa contables, fiscales y laborales

El centro tan solo abrirá sus puertas y seguirá en funcionamiento cuando la empresa en cuestión haya cumplido una serie de obligaciones de diferentes tipos:

- Las *obligaciones fiscales* como son la presentación y la liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).
- También será necesario cumplir con las *obligaciones tributarias* derivadas de las nóminas y seguros sociales de los trabajadores.
- *Obligaciones contables* por las que debe llevar a cabo una contabilidad adecuada, registrar los movimientos económicos y mantener los libros contables al día. Al ser un colegio de Educación Primaria y Secundaria se deben mantener registros contables que reflejen los ingresos y gastos del centro, así como las nóminas y los pagos a proveedores. También será imprescindible presentar las cuentas anuales.
- Las *obligaciones laborales* que establece la propia ley: la inscripción en la Seguridad Social, la elaboración de contratos, elaboración de nóminas, liquidación y pago de cotizaciones y por último la presentación de los seguros sociales.

- El centro deberá cumplir con las *normas de seguridad y salud laboral*, como por ejemplo, la elaboración del *Plan de Prevención de Riesgos Laborales* y la formación de los trabajadores en medidas de *seguridad e higiene en el trabajo*.

Todos los contratos laborales serán indefinidos u ordinarios.

10. IMAGEN CORPORATIVA

A continuación, se analizarán diversos aspectos relacionados con la gestión de la imagen del colegio, la cultura a implantar, la gestión de la calidad, la responsabilidad social y el compromiso ético.

Veremos todo lo relativo al diseño y funcionamiento tanto de la página web como de la app creada para la comunicación y transmisión de la información a los alumnos y tutores de los mismos, ya que es una forma indispensable de comunicación y medio de apoyo para el conocimiento de la empresa.

Por otro lado, se analizará de forma general como se llevará a cabo la gestión del marketing digital de la organización.

Por último, se expondrán los principios de calidad y la responsabilidad social corporativa.

10.1. Página Web

Teniendo en cuenta que la página web de una empresa es uno de los escaparates, es de suma importancia tener en cuenta una serie de factores relevantes a la hora de la realización de la misma.

- Que el contenido sea de calidad: concreto, conciso y comprensible para todo tipo de personas.
- Navegación fácil e intuitiva
- Buen diseño gráfico, es decir, que sea agradable a la vista.
- Imágenes web optimizadas para que sea vea profesional y aporte seguridad a los usuarios.
- Que tenga los botones necesarios y los links a las redes sociales de la organización.
- Información de la empresa que pueda ser de relevancia para el potencial cliente.
- Mantenerla actualizada en todo momento.
- Web responsive, es decir, que se adapte al tipo de dispositivo desde el que se accede a la misma (teléfono, tablet, ordenador, tv, etc.).
- Chatboot para interactuar con los usuarios respondiendo a la mayor brevedad posible sus dudas.

