

UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA

ÁREA DE INGENIERÍA DE ORGANIZACIÓN



**Proyecto Final de Carrera: PLAN DE NEGOCIO
DE UNA ESCUELA INFANTIL (PRIMER CICLO)**

Autor: Ana de San Román Gómez

Tutor: Jesús Morcillo Bellido

Titulación: Ingeniería Industrial

Fecha: Octubre 2014

Índice general

Índice general.....	2
Índice de Figuras	9
Índice de tablas	13
Agradecimientos	16
1. Introducción.....	21
1.1 Objeto del Proyecto y consideraciones previas	21
1.2 Sobre la autora	22
1.3 Resumen del Proyecto	23
1.4 Diagrama de Gantt	25
2. Estudio de mercado.....	27
2.1 Concepto de educación.....	27
2.1.1 Educación formal.....	28
2.1.2 Educación no formal	28
2.1.3 Educación informal	29
2.1.4 Educación aleatoria	29
2.2 La educación en el mundo: Clasificación Internacional Normalizada de la Educación	29
2.2.1 CINE 0 - Educación de la Primera Infancia	30
2.2.1.1 Educación de la primera infancia	30
2.2.1.2 Educación Pre-primaria	30
2.2.2 CINE 1 - Educación primaria	30
2.2.3 CINE 2 – Educación secundaria baja.....	31
2.2.4 CINE 3 – Educación secundaria alta	31
2.2.5 CINE 4 – Educación postsecundaria no terciaria	31
2.2.6 CINE 5 - Educación terciaria de ciclo corto	32
2.2.7 CINE 6 - Grado de Educación Terciaria o Equivalente.....	32
2.2.8 CINE 7 - Maestría, Especialización o Equivalente.....	32
2.2.9 CINE 8 - Doctorado o Equivalente.....	33
2.3 La educación en España	34
2.3.1 Educación Infantil.....	35
2.3.2 Educación Primaria.....	35
2.3.3 Educación Secundaria Obligatoria (ESO)	36
2.3.4 Bachillerato.....	37

2.3.5 Formación Profesional	38
2.3.5.1 Formación Profesional de grado medio	39
2.3.5.2 Formación Profesional de grado superior	39
2.3.6 Estudios universitarios	40
2.3.6.1 Primer ciclo universitario: grado	40
2.3.6.2 Segundo ciclo universitario: máster	41
2.3.6.3 Tercer ciclo universitario: doctorado	41
2.4 El primer ciclo de la educación infantil en la Comunidad de Madrid	41
2.4.1 Cheque guardería	43
2.5 Estudio de la localización	46
2.5.1 Primera fase del estudio: elección de distrito	47
2.5.2 Segunda fase del estudio: elección de barrio	51
2.5.3 Tercera fase del estudio: comprobación	56
2.6 Análisis PEST	60
2.6.1 Político	60
2.6.2 Económico	62
2.6.3 Social	63
2.6.4 Tecnológico	63
2.7 Rivalidad en el sector	64
2.7.1 Poder de negociación de proveedores	65
2.7.2 Poder de negociación de consumidores	65
2.7.3 Amenaza de nuevos competidores	66
2.7.4 Amenaza de productos sustitutivos	67
2.7.5 Rivalidad entre competidores	68
2.8 Mercado objetivo	70
2.8.1 Segmentación del mercado objetivo:	71
3. Estrategia	73
3.1 Justificación de la oportunidad	73
3.2 Misión, Valores y Visión	77
3.2.1 Misión	77
3.2.2 Valores	77
3.2.3 Visión	78
3.3 Estrategia de negocio	78
3.4 Estrategia Competitiva	81
3.5 Análisis DAFO	82
4. Plan de Marketing	85

4.1 Descripción de los servicios	85
4.2 Estimación de la cuota de mercado.....	86
4.2.1 Criterios de los clientes a la hora de elegir un centro	88
4.2.2. Estudio de mercado	89
4.3 Marketing mix	92
4.3.1 Producto	93
4.3.1.1 Logotipo.....	94
4.3.2 Precio.....	96
4.3.3 <i>Place</i> (distribución).....	97
4.3.4 Personal	97
4.3.5 Proceso	97
4.3.6 Pruebas físicas.....	97
4.3.7 Promoción.....	98
4.3.7.1 Página web	98
4.3.7.2 Presencia en las redes sociales	99
4.3.7.3 Boca a boca	100
4.3.7.4 Otras formas de publicidad	100
5. Plan de Operaciones.....	106
5.1 Procesos	108
5.1.2 Proceso de educación	108
5.1.3 Actividades	116
5.1.4 Proceso de alimentación y otros cuidados	128
5.1.4.1 Proceso de catering.....	129
5.1.5 Proceso de evaluación	131
5.1.6 Seguridad y limpieza.....	132
5.1.6.1 Intercambio de información con los padres	133
5.1.6.2 Acciones preventivas frente a riesgo de incendios.....	133
5.1.6.3 Plan de contingencia	135
5.1.6.4 Proceso de limpieza	136
5.1.7 Proceso de administración.....	137
5.1.8 Ludoteca	137
5.1.9 Talleres con los padres.....	140
5.2 Acondicionamiento del centro.....	140
5.2.1 Elección del local	141
5.2.2 Distribución de los espacios	143
5.2.2.1 Aulas	145
5.2.2.2 Zona de preparación de alimentos	145
5.2.2.3 Zona de sueño	146
5.2.2.4 Zona de cambios	147
5.2.2.5 Aseos infantiles	148
5.2.2.6 Sala de usos múltiples	149

5.2.2.7 Depósito de sillas infantiles.....	149
5.2.3 Instalaciones	149
5.2.3.1 Suelo.....	150
5.2.3.2 Paredes	150
5.2.3.3 Puertas.....	151
5.2.3.4 Ventanas	152
5.2.3.5 Enchufes.....	153
5.2.3.6 Iluminación	153
5.2.3.7 Ventilación y climatización.....	154
5.2.4 Mobiliario y equipamiento.....	154
5.2.5 Plano de la escuela	158
5.3 Calidad	158
5.3.1 Técnicas de mejora.....	159
5.3.2 Indicadores	163
5.3.2.1 Medidas de percepción	163
5.3.2.2 Indicadores de Rendimiento	164
5.3.2.3 Elección de indicadores.....	164
5.3.3 Mejora continua: Planes a corto medio y largo plazo	165
5.3.4 Cuadro de mando integral (<i>Balanced scorecard</i>).....	167
6. Recursos Humanos.....	171
6.1 Directores.....	171
6.2 Equipo docente.....	172
6.3 Personal de Servicios	174
6.4 Horarios del Personal	176
6.5 Tabla de salarios	177
7. Plan Económico Financiero.....	181
7.1 Fijación de precios	181
7.2 Cálculos financieros	182
7.2.1 Escenario realista	184
7.2.1.1 Ingresos	184
7.2.1.2 Gastos fijos	185
7.2.1.3 Gastos variables	187
7.2.1.4. Inversiones	187
7.2.1.5 Amortizaciones.....	188
7.2.1.6 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	189
7.2.1.7 Tesorería.....	190
7.2.1.8 Balance	191

7.2.2 Escenario pesimista	192
7.2.2.1 Ingresos	192
7.2.2.2 Gastos.....	193
7.2.2.3 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	194
7.2.2.4 Tesorería.....	194
7.2.2.5 Balance	195
7.2.3 Escenario optimista	196
7.2.3.1 Ingresos	196
7.2.3.2 Gastos.....	197
7.2.3.3 Cuenta de pérdidas y ganancias.....	197
7.2.3.4 Tesorería.....	198
7.2.3.5 Balance	199
7.2.4 Análisis de la viabilidad.....	199
7.2.5.1 Valor Actual Neto, VAN	200
7.2.5.2 Ratio de liquidez.....	201
7.2.5.3 Ratio de rentabilidad económica (ROI)	202
7.5 Cálculo del punto de equilibrio o <i>break-even point</i>.....	202
7.5.1 Ingresos	203
7.5.2 Gastos.....	204
7.5.2.1 Gastos fijos	204
7.5.2.2 Gastos variables	204
7.5.3 Punto de equilibrio	205
7.6 Conclusiones generales tras el análisis financiero	206
8. Aspectos legales.....	209
8.1 Empresario individual:.....	209
8.1.1 Ventajas:.....	209
8.1.2 Desventajas:.....	209
8.2 Comunidad de bienes/ Sociedad Civil	210
8.2.1 Ventajas:.....	210
8.2.2 Desventajas:.....	210
8.3 Sociedad Limitada / Limitada Nueva Empresa/ Unipersonal	210
8.3.1 Ventajas:.....	210
8.3.2 Desventajas:.....	211
8.4 Sociedad Anónima	211
8.4.1 Ventajas.....	211
8.4.2 Desventajas.....	211
8.5 Sociedad Laboral	211
8.5.1 Ventajas:.....	211
8.5.2 Desventajas:.....	212

8.6 Sociedad Cooperativa	212
8.6.1 Ventajas:.....	212
8.6.2 Desventajas:.....	212
8.7 Trámites para constituir una Sociedad Limitada	213
8.7.1 Certificación Negativa de Denominación	213
8.7.2 Redacción de Estatutos y Escritura de Constitución	213
8.7.3 Depósito bancario	213
8.7.4 Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (ITP) y Actos Jurídicos Documentados (ADJ).....	213
8.7.5 Inscripción en el Registro Mercantil (Adquisición de personalidad jurídica)	214
8.7.6 Declaración Censal de Inicio de Actividad	214
8.7.7 Obtención del CIF definitivo	214
8.7.8 Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	214
8.7.9 Obtención de Licencias de Obras y de Apertura	215
8.7.10 Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo.....	215
8.7.11 Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social.....	215
8.7.12 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.....	215
8.7.13 Alta de los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social.....	216
8.7.14 Adquisición y legalización del Libro de Visitas.....	216
8.7.15 Obtención de Hojas de Reclamaciones	216
8.7.16 Licencias y Autorizaciones previas al comienzo de la actividad	216
8.7.16.1 La Licencia de Actividad	217
8.7.16.2 Autorización administrativa	218
8.7.16.3 Registro de centros docentes.....	218
8.7.17 Seguros	218
9. Conclusiones.....	221
10. Bibliografía.....	223
10.1 Bibliografía general.....	223
10.2 Bibliografía Capítulo 2: Estudio de mercado.....	223
10.3 Bibliografía Capítulo 3: Estrategia	225
10.4 Bibliografía Capítulo 4: Plan de Marketing.....	225
10.5 Bibliografía Capítulo 5: Plan de Operaciones.....	226
10.6 Bibliografía Capítulo 6: Recursos Humanos	228
10.7 Bibliografía Capítulo 7: Plan Económico Financiero.....	229
10.8 Bibliografía Capítulo 8: Aspectos legales.....	229

Anexo I. Normativa	231
Anexo II. Diario.....	235
Anexo III. Normas.....	237
Anexo IV. Tablas de amortizaciones generales	243
Anexo V. Coste del mobiliario	247
Anexo VI. Coste de las obras de acondicionamiento	252
Anexo VI. Encuesta realizada a padres del barrio de Butarque	254

Índice de Figuras

Fig. 1: Tipos de Educación. Fuente: elaboración propia.	28
Fig. 2: Estructura del sistema educativo español. Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.	34
Fig. 3: Evolución de las escuelas públicas infantiles en la Comunidad de Madrid. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014).....	42
Fig. 4: Tarjeta Cheque Guardería. Fuente: Internet.	45
Fig. 5: Ejemplo de una tarjeta de coordenadas.....	45
Fig. 6: Plan de estudio para determinar la localización del centro. Fuente: elaboración propia.	47
Fig. 7: Distrito de Villaverde y barrios. Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.....	51
Fig. 8: Distribución de parados por edad. Año 2012 Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.....	54
Fig. 9: Porcentaje de parados por edad. Año 2012 Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.....	54
Fig. 10: Pirámides de población de Villaverde y Butarque. Fuente: Ayuntamiento de Madrid..	55
Fig. 11: Vista aérea de Butarque. Fuente: elaboración propia a partir de <i>google maps</i>	57
Fig. 12: Mapa de Butarque con las Escuelas Infantiles. Fuente: elaboración propia a partir de Páginas Amarillas.....	59
Fig. 13: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.	65
Fig. 14: Evolución de la natalidad. Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Datos a 1 de enero.	73
Fig. 15: Tasa neta de escolaridad. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.....	74
Fig. 16: Evolución de alumnos de Educación infantil. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.....	75
Fig. 17: Evolución del porcentaje de alumnos escolarizados. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.	76
Fig. 18: Motivos para la decoración de la fachada del centro. Fuente: internet, elaboración propia.	80
Fig. 19: Líneas de negocio. Fuente: elaboración propia.....	86

Fig. 20: escolarización de los niños de entre 0 y 3 años en Butarque. Fuente: elaboración propia.	87
Fig. 21: Marketing Mix. Fuente: elaboración propia.....	93
Fig. 22: Ciclo de vida del producto.	93
Fig. 23: Imagen original y logotipo. Fuente: Internet, elaboración propia.	95
Fig. 24: Cartel. Fuente: elaboración propia.....	96
Fig. 25: Página Web. Fuente: elaboración propia.	99
Fig. 26: Perfil de Facebook. Fuente: elaboración propia.....	100
Fig. 27: Número de lectores por ejemplar. Fuente: Grupo ASM	101
Fig. 28: Portada de El Distrito y página principal de Villaverde. Fuente: periódico El Distrito, edición Septiembre de 2014	101
Fig. 29: Procesos principales en la empresa. Fuente: elaboración propia a partir de <i>slideshare</i>	105
Fig. 30: Transformación de Materia Prima en Producto. Fuente: elaboración propia a partir de <i>slideshare</i>	106
Fig. 31: Cadena de Valor de la Escuela Happy Hippo. Fuente: elaboración propia.	107
Fig. 32: Diagrama de Proceso Temporal. Fuente: elaboración propia.....	107
Fig. 33: Material de El Circo de Pampito. Fuente: Algaida Editores.....	111
Fig. 34: Método Doman. Fuente: internet.	112
Fig. 35: Juegos heurísticos. Fuente: internet	113
Fig. 36: Juego por rincones. Fuente: internet	114
Fig. 37: Horarios básicos. Fuente: elaboración propia.....	118
Fig. 38: Horario general de funcionamiento del centro. Fuente: elaboración propia.	120
Fig. 39: Subrutina horario básico 0 - 1 años. Fuente: elaboración propia.	122
Fig. 40: Subrutina horario básico 1 - 2 años. Fuente: elaboración propia.	124
Fig. 41: Subrutina horario básico 2 - 3 años (i). Fuente: elaboración propia.....	126
Fig. 42: Subrutina horario básico 2 - 3 años (ii). Fuente: elaboración propia.	127
Fig. 43: Ejemplo de criterio e indicadores. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte	132
Fig. 44: Plano de emergencia y evacuación del centro. Fuente: elaboración propia	134

Fig. 45: Cuerda para transporte escolar.....	135
Fig. 46: Carro de evacuación	135
Fig. 47: Anuncio del local a alquilar. Fuente: Fotocasa.es.	142
Fig. 48: Localización del local a alquilar. Fuente: fotocasa.es.....	142
Fig. 49: Descripción del local a alquilar. Fuente: fotocasa.es.....	142
Fig. 50: Plano acotado de la escuela. Fuente: elaboración propia.....	144
Fig. 51: Zona de biberonería y detalle de esterilizador para biberones	146
Fig. 52: Diferentes tipos de hamacas	147
Fig. 53: Zona de cambios.....	147
Fig. 54: Aseos infantiles.....	148
Fig. 55: Sillas plegadas almacenadas en barra	149
Fig. 56: Instalación del suelo	150
Fig. 57: Detalle de un aula.....	151
Fig. 58: Seguridad en las puertas	152
Fig. 60: Elementos psicomotricidad	157
Fig. 61: Plano esquemático de la escuela. Fuente: elaboración propia.....	158
Fig. 62: Utilización de los diferentes métodos de mejora de calidad. Fuente: elaboración propia.	159
Fig. 63: Tablero Kanban de la escuela Happy Hippo. Fuente: elaboración propia.	162
Fig. 64: Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia.....	169
Fig. 65: Organigrama del centro. Fuente: elaboración propia.....	171
Fig. 66: Horario del personal docente. Fuente: elaboración propia.....	176
Fig. 67: Horario de las directoras. Fuente: elaboración propia.....	177
Fig. 68: Horario del personal de limpieza. Fuente: elaboración propia.....	177
Fig. 69: Evolución de la ocupación del centro. Fuente: elaboración propia.....	183
Fig. 70: Tipos de interés en créditos a 5 años en Europa. Fuente: Banco Central Europeo; El País.	200
Fig. 71: Gráficas del TIR en los escenarios pesimista, realista y optimista. Fuente: Wolfram ..	201
Fig. 72: Gráfico del Punto Muerto. Fuente: elaboración propia.....	205

Índice de tablas

Tabla 1: Diagrama de Gantt	25
Tabla 2: Niveles CINE.....	33
Tabla 3: Precios por renta en Escuelas Públicas.....	42
Tabla 4: Indicadores demográficos por distrito a 1 de enero de 2013. Fuente: Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública. Dirección General de Estadística. Padrón Municipal de Habitantes Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. "Estadísticas del Movimiento Natural de la Población"	48
Tabla 5: Tabla con indicadores demográficos tras la aplicación del primer filtro. Fuente: elaboración propia a partir de la Tabla 4.	49
Tabla 6: Tabla con indicadores demográficos tras la aplicación del segundo filtro. Fuente: elaboración propia a partir de la Tabla 4.	49
Tabla 7: Renta bruta per cápita por distritos. Fuente: Ayuntamiento de Madrid.	50
Tabla 8: Indicadores demográficos - Distrito Villaverde a 1 de enero de 2013. Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.....	52
Tabla 9: Datos demográficos Villaverde en 2012. Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.	53
Tabla 10: Viviendas en venta en Internet	58
Tabla 11: Comparativa entre las escuelas infantiles de Butarque	69
Tabla 12: Distribución de los alumnos por edad y tipo de centro. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.	75
Tabla 13: Resumen de las variables de diferenciación. Fuente: Presentación de Marketing. Autor: Prof. Juan Castillo.....	79
Tabla 14: Análisis DAFO.....	83
Tabla 15: Alumnos por centros en Butarque	87
Tabla 16: Ponderación de las respuestas de la pregunta 4 de la encuesta.	89
Tabla 17: Resultados de la encuesta	90
Tabla 18: Ranking de criterios de elección de un centro infantil.....	90
Tabla 19: Importancia de los servicios según la encuesta	91
Tabla 20: Horarios del centro.....	117

Tabla 21: Empresas de catering	130
Tabla 22: Elección del catering.....	130
Tabla 23: Juguetes por edad. Fuente: Seguridad en Centros Infantiles de 0 a 3 años.	156
Tabla 24: Matriz de relaciones áreas - grupos de interés	164
Tabla 25: Indicadores	165
Tabla 26: Salarios del personal. Fuente: ACADE	178
Tabla 27: Tabla de precios.....	181
Tabla 28: Porcentaje de ocupación del centro.....	183
Tabla 29: Alumnos e ingresos estimados: escenario realista.....	184
Tabla 30: Salario personal: escenario realista.....	186
Tabla 31: Amortización.....	188
Tabla 32: Cuenta de pérdidas y ganancias: escenario realista.....	189
Tabla 33: Tesorería del año 1: escenario realista.....	190
Tabla 34: Balance: escenario realista	191
Tabla 35: Alumnos e ingresos estimados: escenario pesimista	192
Tabla 36: Salario personal: escenario pesimista	193
Tabla 37: Cuenta de pérdidas y ganancias: escenario pesimista	194
Tabla 38: Tesorería del año 1: escenario negativo.....	194
Tabla 39: Balance: escenario pesimista	195
Tabla 40: Alumnos e ingresos estimados: escenario optimista	196
Tabla 41: Salario personal: escenario optimista	197
Tabla 42: Cuenta de pérdidas y ganancias: escenario optimista	198
Tabla 43: Tesorería año 1: escenario optimista	198
Tabla 44: Balance: escenario optimista.....	199
Tabla 45: Valor Actual Neto	201
Tabla 46: Tasa Interna de Rentabilidad.....	201
Tabla 47: Ratios de liquidez para los tres escenarios.....	202
Tabla 48: ROI para los tres escenarios	202

Tabla 49: Alumnos e ingresos estimados: punto muerto.	203
Tabla 50: Salarios personal.....	204
Tabla 51: Características Sociedad Limitada	212

Agradecimientos

Me gustaría agradecer, en primer lugar, a mi tutor Jesús Morcillo el ofrecerme consejo, ayuda y experiencia para desarrollar un proyecto; de él he aprendido para qué sirve en realidad y cómo se realiza correctamente un Plan de Negocio.

También quiero dar las gracias a Ana Calvo, propietaria de la Escuela Infantil Garabatos y Ocho Patos, y a su hijo Pablo Cat, porque sin ellos este Proyecto sería la mitad de lo que es hoy, y yo habría necesitado el doble de esfuerzo para darle forma; muchas gracias por vuestra ayuda, orientación y guía.

Quiero dar las gracias a Fátima, la codirectora, por su ayuda, y porque si fuera por ella este Proyecto se convertiría en realidad.

Gracias a mis padres, por la educación que me han dado, que es la que me ha traído hasta aquí. Gracias a mi abuela, que el día de hoy será la abuela más orgullosa y feliz del mundo. Gracias al resto de mi familia, porque aunque yo era la que se presentaba a los exámenes, ellos también los han sufrido, y se han alegrado con mis aprobados.

Quiero agradecer a todos los profesores que, desde el colegio hasta hoy, me han marcado con alguna de sus clases, ya fuera por el contenido o por la forma, porque también gracias a ellos me encuentro hoy a punto de finalizar la carrera. También quiero agradecer a mis compañeros y amigos de la Universidad, por habernos apoyado en los momentos más duros, y porque al final serán los buenos momentos los que recordaremos. Me gustaría hacer una mención especial a Juanjo, ya que él siempre ha estado, de una manera u otra, cuando le he necesitado a lo largo de estos 7 años.

Y por último, pero no menos importante, es necesario que agradezca a mis amigos Luis, Sara, Arturo y Raso que, tras salir del colegio, después de estos 7 años de encuentros intermitentes, hayan tenido la paciencia y la comprensión conmigo y con mis circunstancias y hayan sabido excusar mis ausencias y hacer que con ellos me sienta como en casa, pase el tiempo que pase.

“Plans are nothing; planning is everything”

Dwight D. Eisenhower

Plan de negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 1. Introducción

1.1 Objeto del Proyecto y consideraciones previas

El propósito principal de este Proyecto de Fin de Carrera es estudiar la viabilidad de constituir y poner en funcionamiento un Centro de Educación Infantil en el barrio de Butarque, en Madrid.

Aunque la situación económica española en la actualidad no sea la más favorable para embarcarse en la aventura de ser emprendedor, si se planea todo a conciencia se limitan los riesgos. Es por eso que se necesitan los planes de negocio, para poder hacer una previsión y una estimación lo más precisa posible. Así el plan de negocio no debe considerarse como algo superfluo o prescindible, sino como una herramienta muy potente a la hora de tomar decisiones estratégicas en un negocio, ya que un buen estudio previo favorecerá una buena toma de decisiones. Sin embargo, también hay que tener en cuenta otros factores a la hora de empezar un negocio.

El tipo de negocio elegido tiene posibilidades de sobrevivir por el mercado al que va dirigido y por su coyuntura. Aunque algunas de las nuevas parejas que se forman no tengan trabajo o simplemente no cuenten con los ingresos necesarios para independizarse, el paso de formar una familia es ley de vida para la mayoría. Y aquellos que sí tienen posibles probablemente los consigan a costa de trabajar hasta altas horas. De aquí surge una necesidad, que es la que la Escuela Happy Hippo quiere cubrir: el cuidado de niños de 0 a 3 años de edad, así como su educación.

La ventaja de los centros privados frente a los públicos en la Comunidad de Madrid es que la Comunidad pone a la disposición de los padres los cheques guardería, por valor de 100 euros mensuales, que se descuentan del precio de la escuela. Dichos cheques son válidos únicamente para los centros privados, lo cual, sumado al encarecimiento de la matrícula en los centros públicos, está provocando un desplazamiento de la demanda hacia los primeros.

El último punto que permite tener una perspectiva optimista en cuanto a la viabilidad del proyecto es la zona elegida; una zona de nueva creación en la que se están instalando las parejas jóvenes.

Partiendo de esta base, el siguiente Plan de Negocio analizará la viabilidad de construir un Centro de Educación Infantil con la mayor veracidad posible. Aunque no haya intención real de realizar la escuela, se espera que el alcance del proyecto permitiera a su término, y si las conclusiones fueran favorables, disponer de todo lo necesario para poner la Escuela Happy Hippo en funcionamiento.

1.2 Sobre la autora

Ana de San Román es una estudiante de último curso de Ingeniería Industrial que ha cursado la especialidad de Organización Industrial. Durante el transcurso de su último año como estudiante en la Universidad Carlos III de Madrid se embarca en el Proyecto Fin de Carrera; decide optar por la redacción de un Plan de Negocio, que es el tipo de Proyecto que se oferta en su especialidad. El tema escogido es una escuela infantil, y los motivos que impulsan su decisión son variados. La autora deseaba elegir un negocio que sirviese de una u otra forma a la sociedad, por lo que en un primer momento pensó en establecer una residencia para la tercera edad, pero decidió desechar la idea cuando descubrió que ya había otros proyectos con idéntica temática. A raíz de este modelo surgió la idea de hacer un centro donde, en lugar de cuidar de ancianos, se cuidara de niños pequeños y además se les educara. La materia sobre la que versa el Proyecto resultaba doblemente estimulante, por la falta de información relativa al tema que la autora poseía previamente a la realización del mismo y por lo distinto que resultaba a la formación adquirida durante los 7 años de carrera. Sin embargo, muchos de los conocimientos adquiridos en la carrera han sido necesarios y de gran utilidad para la creación del presente documento.

Una vez finalizado el Proyecto, la autora es consciente de que habría podido plantear otras ideas, tomar otras decisiones, y que el Proyecto podría tener más detalles y mayor complejidad. Sin embargo, el hecho de que este sea el primer Plan de Negocio realizado por ella hace que haya preferido asegurar un buen resultado aun a riesgo de limitar las opciones de la escuela infantil sobre la que versa el Proyecto. Además, el presente documento no deja de ser el final del aprendizaje de la carrera universitaria, y la autora puede asegurar que, aparte de aprender sobre escuelas infantiles, ha comprendido en profundidad por qué es necesario un Plan de Negocio, cómo se realiza y se estructura correctamente, y considera que gracias a esta experiencia ha adquirido capacidad para realizar correctamente un Plan de Negocio en el futuro, en el caso de que le sea requerido.

1.3 Resumen del Proyecto

El presente documento establece los pasos a seguir para poner en marcha una escuela infantil en el barrio de Butarque, en Madrid.

En un primer lugar se han realizado diversos estudios, tanto sobre el sector como sobre el área geográfica, ya que se partía de una situación de absoluto desconocimiento. En el análisis del sector se ha puesto de manifiesto que las competencias en educación en España están reguladas por el Ministerio en primera instancia, pero las Autonomías tienen también una gran capacidad de decisión. Además, la no obligatoriedad de la educación infantil hace que en Madrid no existan centros públicos gratuitos, por lo que la educación privada en estas edades es mucho más competitiva que en el resto de las etapas de la educación obligatoria.

Aunque el barrio de Butarque ya había sido preseleccionado antes de realizar el análisis de mercado, dicho estudio ratificó que realmente el distrito de Villaverde era uno de los mejores candidatos para establecer el negocio, por la edad media de sus ciudadanos y por el porcentaje de bebés. Posteriormente, el estudio por barrios determinó que Butarque era un barrio en expansión, con una renta algo superior al resto de los barrios del distrito, y que las plazas existentes de ningún modo podrían cubrir las necesidades y la demanda de la población de infantes de entre 0 y 3 años de edad.

El estudio de los competidores reveló que existe un centro en el barrio que es percibido como el líder del mercado, tanto por la variedad de servicios como por el elevado número de plazas que oferta, las cuales se llenan cada año. De los otros tres centros, otros dos no parecen tener muy buenas referencias y el cuarto es un buen centro pero sin llegar al nivel de excelencia del primero. La posición en la que se espera posicionar la escuela infantil Happy Hippo una vez se asiente en el mercado es como seguidor del líder, ya que la escuela tiene potencial para conseguir mayor cuota de mercado que las dos peores, pero no cuenta con instalaciones, medios ni presupuesto para competir contra el líder.

Se detallan también la misión y valores del centro, los cuales se sustentan sobre tres pilares básicos: dar educación a los niños por medio del juego, fomentar el bilingüismo y dar un trato de calidad a alumnos y familiares, y se definen las expectativas por medio de la visión.

En el Plan de Marketing se da a conocer el logotipo de la escuela y se presentan los diferentes medios de promoción, entre los que destacan la página web y la cuenta de Facebook.

El Plan de Operaciones explica con todo detalle los procesos que se llevan a cabo en la escuela. Por las dimensiones del local alquilado se ha estipulado que la escuela contará con 4 aulas, una para bebés de 0 a 1 años, otra para alumnos de 1 a 2 y finalmente dos aulas para niños de 2 a 3 años de edad. La Dirección considera que el Método Doman y la Teoría de las Inteligencias Múltiples ayudan al desarrollo de los menores y por tanto complementarán la formación tradicional con libros de texto con otros elementos creados por los propios profesores que estimulen a los alumnos de otras maneras. También se utilizarán otros recursos, como el Juego por Rincones, el Cofre del Tesoro (juego heurístico) o el juego simbólico. La Dirección ha decidido también contratar un servicio de catering para ofrecer menús equilibrados a los alumnos, ofrecer talleres para los padres y abrir las instalaciones a modo de ludoteca los fines de semana.

Los horarios y las clases son confeccionados teniendo en cuenta las capacidades y las necesidades de los alumnos, y el amplio horario de funcionamiento del centro garantiza la comodidad para las familias.

Tratándose de un centro por el que los menores circularán con mayor o menor libertad, es fundamental garantizar la seguridad y la limpieza, por lo que se analizan exhaustivamente las medidas de seguridad generales así como de cada una de las aulas. Algunas medidas muy utilizadas en los centros de educación infantil son los suelos de material blando que amortigüe las caídas, las paredes con recubrimiento hasta los 1,20 metros, los enchufes por encima de esta misma altura y medidas de protección para evitar heridas o chichones con las puertas, ventanas o con el mobiliario.

Por último se enumeran y explican las medidas que se tomarán para mantener y mejorar la calidad, que van desde métodos más tradicionales, como la evaluación de indicadores mediante cuestionarios a otros más modernos, como el Cuadro de Mando Integral o un tablero *Kanban* para las directoras.

El capítulo dedicado a Recursos Humanos reseña que el centro contará con dos directoras, cuatro profesores (uno por aula), un auxiliar y una persona encargada de la limpieza, y detalla las características, funciones y horario de todos ellos. La plantilla que conforme la escuela será una parte fundamental para el negocio, ya que de ellos depende por completo el servicio que los clientes reciban, lo cual condicionará su opinión y, en última instancia, la evolución de la escuela.

El Plan Económico Financiero pretende constatar la viabilidad del Proyecto por medio del análisis de las Cuentas de Resultados y Balances de los cinco primeros años de vida del negocio. Para ello se presentan tres estudios, cada uno en un escenario negativo, positivo y neutral para la empresa.

Para finalizar el documento se elige como forma jurídica la Sociedad Limitada, y se detallan los trámites administrativos que se han de seguir para constituir la escuela.

1.4 Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta que se utiliza para poder observar las diferentes fases que atraviesa un proyecto y los acontecimientos importantes en función de la fecha en que suceden. El siguiente diagrama de Gantt pretende reflejar cómo se ha llevado a cabo la confección del presente Proyecto.

Tabla 1: Diagrama de Gantt



El presente Proyecto se ha realizado en 13 meses, y para ello han sido necesarias unas 1170 horas.

Plan de Negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 2. Análisis del mercado

2.1 Concepto de educación

Existen discrepancias sobre el origen de la palabra educación. La raíz etimológica de la palabra educación puede proceder del término latino *educare*, cuyo significado es “criar”, “alimentar” o “instruir”, o bien del término latino *educere*, que significa “extraer”, “sacar fuera”. Estos dos orígenes distintos inspiran también dos perspectivas desde las que enfocar la educación. Por un lado, el concepto *educare* explica la educación como llenar de conocimientos las mentes vacías del individuo. Por otro, el concepto *educere* refleja que los conocimientos están de alguna manera dentro del individuo y que, mediante una interacción continua y fluida, se puede conseguir que ese conocimiento aflore.

Hay, a su vez, diferentes formas de definir la educación:

- El proceso mediante el cual se afecta a una persona, estimulándola para que desarrolle sus capacidades cognitivas y físicas para poder integrarse plenamente en la sociedad que la rodea
- El proceso de socialización de los individuos, en el que la persona asimila y aprende conocimientos, el cual también implica una concienciación cultural y conductual donde las nuevas generaciones adquieren las maneras de ser de generaciones anteriores.

Según la UNESCO (United Nations Education, Science and Culture Organization): “La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los Derechos Humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país.”

Es importante diferenciar entre los conceptos de educación y aprendizaje. Mientras que la educación hace referencia a un proceso externo, llevado a cabo por terceras personas, el aprendizaje es un proceso interno que se lleva a cabo en el interior de cada persona y a través del cual interioriza una serie de destrezas o conocimientos. Dicho de otra forma, el aprendizaje implica una adquisición, mientras que la educación implica una entrega de conocimiento.

Existen cuatro tipos de educación: educación formal, educación informal, educación no formal y educación aleatoria. (Fuente: UNESCO, 2013)



Fig. 1: Tipos de Educación. Fuente: elaboración propia.

2.1.1 Educación formal

La educación formal es una modalidad de educación institucionalizada e intencionada, que está típicamente organizada por entidades públicas u organismos privados acreditados. Los programas deben ser reconocidos como tales por las autoridades nacionales pertinentes.

La educación formal comprende principalmente la educación previa al ingreso al mercado de trabajo. Con frecuencia, la educación vocacional, la educación para necesidades especiales y algunos programas de educación de adultos se consideran parte del sistema nacional de educación formal.

Los conocimientos y las calificaciones laborales se adquieren en general por medio de la educación formal.

2.1.2 Educación no formal

La educación no formal es una modalidad de formación institucionalizada, intencionada y organizada que representa una alternativa o complemento a la educación formal. Su estructura no implica necesariamente una trayectoria continua y habitualmente se imparte bajo la forma de cursos, seminarios o talleres.

En general, conduce a certificaciones que no son reconocidas por las autoridades nacionales como equivalentes a la educación formal. Puede cubrir programas que contribuyen a la alfabetización de jóvenes y adultos, así como programas de enseñanza de habilidades básicas para la vida, de destrezas laborales, o los relacionados al desarrollo social y cultural.

La adquisición de una aptitud para vivir y de actitudes basadas en un sistema íntegro de valores se hace posible gracias a la educación no formal.

2.1.3 Educación informal

La educación informal es una modalidad de formación intencionada o deliberada aunque no institucionalizada. En consecuencia, es menos estructurada y organizada que la educación formal o la no formal.

Se basa en un proceso de aprendizaje continuo y espontáneo que se realiza fuera del marco de la educación formal y la educación no formal, como hecho social no determinado, de manera no intencional, es decir la interacción del individuo con el ambiente, con la familia, amigos, y todo lo que le rodea.

Cierto número de aptitudes, tanto personales como sociales, se adquieren por medio de la educación informal.

2.1.4 Educación aleatoria

La educación aleatoria es una modalidad de educación de forma no organizada o que comprende actividades de comunicación que no han sido diseñadas con el fin de producir un aprendizaje. Se puede dar en conversaciones, canciones o juegos que no estén ideados para enseñar pero de los que el receptor adquiera alguna enseñanza.

2.2 La educación en el mundo: Clasificación Internacional Normalizada de la Educación

La Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) es la estructura de clasificación establecida por la UNESCO para organizar la información en materia de educación y formación. La CINE es un marco de trabajo para facilitar las comparaciones de estadísticas educativas entre países. Puede ser considerada también como una metodología para traducir programas educativos (y certificaciones resultantes) en un conjunto de categorías internacionalmente comparables. Es parte de la familia internacional de clasificaciones económicas y sociales de las Naciones Unidas.

La CINE fue diseñada en la década de 1970 para servir "como un instrumento adecuado para acopiar, compilar y presentar estadísticas de educación tanto dentro de cada país como a nivel internacional". Fue aprobado por la Conferencia Internacional de Educación (Ginebra, 1975), y posteriormente fue aprobado por la Conferencia General de la UNESCO. Así, la primera versión de la CINE corresponde al año 1976, y cuenta con dos revisiones: 1997 y 2011.

La clasificación actual (CINE – 2011) divide el espacio de la educación formal y no formal en 9 niveles:

2.2.1 CINE 0 - Educación de la Primera Infancia

En el nivel CINE 0, la educación está orientada generalmente a dar apoyo temprano al desarrollo cognitivo, social, físico y emocional del niño de corta edad así como a familiarizarlo con la instrucción organizada fuera del entorno familiar. Los programas educativos están dirigidos a infantes cuya edad sea inferior a la edad oficial de ingreso al nivel CINE 1. Se requiere que los profesores sean cualificados.

En esta etapa se pueden distinguir a su vez dos categorías de programas: *Desarrollo educacional de la primera infancia* (destinada a niños de entre 0 y 2 años) y *Preprimaria* (destinada a niños de 3 años hasta el ingreso a la primaria)

2.2.1.1 Educación de la primera infancia

Para que un programa sea clasificado dentro de la CINE, éste deberá presentar propiedades educativas, ya que la CINE no cubre los programas destinados exclusivamente al cuidado del niño (supervisión, nutrición, salud), así como enmarcarse dentro de un contexto institucional, esto es, ser impartido en instituciones educativas o entornos institucionalizados (escuela, centros comunitarios, hogares) a grupos de niños.

A su vez se deben cumplir los requisitos de edad ya especificados previamente, y la duración o intensidad del programa mínima habrá de ser de 2 horas al día por 100 días al año.

2.2.1.2 Educación Pre-primaria

Los programas de este nivel definidos como la fase inicial de la educación organizada, están destinados esencialmente a familiarizar a niños de muy corta edad con un entorno de tipo escolar, esto es, servir de puente de la transición entre el hogar y el ambiente escolar. Al término de estos programas, los continúan en el sistema educativo con el ingreso en el nivel 1 (educación primaria).

2.2.2 CINE 1 - Educación primaria

Basados en unidades o proyectos, los programas del nivel 1 están destinados a proporcionar a los alumnos una sólida educación básica en lectura, escritura y aritmética, junto con conocimientos elementales en otras asignaturas como historia, geografía, ciencias naturales, ciencias sociales, arte y música. En algunos casos se imparte instrucción religiosa. En este nivel el núcleo está constituido por la educación impartida a niños cuya edad habitual o legal de ingreso no es inferior a 5, ni superior a

7 años. Este nivel comprende por lo general de 5 a 7 años de escolarización de tiempo completo. En general, los programas están organizados en unidades o proyectos, y no por asignaturas.

2.2.3 CINE 2 – Educación secundaria baja

Los contenidos de educación de este ciclo suelen estar destinados a completar y complementar la educación básica iniciada en el nivel 1. En muchos países, si no en todos, el objetivo es sentar las bases de una educación continua y un desarrollo humano que permitan ofrecer sistemáticamente más oportunidades de educación. Los programas suelen seguir un modelo más orientado por asignaturas: los profesores están más especializados y generalmente varios imparten educación en su especialización. En este nivel se llega a dominar plenamente las destrezas básicas. El final de este ciclo suele coincidir con el término de la escolarización obligatoria, en aquellos países en los que existe.

2.2.4 CINE 3 – Educación secundaria alta

En los países que tienen un sistema de educación obligatoria, este nivel suele comenzar al final de la educación obligatoria de tiempo completo. En esta etapa se puede observar una mayor especialización que en el nivel 2 y con frecuencia es preciso que los profesores sean más cualificados o especializados que en el nivel previo. La edad normal de ingreso es de 15 o 16 años. Los programas de este nivel exigen por lo general que se hayan cursado unos nueve años de educación de tiempo completo (desde el nivel 1), o una combinación de educación y experiencia profesional o técnica, siendo el requisito mínimo de ingreso la terminación del nivel 2 o bien la capacidad demostrable de manejar programas a este nivel.

2.2.5 CINE 4 – Educación postsecundaria no terciaria

En este ciclo se pretende reforzar los conocimientos adquiridos en la secundaria y preparar a los alumnos para el mercado laboral o para la educación terciaria

Las destrezas, competencias y conocimientos impartidos en este nivel se encuentran debajo del alto nivel de complejidad que caracteriza a la educación terciaria, y las enseñanzas amplían más que profundizan. Esta etapa está generalmente orientada a proveer a estudiantes que han completado el nivel CINE 3 las calificaciones que estos requieren para pasar a la educación terciaria o para tener acceso al mercado laboral en los casos en los que la conclusión exitosa del nivel CINE 3 no brinde este acceso. Requiere la aprobación del nivel CINE 3.

2.2.6 CINE 5 - Educación terciaria de ciclo corto

Los programas incluidos en este nivel constan de 2 años de duración a tiempo completo como mínimo, y en general inferior a 3. Están caracterizados típicamente por tener una base práctica, una orientación hacia ocupaciones específicas y por garantizar la preparación del estudiante para el mercado laboral. Incluyen programas académicos inferiores al grado en educación terciaria (o equivalentes). Pueden abrir el camino hacia otros programas de educación terciaria. El requisito para cursarlos es haber completado los niveles CINE 3 o 4. Los programas suelen tener un contenido más complejo que los niveles anteriores, si bien menos teórico que los de nivel CINE 6.

2.2.7 CINE 6 - Grado de Educación Terciaria o Equivalente

El primer título tiene una duración mínima de 3 años a tiempo completo,

aunque puede incluir programas largos de más de 4 años, y para cursarlos es necesario haber aprobado el nivel CINE 3 o 4. Los programas de este tipo están generalmente orientados a brindar a los participantes conocimientos, habilidades y competencias académicas o profesionales de nivel intermedio. Típicamente presentan una base teórica, pero pueden incluir componentes prácticos y suelen estar basados en investigaciones que reflejan los últimos avances en el campo o en las mejores prácticas profesionales. Son ofrecidos tradicionalmente por universidades y otras instituciones de educación superior. El personal docente normalmente ha concluido un programa de nivel CINE 7 u 8 o ha adquirido vasta experiencia profesional. Los programas no requieren necesariamente desarrollar una tesis o proyecto de investigación. Si bien habilitan para continuar estudiando en el nivel CINE 7, estos programas normalmente no dan acceso directo a programas de Doctorado de nivel CINE 8. Este nivel incluye también programas de especialización de una complejidad menor al nivel CINE 7.

2.2.8 CINE 7 - Maestría, Especialización o Equivalente

Los contenidos de educación de este ciclo están generalmente orientados a brindar a los participantes conocimientos, habilidades y competencias académicas o profesionales de nivel avanzado, que conduzcan a un segundo título o a una certificación equivalente. Estos programas pueden tener un componente sustancial de investigación y normalmente requieren el desarrollo de una tesis, pero no otorgan certificaciones de nivel de doctorado. También se incluyen programas de primer título, de complejidad equivalente y con una duración mínima de 5 años a tiempo completo, así como estudios profesionales altamente especializados de una duración acumulada y complejidad similar (medicina, odontología, ingeniería, etc.), que no requieren la preparación de una tesis. Frecuentemente da acceso a programas de Doctorado de nivel CINE 8.

2.2.9 CINE 8 - Doctorado o Equivalente

Los programas incluidos en este nivel requieren como mínimo el equivalente a 3 años de estudio a tiempo completo. Están diseñados para conducir a un título de investigación avanzado. Se enfocan hacia estudios avanzados e investigaciones originales. Las tesis brindan una contribución significativa al conocimiento y tienen calidad de publicación. Suelen ser ofrecidos exclusivamente por instituciones de educación superior dedicadas a la investigación (universidades).

En la presente tabla quedan resumidos los niveles que configuran la clasificación CINE:

Tabla 2: Niveles CINE

NIVEL	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
0	Primera infancia	Etapa inicial de la instrucción organizada; debe tener un programa educativo
	Pre-primaria	A partir de 3 años; transición entre el hogar y el ambiente escolar
1	Primaria	Comienza a los 5-7 años; lectura, escritura y matemáticas junto con conocimientos elementales de otras asignaturas
2	Secundaria Baja	Completa la educación básica
3	Secundaria Alta	Comienza a los 15-16 años o al terminar la enseñanza obligatoria; más especializada
4	Post secundaria No Terciaria	Programas entre educación secundaria y terciaria, como cursos pre-universitarios o programas profesionales cortos
5	Terciaria de Ciclo Corto	Formación profesional superior; contenido educativo avanzado; base práctica
6	Terciaria	Primer ciclo universitario; base teórica; nivel intermedio de conocimiento
7	Maestría o Especialización	Segundo ciclo universitario; nivel avanzado de conocimiento
8	Doctorado	Título de investigación avanzado; requieren de tesis

2.3 La educación en España

El sistema educativo español se organiza actualmente de la siguiente manera:

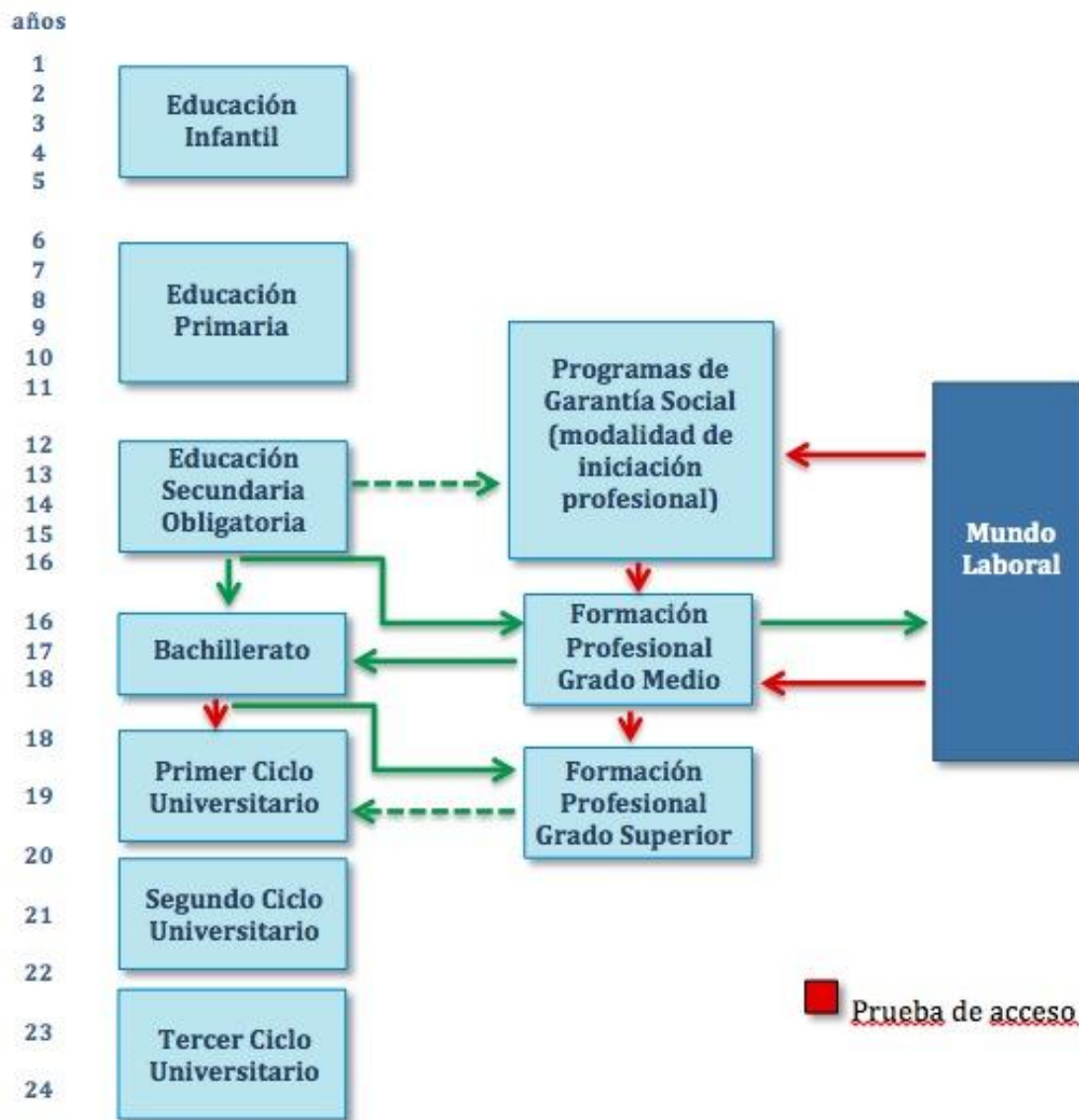


Fig. 2: Estructura del sistema educativo español. Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

A continuación se describen detalladamente cada uno de estos niveles. (Fuente: página web del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte).

2.3.1 Educación Infantil

La Educación Infantil es la etapa educativa que atiende a niñas y niños desde el nacimiento hasta los seis años con la finalidad de contribuir a su desarrollo físico, afectivo, social e intelectual. Se ordena en dos ciclos: el primero de los cuales comprende hasta los tres años y el segundo, que es gratuito, va desde los 3 a los 6 años de edad.

Aunque sea de carácter voluntario, este segundo ciclo se ha generalizado en toda España, de modo que en la actualidad prácticamente el 100% de los niños y niñas de 3 a 6 años acuden al colegio. La escolarización temprana se considera un gran logro que incidirá positivamente en la mejora del rendimiento escolar futuro, por eso otras iniciativas como el Programa Educa 3 fomentan ahora la creación de nuevas plazas educativas para niños de menos de 3 años.

En los dos ciclos de la Educación Infantil se atiende progresivamente al desarrollo afectivo, al movimiento y a los hábitos de control corporal, a las manifestaciones de la comunicación y del lenguaje, a las pautas elementales de convivencia y relación social, así como al descubrimiento de las características físicas y sociales del medio. Además se propicia que niñas y niños logren una imagen positiva y equilibrada de sí mismos y adquieran autonomía personal.

2.3.2 Educación Primaria

La Educación primaria tiene carácter obligatorio y se puede cursar en centros públicos, concertados o privados. Comprende tres ciclos de dos años cada uno, que hacen un total de seis cursos académicos, los cuales se seguirán ordinariamente entre los 6 y los 12 años de edad. Con carácter general, los alumnos y las alumnas se incorporarán al primer curso de la Educación Primaria en el año natural en el que cumplan 6 años. Las aulas deben contar con un máximo de 25 alumnos y alumnas, y, a partir de los 8 años, los alumnos aprenden una lengua extranjera.

La finalidad es proporcionar a todos los niños una educación común que haga posible la adquisición de los elementos básicos culturales, los aprendizajes relativos a la expresión oral, a la lectura, a la escritura y al cálculo aritmético, así como una progresiva autonomía de acción en su medio.

La Educación Primaria contribuirá a desarrollar en el alumnado las siguientes capacidades:

- Utilizar de manera apropiada la lengua castellana y la lengua oficial propia de la Comunidad Autónoma.
- Comprender y expresar mensajes sencillos en una lengua extranjera.

- Aplicar a las situaciones de su vida cotidiana operaciones simples de cálculo y procedimientos lógicos elementales.
- Adquirir las habilidades que permitan desenvolverse con autonomía en el ámbito familiar y doméstico, así como en los grupos sociales con los que se relacionan.
- Aprender los valores básicos que rigen la vida y la convivencia humana y obrar de acuerdo con ellos.
- Utilizar los diferentes medios de representación y expresión artística.
- Conocer las características fundamentales de su medio físico, social y cultural y las posibilidades de acción en el mismo.
- Valorar la higiene y salud de su propio cuerpo, así como la conservación de la naturaleza y del medio ambiente.
- Utilizar la Educación Física y el deporte para favorecer el desarrollo personal.

La Educación Primaria se organiza en áreas con un carácter global e integrador y será impartida por maestros que tendrán competencia en todas las áreas de este nivel. La enseñanza de la música, de la educación física y de los idiomas extranjeros, será impartida por maestros con la especialización o cualificación correspondiente.

Existe también la posibilidad de acudir a un centro bilingüe, el cual impartirá una parte de las clases en inglés o en otro idioma.

2.3.3 Educación Secundaria Obligatoria (ESO)

La Educación Secundaria Obligatoria (ESO) es una etapa educativa obligatoria y gratuita que completa la educación básica. Consta de cuatro cursos desde los 12 hasta los 16 años de edad. Proporciona la base para seguir los estudios tanto de Bachillerato como de Formación Profesional de grado medio.

Al final de esta etapa, los alumnos reciben el título de Graduado/a en Educación Secundaria. Con este título, los alumnos pueden optar a la formación profesional de grado medio o a la continuación voluntaria de la educación secundaria que conduce al bachillerato.

Se organiza de acuerdo con los principios de educación común y de atención a la diversidad del alumnado. Presta especial atención a la orientación educativa y profesional. Cada curso tiene un programa con asignaturas comunes (como Ciencias de la Naturaleza, Ciencias sociales, Geografía e Historia, Educación Física, Lengua Castellana y literatura, Lengua Extranjera, Matemáticas, Educación Plástica y visual, Música, Tecnología, etc.), asignaturas de libre elección (como las enseñanzas de religión y la atención educativa) y asignaturas optativas (como una segunda lengua extranjera y Cultura clásica).

Tiene como finalidad:

- Lograr que todos adquieran los elementos básicos de la cultura: humanísticos, artísticos, científicos y tecnológicos.
- Desarrollar y consolidar hábitos de estudio y de trabajo.
- Preparar para la incorporación a estudios posteriores y para su inserción laboral.
- Formar a todos para el ejercicio de sus derechos y obligaciones en la vida como ciudadanos.

Se podrá repetir un máximo de dos cursos y permanecer, en régimen ordinario, hasta los dieciocho años de edad cumplidos en el año en que finalice el curso.

Un alumno y sus padres pueden decidir, desde el momento en que aquél cumple 16 años de edad, dar por finalizada su escolarización obligatoria en esta etapa, en cuyo caso se le extenderá el correspondiente Certificado de Escolaridad en el que consten los años y materias cursados.

2.3.4 Bachillerato

El Bachillerato es la última etapa de la Educación Secundaria. No es obligatoria sino que posee carácter voluntario. El requisito de acceso es el título de Graduado/a en Educación Secundaria o el título de la Formación Profesional de grado medio. La duración del Bachillerato es de dos cursos académicos, normalmente entre los 16 y los 18 años de edad. Se puede elegir entre cuatro modalidades diferentes:

1. Modalidad de Artes
 - a. Vía de Artes Plásticas, imagen y diseño
 - b. Vía de artes escénicas, música y danza
2. Modalidad de Ciencias y Tecnología
3. Modalidad de Humanidades y Ciencias Sociales

Tiene como finalidad:

- Proporcionar a los estudiantes formación, madurez intelectual y humana, conocimientos y habilidades que les permitan desarrollar las funciones sociales e incorporarse a la vida activa con responsabilidad y competencia.
- Ofrecer a los alumnos una preparación especializada, acorde con sus perspectivas e intereses de formación, que les permita acceder a la educación superior.

Las actividades educativas en el bachillerato favorecerán la capacidad del alumnado para aprender por sí mismo, para trabajar en equipo y para aplicar los métodos de investigación apropiados.

Quienes cursen satisfactoriamente el bachillerato en cualquiera de sus modalidades recibirán el título de Bachiller, que tendrá efectos laborales y académicos. Tras la evaluación positiva en todas las materias los alumnos obtienen el título de Bachiller, con el cual pueden acceder a:

- Carreras universitarias de grado superior y medio (será necesario superar una Prueba de Acceso a la Universidad)
- Formación Profesional de grado superior

2.3.5 Formación Profesional

La formación profesional es el nivel educativo que prepara a los alumnos para una actividad profesional y les capacita para el desempeño cualificado de las distintas profesiones.

La principal finalidad de la formación profesional en el sistema educativo es la de preparar a los alumnos para la actividad en un campo profesional y facilitar su adaptación a las modificaciones laborales que pueden producirse a lo largo de su vida.

Así pues, estas enseñanzas tienen por objeto conseguir que los alumnos adquieran las capacidades que les permitan, entre otros logros:

- a. Desarrollar la competencia general correspondiente a la cualificación o cualificaciones objeto de los estudios realizados.
- b. Comprender la organización y características del sector productivo correspondiente, así como los mecanismos de inserción profesional; conocer la legislación laboral y los derechos y obligaciones que se derivan de las relaciones laborales.
- c. Aprender por sí mismos y trabajar en equipo, así como formarse en la prevención de conflictos y en la resolución pacífica de los mismos en todos los ámbitos de la vida personal, familiar y social.
- d. Trabajar en condiciones de seguridad y salud, así como prevenir los posibles riesgos derivados del trabajo.
- e. Afianzar el espíritu emprendedor para el desempeño de actividades e iniciativas profesionales.

Los títulos de Formación Profesional son el instrumento para acreditar las cualificaciones y competencias propias de cada uno de ellos y asegurar un nivel de formación, de forma que su obtención acredite con alcance y validez estatal la formación necesaria para alcanzar la cualificación profesional y posibilitar una adecuada inserción profesional.

Las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos se estructuran en Ciclos Formativos, cuyas características principales son:

- Organización modular, constituida por áreas de conocimientos teórico-prácticos en función de los diversos campos profesionales.
- Duración de 2000 horas distribuidas en dos cursos académicos.
- Incluyen un período de formación práctica en centros de trabajo, de carácter obligatorio, con una duración de 370 horas por Ciclo.

Se establece dos niveles para los Ciclos Formativos de Formación Profesional en función de la cualificación profesional que se alcanza al finalizar los estudios:

- Ciclos Formativos de Grado Medio.
- Ciclos Formativos de Grado Superior.

2.3.5.1 Formación Profesional de grado medio

Para acceder a los Ciclos Formativos de Grado Medio es necesario estar en posesión del título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria, aunque también se puede acceder con algún otro requisito, como tener el título de Técnico Auxiliar o de Técnico.

La titulación que se obtiene al finalizar el ciclo formativo de grado medio es la de Técnico en la profesión correspondiente, certificación homologable en el mercado europeo de trabajo.

Esta titulación da acceso al Bachillerato en cualquiera de sus modalidades.

2.3.5.2 Formación Profesional de grado superior

Se puede acceder con el título de Bachiller o de Técnico/a de Formación Profesional de grado medio. Los alumnos pueden elegir entre 93 especialidades que se estudian en uno o dos cursos académicos, e incluyen la formación en un centro de trabajo.

Al aprobar, los alumnos obtienen el título de Técnico/a Superior en la especialidad escogida.

Esta titulación da acceso directo a los estudios universitarios que se determinan para cada Título.

2.3.6 Estudios universitarios

Los títulos universitarios de carácter oficial tienen validez en todo el territorio nacional, son establecidos por el Gobierno y están adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Por tanto, tienen validez en todos los países que lo conforman. Estos títulos son homologables o convalidables en otros países que no pertenezcan a este espacio. Están compuestos por tres ciclos: Grado, Máster y Doctorado. Tanto el título de Grado como el de Máster están vinculados a las siguientes ramas de conocimiento:

- Artes y Humanidades
- Ciencias
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ingeniería y Arquitectura

Los créditos ECTS (European Credit Transfer System) son el estándar adoptado por todas las universidades del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) para garantizar la equivalencia de los diferentes sistemas europeos de educación superior.

Los créditos ECTS se basan en el trabajo personal del estudiante: horas lectivas, de estudio, elaboración de trabajos y prácticas.

Un crédito ECTS equivale a 25 horas de trabajo del estudiante. Un curso académico equivale a 60 créditos ECTS, siempre que el estudiante tenga una dedicación a tiempo completo.

Para acceder a estudios universitarios, es necesario el título de Bachiller y aprobar el examen de Selectividad o el título de Técnico/a Superior.

2.3.6.1 Primer ciclo universitario: grado

El título de Grado, que sustituye a los anteriores títulos de Diplomado y Licenciado, tiene una duración de 240 créditos ECTS, repartidos en cuatro años académicos (incluido el Trabajo Fin de Grado).

El título de Grado está estructurado de la siguiente manera:

- Asignaturas de formación básica (mínimo de 60 créditos).
- Asignaturas obligatorias.
- Asignaturas optativas.
- Prácticas externas (máximo de 60 créditos).
- Trabajo Fin de Grado (mínimo de 6 créditos y un máximo de 30).
- Reconocimiento por actividades culturales (máximo de 6 créditos). El estudiante debe matricularse de un mínimo de 9 créditos y de un máximo de 90 créditos en cada curso académico.

2.3.6.2 Segundo ciclo universitario: máster

Los másteres tienen una duración de entre 60 y 120 créditos ECTS, repartidos en uno o dos años académicos.

Los estudios oficiales de máster tienen como finalidad la especialización del estudiante en su formación académica, profesional o investigadora y culminan con la obtención del título de Máster que es válido en todos los países firmantes del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Los estudiantes podrán ser admitidos en un máster conforme a los criterios específicos y de valoración de méritos que, en su caso, sean propios del título de Máster Universitario elegido.