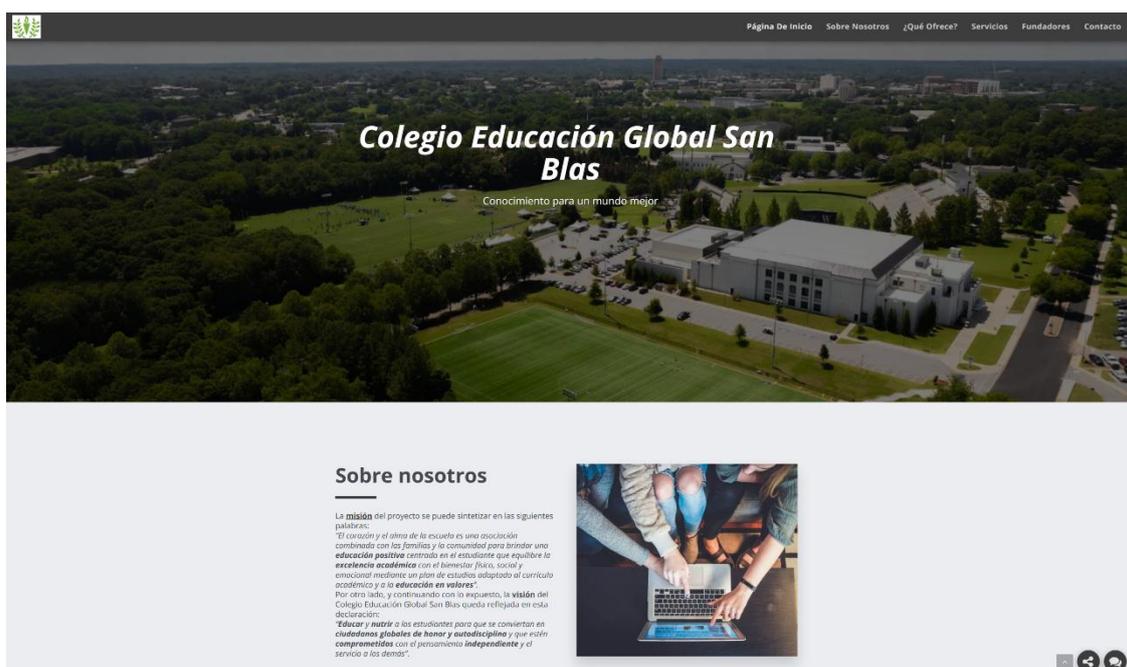
El objetivo primordial, tanto de la página web como de las redes sociales corporativas es aportar información, generar la imagen que queremos ofrecer y con ello captar nuevos clientes; además de interactuar con ellos.

Para la creación de la página web se ha destinado un importe de 7.000€ de inversión inicial. Tanto la creación de la página web como el mantenimiento de la misma se llevará a cabo por el director comercial en plantilla, por lo que los demás costes van intrínsecos en su nómina mensual.

A continuación, se muestran una serie de capturas de la web creada:

- La primera parte de la web muestra el encabezado, compuesto por el logo y el menú; a continuación, la imagen del colegio con su nombre y el slogan comercial; y por último, la presentación del colegio “Sobre nosotros...”:

Figura 10.1. Encabezado página web corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

- El siguiente botón del menú “¿Qué ofrece?” dónde se exponen atributos vinculados al colegio:

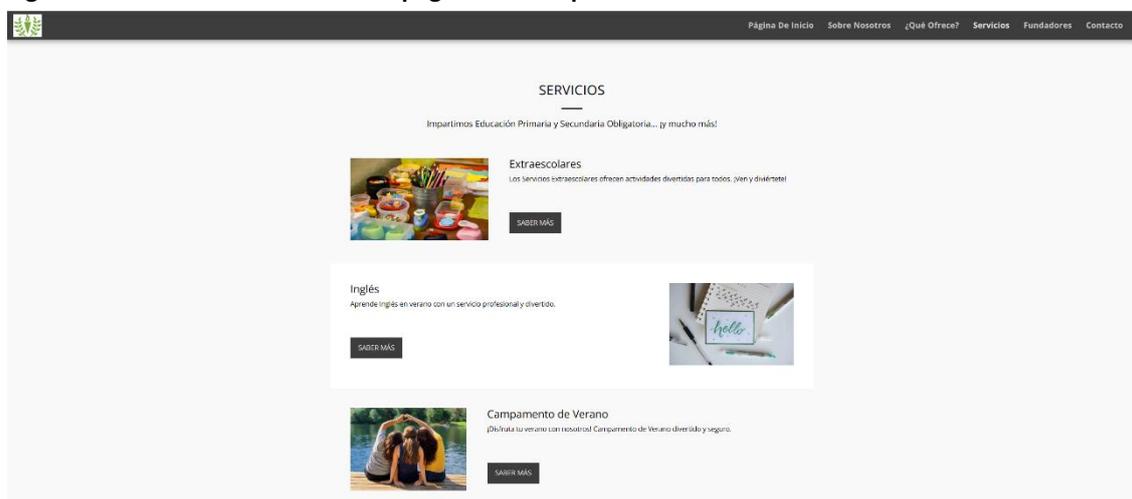
Figura 10.2. Menú “¿Qué ofrece...?” de la página web corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

- El botón del menú “servicios” que ofrece la escuela es el siguiente:

Figura 10.2. Menú “Servicios” de la página web corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

En dónde cada uno de ellos tiene una breve descripción al pinchar en “saber más”.

- Fundadores:

Figura 10.3. Menú “Fundadores” de la página web corporativa.

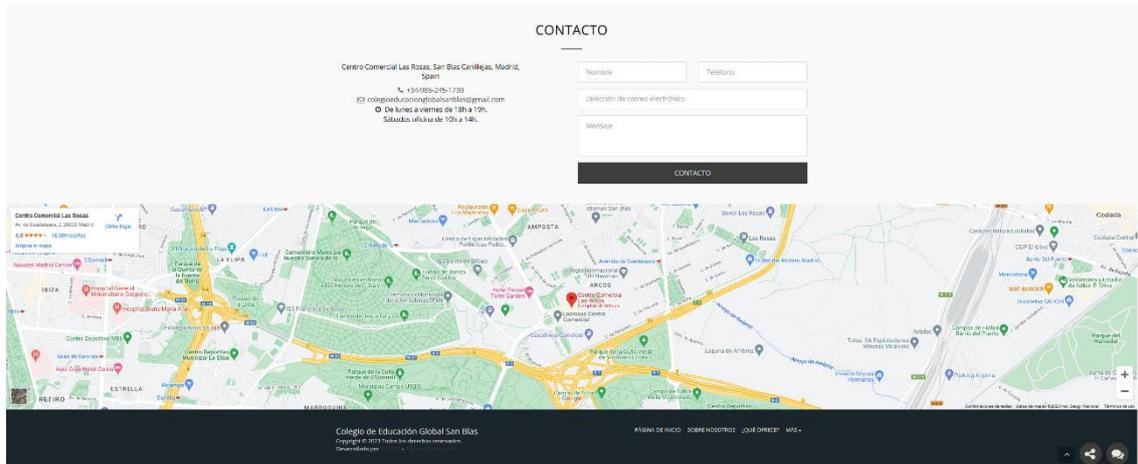


Fuente: elaboración propia

Dónde también se puede entrar en cada integrante para ver un breve currículum vitae de cada uno de ellos.

- Por último, el contacto, la dirección y la situación el mapa:

Figura 10.4. Contacto y ubicación del colegio en la página web corporativa.



Fuente: elaboración propia

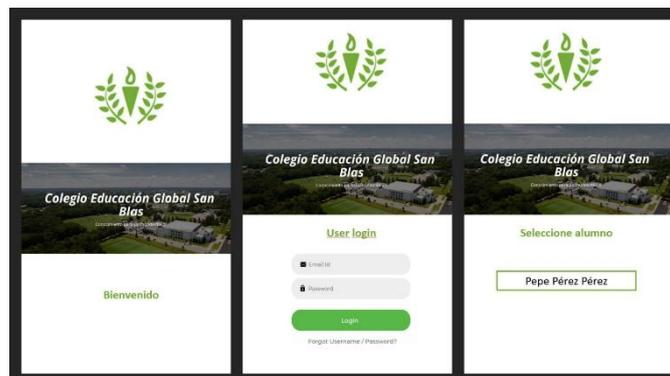
Link a la página web: [Colegio de Educación Global San Blas - Colegio Educación Global San Blas \(site123.me\)](http://Colegio de Educación Global San Blas - Colegio Educación Global San Blas (site123.me))

El director comercial del colegio ha creado también una app para la comunicación diaria personal con el alumnado y sus tutores. A través de esta app se les proporcionará la documentación necesaria al alumno de cada asignatura, las fechas de los exámenes, las notas y la información importante tanto por parte del colegio hacia los tutores como a la inversa.