Las universidades disponen de una Comisión de Coordinación de los títulos que establece los procedimientos y criterios de admisión al programa de máster en cualquiera de sus períodos.

2.3.6.3 Tercer ciclo universitario: doctorado

Los estudios de Doctorado en España tienen como finalidad la formación avanzada del estudiante en las técnicas de investigación. Están divididos en dos ciclos: uno de estudios de, al menos, 60 créditos que puede ser parte del ciclo de máster; y otro de investigación que culmina con la defensa pública de un trabajo de investigación original (la tesis doctoral), por parte del estudiante. En cuanto a la duración del programa de doctorado se establece un plazo máximo de tres años de estos estudios a tiempo completo, dando la opción de cursarlos también a tiempo parcial durante cinco años.

2.4 El primer ciclo de la educación infantil en la Comunidad de Madrid

La educación infantil está ideada para ayudar a que los niños de entre 0 y 6 años desarrollen sus capacidades en lo relativo a:

- conocer su propio cuerpo
- observar y explorar los diferentes entornos que los rodean
- llegar a adquirir una cierta autonomía
- relacionarse con los demás, tanto afectivamente como con habilidades sociales y comunicativas
- iniciarse en habilidades lógicas, matemáticas, lectura y escritura

Como ya se ha explicado previamente, el Primer Ciclo de la Educación Infantil comprende la etapa educativa entre los 0 y los 3 años de edad. Hasta hace poco, la Comunidad de Madrid no disponía de centros públicos para esta etapa de la educación, por lo que todos los centros existentes eran privados. Sin embargo, desde el año 2008, el Ministerio de Educación puso en marcha el Plan de impulso de la Educación Infantil 0-3 "Educa3", cuyo objetivo principal es la creación de nuevas plazas educativas públicas y concertadas para niños de 0-3 años, siguiendo criterios de calidad en las instalaciones, en la atención educativa y en la cualificación de los profesionales que trabajan en este ciclo.

Gracias a este programa, la ciudad de Madrid dispone actualmente de casi 500 centros, y las previsiones indican que se seguirán creando centros para los alumnos madrileños.

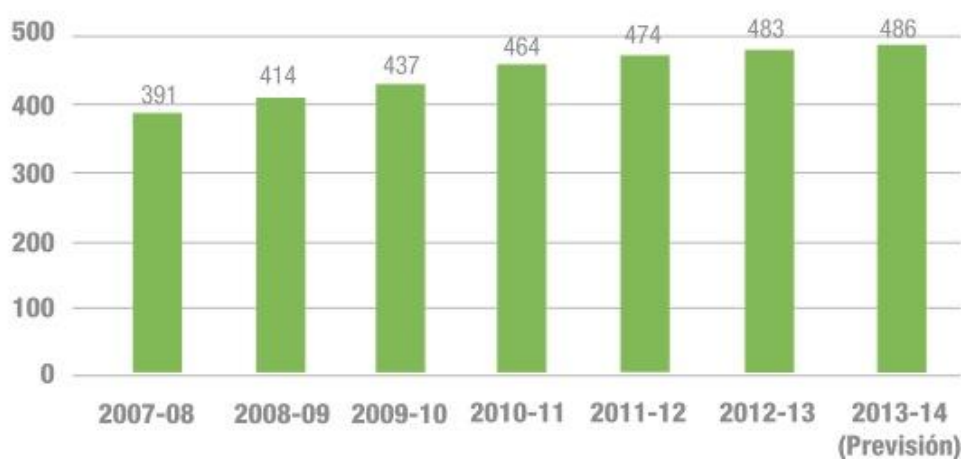


Fig. 3: Evolución de las escuelas públicas infantiles en la Comunidad de Madrid. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014)

El precio que paga cada familia viene determinado por la renta per cápita de la misma en el ejercicio anterior. Los precios para el curso 2013 - 2014 son los siguientes:

Tabla 3: Precios por renta en Escuelas Públicas

Renta per cápita anual de la unidad familiar	Cuota mensual a pagar*
5.644 €	80 €
5.644 - 7.656 €	130 €
7.656 - 25.725 €	180 €
Mayor que 25.725 €	260 €
Niños de 0 a 1 año	+ 60 € mensuales
Prolongación de jornada	+ 15 € / media hora

*La jornada que cubre este pago mensual es de 7 horas.

Además de los centros públicos y concertados existen numerosos centros privados a lo largo de toda la Comunidad. Para su puesta en marcha y correcto funcionamiento, estos centros deben seguir las directrices marcadas por la Comunidad de Madrid en el

Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid del (véase Anexo I). Los precios de las escuelas privadas suelen ser algo superiores a los de las públicas, en torno a 80 y 120 euros más caras, pero tienen una flexibilidad horaria mucho mayor (dependiendo del emplazamiento y de la demanda de los progenitores se pueden encontrar escuelas abiertas de 7 de la mañana a 7 de la tarde por ejemplo, o incluso más de doce horas). Además, desde hace unos años la Comunidad ha puesto en funcionamiento una herramienta para ayudar a las familias a pagar una cantidad de las mensualidades de entre 100 y 160 euros con el denominado cheque guardería. En principio no todas las escuelas privadas están adscritas a este programa, pero sí la mayoría. El funcionamiento de dicha medida se explicará a continuación.

2.4.1 Cheque guardería

Los cheques guardería son una ayuda a los padres que quieren escolarizar a sus hijos en un centro privado durante el primer ciclo de educación infantil. Esta iniciativa fue puesta en marcha por la Comunidad de Madrid en 2002 y se mantiene vigente gracias a su creciente popularidad; es más, la Comunidad cada año dedica más presupuesto a esta medida (34 millones de euros para el curso 2014/2015).

Los requisitos necesarios para la percepción de dicha ayuda son:

Que el alumno haya nacido o tenga fecha de nacimiento prevista con anterioridad al 1 de julio del año en que se solicita

Que dicho alumno esté matriculado en el primer ciclo de Educación infantil en el curso que comienza en septiembre del presente año en un centro privado (no sostenido ni parcial ni totalmente por fondos públicos) de la Comunidad de Madrid que esté autorizado por la Administración educativa para impartir dicha etapa de la educación.

Que los padres o tutores legales que rellenan el formulario de solicitud aporten además la documentación pertinente que permita acreditar la situación laboral de ambos, así como un documento identificativo, el certificado de empadronamiento, el libro de familia y otros documentos que se especifican en las bases. Se otorga una puntuación a cada familia en función de los niveles de renta anual del ejercicio económico que se disponga (Fuente: BOCM número 83, pág. 29):

- Renta per cápita hasta 1730,00 euros: 5 puntos
- Renta per cápita de 1730,01 euros hasta 3200,00 euros: 4,5 puntos
- Renta per cápita de 3200,01 euros hasta 4670,00 euros: 4 puntos
- Renta per cápita de 4670,01 euros hasta 6140,00 euros: 3,5 puntos
- Renta per cápita de 6140,01 euros hasta 7610,00 euros: 3 puntos
- Renta per cápita de 7610,01 euros hasta 9080,00 euros: 2,5 puntos
- Renta per cápita de 9080,01 euros hasta 10550,00 euros: 2 puntos

- Renta per cápita de 10550,01 euros hasta 12020,00 euros: 1,5 puntos
- Renta per cápita de 12020,01 euros hasta 13490,00 euros: 1 punto
- Renta per cápita de 13490,01 euros hasta 14960,00 euros: 0,5 puntos

Para calcular la renta per cápita de la unidad familiar se dividirá entre el número de miembros de la unidad familiar la cantidad resultante de operar de la siguiente forma las casillas de la declaración de la renta: 450 + 452 - 454 + 457 - 459 + 460 - 741. Aunque en las bases no se especifique que necesario que ambos progenitores se encuentren trabajando para recibir el cheque, esta forma de evaluar la renta así lo requiere (en caso de no tener trabajo uno de los padres, la puntuación obtenida sería demasiado baja como para poder percibir la ayuda).

Generalmente, la cuantía de la beca será de 1100 euros a razón de 100 euros por mes en el periodo comprendido entre septiembre y julio del año siguiente (ambos inclusive). Sin embargo, aquellas familias cuya puntuación en la renta per cápita haya sido de 5 puntos obtendrán una beca de 1760 euros, repartidos en los 11 plazos mensuales de 160 euros. Cabe destacar que la beca puede ser otorgada a dos niños que pertenezcan a la misma familia, siempre que ambos cumplan las mismas condiciones, lo cual resulta especialmente beneficioso si el centro donde están matriculados hace algún tipo de descuento o rebaja al segundo miembro familiar inscrito.

La solicitud se puede realizar tanto de manera telemática como física. El plazo para la solicitud comienza a finales del curso anterior, y su duración es de 20 días hábiles.

En caso de que a una familia le sea concedida la ayuda, se envía a su domicilio por correo ordinario una tarjeta (una por alumno en caso de haber más de un beneficiario por domicilio). La tarjeta presenta el número identificativo, los nombres y apellidos de padre, madre e hijo, el importe total de la beca (1100 o 1760) y la fecha de caducidad en el anverso, y una tabla de coordenadas y un número de teléfono de información al beneficiario en el reverso. El procedimiento más habitual de cobro de la beca es que los padres entreguen la tarjeta al centro y este se ocupe de proceder al cobro de la cantidad pertinente.



Fig. 4: Tarjeta Cheque Guardería. Fuente: Internet.

El centro debe llevar a cabo un procedimiento para poder cobrar los cheques guardería. En primer lugar, el centro debe justificar la matriculación efectiva de los alumnos beneficiarios registrándolos a través de la aplicación informática GUAY_INTER (SICEP) (enlace: gestiona.madrid.org/guay_inter/). El plazo para dicha operación comienza el día 20 del mes anterior al que se refiera la justificación. Para gestionar el abono, el director del centro deberá acceder a la aplicación www.sodexonline.es, identificando tanto la escuela como el alumno beneficiario. La aplicación le solicitará entonces una de las coordenadas del reverso de la tarjeta.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	07	45	77	85	23	23	24	23	24
2	94	78	83	68	75	75	44	75	44
3	75	09	93	16	16	16	51	16	51
4	63	40	65	39	39	39	92	39	92
5	20	75	13	38	38	38	58	38	58
6	85	54	38	45	45	45	76	45	76
7	74	51	77	86	86	86	07	86	07
8	18	42	85	61	61	61	54	61	54
9	76	96	98	03	03	03	12	03	12

C4 D8

Fig. 5: Ejemplo de una tarjeta de coordenadas.

Si todos los pasos hasta el momento descritos se realizan correctamente, en un plazo máximo de 5 días la escuela recibirá el importe mensual de la beca por transferencia bancaria. En caso de que se extraviara la tarjeta se llamaría a la empresa Sodexo para solicitar la anulación de la tarjeta y la expedición de una nueva.

2.5 Estudio de la localización

Al tratarse de un centro de educación infantil, la elección del emplazamiento del mismo es una tarea fundamental que condicionará el resto del Plan de Negocio, ya que uno de los criterios empleados por los clientes a la hora de elegir el centro donde llevar a sus hijos es el de la cercanía a sus hogares o centros de trabajo. El emplazamiento elegido es el barrio de Los Rosales, perteneciente al distrito de Villaverde. A continuación se expone el razonamiento seguido para la elección de la localización.

El punto de partida es la ciudad de Madrid, ya que es el lugar donde las socias han nacido, crecido y vivido. Se descartan otras ciudades pertenecientes a la Comunidad que no sean la capital por el desconocimiento o falta de familiarización de las mismas. La dirección del centro busca una zona con los siguientes requisitos, ordenados de mayor a menor importancia:

1. Zona residencial: las socias prefieren enfocar la elección del emplazamiento hacia una zona residencial, si bien se valorará positivamente una zona empresarial o con alta densidad de trabajadores.
2. Zona que no esté en construcción o recientemente construida: aunque una zona de reciente construcción sea el mejor destino para una pareja con expectativas de formar una familia o para una familia recién formada, es muy posible que esta no sea una buena elección para establecer un negocio pequeño, ya que se abrirán muchos otros centros por la zona. También habrá emprendedores que apuesten por abrir una franquicia dadas las ventajas que estas ofrecen, tales como la imagen y la marca, el mobiliario y la decoración e incluso ayudas a la hora de elegir el local y realizar el Plan de Negocio.
3. Zona con algunas viviendas de reciente construcción: el emplazamiento ideal sería una mezcla de viviendas antiguas con otras más recientes, de tal forma que la oportunidad de negocio esté algo más camuflada que en un barrio nuevo, pero que no sea inexistente.
4. Zona con una renta per cápita media-baja: la dirección del centro apuesta por un barrio de renta media porque las expectativas de calidad serán más fáciles de cumplir (ya que habitualmente las zonas con mayor poder adquisitivo exigen una mayor variedad de servicios o mayor exclusividad), y la inversión inicial será menor.
5. Zona con un porcentaje razonablemente elevado de población joven
6. Zona con una tasa de natalidad razonablemente elevada
7. Zona con una tasa de mujeres en edad fértil razonablemente elevada

8. Zona con una tasa de paro reducida o limitada

9. Zona con una tasa de habitantes con estudios superiores lo más elevada posible

Partiendo de estas premisas se procede a enumerar, listar y procesar la información mediante la cual se elige la localización del centro de educación infantil Happy Hippo. Se estudiarán en primer lugar las características demográficas por distritos y una vez elegido el distrito se realizará un estudio por barrios que incluya el resto de requisitos.

A continuación se muestra un diagrama que pretende reflejar el esquema de trabajo para la determinación del lugar elegido.

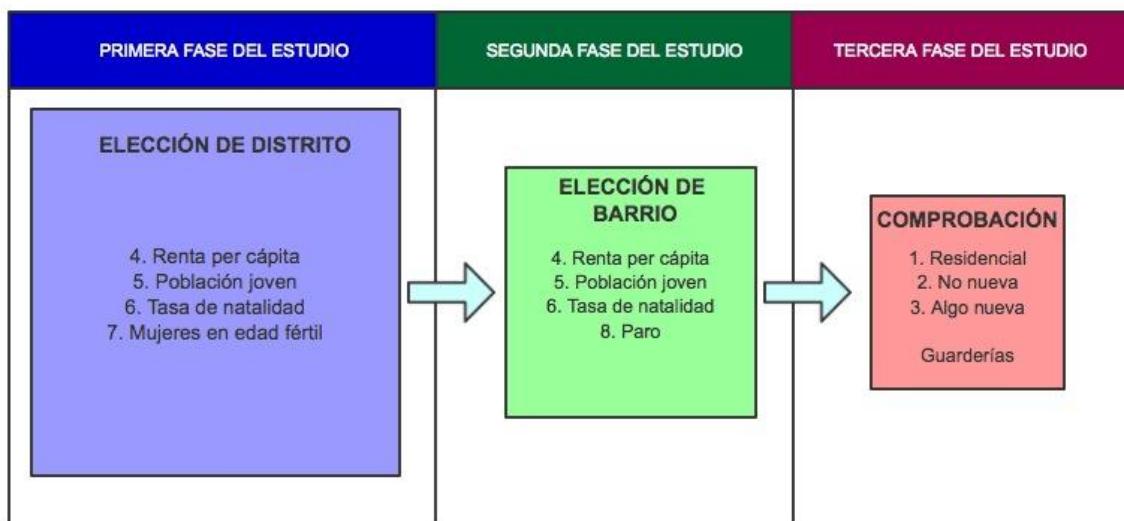


Fig. 6: Plan de estudio para determinar la localización del centro. Fuente: elaboración propia.

2.5.1 Primera fase del estudio: elección de distrito

La ciudad de Madrid cuenta con 21 distritos: Centro, Arganzuela, Retiro, Salamanca, Chamartín, Tetuán, Chamberí, Fuencarral-El Pardo, Moncloa-Aravaca, Latina, Carabanchel, Usera, Puente de Vallecas, Moratalaz, Ciudad Lineal, Hortaleza, Villaverde, Villa de Vallecas, Vicálvaro, San Blas-Canillejas y Barajas. A través de la página web del Ayuntamiento de Madrid se ha obtenido la siguiente tabla, que muestra diversos indicadores demográficos para cada distrito.

Tabla 4: Indicadores demográficos por distrito a 1 de enero de 2013. Fuente: Área de Gobierno de Economía, Hacienda y Administración Pública. Dirección General de Estadística. Padrón Municipal de Habitantes Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid. "Estadísticas del Movimiento Natural de la Población".

Distritos	Población a 1 de enero de 2013	Indicadores de la estructura por Edad a 1.1.2013 (%)							
		0 a 15 años	16 a 64 años	65 años y más	80 años y más	Razón de juventud ⁽¹⁾	Razón de reemplazamiento ⁽²⁾	Razón de progresividad ⁽³⁾	Edad promedio
Ciudad de Madrid	3.215.633	14,46	65,87	19,67	6,55	73,49	64,67	109,27	43,14
01. Centro	138.400	9,16	74,71	16,13	6,10	56,77	44,68	129,61	43,27
02. Arganzuela	154.062	13,18	69,64	17,18	6,18	76,68	54,37	112,15	43,12
03. Retiro	120.252	12,31	64,26	23,43	7,95	52,57	44,96	108,67	45,95
04. Salamanca	145.623	11,45	65,35	23,20	8,85	49,37	45,25	115,20	45,95
05. Chamartín	144.546	13,62	64,34	22,04	7,80	61,77	55,30	112,96	44,68
06. Tetuán	155.684	12,20	68,17	19,63	7,49	62,15	58,18	121,07	43,55
07. Chamberí	141.085	10,86	65,60	23,54	9,21	46,15	43,70	115,28	46,23
08. Fuencarral-El Pardo	233.852	16,62	64,44	18,94	5,28	87,78	55,30	125,36	42,00
09. Moncloa-Aravaca	117.041	15,17	64,58	20,25	6,81	74,94	61,68	93,02	43,50
10. Latina	243.603	12,76	63,02	24,22	7,09	52,69	62,14	107,35	45,23
11. Carabanchel	247.404	15,16	65,29	19,55	6,52	77,53	73,30	110,48	42,60
12. Usera	136.063	16,33	65,68	17,99	6,52	90,74	88,07	105,99	41,58
13. Puente de Vallecas	233.240	14,84	66,85	18,31	6,42	81,04	89,87	105,50	42,32
14. Moratalaz	97.965	13,38	62,17	24,45	7,20	54,71	74,89	94,10	45,54
15. Ciudad Lineal	219.013	13,48	64,21	22,31	7,59	60,40	63,93	102,09	44,72
16. Hortaleza	173.966	17,36	64,98	17,66	4,83	98,27	68,38	108,32	41,43
17. Villaverde	144.286	16,95	65,32	17,73	5,23	95,62	94,34	107,70	41,01
18. Villa de Vallecas	97.490	18,44	70,30	11,26	3,19	163,87	84,10	136,51	37,47
19. Vicálvaro	70.391	20,38	65,86	13,76	3,41	148,15	113,31	99,80	38,47
20. San Blas-Canillejas	155.578	17,03	65,59	17,38	6,28	97,99	84,12	88,60	41,75
21. Barajas	46.089	18,10	66,95	14,95	3,44	121,07	58,40	97,05	40,11

Esta tabla es un buen punto de partida en primer lugar porque proporciona datos sobre la población infantil y la edad media en cada distrito, y en segundo lugar, por los tres ratios o razones que presenta, que facilitan el procesamiento de la información.

Es evidente que las socias buscan un distrito joven, con un porcentaje razonablemente alto de población infantil (de entre 0 y 15 años), y con un mayor porcentaje de población adulta frente al de población anciana.

- La razón de juventud es un ratio que relaciona la población infantil y la anciana. Se calcula dividiendo la población de entre 0 y 15 años de edad entre la población de más de 65 años. Es útil para comprobar el envejecimiento de la población.
- La razón de reemplazamiento es un ratio que separa en dos franjas la población adulta relacionando la población de entre 16 y 39 años con la población de 40 a 64 años. Sirve para comprobar el envejecimiento de la población adulta, y podría utilizarse para estimar la cantidad de mujeres en edad fértil.
- La razón de progresividad es un ratio que separa en dos franjas la población infantil relacionando la población de 0 a 4 años con la población de 5 a 9. Es útil para ver cómo está distribuida la población infantil, y especialmente para el presente estudio, ya que al centro acudirán niños de entre 0 y 3 años.

Atendiendo a este ratio, aquellos distritos con razón superior a 100 contarán con más bebés que niños, lo cual se puede traducir en un distrito que cuenta con familias más jóvenes.

Los criterios que se aplican para la selección del distrito, en orden de importancia son: un mayor porcentaje de población entre 0 y 15 años, una mayor razón de progresividad y una mayor razón de reemplazamiento.

Fijando como mínimo un 15% de población infantil, se reduce la lista de candidatos a 10:

Tabla 5: Tabla con indicadores demográficos tras la aplicación del primer filtro. Fuente: elaboración propia a partir de la Tabla 4.

Distritos	Población a 1 de enero de 2013	Indicadores de la estructura por Edad a 1.1.2013 (%)							
		0 a 15 años	16 a 64 años	65 años y más	80 años y más	Razón de juventud ⁽¹⁾	Razón de reemplazamiento ⁽²⁾	Razón de progresividad ⁽³⁾	Edad promedio
Ciudad de Madrid	3.215.633	14,46	65,87	19,67	6,55	73,49	64,67	109,27	43,14
08. Fuencarral-El Pardo	233.852	16,62	64,44	18,94	5,28	87,78	55,30	125,36	42,00
09. Moncloa-Aravaca	117.041	15,17	64,58	20,25	6,81	74,94	61,68	93,02	43,50
11. Carabanchel	247.404	15,16	65,29	19,55	6,52	77,53	73,30	110,48	42,60
12. Usera	136.063	16,33	65,68	17,99	6,52	90,74	88,07	105,99	41,58
16. Hortaleza	173.966	17,36	64,98	17,66	4,83	98,27	68,38	108,32	41,43
17. Villaverde	144.286	16,95	65,32	17,73	5,23	95,62	94,34	107,70	41,01
18. Villa de Vallecas	97.490	18,44	70,30	11,26	3,19	163,87	84,10	136,51	37,47
19. Vicálvaro	70.391	20,38	65,86	13,76	3,41	148,15	113,31	99,80	38,47
20. San Blas-Canillejas	155.578	17,03	65,59	17,38	6,28	97,99	84,12	88,60	41,75
21. Barajas	46.089	18,10	66,95	14,95	3,44	121,07	58,40	97,05	40,11

Si se eliminan aquellos distritos con una razón de progresividad menor de un 100%, los candidatos que permanecen son 6:

Tabla 6: Tabla con indicadores demográficos tras la aplicación del segundo filtro. Fuente: elaboración propia a partir de la Tabla 4.

Distritos	Población a 1 de enero de 2013	Indicadores de la estructura por Edad a 1.1.2013 (%)							
		0 a 15 años	16 a 64 años	65 años y más	80 años y más	Razón de juventud ⁽¹⁾	Razón de reemplazamiento ⁽²⁾	Razón de progresividad ⁽³⁾	Edad promedio
Ciudad de Madrid	3.215.633	14,46	65,87	19,67	6,55	73,49	64,67	109,27	43,14
08. Fuencarral-El Pardo	233.852	16,62	64,44	18,94	5,28	87,78	55,30	125,36	42,00
11. Carabanchel	247.404	15,16	65,29	19,55	6,52	77,53	73,30	110,48	42,60
12. Usera	136.063	16,33	65,68	17,99	6,52	90,74	88,07	105,99	41,58
16. Hortaleza	173.966	17,36	64,98	17,66	4,83	98,27	68,38	108,32	41,43
17. Villaverde	144.286	16,95	65,32	17,73	5,23	95,62	94,34	107,70	41,01
18. Villa de Vallecas	97.490	18,44	70,30	11,26	3,19	163,87	84,10	136,51	37,47

El último indicador a comprobar es la razón de reemplazamiento, que idealmente debería ser superior a 100, lo cual significaría que la población adulta no envejece. Lamentablemente, ninguno de los distritos presenta esta cifra, por lo que se escoge aquel con una razón de reemplazamiento mayor: Villaverde.

Otro de los criterios a aplicar es el de la renta. Las socias buscan un emplazamiento relativamente modesto, que no tenga una de las rentas más altas pero que tampoco tenga un índice muy alto de paro; en definitiva, un barrio en el que las personas sean trabajadores pero no necesariamente con ingresos muy elevados. La tabla que a continuación se presenta relaciona las rentas de todos los distritos de la ciudad de Madrid.

Tabla 7: Renta bruta per cápita por distritos. Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

Renta disponible bruta per cápita (euros)				
	2007	2008	2009 (p)	2010 (a)
Madrid	21.374	22.290	22.323	21.668
01. Centro	22.010	23.287	23.562	22.914
02. Arganzuela	23.289	23.883	23.878	23.322
03. Retiro	24.963	26.299	26.724	26.420
04. Salamanca	25.808	27.654	27.323	26.119
05. Chamartín	25.199	26.674	26.822	25.862
06. Tetuán	21.283	22.438	22.457	21.934
07. Chamberí	24.686	26.265	26.656	26.161
08. Fuencarral-El Pardo	22.936	23.728	23.918	23.428
09. Moncloa-Aravaca	24.068	24.941	25.044	24.014
10. Latina	19.212	20.008	19.913	19.384
11. Carabanchel	18.649	19.252	18.980	18.273
12. Usera	17.446	17.829	17.772	17.002
13. Puente de Vallecas	17.503	17.913	17.680	16.970
14. Moratalaz	21.056	22.036	21.936	21.594
15. Ciudad Lineal	21.625	22.650	22.839	22.188
16. Hortaleza	22.474	23.541	23.896	23.346
17. Villaverde	17.916	18.240	17.983	17.197
18. Villa de Vallecas	19.472	20.725	20.802	20.395
19. Vicálvaro	19.617	20.417	20.036	19.431
20. San Blas	21.305	22.073	22.195	21.553
21. Barajas	24.454	25.107	26.035	24.636

Esta tabla indica que el distrito elegido es uno de los más desfavorecidos económicamente. Sin embargo, este dato no necesariamente es negativo, en primer lugar porque en el distrito de Villaverde, como en muchos otros, la renta no se distribuye uniformemente, sino que depende en gran medida del barrio, y en segundo, porque un distrito más humilde implicará una menor inversión inicial y permitirá crear un centro más modesto en cuanto a número de aulas y actividades ofrecidas, sin que esto implique una reducción de la calidad.

2.5.2 Segunda fase del estudio: elección de barrio

El distrito de Villaverde es uno de los más meridionales de la ciudad de Madrid. Pasó a formar parte de la misma el 2 de julio de 1954, cuando se había transformado en una zona eminentemente industrial. En el siglo XIX, Villaverde era un pequeño municipio que subsistía gracias a la agricultura, sobre todo de cereal, con algunos huertos y hornos para cocer pan. Poco a poco, el creciente número de fábricas y la inmigración rural de los pueblos a la capital dotaron a Villaverde del carácter residencial que presenta en la actualidad. Villaverde cuenta con una superficie de 2028,65 hectáreas y su territorio se divide en 5 barrios: San Cristóbal, San Andrés, Los Ángeles, Los Rosales y Butaroue. (Fuente: Ayuntamiento de Madrid).

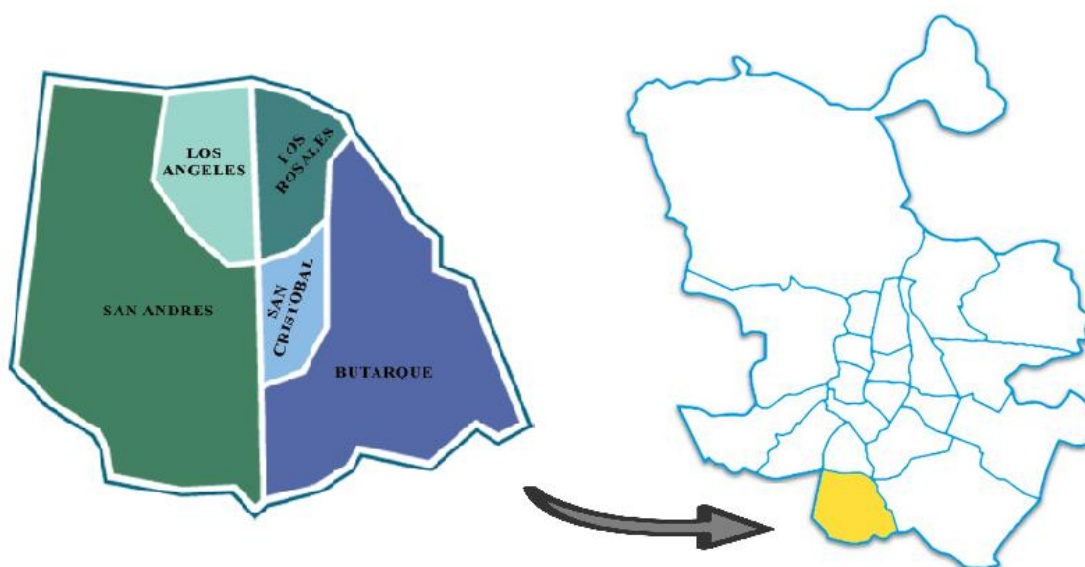


Fig. 7: Distrito de Villaverde y barrios. Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.

La elección del barrio idóneo se basa en una serie de datos extraídos de la página web del Ayuntamiento de Madrid.

En primer lugar se encuentra una tabla con datos demográficos generales de cada uno de los barrios que conforman el distrito de Villaverde. En dicha tabla se han resaltado algunos de los indicadores que se han considerado más relevantes para su estudio.

Tabla 8: Indicadores demográficos - Distrito Villaverde a 1 de enero de 2013. Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.

	17. VILLAVERDE	171. San Andrés	172. San Cristóbal	173. Butarque	174. Los Rosales	175. Los Ángeles
Índices de la Estructura Demográfica a 1 de enero de 2013						
Densidad (Habitantes / Ha.)	72	47	146	25	246	163
Edad Promedio	41,01	41,37	38,82	34,00	40,26	46,06
Edad Mediana	40,37	40,82	37,21	36,07	40,67	45,79
Proporción de Juventud	16,95	16,17	19,12	24,39	17,48	12,52
Proporción de Envejecimiento	17,73	18,12	15,95	7,72	15,38	25,97
Proporción de Sobre-envejecimiento	29,97	30,53	43,05	22,14	26,21	29,26
Índice de Envejecimiento	104,58	112,05	83,38	31,64	87,97	207,37
Índice de Juventud	95,62	89,25	119,93	316,02	113,67	48,22
Índice de Dependencia	53,10	52,18	54,01	47,30	48,95	62,59
Índice de Estructura de la Población Activa	98,28	97,20	122,16	131,08	86,82	89,02
Índice de Reemplazo de la Población Activa	94,34	105,49	173,03	84,72	94,52	65,66
Razón de Progresividad demográfica	107,70	107,17	113,08	125,02	96,65	104,07
Proporción de Extranjeros	19,35	18,73	32,86	14,43	19,33	15,99
Proporción de Nacidos fuera de España	25,99	24,49	45,54	19,28	25,87	21,88
Proporción de Inmigrantes extranjeros ¹	15,67	14,65	29,83	11,11	15,40	12,67

Tanto la edad promedio como la edad mediana son datos relevantes, ya que ofrecen información sobre la edad de la población. Se ha preferido centrar la atención sobre la edad promedio por tener unos datos más dispersos entre barrios, aunque en ambas se aprecia que hay un barrio con datos inferiores a los demás; Butarque.

La proporción de juventud y la proporción de envejecimiento no hacen sino reafirmar la idea de que el barrio más joven es el de Butarque, que tiene la mitad de envejecimiento que el siguiente barrio (Los Rosales) y una amplia ventaja en la proporción de juventud con el segundo (San Cristóbal).

El índice de juventud relaciona la población menor de 15 años con la población total. El índice de envejecimiento relaciona la población de mayores de 65 años con la población de menores de 15 años. Es evidente que se busca aquel barrio con mayor índice de juventud y menor índice de envejecimiento; y una vez más los datos son concluyentes.

Sin embargo, el estudio demográfico no debe concluir todavía, se deben analizar más datos para establecer si el barrio favorito hasta el momento es realmente el idóneo. Se presenta a continuación otra tabla con más elementos demográficos susceptibles de ser analizados.

Tabla 9: Datos demográficos Villaverde en 2012. Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.

	17. VILLAVERDE	171. San Andrés	172. San Cristóbal	173. Butarque	174. Los Rosales	175. Los Ángeles
Tasas de la Dinámica Demográfica en 2012						
Población calculada a 1 de julio de 2012						
Total	145.374	43.938	16.038	15.951	37.640	31.808
Mujeres de 15 a 49 años	36.987	11.211	4.161	4.571	9.913	7.132
% Mujeres de 15 a 49 años	25,44	25,52	25,94	28,66	26,34	22,42
Tasa de Crecimiento Demográfico (%)	-1,49	-1,81	-3,70	1,76	-1,35	-1,67
Acontecimientos demográficos en 2012 por mil habitantes						
Tasa bruta de Natalidad	10,70	10,54	13,03	18,37	9,70	7,11
Tasa general de Fecundidad ²	42,07	41,30	50,23	64,10	36,82	31,69
Tasa bruta de Mortalidad	6,95	7,53	8,85	3,13	5,77	8,52
Tasa de Crecimiento vegetativo	3,75	3,00	4,18	15,23	3,93	-1,41
Tasa de Migración neta	-0,06	-1,48	3,30	-5,27	2,50	-0,19
Tasa de Movilidad intramunicipal ³	3,12	1,91	-8,42	23,13	1,14	2,92
Tasa de Migración Total ⁴	6,87	4,92	-4,24	38,37	5,07	1,51

El porcentaje de mujeres entre los 15 y los 49 años de edad es un indicador que se asemeja al de mujeres en edad fértil.

La tasa de crecimiento es quizá el dato más impactante de todos los que aparecen tanto en esta tabla como en las anteriores. El crecimiento natural o vegetativo se calcula como el porcentaje de la diferencia entre nacimientos y defunciones entre el número total de habitantes, mientras que el crecimiento real incluye también las migraciones en el balance. Se puede observar como el crecimiento natural de Butarque es muy superior al del resto de barrios, y además es el único barrio que cuenta con un crecimiento real positivo.

Por último, la tasa bruta de natalidad arroja un dato irrefutable; en el barrio de Butarque hay una natalidad superior en 8 puntos a la media de todo el distrito.

Para realizar un estudio sobre el nivel de paro de cada uno de los barrios, ha sido necesario procesar la información obtenida en el Ayuntamiento de Madrid. En un primer estudio se ha realizado una gráfica que ilustra la repartición porcentual de los parados en cada barrio atendiendo a su franja de edad.

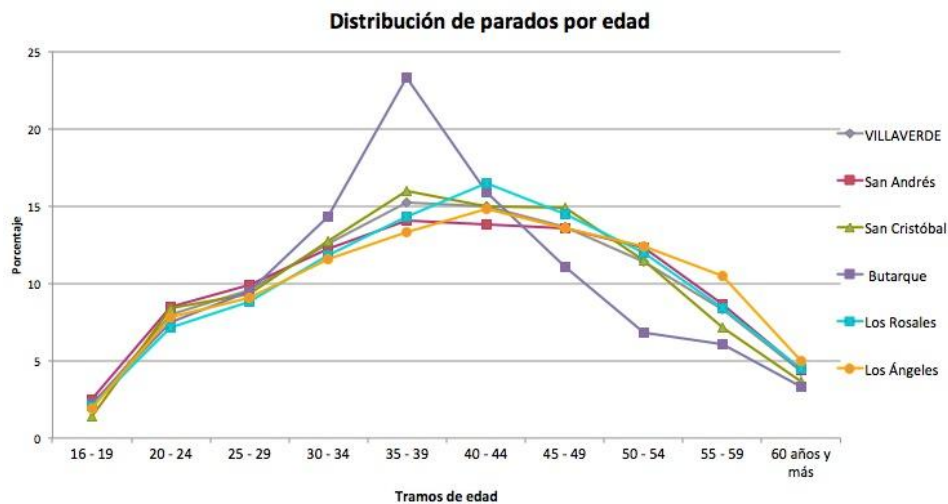


Fig. 8: Distribución de parados por edad. Año 2012 Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.

Un rápido vistazo a esta imagen hace pensar que la opción elegida quizá no sea la adecuada; casi el 25% de todos los parados del barrio de Butarque tienen entre 35 y 39 años, y un 55% de los parados se encuentra entre los 30 y los 44 años de edad. Se ve además que la de Butarque es la única población que sigue una distribución diferente al resto, incluso a la del propio distrito. Analizando las posibles causas e interpretaciones de estos datos se llega a la conclusión de que este elevado porcentaje probablemente sea debido a la gran masa de población de estas edades; teniendo en cuenta los datos observados en las pirámides de población, se propone tratar los datos del desempleo de otra forma, esto es, observando el porcentaje de parados respecto a la población total (por edades). El resultado es la gráfica siguiente:

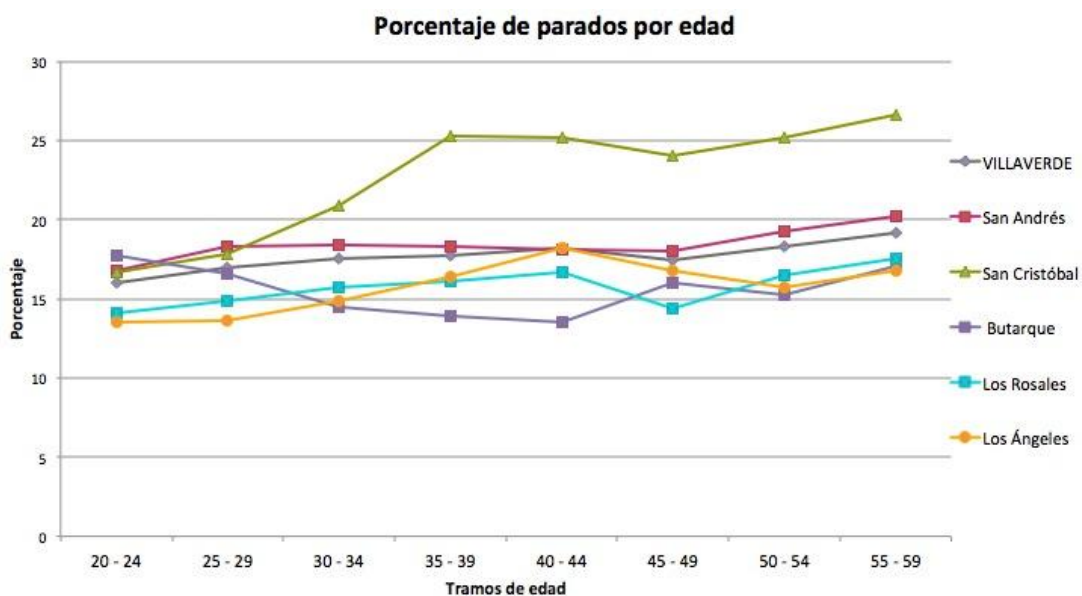


Fig. 9: Porcentaje de parados por edad. Año 2012 Fuente: elaboración propia a partir de Ayuntamiento de Madrid.

En esta gráfica se puede apreciar que los valores de desempleo en Butarque son inferiores al resto de los barrios, especialmente en la franja de edad en la que se encuadrarían los clientes potenciales y que, efectivamente, la gráfica anterior podía guiar hacia conclusiones poco exactas.

El estudio de la renta per cápita por barrios resulta imposible, ya que no aparecen datos públicos que puedan ser consultados.

En la página del Ayuntamiento aparecen también las pirámides de población de distritos y barrios. Existen muchas formas diferentes de pirámides, pero las más comunes son:

- **Pirámide progresiva** (forma de pagoda): típica de una región con alta natalidad y también alta mortalidad; suele darse en países subdesarrollados.
- **Pirámide regresiva** (forma de bulbo): tanto su base como su cima son más estrechas que la banda central; la natalidad desciende y la esperanza de vida es muy elevada. Es representativa de países desarrollados.
- **Pirámide estancada** (forma de campana): mantiene casi el mismo número de adultos que de infantes, viéndose reducida la población anciana; modelo intermedio a los dos anteriores, suele aparecer en países en vías de desarrollo.

(Fuente: Ministerio de Educación y Cultura)

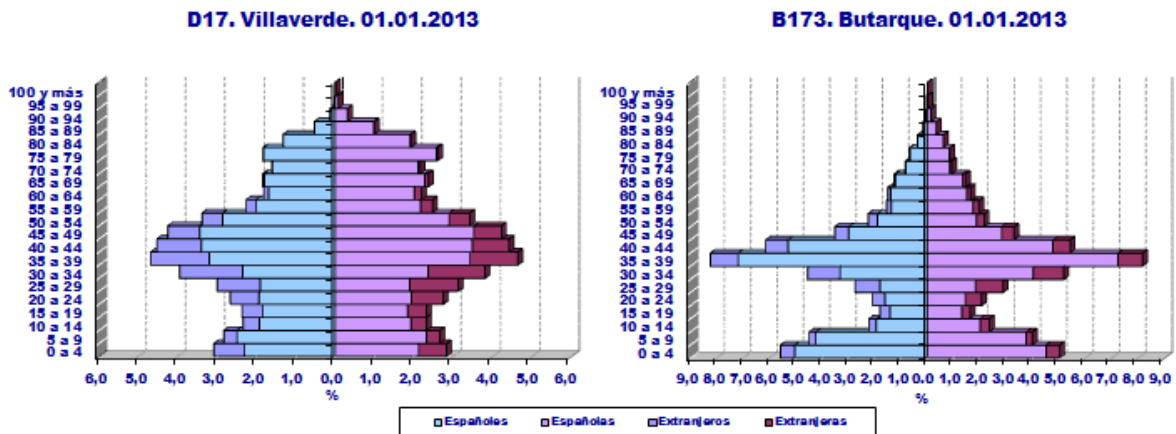


Fig. 10: Pirámides de población de Villaverde y Butarque. Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

La pirámide del distrito de Villaverde se asemeja a la pirámide regresiva, mientras que la pirámide obtenida en el barrio de Butarque es algo singular, ya que cuenta con un porcentaje muy bajo de población anciana, una clara mayoría de población adulta (especialmente entre los 30 y los 49 años de edad), y un nivel de población infantil superior al habitual en un país desarrollado. Se puede asumir que el incremento de la población adulta se debe a la migración, lo cual hace pensar en una zona en la que se

hayan construido viviendas en los últimos años. Esta teoría explicaría también el porcentaje de bebés, ya que las que en su día fueron nuevas parejas buscaron un barrio donde establecerse y criar a sus familias.

2.5.3 Tercera fase del estudio: comprobación

En esta última fase de comprobación se pasarán a estudiar las características de edificación del barrio de Butarque, para comprobar su idoneidad, a saber:

- Zona eminentemente residencial
- Zona con mezcla de viviendas nuevas y viejas

Además se procederá a estudiar el número de guarderías y escuelas infantiles de la zona.

Nótese que, posteriormente en el capítulo dedicado al Plan de Marketing, se realizará el estudio de mercado relativo a los posibles clientes y a sus preferencias por medio de una encuesta.

El barrio de Butarque está limitado por barreras arquitectónicas. Al noreste se encuentra franqueado por el río Manzanares, mientras que al sur se encuentra el municipio de Getafe. Al noroeste la carretera de Andalucía y las vías del ferrocarril Madrid – Alicante lo circundan. El barrio de Butarque está cercano a la autopista M-40, y por él discurren la autovía A4 y la autopista M-45, que hacen de él una zona de fácil acceso en coche. Estas carreteras unidas a los colectores de saneamiento y las instalaciones de Metro dificultaron enormemente su urbanización (que todavía está en curso). (Fuente: Informe Butarque).

A continuación se muestra una imagen obtenida de *Google Maps* con la opción satélite que permite ver la perspectiva aérea del barrio en cuestión, remarcada en blanco.

En la actualidad, el barrio de Butarque puede subdividirse en tres zonas atendiendo a la antigüedad de las viviendas (en el mapa anterior, elipses roja, azul y verde).



Fig. 11: Vista aérea de Butarque. Fuente: elaboración propia a partir de *google maps*.

En la zona norte se encuentran las viviendas más antiguas. Aunque esta zona del barrio pertenezca a Butarque, es como una prolongación de Los Rosales. Se puede observar claramente como la estructura de estas casas es muy similar a las que aparecen justo a su izquierda, pasando las vías del tren ya en el barrio contiguo. En esta parte no hay vivienda nueva y por lo general las casas están ocupadas desde hace bastantes años, por lo que lo más probable es que no haya niños ni parejas jóvenes.

En la zona centro, a ambos lados de una calle principal, la calle Berrocal, aparecen unos edificios de reciente construcción, en forma de urbanizaciones, que suelen tener piscinas y pistas de tenis o pádel en el interior. En estos pisos se encuentran las familias que pueden ser consideradas clientes potenciales, ya que por lo general son parejas jóvenes que han comprado su primera residencia en este barrio.

Se puede apreciar que la zona sur de las señaladas está aún sin construir, pero que las futuras parcelas están bien delimitadas por lo que puede llamarse calles, lo cual da a entender que esas parcelas no tardarán muchos años en convertirse en urbanizaciones

similares a las de la zona central. Esto es una buena señal de cara al negocio de una escuela infantil, ya que un requisito del emplazamiento es que haya niños de entre 0 y 3 años, y si se siguen construyendo urbanizaciones estas atraerán a nuevas familias.

Por último, en la zona más meridional del barrio, alrededor de la M-45 aparece una gran extensión de terreno baldío, la cual puede ser empleada en un futuro para dotar al barrio de mejores instalaciones o tal vez de más viviendas, pero por el momento no parece que haya planes sobre estos terrenos.

Una última comprobación más tangible que la imagen aérea es comprobar en una página dedicada a la venta de viviendas cuántas se ofertan en el barrio de Butarque y sobre todo comprobar si hay obra nueva. (Nota: datos extraídos a 8 de septiembre de 2014)

Tabla 10: Viviendas en venta en Internet

Página web	Viviendas	de las cuales: Obra nueva
fotocasa	126	24
idealista	230	78
tucasa	37	1 (urbanización)
pisos	123	2 (urbanizaciones)

Por los datos obtenidos se puede suponer que entre un 20 y un 30% de las viviendas que se encuentran en venta actualmente en el barrio de Butarque son de obra nueva, lo cual encaja con la hipótesis de barrio mezcla de viviendas nuevas y viejas.

Finalmente, el estudio se puede concluir una vez analizado el número de guarderías y escuelas infantiles de la zona. Mediante dicho estudio se pretende comprobar si el mercado no está saturado; esto es, si en el barrio de Butarque hay más demanda potencial que oferta. Nótese que el análisis sobre los otros centros del barrio se llevará a cabo con más profundidad en el análisis de las fuerzas competitivas del sector.

Según las Páginas Amarillas, hay 7 centros entre guarderías y escuelas infantiles:

- A. Escuela Infantil Trapitos - escuela concertada, 2, 2, 2 aulas
- B. CP El Greco - sólo 2º ciclo
- C. Agrupación Escolar Europa - sólo 2º ciclo
- D. El Duende - escuela privada, 3, 4, 3 aulas
Los Madroños - escuela privada, 1, 1, 2 aulas
Los Pitufos - 1, 1, 1 aulas
- E. Escuela de Educación Infantil Santa Luisa - centro religioso; sin información disponible

(Clave para el número de aulas: 0 a 1 años, 1 a 2 años, 2 a 3 años)



Fig. 12: Mapa de Butarque con las Escuelas Infantiles. Fuente: elaboración propia a partir de Páginas Amarillas.

Descartando los dos centros que ofrecen exclusivamente plazas para el segundo ciclo de la educación infantil (de 3 a 6 años), el número de centros se reduce a 5. Se excluirá también del estudio la Escuela Infantil Santa Luisa por la imposibilidad de conocer datos relativos a la misma.

La normativa sobre el número máximo de alumnos por aula es clara (véase Anexo I):

- 8 alumnos en aulas de 0 -1 años
- 14 alumnos en aulas de 1 - 2 años
- 20 alumnos en aulas de 2 - 3 años

Suponiendo un nivel de ocupación del 100% (capacidad máxima teórica; no real), el número de niños entre 0 y 3 años de edad escolarizados en el barrio de Butarque es de 328. Según los datos proporcionados por el Ayuntamiento de Madrid, el número de bebés en esta franja de edad era de 1704 a 1 de enero de 2013. Aunque los datos se expliquen por sí solos, es conveniente hacer la siguiente puntualización: en el distrito de Villaverde, sobre un total de 8520 niños pertenecientes a la franja de edad en cuestión, 6573 estaban matriculados en algún centro. Esto implica una escolarización del 77%, mientras que los cálculos estimados reflejan que sólo un 19% de los bebés de Butarque están escolarizados. Una diferencia tan grande entre las dos zonas sólo se puede traducir de la siguiente forma: el insuficiente número de guarderías y centros

infantiles en el barrio de Butarque obliga a sus vecinos a desplazarse a los barrios cercanos para encontrar centros donde matricular a sus hijos.

La conclusión tras este breve estudio es que el emplazamiento elegido tiene una demanda insatisfecha en lo que a centros de educación infantiles se refiere, y en consecuencia dota al negocio de unas perspectivas cuanto menos prometedoras.

2.6 Análisis PEST

El análisis PEST es un estudio sobre la coyuntura Política, Económica, Social y Tecnológica que debe llevarse a cabo antes de implantar cualquier negocio para poder analizar el contexto en el que este se enmarcará. Es un análisis previo al DAFO que permitirá empezar a atisbar las debilidades y fortalezas del futuro negocio, y ayudará en cualquier toma de decisión relativa al mismo. Parece evidente que un estudio del marco social, económico y cultural puede ayudar a los emprendedores a enfocar correctamente su negocio, permitiéndoles orientarse hacia una estrategia que les produzca los mayores beneficios posibles.

El análisis PEST fue nombrado por primera vez en 1967 por Francisco Aguilar en su libro "Análisis del entorno empresarial". Posteriormente, dada la evolución de la sociedad y de los asuntos que a esta conciernen, en algunos estudios (dependiendo del sector) se incluyeron el análisis Ecológico y Legal, denominándose así el análisis PEST-EL.

2.6.1 Político

El primer punto a tener en cuenta es que el Estado no considera el primer ciclo de Educación Infantil como una etapa obligatoria en el proceso de escolarización y educación de los menores; existen por supuesto regulaciones y normativa, pero también aparecen ciertos vacíos legales, como la falta de uniformidad o de materias y enseñanzas obligatorias en los programas o la inexistencia de normativa que regule los centros bilingües. Otros aspectos, como la seguridad, el tamaño de la instalaciones o los alumnos por aula están reglados.

A continuación se resumen las imposiciones legales en cuanto al primer ciclo de los centros de educación infantiles. Al no tratarse de un período de educación obligatorio, son las comunidades autónomas (en este caso en concreto la Comunidad Autónoma de Madrid) quienes dictaminan los requisitos a cumplir. Para una lectura detallada de los mismos, consultar el anexo I.

El decreto 18/2008 del 6 de marzo de 2008 establece los requisitos mínimos que deben cumplir aquellos centros destinados a la educación del primer ciclo de educación infantil:

- El centro constará de una denominación genérica, que debe ser Escuela Infantil, así como de una específica
- Los centros deben inscribirse en el Registro de Centros Docentes de la Consejería de Educación
- Se deben cumplir las condiciones higiénicas, acústicas, de seguridad y accesibilidad exigidas por el municipio de Madrid para obtener las licencias municipales
- Las aulas deberán tener un mínimo de 30 m², y además contarán con un baño apto para los alumnos
- En centros de 3 o más unidades (clases), se debe proporcionar además un espacio de usos múltiples de al menos 30 m² y un patio de juegos (interior o exterior) de al menos 60 m²
- Los centros deben contar con un aseo con ducha para los profesores y un despacho para la dirección y la secretaría
- El número de niños por unidad está regulado, siendo el máximo 8, 14 y 20 según sean niños de 0 a 1, de 1 a 2 o de 2 a 3 años de edad
- Los profesionales a cargo de los niños deberán estar en disposición del título de Técnico Superior en Educación Infantil (o titulación equiparable) o bien ser Maestros con la especialidad de Educación Infantil, Profesor de Educación General Básica con la especialidad de educación preescolar (o titulación equiparable)
- El centro debe tener tantos profesionales como unidades didácticas más uno, y como mínimo uno debe ser Maestro

Existen otros aspectos legales a tener en cuenta a la hora de crear un centro de educación infantil.

Se debe consultar al Ayuntamiento si el local elegido puede convertirse en una escuela, ya que es posible que el tipo de construcción imposibilite su utilización para este propósito (por ejemplo, si no tuviera la ventilación adecuada ni se pudieran realizar obras para conseguirla). Se deben llevar a cabo además trámites administrativos, tanto de autorización a través de la Administración como de obtención de la Licencia Municipal necesaria para empezar el funcionamiento. Por

último, una vez obtenida la Licencia, habrá que darse de alta en el epígrafe fiscal correspondiente así como en la Seguridad Social.

2.6.2 Económico

La situación económica actual en España no invita a la creación de nuevas empresas; la crisis que asola el panorama económico español desde el año 2008 no solo ha frenado a posibles futuros emprendedores, sino que también ha llevado a la quiebra a numerosos negocios de todo tipo y condición. El hecho de que la crisis afecte también a las familias implica que no todas las personas pueden permitirse la adquisición de los bienes y servicios de los que disfrutaban en otros momentos de bonanza económica; esto ha provocado que las empresas opten por tomar medidas para mantener a flote sus negocios, como las estrategias *low cost* o la incorporación de servicios adicionales a los negocios tradicionales. Gracias a este tipo de políticas algunos negocios han conseguido sobrevivir, tanto aquellos nuevos, diseñados directamente con alguna de estas estrategias, como otros que tuvieron que hacer una renovación drástica para evitar desaparecer.

Aunque el PIB del primer trimestre de 2014 se haya incrementado porcentualmente un 0,5% con respecto al primer trimestre de 2013, la microeconomía todavía no se ha visto afectada por este crecimiento; los salarios siguen registrando cada vez mayores bajadas (un -0,3% de 2012 a 2013, llegando a 1.624 euros brutos al mes, un 17,1% por debajo de la media europea que son 1.972), y las cifras del paro se recuperan demasiado lentamente, y probablemente gracias al empleo estacional. Además el IPC también ha sufrido aumentos desde que empezó la crisis, lo cual, unido al descenso de los salarios se traduce como una pérdida de poder adquisitivo por parte de los españoles.

Sin embargo, aunque las perspectivas de iniciar un negocio en España no sean demasiado halagüeñas, y aunque la población del país y especialmente la de la Comunidad de Madrid envejezca a pasos agigantados, los centros infantiles donde los padres puedan dejar a sus hijos mientras trabajan son importantes sobre todo por dos motivos: la necesidad de trabajar durante una jornada mayor para poder obtener así más ingresos y contrarrestar el efecto de la pérdida de poder adquisitivo y la necesidad intrínseca al ser humano de procrear y formar una familia.

El Estado intenta impulsar la creación de nuevas empresas reduciendo los impedimentos que estas pueden encontrar; por ejemplo, desde 2013 las empresas de nueva creación pueden tributar el impuesto de sociedades en un 15% durante sus dos primeros años de vida (el resto de las empresas usan un tipo del 30% aunque está previsto un descenso hasta el 25% para 2015).

2.6.3 Social

Hace 50 años, mientras el padre de familia trabajaba para llevar un sueldo a casa, la mujer permanecía en el domicilio y se encargaba de las tareas domésticas. A partir de la década de los 60, coincidiendo con una época de desarrollo económico, las mujeres españolas poco a poco fueron incorporándose al mundo laboral. Este hecho marcó un antes y un después en la sociedad española, otorgando mayor libertad y autonomía a la mujer, y reconociéndola como parte de la fuerza laboral; sin embargo, aquellas labores que ellas desempeñaban en casa, y especialmente el cuidado de los niños, quedaban desatendidas al estar ambos progenitores fuera de casa durante el día.

En los últimos 7 años, es innegable que la economía ha marcado la conducta de los ciudadanos: por un lado, muchas personas han perdido sus empleos, y muchos jóvenes desgraciadamente ni siquiera han sido capaces de encontrar un empleo que les ofrezca una mínima estabilidad; por otra parte, la escasez de trabajos y las bajadas de los sueldos han repercutido en que muchos trabajadores se vean en la obligación de trabajar horas extra cada día.

En la actualidad, teniendo en cuenta que la mujer trabajadora ya es una figura instaurada en la sociedad y el panorama socio-económico dejado por la crisis, las familias deben buscar alternativas de confianza para que cuiden a sus hijos hasta que estén en edad de escolarización. En muchos casos se recurre a los abuelos de los niños, que están jubilados y pueden ayudar a las familias; en otros, a las guarderías, ludotecas, canguros y *au-pairs*.

2.6.4 Tecnológico

El enfoque tecnológico en un negocio de las características del que se trata en este documento no es el más relevante, ya que un centro de educación infantil provee servicios en su mayoría físicos. Sin embargo, en la época actual resulta imposible aislarse del avance tecnológico, ya que este alcanza todos los campos en mayor o menor medida. Cabe destacar que a día de hoy prácticamente la totalidad de las empresas mantienen sus registros informatizados, ya que así garantizan una mayor rapidez de gestión y una actualización casi inmediata de los datos.

Muchos de los juguetes que se fabrican en la actualidad disponen de luces, sonidos o movimiento, y esto es sin duda un gran avance de la tecnología, sobre todo teniendo en cuenta no sólo el hecho de que funcionen sino que además son aptos para el uso infantil. Además, los niños de muy corta edad empiezan ya a estar familiarizados con la tecnología más novedosa al alcance del gran público; entienden el uso de los teléfonos móviles (se lo colocan cerca de la oreja y hablan) y pueden emplear *tablets*, por ejemplo pasando hojas de un libro electrónico u otro documento digital. Existen además programas interactivos, tanto en los ordenadores como en la televisión, que

contribuyen a la educación del niño, como por ejemplo los dibujos animados de Dora la Exploradora. El desarrollo de la tecnología también ha llegado a las aulas en forma de material interactivo, como CDs o películas.

Quizás el elemento tecnológico más controvertido en el contexto infantil sean las cámaras de videovigilancia. En muchas escuelas, la mayoría privadas, cuentan con una instalación de cámaras de seguridad en las aulas y zonas comunes del centro. El principal objetivo es que los padres que quieran puedan acceder desde cualquier dispositivo y mediante la identificación por medio de una contraseña a las imágenes obtenidas a tiempo real de sus hijos. Este es un elemento que probablemente agrade a muchos padres, ya que pueden saber en todo momento lo que está sucediéndole a su hijo y a su alrededor. Sin embargo, la parte menos atrayente de instalar cámaras de vigilancia es la privacidad; aunque muchos padres estén felices con la idea de poder ver a sus hijos siempre que quieran, es posible que no les agrade tanto compartir estos momentos de sus pequeños con el resto de padres del centro.

2.7 Rivalidad en el sector

El análisis de la rivalidad en el sector permite evaluar la rentabilidad potencial de una empresa en función del entorno y descubrir el nivel de competencia no sólo frente a competidores directos sino también a productos que pueden considerarse sustitutivos. Los resultados del análisis deben ser usados posteriormente para elaborar la estrategia de marketing más acertada en función de lo que ofrece la competencia.

Existe una herramienta que fue diseñada para llevar a cabo este proceso, la llamada de las Cinco Fuerzas de Porter. Según el profesor de Harvard Michael Porter, para conocer la situación de una empresa en el mercado es necesario no solamente analizar aquellas empresas que desempeñan una función igual o muy similar, sino también prestar atención a otros negocios que puedan prestar servicios o producir bienes que a ojos del cliente reemplacen a los que la empresa ofrece, a las incursiones de nuevos competidores en el mercado e incluso al poder de negociación de proveedores y clientes.

A continuación se pasa a analizar cada una de las Cinco Fuerzas de Porter.

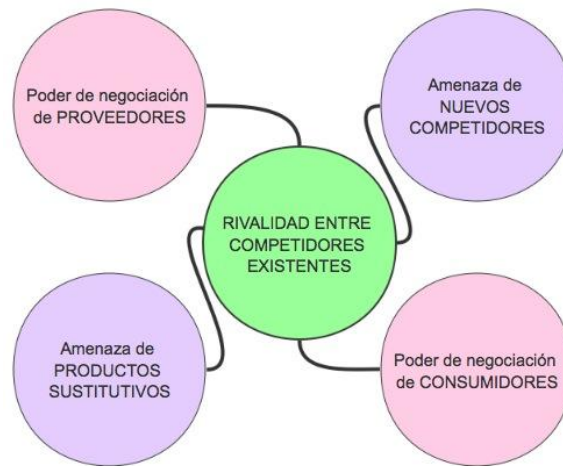


Fig. 13: Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

2.7.1 Poder de negociación de proveedores

En otros sectores, este estudio suele referirse a los proveedores de materias primas, ya que estos pueden influir ampliamente, tanto a la hora de fijar los precios como explorando la posibilidad de convertirse en vendedores además de productores (integración vertical). Cuantos menos proveedores existan en un mercado determinado, más poder tendrán, por ejemplo, para fijar los precios o aumentarlos. Sin embargo, las empresas pueden tener poder también en caso de que a los proveedores les resulte difícil sustituir a sus clientes. Otro detalle a tener en cuenta para evaluar el poder de los proveedores sería la facilidad de cambiar de proveedor por parte de las empresas, considerando sobre todo los costes asociados a esta operación.