El coste inicial de la creación de la app ha incurrido en una inversión inicial de 5.000€, y el mantenimiento, al igual que la web, va incluido en la nómina mensual del director comercial.

En primer lugar se encuentra pantalla de bienvenida, la de login y la de selección del alumno respectivamente. La pantalla de selección del alumno sólo tiene sentido en el caso de estar matriculados más de un hijo en la misma unidad familiar, sin embargo, siempre aparecerá igualmente esta pantalla por defecto:

Figura 10.5. Pantallas de inicio de la app corporativa.

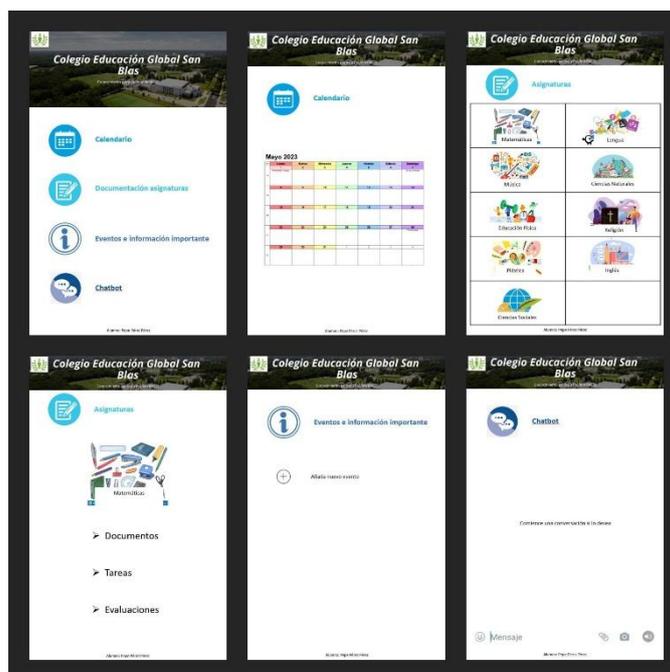


Fuente: elaboración propia

A partir de aquí, el usuario ya estaría dentro de su cuenta y será de uso personal. Existen cuatro opciones de menú:

- El **calendario escolar** dónde aparecen las festividades, las tareas y los exámenes previstos. Además de alguna otra fecha importante que pueda surgir, como una excursión o similar.
- La **documentación de las asignaturas** es dónde el alumno ve todas las asignaturas que cursa, su documentación y las notas.
- En el menú **eventos e información importante** aparecerán noticias informativas que el colegio considere que deben conocer las familias, tanto a nivel personal del alumno en particular como en general del colegio.
- Por último, el chatbot dónde poder realizar una consulta rápida, solicitar una tutoría, etc. entre tutor y tutor correspondiente.

Figura 10.6. Pantallas de menú de la app corporativa.



Fuente: elaboración propia

10.2. [Redes Sociales](#)

Se ha creado también la cuenta de Instagram como red social de confianza, para contactar y darse a conocer, ya que es la que está actualmente en auge y aporta mayor visibilidad al negocio.

En este caso no existe inversión inicial y la creación y mantenimiento de la misma, al igual que la web y la app, va incluido en las labores del director comercial en nómina de la empresa.

Figura 10.7. Cuenta Instagram corporativa.



Fuente: elaboración propia

El nombre de la cuenta de Instagram es “colegioeducacionglobalsanblas” con el logo del colegio como foto de perfil, manteniendo en todo momento la imagen de la organización.

Además, se han realizado 21 publicaciones como método de puesta en marcha, generación de curiosidad y conocimiento de la empresa entre los usuarios de la red social más utilizada a nivel mundial.