En el caso concreto de los centros de educación, al tratarse de una empresa que proporciona exclusivamente servicios no existen proveedores de materias primas y por tanto esta parte del análisis resulta poco útil.

2.7.2 Poder de negociación de consumidores

En general, cuanto mayor sea el número de clientes, mayor será también el poder que estos puedan ejercer sobre las empresas.

Al tratarse de un servicio y no de un bien, es muy probable que existan grandes diferencias entre lo que ofrecen los diferentes centros, ya que el cuidado y la atención a los menores no está estandarizado, cada centro puede elegir qué servicios prestar y cómo hacerlo (respetando siempre los marcos legales y de seguridad). Contrariamente a lo que sucedía con los proveedores, al tratarse de una empresa que ofrece servicios, los clientes tienen un gran poder, ya que en el caso de que el servicio les resulte por debajo de sus expectativas en cualquier sentido tendrán la opción de rescindir el

contrato y buscar otro centro para sus hijos. Además, un cliente descontento tiene importantes connotaciones para una escuela infantil, ya que puede sembrar dudas entre otros padres, sean clientes reales o potenciales, y puede tener terribles consecuencias, ya que la mala imagen y la mala prensa pueden llevar a la desconfianza generalizada de los padres, pérdida de clientela y eventualmente al cierre.

Es lógico pensar que los clientes poseen un alto nivel de exigencia, ya que el servicio se presta directamente sobre bebés, lo cual debe llevar a la conclusión por parte de las empresas de que la calidad del servicio prestado debe ser excepcional. Por otro lado, existen otros factores que favorecen a las escuelas, como es la escasez de centros en la zona, lo cual dificulta la sustitución de un centro por otro. Otro punto que se debe tener en cuenta es la información de la que disponen los clientes para elegir una empresa u otra; la accesibilidad, tanto en persona a las instalaciones del centro como de atención telefónica, y la información en internet y a través de redes sociales puede ser crucial para que un centro sea elegido o quede automáticamente descartado por los padres.

2.7.3 Amenaza de nuevos competidores

La entrada en el mercado por parte de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada que este posea. En el caso concreto del que se ocupa el presente documento, las barreras de entrada a considerar son:

- La economía de escala: la economía de escala es un fenómeno microeconómico que consiste en el abaratamiento de los costes al aumentar el número de bienes producidos. En los centros infantiles aparece este fenómeno, aunque con matices, ya que si bien es cierto que los costes disminuyen a medida que la ocupación llega a sus niveles máximos, estos no vienen marcados por el nivel de trabajo o de producción sino que están establecidos por normativa (el ratio máximo de alumnos por aula es de 8, 14 y 22 de menor a mayor edad). Por otra parte, cuanto mayor sea el local donde se instalará la escuela, se podrá dar una mayor economía de escala, pero obviamente la elección del local vendrá condicionada por las previsiones de demanda a medio plazo incluidas en el Plan de Negocio, lo cual imposibilita una ampliación futura del número de aulas.
- El capital inicial: la entrada en el mercado es relativamente sencilla atendiendo a este criterio, ya que la inversión inicial no es muy elevada.
- La curva de experiencia: la experiencia y el *know how* son activos muy importantes en una empresa, ya que forman unas bases sólidas para el desarrollo de la actividad. A lo largo del tiempo, las empresas acumulan este conocimiento en los diferentes ámbitos de la empresa, ya sea al llevar a cabo la actividad como en el trato al cliente o en la gestión del centro.

Teniendo en cuenta el panorama económico actual, cada vez existen más personas que se animan a emprender, y si a eso se le suma la escasez de centros de educación por la zona, no resultaría descabellado suponer que algún vecino del barrio o de las cercanías que desee montar un negocio se decantase por una escuela infantil. Existen incluso franquicias, como ChiquiTín o Kids&Us, que dotan al franquiciado de las instalaciones necesarias, asesorándole a la hora de elegir el local y la zona donde ubicar el centro, y ponen a su servicio técnicas de marketing y contratos con proveedores, además de ayudar en la gestión del centro. Aunque resulte algo más costosa, esta opción puede ser más cómoda para algunos futuros emprendedores, y el hecho de verse respaldados por una gran marca reconocible los puede situar en una situación ventajosa frente a otros nuevos competidores o incluso a pequeños centros de reciente incorporación.

2.7.4 Amenaza de productos sustitutos

Por productos sustitutos se entienden aquellos servicios que difieren del servicio sometido a estudio, pero que pueden ser usados como alternativa. En el caso concreto de las escuelas infantiles, existen los siguientes productos sustitutos:

- **Abuelos y parientes jubilados:** es el producto sustitutivo por excelencia para aquellas familias que cuenten con una persona jubilada de confianza que se preste a cuidar a los niños, ya que ofrece a la familia la mayor garantía posible y sin gastar dinero a cambio del servicio. Habitualmente son los abuelos, pero también pueden ser personas con otro grado de parentesco; los únicos requisitos son la disponibilidad (física y horaria) y las ganas. Existe una tercera condición que es la cercanía de la vivienda de los abuelos o parientes, ya sea para que ellos se acerquen al domicilio familiar para ejercer allí su labor o bien que los padres puedan llevar a sus hijos a la zona donde habiten los abuelos antes de comenzar su jornada laboral.
- **Canguros:** las canguros son personas que se encargan del cuidado de los niños en el domicilio de la familia. Su tarea es velar por el bienestar de los menores mientras sus padres no estén en casa o el tiempo que requieran de sus servicios. Normalmente suelen ser personas de confianza ya sea de la propia familia o recomendados a través de amigos y conocidos, pero también pueden ser encontradas por internet. La canguro y la familia llegarán a un acuerdo acerca de las condiciones económicas y laborales (salario, número de horas, ayuda o no en tareas domésticas, etc.). El sueldo es muy variable, aunque por lo general cuando se trata de canguros contratadas por meses (en contraposición a por horas) se suele aproximar a la mensualidad que se paga en una guardería o escuela infantil de la zona de residencia.

- *Au-pair*: prestan el mismo servicio que las canguros, pero proceden de otro país y además de cuidar a los niños es su deber hablar con ellos en su lengua materna para que los pequeños se vayan familiarizando con ella y les sea más fácil su aprendizaje. Las *au-pairs* suelen alojarse con la propia familia y entre sus tareas es habitual que se encuentre el ayudar con las labores del hogar. Generalmente son de habla inglesa pero también existen familias que contratan *au-pairs* con otra lengua materna (francés, alemán, italiano, etc.) dependiendo de la lengua que prefieran que aprendan sus hijos. Las *au-pairs* se suelen contratar a través de agencias, que ponen en contacto a las cuidadoras con las familias y gestionan las condiciones mínimas del trabajo, aunque finalmente el contrato o acuerdo se producen entre las partes interesadas. Según la agencia líder en internet, *AuPair World*, en España no existe una regulación expresa en estos convenios, pero el salario debería situarse entre los 50 y 70 euros semanales por una jornada también semanal de 30 horas.

En la coyuntura específica del barrio de Butarque se puede además señalar otro producto sustitutivo: la Escuela Infantil Santa Luisa. Aunque sea una escuela infantil privada de primer ciclo, cuenta con una gran diferencia con respecto a la Escuela Happy Hippo y al resto de escuelas de la zona; su marcado carácter religioso. Esta escuela está pertenece a la FEyE (Fundación Educación y Evangelio) y además de educar a los alumnos en las competencias básicas de lenguaje y desarrollo cognitivo, motriz, afectivo y de personalidad tienen también una función evangelizadora, de enseñanza de las doctrinas cristianas a los menores. Al realizar el presente estudio se ha considerado este centro como un producto sustitutivo porque se estima que la elección de una escuela con estas características será un elemento decisivo para las familias, esto es, aquellas familias que deseen dar a sus hijos una educación religiosa en la escuela buscarán exclusivamente este tipo de centros, mientras que otras familias laicas o que no consideren la religión una enseñanza propia del centro sino de la familia lo descartarán de inmediato.

Por la ausencia de ludotecas, guarderías y centros públicos en la zona no se han considerado este tipo de establecimientos que, de existir, sí deberían haber sido incluidos en el análisis.

2.7.5 Rivalidad entre competidores

Los diferentes centros que se analizan a continuación son aquellos con características similares (centros privados, aconfesionales) que se encuentran en el barrio de Butarque. Las directoras del centro son conscientes de que es muy posible que otros centros de alguno de los otros barrios de Villaverde, especialmente de Los Rosales por ser colindante, también debieran ser considerados como competidores. Sin embargo, para simplificar el estudio y dado que la capacidad teórica de las escuelas de Butarque

no cubre la demanda potencial del barrio, es estudio se limitará geográficamente al mismo.

Dichos centros, citados anteriormente en el estudio de la localización, son:

- Escuela Infantil Trapitos
- Escuela Infantil Los Madroños
- Escuela Infantil El Duende
- Escuela Infantil Los Pitufos

A continuación se recogen en una tabla las características de cada uno de los centros:

Tabla 11: Comparativa entre las escuelas infantiles de Butarque

	El El Duende	El Los Madroños	El Los Pitufos	El Trapitos
Tipo de centro	Privado	Privado	Privado	Concertado y Privado
¿Cheque guardería?	Sí	Sí	Sí	Sí
Número de aulas (0/1/2 años)	3 / 4 / 3	1 / 1 / 2	1 / 1 / 1	1 / 3 / 2
Porcentaje ocupación	100%	80-90%	70-80%	80-90%
Horario ampliado	6:30 a 20 h.	7 a 20 h.	7 a 18 h.	7 a 19 h.
Precio horario básico	365	370	355	350
Página web	Sí	Sí	No	Sí
Valoración	★★★★	★★	★	★★
Servicios:				
Cocina	Sí	No	No	No
Inglés	Sí	Sí	Sí	Sí, diario
Inglés nativo	No	No	No	Opcional
Piscina	Opcional	No	Sí	Opcional
Patio exterior	No	Sí	No	No(Semicubierto)
Escuela de verano	Sí	Sí	No	Sí
Escaleras	Sí	Sí	No	No
Psicólogo	Sí	Sí	No	No
Logopeda	Sí	No	No	No
Pediatra	Sí	No	No	No
Uniforme	Sí	Sí	No	No
Talleres padres	Sí	Pilates	Sí	Sí
Recogida colegio	Sí	No	Sí	Sí
Edad mínima	4 meses	4 meses	4 meses	4 meses
Cumpleaños	Sí	Sí	Sí	No
Fines de semana	No	No	No	No
Web cam	Sí	No	No	No

Campos que requieren de una explicación:

- Porcentaje de ocupación: estimado por los propios trabajadores del centro
- Valoración: el campo de valoración es una puntuación de 0 a 5 atendiendo a las impresiones de la Dirección y teniendo también en cuenta opiniones de trabajadores del sector y familias de la zona.
- Escaleras: aquellos centros que cuenten con escaleras, ya sea para acceder o bien porque la disposición del centro cuente con más de una planta. Las escaleras son un elemento de riesgo para los menores y por tanto deben ser evitadas.
- Recogida colegio: algunas escuelas ofrecen la posibilidad de que los hermanos mayores de los alumnos esperen a sus padres en el centro cuando acabe el colegio (un autobús escolar los transporta desde determinados colegios del barrio al centro).

Las conclusiones que se extraen tras el análisis de la rivalidad del sector son:

- El mercado no está saturado, lo cual facilita la entrada no sólo de la Escuela Infantil Happy Hippo sino también de posibles nuevos competidores
- El servicio no está estandarizado, por lo que la diferenciación puede ser una clave para atraer y mantener a los clientes
- El estándar de calidad debe ser siempre alto para evitar quejas y clientes descontentos, porque pueden traducirse en grandes pérdidas para la empresa
- El centro deberá contar con servicios parejos a los que poseen las escuelas de la zona para poder encontrarse a su mismo nivel cuando los clientes potenciales evalúen las alternativas

2.8 Mercado objetivo

El último paso que completa el análisis de mercado es aquel que estudia y analiza el mercado objetivo. Para saber cuáles son los clientes potenciales de una empresa se suele seguir la estrategia de segmentación del mercado. Con esta técnica se estratifica o fracciona el mercado en función de una o varias características sociales, demográficas o económicas para así poder elegir la franja en la que desea centrarse la empresa, identificar el perfil de los clientes potenciales y orientar la estrategia de marketing hacia ellos para que sea más efectiva.

2.8.1 Segmentación del mercado objetivo:

Se entiende por clientes potenciales aquellas familias con hijos de entre 0 y 3 años de edad cuyos progenitores estén empleados fuera de casa. La condición de trabajo fuera del hogar es necesaria no sólo por el hecho de que un trabajador doméstico puede decidir no escolarizar a sus hijos en esta franja de edad, sino también porque si ambos progenitores se encuentran en esta situación, con toda seguridad serán beneficiarios del cheque guardería, lo cual podría condicionar su elección del centro a favor de uno privado.

La primera característica empleada para segmentar el mercado es lugar de residencia de los clientes. En un mercado como el de las escuelas infantiles, los padres buscan centros próximos a sus hogares o a sus puestos de trabajo (se ha preferido dar prioridad a la residencia por ser más fácil la extracción de datos). En este caso concreto, los clientes potenciales serán principalmente las familias del barrio de Butarque y de manera complementaria algunos vecinos del barrio de Los Rosales por ser este colindante (la estratificación por lugar de residencia viene detallada en el apartado de Localización). De este análisis se extrajo la conclusión de que el número de escuelas en el barrio de Butarque es claramente insuficiente.

La segunda variable que se debe estudiar es la económica. Se debería estratificar la sociedad del barrio de Butarque atendiendo a sus diferentes niveles de renta para poder elegir el desembolso que los clientes potenciales estarían dispuestos a realizar, y programar las actividades y servicios del centro en consecuencia.

Lamentablemente, los datos acerca de la renta no son accesibles, por lo que la dirección del centro decide establecer un nivel de precios en consonancia con el resto de centros de características similares de la zona y basar sus estimaciones en el hecho de que las plazas ofertadas por los centros actuales no llegan a cubrir el 20% del número de bebés mientras que la media madrileña de alumnos de estas edades matriculados está en torno al 43%, y el porcentaje de bebés escolarizados en Villaverde ronda el 77% (para más información véase el apartado de Localización).

Por tanto, los clientes potenciales son las familias que residen en el barrio de Butarque, que cuentan con ambos progenitores trabajando fuera de casa y que están dispuestos a abonar una cantidad mensual de entre 300 y 400 euros (brutos, sin excluir el importe del cheque guardería) por el cuidado y educación de sus hijos.

Plan de Negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 3: Estrategia

3.1 Justificación de la oportunidad

Con la coyuntura económica actual ser emprendedor y no rendirse ni fracasar es casi misión imposible. Sin embargo existen algunas áreas de negocio que siguen generando beneficios, mercados que no están explotados al 100%, oportunidades de negocio recurriendo a estrategias de marketing como el *low cost*, con las que el empresario consigue su beneficio rebajando costes (aquellos superfluos o que no dan valor al producto).

En el presente documento se pretende entre otras cosas demostrar que el sector de la educación infantil aún puede albergar nuevas empresas, nuevos competidores, especialmente en las zonas jóvenes o de reciente construcción. Aunque posteriormente se realizará un estudio en profundidad de las características del emplazamiento, sería conveniente realizar un análisis previo para constatar que efectivamente hay cabida en el mercado de la educación infantil de la ciudad de Madrid.

El primer punto lógico de estudio es la natalidad; tras una tendencia al alza se puede observar que en los últimos 3 años el número de nacimientos en Madrid se ha ido reduciendo progresivamente.



Fig. 14: Evolución de la natalidad. Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Datos a 1 de enero.

Pese a las perspectivas poco halagüeñas de este dato, se debe tener en cuenta que en la ciudad de Madrid hay muchos distritos con un avanzado envejecimiento de la población, mientras que otros cuentan con una población más joven. En el apartado

dedicado a la localización del centro se estudiarán aquellas zonas con una mayor tasa de natalidad.

La Consejería de Educación, Juventud y Deporte de la Comunidad de Madrid publica con carácter anual un documento de título “Datos y Cifras de la Educación” en el que aportan diferentes datos, gráficas y estadísticas acerca de la escolarización en las diferentes etapas de la educación, clasificando los alumnos por tipo de instituciones y nacionalidad.

De la publicación correspondiente al curso 2013/2014 son relevantes cuatro imágenes para el presente estudio.

En primer lugar aparece una gráfica en la que consta que Madrid es la segunda Comunidad Autónoma con un mayor porcentaje de bebés de entre 0 y 3 años de edad escolarizados, sólo por detrás del País Vasco, y 10 puntos por encima de la media española.

Tasa neta de escolaridad 0-3 años, por Comunidad Autónoma. Curso 2012-2013

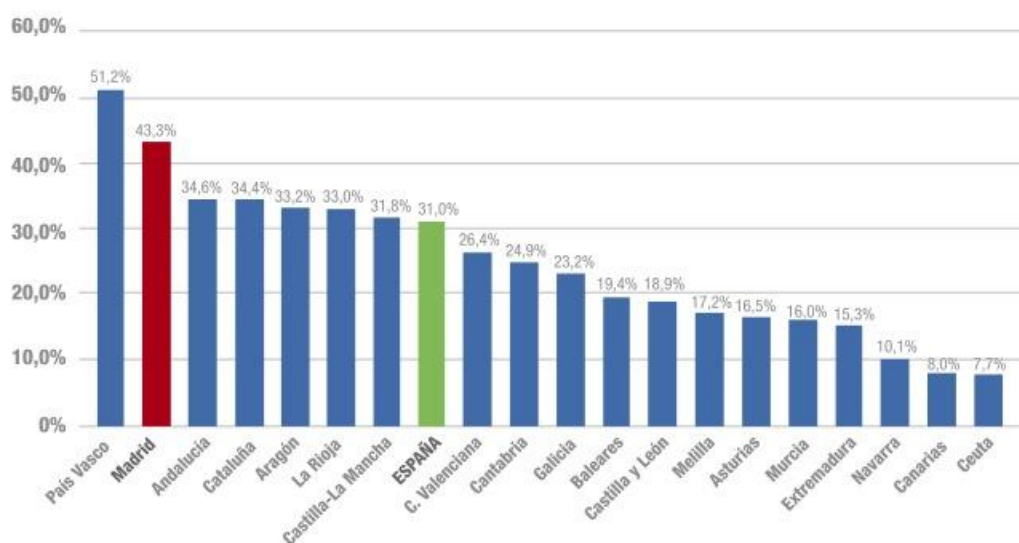


Fig. 15: Tasa neta de escolaridad. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014

Este dato es importante porque pese a que la escolarización en el primer ciclo de la educación infantil no es obligatoria, en Madrid prácticamente el 50% de los bebés acuden a un centro.

La siguiente imagen corresponde al número de alumnos escolarizados por curso académico en la Comunidad de Madrid.

Evolución de alumnos de Educación Infantil (0-3 años)

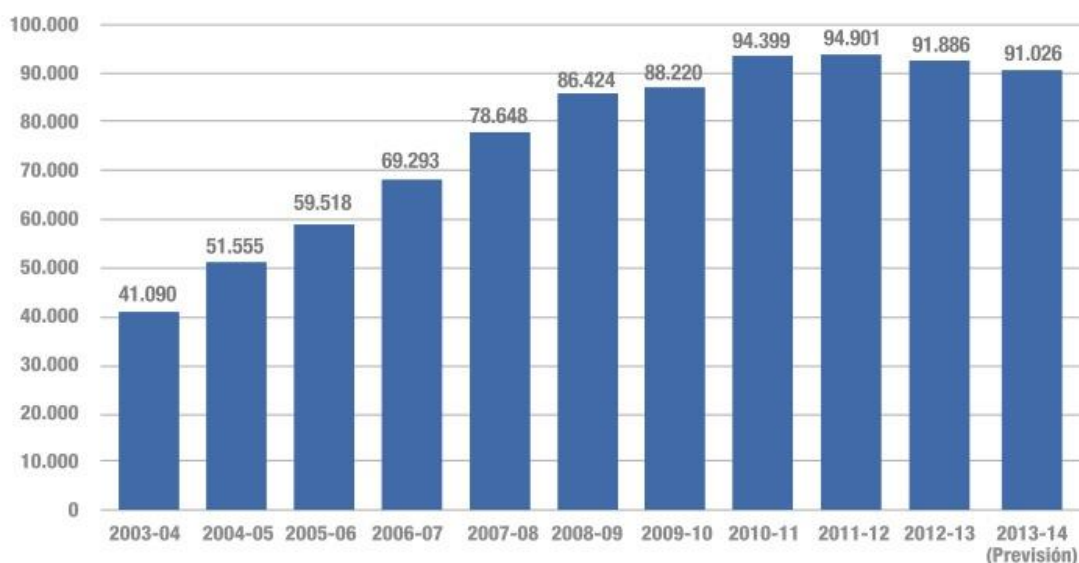


Fig. 16: Evolución de alumnos de Educación infantil. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.

Aunque los datos de descenso de la natalidad fueron obtenidos de la ciudad de Madrid se puede observar que la forma de ambas gráficas es la misma, de lo que se deduce que no ha disminuido el porcentaje de familias que deciden escolarizar a sus hijos, sino que el descenso se debe a una menor tasa de natalidad.

En el documento citado anteriormente aparece una clasificación del número de alumnos del primer ciclo de educación infantil atendiendo a la edad y al régimen de financiación del centro.

Tabla 12: Distribución de los alumnos por edad y tipo de centro. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.

E. Infantil de 0 a 3 años de edad	Total	Menos de 1 año	1 año	2 años
Total	91.886	10.820	33.288	47.778
C. Públicos	41.550	4.749	15.288	21.513
C. Concertados	3.794	462	1.383	1.949
C. Privados	46.542	5.609	16.617	24.316
C. Privados con ayudas a la escolarización	30.741			
C. Privados sin ayudas a la escolarización	15.801			

Según estos datos, la mayoría de las familias apuesta por centros privados, tanto en las cifras totales como para cada uno de los tramos de edades. Este es sin duda uno de los mejores datos de los obtenidos hasta el momento, y no cabe duda de que esta distribución está favorecida por el cheque guardería.

La última gráfica muestra la evolución del porcentaje de alumnos escolarizados en relación a la población total por edades.

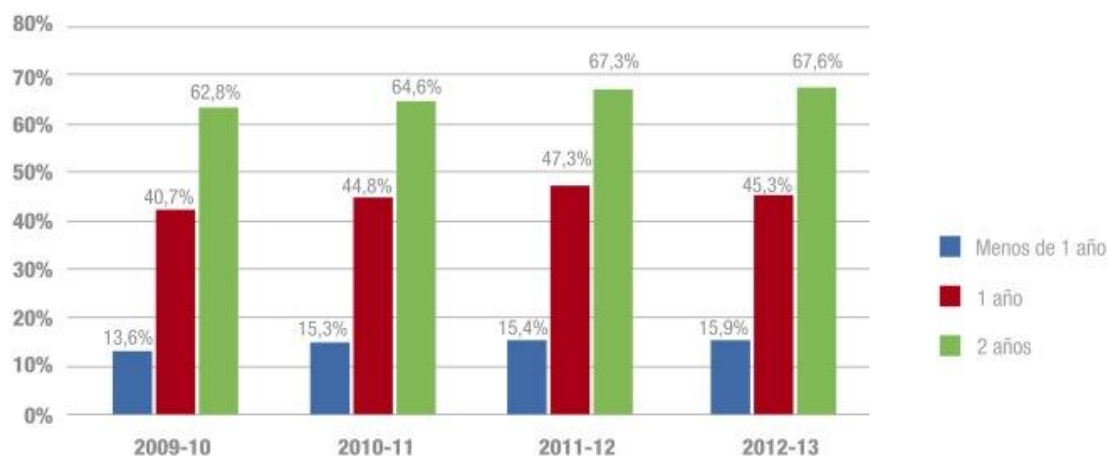


Fig. 17: Evolución del porcentaje de alumnos escolarizados. Fuente: Datos y cifras de la educación 2013 - 2014.

La importancia de este gráfico no es más que la de constatar que las familias son más proclives a inscribir a sus hijos en un centro cuanto mayores son. A la hora de montar una escuela infantil esto se puede traducir como una necesidad de dedicarle un mayor número de aulas a la franja de edad de 2 a 3 años.

Otro detalle que se extrae de la gráfica anterior es la tendencia creciente de escolarizar también a los más pequeños, lo cual lleva al siguiente argumento para justificar la oportunidad: la necesaria incorporación de la mujer al mundo laboral. Aunque se profundizará en este tema en el análisis PEST, cabe destacar que el número de mujeres que no desean trabajar fuera de casa cada vez es menor. La necesidad de las unidades familiares de contar con mayores ingresos ligada a la precariedad de los contratos en muchos casos hacen que la mujer cada vez se reincorpore antes a su trabajo (limitándose en muchos casos al periodo de baja).

Por último, se debe mencionar la importante labor que llevan a cabo los centros de educación infantil de primer ciclo. Por un lado, las escuelas estimulan y motivan a los pequeños, con los consiguientes beneficios que esto les reporta. Los niños que acuden a una escuela infantil están más preparados para la escolarización obligatoria en tanto que ya conocen cómo funciona un entorno educativo. Además es muy posible que hayan desarrollado competencias que los niños que no hayan acudido a escuelas aún no posean, ya que en los centros se trabaja el desarrollo tanto físico como intelectual y emocional de los alumnos. Por otro lado, las escuelas responden a las nuevas necesidades de las familias, proveyéndolas de un lugar de confianza donde poder dejar a sus hijos mientras ellos trabajan.

En resumen, la oportunidad de negocio se basa en:

- El elevado número de alumnos escolarizados en la Comunidad de Madrid
- La necesidad de la conciliación de la vida familiar y laboral de las familias
- La incorporación de la mujer al mundo laboral
- La reciente preferencia de las familias hacia los centros privados (gracias al cheque guardería)
- La conciencia del beneficio de la escolarización temprana

3.2 Misión, Valores y Visión

Para establecer las estrategias se debe definir el punto en el que se encuentra la empresa y concretar dónde se pretende estar en un futuro. Para ello se establece la misión y visión de la empresa.

3.2.1 Misión

La misión debe establecer claramente la identidad, la actividad y la finalidad u objetivos de la empresa. La forma más sencilla de determinar estos puntos es haciendo que la Dirección conteste a las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿Para quién lo hacemos?

El centro de Educación Infantil Happy Hippo quiere:

- Ser reconocido como una escuela de confianza, que educa a los niños basándose en el respeto y la igualdad en un ambiente de juegos y armonía
- Fomentar el desarrollo cognitivo desde edades muy tempranas, ya que en esta etapa de la vida es cuando el ser humano posee mayor capacidad de aprendizaje
- Hacer un especial énfasis en el aprendizaje de la lengua inglesa, ya que será muy necesaria en el futuro de los niños
- Ayudar a los alumnos en su primera aproximación a las nuevas tecnologías
- Garantizar la tranquilidad de los padres cuando dejen a sus hijos en el centro

3.2.2 Valores

Los valores son los principios básicos que deben regir la forma de actuar de la empresa para ajustarse a la misión.

Los valores esenciales de los trabajadores del centro de Educación Infantil Happy Hippo son la responsabilidad, el cariño, la amabilidad y la profesionalidad.

Dado que los alumnos del centro aún deben formar su personalidad, desde el centro de Educación Happy Hippo se promoverá:

- La autonomía personal
- El desarrollo de las inteligencias múltiples
- El bilingüismo
- Las habilidades sociales y la regulación del comportamiento
- El desarrollo psicológico y emocional
- La autoestima y la autoconfianza
- La curiosidad y la experimentación

Los valores que el centro quiere inculcar a sus alumnos son la igualdad, la solidaridad, el respeto, el compañerismo, el amor y la felicidad.

3.2.3 Visión

La visión pretende dar una descripción positiva y realista sobre el futuro de la empresa. Debe ser un reflejo de la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, y contar con características medibles, atractivas y sobre todo factibles. La visión será una serie de ideas claras y fáciles de entender, inspiradora tanto para los trabajadores del centro como para los clientes y debe estar enmarcada en un horizonte temporal de entre 3 y 5 años.

Con el paso de los años, el centro de Educación Infantil Happy Hippo pretende:

- Poseer una marca reconocida y respetada en el barrio del emplazamiento
- Ser sinónimo de bilingüismo, de una escuela profesional, de confianza y que da un trato excelente hacia alumnos y familias.
- Representar la conciliación de la vida laboral y familiar de los clientes
- Ser la segunda escuela en cuanto a número de alumnos en la zona, sólo por detrás del líder

3.3 Estrategia de negocio

A la hora de comercializar un producto no basta con que el producto sea útil para los clientes potenciales, es necesario presentarlo como un producto atractivo para que puedan percibir los beneficios que obtendrían en caso de adquirirlo. La estrategia de negocio se ocupa de definir la diferenciación y el posicionamiento del producto en el mercado, dos de las claves para conseguir que los clientes potenciales se conviertan en clientes reales.

La diferenciación del producto consiste en incorporar una serie de características que lo distinguen de otros productos o de un producto tipo o estándar y que lo hagan deseable a ojos de los clientes. El posicionamiento es la imagen que el cliente tiene del producto, lo que le evoca o sugiere. Las empresas no pueden controlar el posicionamiento, pero deben intentarlo mediante la diferenciación y la publicidad.

El primer punto para elegir las características que se quieren potenciar es confiar en el producto que se va a comercializar, en el presente estudio se trata del servicio de educación y cuidado de menores de entre 0 y 3 años de edad. Los emprendedores deben tener la seguridad de que el producto es bueno (fiable, útil, de calidad) y que además tiene cabida en el mercado. Partiendo de esta base se deben resaltar aquellas condiciones que tiene el producto para ser más apetecible que el de la competencia.

Las variables de diferenciación pueden ser muy diversas:

Tabla 13: Resumen de las variables de diferenciación. Fuente: Presentación de Marketing. Autor: Prof. Juan Castillo

PRODUCTO	SERVICIOS/CANALES	PERSONAL	IMAGEN
VERSIONES/VARIEDADES DE PRESENTACIÓN: tamaño, forma,...	ENTREGA: velocidad, atención y precisión	COMPETENCIA: capacidad y conocimientos requeridos	Identidad: manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse
CARACTERÍSTICAS ADICIONALES: Comparar coste para la empresa y valor para el cliente	INSTALACIÓN: conseguir que un producto sea operativo en lugar y tiempo previstos	CORTESÍA: amables, respetuosos y considerados	Imagen: manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos
NIVEL DE CALIDAD: bajo, medio, alto, superior. Debe ser apropiado a su público objetivo y al que fija la competencia	FORMACIÓN: al cliente sobre cómo utilizar adecuada y eficientemente el producto	CREDIBILIDAD: se puede confiar en ellos	SÍMBOLOS: logotipos, dibujos o imágenes, colores, asociación con famosos o sus actividades: Banesto, IBM, 3M...
UNIFORMIDAD: No hay diferencias entre unidades del mismo producto	ASESORÍA TÉCNICA	FIABILIDAD: desarrollan el servicio con consistencia y precisión	MEDIOS: catálogos, memorias anuales
DURACIÓN: vida esperada de un producto. Mayor que su periodo de obsolescencia tecnológica	REPARACIÓN y OTROS adicionales:	RESPONSABILIDAD	Notas de prensa, publicidad, material oficina propio
FIABILIDAD: probabilidad de no fallo en un periodo concreto	• Mejores garantías	COMUNICACIÓN: capacidad de comprender a los clientes y comunicarse con claridad	ATMÓSFERA: Microsoft (joven, dinámica, empresa de conocimiento...)
REPARABILIDAD: Facilidad de puesta funcionamiento. sencillez, tiempo de espera	• Premios y descuentos por seguir comprando		ACONTECIMIENTOS: sociales (Cola-Cao y J.J.Olímpicos; mecenazgo cultural, ...)
ESTILO: nivel de adaptación al gusto y estética del comprador	• Reciclaje del producto usado		
DISEÑO: No solo apariencia (i-pad). Fuerza integradora. Característica resumen de las anteriores; conjunto de atributos que afectan a la imagen y a la función del producto a ojos de los consumidores	CANALES: Canales de marketing directo o de distribución		

Las variables de diferenciación son muy importantes porque van a ser las que identifiquen el producto; esto no quiere decir que a la hora de diseñarlo se preste menos atención al resto de propiedades, sino que se pretende que al escuchar o leer la marca el cliente haga una asociación mental de la misma con la variable o variables elegidas. Naturalmente la elección de las variables de diferenciación no es trivial, sino que viene marcada por la misión y la visión del negocio, ya que es ahí donde se ha definido el carácter de la empresa.

Para que una estrategia de diferenciación funcione, lo habitual es elegir entre una y tres variables de diferenciación. El argumento es sencillo; cuantas más ideas se intenten introducir en el cliente, más disperso le resultará todo, y el resultado será que el cliente potencial no reaccionará como se esperaba debido a la sobreestimulación.

La estrategia de diferenciación del centro Happy Hippo se basa en tres características claramente jerarquizadas:

1º. Enseñanza de inglés por profesores nativos: es sin duda la característica más diferenciadora de todas, ya que el resto de centros de la zona no ofertan clases impartidas por ingleses nativos excepto la Escuela Infantil El Duende, que lo hace de forma optativa. Se debe aprovechar por tanto que la escuela posee una variable diferenciadora real y tangible, y centrar los esfuerzos de marketing en transmitírselo a los clientes.

2º. El trato a padres y alumnos: desde la Dirección se quiere hacer hincapié en este factor por ser el elemento primordial a la hora de elegir un centro. De nada sirve promocionarse como una escuela bilingüe con actividades variadas y procesos educativos a la última si no se gana antes la confianza de los padres y futuros clientes. Es por tanto básico transmitir una imagen de seriedad y responsabilidad en el proceder perfectamente compatibilizada con la amabilidad y el cariño tanto a los niños como a sus familiares.

3º. La imagen: las socias han trabajado en el diseño de un logotipo reconocible y en consonancia con los valores del centro. Además se ha planificado la decoración de la fachada con un motivo infantil y colorido que servirá de reclamo para los clientes.



Fig. 18: Motivos para la decoración de la fachada del centro. Fuente: internet, elaboración propia.

La imagen de la izquierda será el motivo principal de la fachada, y el cartel (la imagen de la derecha) se incluiría en el diseño o bien se aprovecharía algún elemento arquitectónico para destacarlo, por ejemplo la puerta principal o las ventanas.

3.4 Estrategia Competitiva

El término “estrategia competitiva” hace referencia al papel que una empresa juega en el mercado con respecto a sus competidores directos. Hay cuatro estrategias diferentes que pueden ser adoptadas:

- Líder: ocupa la mayor cuota de mercado. Sus intereses son ampliar el mercado, ya sea intentando atraer a clientes o usuarios que hasta el momento no hayan mostrado interés por el servicio o producto, incorporando un nuevo servicio o ampliando la zona geográfica, o también promoviendo un uso mayor o diferente del que se daba hasta ahora. El líder del mercado debe mantener su cuota de mercado, y para ello deberá mostrar capacidad de innovación y mantener la calidad ofrecida. En ocasiones puede verse atacado por competidores, entonces deberá atacar a quienes lo desafíen y siempre marcar las pautas del mercado.
- Retador: las empresas retadoras normalmente ocupan entre el segundo y el quinto puesto, y su objetivo es recortar distancias con el líder y, en algunos casos, intentar sobrepasarlo. Pueden actuar intentando apropiarse de parte de la clientela del líder, lo cual es una estrategia arriesgada pero muy ventajosa si sale bien, o intentar atacar a empresas iguales o más pequeñas que ella. Existen mecanismos muy variados para desarrollar la estrategia de empresa retadora, como incorporar numerosos descuentos, ampliar, desarrollar o mejorar los productos, reducir los costes operativos o incluso ofrecer productos de peor calidad pero mucho más baratos. Un ejemplo claro de empresa retadora es Pepsi, que intenta arrebatarse cuota de mercado a Coca Cola.
- Seguidor: las empresas seguidoras eligen la imitación en lugar de la confrontación. Es una estrategia común en mercados que requieren fuertes inversiones, que presentan una alta sensibilidad al precio o si la diferenciación del producto es difícil. El seguidor puede ser un falsificador si decide duplicar el producto tal cual, pero actuará en el mercado negro, ya que esta opción está al margen de la ley, o puede ser clónico, si reproduce el producto pero cambia algún pequeño detalle pero mantiene el envasado o la forma de presentación parecidos a los del líder. Los seguidores más éticos optan por ser imitadores (copia la esencia del producto pero lo diferencia en el envasado, precio o con la publicidad) o adaptadores (adapta los productos basándose en los ofertados por el líder, llegando a mejorarlos en algunas ocasiones). Las empresas adaptadoras pueden convertirse, llegado un punto, en empresas retadoras.
- Especialista en nichos: una alternativa a ser seguidor o retador, en mercados saturados, puede ser convertirse en especialista en nichos de mercado., esto es, convertirse en la empresa líder de un pequeño sector del mercado que las grandes empresas no cubren por no considerarlo suficientemente atractivo.

Tras el estudio de mercado y el análisis de la competencia, es evidente que el líder del mercado en el barrio de Butarque es la Escuela Infantil El Duende, ya que no sólo tiene las mejores instalaciones, sino que tiene también el mayor número de alumnos y cuenta además con el reconocimiento del barrio. La Escuela Infantil Los Madroños puede estar optando tanto por una estrategia de seguidora como de retadora, ya que muestra características de ambas. Se podría decir que la Escuela Infantil Trapitos y la Escuela Infantil Pitufos son seguidores, aunque su estrategia de seguimiento no es demasiado tangible, sino que más bien parece que se limitan a sobrevivir.

La estrategia que a priori parece tener más sentido para la Escuela Infantil Happy Hippo es la de seguidora adaptadora, ya que es una estrategia conservadora muy útil al incorporarse a un mercado en el que la diferenciación es difícil. Una vez que la empresa consiga asentarse y hacerse con una cuota de mercado, siempre y cuando la capacidad del centro esté próxima a la ocupación total y se prevea una demanda creciente en años venideros, la estrategia puede transformarse en retadora, ya que se ofrecen servicios que el líder no tiene (profesorado bilingüe para todos los alumnos y uso de *tablets*), y además se puede incurrir en labores de mejora del centro para paliar las debilidades y ofrecer unas instalaciones mejores además de dos nuevas aulas (véase el apartado Objetivos a corto, medio y largo plazo, dentro del Capítulo 4: Plan de Operaciones).

3.5 Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta muy útil para tomar decisiones sobre el futuro de un negocio. Gracias a la simplicidad a la hora de elaborarlo y a su estandarización, es un análisis que se puede realizar en cualquier empresa, independientemente del sector al que pertenezca, de la actividad desempeñada o incluso del tamaño. Con esta herramienta se pretende describir el estado de la empresa, tanto internamente como de cara al exterior, y en base a las características obtenidas, trazar una estrategia o plan de acción para el futuro de la misma, ya sea para aprovechar alguna oportunidad o para bloquear posibles amenazas.

Tabla 14: Análisis DAFO

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Aspectos Internos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personal altamente cualificado Flexibilidad en los horarios Fomento del bilingüismo Instalaciones nuevas	No disponer de patio exterior No ofrecer piscina Falta de experiencia de los socios Ausencia de marca reconocible
Aspectos Externos	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Mercado no sobreexplotado Legislación favorece centros privados Incorporación de la mujer al mundo laboral Aumento de la importancia otorgada a la educación infantil	Descenso de la natalidad Introducción en un mercado ya existente Disminución del poder adquisitivo Productos sustitutivos Precariedad del empleo / paro

De la tabla presentada se desprende que la inserción en el mercado es sencilla, ya que existe más demanda que oferta. Además, el hecho de que muchas madres de hoy en día opten por trabajar en vez de quedarse en el hogar familiar al cuidado de sus hijos es también algo positivo para este tipo de negocios. Por otro lado, los altos niveles de paro repercuten negativamente en la tasa de natalidad; además, las personas desempleadas no optarán por llevar a sus hijos a un centro, sino que aprovecharán la circunstancia para cuidar de ellos.

El análisis interno deja ver algunos problemas con los que se puede enfrentar la escuela, ya que el hecho de no disponer de patio exterior ni de transporte para poder ofrecer clases de piscina puede ser un motivo de peso de algunos padres para no matricular a sus hijos en el centro. Desde la Dirección sin embargo se espera que la oferta de inglés bilingüe pese más en las valoraciones de las familias, a lo que se sumará un trato excepcional por parte del personal, la amplitud de horario y las instalaciones.

Plan de Negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 4: Plan de Marketing

El marketing es la estrategia que sigue cada empresa para dar a conocer y comercializar sus productos. Es un concepto bastante amplio, que se puede resumir con la frase “sacar el producto exacto en el lugar exacto al precio exacto y en el momento exacto”. Sin embargo, esta idea que parece tan simple a priori, puede ser difícil de llevarse a la práctica, ya que requiere un estudio detallado de diferentes aspectos y variables, como el tipo de negocio, las características del producto/servicio a ofrecer, el emplazamiento, cómo crear valor añadido, y un largo etcétera. A la hora de realizar el Plan de Marketing se debe tener en cuenta que el Marketing es uno de los procesos principales de la empresa (junto con las Operaciones y las Finanzas), y que uno de los motivos más habituales que ocasiona el fracaso de una empresa es no prestar la suficiente atención a las estrategias de marketing o no aplicarlas correctamente y en consonancia con el producto o servicio y con los clientes potenciales.

Se deben distinguir dos estrategias de marketing diferenciadas atendiendo al tipo de mercado al que se enfocan:

- Mercado real: cartera de clientes actuales; deben sentirse valiosos, se harán promociones para dar a conocer la empresa, sus productos y servicios
- Mercado potencial: posibles futuros clientes; se debe mantener el interés, manteniendo la calidad y las características del servicio que valoran, mejorando los aspectos que agraden menos, ofreciéndoles ventajas por ser clientes

Como la empresa todavía no tiene clientes reales es lógico pensar que la mayor parte de las campañas de marketing vayan enfocadas a este mercado; sin embargo, una vez el centro comience su funcionamiento será necesario introducir otras medidas para fidelizar y mantener a los clientes.

4.1 Descripción de los servicios

La escuela infantil Happy Hippo ofrece una única línea de servicio principal, que es el servicio de educación y cuidado de los niños de 0 a 3 años de edad, a la cual se pueden añadir servicios complementarios de alimentación, horas extraordinarias y talleres para padres. Además, para aprovechar las instalaciones durante los fines de semana se ha incluido una segunda línea de servicio secundaria que es la ludoteca.

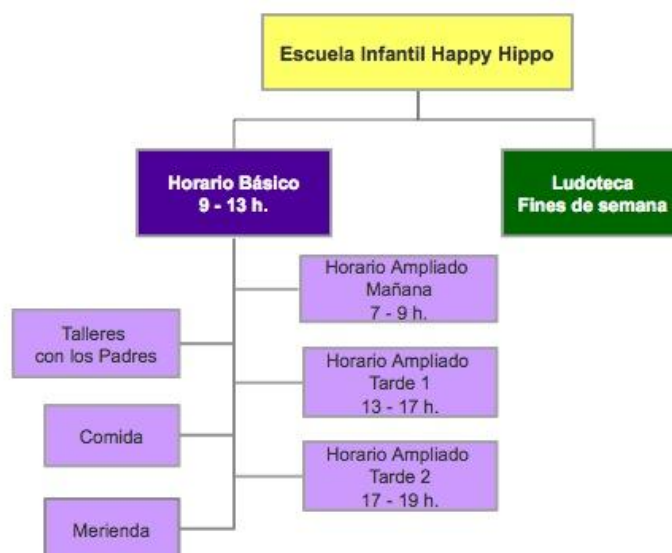


Fig. 19: Líneas de negocio. Fuente: elaboración propia

4.2 Estimación de la cuota de mercado

A continuación se pasará a estimar el número de clientes que se conseguirá captar gracias a la aplicación de los medios de promoción que se explicarán seguidamente.

Para estimar el número de alumnos se van a tener en cuenta los dos motivos que influyen más acusadamente en la aparición de clientes: la demanda insatisfecha dentro del barrio y el porcentaje de ocupación de los otros centros de la zona.

Teniendo en cuenta las cifras obtenidas en el capítulo 2, donde se ponía de manifiesto que las plazas actuales del barrio de Butarque únicamente cubrían un 19% de la población infantil escolarizada de entre 0 y 3 años de edad, parece realista suponer que la ocupación del primer año no sería tan baja como en otras zonas con un mayor número de plazas disponibles. Entrar en un mercado con demanda insatisfecha es más fácil que hacerlo bajo otras circunstancias, porque seguramente, ante la necesidad de llevar a sus hijos a un centro, los padres se vean obligados a utilizar cualquier recurso que esté en su mano, lo que se puede traducir como llevarlos a un centro que no esté en el vecindario o que no se ajuste del todo a sus expectativas. Además, si se tiene en cuenta que dos de los centros del barrio no tienen muy buenas valoraciones, es posible que los padres decidan plantearse el inscribir a sus hijos en la escuela Happy Hippo gracias a la publicidad, y una vez estén allí para visitar el centro y conocer las instalaciones y el profesorado, si la impresión es grata, se decanten por el centro.

El elevado porcentaje de ocupación de los otros centros del barrio, desde un 70 u 80% del más bajo hasta un 100%, hace pensar que, una vez el negocio se establezca, la ocupación de la escuela Happy Hippo será similar a la de estos centros. De hecho, si se

tienen en cuenta las estrategias definidas, en las que la escuela se sitúa en la posición de seguidora del líder, convirtiéndose en la segunda mejor escuela, se puede estimar el porcentaje de ocupación para los años de madurez en un 90%.

Atendiendo a los porcentajes extraídos en el estudio de mercado, la repartición de alumnos en los 4 centros existentes es la siguiente:

Tabla 15: Alumnos por centros en Butarque

	Alumnos por aula			Capacidad Máxima	Porcentaje Real Ocup.	Alumnos Reales
	0 - 1 años	1 - 2 años	2 - 3 años			
Duende	24	56	60	140	100%	140
Madroños	8	14	40	62	85%	53
Trapitos	8	42	40	90	85%	77
Pitufos	8	14	20	42	75%	36
TOTAL	48	126	160	334		305

Según el estudio de mercado, en la Comunidad de Madrid el 43,30% de los niños de estas edades está escolarizado, lo cual supone unos 738 niños en el barrio de Butarque. De ellos, solamente 305 tienen plaza en el barrio, por lo que se estima que más de un 25% de los bebés de Butarque son escolarizados en centros lejanos a su domicilio.

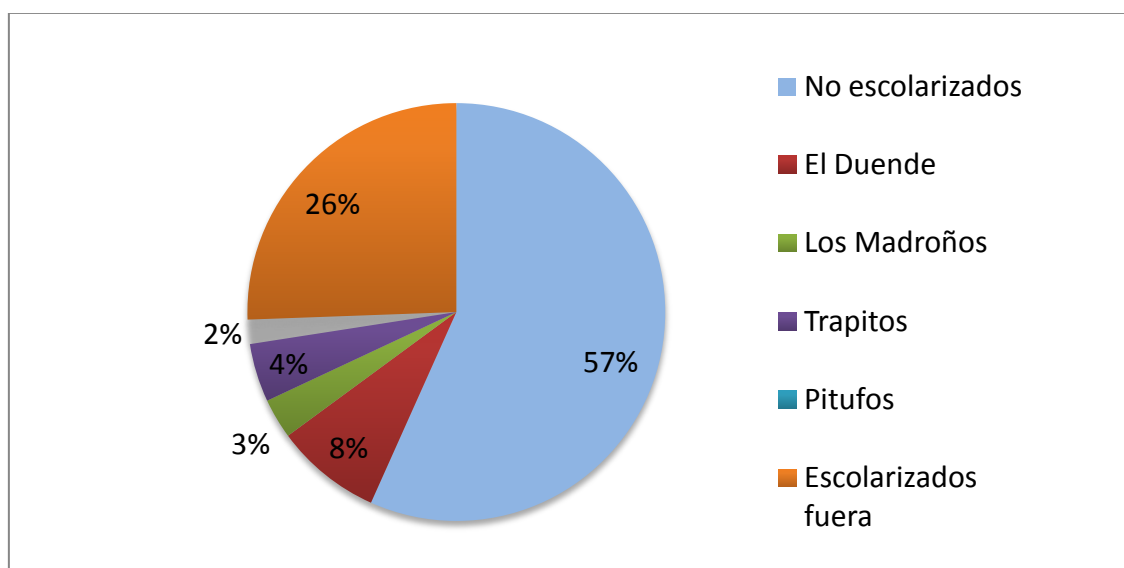


Fig. 20: escolarización de los niños de entre 0 y 3 años en Butarque. Fuente: elaboración propia.

Gracias a la peculiar situación de demanda insatisfecha en la que se encuentra el mercado, la estrategia principal de la Escuela Infantil Happy Hippo no es la de intentar ampliar su cuota de mercado disminuyendo la de sus competidores directos como suele ser habitual, sino que intentará captar en su mayoría a aquellos clientes que no han podido obtener una plaza cercana a su domicilio.

Teniendo en cuenta lo especificado anteriormente, el primer año de la escuela se espera que la ocupación sea de 29 alumnos de un total de 66 plazas disponibles, lo cual supone un porcentaje de ocupación del 43,94%. Si bien es cierto que la estimación no se sustenta sobre cifras reales, no es descabellado pensar que de esos 433 bebés sin plaza en el barrio donde viven, 29 familias decidan arriesgarse a probar el nuevo centro. El porcentaje de ocupación irá aumentando paulatinamente, sobre todo gracias al boca a boca, y se espera que a los 5 años de vida la escuela haya llegado al porcentaje estipulado del 90%.

4.2.1 Criterios de los clientes a la hora de elegir un centro

Una vez que las parejas con niños en edades comprendidas entre los 0 y 3 años deciden matricularlos en una guardería, existen una serie de criterios que sería habitual que siguiesen:

- **Cercanía:** los padres consideran fundamental que el centro esté cerca de su domicilio o trabajo; que el centro sea un lugar de paso o que no tengan que desviarse demasiado de su ruta habitual para dejar y recoger a los pequeños sin duda favorecerá la elección del mismo. Además, en caso de que surja algún contratiempo, ya sea a los padres (retraso en la hora de salida del trabajo) como a los menores (enfermedad), disponer del centro en un lugar conveniente hará que la solución sea más fácil, rápida y cómoda.
- **Seguridad:** los progenitores buscan un centro que les transmita confianza, con profesores cercanos, amables y atentos; con unas medidas de seguridad e higiene adecuadas, un ratio razonable de niños por aula y juguetes variados que no constituyan un riesgo para la salud de los menores. Implícitamente se asume que el centro elegido estará aprobado por la Comunidad de Madrid y contará con todos los permisos necesarios para su funcionamiento en regla.
- **Proyecto educativo:** aunque muchas veces los padres no están familiarizados con la variedad de métodos de enseñanza, sí suelen estar interesados en conocer qué y cómo se va a enseñar a sus hijos si deciden llevarlos a ese centro. Además querrán saber el tipo de actividades que se desarrollan en el centro y cómo se evaluará el progreso de los niños.
- **Coste económico:** en general los padres tratan de no escatimar en gastos en lo que se refiere a sus hijos, pero esto no significa que estén dispuestos a pagar de más; buscarán un equilibrio razonable entre los criterios anteriores y la tarifa ofrecida por los centros.
- **Opinión de otros padres:** con frecuencia los padres suelen conocer a otras familias con hijos de aproximadamente la misma edad (ya que es muy probable que hayan coincidido en centros de salud durante las revisiones, cursillos de

preparación del parto, o en espacios como parques o jardines), así como familiares, vecinos y amigos que tengan hijos mayores. La interacción de los padres primerizos con las diferentes parejas con hijos que conozcan será bastante fluida, ya que les pueden solventar las dificultades que les vayan surgiendo; por este motivo, la opinión de otras familias sobre un centro infantil puede decantar la opinión de los progenitores tanto a favor como en contra de una escuela.

Las estrategias planteadas, así como el Plan de Marketing, se han diseñado teniendo en cuenta estos criterios como base en todo momento, pues es a los padres a quien se deben enfocar ya que ellos son los clientes. Para saber el orden de importancia que otorgan los padres a cada uno de ellos, así como para descubrir otras preferencias de los futuros clientes se ha realizado una encuesta.

4.2.2. Estudio de mercado

Para constatar los datos obtenidos analíticamente se ha llevado a cabo una encuesta entre padres del barrio de Butarque. Las preguntas de la encuesta pueden ser consultadas en el Anexo VII. La encuesta es útil para saber las preferencias de los padres del barrio, ya que ellos serán los clientes de la escuela Happy Hippo. Por este motivo, se han realizado preguntas relativas a los criterios a la hora de elegir un centro, a la importancia de aprender inglés, a la variedad de servicios y al precio.

Previamente a la realización de la encuesta se confirmaba que la persona susceptible de realizarla cumpliera los siguientes requisitos:

- Tener al menos un hijo inscrito en un centro de educación infantil
- Residir en el barrio de Butarque

La siguiente tabla recoge la información obtenida de la encuesta, la cual se ha realizado a 15 personas. La última columna, "Total", se ha utilizado para procesar los datos de las preguntas 2 y 4.

Para la pregunta 2 se ha procedido a sumar los votos, de tal forma que el criterio con menor puntuación será el más importante. Para la pregunta 4 se ha utilizado la siguiente tabla de conversión:

Tabla 16: Ponderación de las respuestas de la pregunta 4 de la encuesta.

Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación	Respuesta	Puntuación
1	12 puntos	4	6 puntos	7	2 puntos
2	10 puntos	5	4 puntos	8	1 punto
3	8 puntos	6	3 puntos		

Tabla 17: Resultados de la encuesta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
1. Guardería fuera del barrio		X				X					X				X	
2. Criterios																
Cercanía	4	3	2	4	1	3	3	1	3	3	2	1	2	4	1	37
Seguridad	2	1	1	1	2	4	4	2	1	1	4	2	3	5	5	38
Proyecto	1	2	5	2	3	5	1	5	5	5	5	4	2	4	4	54
Precio	3	4	4	3	4	2	2	4	4	2	3	3	1	3	3	45
Opiniones	5	5	3	5	5	1	5	3	2	4	1	4	5	1	2	51
3. Importancia Inglés																
Futuro	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Dominar	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Aprendizaje temprano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Horas semanales	10	10	10	10	5	8	2	4	6		6	8-10	5	5	6	
4. Valoración de servicios																
Piscina			3		3		4		3	4	3	3	12			35
Cheque guardería	6	4	6	10		3	3	6	8	12	12	4		12	4	90
Escuela Verano		6	2		6							2		2		18
Psicólogo	8			8	8	2	12						8	10	3	59
Webcam	2								4	8						14
Inglés			10		10		6						10	4		40
Inglés bilingüe	4	12	8	12		4		12	10	6	10	8		3	12	101
Patio exterior		10		2	4				6			6			6	34
Logopeda	10			6		12	10						6	8		52
Tablets										1		1				2
Cocina	3	3		3	1		8						3			21
Sin escaleras	2	1				6		4	2						8	23
Uniforme					2											2
Pediatra	12	8		4		10							4	6	10	54
Talleres padres										2	4				2	8
Recogida colegio								8				10				18
Cumpleaños			4							3	6					13
Fines de semana						8					8					16
Horario ampliado			12		12			10	12	10		12				68
6. Precio																
Precio adecuado	400	300-350	375			400	250	370	350-400	360	400	320-380	400	450	400	
340 euros por Happy Hippo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	

1. **Centro fuera de Butarque:** de los 15 encuestados hubo 4 que pese a residir en Butarque no llevaban a sus hijos a un centro de su barrio, lo cual coincide con los datos aportados analíticamente (un 26,67% frente al 25%. Teórico). Atendiendo al criterio de cercanía para estas 4 personas, los dos últimos lo consideran un criterio muy importante, lo cual justifica la apertura de un nuevo centro en el barrio.
2. **Criterios:** se pidió a los encuestados que establecieran un *ranking* con los cinco criterios presentados con anterioridad. En la columna “Total” se han procesado los datos, en este caso se han sumado los votos obtenidos por cada uno de los criterios, por lo que el orden establecido por los encuestados es el siguiente:

Tabla 18: Ranking de criterios de elección de un centro infantil

Criterio	Posición
- Cercanía	1
- Seguridad	2
- Opiniones de padres	3
- Precio	4
- Proyecto educativo	5

El dato más alentador de este ranking es que los encuestados valorasen positivamente la distancia del centro con su lugar de residencia, porque es la base del Plan de Negocio; si las familias no valorasen el llevar a sus hijos a un centro de su propio barrio este Proyecto no sería capaz de captar clientela y por lo tanto dejaría de ser viable. Sin embargo, se puede observar que la distancia es el único criterio que no ha sido colocado el último (5) por ninguno de los encuestados.

3. **Importancia del inglés:** esta parte de la encuesta pretende estimar la importancia que tiene para los padres que sus hijos dominen el inglés, y si consideran que el aprendizaje a edades tempranas puede ser beneficioso para ello. Los datos son concluyentes; todos los encuestados respondieron afirmativamente. Esto significa que la diferenciación por ofrecer inglés será un punto fuerte del centro Happy Hippo, y que puede atraer clientes gracias a esa característica. Por último se consultó cuál sería el número óptimo de horas de inglés semanales, que en general osciló entre 5 y 10, o lo que es equivalente, entre 1 y 2 horas diarias.
4. **Valoración de servicios:** en este apartado se pretendía conocer cómo los padres percibían los diferentes servicios que ofrecen las escuelas de la zona. En este caso, el ranking establecido por ellos se ha sido el siguiente:

Tabla 19: Importancia de los servicios según la encuesta

Servicios	Puntuación	Importancia
Inglés bilingüe, cheque guardería y horario ampliado	Entre 101 y 65	Muy alta, imprescindible
Piscina, inglés, logopeda, pediatra y psicólogo	Entre 64 y 35	Valorable, no esencial
Resto	Entre 34 y 2	Escasa

La encuesta es favorable para la escuela Happy Hippo, ya que ofrecerá los tres servicios más demandados por los vecinos. Los servicios del segundo nivel, los que no son primordiales pero que están bien valorados pueden ser introducidos como mejoras en la madurez del Proyecto o cuando se posea liquidez para invertir en nuevos proyectos.

5. **Otros servicios:** las respuestas a esta pregunta no han sido recogidas en la tabla porque no tienen valor a estas alturas del Proyecto; sin embargo sirven para acometer mejoras en un futuro. Se preguntó a los padres por servicios que no estuvieran incluidos en la pregunta anterior, y únicamente tres de los encuestados respondieron (clases de baile y pilates para padres).
6. **Precio:** la última pregunta alude al precio que estarían dispuestos a pagar por un centro como Happy Hippo, y a estimar el umbral de precios que consideran adecuado para el barrio. Dado que la media de las respuestas de los encuestados ronda los 390 euros, todos menos uno dijeron estar conformes con el precio del horario básico de Happy Hippo (340 euros).

4.3 Marketing mix

Desde su nacimiento, la estrategia dominante en el mundo del marketing ha sido la del marketing mix. Se define como marketing mix a las técnicas de análisis, las acciones y las tácticas que tienen por objeto la comercialización de un producto y el buen posicionamiento de este en el mercado, y que están basadas en las 4 Ps.

En 1948, un profesor de la Universidad de Harvard llamado James Culliton escribió un ensayo acerca del marketing en el que lo comparaba con el trabajo de un cocinero; debía buscarse el equilibrio entre los ingredientes. Esta idea fue adoptada por el profesor Neil Borden, quien la desarrolló especificando doce elementos necesarios para controlar las tareas y preocupaciones habituales de los responsables de marketing. Posteriormente, en 1960, el profesor Jerome McCarthy englobó estos doce elementos en sólo cuatro: Producto, Precio, Plaza o distribución y Promoción o comunicación (traducción de *Product, Price, Place and Promotion*). La idea del marketing mix es tratar estos cuatro elementos no como partes inconexas sino como un conjunto, ya que cada uno está influido por los otros, trabajar con los cuatro a la vez de tal manera que se coordinen y así sumen sus contribuciones para conseguir unas mejores ventas del producto.

Algunos expertos consideraron que las 4 Ps no eran suficientes, por lo que fueron ampliadas a siete: Personal, Proceso y Pruebas físicas (*People, Process and Physical evidence*) en el modelo extendido del marketing mix, propuesto por Bernard Booms y Mary Bitner en 1981. Esta ampliación pretende tener en cuenta también el aspecto humano del negocio, así como el servicio ofrecido y el entorno físico, y hace referencia a la parte de prestación del servicio, más que al producto en sí mismo.

A continuación se definen brevemente cada una de las 7 Ps:

- *Product*: el producto en sí, debe cubrir las necesidades del cliente
- *Price*: el precio debe ser acorde al valor de lo que se ofrece y a lo que los clientes potenciales estén dispuestos a pagar por obtenerlo
- *Place*: el emplazamiento escogido debe ser accesible para los clientes potenciales
- *Promotion*: se debe dar a conocer el producto
- *People*: las personas que trabajan en la empresa deben ayudar a reflejar la imagen y los valores que esta representa
- *Process*: los clientes han de ser atendidos con calidad y de manera igualitaria
- *Physical evidence*: pruebas físicas de lo que el cliente puede esperar en cuanto a la calidad del producto y de los servicios

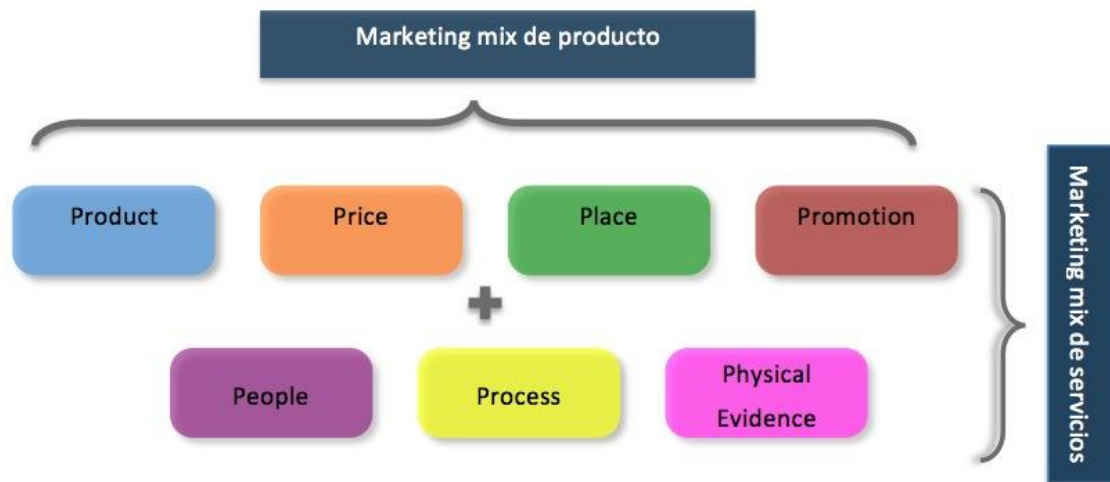


Fig. 21: Marketing Mix. Fuente: elaboración propia.

Cada una de las 7P's han sido o serán explicadas con detalle a lo largo de este documento. A continuación se resumen brevemente los enfoques desde la perspectiva del marketing haciendo especial énfasis en el Producto y la Promoción.

4.3.1 Producto

En este caso es el servicio que ofrece el centro, esto es, la educación, cuidado y estimulación de los alumnos. Este servicio principal lleva asociados otros, como la alimentación y el descanso. Además es importante que el trato al cliente sea excelente, cercano y amable, para fomentar la imagen de responsabilidad y de seguridad que se desea transmitir.

Para que el análisis sea certero, se debe tener en cuenta el ciclo de vida del producto, y en qué lugar se encuentra la empresa. Al tratarse de una empresa de nueva creación, estará en la fase de introducción. Sin embargo, se debe considerar que el producto genérico "escuela infantil" está en la etapa de madurez, por lo que la estrategia de diferenciación puede ser la clave para penetrar en el mercado y hacerse con una cierta cuota de mercado.

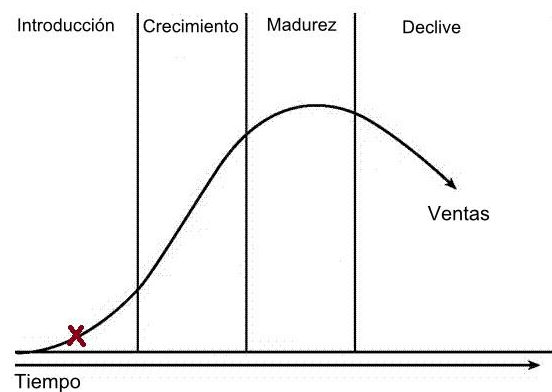


Fig. 22: Ciclo de vida del producto.

La marca es más que el nombre de la empresa, es también la imagen que esta proyecta, la calidad que se espera de sus productos e incluso puede llevar asociada alguna característica diferenciadora, ya sea de precio, excelencia, etc. Dado que el producto tratado en este Plan de Negocios se trata de un servicio, gran parte de la marca se irá forjando día a día, con el desempeño de los trabajadores y el nivel de servicio que ofrezcan a los clientes. Aunque desde la Dirección se trabajará todo lo posible para elegir a trabajadores que cumplan las premisas establecidas y las estrategias corporativas, en última instancia será de ellos de quienes dependa la imagen que los clientes perciban y por tanto, ellos serán quienes otorguen a la empresa su valor correspondiente.

4.3.1.1 Logotipo

En lo que sí se puede influir desde la Dirección del centro es en la imagen representativa del mismo: el logotipo. El logo debe plasmar la idea de marca que se quiere transmitir, es decir, para una escuela infantil el logo deberá ser un motivo que evoque, por ejemplo, los años de jardín de infancia de los progenitores.

Algunas de las características que suelen cumplir los logos son:

- Único: el logo obviamente no puede ser un plagio de otro ni parecerse mucho, ya que, además de entrar en conflicto con la legalidad, daría una imagen confusa de la marca
- Simbólico: no se trata sólo de que el logotipo sea visualmente atractivo; las empresas deberían utilizarlo para expresar por qué su producto es mejor que el resto o en qué se diferencia de otros o puede representar directamente los valores de la empresa.
- Simple: la tendencia actual en cuanto a los logotipos es eliminar todos los adornos superfluos y hacer logos muy simples. Esta premisa se basa en la idea de que la mente humana recuerda mejor una forma básica que un conjunto de elementos.
- Visual: visual en el sentido de atractivo; aunque el logotipo sea simple en su diseño se debe encontrar la forma de hacerlo atrayente para los futuros consumidores.
- Adaptable: a la hora de diseñar un logo se debe tener en cuenta que este podrá ser representado en diferentes tamaños, desde tarjetas de visita a pancartas o grandes carteles promocionales. Como el logo debe permitir su reproducción a diferentes escalas, no es aconsejable recargarlo.

(Fuente: Idearium 3.0. Página web especializada en marketing)

En el caso concreto de la escuela Happy Hippo, el logotipo elegido es un hipopótamo porque hace referencia directa al nombre de la empresa. El hipopótamo es además un bebé hipopótamo, y está sonriente, lo cual pretende transmitir un doble mensaje: por un lado que es una escuela para bebés y por otro que aquellos bebés que acudan a la escuela estarán bien tratados, se lo pasarán bien y regresarán por tanto felices a sus hogares. La forma redondeada y simple del diseño lo hace fácil de recordar y agradable a la vista. La elección de los colores tampoco es al azar: el hipopótamo es morado y con la boca rosa porque es un color que se puede asociar con otros productos infantiles (Barbie utiliza tonos rosas y morados para promocionar sus muñecas); además los tonos pasteles y suaves se asocian fácilmente con los bebés.

Para la creación del logotipo se recurrió a una imagen de internet llamada *freepik* la cual permite descargar gratuitamente sus imágenes. La imagen se retocó para darle el color elegido y además se le agrandó y coloreó la boca para dar ese aspecto de felicidad, y se cambió la forma de las orejas para hacerlo más agradable.

A continuación se muestran las dos imágenes; a la izquierda la imagen original y a la derecha la imagen tratada que será el logotipo de la empresa.

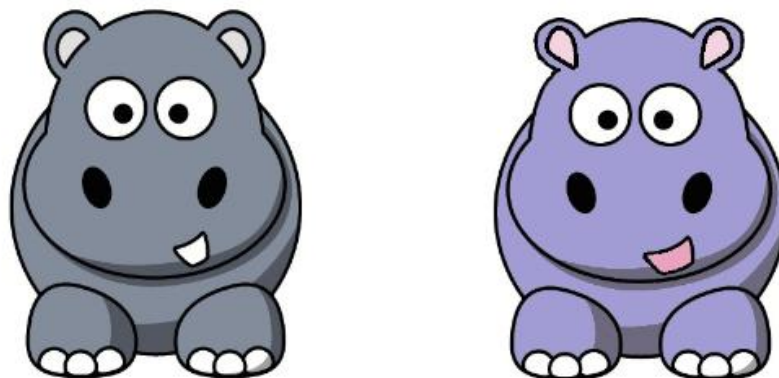


Fig. 23: Imagen original y logotipo. Fuente: Internet, elaboración propia.

Además del logotipo, se ha diseñado también el cartel, que añade el logotipo a un cartel en el que se puede leer el nombre de la escuela. El fondo, también en tonos pastel, es de color verde, porque representa tranquilidad y esperanza, la tranquilidad de los padres al dejar a sus hijos en el centro y la esperanza de un buen futuro para ellos.

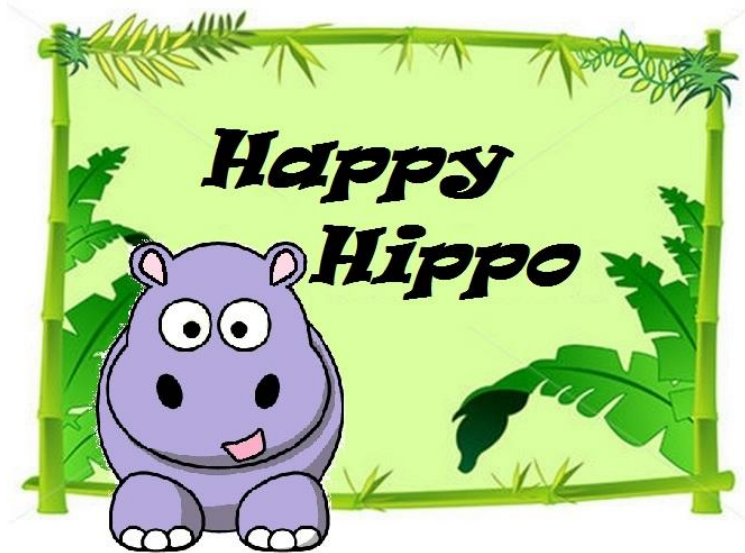


Fig. 24: Cartel. Fuente: elaboración propia.

4.3.2 Precio

La estrategia para la fijación del precio usada será la de basarse en los precios de la competencia. Como se viene explicando a lo largo de este documento, en un primer lugar la escuela infantil Happy Hippo deberá hacerse un hueco en el mercado, y la mejor manera de conseguirlo es entrando con unos precios igual de competitivos que la competencia, pero a la vez ofreciendo un servicio de gran calidad y con algunos matices diferenciadores. Con esto se pretende que el cliente potencial perciba el producto como algo mejor que los de otros competidores (principalmente de los seguidores del líder) y al mismo precio, lo cual llevaría a conseguir la cuota de mercado deseada, e incluso podría provocar una migración de algunos de los clientes de los competidores seguidores al centro Happy Hippo.

La Dirección va a promover las siguientes promociones de descuento para los clientes:

- Descuento del 20% para el segundo familiar de primer grado (hermano) inscrito en el centro. Es una medida bastante habitual en las escuelas infantiles privadas, y no sólo sirve como medida de fidelización sino que además consigue aumentar la cartera de alumnos. En caso de que una familia cuente con más de 2 hermanos en edades entre 0 y 3 años y quieran escolarizarlos a todos en el centro, el descuento sería del 20% para el segundo hermano y del 33% para el tercero (por orden de horas de permanencia en el centro).
- Descuento en la ludoteca. Para los alumnos de la escuela, acudir el fin de semana a la ludoteca supondrá un desembolso menor que para cualquier otro niño. Por el momento se ha planteado una rebaja de 2€/hora, pero posiblemente se habiliten también bonos mensuales, trimestrales y anuales exclusivamente para alumnos, que supondrán un ahorro mayor.

4.3.3 Place (distribución)

El emplazamiento del centro educativo será el barrio de Butarque, en Villaverde, ya que es un lugar de nueva creación en el que vivirán parejas jóvenes, que es el cliente objetivo del centro. Por la naturaleza del servicio prestado, la venta directa es el canal escogido, ya que no se puede separar el servicio del emplazamiento físico de la escuela.

4.3.4 Personal

Al ser una empresa dedicada a dar un servicio, los profesionales contratados que están en contacto directo con los clientes serán responsables directos de la calidad percibida por ellos, por lo que el proceso de selección deberá ser riguroso.

4.3.5 Proceso

El planteamiento del proceso ha sido diseñado cuidadosamente para cuidar cada detalle. El motivo principal es cuidar la calidad de los servicios, ya que es uno de los pilares del buen funcionamiento del negocio, ya que la calidad del servicio implica la confianza y seguridad de los clientes.

4.3.6 Pruebas físicas

Ya que en el caso concreto de la escuela infantil no existen productos y por tanto no se puede hablar de un envoltorio ni de un envasado, las pruebas físicas serán distintas. Por un lado, la limpieza de las instalaciones, así como su colorido. Los padres podrán entrar al centro y visitar las aulas cuando lo deseen, para comprobar el perfecto funcionamiento de la escuela. Por otro, la imagen de cara al exterior, esto es, el logotipo del hipopótamo feliz que representa precisamente la alegría de los bebés cuando están en el centro.

4.3.7 Promoción

Al tratarse de una empresa de nueva creación, las labores de marketing deben ser cuidadas especialmente, ya que de ellas dependerá en buena parte la imagen que los futuros clientes tengan de la Escuela Infantil Happy Hippo, y en consecuencia, de su éxito o fracaso.

Desde la Dirección del centro se considera que la mejor publicidad para un negocio de estas características es el boca a boca, ya que el servicio que se presta es muy delicado, y los padres no estarán dispuestos a dejar a sus hijos pequeños con alguien que no goce de su total y absoluta confianza. Por este motivo, se pretende cuidar al máximo la imagen del centro, y el trato de excelencia a los clientes será una máxima de la escuela.

4.3.7.1 Página web

El centro contará con una página web cuidada y debidamente actualizada, en la que se muestra la metodología, fotos del centro, actividades, etc., para aportar un punto de seriedad y compromiso y también para tener informados a los padres de todos los acontecimientos importantes que tengan lugar en la escuela (talleres, cursos, posibilidad de celebrar cumpleaños, etc.). Si bien sea cierto que una página web cuidada no garantiza que los clientes acudan al centro, lo contrario, es decir, la falta de página o una realizada sin esmero, podría disuadir a clientes potenciales. La página web que servirá no sólo para publicitar el centro sino también para que los clientes entren en contacto. La página tendrá un diseño acorde con la labor del centro, y contará con los siguientes apartados:

- **Inicio:** página principal. En ella se irán mostrando las diferentes novedades, noticias del centro, plazos, visitas, excursiones, etc.
- **Conócenos:** en este apartado se detallará la misión y visión del centro, además de la metodología a seguir; se describirá el funcionamiento de la escuela así como las instalaciones. Se detallarán los horarios, los servicios y los precios.
- **¿Dónde estamos?:** no sólo estará la dirección, sino que también explicará paradas cercanas de autobús y metro y referencias a puntos reconocibles de la zona. Se mostrará también el mapa.
- **Fotos:** galería de fotografías tanto de las instalaciones como de alguna clase y del exterior del local. Dentro del apartado se encontrará la Zona Padres, a la que sólo se podrá acceder con un usuario y contraseña personales que el centro genere especialmente para sus clientes. En esta zona, los padres podrán ver fotos de sus hijos en las fiestas celebradas en el centro.
- **Menú:** se colgará el menú de los niños de 2 a 3 años, el cual será actualizado cada mes.

- **Contacto:** en este apartado figurarán el teléfono de la escuela y la dirección de correo electrónico. El contacto tiene una triple función, ya que puede ser usado por clientes reales, pero sobre todo lo usarán clientes potenciales como una primera toma de contacto e incluso maestros y educadores que busquen empleo. Además aparecerán accesos directos a las redes sociales

El aspecto de la página web se puede ver en la siguiente imagen:



Fig. 25: Página Web. Fuente: elaboración propia.

4.3.7.2 Presencia en las redes sociales

En la actualidad no es suficiente con tener un página web actualizada; se debe cuidar también la presencia en las redes sociales, tales como *Facebook*, *Twitter* y *LinkedIn*. El registro en estos medios suele llevar poco minutos, pero el mantenimiento es más trabajoso. Será necesario publicar cada semana como mínimo en Facebook, para que los clientes perciban que tienen toda la información sobre lo que sucede en el centro, y dejar "tuits" o comentarios en *Twitter* cada dos o tres días para mantener un perfil activo. Estos cometidos serán llevados a cabo sobre todo por la Dirección del centro, pero también es positivo que los demás trabajadores escriban o comenten en *Twitter* sus impresiones, para que los clientes perciban el involucramiento y el compromiso de estos con su trabajo y en consecuencia con sus hijos.



Fig. 26: Perfil de Facebook. Fuente: elaboración propia.

4.3.7.3 Boca a boca

Cuando una escuela infantil abre sus puertas, es muy probable que los padres sean reacios a llevar allí a sus hijos, ya que el nuevo centro carece de referencias, y como ya se explicó al inicio del presente documento, uno de los criterios que más fuerza tienen tanto para atraer a los clientes como para reducirlos en número drásticamente es la opinión de otros padres, ya sean familiares, amigos o vecinos. Por lo tanto, es habitual que los inicios de una escuela infantil sean aún más difíciles si cabe que la puesta en marcha de una empresa en muchos otros sectores, ya que los padres necesitan que se les garantice una confianza y una seguridad para dejar a sus hijos con unos desconocidos durante toda su jornada laboral, y en el año de creación de una escuela infantil, los padres que inscriban a sus hijos estarán de alguna manera corriendo riesgos. En este sentido, como se ha tratado de resaltar durante todo el capítulo, el trato a alumnos y familiares va a ser fundamental, especialmente durante ese primer año, porque de las opiniones que emitan los primeros clientes a sus conocidos dependerá casi por completo el éxito o fracaso de la empresa.

4.3.7.4 Otras formas de publicidad

Los otros medios habituales que se utilizarán para publicitar el centro serán:

- Impresión de octavillas y reparto en los buzones de la zona

- Grabación de cuñas de radio para emisoras de la zona
- Publicación de anuncios en periódicos y revistas locales

El periódico local El Distrito es el más leído de los periódicos locales gratuitos y no diarios publicados en Madrid, según afirma la empresa Control de Distribución y Difusión (Fuente: estudio de audiencias realizado por el grupo ASM). Según dicho estudio, la publicación obtendría más del triple de lectores por ejemplar.



Fig. 27: Número de lectores por ejemplar. Fuente: Grupo ASM

Los ejemplares se pueden obtener en puntos fijos y se encuentran también en diversos comercios o establecimientos de diversa índole, desde dentistas o tiendas de muebles a mercados o incluso cines.

El periódico emite seis publicaciones diferentes, agrupando los distritos de Madrid. La edición elegida para publicitar la empresa será la de Arganzuela - Carabanchel - Usera - Villaverde - Vallecas. Además, cada distrito cuenta con unas páginas dedicadas exclusivamente dentro de la publicación, en la que se pueden colocar los anuncios.



Fig. 28: Portada de El Distrito y página principal de Villaverde. Fuente: periódico El Distrito, edición Septiembre de 2014

Además, se llevarán a cabo otros dos medios de publicitarse que no suelen ser los estándares.

El reparto de octavillas en los buzones no es muy útil porque no se controla si quien recibe la octavilla es o no un cliente potencial, por lo que se malgastarán recursos si muchas personas que no son posibles clientes los reciben. En resumen, es una publicidad poco focalizada. Para evitar este problema, se van a repartir octavillas por los parques de la zona, ya que desde que los niños tienen pocos meses de vida, sus padres ya los llevan a dar paseos; y si tuvieran algún hermano mayor, no es raro ver a padres que después de trabajar llevan al bebé y al hermano mayor a jugar al parque. Con este tipo de publicidad sin duda se conseguirá llegar al público potencial. Como valor añadido, el repartidor no será alguien ajeno al negocio, sino una persona que consiga comunicar los valores que el centro desea transmitir, y si se percibe que los padres están interesados, les podrá facilitar más información sobre el centro y animarlos a que lo visiten.

Se entrará en contacto con los supermercados del barrio, y se negociará el poder poner un anuncio del centro en la parte trasera de los tickets de compra durante los primeros 2 o 3 meses. Otra vez más, no es un método focalizado en el cliente potencial pero es una manera de hacerse conocer, ya que, al tratarse de un negocio de nueva creación, es fundamental darse a conocer cuanto antes para ser una parte reconocible del barrio y así inspirar confianza entre los vecinos.

Plan de negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 5. Plan de Operaciones

Las empresas tienen tres grandes áreas que funcionan como sus procesos principales: proceso de creación de la demanda; proceso de transformación y entrega del servicio y proceso de flujo financiero y control. La dirección y la gestión de estos procesos debe estar coordinada y dirigida hacia un mismo camino, de forma que entre las tres aúnen esfuerzos y se consiga así alcanzar el objetivo de la empresa (que debe ser compartido por cada uno de los departamentos e incluido en las decisiones estratégicas de cada uno) y maximizar el beneficio. En los últimos tiempos se añade una cuarta, Recursos Humanos; que es especialmente relevante en aquellas empresas que ofrecen exclusivamente servicios o que basan gran parte de su negocio en ellos.

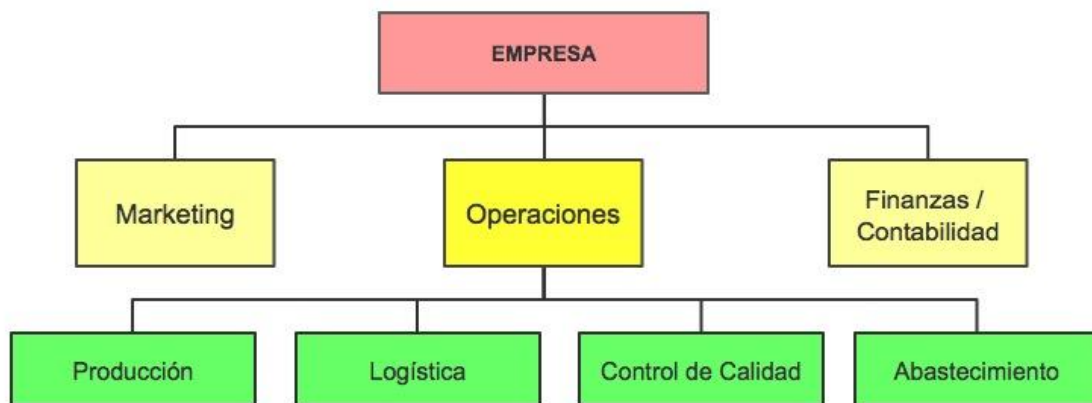


Fig. 29: Procesos principales en la empresa. Fuente: elaboración propia a partir de *slideshare*.

El Plan de Operaciones pretende reflejar cómo se va a llevar a cabo el funcionamiento del negocio; cómo se fabricarán los bienes y de qué manera se prestarán los servicios, además de detallar los aspectos técnicos, logísticos, de aprovisionamiento y de mantenimiento del mismo. Se debe realizar una descripción detallada de los productos que se ofrecen y de los procesos necesarios para su realización; elegir el enfoque adecuado (por proceso o por producto); analizar la capacidad del negocio, la óptima localización y el *layout* de la planta para no entorpecer los procesos y agilizar la producción. A la hora de planificar las operaciones, una característica destacable en la toma de decisiones debe ser la flexibilidad, que permita tener en cuenta las necesidades futuras, ya sea adaptando el negocio adelantándose a estas necesidades o permitiendo que los cambios futuros se realicen de forma fácil, rápida y eficaz. (Fuente: Fundamentos de la Administración de Operaciones, presentación en *slideshare.com*).

La gestión de Operaciones se ocupa del diseño y de la gestión de los productos, procesos, servicios y cadenas de suministro, teniendo en cuenta la adquisición, desarrollo y utilización de los recursos necesarios para producir los productos y

servicios requeridos. Cubre diversos niveles, desde las decisiones estratégicas, como la determinación de las dimensiones del local o la estructuración de los servicios, a las decisiones tácticas, como la distribución en planta (*layout*) o la selección y mantenimiento de material y equipamiento, pasando por las decisiones operacionales, como pueden ser la organización y control de la producción o gestión de inventarios. (Fuente: MIT Sloan School of Management, 2014).

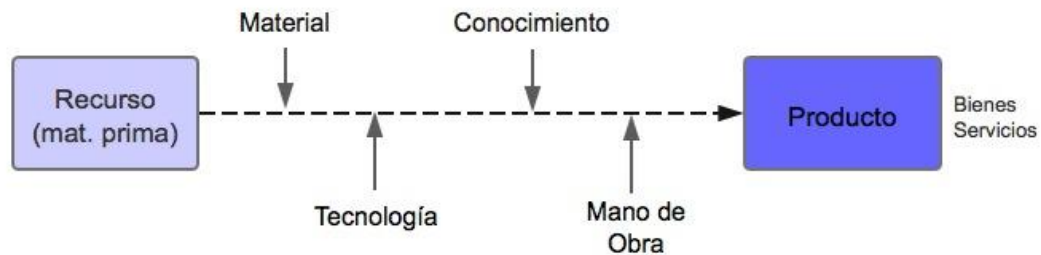


Fig. 30: Transformación de Materia Prima en Producto. Fuente: elaboración propia a partir de slideshare.

Se debe distinguir entre los diferentes tipos de producto; por un lado los bienes, que son tangibles, se puede medir su calidad fácilmente y por regla general requieren de poca interacción con el cliente para ser fabricados; por otro los servicios, que son intangibles, son producidos a la vez que se consumen, son productos únicos que dependen por entero o en gran medida del trato recibido y no son automatizables ya que cada servicio es único. (Bell, 1996).

La cadena de valor es una herramienta muy efectiva para describir los procesos de una empresa. Por un lado se reflejan las actividades principales, las cuales van incorporando valor al producto; por otro, de forma paralela, aparecen los procesos secundarios o transversales necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa.

El negocio que nos ocupa es una escuela infantil, de lo que se desprende que los productos que en él se desarrollen serán meramente servicios con un enfoque por procesos. La cadena de valor del centro de educación infantil Happy Hippo se presenta a continuación:



Fig. 31: Cadena de Valor de la Escuela Happy Hippo. Fuente: elaboración propia.

Los procesos o actividades principales, los cuales se podrían considerar como sucesivos o consecutivos unos de otros, aparecen en la parte superior de la cadena; mientras que los procesos transversales se llevan a cabo paralelamente. Todos los procesos, tanto primarios como secundarios, que aparecen en la cadena de valor se detallan en las siguientes páginas.

El siguiente diagrama muestra el proceso genérico, que comienza cuando los alumnos se matriculan siendo todavía bebés, y finaliza tras tres cursos, el año que cumplen los 3 años de edad.

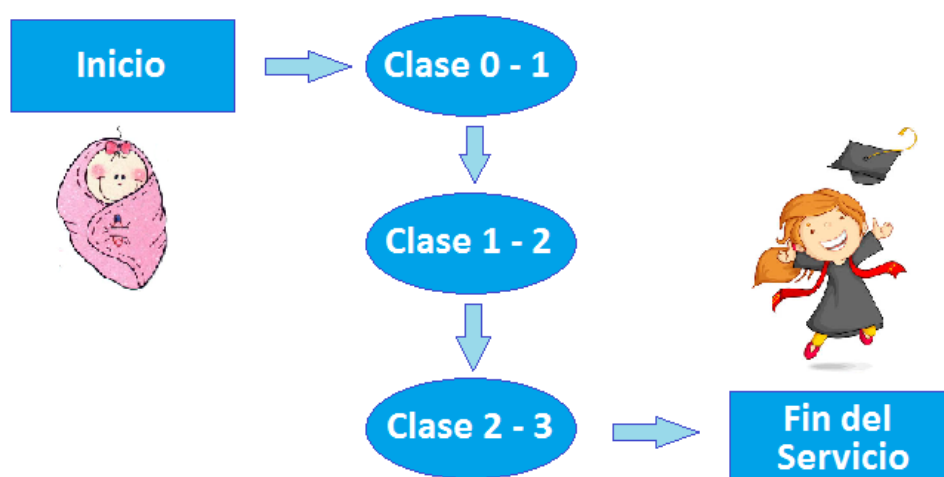


Fig. 32: Diagrama de Proceso Temporal. Fuente: elaboración propia.

5.1 Procesos

De cara a la atención y el cuidado de los niños, se pueden identificar diferentes procesos: educación, alimentación, higiene y sueño. A estos se les suman procesos complementarios, como son los de catering, limpieza, evaluación, ludoteca y talleres para los padres.

5.1.2 Proceso de educación

Este es con diferencia el proceso más importante, gracias al cual los socios fundadores pretenden marcar una diferencia con los competidores.

La escuela infantil Happy Hippo pretende hacer una enseñanza de calidad, adaptada a cada alumno, siguiendo la Teoría de las Inteligencias Múltiples, la cual constituye la última tendencia en educación entre los psicólogos y pedagogos.

La Teoría de las Inteligencias Múltiples tiene su origen en 1993, siendo su creador Howard Gardner, profesor de Psicología en la Universidad de Harvard. Gardner y su equipo afirmaron que la inteligencia no es algo innato, sino una capacidad que se puede educar y entrenar para mejorarla; además propusieron siete tipos diferentes de inteligencias, a las cuales se adhirió posteriormente una octava:

- **Inteligencia lógico-matemática:** la que se ha considerado tradicionalmente como inteligencia. Es la que proporciona los medios para resolver problemas matemáticos o de lógica, la que dota a quien la posee de una capacidad de abstracción y facilidad para el planteamiento y análisis de problemas y de posibles estrategias para solucionarlos.
- **Inteligencia lingüística:** es aquella que permite hacer construcciones adecuadas de frases, transmitir con coherencia las ideas, redactar bien, etc. Se suele asociar a los escritores, poetas o periodistas.
- **Inteligencia espacial:** es la habilidad de representar en la mente los objetos y lugares con sus tres dimensiones (y no quedarse únicamente con las imágenes bidimensionales), así como el sentido de la orientación. Profesiones como los ingenieros, médicos o decoradores deben poseerla.
- **Inteligencia corporal-kinestésica:** atañe a la conciencia sobre el cuerpo propio, los movimientos son precisos y controlados por quienes la tienen muy desarrollada, como deportistas o bailarines.

- **Inteligencia musical:** es la capacidad de comprender y reproducir el ritmo, los sonidos, el timbre, ya sea por medio de la voz o con ayuda de instrumentos. A nivel infantil, los niños que tienen esta inteligencia desarrollada pueden marcar el ritmo con el pie o golpeando rítmicamente algún juguete.
- **Inteligencia interpersonal:** es la capacidad de entender el estado de ánimo de quien le rodea y de actuar en consecuencia, en definitiva, la empatía. También mejora las habilidades sociales y la capacidad de negociación.
- **Inteligencia intrapersonal:** es la capacidad para comprenderse y analizarse uno mismo, el ser reflexivo, actuar de manera justificada y consecuente con como se piensa, tener un control sobre las emociones y no dejarse llevar; la autoestima y la capacidad de sacrificio vienen regidas por esta inteligencia.
- **Inteligencia naturalista:** es la capacidad de observar la naturaleza para ordenar sus elementos, clasificarlos o intentar entenderlos, para relacionarse con el entorno. Debe ser predominante en biólogos o ecologistas

La teoría parte de la base de que todos los seres humanos poseen los ocho tipos de inteligencia ya sea en mayor o en menor medida, y que, como cada persona parte de un punto diferente, los medios de aprendizaje no pueden ser únicos, sino que se deben amoldar a cada persona, contemplando tanto sus debilidades como sus puntos fuertes.

Tradicionalmente, las escuelas y centros educativos sólo enfatizan el desarrollo de las dos primeras, relegando a un segundo plano las demás. Sin embargo, desde que se popularizó esta teoría, en muchos lugares del mundo han proliferado lo que se ha bautizado como “escuelas de inteligencias múltiples”, en los que el objetivo es que cada alumno desarrolle cada una de estas inteligencias.

El propósito de la Escuela Infantil Happy Hippo es que los maestros conozcan a sus alumnos y sean capaces de crear ejercicios y tareas adaptados a cada uno para reforzar las capacidades que ya tienen y para mejorar aquellas áreas en las que lo necesiten. Por ejemplo, en el caso de una clase en el que la mayoría de los niños no se salgan de la figura al colorear, la profesora deberá proponerles un reto mayor, como podría ser una figura con partes pequeñas para colorear, con lo que puedan aumentar su capacidad de concentración y su manejo del lapicero. Sin embargo, si algunos de los alumnos no están al mismo nivel que el resto en esta competencia, la maestra deberá percibirlo y fomentar que estos alumnos consigan mejorar su capacidad, con ejercicios adecuados a su nivel. Incluso la misma tarea puede ser explicada de diferentes maneras, para permitir que cada alumno la asimile apoyándose en su capacidad dominante, o dicho más coloquialmente, como mejor la entienda.

El proyecto educativo se enfoca a través de la perspectiva de que aprendizaje de los niños de estas edades debe estar basado en el juego. Partiendo de esa base, se elegirán para cada nivel unos materiales educativos adecuados. Normalmente, las editoriales infantiles ya cuentan con este tipo de material entre sus ofertas. El proyecto educativo suele agrupar material para el alumno, material para el docente y material para la clase.

- El material del alumno consiste en un cuaderno con láminas desprendibles sobre las cuales tendrán que trabajar, y un archivador o carpeta donde almacenar en libro y las fichas ya realizadas.
- El material para el docente incluye CDs con canciones específicas del proyecto, así como un libro que explica claramente cuál es el objetivo de cada lámina y que se pretende que el alumno aprenda o refuerce con ella.
- El material para la clase suele incluir un diario y uno o varios peluches en la forma del protagonista o protagonistas del proyecto, que se convierten en la mascota de la clase, y cada fin de semana uno de los alumnos se lo llevará a casa y rellenará una página del diario contando su fin de semana.



Fig. 33: Material de El Circo de Pampito. Fuente: Algaida Editores.

La imagen muestra los diferentes materiales del proyecto educativo *El Circo de Pampito*, del grupo Anaya.

Como complemento a estos proyectos, los profesores tendrán la opción de crear un proyecto trimestral confeccionado por ellos en el cual se trabaje algún concepto (por ejemplo, las estaciones del año).

La escuela seguirá la metodología de estimulación temprana ideada por el médico estadounidense Glenn Doman (1919-2013), de quien toma su nombre.

En sus inicios, el doctor Doman trataba a niños con lesiones cerebrales, y, al ver que su método conseguía ampliar las capacidades intelectuales de sus pacientes, decidió extender el método a niños sanos para ver si en ellos también se incrementaban dichas capacidades. El método Doman consiste en mostrarle a los niños una serie de cinco *bits* o *unidades de información* (cinco carteles adecuados a las capacidades visuales de los infantes), cada uno con un elemento, pero relacionados entre sí, mientras el maestro dice en voz alta y enérgica lo que se ve en el cartel. La idea es que los niños asocien la palabra con el cartel, fomentando así un aprendizaje intuitivo. La clave de este método es que las sesiones sean muy breves, de tal forma que el niño no se canse sino que se quede con ganas de más.



Fig. 34: Método Doman. Fuente: internet.

Estas imágenes reflejan las dos partes del método Doman. A la izquierda, la maestra enseña los carteles a los alumnos. A la derecha, una niña de unos 3 años de edad reconoce las palabras, identificándolas con sus correspondientes dibujos.

La metodología Doman también se aplica para bebés, pero en lugar de usar carteles con palabras se usan bits más “fáciles” o reconocibles, como los colores o las vocales.

Otras metodologías que se usarán serán los denominados juegos heurísticos o el cofre del tesoro.

Los juegos heurísticos consisten en poner a disposición de alumno una gama de objetos, más o menos cotidianos, y dejarles explorarlos por sí mismos durante una sesión de 30-45 minutos; de esta manera los niños se familiarizan con elementos que pertenecen a su mundo. Se debe tener especial atención al elegir los objetos, ya que la manera más habitual de exploración en los niños es llevárselos a la boca. Por tanto, dichos objetos deberán tener un tamaño adecuado, no ser peligrosos (sin elementos pequeños sueltos ni recubiertos de pinturas tóxicas) y deben estar lavados antes de entregárselos a los alumnos.

Los juegos heurísticos se desarrollan en tres etapas: la colocación de los elementos (realizada por el educador); el juego en sí y por último la recogida, en la cual participan los niños. Estos juegos están especialmente enfocados a los niños con edades a partir de un año.



Fig. 35: Juegos heurísticos. Fuente: internet

Una manera de presentar este juego, en vez de extender los objetos por el suelo, es presentarlos en una cesta. Esta variedad se conoce como el cofre del tesoro. Con esta modalidad, además del conocimiento y exploración de los objetos y el medio, se trabaja también el concepto de dentro-fuera.

A partir del año y medio de edad, los niños comienzan a imitar las acciones de los adultos. Es en este punto cuando cobra sentido el juego por rincones. Para realizar estas actividades es necesario que las aulas estén organizadas en diferentes rincones o zonas, y que cada uno de ellos posea unas características muy precisas. Los rincones son espacios concretos y delimitados, los cuales contienen diferentes recursos y elementos que ayudarán al desarrollo del niño. Los rincones pueden estar diseñados para trabajar solos, en parejas o en pequeños grupos. En el juego por rincones, se espera que los niños adopten un rol en el escenario o rincón que les haya sido asignado, y sean capaces de interactuar entre sí y con los objetos propios del rincón. La propuesta es que los niños jueguen libremente, pero será posible la intervención del maestro para marcar unas pautas mínimas (se debe recordar que a edades tan tempranas se necesitan unas guías sobre cómo interactuar, o qué se puede hacer y qué no).

A continuación se muestra una imagen de un aula que ha sido configurada por rincones. Habitualmente se habilitan unos 5 o 6 rincones diferentes para poder así proporcionar experiencias variadas a los alumnos. En la imagen se puede comprobar que los rincones representan lugares de trabajo sino frecuentes al menos reconocibles

para los niños, ya sea a través de cuentos (como un rincón de la granja) o de su experiencia con la realidad (rincón de la cocina o rincón del mercado).



Fig. 36: Juego por rincones. Fuente: internet

Este método fomenta la imaginación y la capacidad de decisión de los alumnos. Es una forma de aprendizaje libre, y por tanto es flexible y estimuladora para ellos.

Otra de las apuestas del centro es la psicomotricidad. El concepto psicomotricidad hace referencia a la disciplina que estudia el movimiento del cuerpo humano y de cada una de sus partes, y su relación con el entorno que lo rodea. Los estudios del prestigioso psicólogo suizo Jean Piaget de principios del siglo XX, basados en la observación detallada del crecimiento de sus hijos, ligan la inteligencia y el desarrollo y la madurez de los individuos a la estimulación motriz. En sus estudios, Piaget afirma que el desarrollo mental no viene marcado únicamente por la genética, sino que también depende en gran medida del entorno de crecimiento, cuyos estímulos socioculturales se interiorizan de manera inconsciente. Sostiene también que antes de poder comunicarse por medio de la lengua, los bebés adquieren los principios de la lógica a través de la actividad sensorial y motriz, relacionándose con el medio que los rodea. En los primeros años de vida, aproximadamente hasta los 7 años, la educación puede considerarse por entero psicomotriz, ya que todo el conocimiento y el aprendizaje se basan en la acción del niño sobre el medio, las personas que lo rodean, y las experiencias son a través de la acción y el movimiento. Esta es la tendencia actual en la manera de enfocar la educación infantil.

La psicomotricidad educacional está dirigida a niños sanos y tiene como finalidad la estimulación mediante ejercicios corporales y el juego, o lo que es lo mismo, cultivar la capacidad sensitiva a través de las relaciones entre el cuerpo y el entorno, motivar la capacidad perceptiva gracias al conocimiento de los movimientos y de las respuestas corporales, ayudar a los niños a descubrir y expresar sus capacidades, su identidad

propia y a reforzar la autoestima y crear una conciencia sobre la presencia propia y el espacio de los demás.

Los ejercicios de psicomotricidad están enfocados a que el menor explore, investigue, se enfrente a situaciones conflictivas o a sus limitaciones, desarrolle su propia iniciativa, aprenda a jugar en grupo y a expresarse con libertad. La psicomotricidad otorga múltiples beneficios a los niños, tales como la conciencia del propio cuerpo (tanto parado como en movimiento), el dominio del equilibrio, el control de la respiración, la mejora de la creatividad y de la memoria, el desarrollo del ritmo y nociones de tamaño, situación y orientación.

Algunas de las habilidades motrices básicas son el gateo, o el arrastre, que es una versión anterior y más limitada del gateo que consiste en arrastrarse por el suelo. Cuando los niños hayan superado esas etapas se pueden desarrollar otras habilidades, tales como el rodado o "croqueta", el balancín o campana (sentado en el suelo, las rodillas flexionadas y las piernas abrazadas) y la marcha (caminar). Por último, cuando los niños alcancen una mayor edad pueden adquirir las habilidades de colgarse y balancearse, equilibrio sobre balancín, voltereta hacia delante, carrera, lanzamiento y recepción.

El elemento diferenciador de la escuela infantil es el énfasis en el aprendizaje del inglés. Por este motivo, una parte de las actividades y clases se impartirán en dicha lengua. Hace años existían falsas creencias tales como que enseñar a los niños dos idiomas a la vez les retrasaba o les confundía; los estudios realizados en esta materia demuestran lo contrario. Para empezar, la edad idónea para familiarizarse con una lengua es de los 0 a los 3 años, ya que los bebés están aprendiendo su primera lengua y este proceso de aprendizaje les resulta natural. Es posible que al principio los niños tarden algo más en empezar a hablar o que mezclen las dos lenguas, pero será algo temporal, y, una vez hayan aprendido la suficientes palabras y expresiones, los niños podrán comunicarse en ambas lenguas. Aparte de la evidente ventaja del bilingüismo per se, hay una ventaja adicional que acompañará a los niños que aprendan dos lenguas desde su nacimiento; el hecho de tener diferentes palabras cada una con sus propios matices para definir un mismo concepto hará que una persona adulta piense de manera más flexible y que presente más recursos a la hora de resolver problemas.

El centro pretende poner su grano de arena en el futuro desarrollo de sus alumnos iniciándolos en el aprendizaje de la lengua inglesa, sobre todo familiarizándolos con la fonética, ya que es la parte más difícil de aprender en la edad adulta y sin embargo es sencillo que los bebés aprendan nuevos sonidos o fonemas, ya que para ellos todo es nuevo. Con esto se pretende sentar una base para facilitar el futuro aprendizaje de la lengua inglesa por parte de los alumnos a lo largo de sus vidas.

El juego simbólico lo desarrollan directamente los niños, aunque quizás en un primer momento los adultos puedan estimularles. Consiste en dar un uso diferente a objetos de que se les suele dar. Utilizar un mantel a modo de capa o simular una conversación telefónica mediante un plátano son algunos de los ejemplos más habituales. El propósito de este tipo de juego es fomentar la creatividad del niño y ver hasta dónde llega su imaginación.

Aunque según los últimos estudios se ha descartado el Efecto Mozart (un estudio en 1993 demostró que si se sometía a niños a la escucha de música clásica, especialmente la del compositor del que toma su nombre, desde que estaban en el útero hasta que cumplían los 5 años de edad, aumentaba su desarrollo cognitivo) es innegable que la música es una parte fundamental de la cultura del ser humano, que aporta beneficios y puede hasta alterar el estado de ánimo. Por estas razones la escuela incluirá en sus clases de música tanto canciones populares para niños como música clásica y también música más actual para fomentar el conocimiento de la variedad de estilos musicales.

Cuando se acerque la fecha del cumpleaños de alguno de los alumnos, si los padres están interesados en organizar la celebración en el centro deberán ponerse en contacto con la Dirección para concretar la fecha de la misma y el número de horas. Los padres serán quienes contacten con el resto de padres para invitar al resto de niños, aunque si lo prefieren pueden pedirlo a la tutora de su clase y que ella se encargue. El centro permitirá a los niños invitados de disponer de sus instalaciones, poniendo a disposición de los clientes al personal necesario así como las viandas propias de una celebración (tarta de cumpleaños, medias noches, refrescos, etc.).

5.1.3 Actividades

Las actividades son la forma de plasmar esta filosofía de educación que se ha explicado previamente. Antes de analizar cada una de las actividades, es necesario tener una idea previa sobre cómo se va a organizar el tiempo en la escuela, y distinguir claramente entre las horas dedicadas a la docencia y educación y aquellas en la que sólo se ofrece servicios de puericultura.

La forma de organizar la escuela tiene como propósito y objetivo principal la conciliación de la vida laboral y familiar de los padres de los alumnos y es por esto que los socios fundadores prestarán especial atención a las necesidades de los padres para poderles proveer de un centro de confianza donde dejar a sus hijos, así como de permitirles unos horarios flexibles que se adapten a su estilo de vida.

El centro abrirá sus puertas de 9 a 17 horas, pudiéndose ampliar dicho horario en función de la demanda o de las necesidades de los padres. En caso de que haya padres que entren a trabajar antes de las 9 se habilitarán dos horas extra de guardería de 7 a 9 horas. Si también fuera necesario, se ampliaría el horario de cierre hasta las 19 horas

(es posible que haya padres que no tengan posibilidad de llegar del trabajo antes de dicha hora). Se establecen los siguientes horarios:

- horario básico: de 9 a 13 horas
- horario ampliado de mañana: de 7 a 9 horas
- horario ampliado de tarde 1: de 13 a 17 horas
- horario ampliado de tarde 2: de 17 a 19 horas

Tabla 20: Horarios del centro

Horario Ampliado De Mañana	Horario Básico		Horario Ampliado De Tarde 1		Horario Ampliado De Tarde
7 – 9	9 - 11	11 - 13	13 - 15	15 - 17	17 - 19

El horario ampliado ofrecerá exclusivamente el servicio de guardería, esto es, el cuidado de los niños en el patio, mientras que las clases se llevarán a cabo en el horario básico y en el horario ampliado de tarde 1.

Para garantizar la máxima flexibilidad, así como para cuidar y optimizar el desembolso económico de los padres, la escuela permitirá contratar las horas de guardería tanto enteras como fraccionadas (sólo media hora).

El centro ofrecerá la posibilidad también de contratar alguno de sus servicios de forma puntual, ya sea una de las comidas (desayuno, almuerzo o merienda) o alguna hora extra.

Tras esta breve puntualización sobre el funcionamiento general del centro, se pasará a continuación a relatar las diferentes actividades que tendrán lugar en el centro. Una herramienta muy útil para comenzar esta explicación es el horario, ya que en él se puede ver con claridad el desarrollo del día a día de los alumnos.

En un centro de educación, los horarios son fundamentales, no sólo porque permitan organizarse de una manera coordinada, sino porque es muy importante que los niños tomen conciencia de lo que significa tener unos horarios preestablecidos que se deben cumplir, ya que esto fomentará su sentido de la responsabilidad así como su capacidad de organización y gestión del tiempo en un futuro.

Sin embargo, al plantear los horarios se debe tener en cuenta que las capacidades tanto físicas como de atención de los niños difieren enormemente según el rango de edad en el que se encuentren. Por este motivo, los horarios se establecen para cada una de las aulas.

Los horarios ampliados tanto de mañana como de tarde sólo podrán ser disfrutados por aquellos niños mayores de 14 meses, o aquellos con 12 meses que tengan una cierta independencia (que sean capaces de andar), ya que, durante las horas de ampliación, los servicios del centro se limitan al cuidado de los alumnos, permaneciendo todos juntos en el patio y con uno o dos de los maestros a cargo (dependiendo del número de niños que requieran estos servicios). En caso de que un bebé de entre 0 y 1 años se quedara implicaría que una persona más se debería quedar vigilando, exclusivamente por su presencia. Por este motivo serán los profesores del centro quienes estén en disposición de juzgar puntualmente cada caso en el que un alumno desee disfrutar de la jornada ampliada.

A continuación se muestran el horario, confeccionado atendiendo a las diferentes edades de los alumnos:



Escuela Infantil Happy Hippo

Horarios básicos del centro

Horas	0 - 1	1 - 2	2 - 3 (i)	2 - 3 (ii)
9:00 - 9:30	Llegada	Llegada	Llegada	Llegada
9:30 - 10:00	Asamblea	Asamblea	Asamblea	Asamblea
10:00 - 10:30	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad
10:30 - 11:00		Actividad	Actividad	Actividad
11:00 - 11:30	Siesta	Recreo	Actividad	Recreo
11:30 - 12:00		Recreo	Recreo	Recreo
12:00 - 12:30		Cambio y Aseo	Cambio y Aseo	Cambio y Aseo
12:30 - 13:00	Comida	Preparac. Comida	Preparac. Comida	Preparac. Comida
13:00 - 13:30		Comida	Comida	Comida
13:30 - 14:00				
14:00 - 14:30	Sueño	Sueño	Sueño	Sueño
14:30 - 15:00				
15:00 - 15:30	Despertar y Cambio	Despertar y Cambio		
15:30 - 16:00	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad
16:00 - 16:30	Actividad	Actividad	Actividad	Actividad
16:30 - 17:00		Actividad	Actividad	Actividad

Leyenda:

Cambio
 Despertar
 Canción y despedida

Fig. 37: Horarios básicos. Fuente: elaboración propia.

El horario diario será el mismo a lo largo de la semana, lo que variará cada día serán las actividades. En los diagramas de flujo adjuntados posteriormente se puede ver la diversidad de actividades que se ofertan a lo largo de la semana.

A continuación se explican brevemente cada uno de los pasos del horario:

- **Llegada:** la llegada al centro de los niños que no tengan horario ampliado de mañana será a las 9 horas. Cuando los padres llegan, por regla general, los padres se encargarán de ayudar a sus hijos a quitarse el abrigo o chaqueta, ponerse el *baby* y colgar la mochila en su percha identificada (la ayuda será proporcional a la edad del niño). En la mochila dejarán el diario con cualquier X importante sucedido en el período de tiempo en que el niño no se encontraba en la escuela (por ejemplo si ha dormido mal o tenido un breve episodio febril); en caso de que haya ocurrido algo fuera de lo normal los padres se sentirán con la total libertad de comentárselo directamente al profesor; especialmente si en su estancia en el centro se deben tomar medidas, ya sea por toma de medicamentos, porque necesite dieta blanda o algún otro cuidado especial.
- **Asamblea:** la asamblea es una pequeña reunión en la que todos los niños y el maestro se sientan en corro, cantan una canción de bienvenida, se saludan, pasan lista, y el maestro hace un breve resumen sobre las actividades del día. En el caso de los bebés, las asambleas serán algo menos interactivas que con el resto de niños, pero se celebrarán diariamente también.
- **Actividad:** la duración de las actividades depende de la edad de los alumnos, ya que esta condiciona su capacidad de atención. Las actividades de 0-1 y 1-2 años tendrán una duración de 30 minutos, los de 2-3 pequeños tendrán actividades de 45 minutos y los mayores de una hora (salvo excepciones para poder ajustar los horarios). Los diferentes tipos de actividades se explican posteriormente.
- **Recreo:** el recreo será media hora de juego libre en el patio de juegos.
- **Preparación de la comida:** al inicio del curso, a cada niño se le pide que traiga de casa un vaso o jarra. En la preparación para la comida, después de lavarse las manos, cada niño coge su vaso, lo llena con agua y lo lleva al lugar donde va a comer.
- **Sueño:** los niños necesitan descansar. Las horas de sueño se reducen ligeramente según la edad.
- **Despertar:** se deja un tiempo para que los niños se despejen y se pongan los zapatos antes de retomar la actividad.
- **Canción y despedida:** al igual que en la asamblea, se canta una canción para despedirse

Lógicamente, dependiendo de la edad necesitarán más o menos ayuda en el desarrollo de las diferentes actividades del horario.

En ocasiones, para visualizar mejor los procesos que se llevan a cabo, es útil contar con una herramienta que los esquematice; para ello se han elaborado los siguientes diagramas de flujo que representan los diferentes horarios del centro.

En primer lugar, el diagrama que muestra un día completo en la escuela para cualquier alumno:

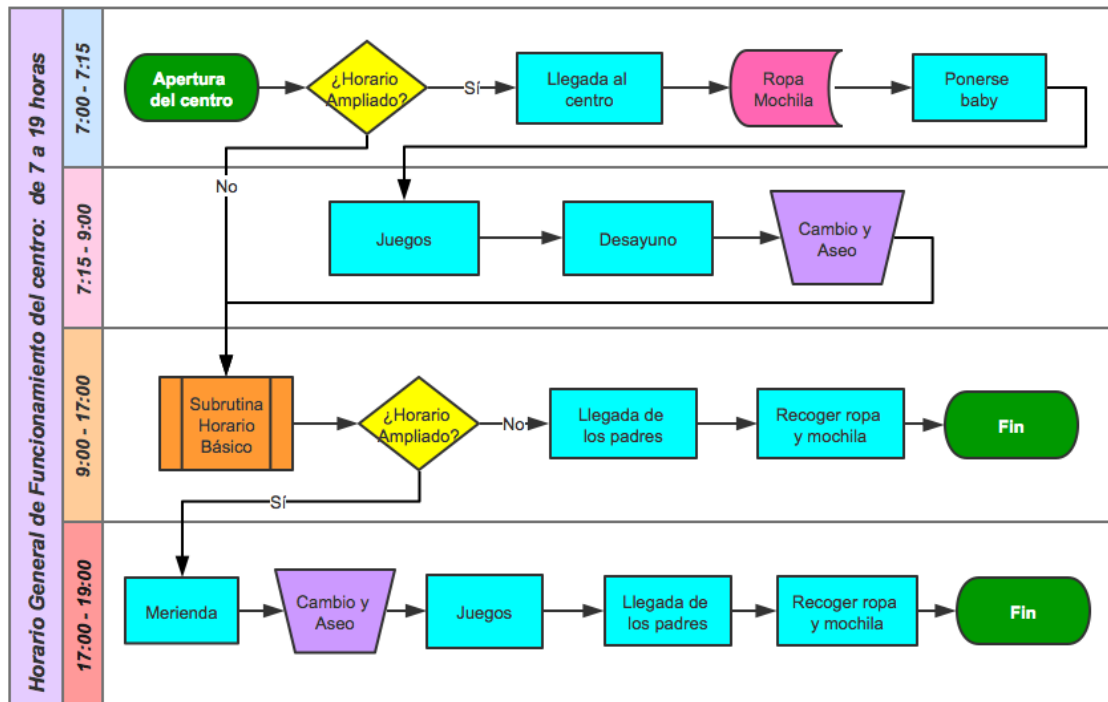


Fig. 38: Horario general de funcionamiento del centro. Fuente: elaboración propia.

Este diagrama sería aplicable para cada uno de los alumnos (exceptuando para los bebés de 0 a 1 años ya que no tendrán la posibilidad de contratar horarios ampliados).

Los horarios de los niños según su franja de edad difieren en lo que se ha llamado Subrutina Horario Básico. A continuación se muestran las subrutinas para cada una de las unidades. Se debe puntualizar que cada franja de edad tiene unas capacidades y necesidades diferentes, y por tanto los horarios tratan de adaptarse a ellas.

○ 0 – 1 años

En esta franja es en la que más se nota la diferencia de edad. Las capacidades y necesidades de un bebé de 4 meses y las de uno de 11 meses no son comparables; por ejemplo, las tomas del biberón serán en horarios y cantidades diferentes, así como los momentos de descanso, por no hablar de la movilidad. Por tanto, la realidad es que cada bebé será atendido según sus necesidades, y en consecuencia, el horario y diagrama son orientativos.

A estas edades, los alumnos necesitan mucha atención y cuidado, por lo que la labor educativa queda en un segundo plano. El horario lo van marcando las necesidades de los pequeños, por lo que es posible que no todos se alimenten a la misma hora ni descansen el mismo tiempo. Por lo general, a estas edades es necesaria una siesta a media mañana además de las 2 horas de sueño después de la comida. Los cambios de pañal también serán más a menudo que en el resto de unidades. El tipo de actividades que se realiza con los bebés de 0 a 1 años son más sensoriales que de interacción. Algunas clases pueden ser experiencia musical, cine, actividades de mesa, masajes, canciones y cuentos, patio, juego por rincones (equivalente al juego heurístico). A esto se le añadirían dos sesiones diarias de Glenn Doman de 2 o 3 minutos cada una, la primera después de la asamblea y la segunda al despertar de la siesta. Una vez a la semana se hace también una manualidad, como un mural con las huellas de pies y manos de cada uno de los alumnos.

A pesar de que los bebés apenas sí interactúen, la política del centro considera conveniente la enseñanza del inglés desde edades muy tempranas, por lo que el educador a cargo de este grupo tendrá la obligación de realizar actividades en inglés entre una y dos veces al día, para que los niños comiencen a familiarizarse con el idioma. Es aconsejable que se dirija a ellos en inglés durante el transcurso de estas actividades para que los niños perciban que el inglés no es únicamente una lengua para realizar ciertas actividades, sino que es una forma de comunicarse.

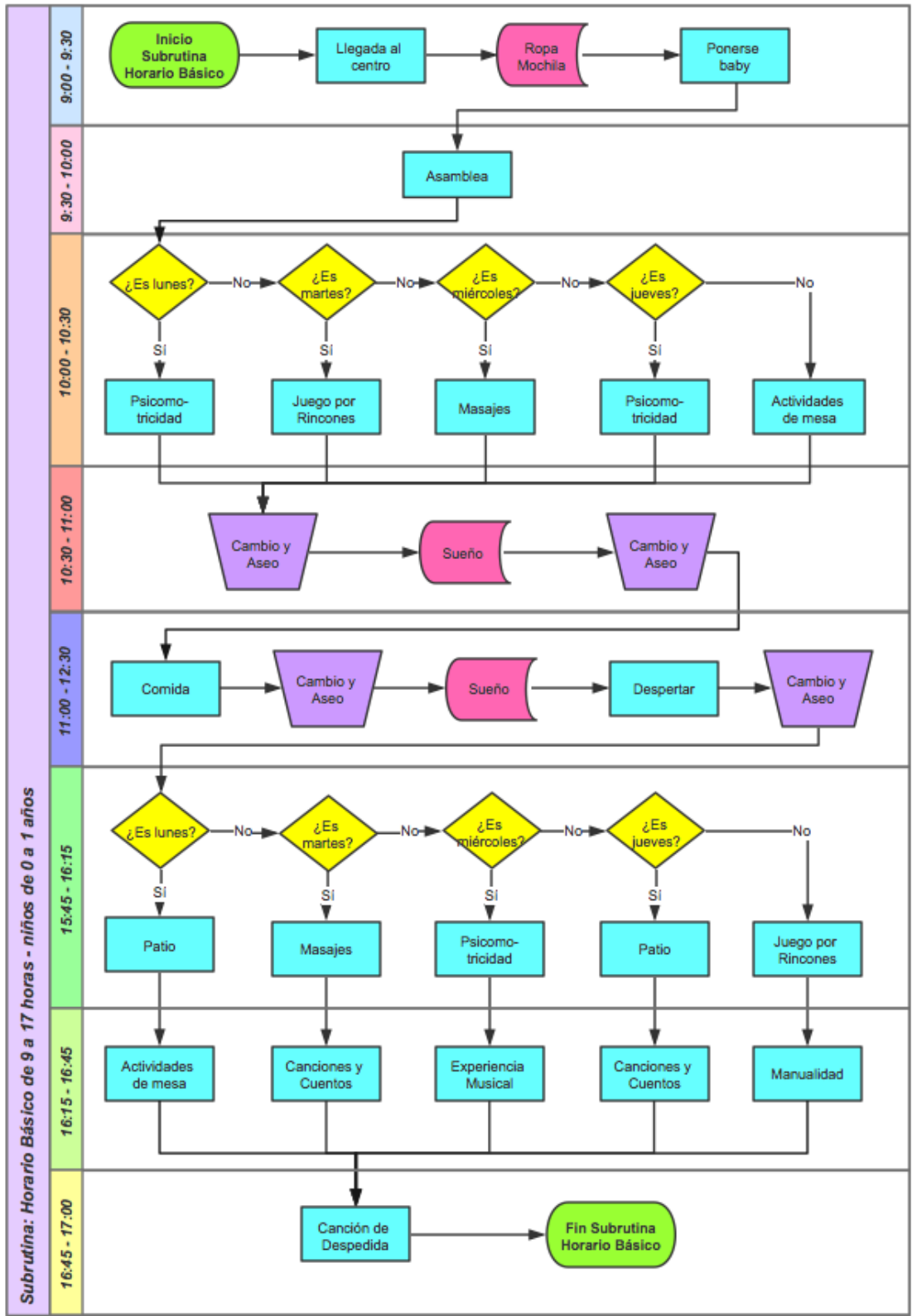


Fig. 39: Subrutina horario básico 0 - 1 años. Fuente: elaboración propia.

○

○ 1 – 2 años:

Los niños de esta unidad siguen siendo bebés, pero ya son capaces de comunicarse, y tienen cierta independencia física. El tipo de actividades será el mismo para ellos y para los mayores, difiriendo en la duración de las mismas y ligeramente en los contenidos o en la forma de presentar la actividad por parte del profesor. Las actividades que se proponen son: juego heurístico, realización de fichas, psicomotricidad, experimentación, plástica, música y baile, canciones y cuentos. Se comienza a enseñar también el control de esfínteres, y se trabaja la alimentación para que al final del curso los niños sean capaces de comer puré llevándose la cuchara a la boca.

Estos menores consiguen mantener la atención durante una media hora, por lo que las actividades tendrán una duración de 30 minutos. La clase es algo más homogénea que la de 0 a 1 años, pero aún así se siguen percibiendo claramente las diferencias de edad entre los diferentes niños.