En el encabezado de las publicaciones se ha fijado el logo completo, con el nombre y el slogan, del colegio; seguido de las demás publicaciones.

Se le da relevancia a la educación en valores introduciendo una imagen con el texto, siendo las demás imágenes ejemplos de los atributos que se quieren transmitir en el Colegio Educación Global San Blas como ya hemos dicho en varias ocasiones a lo largo del documento (educación en positivo, unión, compañerismo, etc.).

También se han realizado posts con los servicios que se ofrecen.

Fuente: elaboración propia

10.3. Gestión de la imagen

Como ya se ha adelantado en el apartado número 4. Marketing y comercialización del presente documento, la elección de la marca es un aspecto identificativo tanto a nivel localización como a nivel enseñanza; pero lo más importante es la connotación de educación integral por lo que también hemos dedicado en nuestra página web una apartado (educación en valores, educación positiva, excelencia académica, unión, compañerismo, ciudadanos de honor, autodisciplina, etc).

En resumen, el logo está creado a conciencia con elementos y colores que aporten el valor que queremos darle a la marca y la diferenciación que se busca en el mercado; bajo el lema “Conocimiento para un mundo mejor”.

Tanto en la web, como en la app como en la red social Instagram, se ha mantenido la misma línea de acción aportando además del logo y el slogan, las imágenes idóneas que mantengan esa imagen de marca que se quiere instaurar.

10.3.1. Estrategias de comunicación

Las principales estrategias que se llevaran a cabo son:

- SEM a través de la herramienta más utilizada en la actualidad, Google Adwords: con esta herramienta se consigue situarse en los primeros puestos en el buscador de Google cuándo un potencial cliente realiza una búsqueda con las características de la empresa. Este tipo de publicidad lleva asociado un coste según resultados, por lo que es un coste variable, sin embargo, se puede fijar un valor máximo de inversión.
- SEO a través de las keywords, publicación de contenidos, navegación web, etc. que nos permita situarnos en los primeros puestos del buscador de Google pero, a diferencia del SEM, de forma orgánica.

Este método publicitario es la mayor plataforma de ventas con acceso a mercados globales. Además, es un método con altas tasas de éxito asociado ya que es directo y no intrusivo.

Por último, otro método publicitario que se llevará a cabo consiste en la publicación en Instagram de imágenes de eventos realizados en el colegio, situaciones cotidianas atractivas para potenciales clientes, etc.

Ambas estrategias las llevará a cabo el director comercial, junto con su técnico informático.

10.4. Gestión de la calidad

Como medida de compromiso con la calidad del servicio ofrecido, como ya se ha mencionado con anterioridad, se realizarán encuestas de satisfacción a lo largo del curso para detectar puntos fuertes y puntos débiles a mejorar en las diferentes áreas del colegio.

Dichas encuestas irán dirigidas tanto a los tutores de los alumnos como a los propios alumnos en relación con los profesores, instalaciones, dirección, comedor, etc.

Por otro lado, otra método de gestión de la calidad ofrecida por parte del profesorado son los resultados académicos obtenidos tanto trimestral como anualmente.

10.5. Responsabilidad social y código de buen gobierno

El Colegio Educación Global San Blas basa su responsabilidad social corporativa en sus principios básicos sobre los que se sostiene y desarrolla su actividad:

- Ética, moral, responsable y transparencia.
- Excelencia a través de los resultados académicos.
- Cercanía y compromiso.
- Educación en valores: compañerismo, honor, igualdad, autodisciplina, unión, educación positiva, individuos independientes.
- Cuidado y respeto por el medio ambiente.
- Motivación, adaptabilidad y mejora constante.

11. PLAN DE EXPANSIÓN

Ante un plan de expansión se proponen una serie de condiciones o requisitos de suma importancia para tener en cuenta para el buen funcionamiento de la entidad.