En esta aula los niños participan más en las actividades debido a su desarrollo cognitivo, por lo cual a la hora de enseñarles inglés se puede esperar que los niños consigan no solamente entender palabras y frases relativas a su entorno más cercano, sino que incluso lleguen a poder pronunciar algunos vocablos, aunque sin llegar a formar frases. La escuela pretende que dos de las actividades diarias de esta aula se lleven a cabo en inglés.

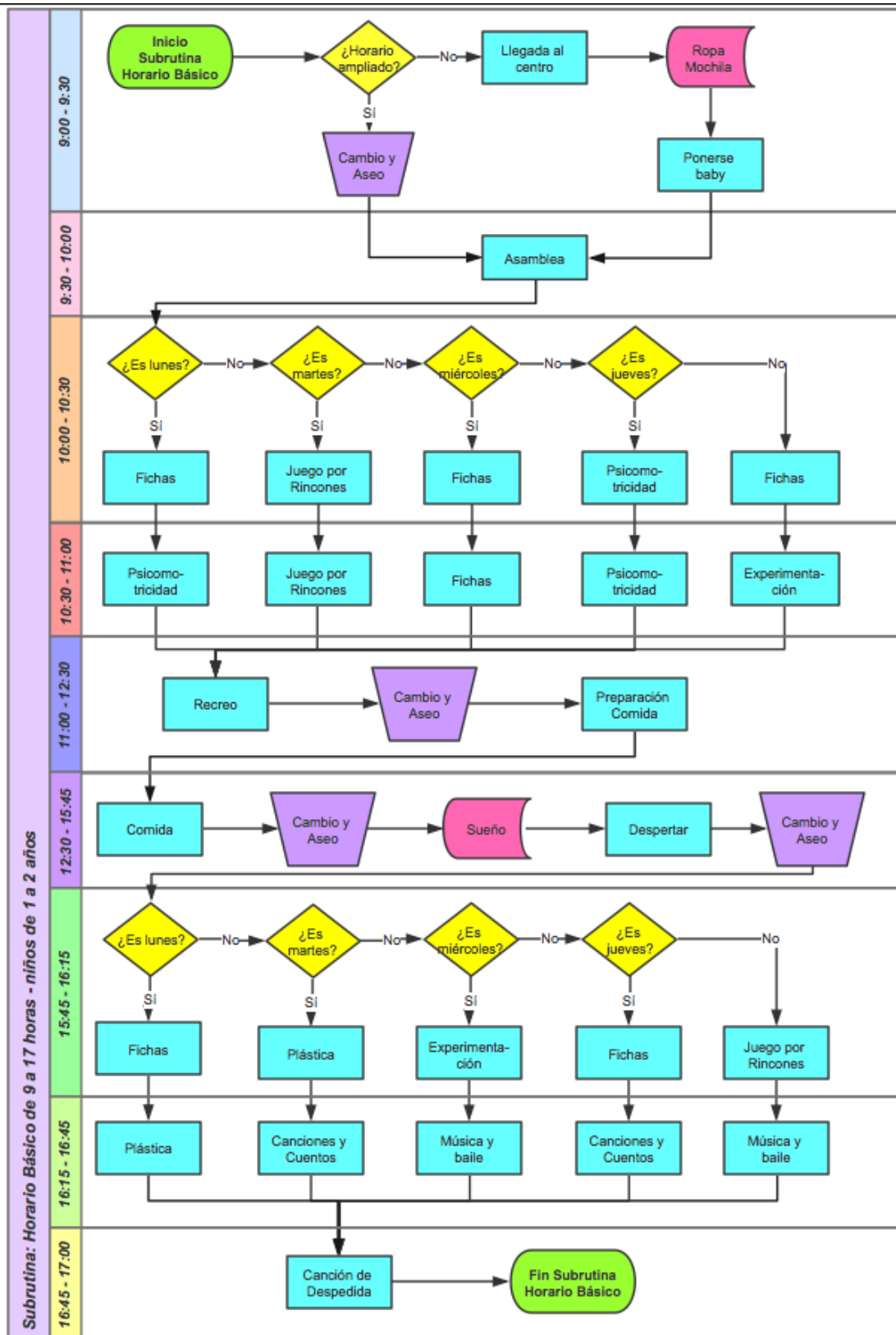


Fig. 40: Subrutina horario básico 1 - 2 años. Fuente: elaboración propia.

○ 2 – 3 años:

El centro Happy Hippo cuenta con 2 aulas destinadas a estos niños. La práctica habitual en las escuelas es dividir las aulas en dos grupos atendiendo a la edad; uno con niños más pequeños que acaben de cumplir los 2 años y otro con los niños mayores que estén ya cerca de cumplir los 3. El motivo para esta distinción es el mismo que rige el resto de las separaciones por aulas: el desarrollo y la capacidad de atención de los alumnos de una misma aula deben ser lo más parecidos posible para poder homogeneizar las clases impartidas y el resto de procesos que se llevan a cabo en el día a día.

En esta franja de edad se espera que los niños tengan una independencia física casi completa. Seguirán necesitando ayuda para labores complejas, como por ejemplo atarse los cordones de los zapatos, pero serán capaces de ponerse el *baby* solos y los mayores hasta de ir a hacer sus necesidades. Se les termina de enseñar el control de esfínteres y cómo comer, ya no sólo purés sino también alimentos sólidos.

Los niños de estas aulas, de haber asistido los cursos anteriores a la escuela Happy Hippo, serán capaces de expresarse en inglés, aunque de forma mucho más limitada de la que lo hacen en castellano. Seguirán teniendo un par de actividades diarias en inglés para que puedan continuar el aprendizaje iniciado dos años atrás. Para aquellos alumnos que no estuvieran previamente matriculados en el centro, los primeros meses se intentará repasar los conocimientos que se presume que los antiguos alumnos ya poseen, lo cual será una ventaja también para estos. De nuevo, la enseñanza del inglés no será como una clase tradicional de pizarra, sino que se llevará a cabo mediante juegos y canciones, para que los niños no lo perciban como algo aburrido y así estén más motivados.

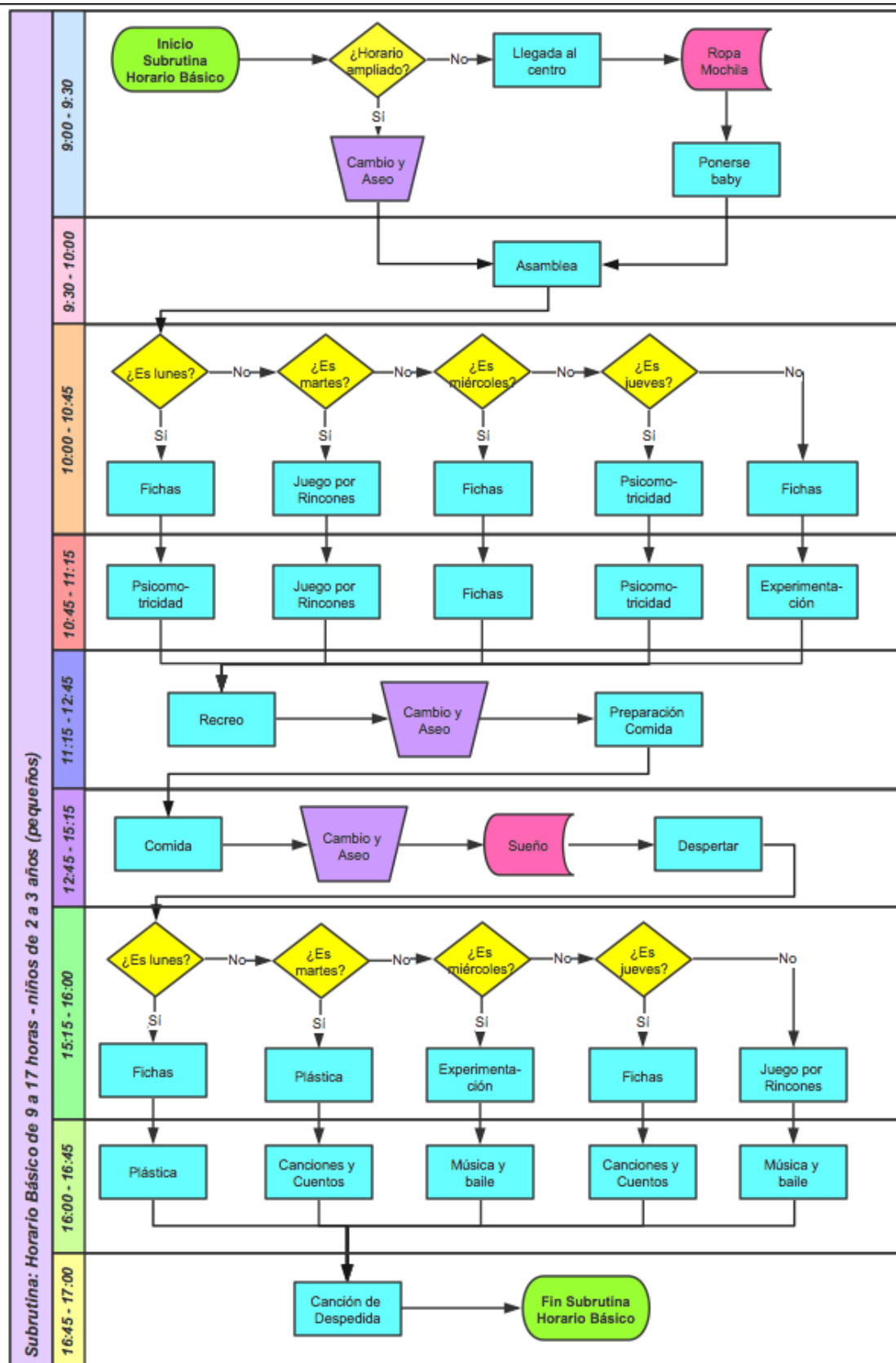


Fig. 41: Subrutina horario básico 2 - 3 años (i). Fuente: elaboración propia.

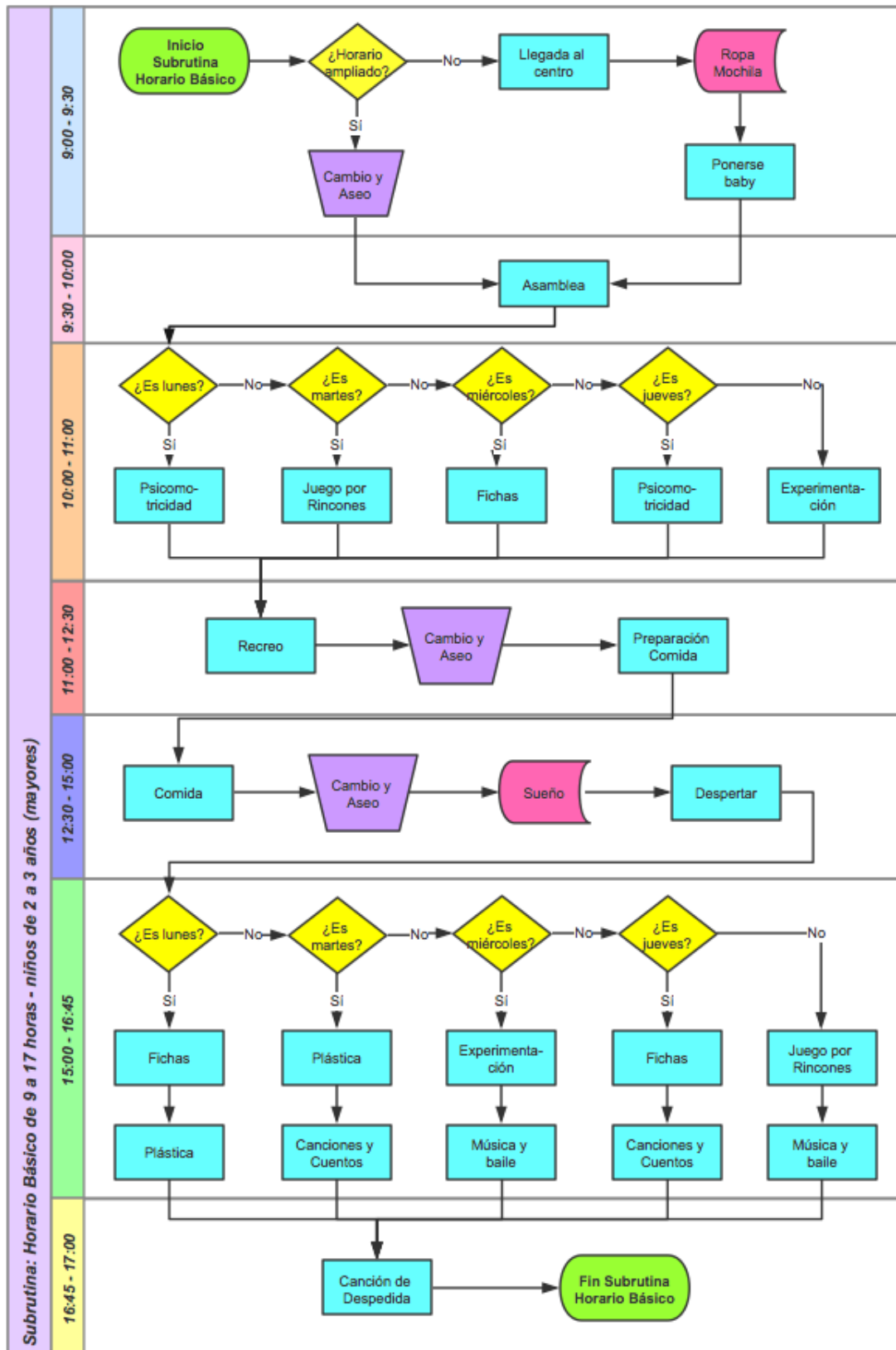


Fig. 42: Subrutina horario básico 2 - 3 años (ii). Fuente: elaboración propia.

5.1.4 Proceso de alimentación y otros cuidados

Otro de los pilares fundamentales del Centro de Educación Infantil Happy Hippo será el cuidado de las necesidades básicas de los alumnos.

Se debe prestar especial atención a la alimentación, ya que de ella depende en gran medida que los niños se desarrollen correctamente y obtengan la energía necesaria para realizar las actividades de su día a día. En estas edades la alimentación necesaria para cada uno de los segmentos es muy diferente. Por diversos motivos (económicos, de instalaciones, de contratación, etc.), los socios fundadores se han decantado por la opción de subcontratar a un catering especializado en menús infantiles para la elaboración de la comida de los alumnos de entre 1 y 3 años de edad.

- Niños de 0 a 1 años: se les prepararán biberones con la leche suministrada por sus padres, ya que será el pediatra de cada uno quien estime el tipo de leche adecuada para cada bebé así como la cantidad. Los padres deberán notificar al centro la dieta de sus pequeños así como cualquier variación que se produzca en la misma. Para preparar los biberones el centro contará con los aparatos necesarios para calentar y esterilizar el agua. Cada bebé dispondrá de su propio biberón, traído a principio de curso por sus padres y debidamente marcado. Es posible que los bebés de más meses tomen también papillas de frutas o de cereales e incluso purés; una vez más se atenderá al criterio de los pediatras y la decisión de los padres.
- Niños de 1 a 2 años: generalmente pueden tomar purés, pero deben seguir con los biberones de leche (una vez más dependerá por completo de lo que el pediatra haya recomendado a los padres). Los purés serán suministrados por el servicio de catering, con materias primas de primera calidad y usando productos de temporada. Quizá sea esta la franja de edad con mayores diferencias, ya que es muy posible que los niños que estén cerca de los 2 años puedan comer alimentos sólidos. El centro atenderá individualmente las necesidades de cada niño.
- Niños de 2 a 3 años: tendrán un menú equilibrado, confeccionado por dietistas y aprobado por la Comunidad de Madrid..

Por un lado, la empresa de catering se encargará de traer diariamente, sobre las 11 o 12 de la mañana, los alimentos en contenedores que conserven el calor. Aprovecharán el viaje recogiendo los contenedores de comida del día anterior, que el centro habrá limpiado previamente. Será competencia del centro servir la comida a los alumnos y para ello deberá disponer de vajilla propia (de plástico). Por otro lado, el centro también ofrece desayunos, purés y papillas, que se elaboran en el propio centro. Por tanto, en primer lugar se deberá establecer un régimen de comidas mensual para

saber qué alimentos se deberán adquirir, y posteriormente se deberá comprar la fruta y verdura que se necesite dos veces por semana. La leche y las galletas del desayuno y la merienda se adquirirán semanalmente.

Uno de los objetivos del centro es ayudar a hacer a los niños más autosuficientes. Para ello se trabajarán los conceptos básicos de la higiene personal, como el control de esfínteres. Mientras aprenden este proceso, los educadores del centro se ocuparán de la higiene personal de los alumnos. Para ello, cada alumno habrá llevado previamente al centro una bolsa grande de pañales, un paquete de toallitas y una crema hidratante. Con los niños de las etapas superiores se trabajará también el lavado de manos antes de la comida y el posterior lavado de dientes.

Algunos de los niños, especialmente los más pequeños, necesitarán dormir en el centro. Para ello se dispondrán de los elementos de descanso necesarios. El aula de los alumnos de 0 a 1 años contará con cinco o seis cunas que permitirán el correcto descanso de los bebés (ya que no todos dormirán al tiempo). Para el resto de niños, el centro dispondrá de unas hamaquitas (especie de colchonetas confortables) las cuales estarán guardadas para optimizar el espacio y se colocarán en el suelo de las aulas cuando llegue la hora de la siesta.

5.1.4.1 Proceso de catering

Como ya se ha adelantado en la explicación del proceso anterior, la escuela subcontratará el menú de los niños de 1 a 3 años, ya que para elaborarlo en el propio centro se necesitarían unas instalaciones adecuadas (salida de humos, cocina) así como personal capacitado contratado específicamente para ello (cocinero). Por estos motivos, los socios consideran que la opción de contratar los servicios de un catering es la apuesta más acertada. No obstante, será necesario disponer de una cocina en el centro para poder elaborar purés y papillas.

Para evitar hacer una gran obra en la cocina y para ahorrar costes de personal, electricidad y materia prima, los socios consideran mejor opción subcontratar los servicios de un catering especializado en alimentación infantil. Para elegir la empresa más adecuada, se valorarán una serie de características que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 21: Empresas de catering

Nombre	¿Especializada infantil?	¿Cocina propia?	Sabor	Precio	Cercanía
Canguralia S.L.	No	Sí			
DeÁngeles	Sí	Sí	Muy bueno	***	8 min
Enasui	Sí	Sí	Excelente	***	25 min
El fogón de Carmela	No	Sí			
Véteres	Sí	No			

Las dos primeras columnas actúan como filtro, ya que la Escuela por un lado desea contar con profesionales especializados en el cuidado de la alimentación infantil (los catering Canguralia S.L. y El fogón de Carmela, aunque disponen de menús infantiles, están más enfocados a menús de empresa) y por otro no va a disponer de cocina habilitada para preparar menús (la cocina contará con el equipamiento básico para preparar los purés).

Para analizar los dos servicios de catering que superan las restricciones mínimas se recurre al análisis multicriterio; para ello, se asigna la valoración para cada criterio y se ponderan los propios criterios:

Alternativa	Sabor	Precio	Cercanía
DeÁngeles	4	3	5
Enasui	5	3	2

Criterio	Ponderación
Sabor	0,4
Precio	0,4
Cercanía	0,2
TOTAL:	1

Para cada una de las dos alternativas se calcula el total $(\sum_{i=1}^3 \text{Criterio}_i \times \text{Ponderación}_i)$.

(Fuente: Prof. Hugo Roche y Constantino Viejo. 2005)

Tabla 22: Elección del catering

Criterio	Ponderación	DeÁngeles	Enasui
Sabor	0,4	4 x 0,4 = 1,6	5 x 0,4 = 2,0
Precio	0,4	3 x 0,4 = 1,2	3 x 0,4 = 1,2
Cercanía	0,2	5 x 0,2 = 1,0	2 x 0,2 = 0,4
TOTAL:	1	3,8	3,4

Tras la aplicación del método de *Scoring*, se puede apreciar que, aunque no haya mucha diferencia de puntuación, la mejor elección en base a las preferencias de los socios es deÁngeles Catering.

5.1.5 Proceso de evaluación

Como ya se ha citado varias veces a lo largo de este documento, la diferencia entre una Escuela de Educación Infantil y una guardería o ludoteca es el proceso educativo. Para que exista dicho proceso es imprescindible que se lleve a cabo el proceso de evaluación de los alumnos, mediante el cual se califican las aptitudes de los mismos.

Para ello, y en función tanto de la edad de la unidad como de las actividades trimestrales planeadas, los profesores crearán una plantilla con los objetivos de aprendizaje, y evaluarán el estado inicial de las competencias de cada uno de los alumnos y sus progresos transcurridos los 3 meses. La evaluación es similar a la que se lleva a cabo en otros centros de enseñanza superior, se fijan unos objetivos y unos criterios de evaluación para comprobar si el alumno los cumple. El siguiente ejemplo ilustra lo explicado anteriormente:

Objetivo: Desarrollo del control el movimiento de las manos (psicomotricidad fina)

Criterios de evaluación: ¿es capaz de coger piezas pequeñas de 6 cm^2 ?, ¿es capaz de sostener y usar el material de pintura (ceras duras)?, ¿puede pasar las páginas de un libro?

La principal técnica de evaluación para estas edades es la observación. Se puede llevar el registro de los acontecimientos observados mediante tablas con preguntas como las presentadas con anterioridad, ya sean cerradas o abiertas, o mediante una valoración numérica de las capacidades, también por medio de pruebas específicas o con anotaciones puntuales.

Cada maestro estimará los criterios de evaluación que necesita.

Al final de cada trimestre, se presentará a los padres una especie de boletín de notas en la que se valoren los objetivos trimestrales según el nivel que el alumno haya alcanzado.

A continuación se presenta un ejemplo extraído de un documento publicado por el Ministerio de Educación y Cultura titulado *Modelo de Evaluación para la Educación Infantil*:

CRITERIO N°3: MANIFESTAR LOS PROPIOS SENTIMIENTOS, VIVENCIAS Y EMOCIONES Y COMPRENDER LOS DE LOS DEMÁS	
INDICADOR	ÍTEMS
Expresa e identifica sus emociones y sentimientos e intenta controlar las manifestaciones desproporcionadas de los mismos.	1. Manifiesta con gestos y/o palabras sus estados de alegría, enfado, ira, tristeza, miedo ... por medio de gestos de comprensión y de preguntas.
	2. Sabe identificar sus estados de ánimo y los motivos de los mismos, aunque sea con la ayuda de sus educadoras-es (gestos de comprensión, preguntas...).
	3. Sabe contener las manifestaciones desproporcionadas de enfado, alegría, ira, miedo... cuando se le pide y se le apoya con gestos de comprensión, mensajes, poniendo palabras a los sentimientos y emociones, a sus motivos y consecuencias.

Fig. 43: Ejemplo de criterio e indicadores. Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

5.1.6 Seguridad y limpieza

Cuando los padres dejan a sus pequeños en un centro, especialmente cuando todavía son bebés, están dejando sus bienes más preciados. Es responsabilidad del centro ofrecer un servicio y unos cuidados que minimicen en la medida de lo posible los accidentes e infortunios que puedan tener lugar (que potencialmente no son pocos, teniendo en cuenta que los niños a esas edades son delicados y frágiles, y que cualquier objeto cotidiano puede representar una amenaza para ellos, ya sea en forma de lesión, de transmisión de virus, de alergia, etc.).

Como la escuela albergará a bebés y niños de entre 0 y 3 años, es normal que a lo largo del curso ocurran pequeños percances, dado que los niños no son capaces de comunicarse ni de reconocer el peligro. Para asegurar que realmente sean pequeños existirá un plan de acción consistente en 3 fases: una primera fase de análisis, determinación y evaluación de riesgos potenciales; una segunda fase en la que se definen las medidas de protección; y una tercera fase de implantación de la metodología a seguir.

El presente documento se limita al estudio de las dos primeras, dado que el carácter de la tercera fase es eminentemente práctico.

5.1.6.1 Intercambio de información con los padres

Como el bien sobre el que se desarrollan los diferentes procesos son los propios niños, es importante la comunicación bidireccional entre los padres y el centro, para informar sobre cualquier acontecimiento relevante en el día a día del menor. Para ello, dado que la llegada y la salida del centro puede ser de varios alumnos simultáneamente, lo cual no permitiría una conversación fluida entre tutores y padres, en la mochila del menor se incluirá un diario, una especie de agenda en la que tanto padres como tutores harán una descripción pormenorizada del tiempo que el bebé ha pasado con ellos en cuanto a comportamiento o posibles anomalías de la conducta. Posibles ejemplos de información intercambiada serían “Ha pasado mala noche y ayer por la tarde tuvo unas décimas de fiebre” o “Ha mostrado gran interés en la clase de música, cada vez se integra mejor con sus compañeros”. Mediante este diario, los tutores también deberán informar a los padres cuando los productos necesarios para el cuidado y la alimentación de los pequeños estén próximos a agotarse (por ejemplo “traer otro bote de leche antes del viernes”). Este sistema de comunicación es muy efectivo y permite que todos los adultos a cargo del menor estén al tanto de cuanto sucede. (Véase el Anexo II).

5.1.6.2 Acciones preventivas frente a riesgo de incendios

Se deberán identificar aquellos elementos combustibles en el centro, y retirar o eliminar aquellos que no se vayan a utilizar. Se tendrá cuidado de no disponer elementos inflamables cerca de radiadores o de fuentes de calor. Los productos de limpieza se almacenarán en lugares apropiados. Se contará con los extintores necesarios de acuerdo a la normativa, los cuales estarán sometidos a exámenes periódicos para garantizar su correcto funcionamiento.

Además, se debe tener prevista la forma de desalojo del centro en caso de incendio. Para ello se llevarán a cabo 2 simulacros de incendio al año para que los niños puedan evacuar la escuela de forma segura. Se debe puntualizar que los motivos por los que se exige la evacuación de un lugar son:

- Escape de gas
- Incendio
- Aviso de bomba
- Terremoto
- Emergencia exterior

Para detallar la forma de actuar en caso de simulacro o de emergencia se adjunta un mapa esquemático de la escuela en el que aparecen señalizadas las salidas de emergencia así como los extintores.

El número de extintores debe ser de 5 por cada 200 m². Extrapolándolo a los 300 m² del centro, se debe contar con al menos 7,5, de donde se deduce que se dispondrá de 8 extintores. La altura para colocarlos está estipulada también, no pudiendo superar la parte superior del extintor 1,70 m del suelo.

El procedimiento a seguir se detalla a continuación.

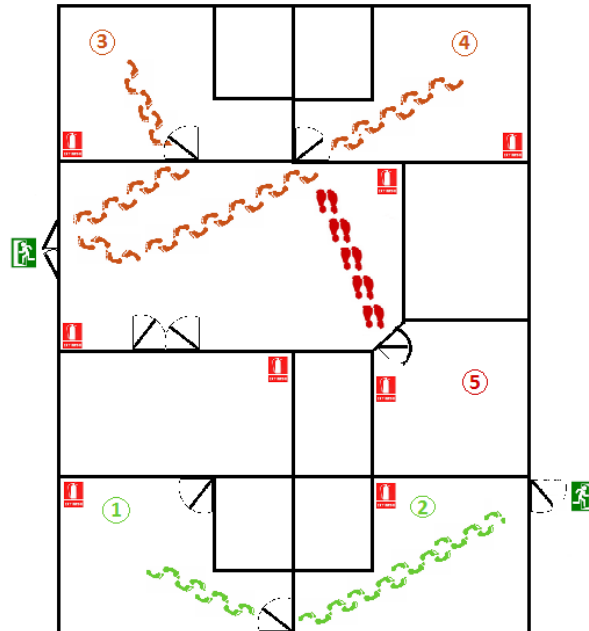


Fig. 44: Plano de emergencia y evacuación del centro. Fuente: elaboración propia

Los alumnos del aula 2 evacuarán el centro por la puerta del patio interior. El profesor del aula 1 acompañará a sus alumnos hasta el aula 2, y desde allí saldrán por la puerta del patio interior. Los profesores de las aulas 3 y 4 llevarán a los niños a la sala de usos múltiples. El profesor del aula 3 acompañará a los niños fuera del recinto escolar por la entrada principal. Los directores (el despacho es el lugar indicado como 5) ayudarán a la evacuación de los alumnos del aula 4 (ya que son bebés que aún no caminan).

Para la correcta evacuación de los niños que saben caminar es recomendable que los profesores hagan uso de las cuerdas para transporte escolar, ya que facilitan el orden y la seguridad. Cada aula contará con una cuerda gruesa, inelástica y suave al tacto. El tutor cogerá un extremo de la cuerda y a cada lado se agarrarán los niños.



Fig. 45: Cuerda para transporte escolar

Como se aprecia en la imagen, las cuerdas suelen llevar agarraderas para poder enganchar a los niños por medio de cinturones, pero en el caso de una emergencia, y debido a la necesidad de actuar con la mayor presteza posible, se puede entender que los niños se agarrarán a la cuerda directamente sin hacer uso de los cinturones.

Para la evacuación de los bebés de 0 a 1 años se hará uso de una de las cunas, situando a los alumnos en su interior para transportarlos de manera segura. La cuna deberá poseer unas medidas inferiores en 20 cm al ancho de la puerta del aula; en caso de no cumplirse este requisito, el aula deberá contar con un carro de evacuación.



Fig. 46: Carro de evacuación

5.1.6.3 Plan de contingencia

A pesar de los grandes esfuerzos por hacer del centro un lugar inocuo e inofensivo para los alumnos, es posible que se den situaciones no deseadas que no se han podido prever ni por tanto frenar a tiempo. Además del plan de evacuación del centro (que por su obligatoriedad e importancia se detalla al comienzo del punto Seguridad), se deben tener previstos los procedimientos en otras situaciones de emergencia.

Como acciones preventivas, además de lo especificado en el apartado de acondicionamiento, el centro cuenta con el diario, el botiquín y la pizarra. El diario es un cuaderno que la escuela proporciona a los padres en el momento del ingreso de los niños en el centro, cuyo objetivo principal es la comunicación entre padres y docentes

(véase el Anexo II). En este diario se escribirá cómo ha pasado el niño las horas (el día, en el centro; la noche en su casa) y será una información muy valiosa para los profesores ya que podrán entender mejor el estado anímico y físico de los pequeños. Los padres deberán apuntar también si el niño precisa de medicamentos o alguna dieta especial, aunque en esos casos se suele comentar personalmente a la entrada al centro. Para que los docentes no olviden las instrucciones de los padres, el centro contará con una pizarra (de las que se pintan con rotuladores para conservar una mejor higiene) donde deberán apuntar las tomas de medicamentos y las dietas blandas. La política del centro será que las alergias permanezcan escritas en la pizarra siempre para evitar posibles problemas. Los padres cuyos niños que deban tomar medicinas (prescritas por un médico) deberán incluirlas en la mochila de sus niños para que los docentes las administren, indicando en el diario las tomas y dosis adecuadas. La escuela contará además con un botiquín de primeros auxilios situado en un lugar que sea tanto accesible para los adultos como inaccesible para los niños. En él se guardarán medicamentos, como analgésicos y antipiréticos (ibuprofeno y paracetamol); material sanitario, como termómetro, tijeras de punta redondeada, guantes de látex, alcohol para desinfectar, agua oxigenada, gasas y tiritas y además una lista con teléfonos de interés (urgencias, ambulancias, médicos). Será responsabilidad de las directoras del centro comprobar periódicamente que los útiles se encuentren en perfecto estado y que los medicamentos no estén caducados.

En caso de que ocurra un accidente, el adulto a cargo del menor accidentado deberá proporcionarle los cuidados pertinentes si es posible, e inmediatamente ponerse en contacto con las directoras o algún otro miembro del personal docente. Con los conocimientos acerca de puericultura adquiridos en la formación como Maestros o Educadores, los profesores del centro estarán capacitados para valorar a priori la gravedad del caso y decidirán el plan de acción (si el niño tiene una pequeña herida o un golpe es posible que con una tirita o un poco de hielo esté solucionado; sin embargo, si el niño se hace una brecha o tiene una reacción alérgica deberán acudir al hospital). En el caso de que fuera necesaria la visita al hospital se realizaría una llamada telefónica a los padres para informarles de lo ocurrido e indicarles el hospital en el que se encontraría su hijo por si desean desplazarse hasta allí. En todo momento, alguien del centro (ya sea docente o director) acompañará al niño, mientras que otro adulto responsable quedará a cargo de la clase.

5.1.6.4 Proceso de limpieza

La limpieza se realizará escrupulosamente una vez al día en cada aseo, tanto los de las aulas como el de los profesores. En los baños de los niños, la limpieza se llevará a cabo en las horas finales de la tarde, justo antes de la hora de cierre. Aunque se espera que los profesores frieguen los utensilios utilizados para la elaboración de purés y biberones, también será tarea de la persona contratada al efecto la de limpiar la cocina una vez al día, después de la hora de comedor, además de los platos y cubiertos. Por

último, las aulas y el despacho también se limpiarán una vez al día, a última hora de la tarde y según se vayan vaciando. Como ya se ha referido previamente, los elementos de juego y de utilización de los niños son o bien de materiales no porosos (encimeras y mobiliario) o de materiales transpirables y antibacterianos (elementos de psicomotricidad, hamacas) para favorecer la correcta higiene y desinfección y evitar así el contagio de constipados, virus o cualquier otra enfermedad.

5.1.7 Proceso de administración

El proceso de administración será llevado a cabo íntegramente por las directoras del centro, aunque para recopilar información será necesaria la colaboración tanto de las familias como del equipo docente. En el despacho se dispondrá de toda la información relativa a los alumnos: los registros de ingreso, los recibos que atestigüen los pagos al centro, la evaluación trimestral de cada uno; o al funcionamiento del centro: las facturas de proveedores, de luz, agua y alquiler del local, el proyecto educativo del centro, los contratos del personal, documentación exigible por la Comunidad de Madrid. El centro no sólo contará con los documentos físicos, sino que además mantendrá la documentación informatizada para facilitar su uso y disponibilidad.

5.1.8 Ludoteca

El centro prestará servicio de ludoteca los sábados por la mañana, en horario de 9 a 14 horas. El servicio de ludoteca es equivalente a un servicio de guardería, esto es, no se pretende enseñar ni educar a los niños siguiendo un plan de educación, sino realizar actividades lúdicas que los entretengan. Sin embargo, y teniendo en cuenta la franja de edad de los alumnos, el aprendizaje será inherente a casi cualquier actividad que se proponga, por lo que la diferencia real es en realidad que no se evaluarán los progresos ni el aprendizaje de los niños.

A día de hoy, las ludotecas se están consolidando en España y en la mayoría de los países, como un espacio donde los niños pueden desarrollar diferentes juegos y formas de divertirse, lo cual es necesario para su aprendizaje y desarrollo personal. Aunque en España no se crearon las primeras ludotecas hasta la década de los 80, es en 1934 en Los Ángeles cuando se inauguró la primera. Este tipo de centros se fueron extendiendo por diferentes zonas del mundo gracias al impulso tanto de la UNESCO como de UNICEF. La ludoteca debe cumplir un papel social, no ser un simple aparcamiento de niños y, sobre todo, tener como objetivo principal el desarrollo del niño a través del juego en el tiempo libre del que disponga.

Cuando se hace referencia al juego, este lleva asociado una serie de implicaciones, como el ser una actividad libre y voluntaria, divertida, placentera y satisfactoria para el jugador, que implique tanto la participación como la comunicación entre los jugadores.

Jugar debería constituir una de las experiencias más fascinantes que el ser humano puede vivir, ya que el juego ayuda a la relajación y a la felicidad y además facilita el acercamiento entre semejantes. Está probado que el juego tiene un significado especial para las personas, es importante para su desarrollo y ayuda a conseguir un equilibrio psicológico; un niño que juega será una persona adulta sana. La personalidad del niño, gracias al juego, desarrolla unas características o parámetros determinados: la creatividad, la sociabilidad, la motricidad, la capacidad de aprender y la afectividad. Sin embargo, teniendo en cuenta las limitaciones actuales en cuanto al desarrollo del juego, ya sea por falta de parques y jardines, por la inseguridad o peligrosidad de las calles, el poco tiempo del que disponen los padres o por la sustitución de los juegos tradicionales frente a la televisión y los videojuegos, hacen necesario un espacio en el que los niños puedan utilizar su imaginación y se puedan comunicar e interactuar con otros. Y es aquí donde entra en juego la ludoteca, no sólo entendida como negocio, sino como una institución necesaria para que los niños sean libres, creativos.

Las ludotecas son centros que acogen a niños con edades comprendidas de los 0 a los 12 años. Dado que se va a utilizar el propio centro de la escuela infantil, se limitará la entrada a niños de la misma edad que los alumnos del centro. Para los niños de 0 a 3 años, los menores deberán ir acompañados de un adulto responsable, ya que en esta temprana edad los niños están muy ligados tanto en el juego como en su vida a los padres (a partir de tres años son más independientes y pueden quedarse bajo la supervisión del educador). Para poder poner en marcha una ludoteca debe disponerse de un espacio adecuado, acondicionado para los jugadores, accesible y ordenado. Es importante disponer de diferentes juguetes u otros elementos que permitan el juego, diferentes para cada edad. Es importante la utilización de los diferentes espacios de los que se disponga, y se recomienda un espacio diferenciado para las diferentes actividades: movimiento y psicomotricidad, en un aula lo más amplia posible, con aros, pelotas, colchonetas; juegos de construcción, puzzles, encajes en otro rincón; un espacio dedicado a juegos de imitación a la vida (un mercado con diferentes productos, un equipo de médicos, de escuelas, de cocinitas, etc.) y por último un taller, con mesitas a su altura, para el dibujo y la expresión plástica. Esta división de espacios no introduce ninguna modificación sobre la disposición de la escuela Happy Hippo, de ahí en parte la conveniencia y facilidad de ampliar el servicio del centro a ludoteca el fin de semana.

El primer objetivo de la ludoteca sería educar, pero educar en el tiempo libre utilizando del juego para llevarlo a cabo; un juego que pueda crear las condiciones que favorezcan el desarrollo personal del niño, juegos que permitan introducir normas y hábitos sociales, que les permitan libertad de creación, de imaginación. Es importante que los padres tengan conocimientos sobre los juguetes y los juegos de sus hijos, una intercomunicación padres-ludoteca será beneficiosa para los pequeños usuarios. Los métodos de juego son diferentes, a veces se hacen en grupo, dirigidos por el educador,

y en otras ocasiones es el propio niño el que elige a qué, con quien, cuándo, dónde y cómo juega. Para llevar a cabo estos proyectos, se puede empezar la sesión con una asamblea, en la que mientras se espera que lleguen todos los usuarios, se puede hablar, cantar, leer un cuento... Luego ya el niño elige entre jugar de manera independiente o en conjunto con otros compañeros, siempre bajo la supervisión del educador. Es interesante que los padres participen en las diferentes actividades que se desarrollan en la ludoteca, y pueden hacerlo desde tres niveles diferentes: como meros receptores de información (los ludotecarios envían a los padres folletos, circulares); asistiendo a sesiones y/o cursos de formación impartidos por especialistas pueden tratar no solo del juego, sino de aspectos psicológicos o sociales y como colaboradores en ocasiones puntuales (fiestas, Navidad, etc.).

Algunos consejos sobre actividades a realizar durante las horas de ludoteca serían:

- Se puede hacer un circuito de juegos, cuya finalidad puede ser competitiva o de experimentación. Cada niño manipula un juguete, y luego de manera simultánea cambian el mismo, así hasta que todos hayan tenido acceso a los mismos elementos.
- También es conveniente tener diferentes rincones, donde el niño permanece con un juguete hasta que le apetece.
- El aprendizaje de un juego desconocido para todos los usuarios debe hacerse a la vez, para que juntos aprendan las técnicas del juego.
- Hay tantos juegos como personas se los imaginen, algunos necesitan un soporte, como pueden ser juegos de mesa, bicicletas, balón, teatrillos, construcciones, rompecabezas... Otros juegos sin embargo no necesitan ese soporte para funcionar, el escondite, juegos de simulación, el pilla-pilla.
- Con unas sencillas cajas de cartón podemos jugar a averiguar lo que contienen dentro, se pueden decorar, disfrazarlas...
- Intentar encontrar mediante pistas secretos y tesoros escondidos
- Se pueden inventar juguetes inútiles, como una pelota cuadrada, para fomentar la imaginación de los niños.
- Los juegos temáticos, por ejemplo, la semana de la primavera, se deben llevar a cabo de manera cooperativa
- Los juegos amplificados, como un puzle gigante para construir entre todos.

Las personas encargadas de promover el desarrollo de los juegos han de ser educadores especializados, ya que en España no existe una titulación específica para desempeñar esta tarea. La figura del ludotecario estará por tanto encarnada por educadores con unos conocimientos de técnicas de animación, y también de los juguetes y de los juegos; maestros, psicólogos o monitores de tiempo libre podrán desempeñar el cargo. Por lo que respecta al número de educadores se cree que dos es el mínimo recomendable, pero todo depende de los objetivos, del tamaño y de los usuarios de la ludoteca. Las funciones de estos trabajadores son amplias, pero entre ellas podríamos destacar la realización de proyectos, analizar los juguetes y juegos,

clasificar e inventariar todos los elementos lúdicos, informar y promocionar los servicios de la ludoteca, diseñar, organizar, realizar y evaluar programas, contactar y coordinar con instituciones y organismos, conocer y utilizar el marco legislativo.

Por lo general, en las ludotecas suele encontrarse la figura del ludotecario responsable, que se dedica a tareas de gestión, administración, y coordinación sobre asuntos relacionados con el control y buen mantenimiento de los elementos lúdicos, de la selección de personal, y del control presupuestario de la ludoteca, aunque también tiene que cumplir con todos los asuntos relacionados con la puesta en marcha de las actividades y debe cumplir la función educativa en ese tiempo libre de los niños. El papel de ludotecario responsable estaría representado por las directoras del centro. Se deberá contar además con un ludotecario ayudante cuando por el tamaño y las actividades de la ludoteca una persona sola no puede con todas las tareas, el cual puede trabajar a tiempo parcial, o sólo en las horas de mayor afluencia. También existen las figuras de los animadores especializados, que son colaboradores eventuales, contratados para realizar una función concreta (como magos), y voluntarios, que pueden ser otros niños mayores, padres, estudiantes, incluso personas de tercera edad en buenas condiciones que desempeñarán tareas de apoyo, como por ejemplo explicar juegos tradicionales.

5.1.9 Talleres con los padres

A lo largo del curso, y dependiendo de la demanda, se irán ofreciendo diferentes talleres para los padres. Los dos primeros serán:

- Masajes: cómo relajar a tu bebé, en el que se enseñarán técnicas de masajes especializadas para bebés.
- Comparte tu experiencia de ser padres, en el que el moderador plantea una situación de conflicto con los hijos y los padres se turnan para explicar cómo reaccionarían.

Los grupos de las sesiones serán pequeños, de 8 parejas máximo, para poder aprovechar bien las sesiones, y tendrán una duración de entre 45 minutos y una hora. Dichas sesiones se celebrarán en horario ampliado de tarde, es decir, entre las 17 y las 19 horas.

5.2 Acondicionamiento del centro

Se deberá trabajar para conseguir transformar el espacio en el que se emplazará la escuela en un centro perfectamente adaptado al cuidado infantil, teniendo en cuenta

en primer lugar la legislación y en segundo las opiniones y consejos de expertos en la materia.

5.2.1 Elección del local

Para elegir el emplazamiento del centro educativo, se ha elegido una zona mezcla de viviendas de nueva construcción y otras menos modernas en la que se están instalando familias incipientes o parejas de recién casados. Se ha buscado asimismo una zona con un nivel de renta media y con un nivel cultural medio, ya que por un lado se busca que las familias posean el nivel económico adecuado para poder permitirse llevar a sus niños a un centro mientras ellos trabajan, y por otro, que consideren atractivo el hecho de que el centro apueste por la educación del inglés.

Una zona que cumple los requisitos citados anteriormente es el barrio de Butarque, situado en Villaverde, un barrio creado recientemente en el que aún existen pisos no habitados por vender.

Una vez elegido el barrio, se procede a la búsqueda de un local que satisfaga las necesidades del centro. Dicho local deberá estar a ras de suelo, lo cual evitará que los menores tengan que subir y bajar escaleras para acceder al centro, con el consiguiente riesgo que esto supone. Otro requisito indispensable es el de alquiler. Las socias se han decantado por esta opción en lugar de la compra del inmueble porque es una manera sencilla de disminuir la inversión inicial. Además el actual propietario del local elegido deberá permitir hacer una reforma de la distribución interior del mismo para poder redistribuir el espacio como la dirección estime conveniente. El local deberá poder albergar las aulas y el patio, y tener espacio para construir una cocina, varios servicios (el local deberá presentar instalaciones sanitarias), una pequeña recepción y un despacho.

Según el Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid del 12 de marzo de 2008 (véase Anexo I), el mínimo espacio para cada aula son 30 metros cuadrados. A esto se le debe sumar otros 30 metros cuadrados para espacios comunes y los 60 metros cuadrados del patio. Para un centro de educación infantil que conste de cuatro aulas serán necesarios como mínimo dos aseos infantiles (de unos 5 o 6 metros cuadrados). Esto hace que el espacio mínimo necesario sea de aproximadamente 200 metros cuadrados, a los que habría que sumar la cocina, el despacho y el baño para adultos.

De los ofertados actualmente por la zona de Butarque, el local elegido es el siguiente:

28 enero

Julia Solá, 7
Villaverde

300 m2 --- 800 €/Mes

Se alquila local comercial tipo nave diáfana con un cuarto de baño, con entrada de carruajes, esta recién pintado y tejado arreglado, es ideal

[Ver 3 fotos y más detalles](#) | [Contactar](#) |

Fig. 47: Anuncio del local a alquilar. Fuente: Fotocasa.es.

Las razones para decantarse por él son:

1. Tamaño: 300 metros cuadrados. Supera el mínimo previsto, lo cual permitirá tener un mayor número de aulas y hacerlas más espaciosas
2. Precio: 800\$/mes es un precio razonable, y más económico que la mayoría de los locales de la zona con características similares
3. Localización: este local se encuentra en la zona más antigua del barrio, pero cercano a la carretera que lo recorre de norte a sur, por lo que resulta de fácil acceso desde cualquier punto.

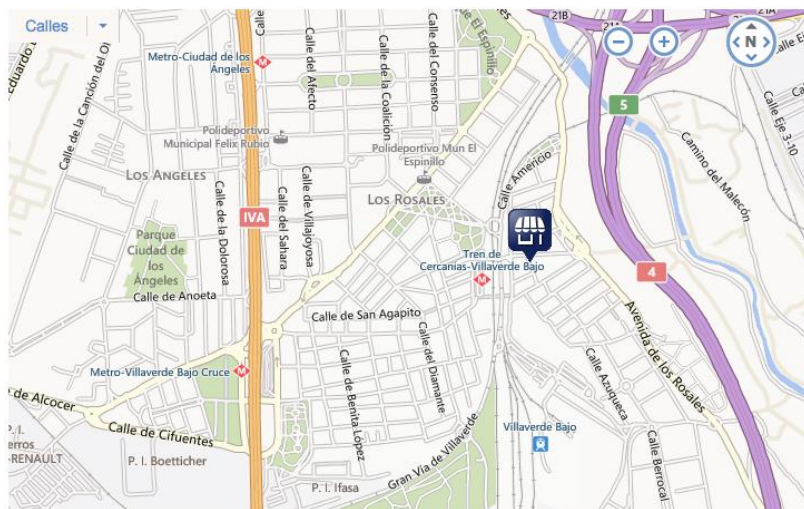


Fig. 48: Localización del local a alquilar. Fuente: fotocasa.es.

4. Descripción: en el anuncio se publica lo siguiente:

Descripción

se alquila local comercial tipo nave diáfana con un cuarto de baño, con entrada de carruajes, esta recién pintado y tejado arreglado, es ideal para almacen, taller, guardería, bazar,...

Fig. 49: Descripción del local a alquilar. Fuente: fotocasa.es.

Lo cual da a entender que el local se puede adaptar fácilmente al uso que se pretende darle.

5.2.2 Distribución de los espacios

El local que alquilarán los socios fundadores del centro es un local diáfano. Un local totalmente vacío, sin paredes ni distribución interna puede ser un arma de doble filo; por un lado, ofrece la posibilidad de poder organizar y distribuir el espacio adaptándolo a sus preferencias, lo cual es una gran ventaja frente a espacios ya construidos, pero a cambio aparece el inconveniente de planificar la obra y llevarla a cabo, con los gastos extra que ello conlleva.

A la hora de planificar la distribución interna del local se debe distinguir entre:

- Zonas de tránsito: son aquellos espacios a los que acceden las familias cuando acuden al centro. Deben cumplir los mismos estándares de seguridad que los espacios propios de juego, atención y cuidado de los niños, tales como buena visibilidad y evitar colocación de objetos o mobiliario que entorpezcan el paso.
- Zonas infantiles: son todos aquellos espacios en los que se cuida de los niños, donde juegan y donde se alimentan. Estos espacios deben tener cristales laminados o templados (que no rompan en pequeños pedazos) en la parte superior de las paredes para permitir la visibilidad de las estancias infantiles desde las zonas de tránsito.
- Zona de administración y servicios: son espacios exclusivos para el personal de la escuela, ya que en ellos aparecerán elementos no seguros para los niños, tales como productos de limpieza o útiles para la gestión del centro que van desde tijeras y grapadoras hasta ordenadores. En caso de una visita de alguna familia al despacho de dirección o a la sala de profesores, se deberán ampliar temporalmente a esta zona los requisitos de seguridad, retirando los objetos peligrosos del alcance de los niños.

Los socios capitalistas han decidido que la disposición ideal de las habitaciones es la que se muestra a continuación:

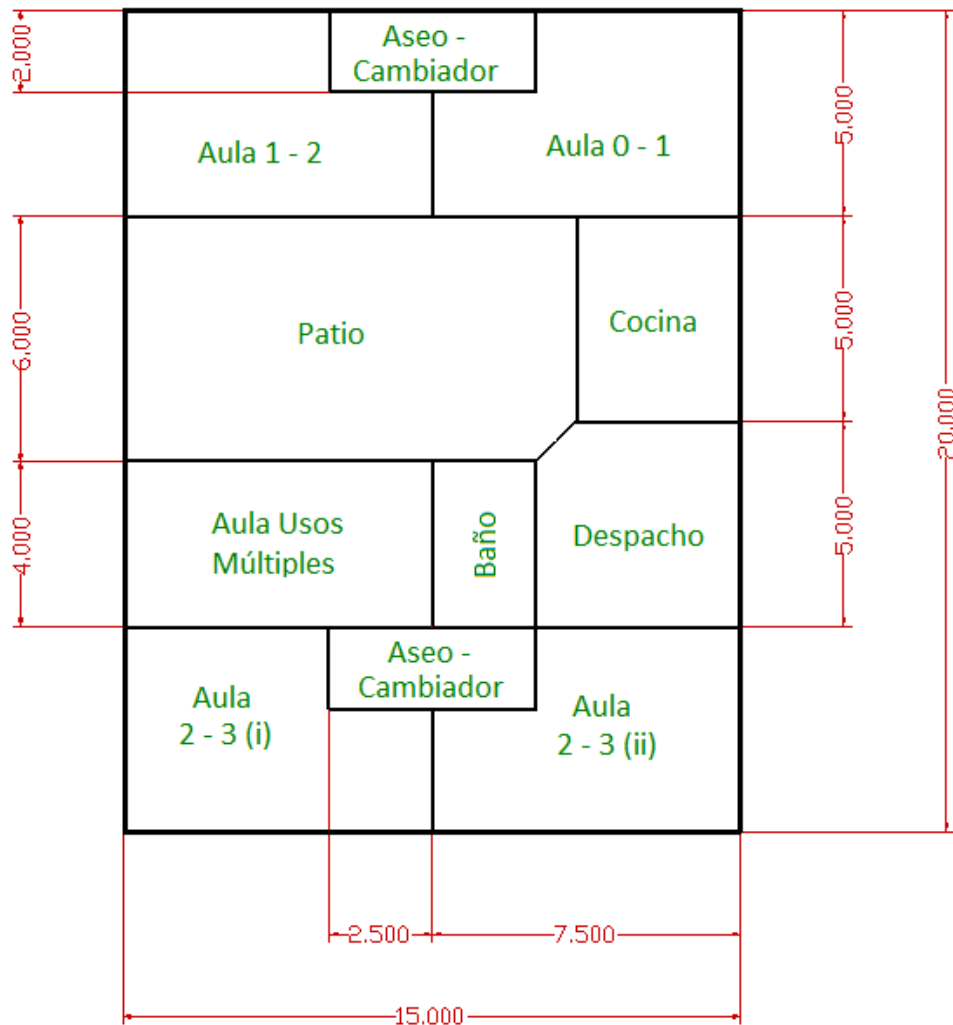


Fig. 50: Plano acotado de la escuela. Fuente: elaboración propia

Cada uno de los espacios cumple rigurosamente la normativa de las medidas mínimas, que son: aulas de 30 m², aseos de 10 m², patio de 60 m² y aula de usos múltiples de 30m² (para más información sobre la legislación vigente consultar Anexo I). Al tratarse de una planta baja, el centro posee dos puntos de acceso; a través del patio será la entrada principal, y por el lateral del aula de 2 a 3 años (ii) habrá otra puerta secundaria, que será utilizada principalmente por las familias de los alumnos de esa aula.

Esta organización cumple las recomendaciones de iluminación y ventilación que se detallan en el apartado correspondiente de este documento, que a resumidas cuentas son que cada una de las aulas cuente con su propia fuente de luz natural y ventilación, esto es, con al menos una ventana.

En el caso concreto de la escuela Happy Hippo, no hay una zona de tránsito como tal (un vestíbulo donde los padres puedan esperar) sino que la sala de juegos hará las veces de zona de tránsito, ya que es un espacio amplio y está adecuado a los requisitos de seguridad de los niños.

A continuación se detallan las características de cada espacio propio de un centro de educación infantil, como son las aulas o los aseos infantiles. Los objetivos globales a la hora de diseñar el interior de las habitaciones son la visión continua del adulto a los niños y la seguridad de estos.

5.2.2.1 Aulas

El primer matiz que se debe tener en cuenta a la hora de planificar un aula para una escuela infantil es que el desarrollo de los niños que conviven en dicha aula no va a ser homogéneo. Al igual que ocurre con los adultos, cada niño aprende y adquiere capacidades a una velocidad diferente; si a esto se suma el hecho de que en una misma aula conviven niños con un rango de edad que puede diferir hasta en un año, el resultado es un grupo de niños con características dispares (por ejemplo, algunos que gateen y otros no en el caso de los más pequeños, algunos que controlen los esfínteres y otros que no en los mayores). Así, las aulas deben estar preparadas para cubrir las necesidades que puedan tener cada uno de los niños que en ellas se encuentren. Por un lado, deben proveer a los alumnos de juegos y lugares donde desarrollar actividades que estimulen y favorezcan el aprendizaje, teniendo en cuenta las posibles diferencias dentro del grupo, y por otro, ofrecerles la posibilidad de cubrir las necesidades referentes a comida, sueño e higiene. Actualmente, las aulas tienden a organizarse “por rincones”, en cada zona claramente diferenciada se lleva a cabo un proceso, juego o experiencia diferente. Es imprescindible que al planificar la distribución de las aulas se tenga en cuenta que dichos espacios deben estar diferenciados entre sí y que puedan ser adaptables a los distintos niveles y necesidades de los niños, además de ser siempre visibles desde cualquier ángulo para posibilitar que el adulto a cargo tenga siempre contacto visual con los niños.

5.2.2.2 Zona de preparación de alimentos

Una parte de los niños de una escuela infantil son lactantes, algunos ya empiezan a tomar papillas pero siguen tomando biberones; esto hace necesario que las aulas de 0 a 1 años cuenten con un espacio propio para la elaboración de su propia comida, las zonas de preparación de alimentos o biberonerías. Las biberonerías pueden ser un espacio independiente al aula (siempre manteniendo la regla del contacto visual) o estar integradas en ella, y tienen que cumplir los estándares habituales de seguridad e higiene (sin cantos ni picos, fácil de limpiar, etc.). Lo habitual es instalar una barra fría con una encimera no porosa, por ser más higiénica, que contenga una pila incorporada. También será necesario un esterilizador para los biberones y chupetes, y

son recomendables un pequeño frigorífico y un microondas. Tras la utilización del microondas es aconsejable remover el alimento calentado, ya que este aparato funciona a través de ondas y efectúa un calentamiento heterogéneo.



Fig. 51: Zona de biberonería y detalle de esterilizador para biberones

5.2.2.3 Zona de sueño

Después de la comida, se intenta que los niños se relajen y descansen para recobrar las fuerzas y afrontar la tarde con energía. Por este motivo es necesaria una zona de sueño donde los pequeños puedan reposar, ya sea en cunas o hamacas. La zona de sueño no tiene porqué estar diferenciada del propio aula, aunque es altamente recomendable para la franja 0-1. La iluminación natural debe minimizarse, pero siempre permitiendo la supervisión del adulto; se pueden también instalar luces con regulador de intensidad para controlar la visibilidad. Como ya se explicara en el apartado de seguridad, el aislamiento acústico es recomendable para poder así garantizar un mejor descanso de los niños, y se debe prestar especial atención a los enchufes y cables situados por encima de la zona de seguridad pero que desde la cuna resulten accesibles.



Fig. 52: Diferentes tipos de hamacas

5.2.2.4 Zona de cambios

Los centros de educación infantil de primer ciclo deben contar con un lugar específico donde poder asear y cambiar a los bebés, ya que la mayoría de sus alumnos no controlan sus esfínteres o están aprendiendo a hacerlo. Dicha zona puede ser compartida por dos aulas, siempre que permita la visibilidad y el acceso desde ambas. La zona de cambio consiste en una encimera con un cojín de cambios y un lavabo encastrado que hace las veces de bañera para los bebés. El lavabo se situará habitualmente a la izquierda de la encimera, con un grifo de tipo ducha situado a la izquierda del mismo para no entorpecer el paso de la bañera al cojín de cambios (que se encontrará a la derecha de la bañera). A la izquierda del lavabo se sitúa una papelera hermética para depositar los pañales usados antes de comenzar el baño, y en la parte inferior o superior de la encimera se encuentran los productos de higiene de cada niño, organizados en baldas o estantes diferenciados.



Fig. 53: Zona de cambios

El mueble cambiador tiene sus propias normas: las medidas mínimas para el mueble son 85-86 cm alto (medida no variable), 70 cm de profundidad y 60 cm de ancho, y se recomienda la instalación de una escalera del suelo al cambiado para los niños con avanzado desarrollo motriz. La orientación del mueble cambiador permitirá al adulto observar el interior del aula en todo momento.

El cojín cambiador también está regulado: las medidas mínimas son de 50cm de ancho por 70 cm de largo; en caso de elegir uno más grande, este nunca deberá superar las medidas de la encimera, la espuma del cojín será de 25 kg/m³, con revestimiento antibacterias, antimicrobios, no poroso y resistente al fuego y a efluvios corporales; la base será antideslizante, aunque se recomienda asir el cojín a la encimera para evitar posibles caídas y los bordes se deben elevar 5 cm de la base.

5.2.2.5 Aseos infantiles

En los centros de educación infantil, como se ha especificado con anterioridad en el presente documento, los niños se encuentran en diferentes niveles en cuanto a sus características y niveles de aprendizaje, y esto se refleja también en el control de esfínteres. Así, tanto en el centro como en las propias aulas, puede haber niños que controlen sus esfínteres, otros que estén aprendiendo y algunos que necesiten cambios de pañal. Por este motivo se recomienda que los aseos cuenten a su vez con la zona de cambios incorporada, para facilitar la labor del adulto a cargo y su supervisión. Los aseos pueden estar compartidos por dos aulas, siempre que tengan visibilidad y entrada desde ambas. Las dimensiones de los inodoros y lavabos deben ser adecuadas a la estatura de los niños, los inodoros no contarán con tapa y los lavabos tendrán grifo que ellos mismos puedan accionar; sin embargo, la temperatura será regulada por los adultos, eligiéndola preferentemente fría para evitar quemaduras. Los suelos serán lisos, antideslizantes y fáciles de limpiar, y las puertas abrirán hacia dentro para permitir el libre acceso (siempre controlado) de los pequeños. En caso de no contar con ventanas en los aseos, se deberán instalar sistemas de ventilación artificial.



Fig. 54: Aseos infantiles

5.2.2.6 Sala de usos múltiples

También llamada sala polivalente, representa un espacio versátil y cambiante, que se adapta en cada momento a las necesidades de profesores y alumnos. Puede ser utilizado tanto para el desarrollo de actividades lúdicas y educativas como para hacer las veces de comedor o incluso de zona de sueño para los niños de 1 a 3 años. Se recomienda disponer de un almacén cerca de la sala para almacenar el mobiliario que no se esté utilizando en ese momento para no entorpecer el desarrollo de las actividades (en dicho almacén se encontrarán habitualmente las hamacas para el descanso de los pequeños).