En este apartado se realizará una exposición detallada de los objetivos y metas que el centro se debe marcar para elevar el nivel de calidad a la cúspide, de las estrategias a seguir para realizar un buen plan de crecimiento para la empresa, y de las salidas a nuevos mercados que se suceden en función de la oferta y la demanda del colegio en cuestión.

11.1. Objetivos y metas a largo plazo

Los objetivos y metas a largo plazo pueden variar según las circunstancias del colegio y la comunidad, sin embargo a nivel global se pueden determinar:

- Crear y mantener una buena reputación en el entorno educativo de la Comunidad de Madrid para así lograr atraer y retener a estudiantes y tutores de los mismos. Esto implica la contratación de un equipo docente de suma calidad y comprometido, instalaciones adecuadas, y además, ofrecer una educación sólida enfocándose en el desarrollo integral de los estudiantes.
- Uno de los pilares fundamentales es la sostenibilidad financiera, lo que implica establecer una política de precios adecuada, buscar fuentes alternativas de financiamiento y contar con una gestión financiera eficiente.
- La adaptación a los cambios del entorno educativo es esencial, ya que dicho entorno se encuentra en constante evolución y el colegio debe ser capaz de adaptarse a dichos cambios. Esto implicará estar al corriente de las nuevas tendencias, implementar cambios y mejoras del modelo educativo siempre que sea necesario.

11.2. Plan de crecimiento

Para llevar a cabo un buen plan de crecimiento se deberán seguir una serie de estrategias:

- El aumento de la capacidad del colegio: Ya de entrada, como se mencionó, las instalaciones del colegio tendrán cabida para 800 alumnos, con un plan previsto de 400, 600 y 800 para los tres primeros años, respectivamente. En un futuro se podrán ampliar las instalaciones para aumentar estas capacidades.
- Ampliación de servicios como el aumento de las actividades extraescolares en caso de que se requiera, actividades deportivas o clases de refuerzo escolar.

- Ampliación de la oferta educativa a otros niveles como el Bachillerato o la Educación Infantil.
- Estrategias de marketing para lograr aumentar la visibilidad del colegio a través de las redes sociales, la participación en ferias educativas o la ampliación de la página web.

11.3. Salidas a nuevos mercados

Algunas de las salidas a nuevos mercados que se pueden adoptar para el *Colegio Educación Global San Blas* son:

- Oferta de programas educativos especializados como la tecnología, matemáticas, ciencias, arte y música entre otros.
- Oferta de programas bilingües o trilingües para lograr atraer estudiantes internacionales.
- Establecer colaboraciones con otros centros educativos de diferentes comunidades y países para instaurar programas de intercambios entre estudiantes y profesorado, y así poder expandirse hacia otros mercados.
- Elaborar programas educativos personalizados a las necesidades de estudiantes de otros países con la intención de aprender sobre la cultura y educación española.
- Oferta de programas *online* a los estudiantes de que no puedan asistir físicamente por motivos de salud.

En conclusión, es importante contar con un equipo de expertos en marketing y relaciones internacionales, para que puedan reconocer las oportunidades hacia nuevos mercados, ya sea a través de la variación de programas educativos o el seguimiento de colaboraciones con nuevos centros educativos ya sea nacional o internacionalmente.