5.2.2.7 Depósito de sillas infantiles

Siempre que el espacio lo permita, es recomendable que el centro posea un lugar donde los padres puedan dejar los carritos al llegar al centro, ya que posiblemente resulte un engorro para ellos el tener que desplazarse con el carro vacío. Las sillas se deben dejar en un sitio exterior cubierto siempre que sea posible; sino en el lugar del interior más cercano a la salida para evitar ensuciar las zonas infantiles, teniendo siempre en cuenta que las sillas deben ser inaccesibles para los menores. Una forma eficaz de almacenar los carros es colgándolos de barras ancladas a la pared.

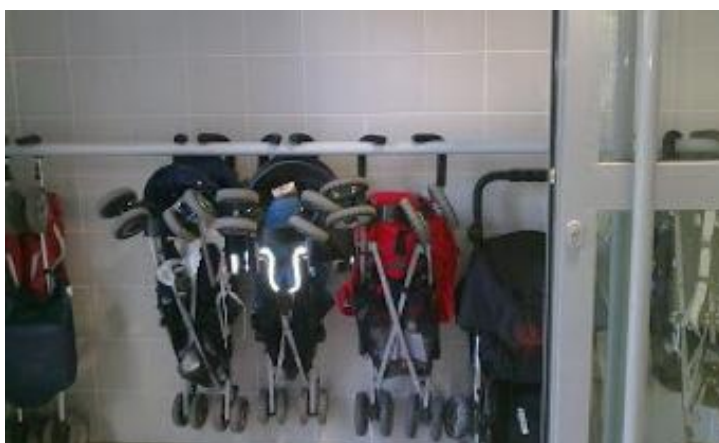


Fig. 55: Sillas plegadas almacenadas en barra

5.2.3 Instalaciones

Al tratarse de una escuela infantil, no se debe dejar ningún aspecto descuidado o sin planificar, ya que los niños no son conscientes de lo que puede representar una amenaza para su salud. Las instalaciones del centro deben ser planificadas y estudiadas con sumo cuidado para garantizar el mínimo riesgo posible para los pequeños, ya que en las aulas los niños podrán disponer de todo aquello que esté a su alcance; es por tanto labor de docentes y directores el crear un espacio libre de elementos potencialmente peligrosos para los alumnos. Se debe recordar que al

tratarse de niños de tan corta edad, un simple canto de un mueble o el hueco entre la hoja de la puerta y las bisagras se convierten en elementos de riesgo.

5.2.3.1 Suelo

El suelo de un centro de estas características debe cumplir una serie de condiciones para garantizar la seguridad de los pequeños y una correcta higiene.

El suelo deberá estar conformado de un material ligeramente blando para amortiguar las posibles caídas de los niños y que les impida en la medida de lo posible hacerse raspones o moretones. Deberá contar con un buen aislamiento térmico, ser antideslizante, resistente al uso y de fácil limpieza y desinfección. Es importante también que los suelos sean continuos, para evitar tropiezos por discontinuidad o desnivel, y por tanto, que no haya escaleras ni zócalos.

El mejor material en cuanto a las condiciones de amortiguación, confort y calidez para suelos interiores es el vinilo.



Fig. 56: Instalación del suelo

5.2.3.2 Paredes

Existe también una normativa que regula las paredes del centro. Dado que los niños no pueden distinguir los peligros, se ha establecido una medida de referencia que determina la llamada zona de seguridad, en la cual se deben tomar una serie de precauciones. La medida de seguridad es de 1,20m medidos desde el suelo.

Será necesario recubrir las esquinas existentes para prevenir que posibles golpes se conviertan en traumatismos o heridas. El material de la pared deberá ser una superficie lisa y fácil de limpiar, y se recomienda el aislamiento acústico de las paredes, especialmente en aquellas zonas de sueño y descanso, mientras que las zonas donde se desarrollen actividades de psicomotricidad y juegos deberán tener un cierto acolchamiento.

En la imagen anterior se puede observar claramente cómo la pared tiene 2 zonas diferenciadas; la parte inferior es la zona de seguridad. Otro detalle a tener en cuenta es el recubrimiento de los zócalos, que pueden ser un elemento peligroso, pero gracias a esta protección dejan de serlo. En el centro Happy Hippo se prescindirá de los zócalos ya que se deberá someter al local a una reforma integral, pero en espacios donde los zócalos ya están incorporados, el recubrimiento resulta una solución óptima.



Fig. 57: Detalle de un aula

5.2.3.3 Puertas

Las puertas son uno de los elementos más peligrosos para los niños, tanto por la posibilidad de que se pillen un dedo explorando los huecos o aprendiendo el mecanismo de abrir y cerrar, como por posibles roturas del vidrio o por la salida del centro o la entrada a una zona no acondicionada para ellos. Para evitar que los niños puedan introducir los dedos en las ranuras del lado de las bisagras, todas las puertas del centro contarán con protección antipillados de al menos 1,20m de alto. Esta protección consiste en una tira protectora de plástico resistente que se coloca en el ángulo grande de las bisagras y encaja perfectamente con la puerta, permitiendo que la puerta se abra un máximo de 110° y que, por tanto, impide que los infantes se pillen los dedos.

Las puertas exteriores deben ser las denominadas de emergencia, ya sean de doble hoja o de una sola, y deben abrirse hacia fuera del centro, facilitando así la evacuación en caso de emergencia. El ancho recomendado para las puertas exteriores es de 1,20m. Deben contar con una barra como mecanismo de apertura situada a 1,20m del suelo, (ya que es la distancia de seguridad mínima que la hace inaccesible para los menores y a su vez garantiza la accesibilidad para personas con discapacidad) así como con una barra de empuje anti pánico y un mecanismo de cierre automático por retorno suave, para evitar que quede abierta accidentalmente. Las puertas pueden ser de vidrio siempre y cuando este sea vidrio de seguridad laminado o templado. Es recomendable además que los centros dispongan de dos puertas de acceso diferentes.

Las puertas interiores deben contar, además de con los sistemas antipillados ya mencionados con anterioridad, con mecanismos de antiatrapamiento lateral, esto es, dispositivos que eviten que el niño se pille con la parte de la puerta correspondiente al picaporte y el marco. Se puede optar por rebajar la puerta unos 3 cm para evitar así el cierre completo de esta, o instalar sistemas de cierre suave o antibloqueo, ya sea en los picaportes o en la parte superior del marco (siempre en una parte inaccesible para los niños). Los picaportes se situarán a 1,40m sobre el suelo para evitar que los alumnos puedan abrir o cerrar las puertas. Al tratarse de un centro de educación infantil, es importante que se asegure la visualización del interior de las estancias, ya que se puede provocar un accidente si se abre una puerta y un niño se encuentra en la trayectoria que esta describe. Por este motivo se recomienda tener puertas de vidrio de seguridad o bien incluir cristales de visualización en las puertas a dos alturas (0,50m y 1,50m). En el caso de optar por las puertas de vidrio es obligatorio incluir pegatinas, láminas o colorear parte del vidrio para evitar que se confunda con un hueco abierto, y es fundamental hacerlo también a dos alturas.

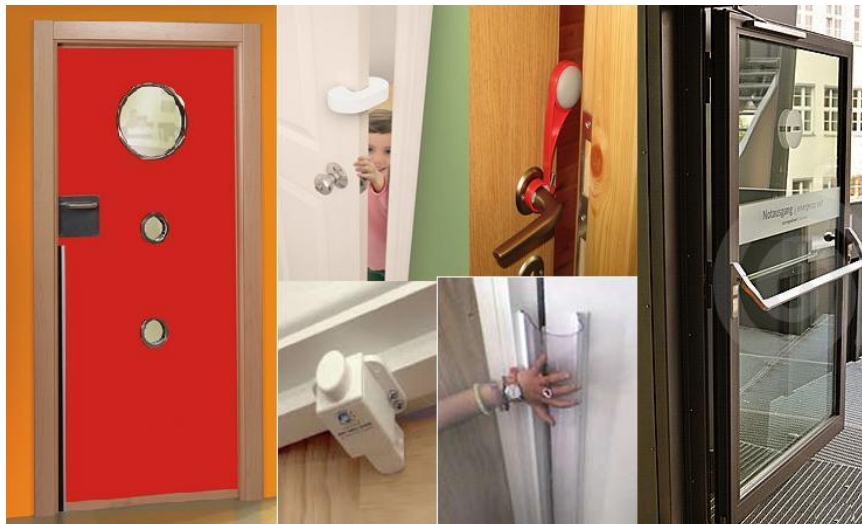


Fig. 58: Seguridad en las puertas

5.2.3.4 Ventanas

Las ventanas son también un foco de accidentes cuando los niños interactúan con ellos, ya sea por riesgo de caídas, por arrojar objetos o por lesionarse con picos o cristales rotos. Por este motivo la mejor precaución que se puede tomar es evitar que los niños entren en contacto con ninguna de las partes de las ventanas. Para ello, la parte inferior de las ventanas estará situada a la distancia de seguridad. Se debe prestar especial atención a no contribuir con el mobiliario y la decoración a proporcionar a los niños un camino de escalada mediante el cual las ventanas sean accesibles. Se tomarán las medidas de seguridad ya tratadas en las puertas, como los dispositivos de bloqueo y el vidrio de seguridad. Además, las ventanas deben ser

accesibles para posibilitar una limpieza adecuada, y deben contar con mosquiteras en las zonas de preparación de alimentos, cocina y comedor.

5.2.3.5 Enchufes

Los enchufes son necesarios para poder disponer de aparatos eléctricos o electrónicos en las aulas. Sin embargo, se debe maximizar el cuidado en lo referente a estos elementos, ya que la corriente eléctrica puede causar graves lesiones tanto en adultos como en niños. La prevención comienza por un mantenimiento y revisión periódicos de la instalación eléctrica del centro, aunque también se deberá prestar atención a la forma de disponer los aparatos eléctricos, y sobre todo su cableado, evitando que los niños lleguen a estos situándolos por encima de la zona de seguridad (1,20m). Otro posible problema a evitar es que los niños puedan acceder a los aparatos o a los enchufes mediante escalada de los muebles de alrededor; para ello, se debe cuidar la disposición de los muebles de la sala, y los cables se pueden apartar del alcance de los niños utilizando recogecables. Siempre que se pueda, los enchufes se situarán por encima de la zona de seguridad, a 1,50m (en caso de que por defecto de construcción no sea posible, se deberán utilizar dispositivos de protección infantil. Por último, se debe vigilar que la toma de corriente no se encuentre cerca de las zonas con agua (zona de biberones, lavabos, etc.).

5.2.3.6 Iluminación



Fig. 59: Lámpara de luz indirecta

Todas las zonas del centro deben estar dotadas de una buena iluminación que evite golpes, tropiezos y caídas. Siempre será preferible la iluminación natural, a través de ventanas, las cuales contarán con persianas, contraventanas o estores (siempre vigilando que los tiradores o cuerdas no estén al alcance de los niños) para las horas de siesta o relax, pero también se tiene que contar con focos de iluminación artificial. Se opta por una iluminación indirecta, ya que la posición más habitual para los bebés es tumbados boca arriba, por lo que su mirada se dirige directamente al foco de luz. Para conseguirlo se instalan unas pantallas sobre los focos para difuminar la luz directa.

5.2.3.7 Ventilación y climatización

Los bebés son delicados, y no sólo es importante evitar lesiones físicas sino también posibles enfermedades como constipados o gripe. Por este motivo, la temperatura del centro deberá estar entre los 20 y los 22°C. Para aumentar la temperatura en el invierno, el centro contará con radiadores debidamente protegidos para evitar tanto las partes peligrosas como tuberías o salientes y las posibles quemaduras. La opción más adecuada sería la calefacción por suelo radiante, ya que mantiene mejor la temperatura y además los niños desarrollan gran parte de su actividad en el suelo; sin embargo es también la alternativa menos económica en términos de inversión inicial. Para enfriar el ambiente, el centro contará con un equipo de aire acondicionado. La ventilación será diaria, al acabar la jornada en el centro (para evitar así corrientes o cambios de temperatura) y las zonas odoríferas, como zonas de cambios o la cocina deberán contar con algún mecanismo de eliminación de olores.

Una vez analizados los posibles riesgos y cómo evitarlos, dado que el centro de educación infantil Happy Hippo se creará en un local diáfano, las directrices sobre suelos, paredes, puertas, ventanas, iluminación y enchufes se podrán seguir fácilmente; bastará con tenerlas en cuenta a la hora de planificar la construcción, comprar el mobiliario y diseñar la decoración. Como el centro se emplaza en una planta baja, las variaciones de temperatura serán menores que si estuviera en plantas superiores, y al tener una gran cantidad de ventanales se ha diseñado el interior del centro para que cada aula cuente con al menos una ventana, tanto para la ventilación como para la entrada de luz natural. El hecho de que sea una planta baja también facilita la evacuación y, en general, el acceso a las dependencias.

5.2.4 Mobiliario y equipamiento

A la hora de acondicionar el centro, se deben tener en cuenta unas características que han de ser comunes a todos los elementos infantiles que en él se vayan a incluir, como son la funcionalidad del equipamiento que permita a los alumnos aprender y divertirse, que sean adaptables a los diferentes niveles de conocimiento y destreza de los niños, que sean seguros para evitar el riesgo de accidentes en los niños y por último, que sean resistentes y duraderos.

Aquellos elementos no aptos para el uso infantil deberán estar fuera del alcance de los niños, ya sea en las zonas de administración y servicios o, en caso de que se necesiten en las aulas, por encima de la zona de seguridad (a 1,20 m sobre el suelo), siempre teniendo en cuenta que se debe evitar que la decoración o mobiliario constituyan una vía de escalada hasta estos objetos peligrosos.

El mobiliario tiene que cumplir una serie de medidas que garanticen la seguridad manteniendo la funcionalidad, tales como los cantos romos, sistemas antipillados y pomos y tiradores blandos que eviten traumatismos, anclaje para evitar que los muebles vuelquen, bloqueo de ruedas en caso de tenerlas y superficies no porosas que faciliten la limpieza.

Los elementos destinados al cuidado de los niños o de puericultura tienen una normativa muy estricta para poder ser utilizados en un centro. Deben poseer propiedades ignífugas, una densidad de 25 kg/m³, acabados redondeados, no pueden tener huecos o partes móviles con los que el menor o su ropa se quede atrapado y deben ser estables, tener garantía del fabricante y usarse para los niños con una edad o características especificadas en las instrucciones de uso. Además, los elementos de descanso poseen normas específicas: las hamacas no pueden ser utilizadas por niños que sepan incorporarse, las tronas han de tener una barra entre las piernas del niño para evitar que se deslice y caiga, y las hamacas siesta no deben estar en contacto directo con el suelo, sino sobre alguna base.

Como ya se ha referido varias veces a lo largo de este documento, el juego es la principal vía de aprendizaje de los niños, permitiéndoles desarrollarse no sólo físicamente sino también emocional e intelectualmente y aprendiendo a interactuar con los demás y con el medio. Los juguetes que los menores de 0 a 3 años pueden emplear de forma segura vienen marcados por el fabricante con la etiqueta CE, que implica que dicho objeto cumple con la normativa exigida por la Unión Europea en materia de seguridad, y en dicha etiqueta aparecerá también la franja de edad para la que es segura su utilización y consejos o advertencias que se hayan considerado necesarias cuando se realizara el control de calidad del producto (por ejemplo, avisar cuando un juguete contenga piezas pequeñas que puedan ser ingeridas o inhaladas).

A continuación se presenta una tabla que recoge las competencias generales de los niños según su edad, y propone juguetes acordes a dichas competencias para estimularlos a su nivel. Dicha tabla está extraída del libro *Seguridad en Centros Infantiles de 0 a 3 años*, publicado por la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Tabla 23: Juguetes por edad. Fuente: Seguridad en Centros Infantiles de 0 a 3 años.

Edad	Características	Juguetes recomendados
De 0 a 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Siguen con la mirada el movimiento de las personas • Descubren la funcionalidad de su propio cuerpo • Responden con risas y gorjeos • Pueden mantenerse sentados • Son capaces de agarrar objetos sin necesidad de utilizar los pulgares 	<ul style="list-style-type: none"> • Móviles de cuna y hamacas • Sonajeros de colores para pies y muñecas • Muñecos de gomas • Elementos con sonido • Mordedores para los dientes • Alfombras de tela con actividades (gimnasios de suelo) • Juguetes y libros con contraste de colores y diferentes texturas
De 6 a 12 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Movimientos más voluntarios • Capacidad para reconocer voces y decir algunas palabras, como negaciones o afirmaciones • Exploran y golpean los objetos • Buscan objetos escondidos • Arrastran y agarran varios objetos • Se sientan solos 	<ul style="list-style-type: none"> • Móviles • Objetos que ruedan; pelotas, juegos de encaje sencillos • Juguetes sonoros • Juguetes con contraste de colores • Juguetes con diferentes texturas • Tentetiesos • Muñecas de trapo • Juguetes para el agua • Andadores y balancines • Centros de actividades con elementos para manipular, sonidos y texturas
De 1 a 2 años	<ul style="list-style-type: none"> • Saben andar y saltar • Usan y entienden palabras • Arrojan y recogen objetos • Reconocen la propiedad de los objetos • Aparecen los primeros amigos • Consiguen equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> • Muñecas de trapo, goma o felpa • Juguetes con diferentes texturas y contraste de colores • Construcciones y cubos para encajar y apilar • Juegos de ensartar de eje vertical • Bicicletas de 3 o 4 ruedas y

	<ul style="list-style-type: none"> • Hablan y comprenden • Sienten alegría ante sus logros • Descubren el entorno y la naturaleza • Juegan con compañeros • Primeros juegos simbólicos 	<ul style="list-style-type: none"> • cochecitos • Centros de actividades • Juegos de movimiento: coches y otros vehículos, columpios, bicicletas • Juegos de expresión: pizarras, pinturas, juguetes musicales • Muñecos y animalitos • Cuentos con imágenes
De 2 a 3 años	<ul style="list-style-type: none"> • Consiguen equilibrio • Hablan y comprenden • Sienten alegría ante sus logros • Descubren el entorno y la naturaleza • Juegan con compañeros • Juegos simbólicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Juegos de movimiento: coches y otros vehículos, columpios, bicicletas • Juegos de expresión: pizarras, pinturas, juguetes musicales • Muñecos y animalitos • Juegos de encajar • Juegos de construcción • Cuentos con imágenes • Pelotas de diferentes tamaños • Puzles primera edad • Ábacos

Los elementos utilizados para las clases de psicomotricidad o para estimulación motriz en general deben ser variados para que cada niño pueda encontrar aquellos que se adapten a sus necesidades y les permitan aprender y desarrollar su psicomotricidad. Los elementos deben ser ignífugos, hechos de materiales no tóxicos y resistentes a la abrasión, a la transpiración, deben ser fáciles de limpiar y contar con protección antimicrobiana y antibacteriana. Si los elementos vienen provistos de cremalleras, estas deberán estar ocultas y ser inaccesibles para los menores.



Fig. 60: Elementos psicomotricidad

5.2.5 Plano de la escuela

Tras una explicación detallada sobre los diferentes espacios que componen la Escuela Infantil Happy Hippo, desde la Dirección del centro se ha creído oportuno adjuntar un plano que refleje cómo sería la escuela una vez reformada y amueblada.

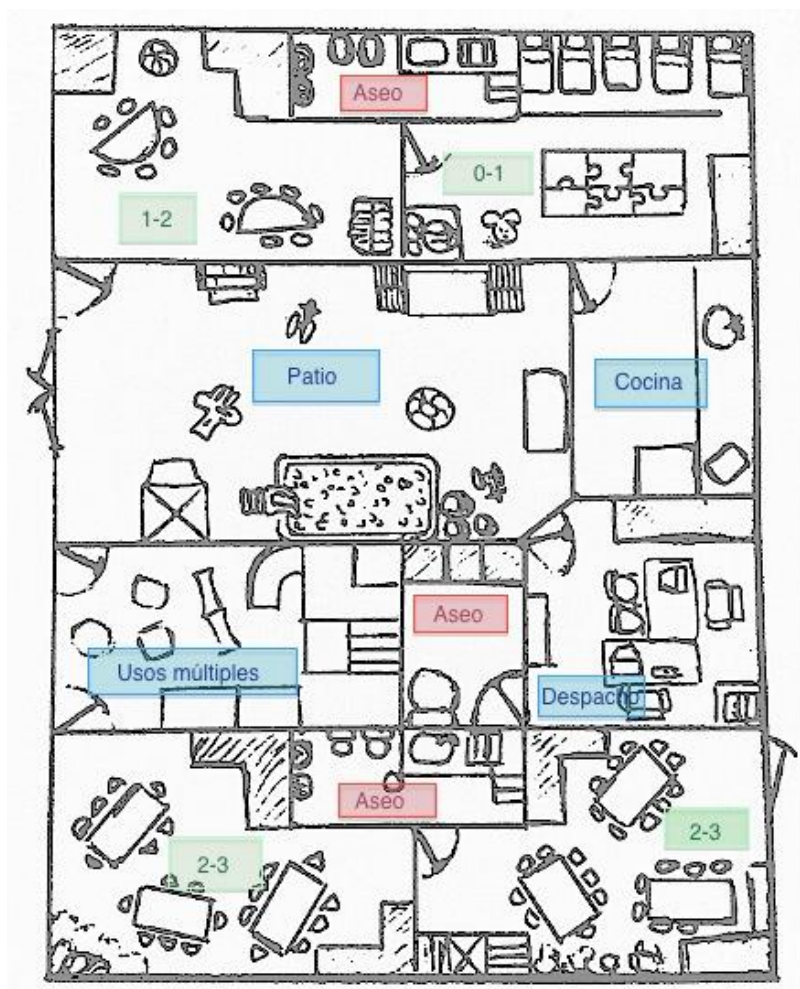


Fig. 61: Plano esquemático de la escuela. Fuente: elaboración propia.

5.3 Calidad

La calidad es la manera objetiva de medir cómo funciona el centro, qué procesos cumplen las expectativas de rendimiento o funcionamiento y cuáles deberían mejorar. Para conseguir que esta evaluación sea efectivamente objetiva es necesario recopilar una serie de datos y tratarlos para poder interpretarlos y valorarlos; teniendo siempre en cuenta que el fin último de los procesos de evaluación de la calidad es la mejora continua. Una manera eficaz de medir la calidad es a través de indicadores, los cuales establecen una relación entre los niveles o cuotas medidos y la eficacia o eficiencia de cada uno de los procesos o elementos evaluados.

Conviene hacer una puntualización relativa a la mejora de la calidad. La mayoría de las técnicas empleadas para mejorar la calidad parten de una situación concreta en una empresa; sin embargo, y dado que la escuela Happy Hippo aún no ha sido creada, no es posible hablar de mejoras, ya que en una primera instancia no habría con qué comparar la calidad. Lo expuesto a continuación bajo el título Técnicas de mejora son los procedimientos que las directoras consideran más útiles a la hora de mejorar aquellas áreas que lo requieran. En un último punto perteneciente a este capítulo, sin embargo, se citan diversos objetivos de mejora a corto, medio y largo plazo.

En el siguiente diagrama se ha pretendido reflejar cuándo se emplearan cada uno de los métodos que se explican a continuación.

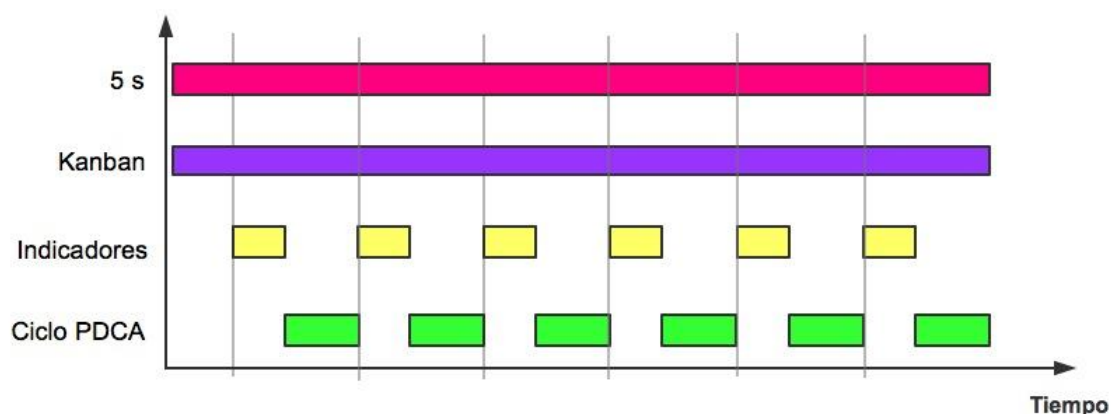


Fig. 62: Utilización de los diferentes métodos de mejora de calidad. Fuente: elaboración propia.

Tanto el método de las 5 s como el *Kanban* se pueden usar desde el día en que se pone en funcionamiento la empresa, ya que son sobre todo métodos de organización; es importante la constancia, ya que su éxito radica en la continuidad de su empleo. Los indicadores se recopilarán cíclicamente, y en función de los resultados obtenidos se aplicará el ciclo de mejora PDCA en aquellas áreas en las que los indicadores hayan resultado inferiores a lo esperado.

5.3.1 Técnicas de mejora

Existen numerosas técnicas de mejora de métodos de trabajo. Para empezar, se debe distinguir entre la mejora continua y la reingeniería. La primera hace referencia a la introducción de pequeñas mejoras en los procesos, mientras que la segunda implica grandes cambios en la organización, en la manera de producir el producto o servicio y en el planteamiento inicial de la empresa. (Fuente: Organización del trabajo. Apuntes, 2013) Teniendo en cuenta que la escuela es actualmente un proyecto, la reingeniería no aplica por el momento, ya que es un proceso costoso que trata de replantear cómo se llevan a cabo los procesos.

El concepto de Calidad Total surge en Japón como medida para estandarizar el concepto de calidad definiéndola en base a la percepción y necesidades del cliente. Se debe puntualizar que el cliente no es sólo el cliente último que disfrutará del producto o servicio ya finalizado; cliente es cada uno de los equipos o grupos de trabajo que recibe un producto semielaborado. Con esta filosofía se consigue que el producto que envía un equipo y el que recibe el siguiente sean homogéneos (en el pasado, el segundo equipo muchas veces tenía que devolver el producto para que fuera arreglado o modificado porque no cumplía los requerimientos necesarios, y esto suponía una pérdida de tiempo y recursos que se traduce en una pérdida de dinero y falta de eficacia); se persigue, en definitiva, la consecución de la calidad óptima en todas las áreas de la empresa. Este método pretende reducir y prevenir los errores, más que corregirlos. Para que el método se implante de manera exitosa es necesario que toda la plantilla se involucre.

Kaizen es un término de origen japonés que se utiliza para definir una filosofía; una forma de llevar a cabo la mejora continua en las empresas. Está formado por dos partículas que significan “cambio” (*kai*) y “bueno” (*zen*). Este concepto de calidad fue desarrollado en Japón después de la Segunda Guerra Mundial y sirvió a las empresas niponas para reponerse tras el conflicto. El *Kaizen* parte de la premisa de que con un pequeño paso diario en la dirección correcta se estará ayudando a mejorar el sistema. Naturalmente, en primer lugar se debe decidir cuál es esa dirección; esto es, encontrar aquellos fallos o defectos del sistema a corregir. Algo novedoso de esta filosofía es que el *Kaizen* no busca culpables sino que se centra en las soluciones. El otro punto clave de este sistema es que requiere de poco esfuerzo pero es necesario que cada miembro de la empresa se involucre para poder obtener beneficios. Las herramientas utilizadas para conseguir la implantación de este método son:

- *Six Sigma*: es un sistema de gestión que pretende incrementar los beneficios y la competitividad de las empresas mediante la eliminación de los desperdicios, errores y reprocesos, lo cual contribuye a lograr la satisfacción del cliente. Este proceso pretende reducir la variabilidad de los procesos hasta tener un máximo de 3,4 errores por millón. Debido a la complejidad de este método, no será puesto en práctica en la escuela.
- 5 s: las 5 s son una estrategia sistemática para establecer una disciplina que mantenga el orden en el lugar de trabajo, lo cual conlleva un menor despilfarro de recursos y un aumento de la motivación de los trabajadores. Las 5 s son originarias de Japón, pero su traducción es la siguiente: Clasificación (eliminar elementos innecesarios), Orden (“un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”), Limpieza (ayuda a la prevención de defectos y averías), Estandarización y Disciplina.

Las 5s reflejan a la perfección la filosofía *Kaizen*, ya que una vez implantado este sistema lo único que se requiere de los trabajadores es que mantengan el orden y la limpieza. Además es una herramienta muy fácil de utilizar y que da resultados rápidamente. Las socias del centro infantil tienen intención de utilizar este método por su sencillez y efectividad. La forma de implantarlo será escuchando a los trabajadores, ya que ellos pueden proveer información de primera mano sobre cómo está organizado el centro; por ejemplo, si algún elemento de juego entorpece el paso o si la limpieza en alguna zona se debiera reforzar. Se espera una buena colaboración de los trabajadores ya que estas mejoras contribuirán también a mejorar su calidad de vida en el trabajo.

Periódicamente se revisará el mobiliario y los juguetes para comprobar que no presentan desperfectos y que mantienen su funcionalidad; en caso contrario se reemplazarán.

Para conseguir la mejora continua, la herramienta imprescindible quizás sea el ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), creado por Walter Shewhart (1939) y popularizado por William Edwards Deming (1950). El ciclo de Deming propone seguir la siguiente metodología a la hora de abordar la mejora continua:

1. Plan: Identificar el proyecto de mejora (¿qué problema se debe solucionar?). Para ello se examinan aquellos procesos que son mejorables y se elige mediante un análisis exhaustivo aquel que se considere más adecuado. Se deben determinar las causas o el **porqué** del problema y establecer el plan de acción para determinar **cómo** se va a solucionar.
2. Do: Implantación de las acciones acordadas.
3. Check: Comprobación de la eficacia y eficiencia de las acciones correctivas implantadas.
4. Act: evaluar los resultados, asentar los cambios e interiorizarlos en el modo de proceder a fin de evitar que se repitan los problemas y por último planificar nuevos puntos de mejora.

Por último, existe un método que facilita la organización en las empresas y que puede ser utilizado en el centro desde el principio; el *Kanban*. Este método surgió en la fábrica automovilística de Toyota y pertenece también a la filosofía *Kaizen*. Su etimología proviene de la yuxtaposición de dos palabras japonesas: kan (visual) y ban (tarjetas). La idea de funcionamiento es sencilla además de eficaz: cada unidad (submontaje) se corresponde con una tarjeta, y las tarjetas se colocan en una pizarra o muro de tal forma que cualquier trabajador de la planta puede saber en qué fase del montaje se encuentra (para llevar a cabo este método, en primer lugar fue necesario definir claramente cada uno de los subprocesos en el montaje de los automóviles). Una vez terminado el proceso en un centro de trabajo, la tarjeta se coloca en la siguiente fase y el siguiente grupo de trabajo puede comenzar a trabajar sobre él. Esto

por un lado evita posibles situaciones de caos, ya que se puede conocer fácilmente la localización de cada subproducto en la planta gracias a las tarjetas, y tiene una ventaja añadida, y es que conociendo el máximo *Work in Progress* (capacidad) de cada centro de trabajo se pueden localizar cuellos de botella en la fabricación y distribuir a los operarios para eliminarlos.

El método Kanban dotó a Toyota de una ventaja adicional a la del orden y la organización, la mejora de la calidad de los productos; la delimitación de los procesos unido a que la tarjeta no cambiara de posición hasta que el proceso anterior estuviera finalizado evitaron que los operarios de un centro de trabajo posterior en la línea de montaje trabajaran sobre un subproducto sin que el proceso previo estuviera finalizado, sorteando así el encontrarse con numerosos fallos de difícil corrección y productos defectuosos.

Aunque el método Kanban es realmente práctico en cadenas de montaje, se ha recurrido a él en numerosas aplicaciones de organización de proyectos, ya que también es útil para organizar las tareas que se deben llevar a cabo sin olvidar ninguna de ellas y saber en todo momento en qué estado se encuentran. La dirección del centro propone la instalación de una pizarra o tablero en el despacho que cuente con dos filas (una para cada directora) y cinco columnas.

Tablero Kan Ban - Procesos Centro Educativo Happy Hippo						
	Abiertas	En progreso	Bloqueadas / En espera	Cerradas	A validar	Retrasadas
Directora 1	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>
Directora 2	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>		<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px; margin-bottom: 10px;"></div> </div>

Fig. 63: Tablero Kanban de la escuela Happy Hippo. Fuente: elaboración propia.

La imagen representa el tablero Kanban. Las diferentes tareas vendrán escritas en hojas adhesivas, y dichas hojas se irán desplazando por las diferentes columnas dependiendo del estado en el que se encuentren. Las tareas que se incluirán son propiamente aquellas relativas a la dirección, como por ejemplo el pago a la empresa de catering o el registro de un nuevo alumno.

5.3.2 Indicadores

Una vez puesta en evidencia la importancia de la calidad en la empresa, es conveniente explicar la función de los indicadores, ya que serán la herramienta por medio de la cual se podrá medir el nivel de calidad. Según la definición de la OCDE “los indicadores son señales derivadas de bases de datos o de datos de opinión que indican la necesidad de explorar las desviaciones con respecto a niveles normativos u otros niveles preseleccionados de actividad o ejecución”. Los indicadores no sólo ayudan a cuantificar la calidad, también contribuyen a analizar el funcionamiento de la empresa y pueden incluso utilizarse como reclamo para conseguir nuevos clientes. A la hora de definir los indicadores, éstos deben estar en sintonía con los objetivos de la escuela, siendo elegidos entre los diferentes miembros que interactúan en la empresa, y deben cubrir todas las áreas y procesos de la misma.

Se van a tener en cuenta dos tipos de indicadores: las medidas de percepción de los grupos de interés, las cuales estarán basadas en las opiniones subjetivas de las personas que de una manera u otra interactúan con el centro, y los indicadores de rendimiento del centro, que son datos objetivos.

5.3.2.1 Medidas de percepción

Se procederá a dividir las áreas del estudio de la calidad, ya que cada una contará con indicadores especializados, y a su vez, a su agrupamiento según el grupo de interés que realice la medida.

La matriz siguiente muestra las diferentes áreas a estudiar así como los distintos grupos de interés que los evaluarán. Los valores representan la importancia que dan los grupos de interés a cada una de las áreas, así como su posible influencia en ellas.

Tabla 24: Matriz de relaciones áreas - grupos de interés

	Enseñanza y aprendizaje	Dirección	Funcionamiento y Organización	Gestión de los Recursos	Relaciones Internas	Imagen	Motivación para trabajar
Familias	9	1	9	3	3	3	
Personal Servicios		1	1	9			9
Profesorado	9	1	9	3	3	3	9

Los indicadores de este tipo se obtendrán a través de cuestionarios entregados a los diferentes grupos de interés. Cada uno de ellos será valorado según la escala de Likert (puntuación del 1 al 5 siendo 1 la peor valoración y 5 la mejor) o con Sí/No dependiendo de la naturaleza de la pregunta. Cada indicador tendrá un número o código asociado para poder identificarlos fácilmente una vez procesada la información.

5.3.2.2 Indicadores de Rendimiento

Estos indicadores son medidas directas que se realizan sobre alguna parte de los procesos del centro y que permiten compararlos con los objetivos fijados en la planificación. Los indicadores de rendimiento también se pueden clasificar atendiendo al área sobre el que se aplican.

5.3.2.3 Elección de indicadores

Se ha decidido elegir los indicadores atendiendo a la frecuencia con la que deberán ser comprobados. Dada la preocupación por parte de la Dirección de ofrecer un trato excepcional al cliente, se prestará especial atención a las posibles quejas de los familiares.

En la tabla siguiente se han ordenado los indicadores atendiendo a la periodicidad. Se debe puntualizar que aquellos cuyo valor se obtiene a través de opiniones (medidas de percepción) se han marcado como MP, mientras que los indicadores de rendimiento, que son objetivos, se han identificado como IR.

Tabla 25: Indicadores

Tipo	Área	Indicador	Periodicidad
IR	Funcionamiento y organización	Número de accidentes	Diaria
IR	Funcionamiento y organización	Número de quejas de familiares	Diaria
IR	Funcionamiento y organización	Temperatura de las aulas	Diaria
MP	Relaciones internas	Grado de satisfacción del profesorado con las relaciones con los alumnos	Mensual
MP	Motivación trabajadores	Grado de motivación para tomar iniciativas propias en el desempeño del trabajo	Mensual
MP	Enseñanza y aprendizaje	Grado de satisfacción con el profesorado	Mensual
MP	Enseñanza y aprendizaje	Grado de satisfacción con las actividades	Trimestral
MP	Dirección	Grado de satisfacción de los clientes con la atención que se da a sus necesidades y preferencias	Trimestral
MP	Gestión de recursos	Grado de satisfacción del personal con el mobiliario y los equipos de los que dispone para llevar a cabo su trabajo	Trimestral
MP	Motivación trabajadores	Grado de motivación para implicarse en el desarrollo de proyectos de innovación educativa	Trimestral
IR	Imagen	Número y porcentaje de alumnos que se matriculan gracias a la campaña publicitaria del centro	Anual
IR	Imagen	Número y porcentaje de alumnos que ha elegido el centro por recomendación de otros alumnos	Anual

5.3.3 Mejora continua: Planes a corto medio y largo plazo

Aunque la Escuela Infantil Happy Hippo sea todavía un proyecto y aparentemente no tenga mucho sentido hablar de mejora continua, desde la dirección del centro están proyectados varios objetivos de mejora a diferente horizonte temporal. Dichos planes no sean implantado desde el principio para no incrementar la inversión inicial y se llevarán a cabo en función de los beneficios del centro así como de la demanda de los clientes. Los objetivos de mejora continua surgen a raíz del análisis DAFO y del análisis de la rivalidad del sector para conseguir que la escuela Happy Hippo tenga una oferta

de variedad y características similares a las de la competencia para poder así acceder a la cuota de mercado esperada.

Objetivo a corto plazo: escuela de verano y contratación de otros profesionales

Muchos de los centros privados de la ciudad de Madrid, especialmente los del centro, cierran sus puertas el mes de agosto. Sin embargo, los cuatro centros del distrito de Butarque permanecen abiertos todo el año. Aunque no se haya definido entre los servicios del centro en el Plan de Operaciones, es posible que el hecho de ser el único centro que no ofrece esta posibilidad suponga una desventaja frente a los demás competidores. Por este motivo la dirección del centro quiere incorporar la escuela de verano al término del primer curso escolar, esto es, en un horizonte temporal de entre 6 y 8 meses.

Se deberán buscar profesores con disponibilidad los meses de verano y organizar diferentes actividades, tanto dentro del centro como fuera, y, si fuera posible, una excursión a una granja escuela.

Además, atendiendo a la encuesta realizada a los padres del barrio de Butarque, uno de los servicios más demandados es contar con otros profesionales en el equipo docente, como pedagogos, pediatras y logopedas. Estas personas no serían contratadas más de una o dos horas semanales, pero mejorarían notablemente la calidad del servicio ofrecido, sí como la imagen percibida por los clientes, e incluso podría captar nueva clientela.

Objetivo a medio plazo: compra o alquiler de una furgoneta para el transporte de alumnos

Tener una furgoneta a disposición del centro sería un recurso muy valioso porque supondría dos mejoras diferentes. Por un lado, una furgoneta permitiría el desplazamiento de los alumnos a una piscina pública situada a unos 10 o 15 minutos de distancia del centro. El centro debería ponerse en contacto con el Ayuntamiento para poder gestionar el uso de la piscina y solicitar a un instructor de natación especializado en bebés para poder impartir clases de iniciación a la natación. Este servicio ya lo ofrecen dos de los cuatro centros considerados como competencia directa, por lo que la escuela Happy Hippo se volvería más competitiva incluyéndolo y podría así aumentar su cuota de mercado.

Por otro lado, la adquisición de la furgoneta permitiría al centro ofrecer un servicio de recogida de alumnos de los dos colegios de la zona para aquellos clientes con hijos mayores que no dispongan del tiempo para recogerlos. Los hermanos mayores de los alumnos del centro podrán esperar a sus padres en la escuela, ya sea jugando o haciendo allí los deberes. Se les proporcionaría también el servicio de merienda.

Se deberá estudiar el coste que supondría el alquiler o la compra del vehículo, así como el gasto en gasolina, el pago a un conductor y al instructor de natación, y valorar todo esto frente a la satisfacción de los padres por obtener los dos nuevos servicios y estimar el número de clientes nuevos generados si se adoptara la medida.

El horizonte temporal que se plantea para esta iniciativa es de 2 o 3 años, aunque no se descarta una implantación más temprana en caso de que se diera un escenario bastante favorecedor (un porcentaje de ocupación de entre el 70 y el 80%).

Objetivo a largo plazo: patio exterior y creación de dos nuevas aulas

El tercer objetivo es el más ambicioso y también el que mayores recursos va a necesitar. El horizonte temporal que se contempla es de entre 5 y 7 años, pero si la demanda es muy alta se puede propiciar su implantación temprana.

Como se explicara en el apartado de la rivalidad del sector, en los centros de educación infantil existen economías de escala, ya que a mayor número de aulas disminuyen los costes. Sin embargo, una vez elegido el local donde instalar la escuela normalmente no es posible ampliar dicho número. Existe no obstante una excepción, que se da cuando una escuela se plantea con un patio interior y posteriormente consigue un patio exterior; en ese momento no necesita disponer del patio inicial y mediante un tabique y la instalación de un baño se puede convertir ese espacio en dos aulas.

En un primer momento, la dirección optó por un patio interior por diversos motivos: evitar las obras, posibles discusiones con los vecinos para conseguir usar parte del patio interior como patio de la escuela, crear una escuela inicialmente con 6 aulas y patio exterior era un proyecto de una envergadura mucho mayor al actual. Sin embargo, el local elegido ofrece la posibilidad de tener el patio exterior, y si las circunstancias son favorecedoras para el centro, las directoras consideran que un patio exterior aporta muchos beneficios a los menores, por el hecho de estar al aire libre. Además, el patio podría pasar de ser una debilidad a ser una ventaja competitiva, ya que sólo uno de los otros centros posee patio exterior, y los padres también prefieren que sus hijos salgan al aire libre en el recreo.

5.3.4 Cuadro de mando integral (*Balanced scorecard*)

Una herramienta sencilla y útil para las PYMES es el Cuadro de Mando Integral. Fue publicado por primera vez en 1992 por la revista *Harvard Business Review* y es obra de los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton. Es un sistema de control muy simplificado que propone conocer el estado de la empresa a través de unos pocos indicadores pertenecientes a las diferentes áreas: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje. La idea es que por cada área se seleccionen entre 2 y 3 indicadores representativos (que estén en consonancia con la

visión y la misión de la empresa y con la estrategia diseñada) y que posteriormente se vean las relaciones entre dichos KPIs, por ejemplo, cómo repercute en el resto el aumento de uno de ellos.

Es importante que las cuatro áreas no se contemplen como parcelas independientes, ya que ejercen una influencia mutua. Aunque los resultados económicos y financieros sean el fin último de la empresa, para conseguirlos será necesario que los clientes estén satisfechos, lo cual dependerá directamente de que los procesos internos les aporten valor, y para conseguirlo la empresa deberá trabajar continuamente en la mejora a través de la innovación y el aprendizaje.

Los KPIs elegidos por el centro Happy Hippo son:

- Finanzas:
 - Asegurar liquidez
 - Aumento de beneficios
- Clientes
 - Aumento del grado de satisfacción
 - Incremento del número de alumnos
- Procesos internos
 - Proporcionar calidad en todos los procesos
 - Proporcionar actividades variadas
- Innovación y aprendizaje
 - Mejora del grado de satisfacción de los profesores
 - Aumento de la formación de los profesores

Una vez elegidos los indicadores se deben establecer las relaciones entre ellos.

Sabiendo la relación entre los diferentes KPIs se puede comprobar como la variación de uno de ellos afecta al resto en mayor o menor medida. Es importante controlarlos frecuentemente ya que de este sencillo análisis se desprende el estado de la empresa, y unos indicadores que no llegan a los valores esperados seguramente signifiquen que se deben tomar medidas acerca de la estrategia que se está siguiendo, tal vez por no ser la más adecuada o quizá porque no se esté llevando a cabo como se había planificado. La parte positiva es que la realización periódica de este análisis puede ayudar a detectar problemas antes de que sean irresolubles, ahorrando recursos de todo tipo a la empresa.

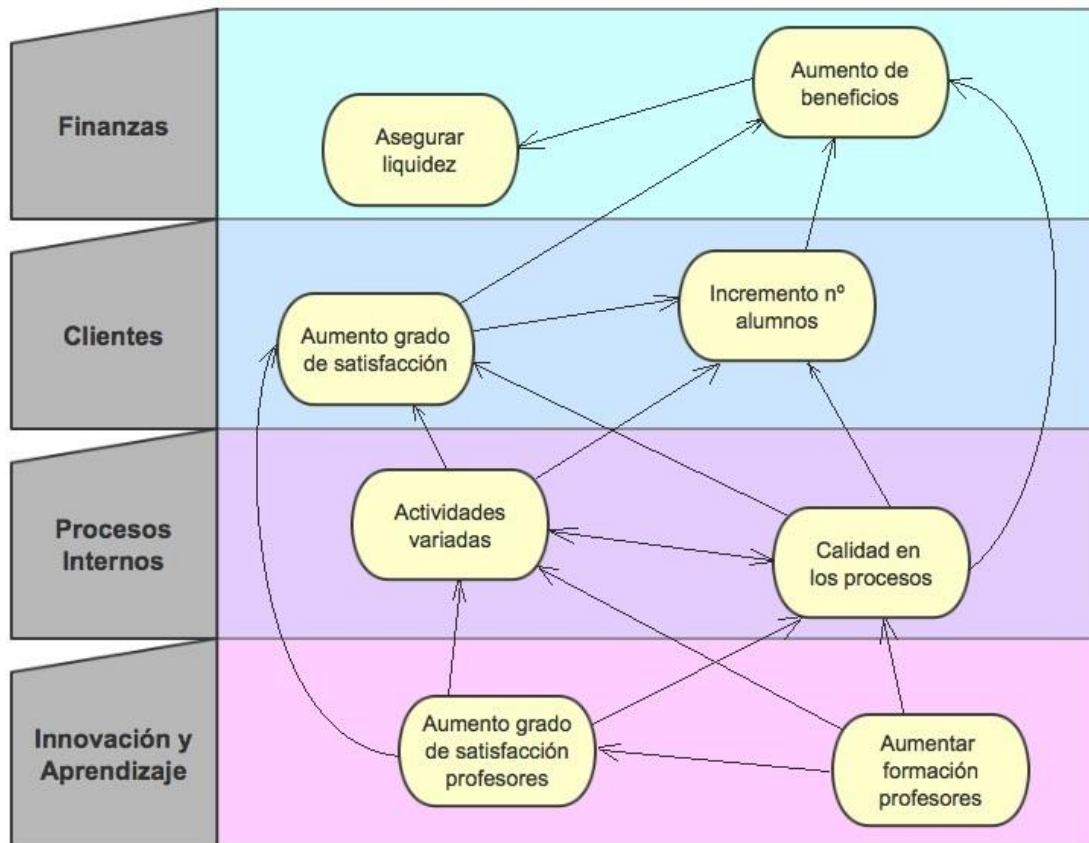


Fig. 64: Cuadro de Mando Integral. Fuente: elaboración propia.

Plan de Negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 6: Recursos Humanos

El centro de Educación Infantil Happy Hippo pretende alcanzar unos niveles de calidad en la enseñanza y el cuidado de sus alumnos, y para ello necesitará contar no sólo con profesionales altamente cualificados, sino que buscará también una serie de características personales en los profesionales que pasarán a formar parte de su equipo, especialmente en aquellos que pertenezcan al equipo docente.

A la hora de planificar la contratación y los puestos de trabajo del centro, se debe tener en cuenta que existe una división previa entre los puestos de trabajo; aquellos relativos a la docencia y los que no lo son.

El organigrama del centro de Educación Infantil Happy Hippo será:

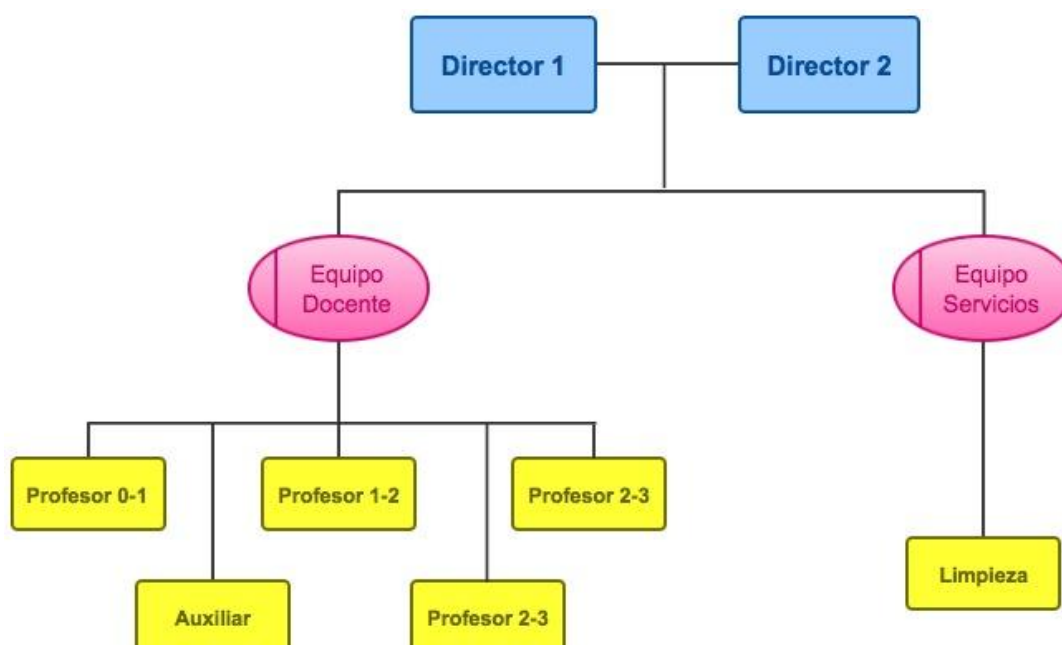


Fig. 65: Organigrama del centro. Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan las condiciones, responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.

6.1 Directores

El papel de director del centro será adoptado por dos de los socios capitalistas. Ellas tendrán las siguientes responsabilidades:

- Representar oficialmente al centro, ya sea en Asambleas o ante organismos de la administración
- Dirigir y coordinar todas las actividades del centro, teniendo en cuenta tanto el Proyecto del centro como la normativa legal vigente

- Coordinar a los profesores, estimulándolos para que su desempeño mejore día a día
- Evaluar y supervisar el trabajo de los profesores
- Organizar los actos académicos y las actividades escolares complementarias
- Supervisar y llevar al día la contabilidad del centro

El horario será relativamente variable, aunque ambas directoras trabajarán entre 38 y 40 horas semanales. Será necesaria la presencia de al menos una de las directoras para la apertura y cierre del centro cada día, ya que ellas serán las únicas personas que dispongan de las llaves del centro.

6.2 Equipo docente

La normativa de la Comunidad de Madrid (véase Anexo I; artículos 9 y 10) que regula la apertura y funcionamiento de las escuelas infantiles dicta que los profesionales a cargo de los niños deberán estar en disposición de alguno de los siguientes títulos:

- Técnicos Superiores en Educación Infantil o Técnico Especialista educador Infantil (módulo de nivel III) o Técnico Especialista en Jardines de Infancia o Profesionales que estén habilitados por la Administración Educativa para impartir primer ciclo de Educación Infantil.
- Maestros con la especialidad de Educación Infantil o Profesor de educación General Básica con especialidad de educación preescolar o Maestros de Primera Enseñanza o Diplomados o Licenciado con la especialidad de Educación Infantil debidamente reconocida por la Administración Educativa.

La normativa también especifica que para centros con más de 3 unidades (aulas) deberán contar con un número de profesores igual al número de unidades más uno. Esto significa que el centro Happy Hippo deberá contratar a 5 profesionales. Además, es necesario que, como mínimo, uno de ellos posea el título de Maestro con la especialidad de Educación Infantil o equivalente. Sin embargo, se da la circunstancia de que una de las directoras tiene el título de Magisterio, por lo que no sería necesario contratar a otro licenciado.

La normativa vigente en cuanto a la regulación de las condiciones laborales se puede encontrar en el Boletín Oficial del Estado del 17 de agosto de 2013. Al tratarse de un documento muy extenso, a continuación se ofrece un resumen con aquellos puntos a destacar:

- Los Maestros y Educadores tienen la obligación de ejercer su actividad educativa dentro del marco organizativo, didáctico y pedagógico establecido por la escuela, incluyendo las actividades relacionadas con la alimentación, salud e higiene de los alumnos.
- El contrato será por escrito. El personal docente quedará sometido a un período de pruebas de 4 meses. El cese voluntario se comunicará con un mes de preaviso.
- Los trabajadores tienen derecho a un mes de vacaciones, preferentemente en julio o agosto, así como a 15 días laborables a repartir entre Navidad, Semana Santa y verano.

Las funciones de los educadores se enumeran a continuación:

- Velar por el desarrollo de los niños y atender a su formación continua
- Elaborar y presentar a la Dirección la programación de aula
- Planificar, desarrollar y evaluar sistemáticamente el proceso de aprendizaje
- Fomentar hábitos y valores en los alumnos, también mediante el ejemplo
- Mantener una relación cordial, profesional y amable con cada una de las familias de los alumnos que facilite el intercambio de información
- Ser puntual y cuidar la higiene propia y de los alumnos
- Mantener el orden y la limpieza en el material del centro y en los libros de los alumnos
- Registrar en el diario todo cuanto acontece en el día a día de los alumnos

Además de cumplir las funciones de sus cargos y de los estudios cursados, la Dirección del centro quiere que los candidatos posean otras competencias técnicas:

- Nivel de inglés muy alto o bilingüe
- Nociones de danza o música (se valorarán; no necesarias)

Para los puestos de trabajo que se ocupan del trato con personas, es habitual buscar otras características más allá de las competencias técnicas que requiere el puesto, y especialmente en el caso de la enseñanza. Por tanto, y aplicando la lógica, el primer filtro para los posibles candidatos a educadores del centro será el que hayan cursado y superado cualquiera de los estudios detallados anteriormente, y el segundo radicará en la posesión de las siguientes competencias genéricas:

- Carácter dulce y agradable
- Capacidad de comunicación e interacción con niños de 0 a 3 años

- Paciencia
- Empatía
- Buena organización, limpieza
- Actitud proactiva, iniciativa

Debido a la dificultad para valorar dichas competencias, a la hora de realizar las entrevistas, estas se deberán enfocar a intentar extraer información sobre el carácter del entrevistado.

El proceso de selección se limitará a dos entrevistas de duración variable entre 10 y 30 minutos, una con cada uno de los directores, en las cuales ambos intentarán juzgar las competencias genéricas del entrevistado. La clave para que las entrevistas sean fructíferas será propiciar un clima en el que el entrevistado se sienta cómodo para poder así extraer una mayor información.

El tipo de entrevista en ambos casos será mixta, es decir, combinando las entrevistas estructuradas y no estructuradas. Con esto se consigue que las entrevistas sean homogéneas entre sí pero a la vez estén adaptadas al candidato. Se intentará que las preguntas formuladas sean abiertas (por ejemplo: ¿qué haría en caso de que un niño quiera llamar su atención mediante el lanzamiento de juguetes?) o de alto rendimiento (por ejemplo: explique una situación de estrés vivida por usted, sus reacciones y cómo la resolvió), porque de ellas se extrae mucha más información que de las preguntas cerradas.

Una vez finalizadas ambas entrevistas, cada director habrá puntuado las competencias tanto técnicas como genéricas de los candidatos, y llegarán a un consenso sobre a quiénes contratar.

6.3 Personal de Servicios

Al tratarse de un centro de sólo cuatro aulas, y al no preparar los menús en el propio local, la dirección de la escuela estima que sólo será necesario contratar a una persona para que se encargue de la limpieza del local. Esta tarea es de vital importancia, ya que una higiene incorrecta puede ser foco de enfermedades para los alumnos, ya que en la franja de edades de 0 a 3 años, los niños son menos inmunes a enfermedades, en parte porque su manera de explorar el mundo es a través de la boca, y por tanto, si entran en contacto con materiales que no han sido debidamente limpiados se corre el riesgo de que caigan enfermos.

Al igual que con los trabajadores pertenecientes al equipo docente, la situación del personal de servicio también se encuentra regulada. A continuación se presenta un breve resumen en lo concerniente al tipo de labor, jornada, vacaciones y salario:

- El personal de limpieza debe atender las dependencias de la escuela, encargándose tanto de las labores como de los utensilios y productos de limpieza.
- El contrato será por escrito. El personal de servicios quedará sometido a un período de pruebas de un mes. El cese voluntario se comunicará con 15 días de preaviso.
- La jornada anual será de 1.600 horas, 38 horas semanales, no pudiendo exceder las 8 horas diarias y 4 los sábados.
- El salario mínimo establecido es de 860,37 euros brutos repartidos en 14 pagas
- Los trabajadores tienen derecho a un mes de vacaciones, preferentemente en julio o agosto

La limpieza se realizará escrupulosamente una vez al día en cada aseo, tanto los de las aulas como el de los profesores. En los baños de los niños, la limpieza se llevará a cabo en las horas finales de la tarde, justo antes de la hora de cierre. Aunque se espera que los profesores frieguen los utensilios utilizados para la elaboración de purés y biberones, también será tarea de la persona contratada al efecto la de limpiar la cocina una vez al día, después de la hora de comedor, además de los platos y cubiertos. Por último, las aulas y el despacho también se limpiarán una vez al día, a última hora de la tarde y según se vayan vaciando.

La persona contratada al efecto no se limitará a la limpieza, sino que tendrá que ayudar también en la cocina, para preparar los purés y servir los menús del catering.

También se entrevistará a los candidatos para el puesto, aunque el procedimiento será menos riguroso. Se valorarán posibles referencias que el candidato pudiera aportar, así como un carácter afable y predilección por los niños, ya que aunque su trabajo no implique que se relacione con ellos, es posible que coincidan en algún determinado momento.

6.4 Horarios del Personal

Para cuadrar las horas de trabajo de cada uno de los empleados del centro con las necesidades del mismo, se han dispuesto los siguientes horarios para los trabajadores.

En primer lugar cada uno de los miembros del equipo docente tendrá un contrato de 38 horas semanales. Al estar el centro abierto durante 12 horas será necesario que los profesores trabajen 44 horas a la semana, por lo que las 6 horas de diferencia computarán como horas extraordinarias. Estas horas extraordinarias estarán incluidas en los contratos, ya que el centro no puede quedarse sin personal porque los alumnos se quedarían sin atención.

La forma en que se ha previsto distribuir las jornadas de los trabajadores se muestra a continuación:

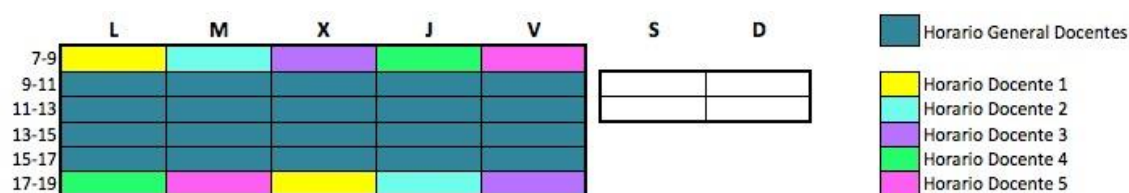


Fig. 66: Horario del personal docente. Fuente: elaboración propia.

Así, en las horas centrales del día, cada educador se ocupará de una clase, y el auxiliar irá repartiéndose y ayudando en aquella clase donde haga más falta. En los horarios de menor afluencia, esto es las dos primeras horas y las dos últimas, como únicamente se presta servicio de guardería (sólo cuidado y vigilancia de los niños) será suficiente con que uno de los docentes esté a cargo de los niños que queden. En caso de no ser suficiente, se ha planificado el horario de las directoras de tal manera que siempre esté una de ellas en estas franjas horarias por si fuera necesaria su ayuda.

El horario de las dos directoras es de entre 38 y 40 horas semanales, y se han repartido dichas horas para que en el centro haya un supervisor prácticamente en todo momento. Además, teniendo en cuenta el elevado número de horas que trabaja el equipo docente, las directoras serán quienes se hagan cargo de la ludoteca de los fines de semana (esta medida tiene carácter provisional, en caso de aumentar la demanda probablemente se requiera contratar personal específico para la ludoteca).

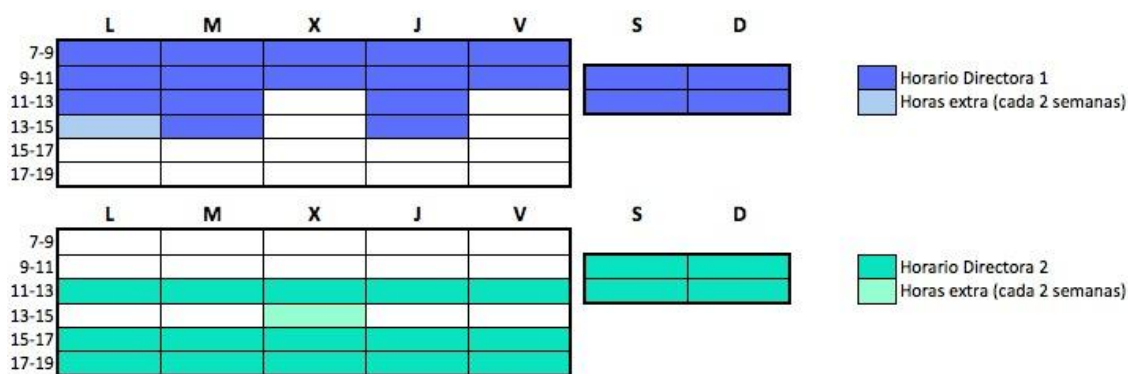


Fig. 67: Horario de las directoras. Fuente: elaboración propia.

Por último, el horario del personal de limpieza será de 24 horas semanales, dos horas al final de cada día dedicadas a la limpieza, y dos horas de lunes a viernes para ayudar en la cocina, tanto en la elaboración de los purés para los niños como en el emplatado y reparto de los menús del catering y posterior limpieza de la cocina.

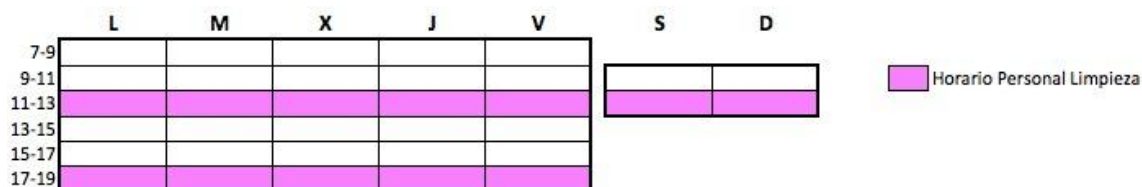


Fig. 68: Horario del personal de limpieza. Fuente: elaboración propia.

6.5 Tabla de salarios

Los salarios de los trabajadores de centros públicos son muy superiores a aquellos de la enseñanza privada. Según la ACADE (Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza Privada), el salario base se congelará en 2012, 2013 y 2014.

El último convenio de los trabajadores de centros de educación infantil privados (con vigencia hasta el 31 de diciembre de 2013) incluye la siguiente tabla de salarios:

Tabla 26: Salarios del personal. Fuente: ACADE

	Salario base 2010	CPP 2010	Compl. especif.	Salario base 2011	CPP 2011	Compl. especif.
Grupo I						
Director/a Gerente	1.321,22	28,11		1.360,86	28,11	
Subdirector/a	1.321,22	28,11		1.360,86	28,11	
Director/a Pedagógico/a	1.321,22	28,11		1.360,86	28,11	
Grupo II						
Maestro/a	1.304,28	28,64		1.343,41	28,64	
Educador/a Infantil	813,26	21,25	43,54	837,66	21,25	43,54
Grupo III						
Titulado/a Superior	1.294,71	28,11		1.333,55	28,11	
Titulado/a Medio	1.294,71	28,11		1.333,55	28,11	
Auxiliar	646,41	15,92		665,80	15,92	
Grupo IV						
Personal de cocina	667,60	15,92		687,63	15,92	
Personal de limpieza	667,60	15,92		687,63	15,92	
Personal de mantenimiento	667,60	15,92		687,63	15,92	
Personal de servicios generales	667,60	15,92		687,63	15,92	
Administrativo/a	693,12	15,92		713,91	15,92	
Otros/as:						
Contratado/a para la formación	633,30			641,40		
Asistente Infantil (a extinguir)	706,19	18,59		746,98	18,59	
Coefficiente de incremento general				3% 2010	1,03	
	SMI 2010	633,3		SMI 2011	641,40	

CPP: Complemento de Perfeccionamiento Profesional. Complemento que se paga cada 3 años en concepto de formación.

Los salarios están establecidos teniendo en cuenta las siguientes jornadas laborales:

- Maestro: 32h/semana
- Educador infantil: 38 h/semana
- Resto: 39 h/semana

En el Capítulo siguiente, Plan Económico Financiero, se hará uso de esta tabla para calcular los salarios de cada uno de los trabajadores. No obstante, además del pago de los salarios, las empresas deben abonar una cuota a la Seguridad Social equivalente aproximadamente al 25% de los salarios.

Plan de Negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 7: Plan Económico Financiero

El Plan Económico Financiero es un elemento imprescindible al desarrollar el Plan de Negocio de cualquier empresa, ya que mediante este documento es posible conocer y evaluar la viabilidad del negocio, así como determinar el desembolso inicial necesario para ponerla en funcionamiento.

En primer lugar, en el Plan Económico Financiero se procederá a la fijación de precios y al cálculo del umbral de rentabilidad.

El Plan Económico Financiero contará con los siguientes elementos fundamentales:

- Balance
- Cuenta de Resultados
- Flujos de Caja

Además se calcularán diferentes indicadores (VAN, TIR) y ratios (de liquidez, ROI) que ayudarán a estudiar los riesgos y la situación financiera del negocio.

7.1 Fijación de precios

Para la fijación de precios existen diferentes metodologías. En primer lugar, como ya se estableció previamente en el análisis de mercado, se pretende situar el precio del horario básico en la misma franja que la competencia, apoyándose también en el estudio de mercado realizado. La horquilla en la que se situaría el precio de la mensualidad por alumno en horario básico según ambos criterios estaría comprendida entre los 300 y 400 euros.

A continuación se detallarán aquellos servicios del centro por los cuales la empresa percibe remuneración:

Tabla 27: Tabla de precios

Servicio	Período de pago	Importe
Matriculación	Anual	150
Horario Ampliado Mañana (7-9h)	Mensual	40
Horario Básico (9-13h)	Mensual	340
Comida	Mensual/Puntual	20 / 25
Horario ampliado de tarde 1 (15 - 17h) + merienda	Mensual	40
Merienda	Puntual	10
Horario ampliado de tarde 2 (17 -19h)	Mensual	40
Horas sueltas	Puntual	15
Media hora	Puntual	10
Ludoteca fin de semana	Por horas	5

Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La matriculación se realizará únicamente el primer año en el que el alumno se matricule en el centro, no siendo necesario pago alguno en cursos posteriores
- Los alumnos de menor edad no pagarán comida, ya que su alimentación es traída por los padres (leche en polvo para biberones). Sólo se incluirá la tarifa de comida a aquellos alumnos que se alimenten de papillas y purés realizados en el centro o de la comida proporcionada por el servicio de catering. Lo mismo aplica a la merienda.
- El precio por la utilización de la ludoteca vendrá estipulado por horas. El precio de la tabla es el precio por hora de los alumnos del centro; si otros menores quieren disfrutar de las instalaciones, el importe a pagar será de 7 euros la hora.

7.2 Cálculos financieros

A continuación se recogen las tablas que pretenden reflejar la situación económica de la empresa. Se ha fijado un horizonte temporal de 5 años, en el que se espera haber recuperado la inversión y que la empresa esté obteniendo beneficios. Se debe puntualizar que, para un negocio como el que se trata en este documento, el plazo de 5 años quizá sea un poco reducido ya que la inversión inicial es bastante elevada, por lo que los emprendedores probablemente esperen tener un negocio durante un intervalo mayor de tiempo. Dado que en las escuelas infantiles los períodos no se corresponden con años naturales sino que comienzan en septiembre con el inicio del curso lectivo, a lo largo de todo el Plan Financiero se ha preferido utilizar la notación de año 1 para definir el curso 2014-2015, año 2 para el 2015-2016 y así sucesivamente.

Para proceder a la estimación de la situación económica de la empresa a lo largo de los 5 años se han llevado a cabo tres estudios que constan de los mismos elementos, pero que difieren en la perspectiva de la coyuntura económica y de las circunstancias que rodeen la escuela. Dichas perspectivas no son sino una interpretación de lo que pudiera acontecer en un futuro, mirado desde una perspectiva optimista, realista y pesimista. La estimación hace referencia sobre todo al número de alumnos por aula, que es en definitiva la mayor fuente de ingresos del centro. Para que las tres versiones sean realistas, se han utilizado los datos de porcentaje de ocupación de los otros centros de la zona (100% en El Duende; 80-90% en Los Madroños y Trapitos y 70-80% en Los Pitufos), asumiendo que el despegue del negocio siempre es duro, aunque dicha dureza aumenta en los escenarios menos favorables, y una vez el negocio se ha estabilizado, se han supuesto los porcentajes de ocupación siguientes:

Tabla 28: Porcentaje de ocupación del centro

	Pesimista		Realista		Optimista	
	nº alumnos	% ocupación	nº alumnos	% ocupación	nº alumnos	% ocupación
Año1	27	40,91	29	43,94	35	53,03
Año2	37	56,06	41	62,12	54	81,82
Año3	46	69,70	54	81,82	60	90,91
Año4	49	74,24	57	86,36	64	96,97
Año5	54	81,82	60	90,91	66	100,00

Para ver la evolución en el tiempo de la ocupación y poder comparar mejor las diferentes perspectivas, se presentan los datos en forma de gráfica:

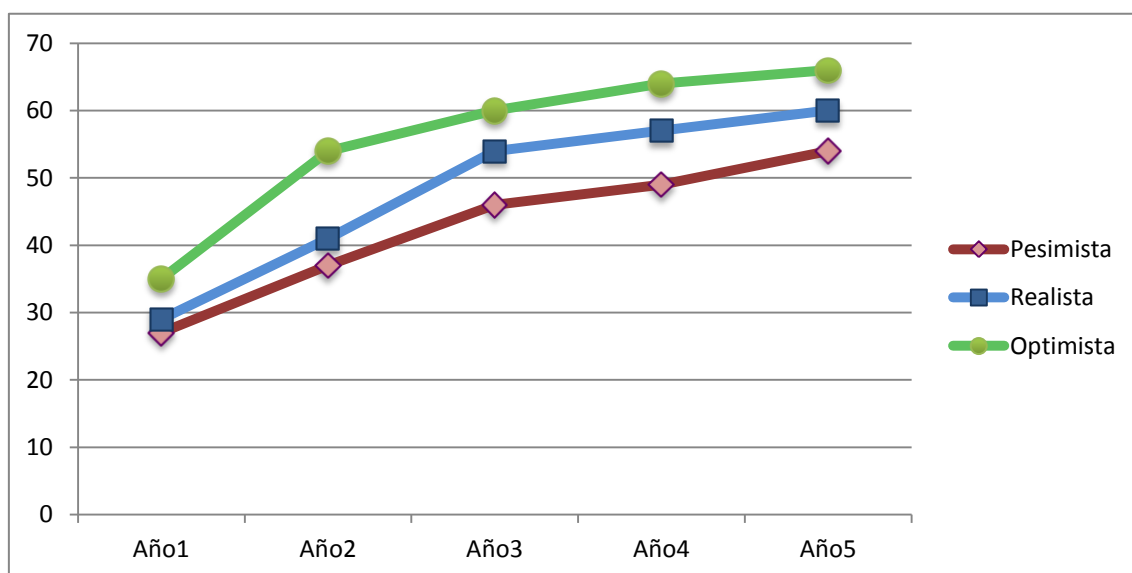


Fig. 69: Evolución de la ocupación del centro. Fuente: elaboración propia.

En la gráfica se observa claramente cómo en el escenario negativo el negocio tarda más en captar clientela y lo hace lentamente, mientras que en el escenario realista hay una pendiente más acusada entre el segundo y el tercer año, y en el optimista el dato de ocupación del segundo año ya supera todas las expectativas del panorama pesimista.

Para cada uno de los tres estudios se ha definido un nivel de ocupación a lo largo de los 5 años y se han calculado los ingresos. Además, los sueldos de los trabajadores también se han visto incrementados acorde con las circunstancias. En una primera instancia se mostrarán los datos financieros para cada uno de los escenarios. Posteriormente se analizarán conjuntamente los diferentes ratios para medir la rentabilidad y la situación económica de la empresa.

7.2.1 Escenario realista

7.2.1.1 Ingresos

Tabla 29: Alumnos e ingresos estimados: escenario realista

Año 1	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	2	9	17	300	1350	2550
H. Ampliado Mañana	440	0	2	7	0	880	3080
H. Básico	3740	2	9	18	7480	33660	67320
Comida	220	2	9	18	0	1980	3960
H. Ampliado 1	440	2	9	18	880	3960	7920
Merienda	110	0	3	5	0	330	550
H. Ampliado 2	440	0	1	1	0	440	440
Total Ingresos Estimados:							137080

Año 2	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	3	9	15	450	1350	2250
H. Ampliado Mañana	440	1	4	9	440	1760	3960
H. Básico	3740	3	12	26	11220	44880	97240
Comida	220	3	12	26	0	2640	5720
H. Ampliado 1	440	3	12	26	1320	5280	11440
Merienda	110	1	5	7	110	550	770
H. Ampliado 2	440	0	2	3	0	880	1320
Total Ingresos Estimados:							193580

Año 3	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	6	7	16	900	1050	2400
H. Ampliado Mañana	440	1	4	12	440	1760	5280
H. Básico	3740	6	12	36	22440	44880	134640
Comida	220	4	12	36	0	2640	7920
H. Ampliado 1	440	4	12	36	1760	5280	15840
Merienda	110	0	4	7	0	440	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							250200

Año 4	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	6	7	16	900	1050	2400
H. Ampliado Mañana	440	1	4	14	440	1760	6160
H. Básico	3740	6	13	38	22440	48620	142120
Comida	220	4	13	38	0	2860	8360
H. Ampliado 1	440	4	13	36	1760	5720	15840
Merienda	110	0	6	7	0	660	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							263620

Año 5	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	7	7	16	1050	1050	2400
H. Ampliado Mañana	440	1	5	15	440	2200	6600
H. Básico	3740	7	13	40	26180	48620	149600
Comida	220	4	13	40	0	2860	8800
H. Ampliado 1	440	4	13	40	1760	5720	17600
Merienda	110	0	6	7	0	660	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							278070

Nota: a estos ingresos se suman los de las horas extraordinarias y los de la ludoteca.

7.2.1.2 Gastos fijos

Los gastos fijos son aquellos que no dependen del nivel de actividad del negocio, tales como el alquiler o los salarios.

Alquiler: aunque el centro sólo funcionará 11 meses, también se debe incluir el alquiler de agosto.

Alquiler anual	800€ x 12 meses	9600 €
----------------	-----------------	---------------

Suministros: agua, luz, electricidad

Agua trimestral	50 € x 4 trimestres	200 €
Electricidad mensual (invierno)	900 x 6 meses	5400 €
Electricidad mensual (verano)	350 x 5 meses	1750 €
Teléfono + Internet mensual	45 €	495 €
Total suministros anual		7845 €

Material escolar y oficina (pinturas, láminas, papelería, etc.)

Material escolar anual	70 € / mes	770 €
------------------------	------------	--------------

Otros gastos: papel higiénico, toallitas y pañales de reserva, bolsas de basura, etc.

Otros gastos anual	35 € / mes	385€
--------------------	------------	-------------

Seguro:

Seguro del local	400 € / año	400 €
Seguro de Responsabilidad Civil	530 € / año	530 €
Total seguros anual		930 €

Higiene ambiental (desratización, control de plagas, etc.)

Higiene ambiental anual		250 €
-------------------------	--	--------------

Control de incendios: extintores

Control de incendios anual		150 €
----------------------------	--	--------------

Publicidad

Publicidad anual		1780 €
------------------	--	---------------

Sueldos y salarios:

Los salarios se han calculado teniendo en cuenta la tabla de salarios del último convenio de los trabajadores de centros de educación infantil privados (Véase la Tabla 26). Como ya se explicara en el capítulo de Recursos Humanos, el centro contará con 8 trabajadores:

- Dos directoras
- Cuatro Educadores infantiles
- Un auxiliar
- Una persona encargada de limpieza y cocina

El salario que percibirá la persona encargada de la limpieza y ayuda en cocina se ha prorrateado, ya que el salario de la tabla está referido a una jornada semanal de 39 horas, mientras que el centro necesitará de sus servicios únicamente 24 horas semanales.

El primer año no se llega a abrir la segunda clase de alumnos de entre 2 y 3 años de edad, por lo que el cuarto profesor se contrata el segundo año, y esta vez el personal disfruta de dos aumentos de sueldo el tercer y quinto año, ambos del 2%. El salario del personal se ha obtenido de la tabla 26, la cual recoge los salarios mínimos para los profesionales de escuelas infantiles privadas. A la hora de calcular el gasto que supone el personal para la escuela, a los salarios se les deberá añadir una cuota mensual que paga la empresa a la Seguridad Social, que es aproximadamente un 25% del salario bruto.

Tabla 30: Salario personal: escenario realista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Directora1	1360,86	1360,86	1388,0772	1388,08	1415,84
Directora2	1360,86	1360,86	1388,0772	1388,08	1415,84
Profesor1	837,66	837,66	854,4132	854,41	871,50
Profesor2	837,66	837,66	854,4132	854,41	871,50
Profesor3	837,66	837,66	854,4132	854,41	871,50
Profesor4	0	837,66	854,4132	854,41	871,50
HExtraProf	414	552	552	552	552
Auxiliar	665,80	665,80	679,12	679,12	692,70
HExtraAux	125	125	125	125	125
Limpiador	410,83	410,83	419,05	419,05	427,43
Total1 mensual	6850,33	7825,99	7968,97	7968,97	8114,81
TOTAL:	75353,63	86085,89	87658,67	87658,67	89262,90
+25%SS:	94192,04	107607,36	109573,33	109573,33	111578,63

Aunque en un primer momento pueda parecer que los ingresos estimados son muy elevados, se puede observar que gran parte de dichos ingresos serán necesarios para poder afrontar el coste que suponen los trabajadores.

A la hora de calcular el balance se ha supuesto que no existen deudas con clientes ni proveedores ya que en las escuelas infantiles se paga por adelantado. Se puede apreciar que el importe de los elementos a amortizar es muy elevado. Si se hubiera planteado un horizonte temporal mayor, a 7 o 10 años, la amortización anual habría sido inferior, y a la empresa le habría sido más fácil de asumir la amortización de los bienes y de las obras.

7.2.1.3 Gastos variables

Los gastos variables son aquellos que varían proporcionalmente al volumen de ventas o al nivel de actividad de una empresa. Habitualmente los gastos variables son los asociados a mano de obra directa o a materias primas, pero en una escuela infantil se limita a la alimentación de los alumnos.

Catering: sólo los de las aulas de 1 - 2 y 2 - 3 años usarán los servicios del catering.

Mensual por alumno	7€/alumno x 20 días/mes	140 €
Anual por alumno	x 11 meses/año	1540 €

Resto de comidas: la escuela planea realizar algunos purés y papillas para los alumnos, por lo que será necesario disponer de fruta fresca con la que elaborarlos. Además habrá leche, pan y galletas para las meriendas y desayunos. La leche será traída por los padres, ya que a estas edades son los pediatras quienes determinan el tipo y cantidad de leche que deben tomar. Nota: se han estimado gastos mensuales para una ocupación media-alta (entre un 60 y un 90%).

Fruta mensual	215 €	215 €
Leche, pan y galletas mensual	105 €	105 €

7.2.1.4. Inversiones

La inversión inicial será de 75000 euros, para poder garantizar la liquidez de la empresa. No será necesario solicitar un préstamo, ya que el capital social será aportado a partes iguales por los cuatro socios, esto es, 18750 euros cada uno.

7.2.1.5 Amortizaciones

Existen diversos elementos que se deben adquirir antes de comenzar la actividad pero que, por sus características, se pueden contabilizar como gastos distribuidos en el tiempo. Se dice que dichos elementos son susceptibles de amortización, y en el caso concreto de la escuela Happy Hippo son tres: el mobiliario, los equipos informáticos y las obras de acondicionamiento del local. Para calcular la amortización de los diferentes elementos existen una serie de tablas que regulan dicho proceso; una general y otras atendiendo al sector (véase Anexo IV). En este Plan de Negocio se considera un horizonte temporal de 5 años, por lo que, en la medida de lo posible, las amortizaciones se tratarán de ajustar a este período. Se ha utilizado exclusivamente la tabla general por no requerirse elementos específicos que no puedan encontrarse en ella.

Según las tablas de amortizaciones, el mobiliario tiene un coeficiente de amortización lineal máximo del 10%, mientras que el período máximo durante el que se puede amortizar son 20 años. El período de amortización máximo de los equipos informáticos es de 6 años, dado que su obsolescencia es mucho mayor que la del resto del mobiliario. (Fuente: Agencia Tributaria)

Según el apartado h) de la norma de valoración 3ª del Plan General Contable, para amortizar las obras efectuadas en un local arrendado estas se contabilizarán como inmovilizados materiales. Esto implica una amortización acelerada en comparación con la que se llevaría a cabo en un local propio, pero al menos permite amortizar los gastos derivados de las obras.

Se va a utilizar el coeficiente del 10% para calcular la amortización del mobiliario, ya que es el máximo permitido, mientras que el equipo informático se amortizará en 5 años. Las obras de acondicionamiento se amortizarán también a 5 años, que es el horizonte temporal elegido para desarrollar el Plan de Negocio. El cálculo del importe del mobiliario está desglosado en el Anexo V mientras que el de las obras se encuentra en el Anexo VI.

Tabla 31: Amortización

Total mobiliario		5026,45 €
Amortización anual	10%	502,65 €
Equipos informáticos		549 €
Amortización anual	20%	109,8 €
Obras de acondicionamiento		35000 €
Amortización anual	20%	7000 €
Total amortizaciones	502,65 + 109,8 + 7000	7612, 45 €

7.2.1.6 Cuenta de pérdidas y ganancias

Como ya se citara en el análisis PEST, el Impuesto de Sociedades para PYMES es de un 15% los dos primeros años, y de un 25% los sucesivos. Se puede apreciar en la cuenta de pérdidas y ganancias cómo la empresa comienza a dar beneficios a partir del tercer año y cómo estos beneficios aumentan los años siguientes. El *cash flow* es negativo únicamente el primer año, lo cual es un dato favorable, ya que es habitual que las empresas tarden en conseguir un *cash flow* positivo entre 2 y 3 años, o que incluso no lleguen a conseguirlo nunca. El período de una empresa desde su creación y puesta en marcha hasta que su *cash flow* es positivo es conocido con el término inglés *valley of death* (el valle de la muerte), y las estadísticas indican que hasta un 90% de las nuevas empresas fracasan a los 3 años por no ser capaces de sobreponerse a esta situación. (Fuente: Martin Zwilling para la revista Forbes, 2013)

Tabla 32: Cuenta de pérdidas y ganancias: escenario realista

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
IngresosTotales		139720,00	196770,00	253830,00	267415,00	282415,00
IngresosGenerales		137080,00	193580,00	250200,00	263620,00	278070,00
MeriendaExtra		660,00	770,00	880,00	825,00	880,00
HorasExtra		990,00	1155,00	1210,00	1210,00	1265,00
Ludoteca		990,00	1265,00	1540,00	1760,00	2200,00
GastosTotales		160133,04	190666,36	212009,33	213756,33	219048,63
GastoConstitución		650,00				
GastoPersonal		94192,04	107607,36	109573,33	109573,33	111578,63
GastoAlquiler		9600,00	9600,00	9600,00	9600,00	9600,00
GastosGenerales		7845,00	7845,00	7845,00	7845,00	7845,00
GastosPublicidad		1780,00	1780,00	1780,00	1780,00	1780,00
GastoComida		2001,00	2829,00	3726,00	3933,00	4140,00
GastoCatering		41580,00	58520,00	77000,00	78540,00	81620,00
OtrosGastos		2485,00	2485,00	2485,00	2485,00	2485,00
EBITDA		-20413,04	6103,64	41820,67	53658,67	63366,37
Amortización		-7612,45	-7612,45	-7612,45	-7612,45	-7612,45
BAIT		-28025,49	-1508,81	34208,22	46046,22	55753,92
GastosFinancieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAT		-28025,49	-1508,81	34208,22	46046,22	55753,92
ImpuestoSociedades		0,00	0,00	-4121,91	-11511,55	-13938,48
BDI		-28025,49	-1508,81	30086,31	34534,66	41815,44
CapitalSocial	75000					
CF		-20413,04	6103,64	37698,76	42147,11	49427,89

7.2.1.7 Tesorería

Se ha incluido también la tabla correspondiente a la tesorería del primer ejercicio con una doble intención; por un lado sirve como comprobación al dato de tesorería que aparece en el balance y además muestra cómo se controlarán los flujos de caja en la empresa.

Tabla 33: Tesorería del año 1: escenario realista

	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	TOTAL
COBROS													
Matrículas		4200											4200
Ciudadanos		12080	12080	12080	12080	12080	12080	12080	12080	12080	12080	12080	132880
Ciudadanos		90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	990
Servicios Extra		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1650
PAGOS													
Gastos	650												650
Alquiler	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Salarios		8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	94192
Luz		350	900	900	900	900	900	900	350	350	350	350	7150
Agua	50			50			50			50			200
Teléfono		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	495
Internet		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	495
Publicidad	1010	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	1780
Comida		181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	181,91	2001,01
Catering		3780	3780	3780	3780	3780	3780	3780	3780	3780	3780	3780	41580
Material Escolar		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	770
Seguro	930												930
Higiene Ambiental	250												250
Control Incendios	150												150
Otros		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	385
TOTAL:	-3840	2625,18	-2124,82	-2174,82	-2124,82	-2124,82	-2174,82	-2124,82	-1574,82	-1624,82	-1574,82	-1574,82	-20413
TESORERÍA INICIO:	34424,55	30584,55	33209,73	31084,91	28910,09	26785,27	24660,45	22485,63	20360,81	18785,99	17161,17	15586,35	34424,55
TESORERÍA FIN:	30584,55	33209,73	31084,91	28910,09	26785,27	24660,45	22485,63	20360,81	18785,99	17161,17	15586,35	14011,53	14011,53

7.2.1.8 Balance

En el balance se observa cómo el valor de la empresa decrece considerablemente el primer año, para recuperarse el segundo y, de ahí en adelante se incrementa hasta casi llegar a triplicarse el quinto año.

Tabla 34: Balance: escenario realista

	Activo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado						
Material y						
Licencias	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45
♦Mobiliario	5026,45	5026,45	5026,45	5026,45	5026,45	5026,45
♦Equipos						
Informáticos	549	549	549	549	549	549
♦Obras acondi-						
cionamiento	35000	35000	35000	35000	35000	35000
- Amortización		-7612,45	-15224,90	-22837,35	-30449,80	-38062,25
Cientes						
Tesorería	34424,55	14011,51	48140,64	95592,02	156640,33	208495,15
TOTAL	75000,00	46974,51	73491,19	113330,12	166765,98	224946,83

	Pasivo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	34208,22	80254,43
♦Resultado ejercicio		-28025,49	-1508,81	34208,22	46046,22	55753,92
♦Resultado ej. anterior			-28025,49	-1508,81	34208,22	46046,22
P y G		-28025,49	-29534,30	32699,41	80254,44	101800,14
Proveedores						
Impuesto Sociedades		0,00	0,00	4121,91	11511,55	13938,48
TOTAL	75000,00	46974,51	73491,19	113330,12	166765,98	224946,83

7.2.2 Escenario pesimista

7.2.2.1 Ingresos

Tabla 35: Alumnos e ingresos estimados: escenario pesimista

Año 1	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		01 años	12 años	23 años	01 años	12 años	23 años
Matriculación	150	2	8	17	300	1200	2550
H. Ampliado Mañana	440	0	2	6	0	880	2640
H. Básico	3740	2	8	17	7480	29920	63580
Comida	220	2	8	17	0	1760	3740
H. Ampliado 1	440	2	8	17	880	3520	7480
Merienda	110	0	3	4	0	330	440
H. Ampliado 2	440	0	0	1	0	0	440
Total Ingresos Estimados:							127140

Año 2	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		01 años	12 años	23 años	01 años	12 años	23 años
Matriculación	150	3	7	12	450	1050	1800
H. Ampliado Mañana	440	1	3	7	440	1320	3080
H. Básico	3740	3	10	24	11220	37400	89760
Comida	220	3	10	24	0	2200	5280
H. Ampliado 1	440	3	10	24	1320	4400	10560
Merienda	110	0	3	4	0	330	440
H. Ampliado 2	440	0	1	1	0	440	440
Total Ingresos Estimados:							171930

Año 3	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		01 años	12 años	23 años	01 años	12 años	23 años
Matriculación	150	4	9	15	600	1350	2250
H. Ampliado Mañana	440	1	3	7	440	1320	3080
H. Básico	3740	4	10	32	14960	37400	119680
Comida	220	3	10	32	0	2200	7040
H. Ampliado 1	440	3	10	32	1320	4400	14080
Merienda	110	0	3	5	0	330	550
H. Ampliado 2	440	0	1	1	0	440	440
Total Ingresos Estimados:							211880

Año 4	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		01 años	12 años	23 años	01 años	12 años	23 años
Matriculación	150	5	9	15	750	1350	2250
H. Ampliado Mañana	440	1	4	8	440	1760	3520
H. Básico	3740	5	10	34	18700	37400	127160
Comida	220	3	10	34	0	2200	7480
H. Ampliado 1	440	3	10	34	1320	4400	14960
Merienda	110	0	3	6	0	330	660
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							226440

Año 5	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		01 años	12 años	23 años	01 años	12 años	23 años
Matriculación	150	6	7	18	900	1050	2700
H. Ampliado Mañana	440	1	4	12	440	1760	5280
H. Básico	3740	6	12	36	22440	44880	134640
Comida	220	4	12	36	0	2640	7920
H. Ampliado 1	440	4	12	36	1760	5280	15840
Merienda	110	0	4	7	0	440	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							250500

Se puede observar como los ingresos van aumentando cada año progresivamente, con una tendencia parecida. El primer año, al no haber matriculados más de 22 niños de entre 2 y 3 años, no es necesario contratar un cuarto profesor, ya que una de las aulas permanecerá vacía. Sin embargo, dado que es un escenario pesimista, el segundo año se ha estimado que se matriculen 24 alumnos, lo cual implica que se contratará a un nuevo profesor únicamente por 2 alumnos (obviamente los alumnos se repartirán equitativamente entre las dos clases, pero los gastos derivados de incrementar la plantilla probablemente no se cubran con los ingresos procedentes de estas matriculaciones).

7.2.2.2 Gastos

A excepción del personal, los gastos estimados en el escenario realista son análogos en el resto de escenarios, por lo que no serán referidos de nuevo. Lo mismo sucede con los apartados de inversiones y amortizaciones.

Como la Dirección del centro estará al tanto de la situación económica de la escuela, los salarios de los profesores apenas sí se verán incrementados. Se ha proyectado una subida de los salarios del 1% en los años 3 y 5.

Tabla 36: Salario personal: escenario pesimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Directora1	1360,86	1360,86	1360,86	1374,47	1388,21
Directora2	1360,86	1360,86	1360,86	1374,47	1388,21
Profesor1	837,66	837,66	837,66	846,04	854,50
Profesor2	837,66	837,66	837,66	846,04	854,50
Profesor3	837,66	837,66	837,66	846,04	854,50
Profesor4	0	837,66	837,66	846,04	854,50
HExtraProf	414	552	552	552	552
Auxiliar	665,80	665,80	665,80	672,46	679,18
HExtraAux	125	125	125	125	125
Limpiador	410,83	410,83	410,83	419,05	427,43
Total mensual	6850,33	7825,99	7825,99	7901,59	7978,02
TOTAL:	75353,63	86085,89	86085,89	86917,47	87758,27
+25%IS:	94192,04	107607,36	107607,36	108646,84	109697,84

7.2.2.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

Tabla 37: Cuenta de pérdidas y ganancias: escenario pesimista

	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
IngresosTotales		129230	174240	214575	229465	254350
IngresosGenerales		127140	171930	211880	226440	250500
MeriendaExtra		550	550	440	440	550
HorasExtra		660	770	935	1045	1210
Ludoteca		880	990	1320	1540	2090
GastosTotales		156915,0	184230,4	197171,4	204577,8	212133,8
GastosConstitución		650,0				
GastoPersonal		94192,0	107607,4	107607,4	108646,8	109697,8
GastoAlquiler		9600,0	9600,0	9600,0	9600,0	9600,0
GastosGenerales		7845,0	7845,0	7845,0	7845,0	7845,0
GastosPublicidad		1780,0	1780,0	1780,0	1780,0	1780,0
GastoComida		1863,0	2553,0	3174,0	3381,0	3726,0
GastoCatering		38500,0	52360,0	64680,0	70840,0	77000,0
OtrosGastos		2485,0	2485,0	2485,0	2485,0	2485,0
EBITDA		-27685,04	-9990,36	17403,64	24887,16	42216,16
Amortización		-7612,45	-7612,45	-7612,45	-7612,45	-7612,45
BAIT		-35297,49	-17602,81	9791,19	17274,71	34603,71
GastosFinancieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAT		-35297,49	-17602,81	9791,19	17274,71	34603,71
ImpuestoSociedades		0,00	0,00	0,00	0,00	-7482,36
BDI		-35297,49	-17602,81	9791,19	17274,71	27121,35
CapitalSocial	75000					
CF		-27685,04	-9990,36	17403,64	24887,16	34733,80

7.2.2.4 Tesorería

Tabla 38: Tesorería del año 1: escenario negativo

	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	TOTAL
COBROS													
Matrículas		4050											4050
Clientes		11190	11190	11190	11190	11190	11190	11190	11190	11190	11190	11190	123090
ClientesLudoteca		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	880
ServiciosExtra		110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1210
PAGOS													
G.Constitución	650												650
Alquiler	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Salarios		8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	94192
Luz		350	900	900	900	900	900	900	350	350	350	350	7150
Agua	50			50			50			50			200
Telf.Internet		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	495
Publicidad	1010	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	1780
Comida		169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	169,36	1862,96
Catering		3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	38500
MaterialEscolar		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	770
Seguro	930												930
HigieneAmbiental	250												250
ControlIncendios	150												150
Otros		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	385
TOTAL:	-3840	1827,73	-2772,27	-2822,27	-2772,27	-2772,27	-2822,27	-2772,27	-2222,27	-2272,27	-2222,27	-2222,27	-27685
TESORERÍA INICIO:	34424,55	30584,55	32412,28	29640,01	26817,74	24045,47	21273,20	18450,93	15678,66	13456,39	11184,12	8961,85	34424,55
TESORERÍA FIN:	30584,55	32412,28	29640,01	26817,74	24045,47	21273,20	18450,93	15678,66	13456,39	11184,12	8961,85	6739,58	6739,58

7.2.2.5 Balance

En el balance del escenario pesimista se puede observar cómo los resultados son claramente peores que en el escenario realista. Para empezar, el valor de la empresa disminuye el primer año, y el segundo ejercicio ni siquiera llega al valor inicial. Además el primer año la tesorería alcanza el valor mínimo, lo cual puede hacer temer que la empresa incurriera en graves problemas de falta de liquidez si la realidad fuera ligeramente pero que las expectativas sobre las que se sostiene esta perspectiva.

Teniendo en cuenta todas las tablas anteriores, se presenta el balance para los cinco primeros cursos en los que la escuela infantil Happy Hippo abra sus puertas.

El impuesto de sociedades no aplica hasta el cuarto año por ser el beneficio negativo o insuficiente. Como ya se comentara en el análisis PEST, el Impuesto de Sociedades para PYMES es de un 15% los dos primeros años, y de un 25% los sucesivos.

Tabla 39: Balance: escenario pesimista

	Activo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado						
Material y Licencias						
♦Mobiliario	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45
♦Equipos						
Informáticos	549	549	549	549	549	549
♦Obras acondicionamiento	35000	35000	35000	35000	35000	35000
- Amortización		-7612,45	-15224,90	-22837,35	-30449,80	-38062,25
Clientes						
Tesorería	34424,55	6739,55	32046,64	67053,09	91940,25	141638,77
TOTAL	75000,00	39702,55	57397,19	84791,19	102065,90	144151,97

	Pasivo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00	75000,00
Reservas	0,00	0,00	0,00	0,00	9791,19	27065,90
♦Resultado ejercicio		-35297,45	-17602,81	9791,19	17274,71	34603,71
♦Resultado ej. anterior			-35297,45	-17602,81	9791,19	17274,71
P y G		-35297,45	-52900,26	-7811,63	27065,90	51878,42
Proveedores						
Impuesto Sociedades		0,00	0,00	0,00	0,00	7482,36
TOTAL	75000,00	39702,55	57397,19	84791,19	102065,90	144151,97

7.2.3 Escenario optimista

7.2.3.1 Ingresos

Tabla 40: Alumnos e ingresos estimados: escenario optimista

Año 1	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	3	10	22	450	1500	3300
H. Ampliado Mañana	440	1	3	7	440	1320	3080
H. Básico	3740	3	10	22	11220	37400	82280
Comida	220	3	10	22	0	2200	4840
H. Ampliado 1	440	3	10	22	1320	4400	9680
Merienda	110	0	3	4	0	330	440
H. Ampliado 2	440	0	1	1	0	440	440
Total Ingresos Estimados:							165080

Año 2	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	6	7	18	900	1050	2700
H. Ampliado Mañana	440	1	4	12	440	1760	5280
H. Básico	3740	6	12	36	22440	44880	134640
Comida	220	4	12	36	0	2640	7920
H. Ampliado 1	440	4	12	36	1760	5280	15840
Merienda	110	0	4	7	0	440	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							250500

Año 3	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	7	7	16	1050	1050	2400
H. Ampliado Mañana	440	1	5	15	440	2200	6600
H. Básico	3740	7	13	40	26180	48620	149600
Comida	220	4	13	40	0	2860	8800
H. Ampliado 1	440	4	13	40	1760	5720	17600
Merienda	110	0	6	7	0	660	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							278070

Año 4	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	7	6	16	1050	900	2400
H. Ampliado Mañana	440	1	4	13	440	1760	5720
H. Básico	3740	7	14	43	26180	52360	160820
Comida	220	4	14	43	0	3080	9460
H. Ampliado 1	440	4	14	43	1760	6160	18920
Merienda	110	0	5	7	0	550	770
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							294090

Año 5	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0217	122	223	0217	122	223
Matriculación	150	8	7	16	1200	1050	2400
H. Ampliado Mañana	440	1	6	15	440	2640	6600
H. Básico	3740	8	14	44	29920	52360	164560
Comida	220	5	14	44	0	3080	9680
H. Ampliado 1	440	5	14	44	2200	6160	19360
Merienda	110	0	5	10	0	550	1100
H. Ampliado 2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							305060

En estas tablas se puede comprobar como los inicios de la empresa no son tan duros como en los escenarios anteriores, llegándose incluso a cubrir la totalidad de las plazas el último año.

7.2.3.2 Gastos

De nuevo, como en el escenario pesimista, los gastos, la inversión y las amortizaciones son equivalentes a los calculados en para el escenario realista, por lo que no se repetirán en el documento.

Como ya ocurriera en los escenarios anteriores, de nuevo el primer año no es necesario abrir una segunda clase para los alumnos de 2 a 3 años de edad, y al obtener cifras tan positivas, la Dirección estima oportuna una subida salarial del 2% los tres últimos años.

Tabla 41: Salario personal: escenario optimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Directora1	1360,86	1360,86	1388,0772	1415,84	1444,16
Directora2	1360,86	1360,86	1388,0772	1415,84	1444,16
Profesor1	837,66	837,66	854,4132	871,50	888,93
Profesor2	837,66	837,66	854,4132	871,50	888,93
Profesor3	837,66	837,66	854,4132	871,50	888,93
Profesor4	0	837,66	854,4132	871,50	888,93
HExtraProf	414	552	552	552	552
Auxiliar	665,80	665,80	679,12	692,70	706,55
HExtraAux	125	125	125	125	125
Limpiador	410,83	410,83	419,05	427,43	435,98
Total mensual	6850,33	7825,99	7968,97	8114,81	8263,57
TOTAL:	75353,63	86085,89	87658,67	89262,90	90899,22
+25%SS:	94192,04	107607,36	109573,33	111578,63	113624,02

7.2.3.3 Cuenta de pérdidas y ganancias

A diferencia de los escenarios anteriores, las cuentas de pérdidas y ganancias presentan un saldo positivo desde el primer año, como se puede observar en la siguiente tabla. Es remarcable el elevado nivel de beneficios después de impuestos de los últimos cuatro años, a pesar de que se cierre el primer ejercicio con pérdidas.

Tabla 42: Cuenta de pérdidas y ganancias: escenario optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales	168160,00	254735,00	282635,00	299315,00	310835,00
Ingresos Generales	165080,00	250500,00	278070,00	294090,00	305060,00
Merienda Extra	770,00	990,00	935,00	990,00	990,00
Horas Extra	1100,00	1375,00	1485,00	1705,00	1320,00
Ludoteca	1210,00	1870,00	2145,00	2530,00	3465,00
Gastos Totales	168247,04	210043,36	217043,33	225484,63	229208,02
Gasto Constitución	650,00				
Gasto Personal	94192,04	107607,36	109573,33	111578,63	113624,02
Gasto Alquiler	9600,00	9600,00	9600,00	9600,00	9600,00
Gastos Generales	7845,00	7845,00	7845,00	7845,00	7845,00
Gastos Publicidad	1780,00	1780,00	1780,00	1780,00	1780,00
Gasto Comida	2415,00	3726,00	4140,00	4416,00	4554,00
Gasto Catering	49280,00	77000,00	81620,00	87780,00	89320,00
Otros Gastos	2485,00	2485,00	2485,00	2485,00	2485,00
EBITDA	-87,04	44691,64	65591,67	73830,37	81626,98
Amortización	-7612,45	-7612,45	-7612,45	-7612,45	-7612,45
BAIT	-7699,49	37079,19	57979,22	66217,92	74014,53
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAT	-7699,49	37079,19	57979,22	66217,92	74014,53
Impuesto Sociedades	0,00	-4406,96	-14494,80	-16554,48	-18503,63
BDI	-7699,49	32672,23	43484,41	49663,44	55510,89
Capital Social	75000				
CF	-87,04	40284,68	51096,86	57275,89	63123,34

7.2.3.4 Tesorería

Tabla 43: Tesorería año 1: escenario optimista

	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	TOTAL
COBROS													
Matrículas		5250											5250
Cientes		14530	14530	14530	14530	14530	14530	14530	14530	14530	14530	14530	159830
Cientes Ludoteca		110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1210
Servicios Extra		170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	1870
PAGOS													
G. Constitución	650												650
Alquiler	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
Salarios		8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	8562,91	94192
Luz		350	900	900	900	900	900	900	350	350	350	350	7150
Agua	50			50			50			50			200
Telf. Internet		45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	495
Publicidad	1010	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	1780
Comida		219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	219,55	2415,05
Catering		4480	4480	4480	4480	4480	4480	4480	4480	4480	4480	4480	49280
Material Escolar		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	770
Seguro	930												930
Higiene Ambiental	250												250
Control Incendios	150												150
Otros		35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	385
TOTAL:	-3840	5427,54	-372,46	-422,46	-372,46	-372,46	-422,46	-372,46	177,54	127,54	177,54	177,54	-87,06
TESORERÍA INICIO:	34424,55	30584,55	36012,09	35639,63	35217,17	34844,71	34472,25	34049,79	33677,33	33854,87	33982,41	34159,95	34424,55
TESORERÍA FIN:	30584,55	36012,09	35639,63	35217,17	34844,71	34472,25	34049,79	33677,33	33854,87	33982,41	34159,95	34337,49	34337,49

7.2.3.5 Balance

Estos resultados tan positivos de las tablas anteriores se reflejan también en el balance, según el cual la empresa habría aumentado considerablemente su valor, quintuplicándolo desde su inicio hasta el final del horizonte temporal considerado.

Tabla 44: Balance: escenario optimista

	Activo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado						
Material y						
Licencias	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45	40575,45
◆Mobiliario	5026,45	5026,45	5026,45	5026,45	5026,45	5026,45
◆Equipos						
Informáticos	549	549	549	549	549	549
◆Obras acondi-						
cionamiento	35000	35000	35000	35000	35000	35000
- Amortización		-7612,45	-15224,90	-22837,35	-30449,80	-38062,25
Clientes						
Tesorería	34424,55	34337,51	91135,59	166815,11	242705,16	326281,28
TOTAL	75000,00	67300,51	116486,14	184553,21	252830,81	328794,48

	Pasivo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital Social	75000	75000	75000	75000	75000	75000
Reservas	0,00	0,00	0,00	37079,19	95058,40	161276,33
◆Resultado ejercicio		-7699,49	37079,19	57979,22	66217,92	74014,53
◆Resultado ej. anterior			-7699,49	37079,19	57979,22	66217,92
P y G		-7699,49	29379,70	95058,40	124197,14	140232,45
Proveedores						
Impuesto Sociedades		0,00	4406,96	14494,80	16554,48	18503,63
TOTAL	75000,00	67300,51	116486,14	184553,21	252830,81	328794,48

7.2.4 Análisis de la viabilidad

Para evaluar el proyecto no basta con comprobar que la empresa obtenga beneficios; hay diferentes indicadores que ayudan a evaluar si la inversión sería o no provechosa.

En este apartado se analizarán varios de estos indicadores simultáneamente para los tres escenarios presentados anteriormente.

7.2.5.1 Valor Actual Neto, VAN

El Valor Actual Neto es un método de valoración de inversiones que se puede definir como la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de caja generados por una inversión. Este indicador proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto.

Para que un proyecto sea rentable, su VAN deberá ser positivo; invertir en un proyecto será tanto mejor cuanto mayor VAN presente.

La fórmula utilizada para calcular el VAN es:

$$VAN = -D_o + \sum_{i=1}^5 \frac{CF_i}{(1+k)^i} + \frac{V_{contable} - \sum CF}{(1+k)^5}$$

Donde D_o es el desembolso inicial, CF son los *cash flows* de cada año y k es la tasa de descuento. El valor contable se calcula como el activo menos el pasivo exigible, que en el balance corresponde con la Hacienda acreedora.

Para calcular el VAN en las tres hipótesis se ha tomado como tipo de descuento el 10%, ya que se ha decidido aumentar la referencia ofrecida por la siguiente imagen suponiendo un aumento de los efectos de la crisis del año 2014:

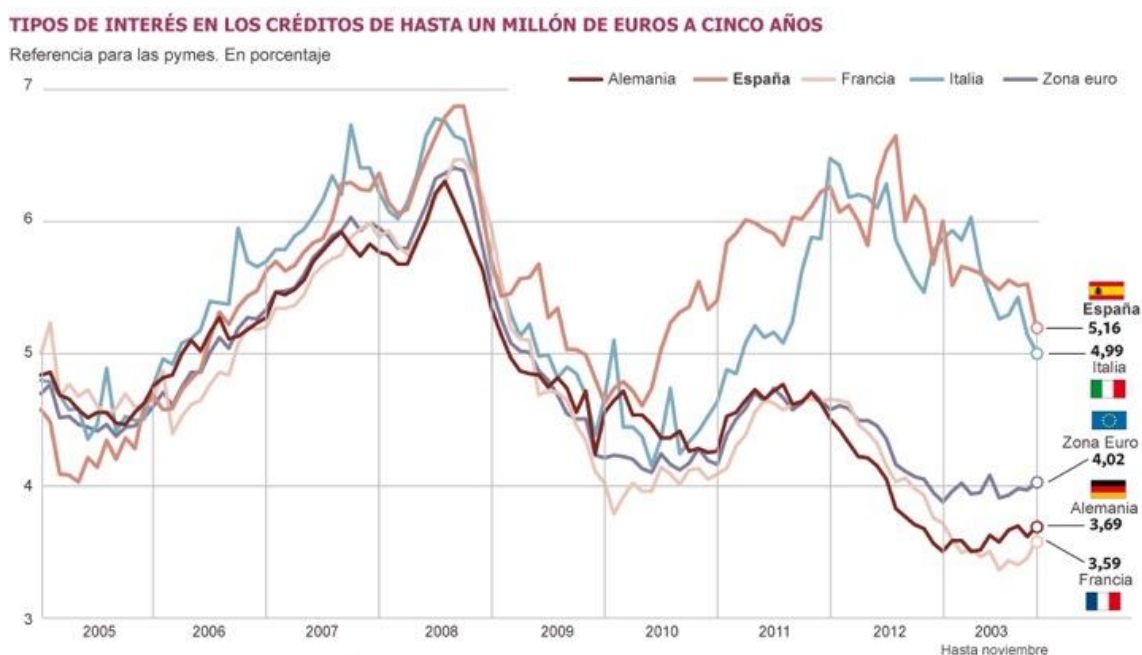


Fig. 70: Tipos de interés en créditos a 5 años en Europa. Fuente: Banco Central Europeo; El País.

En la tabla siguiente se recogen los valores del VAN para los tres escenarios planteados.

Tabla 45: Valor Actual Neto

	Pesimista a 5 años	Realista a 5 años	Optimista a 5 años
VAN	3664 €	84916 €	136139 €

Se puede observar que para los tres escenarios el proyecto es apto para la inversión, ya que se recupera con creces la inversión inicial.

La Tasa Interna de Rentabilidad se define como el tipo de descuento que hace cero el VAN. Al igual que sucediera con el VAN, cuanto mayor sea el TIR, mejor será invertir en el proyecto.

Tabla 46: Tasa Interna de Rentabilidad

	Pesimista a 5 años	Realista a 5 años	Optimista a 5 años
TIR	10,86%	23,89%	44,49%

En el caso de solicitar un préstamo, el tipo de interés que se aplica a las PYMES en España estará en torno al 6%, lo cual deja en muy buen lugar los tres escenarios.

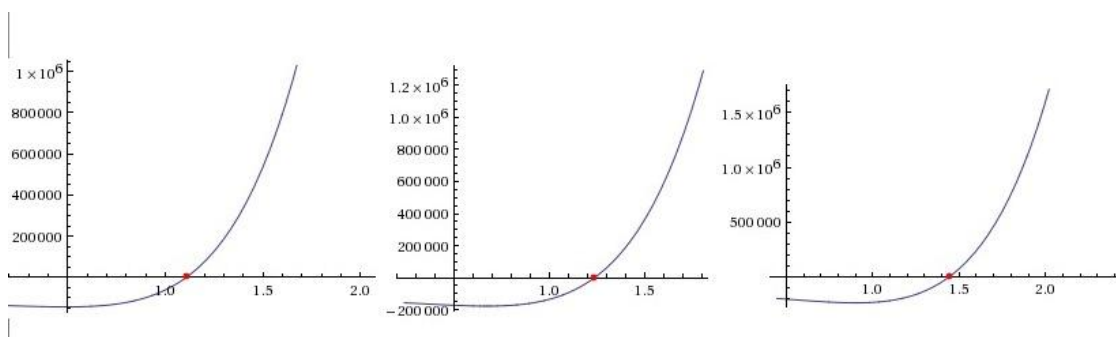


Fig. 71: Gráficas del TIR en los escenarios pesimista, realista y optimista. Fuente: Wolfram

7.2.5.2 Ratio de liquidez

El ratio de liquidez hace referencia a la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo. Se calcula como la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente, lo que en los balances presentados se traduce como la relación entre la tesorería y la Hacienda acreedora. Los ratios se deben calcular año a año, por lo que se presenta una tabla a continuación que recoge los ratios de liquidez de cada año para los tres escenarios. Por la limitación de la propia fórmula no se han calculado los ratios para aquellos ejercicios en los que el beneficio era negativo y por tanto no se pagó a Hacienda.

Tabla 47: Ratios de liquidez para los tres escenarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario pesimista	--	--	--	--	18,93
Escenario realista	--	--	23,191	13,607	15,958
Escenario optimista	--	20,680	11,509	14,661	17,633

Los ratios de liquidez de los escenarios realista y optimista quizá indiquen que haya activos que no estén siendo debidamente empleados y que por tanto se deberían invertir. Como ya se planteara en el Plan de Operaciones existen diversas mejoras en las que se podría emplear el dinero, como en una furgoneta para poder ofrecer clases de piscina o en contratar a un psicólogo o logopeda.

7.2.5.3 Ratio de rentabilidad económica (ROI)

El ROI (Return On Investment) es el ratio de rentabilidad económica. Este ratio mide la capacidad de la empresa de obtener beneficios de su activo. Se calcula como la relación entre los beneficios antes de impuestos e intereses y los activos totales. De nuevo será necesario comprobar los ratios para cada uno de los ejercicios.

Tabla 48: ROI para los tres escenarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario pesimista	-89%	-31%	12%	17%	24%
Escenario realista	-59,7%	-2,1%	30,2%	27,6%	24,8%
Escenario optimista	-11,4%	31,8%	31,4%	26,2%	22,5%

Los datos reflejan que los dos primeros años los activos de la empresa no generan renta, pero a partir del tercer año la situación mejora.

7.5 Cálculo del punto de equilibrio o *break-even point*

El punto de equilibrio es un sencillo análisis del umbral de rentabilidad de una empresa, el cual consiste en determinar el número de productos que debe vender la misma para no incurrir en pérdidas. En el caso concreto de una escuela infantil, se tratará de encontrar el mínimo número de alumnos a partir de los cuales la empresa obtiene beneficios.

Para proceder al cálculo del punto de equilibrio, en primer lugar será necesario estimar los ingresos medios por alumno, de forma análoga a como se hiciera para cada uno de los ejercicios en los tres escenarios. Se hará una estimación de ganancias anuales que posteriormente se dividirá entre el número de alumnos para el que se realiza la

estimación para poder así obtener los ingresos medios por alumno. Posteriormente se calcularán tanto los costes fijos como los costes variables. Por último se procederá al cálculo del punto de equilibrio.

7.5.1 Ingresos

La capacidad total del centro asciende a 66 plazas, de las cuales 8 son para bebés de menos de un año, 14 de menos de 2 años y 44 de menos de tres años. Como se estudiara en el capítulo de Análisis de Mercado, la demanda en el barrio de Butarque supera ampliamente la oferta, aunque los vecinos del barrio recurren a centros próximos, por lo que se puede suponer una ocupación media del 80% durante los primeros años, lo cual supone unos 53 alumnos aproximadamente. Como del estudio se desprende que los alumnos con mayor índice de escolaridad son los mayores, la repartición esperada será de 6, 11 y 36 alumnos repartidos en las aulas de menor a mayor edad. De estos alumnos, se espera que el 100% acudan al horario básico, y el 96% se queden al comedor y al primer horario ampliado de tarde (51 alumnos; los que no se quedan probablemente sean bebés de 0 a 1 años), mientras que aproximadamente un 25% estarán matriculados en el horario ampliado de mañana y sólo un 5% en el de tarde 2 (17 y 4 alumnos respectivamente).

Tabla 49: Alumnos e ingresos estimados: punto muerto.

	Anual por alumno	Número de alumnos			Anual por aula		
		0-1	1-2	2-3	0-1	1-2	2-3
Matriculación	150	6	7	18	900	1050	2550
H. Ampliado Mañana	440	1	4	12	440	1760	5280
H. Básico	3740	6	12	36	22440	41140	134640
Comida	220	4	12	36	0	2420	7920
H. Ampliado T1	440	4	12	36	1760	4840	15840
Merienda	110	0	4	7	0	440	770
H. Ampliado T2	440	0	1	3	0	440	1320
Total Ingresos Estimados:							245950

Nota: para realizar el cálculo de los ingresos anuales, con los precios y alumnos previamente estimados se ha considerado el importe anual el correspondiente al curso lectivo, esto es, 11 meses. No se han tenido en cuenta las horas y medias horas extraordinarias, ya que se consideran puntuales y su estimación no es posible, ni las horas de ludoteca, ya que es un servicio adicional al servicio de educación del que tampoco se disponen de datos para su estimación. Además, las matrículas se pagan únicamente el primer año de inscripción en el centro, por lo que no se ha sumado el importe correspondiente a los 53 niños sino que se ha supuesto que 23 ya fueron alumnos el curso anterior.

Como ya se indicara al principio de la estimación, estos ingresos corresponderían a un total de 53 alumnos, por lo que el ingreso medio estimado por alumno sería de 4640€ anuales (421,87 € mensuales).

7.5.2 Gastos

7.5.2.1 Gastos fijos

Los gastos fijos fueron calculados en uno de los apartados relativos al escenario realista.

El gasto de personal se ha calculado como en los apartados anteriores.

Tabla 50: Salarios personal

Directoras	2 x 1388,08 € / mes	30537,76 €
Educadores	4 x 854,41 € / mes	37594,04 €
H extraordinarias Educadores	+ 4 x 138 € / mes	6072 €
Auxiliar	679,12 € / mes	7470,32 €
H extraordinarias Auxiliar	+ 125 € / mes	1375 €
Personal limpieza	419,05 € / mes	4609,55 €
Total anual		87658,67 €
+ 25% Seguridad Social	0,25* 87.658,67 €	21914,67 €
Total personal anual		109573,34 €

Amortizaciones:

Las amortizaciones se calcularon en la tabla 31.

Total amortizaciones		7612,45 €
----------------------	--	------------------

Resto de gastos

Total resto de gastos		21710 €
-----------------------	--	----------------

Gastos fijos totales: 138895,79 € anuales

7.5.2.2 Gastos variables

Se presupone que los niños que no se quedan al comedor serán bebés de 0 a 1 años, ya que es en esta franja de edad cuando los padres son más reticentes a dejar a sus hijos muchas horas en el centro, además de que es más probable que uno de los progenitores disfrute de horario reducido por maternidad.

Total alimentación anual	x 11 meses	3520 €
Anual por alumno	/ 51 alumnos	69 €

Gastos variables totales: 1609 € / alumno

7.5.3 Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{número de unidades} = \frac{\text{Gasto fijo}}{\text{Precio} - \text{Gasto variable unitario}}$$

Para los datos calculados con anterioridad, el punto muerto se sitúa en los 45,82 alumnos, pero como estos son indivisibles el punto de equilibrio serán los 46 alumnos. Esto quiere decir que mientras la escuela supere los 45 alumnos matriculados, no incurrirá en pérdidas.

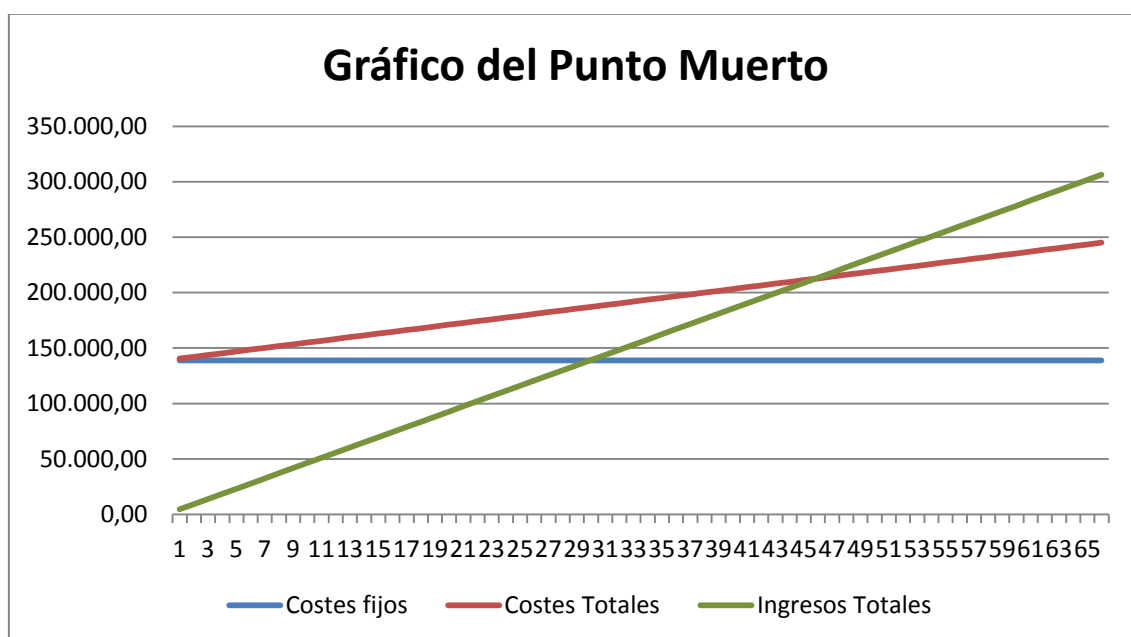


Fig. 72: Gráfico del Punto Muerto. Fuente: elaboración propia.

Como sugiere la lógica, si el número de alumnos es inferior al punto muerto, la empresa tendrá más gastos que ingresos, y las pérdidas serán tanto mayores cuanto menor sea el número de matriculados. Las pérdidas se calcularán sustrayendo los costes totales a los ingresos (diferencia vertical entre las líneas roja y verde a la izquierda del punto muerto). Por el contrario, si el número de alumnos que acude a la escuela es superior a 45, la empresa obtendrá beneficios, los cuales se podrán calcular de manera análoga a las pérdidas (diferencia entre las líneas roja y verde a la derecha del punto muerto).

Otra forma de interpretar el punto muerto sería calculando la mínima capacidad de ocupación con la que la escuela es rentable. En este caso, los 46 alumnos equivalen a un porcentaje de ocupación del 68,18%. De nuevo, cuanto mayor fuera el porcentaje mayores serían las ganancias, siendo el porcentaje de ocupación mínimo para no incurrir en pérdidas ligeramente inferior al 70% de las plazas.

Se debe incidir de nuevo en el hecho de que en el cálculo del punto muerto no se han contabilizado ni las horas ni las comidas extraordinarias de los alumnos, ni los ingresos derivados de la apertura del centro los fines de semana a modo de ludoteca, por lo que en realidad se espera alcanzar el punto de equilibrio con un porcentaje de ocupación algo menor.