12. BIBLIOGRAFÍAS Y FUENTES UTILIZADAS.

- Ayuntamiento de Madrid (2022). Apoyo integral al emprendimiento. *Madrid.es*.
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Actividad-economica-y-hacienda/Apoyo-integral-al-emprendimiento/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=78a005f9f5c19210VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=138d31d3b28fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD&idCapitulo=7209222>
- Buscocollegio (2021). Información sobre Colegio TIMON. *Busco Colegio*.
<https://www.buscocollegio.com/Colegio/detalles-colegio.action?id=28064408>
- Cavada, A. (2022). Canal de Distribución Institución Educativa. *SCRIBD*.
<https://es.scribd.com/document/452555382/Canal-de-Distribucion-institucion-educativa>
- Colegio La Presentación (2022). Proyecto Educativo Institucional. *La Presentación Baza*.
<https://www.lapresentacion.com/baza/proyecto-educativo-institucional/>
- Comunicare (2019). Diferencia entre marketing y comercialización. *Comunicare Neuromarketers*.
<https://www.comunicare.es/diferencia-entre-marketing-y-comercializacion/>
- Comunidad de Madrid (2023). Disposiciones vigentes en Educación no Universitaria. *Servicios e información. Educación*.
<https://www.comunidad.madrid/servicios/educacion/disposiciones-vigentes-educacion-no-universitaria>
- Confederación Canaria de Empresarios (2022). Plan de empresa. *e-confuer.com*. <http://www.e-confuer.com/creacionempresas/planempresa.pdf>
- elEconomista (2023). Análisis DAFO. *DICCIONARIO*. <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- Gijón, J. (2016). *Formación por competencias y competencias para la formación: 31 (Educación)*. Editorial Síntesis S.A.
- Heda Patentes y Marcas S.L. (2022). Registro de marcas, patentes y diseños. *Hedapatentes.com*.
https://hedapatentes.com/contacto/?gclid=CjwKCAiAnZCdBhBmEiwA8nDQxQqBVdu9SAxXxa9_eLu8E7XAnFHwlz7kWY99nqYwUrh_n2Tm_p3tXhoCh4kQAvD_BwE

Ley Orgánica 3/2020. Por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. 29 de diciembre de 2020. Boletín Oficial del Estado, BOE, No. 340, de 30/12/2020.

Ley Orgánica 8/1985. Reguladora del Derecho a la Educación. 3 de julio de 1985. Boletín Oficial del Estado, BOE, No. 159, de 04/07/1985.

Mankiw, N. G. (2012). Principios de Economía. *Harvard University*.
<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnoY3Jpc3RpYW5kcmVzfGd4OjdhZjkyMTQxZGJiYmUzZGQ>

Martínez, J. (2002). *Políticas del libro de texto escolar (Razones y propuestas educativas)*. EDUCACIÓN.

Ministerio de Educación y Formación Profesional (2022). Estadísticas de la Educación. *Gobierno de España*. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas.html>

Ministerio de Educación y Formación Profesional (2022). Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios. *Gobierno de España*.
<https://www.educacion.gob.es/centros/buscar.do>

Ministerio del Interior (2022). Inscripción de constitución de asociaciones. *Gobierno de España*.
<https://www.interior.gob.es/opencms/ca/servicios-al-ciudadano/tramites-y-gestiones/asociaciones/inscripciones-registrales-de-las-asociaciones/inscripcion-de-constitucion-de-asociaciones/>

Unión Europea (2021). Plan de Acción de Educación Digital (2021-2027). *European Education Area*. <https://education.ec.europa.eu/es/focus-topics/digital-education/action-plan>

Whitty, G. y Power, S. (2000). *Marketization and privatization in mass education systems*. International Journal of Educational Development.

13. ÍNDICE DE IMÁGENES Y FIGURAS

Figura 1.1. Inscripción hipotética del colegio en el Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios en Primaria.....	9
Figura 1.2. Inscripción hipotética del colegio en el Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios en Secundaria.....	10
Tabla 3.1. Breve descripción de los factores del Análisis PESTEL para un centro docente concertado.	25
Gráfico 3.1. PIB de Madrid, Barcelona y Andalucía.....	26
Gráfico 3.2. Niveles de empleo en Madrid, Barcelona y Andalucía.	26
Gráfico 3.3. Ponderación de los factores del Análisis PESTEL para un centro docente concertado.	28
Figura 3.1. Las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	29
Tabla 3.2. Principales puntos del Análisis DAFO de un colegio concertado.....	31
Tabla 3.3. Modelo CANVAS de un colegio privado/concertado.	35
Figura 4.1. Logotipo, con lema, del Colegio Educación San Blas.....	40
Tabla 4.1. Presupuesto de comunicación desglosado por meses para el primer año de actividad (datos en €).	45
Tabla 4.2. Previsiones de costes para el primer año de actividad desglosado en meses (datos en €).	48
Tabla 4.3. Previsiones de costes para los tres primeros años.	49
Tabla 4.4. Previsión de venta para el primer año desglosado en meses.....	49
Tabla 4.5. Previsiones de ventas para los tres primeros años (datos en €).....	50
Tabla 4.6. Cálculo anual primer año según medias ponderadas.....	50
Figura 4.2. Matriz BCG del Colegio Educación Global San Blas.....	51
Figura 4.2. Ciclo de vida de los servicios del colegio.....	52
Figura 5.1. Imagen de ejemplo del estilo.....	54
Figura 5.2.1. Diagrama de flujo 1: Proceso de captación.....	56
Figura 5.2.1. Diagrama de flujo 2: Proceso de matriculación y etapa docente.....	58
Tabla 5.1. Coeficiente lineal máximo y periodo máximo.....	64
Tabla 5.3. Amortización técnica de Mobiliario (216).....	64
Tabla 5.4. Amortización Equipos para Procesos de Información (217).....	64
Tabla 5.5. Amortización Aplicaciones Informáticas.....	64
Tabla 5.2. Amortización técnica de Construcciones (211).....	65
Tabla 5.6. Tabla de los Costes Fijos.....	66
Tabla 5.4.2.7. Tabla resumen de los Costes Fijos de los 3 primeros años.	67

Gráfico 5.1. Diagrama de GANTT.	71
Figura 6.1. Ubicación exacta del centro docente.	73
Figura 6.2. Plano Colegio Educación Global San Blas.	74
Figura 7.1. Organigrama del centro.	79
Tabla 7.1. Coste mensual de personal docente primer año.	81
Tabla 7.2. Coste mensual de personal de administración primer año.	81
Tabla. 7.3. Coste mensual de personal de mantenimiento primer año.	81
Tabla 7.4. Coste mensual de personal incorporado el segundo año.	82
Tabla 7.5. Coste mensual de personal incorporado el tercer año.	82
Tabla 7.6. Coste anual de personal interno del centro educativo.	83
Tabla 8.1. Inversión inicial en aplicaciones informáticas (206).	85
Tabla 8.2. Inversión inicial en Mobiliario (216).	86
Tabla 8.3. Inversión inicial en equipos informáticos (217).	87
Tabla 8.4. Resumen amortizaciones	91
8.5. Tabla amortización del ICO	91
8.6 Tabla amortización del préstamo del Banco Santander.	92
Tabla 8.8. Cuadro de IVA de los costes.	93
Tabla 8.9 Previsión Tesorería segundo semestre 2024.	94
Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 8.10. Previsión Tesorería primer semestre 2025.	94
Fuente: Elaboración propia.	94
Tabla 8.11. Previsión Tesorería julio-agosto 2025, Año 2 y Año 3.	95
Tabla 8.12 Cuenta anual previsional pérdidas y ganancias (según PGC 2007).	96
Tabla 8.13 Balances previsionales del instante inicial y de los años 1, 2 y 3.	98
Tabla 8.14. Payback.	103
Figura 10.1. encabezado página web corporativa.	113
Figura 10.2. Menú “¿Qué ofrece...?” de la página web corporativa.	114
Figura 10.2. Menú “Servicios” de la página web corporativa.	114
Figura 10.3. Menú “Fundadores” de la página web corporativa.	114
Figura 10.4. Contacto y ubicación del colegio en la página web corporativa.	115
Figura 10.5. Pantallas de inicio de la app corporativa.	115
Figura 10.6. Pantallas de menú de la app corporativa.	116
Figura 10.7. Cuenta Instagram corporativa.	117