7.6 Conclusiones generales tras el análisis financiero

Tras ver los resultados queda patente que la inversión en el proyecto resultará rentable o incluso muy rentable en los escenarios realista y optimista, aunque es posible que se hayan generado dudas a causa del escenario pesimista. Sin embargo, es preciso aclarar que el escenario pesimista es probablemente el más extremo en cuanto a negatividad de las previsiones, ya que se han buscado situaciones especialmente difíciles de afrontar para una escuela, como es el hecho de que el segundo año sea necesario contratar a un profesor solamente por 2 alumnos. En la realidad, si se hubiera dado esta hipótesis, lo más probable es que la Dirección del centro hubiese optado por establecer el número de alumnos máximos de sólo un aula, por lo que dos alumnos de entre 2 y 3 años habrían tenido que buscar plaza en algún otro centro. Para evitar que la medida resultase impopular, previamente se habría alertado a los padres que realizasen la preinscripción de que no se abriría una nueva clase de no contar con el suficiente número de alumnos. Además, es conveniente recordar que el nivel de ocupación de las escuelas de la zona aumenta conforme a la satisfacción y a la valoración global. Por tanto, si la escuela Happy Hippo consigue cumplir su objetivo de ser considerada la segunda mejor escuela del barrio su ocupación probablemente sea superior a la estimada en el escenario pesimista. También se debe tener en mente el estudio de mercado que concluía que en el barrio de Butarque había un número de plazas muy inferior al número de bebés (las plazas disponibles cubrían en torno al 20% de la población de 0 a 3 años), por lo que realmente es posible que los inicios difíciles que se han planteado en las tres situaciones en realidad no lo fuesen tanto, debido a la necesidad de los padres de encontrar un centro cercano a su hogar.

Para encontrar financiación externa, lo más probable es que se ampliara el horizonte temporal, ya que el escenario pesimista tal vez impidiera la consecución de un préstamo a cinco años. Sin embargo, dado que la escuela infantil se constituirá como una Sociedad Limitada, cada uno de los cuatro socios capitalistas deberá aportar 18750 euros para poder así reunir los 75000 euros necesarios para la puesta en marcha del centro.

Plan de negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 8. Aspectos legales

La elección de la forma jurídica es una decisión fundamental a la hora de planificar un negocio, ya que cada uno de los tipos presenta unas particularidades propias que, según las características de la empresa incipiente, pueden ser consideradas ventajas o desventajas. Además, la elección de la forma jurídica puede condicionar los trámites necesarios (tanto administrativos como legales o laborales). La elección en algunos casos viene directamente determinada por:

- El tipo de actividad que se va a desarrollar, ya que determinados sectores requieren de una forma jurídica especificada por normativa.
- El número de socios y el capital inicial, ya que muchas sociedades requieren un número mínimo y cantidad mínima, respectivamente.
- El grado de responsabilidad, que puede ser limitado al capital aportado o ilimitado.
- Las obligaciones fiscales como el IRPF, el IVA o el Impuesto de Sociedades variarán atendiendo a la forma jurídica adoptada.

Atendiendo a las características citadas anteriormente, existen dos tipos de formas jurídicas: personas físicas (el empresario individual, Comunidad de Bienes y Sociedad Civil) y personas jurídicas (los diferentes tipos de sociedades mercantiles). A continuación se describirán las ventajas e inconvenientes que presenta cada una de ellas.

8.1 Empresario individual:

8.1.1 Ventajas:

- No es obligatoria la inscripción en el Registro Civil
- Menor número de trámites de constitución.
- La existencia de socios no es necesaria.
- No se exige capital mínimo inicial.
- Se tributa según las ganancias.

8.1.2 Desventajas:

- El empresario tiene toda la responsabilidad y corre con todo el riesgo que pueda conllevar el negocio.
- El empresario responde no solo con el patrimonio del negocio si no incluso con el propio (si está casado y no tiene separación de bienes, la responsabilidad se extiende al cónyuge).

8.2 Comunidad de bienes/ Sociedad Civil

8.2.1 Ventajas:

- No se exige capital mínimo inicial.
- No es obligatorio inscribirse en el Registro Mercantil ni constituirse en escritura pública.
- No están sometidas a muchos trámites de constitución.
- Tributa según ganancias.
- El riesgo de crear la empresa no recae en una sola persona.
- Los socios tienen libertad para pactar lo que consideren conveniente siempre dentro de la legalidad.

8.2.2 Desventajas:

- Se necesitan al menos dos socios para su constitución.
- La Sociedad no es titular de derechos y obligaciones, carece de personalidad jurídica.
- Los socios no solo responden con el patrimonio del negocio sino con el suyo propio.
- El IAE lo paga cada uno de los socios o comuneros.
- Es una sociedad que se basa en la existencia y acuerdos suscritos entre los socios.

8.3 Sociedad Limitada / Limitada Nueva Empresa/ Unipersonal

8.3.1 Ventajas:

- Se puede constituir con un capital mínimo no muy elevado.
- No se exige número mínimo de socios, se puede hacer con uno solo y en ese caso se le denomina Sociedad Unipersonal.
- La responsabilidad de los socios se limita a las aportaciones realizadas.
- El capital social se encuentra dividido en participaciones sociales nominales, iguales, indivisibles y acumulables. Los socios tienen derecho de adquisición preferente y las transmisiones a personas ajenas a la Sociedad no se pueden realizar sin el consentimiento previo de la Junta General, por lo que los socios pueden controlar en todo momento la propiedad de la empresa ya que pueden restringir, impedir o dificultar la entrada de nuevos socios que no les parezcan apropiados.

8.3.2 Desventajas:

- Todo el capital social debe estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Hay obligación de depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.
- Las transmisiones de participaciones debe contar con el consentimiento de los demás partícipes.
- Los contratos de trabajo bonificados no pueden aplicarse a los promotores de la empresa.
- La limitación de la responsabilidad al capital aportado dificulta la consecución de créditos sin disponer del aval personal de los socios, lo cual significa que la responsabilidad no es del todo limitada que se debe responder personalmente, como avaladores, de las posibles deudas de la empresa.

8.4 Sociedad Anónima

8.4.1 Ventajas

- La responsabilidad frente a acreedores está limitada al capital social y a los bienes a nombre de la empresa.
- Posibilita la libre transmisión de las acciones.
- Facilita la incorporación de un amplio número de socios inversores.
- Puede ser unipersonal.

8.4.2 Desventajas

- Capital social mínimo mucho más elevado que en el resto de tipos societarios.
- Gestión administrativa más compleja que las demás sociedades; tanto en los trámites de constitución como en el funcionamiento diario. Exige mayor rigor formal en la organización.

8.5 Sociedad Laboral

8.5.1 Ventajas:

- La constitución de la Sociedad cuenta con bonificaciones fiscales.
- El capital mínimo para su constitución no es muy elevado.
- La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado.
- Al contratar personal, se pueden beneficiar de ayudas económicas.

8.5.2 Desventajas:

- En el caso de Sociedad Anónima Laboral se exige un capital mínimo de constitución elevado.
- Son necesarios al menos tres socios para su constitución.
- Es obligatorio depositar en el Registro Mercantil las cuentas anuales.
- No se pueden transmitir las acciones libremente.
- El 10% de los beneficios anuales es obligatorio destinarlos al Fondo de Reserva, que tan sólo podrá destinarse a la compensación de perdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.
- La existencia de dos tipos de socios diferentes, socios trabajadores y socios capitalistas no trabajadores, puede provocar dificultades a la hora de tomar decisiones.
- Se debe celebrar al menos una Junta de Accionistas anual.

8.6 Sociedad Cooperativa

8.6.1 Ventajas:

- El objetivo de la Sociedad es el bien común de los socios, y no el beneficio económico.
- Para su constitución no se exige un capital mínimo.
- Los derechos son los mismos para todos los socios.
- Los socios se pueden dar de alta o baja voluntariamente.
- Se puede beneficiar de bonificaciones sociales.

8.6.2 Desventajas:

- Son necesarios al menos tres socios para su constitución.
- Se debe celebrar al menos una Asamblea anual.
- Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.

Una vez analizados los diferentes tipos, los socios capitalistas han decidido decantarse por la Sociedad Limitada, ya que es la que mejor cumple con los requisitos necesarios. En otras formas jurídicas los socios han de responder con su patrimonio, y la Sociedad Anónima, aunque por capital podría ser la más conveniente, es más adecuada para grandes empresas y requiere de un mayor número de trámites y más complejos.

Tabla 51: Características Sociedad Limitada

	Sociedad Limitada	Escuela Happy Hippo
Inversión Inicial	3.012 - 120.202	75.000
Socios Capitalistas	Entre 1 y 5	4

8.7 Trámites para constituir una Sociedad Limitada

8.7.1 Certificación Negativa de Denominación

A la hora de realizar la solicitud y la obtención de un nombre es recomendable comprobar con carácter previo a la cumplimentación de la solicitud que la denominación solicitada no figura registrada a través de una solicitud de nota simple informativa.

Este trámite se lleva a cabo en el Registro Mercantil, y la reserva de denominación tiene una vigencia de quince meses, pero transcurrido el plazo de dos meses habrá que solicitar la renovación de la certificación.

8.7.2 Redacción de Estatutos y Escritura de Constitución

Ante un notario elegido por los socios (previamente pueden acudir a un abogado para redactar los estatutos de la sociedad) se lleva a cabo la Redacción de Estatuto y Escritura de Constitución, que son las normas que van a regular el funcionamiento de la Sociedad. La documentación que se debe presentar es la siguiente: Certificación negativa de la denominación; estatutos de la Sociedad, certificado bancario de ingreso (en el caso de aportaciones dinerarias).

8.7.3 Depósito bancario

Desembolso del capital social exigido. Este desembolso se puede hacer en cualquier entidad bancaria elegida por los promotores. La certificación del Banco del depósito caduca a los dos meses.

8.7.4 Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones

Patrimoniales (ITP) y Actos Jurídicos Documentados (ADJ)

En treinta días hábiles desde la fecha del contrato privado entre las partes, o desde la fecha de escritura, se presentará ante la Dirección General de Tributos el Modelo 600 Liquidación del Impuesto (1% del capital aportado); contrato privado entre las partes o copia simple y primera copia de la escritura de constitución; original y fotocopia del DNI de cada uno de los socios; original y fotocopia del CIF provisional.

8.7.5 Inscripción en el Registro Mercantil (Adquisición de personalidad jurídica)

Ante el Registro Mercantil en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución se presentara la primera copia de la escritura de constitución ; modelo 600 autoliquidado; CIF provisional.

8.7.6 Declaración Censal de Inicio de Actividad

Antes del inicio de la actividad se presentará el Modelo 036 (uno por cada uno de los socios, o por el administrador, original y dos copias de la escritura de constitución , original y fotocopia del DNI de cada uno de los socios, o del administrador o apoderado, original y fotocopia del CIF provisional, modelo 600 autoliquidado ante la Administración o Delegación de la Agencia estatal de Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la Sociedad o a la Ventanilla Única Empresarial.

8.7.7 Obtención del CIF definitivo

Una vez inscrita la Sociedad y antes de los seis meses en los que caduca el CIF provisional, se presentará:

- Modelo 036
- Fotocopia del DNI de los firmantes del citado modelo 036
- Original y fotocopia de la primera copia de la escritura de constitución inscrita en el Registro Mercantil
- CIF provisional.

La documentación se entrega en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad o Ventanilla Única Empresarial.

8.7.8 Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria

Ante el Registro de la Propiedad Inmobiliaria, se inscribirán o anotaran los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, la adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos.

8.7.9 Obtención de Licencias de Obras y de Apertura

En la Junta Municipal correspondiente al lugar donde se instalará el negocio, en este caso la Junta Municipal de Villaverde, se podrán obtener las licencias de obra necesarias para la realización de cualquier tipo de obras en locales, naves, edificios. La licencia de apertura certifica que la solicitud del administrado es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo.

8.7.10 Comunicación de Apertura de Centro de Trabajo

En el modelo oficial correspondiente y ante la Dirección General de Trabajo o en la Ventanilla Única Empresarial, se comunicará la apertura del centro. El plazo es de 30 días a partir del inicio de la actividad y/o a la apertura del centro.

8.7.11 Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social

En los 30 días naturales siguientes al inicio de la actividad, se presentará ante la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social, y en la Administración de la Seguridad Social correspondiente al domicilio social de la empresa o en la Ventanilla Única Empresarial la siguiente documentación:

- Modelo TA521;
- Tarjeta de la Seguridad Social
- Original y fotocopia de la Declaración Censal de Inicio de Actividad
- Original y fotocopia del DNI del solicitante
- Original y fotocopia de la escritura de constitución

8.7.12 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social

Si la empresa va a realizar contrataciones laborales debe estar previamente inscrita en la Seguridad Social. Antes de realizar contrataciones laborales y ante la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social; en la Administración de la Seguridad Social correspondiente al domicilio social de la empresa o bien en la Ventanilla Única Empresarial se presentará el Modelo TA6.

8.7.13 Alta de los trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social

Con anterioridad al inicio de la prestación de servicios del trabajador, y ante la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social; en la Administración de la Seguridad Social correspondiente al domicilio social de la empresa, o en la Ventanilla Única Empresarial se deben presentar los modelos oficiales de afiliación y alta (TA1 y/o TA2) En el caso de afiliación, es necesario presentar fotocopia del DNI del trabajador. Para la tramitación del alta, se requiere fotocopia del DNI y del documento de afiliación del trabajador.

8.7.14 Adquisición y legalización del Libro de Visitas

El Libro de Visitas es de carácter obligatorio, sirve para anotar las diligencias que practique la Inspección de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa. El libro se puede adquirir en librerías especializadas y se sella en la Dirección Territorial, Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

8.7.15 Obtención de Hojas de Reclamaciones

Son necesarias cuando la actividad de la empresa tenga como destinatario final a los consumidores. Se presentará el Impreso 036 de inicio de Actividad en el Ayuntamiento donde radique la actividad (el Ayuntamiento de Madrid) o en la Dirección General de Consumo.

8.7.16 Licencias y Autorizaciones previas al comienzo de la actividad

La nueva Ordenanza para la Apertura de Actividades Económicas en la Ciudad de Madrid, aprobada por Acuerdo Pleno de 28 de febrero de 2014 (BOCM 20 de marzo de 2014) tiene como objetivo, la simplificación de los procedimientos para la apertura, y modificación, de actividades económicas. El ámbito de aplicación se extiende a cualquier actividad económica que se realice en la ciudad de Madrid. Esta nueva normativa supone un cambio radical de mentalidad, ya que solo prevé dos procedimientos: Licencia y Declaración Responsable. Ambos procedimientos se pueden ejecutar bien por el interesado directamente o por Entidades Colaboradoras Urbanísticas a las que se exige autorización e inscripción en el Registro de la Comunidad de Madrid.

La Declaración Responsable es un documento presentado por el emprendedor en el que manifiesta, bajo su responsabilidad, que cumple con los requisitos establecidos en la normativa vigente, que dispone de la documentación que así lo acredita y que se compromete a mantener su cumplimiento durante el periodo de tiempo de la actividad. Con posterioridad a la puesta en marcha, el Ayuntamiento o la Entidad Colaboradora realizaran la inspección de la actividad.

Si se cumplen todos los requisitos, la Declaración Responsable surte efectos desde su presentación en el Registro

Nota: la información referente a la Licencia de Actividad se ha extraído de la página de la Junta Municipal de Villaverde, ya que este procedimiento se lleva a cabo a nivel de distrito, mientras que la Comunidad de Madrid dirige la autorización administrativa

8.7.16.1 La Licencia de Actividad

La licencia de actividad es un acto reglado mediante el cual el Ayuntamiento autoriza la puesta en marcha de la actividad solicitada una vez comprobado el cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la normativa vigente.

La Ordenanza para la apertura de actividades económicas en la ciudad de Madrid, en su Título II Procedimiento de Licencia, en el Capítulo I que trata de las Disposiciones generales, artículo 25 que trata de Actuaciones sujetas a licencia previa dispone:

2 “La implantación o modificación de aquellas actividades en las que su potencial afección al medio ambiente, a la seguridad o la salud públicas, justifiquen este medio de intervención como el mas proporcional. Quedarán incluidas las siguientes actividades, independientemente de las obras precisas para su implantación o modificación:

[...]c) Actividades cuyos ocupantes están impedidos o tienen dificultades para evacuar de forma autónoma en casos de incendio y requieren asistencia o medidas suplementarias tales como establecimientos sanitarios con hospitalización, residencias geriátricas o de personas discapacitadas, centros de educación especial, INFANTIL, CENTROS DE OCIO Y RECREO INFANTIL, y centros de día de personas mayores.

Antes del inicio de la actividad y una vez realizadas las obras, si las hubiera, se deberá solicitar la licencia de primera ocupación y funcionamiento, que tiene por objeto comprobar mediante inspección que las actividades y las obras han sido ejecutadas de conformidad con el proyecto y las condiciones en que la licencia ha sido concedida.

8.7.16.2 Autorización administrativa

En el ámbito de la Comunidad de Madrid los centros privados que imparten el primer ciclo de Educación Infantil quedan sometidos al Principio de Autorización Administrativa por parte de la Consejería de Educación, de acuerdo a lo establecido en el artículo 23 de la Ley Orgánica 8/1985 de 3 de julio del Derecho a la Educación.

Acompañando a la solicitud se adjuntarán los planos acreditativos de que el centro reúne todos los requisitos de carácter docente que la ley exige. Si la Consejería aprueba el proyecto se podrán llevar a cabo las obras y mejoras que se crean convenientes. Una vez finalizadas, los técnicos de la Consejería comprueban “in situ” si las instalaciones del centro coinciden con el proyecto aprobado y solo en ese caso se podrá conseguir la autorización para apertura y funcionamiento de la Escuela.

La Consejería de Educación, bien de oficio o a instancia, de parte interesada puede revocar esta Autorización si el centro por cualquier circunstancia deja de reunir los requisitos establecidos por la normativa vigente.

8.7.16.3 Registro de centros docentes

Los centros que impartan primer ciclo de Educación Infantil se inscribirán de oficio en el Registro de Centros Docentes de la Consejería de Educación Juventud y Deporte, dándose traslado de la inscripciones registrales al Registro Especial de Centros Docentes del Ministerio de Educación y Ciencia en el plazo establecido en la normativa

Normativa aplicable: Orden 18/2008 de 6 de marzo, por la que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten Primer Ciclo de Educación Infantil en el ámbito de la Comunidad de Madrid.

8.7.17 Seguros

Según el artículo 72 del XI Convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil BOE 22 de marzo de 2010 , todos los Centros deben contratar pólizas de seguros que puedan garantizar la cobertura de accidentes y responsabilidad civil .

Por lo que respecta a la responsabilidad civil que pueda incumbir a los Centros asegurados, por los datos y perjuicios causados a terceros que les sea imputable para la explotación y actividad de los Centros por una suma mínima de 60.101,21 euros por siniestro.

La cobertura debe incluir, entre otros supuestos, la responsabilidad derivada de:

- La utilización de instalaciones y aparatos propios de la actividad

- La intoxicación de los niños por alimentos o bebidas siempre y cuando no sea responsabilidad de los fabricantes
- La derivada de la actividad de los trabajadores del Centro
- La omisión y/o negligencia en la vigilancia y tutela de los niños adscritos al Centro
- La responsabilidad personal de los niños adscritos por daños causados a sus propios compañeros, si se producen en el Centro

El Seguro también debe indemnizar las consecuencias derivadas de los accidentes que pudieran sufrir los trabajadores del Centro: fallecimiento, gran invalidez, incapacidad absoluta e invalidez permanente total y parcial.

Plan de negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 9. Conclusiones

En primer lugar, el estudio de mercado ha revelado que el barrio de Butarque en Villaverde es el que mejor se ajusta a las especificaciones requeridas por las socias, ya que cuenta con mezcla de viviendas nuevas y antiguas, así como con los mejores índices demográficos para una escuela infantil, como son un elevado número de población en edad fértil y menores de 4 años, además de una tasa de paro significativamente más baja que los otros barrios de Villaverde. A estas condiciones favorables se les suma el hecho de que la oferta de plazas en el barrio sea inferior al número medio de niños menores de 3 años escolarizados, lo cual puede compensar las debilidades del centro con respecto a su competencia directa (la falta de actividad de piscina o de patio exterior).

En segundo lugar, el análisis económico financiero ha puesto en evidencia que las expectativas positivas acerca de la empresa son fundadas en los escenarios realista y optimista, y aunque no se haya contrastado, si el horizonte temporal se ampliase, seguramente las perspectivas para el escenario pesimista no serían tan desoladoras. De nuevo se debe recordar que la coyuntura económica actual no es la más adecuada para los emprendedores, ya que en un momento de crisis las personas tienden a ser más ahorradoras, lo cual probablemente dificulte aún más la supervivencia y asentamiento de una empresa de reciente creación.

Por último, tal y como se especificara al principio de este documento, la idea de crear una escuela infantil fue planteada sobre todo como un reto, ya que tras 7 años cursando una carrera técnica, la opción más lógica habría sido decantarse por un negocio más técnico o tecnológico en el que poner en práctica los conocimientos adquiridos en la misma. El cambio de temática tan radical es un intento de demostrar que los ingenieros sirven para solucionar problemas de cualquier índole, y no exclusivamente problemas de su área de conocimiento, ya que lo aprendido en la carrera no se limita al ámbito ingenieril sino que es una forma de amueblar la mente de los estudiantes, de dotar a los alumnos de múltiples recursos y prepararlos para salir adelante ante cualquier situación.

Plan de negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 10. Bibliografía

10.1 Bibliografía general

La empresa y su entorno económico. (apuntes). (2011, 3º curso, troncal)

Administración de empresas. (apuntes) (2011, 3º curso, optativa)

Proyectos. (apuntes). (2011, 4º curso, troncal)

Dirección Financiera. (apuntes). (2014, 4º curso, optativa)

Organización del trabajo. (apuntes). (2013, 5º curso, optativa)

Carrasco, J. y Ramos, R. (1986) Manual de planificación y gestión de proyectos administrativos. Instituto Nacional de Administración Pública.

Cuervo, A. (2008). Introducción a la administración de empresa. Civitas.

Lipsey, R. (1996). Introducción a la economía positiva. Vicens vives.

Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Civitas.

10.2 Bibliografía Capítulo 2: Estudio de mercado

<http://educaeinfantil.blogspot.com.es/2009/12/educacion-educare-y-educere.html> , (última consulta 06/2/2014)

<http://www.definicionabc.com/general/educacion.php> , (última consulta 06/2/2014)

<http://www.slideshare.net/miguelpaidican/la-educacion-segn-la-unesco> , (última consulta 06/2/2014)

<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002116/211619s.pdf> , (última consulta 06/2/2014)

http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2013%20Lima/5.CINE_2011.pdf , (última consulta 07/2/2014)

http://www.siteal.iipe-oei.org/sites/default/files/siteal_cuaderno03_20091215.pdf , (última consulta 07/2/2014)

http://es.wikipedia.org/wiki/Clasificaci%C3%B3n_Internacional_Normalizada_de_la_Educaci%C3%B3n , (última consulta 08/2/2014)

http://www.educacion.gob.es/exterior/fi/es/estudios/sist_educ.shtml , (última consulta 08/2/2014)

<http://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/areas-educacion/sistema-educativo/enseanzas.html> , (última consulta 09/2/2014)

http://www.madrid.org/fp/ense_fp/fp_caracteristicas.htm , (última consulta 09/2/2014)

<http://universidad.es/es/en-espana/estudiar-en-espana/el-sistema-universitario-espanol> , (última consulta 12/2/2014)

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Tramite_FA&cid=1354246975575&noMostrarML=true&pageid=1331802501674&pagename=PortalCiudadano%2FCM_Tramite_FA%2FPCIU_fichaTramite&vest=1331802501621 , (última consulta 12/2/2014)

http://w3.bocm.es/boletin/CM_Orden_BOCM/2014/04/08/BOCM-20140408-6.PDF , (última consulta 6/8/2014)

<http://www.fotocasa.es/locales/madrid-capital/villaverde/los-rosales/alquiler/listado> , (última consulta 19/02/2014)

<http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Ayuntamiento/Villaverde/Villaverde?vgnextfmt=default&vgnextoid=4ad4c9c84c3b8010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD&vgnnextchannel=9f51ca5d5fb96010VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD> , (última consulta 29/07/2014)

<http://www.districtosdemadrid.com/> , (última consulta 29/07/2014)

http://www.icyl.es/web/icyl/binarios/524/147/ID_Definiciones_2012.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobnocache=true , (última consulta 29/07/2014)

http://ficus.pntic.mec.es/ibus0001/poblacion/Estructura_poblacion.html , (última consulta 31/07/2014)

<http://queaprendemoshoy.com/el-analisis-pest/> , (última consulta 10/06/2014)

http://www.ehowenespanol.com/analisis-pest-empresas-sobre_392925/ , (última consulta 10/06/2014)

<http://www.degenerencia.com/articulos.php?artid=544> , (última consulta 10/06/2014)

<http://www.ine.es/prensa/cntr0114.pdf> , (última consulta 10/06/2014)

<http://www.diariodeburgos.es/noticia/ZDD0B9E2D-BE75-07DE-BA5C707BBFB84B5C/20140530/salario/medio/baja/primera/vez/64/a%C3%B1os/situa/1634/euros> , (última consulta 10/06/2014)

<http://www.eleconomista.es/politica/noticias/5825642/06/14/Rajoy-anuncia-6300-millones-para-activar-economia-y-baja-impuesto-de-sociedades.html#.Kku8Yide29s0nGC> , (última consulta 11/06/2014)

<http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/tipo-reducido-impuesto-sociedades-para-emprendedores/> , (última consulta 11/06/2014)

<http://www.uvg.edu.gt/DQF/Martes-27-03-2012-Manual-de-calidad/Mision,%20vision-y-objetivos.pdf> , (última consulta 11/06/2014)

10.3 Bibliografía Capítulo 3: Estrategia

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DResoluci%C3%B3n+gesti%C3%B3n+abono.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352835539302&ssbinary=true> , (última consulta 11/8/2014)

Estadística de la Enseñanza en la Comunidad de Madrid (2014). Datos y cifras de la Educación 2013-2014. Consejería de Educación, Juventud y Deporte. D.G. Mejora de la Calidad de la Enseñanza, p. 17 - 18

<http://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-un-dafo/como-hacer-un-dafo2> , (última consulta 26/07/2014)

10.4 Bibliografía Capítulo 4: Plan de Marketing

<http://alfredohernandezdiaz.com/2013/03/04/de-4ps-a-7ps-del-marketing/> , (última consulta 07/03/2014)

<http://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix> , (última consulta 07/03/2014)

<http://www.busiweek.com/index1.php?Ctp=2&pl=321&pLv=3&srl=61&spl=117&cl=20> , (última consulta 07/03/2014)

http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_94.htm , (última consulta 07/03/2014)

<http://www.puromarketing.com/27/16200/adios-marketing.html> , (última consulta 07/03/2014)

<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix> , (última consulta 10/03/2014)

<http://www.monografias.com/trabajos6/masex/masex.shtml> , (última consulta 10/03/2014)

<http://www.crecerfeliz.es/Ninos/Educacion/Guarderia> , (última consulta 28/07/2014)

<http://www.todopapas.com/ninos/educacion/escoger-escuela-infantil-una-decision-de-futuro-282> , (última consulta 28/07/2014)

<http://www.dodot.es/articulos/-/info/details/content.29533/elegir-guarderia-para-bebes-de-0-a-36-meses/> , (última consulta 28/07/2014)

<http://www.guiainfantil.com/blog/educacion/escuela-colegio/tips-para-elegir-la-escuela-infantil-para-el-bebe/> , (última consulta 28/07/2014)

<http://www.famiped.es/volumen-1-suplemento-no-1-septiembre-2008/guarderia/cuales-han-de-ser-los-criterios-para-elegir-un-c> , (última consulta 28/07/2014)

<http://www.idearium30.com/6-claves-para-hacer-un-buen-logotipo-i40> , (última consulta 07/09/2014)

<http://www.ideaschicago.com/los-colores-y-su-significado/> , (última consulta 07/09/2014)

10.5 Bibliografía Capítulo 5: Plan de Operaciones

Miranda Martínez, M^a Ángeles; Falcón Aliaga, Mario (2012). Seguridad en centros infantiles de 0 a 3 años. Editorial Aenor, p. 66 – 115

López Matallana, María; Villegas, Jesús (1995) Organización y animación de ludotecas. Editorial CCS, p 15 - 123

<http://www.algaida.es/area/educacioninfantil/catalogos/pampito.pdf> , (última consulta 20/02/2014)

<http://convivencia.wordpress.com/2008/01/28/la-teoria-de-las-inteligencias-multiples-de-gardner/> , (última consulta 22/03/2014)

http://www.psicologia-online.com/infantil/inteligencias_multiples.shtml , (última consulta 22/03/2014)

<http://www.galeon.com/aprenderaaprender/intmultiples/intmultiples.htm> , (última consulta 22/03/2014)

<http://www.escuelapiruetas.com/estruct-horarios.html> , (última consulta 26/03/2014)

<http://www.laludoteca.es/index.php/joomla-queofrece/ludopeque> , (última consulta 02/04/2014)

http://www.cepalgeciraslalea.es/joomla/documentos/i_jornadas_picba/html/or/inf.pdf , (última consulta 03/04/2014)

http://www.cece.gva.es/eva/docs/calidad/publicaciones/es/Infantil_primaria_c.pdf , (última consulta 13/04/2014)

<http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/marmnie/files/2012/05/educacion-infantil-metodo-pedagogico-rincones-34517-completo.pdf> , (última consulta 15/04/2014)

<http://www.slideshare.net/cpelegrin/la-psicomotricidad-en-la-educacin-infantil> , (última consulta 15/04/2014)

<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetad/material/MdA-Scoring-AHP.pdf> , (última consulta 15/04/2014)

Fernández, OLGA (Junio 2014). De la teta a la cuchara. Shopping & Style, p. 48-50

<http://www.mecd.gob.es/dctm/ievaluacion/nacional/15modelo-de-evaluacion-para-la-educacion-infantil.pdf?documentId=0901e72b80110dd1> , (última consulta 03/06/2014)

http://www.iseandalucia.es/c/document_library/get_file?uuid=374fefab-8f38-4d19-950b-c6f71343dd43&groupId=10137 , (última consulta 26/05/2014)

<http://www20.gencat.cat/docs/bsf/05butlletins/05butlletInfancia/2013/num65/formacio/actu265.pdf> , (última consulta 26/05/2014)

http://fsieprlinfantil.es/?page_id=69 , (última consulta 26/05/2014)

<http://blog.segurbaby.com/2014/03/01/requisitos-de-seguridad-para-puertas-de-centros-infantiles/> , (última consulta 26/05/2014)

http://www.chischicos.com.ar/ver_notas.asp?id=133 (última consulta 03/06/2014)

<http://definicion.de/cadena-de-valor/> , (última consulta 15/06/2014)

<http://www.aulafacil.com/emprendedores/curso/Lecc-9.htm> , (última consulta 15/06/2014)

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/administracion-de-operaciones-presentation> , (última consulta 15/06/2014)

<http://es.scribd.com/doc/2383313/Estructura-Organizacional-Como-Generar-Valor-en-las-Empresas> , (última consulta 15/06/2014)

<http://marlonmelara.com/que-es-el-kaizen-y-para-que-sirve/> , (última consulta 16/06/2014)

<http://www.pymesyautonomos.com/management/el-milagro-japones-ii-kaizen-la-filosofia-de-mejora-continua> , (última consulta 16/06/2014)

http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/AN/MV/MVS05/ActDes/MVS05Producto.pdf , (última consulta 25/07/2014)

<http://www.javiergarzas.com/2011/11/kanban.html> , (última consulta 25/07/2014)

<http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/> , (última consulta 19/08/2014)

<http://mitsloan.mit.edu/omg/om-definition.php> , (última consulta 19/08/2014)

10.6 Bibliografía Capítulo 6: Recursos Humanos

<http://www.boe.es/boe/dias/2013/08/17/pdfs/BOE-A-2013-9028.pdf> , (última consulta 26/03/2014)

<http://www.feteugt.es/data/images/2010/Privada/PRIXIConveniofirmado10022010.pdf> , (última consulta 05/08/2014)

<http://www.escuelainfantillaspalmeras.com/images/quieres-conocernos/3.pdf> , (última consulta 09/09/2014)

<http://eduteciqq.comunidadviable.cl/content/view/762588/FUNCIONES-DE-CADA-PERSONAL-DE-UNA-ESCUELA.html> , (última consulta 09/09/2014)

10.7 Bibliografía Capítulo 7: Plan Económico Financiero

<http://perfilasesor.com/datos/12.pdf> , (última consulta 19/09/2014)

<https://ayuda.cuentica.com/anos-y-porcentaje-de-amortizacion-para-sociedades/> ,
(última consulta 19/09/2014)

<http://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/02/18/10-ways-for-startups-to-survive-the-valley-of-death/> , (última consulta 19/09/2014)

10.8 Bibliografía Capítulo 8: Aspectos legales

Código de Comercio y Legislación Complementaria. Boletín Oficial del Estado. Real Decreto de 22 de agosto de 1885, actualizado al 9 de septiembre de 2014.

<https://sede.madrid.es/portal/site/tramites/menuitem.619dfa2990e56405bb8d69f6ecd08a0c/?vgnnextoid=be9ca38813180210VgnVCM100000c90da8c0RCRD> , (última consulta, 18/08/2014)

http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_Actuaciones_FA&cid=1142329766621&idConsejeria=1109266187254&idListConsi=1109265444710&idOrganismo=1142359974952&pagename=ComunidadMadrid/Estructura&pv=1142311722883 , (última consulta, 18/08/2014)

Plan de negocio: Escuela Infantil de Primer Ciclo

Capítulo 10. Anexos

Anexo I. Normativa

Consejería de Educación

1055 *DECRETO 18/2008, de 6 de marzo, del Consejo de Gobierno, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten primer ciclo de Educación Infantil en el ámbito de la Comunidad de Madrid.*

La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, establece la Educación Infantil como la primera etapa del sistema educativo, distinguiendo dos ciclos, el primero hasta los tres años de edad y el segundo desde los tres a los seis años de edad.

En su artículo 14.7 establece que las administraciones educativas regularán los requisitos que han de cumplir los centros que impartan el primer ciclo de Educación Infantil, relativos a la relación numérica alumnado-profesor, a las instalaciones y al número de puestos escolares.

El artículo 92.1 de la citada Ley Orgánica establece que la atención educativa directa a los niños del primer ciclo de Educación Infantil correrá a cargo de profesionales que posean el título de Maestro con la especialización en Educación Infantil o el título de grado equivalente y, en su caso, de otro personal con la debida titulación para la atención a las niñas y niños de esta edad. En virtud de lo establecido en el referido artículo 14.7 procede que la Comunidad de

Madrid, en su ámbito territorial, regule las titulaciones que deben poseer dichos profesionales.

El Real Decreto 806/2006, de 30 de junio, por el que se establece el calendario de aplicación de la nueva ordenación del sistema educativo, establecido en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, regula en su artículo 4 que antes de la fecha de implantación del primer ciclo de la Educación Infantil y, en todo caso, antes del 31 de diciembre del año 2007, se establecerán los requisitos que deben cumplir los centros que imparten el primer ciclo de Educación Infantil.

En consecuencia, y en virtud de lo dispuesto en los referidos artículos 14.7 y 92.1 de la Ley Orgánica de Educación, procede que la Comunidad de Madrid, al amparo de lo establecido en el artículo 29 del Estatuto de Autonomía, y en su ámbito territorial, determine los requisitos que deben cumplir los centros educativos que imparten el primer ciclo de Educación Infantil y defina las titulaciones que deben poseer los correspondientes profesionales.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 21 de la Ley 1/1983, de 13 de diciembre, de Gobierno y Administración de la Comunidad de Madrid, a propuesta de la Consejera de Educación, tras el preceptivo informe del Consejo Escolar de la Comunidad de Madrid, de acuerdo con el Consejo de Estado y previa deliberación del Consejo de Gobierno, en su reunión del día 6 de marzo de 2008,

DISPONE

Capítulo I

Disposiciones de carácter general

Artículo 1

Ámbito de aplicación

1. El presente Decreto es de aplicación a los centros ubicados en la Comunidad de Madrid que imparten primer ciclo de Educación Infantil.

2. Los centros a los que se refiere el presente Decreto deberán reunir los requisitos mínimos que se establecen en el mismo.

3. Los centros ubicados en la Comunidad de Madrid que acojan regularmente a niños menores de tres años y que no imparten el primer ciclo de Educación Infantil deberán cumplir la normativa municipal correspondiente o cualquier otra normativa que les sea de aplicación.

Artículo 2

Titularidad de los centros

1. Los centros de primer ciclo de Educación Infantil podrán ser de titularidad pública o de titularidad privada.

2. Serán centros públicos aquellos cuyo titular sea una administración pública.

3. Serán centros privados aquellos cuyos titulares sean personas físicas o jurídicas de carácter privado de nacionalidad española o de cualquier otro Estado miembro de la Unión Europea.

4. Podrán también obtener la autorización las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, de nacionalidad extranjera, ajustándose a lo que resulte de la legislación vigente de los acuerdos internacionales o, en su caso, del principio de reciprocidad.

Artículo 3

Denominación de los centros

1. Los centros públicos se denominarán genéricamente Escuelas Infantiles.

2. La denominación genérica de los centros de titularidad privada que imparten enseñanzas de primer ciclo de Educación Infantil será la de Escuelas Infantiles Privadas.

3. Todos los centros deberán tener una denominación específica, que será la que figure en la correspondiente inscripción en el Registro de Centros Docentes y que no podrá ser coincidente con la de ningún otro centro del mismo municipio.

4. No podrán utilizar las denominaciones genéricas establecidas en el presente Decreto, ni otras que induzcan a error o confusión, aquellos centros que no hayan sido creados o autorizados por la Administración Educativa como centros de Educación Infantil.

Artículo 4

Principio de autorización administrativa de los centros privados

1. En el ámbito de la Comunidad de Madrid los centros privados que impartan el primer ciclo de Educación Infantil quedarán sometidos al principio de autorización administrativa por parte de la Consejería de Educación de acuerdo a lo establecido en el artículo 23 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, del Derecho a la Educación.

2. La autorización se concederá siempre que reúnan los requisitos mínimos que se establecen en este Decreto.

3. La autorización se revocará cuando los centros dejen de reunir los requisitos establecidos en el presente Decreto. La Consejería de Educación, de oficio o a instancias de los interesados, y conforme al procedimiento establecido para ello, procederá a revocar la autorización, mediante resolución motivada.

Artículo 5

Registro de centros

1. Los centros que impartan primer ciclo de Educación Infantil se inscribirán de oficio en el Registro de Centros Docentes de la Consejería de Educación, dándose traslado de las inscripciones registrales al Registro Especial de Centros Docentes del Ministerio de Educación y Ciencia en el plazo establecido en la normativa.

2. La inclusión en el Registro subsistirá en tanto permanezcan las condiciones en las que se fundó la inscripción.

Capítulo II

Requisitos de instalaciones y número de puestos escolares

Artículo 6

Condiciones generales de los centros

Los centros deberán reunir las condiciones higiénicas, sanitarias, acústicas, de habitabilidad, de seguridad y de accesibilidad que sean exigidas por la legislación vigente para la obtención de las correspondientes licencias municipales. La responsabilidad del cumplimiento de dichos requisitos será del titular del centro.

Artículo 7

Requisitos específicos

Sin perjuicio del cumplimiento de las condiciones a que se hace referencia en el artículo anterior, los centros de primer ciclo de Educación Infantil deberán reunir los siguientes requisitos referidos a instalaciones:

1. Ubicación en locales con acceso independiente y de uso exclusivamente educativo en el horario escolar. Un aula por cada unidad, que tendrá como mínimo 30 metros cuadrados. Las aulas destinadas a unidades que atienden a niños menores de dos años dispondrán de equipamiento necesario para el descanso y un cambiador para la higiene del niño.

2. En el caso de los centros que tengan menos de 3 unidades podrá autorizarse el funcionamiento de unidades con superficie inferior a 30 metros cuadrados siempre que dicha superficie sea al menos de 2 metros cuadrados por cada niño y que tenga, como mínimo, 18 metros cuadrados.

3. Un espacio para la preparación de alimentos cuando haya niños menores de un año, con capacidad para los equipamientos que determine la normativa vigente.

4. En el caso de que el centro disponga de 3 o más unidades, un espacio de usos múltiples de, al menos, 30 metros cuadrados que, en su caso, también podrá ser usado como comedor.

5. Un patio de juegos que tendrá las siguientes características:

a) Centros de 9 o más unidades:

a.1) Un patio de juegos que será de uso exclusivo y con una superficie que, en ningún caso podrá ser inferior a 70 metros cuadrados, debiendo incrementarse dicha superficie de forma proporcional al número de unidades que exceda de 9. Si en el recinto escolar, además del primer ciclo de Educación Infantil, se impartieran otras enseñanzas distintas a las de Educación Infantil, deberá garantizarse el uso de dicho patio en horario independiente del resto de niveles educativos.

- a.2) Cuando concurren circunstancias singulares suficientemente acreditadas a juicio de la Administración Educativa, la Consejería de Educación podrá considerar cumplido el requisito anterior y autorizarse como zona de juegos un espacio al aire libre debidamente vigilado y acondicionado, aunque no sea de uso exclusivo, o incluso una superficie pública de esparcimiento, siempre y cuando estén situados en las proximidades del centro y que en el desplazamiento de los niños hasta ellos no sea necesario atravesar ninguna vía con tráfico rodado, incluidas salidas de garajes, a fin de garantizar su seguridad.

- b) Centros de menos de 9 unidades.

En aquellos centros con menos de 9 unidades podrá autorizarse como patio de juegos un espacio que cumpla los requisitos establecidos en los puntos a.1) o a.2) del presente apartado 5 siempre que disponga de una superficie de, al menos, 30 metros cuadrados para centros de menos de 3 unidades, o de, al menos, 60 metros, en el caso de los centros de 3 a 8 unidades.

6. Un aseo por aula, destinada a niños de dos a tres años, que deberá ser visible y accesible desde la misma. El aseo contará con, al menos, dos lavabos y dos inodoros de tamaño adecuado a la estatura de los niños.

7. Un aseo para el personal del centro, separado de las unidades y de los servicios de los niños, que contará con un lavabo, un inodoro y una ducha.

8. Un despacho de dirección y secretaría, que podrá ser utilizado como sala de profesores.

Artículo 8

Puestos escolares

1. Los centros tendrán, como máximo, el siguiente número de niños por unidad escolar:

- Unidades para niños menores de un año: 1/8.
- Unidades para niños de uno a dos años: 1/14.
- Unidades para niños de dos a tres años: 1/20.

2. Los centros que dispongan de menos de 3 unidades escolares podrán agrupar en sus aulas niños de edades diferentes, con una ratio máxima de 15 niños por unidad escolar. El número de niños definitivo de los grupos formados por niños de edades diferentes deberá ser autorizado por las Direcciones de Área Territorial de la Consejería de Educación, a propuesta del centro y con el visto bueno del Servicio de Inspección de Educación, teniendo en cuenta la distribución de edades y no pudiendo en ningún caso autorizarse un número de niños de un mismo rango de edad superior al permitido en el apartado 1 del presente artículo.

3. Las Órdenes por las que se autorice la apertura y funcionamiento de los centros de titularidad privada indicarán expresamente que el número de puestos escolares del centro vendrá determinado por el número máximo de niños por unidad escolar en función de su edad y, en el caso de los centros a los que se refiere el punto anterior, con la superficie de las aulas, de conformidad con lo establecido en este artículo y en el anterior.

Capítulo III

Requisitos de titulación del personal educativo

Artículo 9

Titulación de profesionales

La atención educativa directa a los niños correrá a cargo de profesionales con las siguientes titulaciones:

- Técnicos Superiores en Educación Infantil, o Técnico Especialista Educador Infantil (módulo de nivel III), o Técnico Especialista en Jardines de Infancia, o Profesionales que estén habilitados por la Administración Educativa para impartir primer ciclo de Educación Infantil.
- Maestros con la especialidad de Educación Infantil, o Profesor de Educación General Básica con especialidad de educación preescolar, o Maestros de Primera Enseñanza, o Diplomado o Licenciado con la especialidad de Educación Infantil debidamente reconocida por la Administración Educativa.

Artículo 10

Número de profesionales

1. Los centros que tengan 3 o más unidades deberán contar con personal cualificado en número igual al de unidades en funcionamiento más uno. Los centros que tengan menos de 3 unidades deberán contar, como mínimo, con personal cualificado en número igual al número de unidades autorizadas.

2. Por cada 6 unidades o fracción deberá haber, al menos, un Maestro Especialista en Educación Infantil o grado equivalente.

3. Las zonas de Casas de Niños contarán, al menos, con un maestro de Educación Infantil por zona.

DISPOSICIÓN ADICIONAL ÚNICA

Agrupamiento de niños de primer y segundo ciclo de Educación Infantil

1. Por necesidades vinculadas a las demandas de las familias y de forma excepcional, podrán autorizarse agrupamientos de niños de primer y segundo ciclo de Educación Infantil.

2. En las condiciones que establezca el titular de la Consejería de Educación, y también de forma excepcional, podrán autorizarse centros de una sola unidad que agrupe niños de ambos ciclos.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA PRIMERA

Expedientes de autorización de centros privados en tramitación

Los expedientes de autorización de centros de titularidad privada que se encuentren en trámite en el momento de su entrada en vigor de este Decreto se resolverán de conformidad con lo previsto en el mismo, salvo que ya hubiera sido notificada al promotor la aprobación del Proyecto de Instalaciones elaborado al amparo de la normativa sobre requisitos mínimos vigente en la fecha de presentación de la solicitud de la autorización.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA SEGUNDA

Régimen jurídico de las autorizaciones de los centros privados

En tanto que la Comunidad de Madrid no establezca el régimen jurídico de las autorizaciones de los centros privados de primer ciclo de Educación Infantil, será de aplicación con carácter supletorio el procedimiento establecido en el Real Decreto 332/1992, de 3 de abril, sobre autorizaciones de centros docentes privados para impartir enseñanzas de régimen general no universitarias.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA TERCERA

Centros privados no autorizados

Los centros que impartan el primer ciclo de Educación Infantil y no estén autorizados por la Administración Educativa dispondrán de tres años a partir de la entrada en vigor de este Decreto para obtener dicha autorización, según lo establecido en la disposición adicional cuarta del Real Decreto 806/2006, de 30 de junio, por el que se establece el calendario de aplicación de la nueva ordenación del sistema educativo, establecido por la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

DISPOSICIÓN DEROGATORIA ÚNICA

Derogación normativa

1. A la entrada en vigor de este Decreto quedará derogada la Orden 2879/2004, de 23 de julio, de la Consejería de Educación, por la que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten el primer ciclo de Educación Infantil.

2. Quedan derogados los artículos 5 y 6 del Decreto 60/2000, de 6 de abril, por el que se establece la capacidad máxima de niños por aulas de escuelas de Educación Infantil de la Comunidad de Madrid.

Anexo II. Diario

Fecha: / /

Observaciones de los padres: -----

Hoy me he portado:

Hoy he comido:

- Desayuno:
- Comida:
- Merienda:

Observaciones de los profesores: -----

Fecha: / /

Observaciones de los padres: -----

Hoy me he portado:

Hoy he comido:

- Desayuno:
- Comida:
- Merienda:

Observaciones de los profesores: -----

Anexo III. Normas



Centro de Educación Infantil

NORMAS DEL CENTRO:

Ingreso en el centro

La solicitud de ingreso se formalizará cumplimentando correctamente el impreso que encontrarán en este Paquete de Bienvenida, adjuntando la documentación que se indica en el mismo, y que deberá ser firmado por los padres o representantes legales.

La cancelación de la reserva supondrá la pérdida de la misma.

Período lectivo y vacacional

El curso escolar comienza el 1 de septiembre y finaliza el 30 de junio.

El centro permanecerá cerrado las fiestas nacionales y aquellas fiestas correspondientes a la ciudad de Madrid.

Durante los meses de verano se ofertará la Escuela de Verano.

Será posible la incorporación inmediata de cualquier nuevo alumno al centro siempre que haya plaza en el mismo.

Mensualidades y pagos extraordinarios

Las mensualidades se abonarán por adelantado entre los días 1 y 5 de cada mes, pudiéndose efectuar dicho pago en efectivo o por domiciliación bancaria.

Es obligatorio el pago de todas las mensualidades desde la entrada del alumno al centro hasta el mes de junio; en caso de impago de alguna mensualidad, la plaza le será retirada a dicho alumno, salvo casos con motivo justificado.

En el momento de hacer la matrícula se abonarán 100 euros de reserva de plaza. La no incorporación del alumno en la fecha prevista supondrá la pérdida de la matrícula y de la plaza reservada.

En el mes de octubre se abonarán 20 euros en concepto de Seguro Escolar.

Los servicios y horas extra se abonarán a mes vencido en efectivo.

Descuentos

Si el alumno tuviera algún hermano en el centro se le hará un descuento del 20% sobre la educación.



Centro de Educación Infantil

Uniforme escolar y objetos personales

- **Uniforme**

El uniforme es obligatorio (excepto para los alumnos de 0-1 años) y toda la ropa ha de estar convenientemente marcada con el nombre del alumno

El baby se devolverá a los padres el viernes dentro de la mochila y se devolverá al centro limpio el lunes siguiente.

- **A principio de curso, los alumnos deberán traer:**

Una mochila marcada para dejar en el centro. Dicha mochila contendrá una muda completa que será utilizada en caso de necesidad (vómitos, diarreas, etc)

- **Objetos necesarios**

A principio de curso, los padres deberán traer un paquete grande de pañales, así como toallitas y crema. En el caso de los bebés también será necesario que traigan la leche y un chupete. Los profesores avisarán a los padres cuando sea necesario el reabastecimiento. En el caso de los niños de 2-3 años, también será necesario que traigan un vaso de plástico que ellos identifiquen.

Los alumnos deberán tener todas sus pertenencias (mochilas, abrigos, chupetes, etc.) claramente marcadas

Cada día, el alumno asistirá a clase con una mochila en la que portará la agenda personal adjunta en el Paquete de bienvenida debidamente rellena por los padres.

Rogamos eviten que los niños traigan objetos que puedan resultar peligrosos para el alumno o sus compañeros, tales como collares, pulseras, objetos pequeños, etc., así como juguetes propios o chucherías. Sólo se admiten dulces o regalitos en los cumpleaños.

Información necesaria para el centro

Los padres deberán presentar una lista con aquellas personas autorizadas a la recogida del alumno. Dicha hoja se encuentra en el Paquete de bienvenida.

En caso de que se deba administrar algún medicamento al alumno durante su estancia en el centro, los padres deberán informar debidamente al profesor,



Centro de Educación Infantil

además de rellenar la autorización que encontrarán en las páginas finales de la agenda. Será responsabilidad de los padres traer el medicamento al centro.

En caso de que el alumno presente alergia o intolerancia a algún alimento se debe informar por escrito a través del Formulario de inscripción que encontrará en el Paquete de bienvenida.

Alimentación

A principios de cada mes se entregará a los padres el menú. Dicho menú está elaborado teniendo en cuenta las necesidades alimentarias de los alumnos, con una variedad y con los nutrientes necesarios para una correcta alimentación.

Para los bebés (0-1 años) preparamos en el centro los biberones.

Para los niños (1-3 años), el servicio de catering de Ángeles se encargará de confeccionar las comidas, ya sean sólidas o purés.

Las dietas blandas serán comunicadas el día de antes o a primera hora al profesor.

En caso de que un alumno que no tenga horario de comedor desee quedarse puntualmente, deberá avisar el día antes.

Actividades especiales

Las actividades especiales serán avisadas con antelación a los padres para que puedan organizarse y poder participar en ellas.

Tanto en Navidad como en fin de curso organizaremos fiestas para que los padres puedan comprobar el progreso de los alumnos.

Se autoriza al centro para realizar fotos y vídeos a los niños en su jornada educativa, tratado conforme a la protección de datos. Con este material se confeccionará un CD que podrá ser adquirido por los padres a final de curso.

En Madrid, a de de 20

D/Dña....., como representante legal del alumno/a....., comprendo y acepto las normas de Centro de Educación Infantil Happy Hippo. Para hacerlo constar firmo el presente documento.

Fdo:



Centro de Educación Infantil

FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN:

DATOS DEL ALUMNO/A

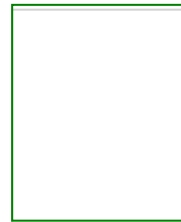
Nombre y apellidos: _____

Lugar de nacimiento: _____

Fecha de nacimiento: _____

Teléfono de referencia: _____

Domicilio: _____ C.P.: _____



DATOS DE LOS PADRES

Nombre y apellidos del padre: _____ Profesión: _____

Teléfono del padre: _____ email del padre: _____

Nombre y apellidos de la madre: _____ Profesión: _____

Teléfono de la madre: _____ email de la madre: _____

Teléfonos alternativos en caso de urgencia: _____

OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Personas autorizadas para recoger al niño: _____

_____ (se ruega adjuntar fotocopia del DNI de las personas autorizadas)

¿Tiene hermanos? Sí No ¿Cuántos?: _____

Está vacunado contra: _____

Es alérgico a: _____

Observaciones: _____



Centro de Educación Infantil

HORARIO Y ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES

Fecha de alta en la guardería: _____

Horario: _____ Mensualidad (a rellenar por el centro): _____

Taller de Psicomotricidad: Sí No Natación (a partir de los 18 meses): Sí No

Teléfono de la madre: _____ email de la madre: _____

Teléfonos alternativos en caso de urgencia: _____

FORMA DE PAGO (DEL 1 AL 5 DE CADA MES)

Efectivo

Domiciliación bancaria

Titular de la cuenta: _____

IBAN:

BIC/SWIFT: _____

En Madrid, a _____ de _____ de 20____

Fdo: _____

Anexo IV. Tablas de amortizaciones generales

Tabla de amortizaciones generales. Porcentajes y años de amortización para cada tipo de inversión.

ELEMENTO A AMORTIZAR	%	Nº años	Nº años
	Máximo	Mínimo	Máximo
1. Edificio y otras construcciones:			
a) Edificios y construcciones.			
- Edificios industriales y almacenes	3	33,33	68
- Edificios administrativos, comerciales, de servicios y viviendas	2	50,00	100
- Casetas, cobertizos, tinglados ,barracones y similares de construcción liviana fija	7	14,29	30
b) Viales, patios pavimentados, aparcamientos al aire libre y similares (excluidos terrenos)	5	20,00	40
c) Pozos	3	33,33	68
d) Infraestructuras de transporte sobre raíles, carriles y cable	4	25,00	50
e) Parques	10	10,00	20
f) Vallado:			
- Madera	20	5,00	10
- Alambre	10	10,00	20
- Otros	5	20,00	40
g) Resto de obra civil	2	50,00	100
2. Instalaciones:			
a) Eléctricas.			
-Líneas y redes de distribución, centros de transformación y	8	12,50	25
-Grupos electrógenos y auxiliares	10	10,00	20
b) Tratamiento de fluidos: aire, aire acondicionado, humidificado, comprimido, agua, vapor, calefacción, refrigeración, frío industrial y combustibles (excepto almacenamiento)	12	8,33	18
-Red distribución	5	20,00	40

ELEMENTO A AMORTIZAR	%	Nº años	Nº años
	Máximo	Mínimo	Máximo
-Depósitos y tanques de almacenamiento	4	25,00	50
-Instalaciones anticontaminantes	15	6,67	14
c) Telecomunicaciones: telefonía, megafonía, telegrafía y televisión en circuito cerrado	12	8,33	18
d) De peaje	10	10,00	20
e) Señalización de infraestructuras de transporte sobre raíles, carriles y cable, de viales y aparcamientos	8	12,50	25
f) De control y medida	12	8,33	18
g) Seguridad, detección y extinción de incendios	12	8,33	18
3. Elementos de transporte:			
a) Interno. Equipos de carga, descarga (excepto construcción y minería).			
-Carretillas transportadoras, grúas, palas cargadoras, cabrestantes y otros	12	8,33	18
-Ascensores y elevadores	10	10,00	20
-Escaleras mecánicas	12	8,33	18
-Gabarras, gángiles e instalaciones de carga y descarga en embarcaderos	6	16,67	34
-Locomotoras y equipos de tracción	7	14,29	30
-Vagones, motovagonetas, carros, remolques y volquetes	8	12,50	25
b) Externo (excepto sector de transporte):			
-Automóviles de turismo	16	6,25	14
-Autobuses y microbuses de servicio privado	16	6,25	14
-Autocamiones de servicio privado:			
a) Frigoríficos	18	5,56	12
b) Resto	16	6,25	14
-Furgonetas y camiones ligeros (de menos de 4 toneladas):			
a) Frigoríficos	18	5,56	12

ELEMENTO A AMORTIZAR	%	Nº años	Nº años
	Máximo	Mínimo	Máximo
b) Resto	16	6,25	14
-Motocarros, triciclos, motocicletas de distribución	16	6,25	14
-Remolques	10	10,00	20
-Contenedores	8	12,50	25
4. Mobiliario y enseres:			
a) Mobiliario, enseres y demás equipos de oficina (excluidos los de tratamiento informático por ordenador)	10	10,00	20
b) Máquinas copiadoras y reproductoras, equipos de dibujo industrial y comercial	15	6,67	14
5. Útiles, herramientas y moldes:			
a) Herramientas y útiles	30	3,33	8
b) Moldes, estampas y matrices	25	4,00	8
c) Planos y modelos	33	3,03	6
6. Equipos para tratamiento de la información	25	4,00	8
7. Sistemas y programas informáticos	33	3,03	6
8. Equipos electrónicos diferenciados para automatización, regulación y supervisión de máquinas, procesos industriales, comerciales y de servicios	15	6,67	14
9. Equipos de mantenimiento	12	8,33	18
10. Equipos de laboratorio y ensayos	15	6,67	14
11. Vehículos teledirigidos para usos industriales	15	6,67	14
12. Centrales de cogeneración de producción de energía eléctrica	8	12,50	25

Anexo V. Coste del mobiliario

Compra de mobiliario por espacios.

Aula 0 a 1

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Baldas	IKEA	3,5	3	10,5
Lámpara	IKEA	5,99	3	17,97
Espejo	IKEA	5,99	1	5,99
Alfombra	Online	9,95	1	9,95
Cojines	Tienda especializada	19	5	95
Antipillados	IKEA	1	2	2
Accesorios y juguetes	Varios			125
Cunas	IKEA	44,99	5	224,95
Ropa de cama	El Corte Inglés	9,95	5	49,75
Colgador ropa	IKEA	0,67	8	5,36
Armario	IKEA	49,99	1	49,99
Sistema de audio	Online	15,95	1	15,95
Esterilizador	Chicco	15,95	1	15,95
TOTAL:				628,36

Aula 1 a 2

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Baldas	IKEA	3,5	3	10,5
Mesas + Sillas	Online (Oferta)			160
Lámpara	IKEA	15,99	2	31,98
Antipillados	IKEA	1	2	2
Accesorios y juguetes	Varios			119
Espejo	IKEA	19,99	1	19,99
Hamacas	Online	20	8	160
Colgador ropa	IKEA	0,67	14	9,38
Armario	IKEA	49,99	1	49,99
Sistema de audio	Online	15,95	1	15,95
Tablet	Online	33,3	1	33,3
TOTAL:				612,09

Aulas 2 a 3

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Baldas	IKEA	3,5	6	21
Mesas + Sillas	Online (Oferta)			250
Lámpara	IKEA	15,99	4	63,96
Antipillados	IKEA	1	4	4
Accesorios y juguetes	Varios			190
Espejo	IKEA	19,99	2	39,98
Hamacas	Online	20	20	400
Colgador ropa	IKEA	0,67	44	29,48
Armario	IKEA	49,99	2	99,98
Sistema de audio	Online	15,95	1	15,95
Tablet	Online	33,3	2	66,6
TOTAL:				1180,95

Cocina

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Nevera pequeña	Media Markt	147	1	147
Batidora	Online	24,26	1	24,26
Microondas	Media Markt	44	1	44
Encimera	IKEA	19,99	1	19,99
Fregadero (+ grifo)	IKEA	69,98	1	69,98
Armario Inferior	IKEA	27	1	27
Escurreplatos	IKEA	2,99	4	11,96
Iluminación	Instalación eléctrica	8	2	16
Textil cocina	IKEA	0,5	4	2
Accesorios comida (cubiertos y platos)	IKEA	2,33	30	69,9
TOTAL:				432,09

Sala de usos múltiples y Patio

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Mesas + Sillas plegables	Online (Oferta)			120
Antipillados	IKEA	1	2	2
Módulo Massana	Online	35	1	35
Casita	Online	29	1	29
Piscina de bolas	Online	144	1	144
Bicicleta iniciación	Online (Oferta)	10	2	20
Triciclo	Online (Oferta)	15	1	15
Balancín	Online (Oferta)	15	1	15
Accesorios de juego (psicomotricidad, juguetes)	Varios			220
TOTAL:				600

Aseos infantiles

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Orinal	IKEA	5,99	2	11,98
Sanitario	Online	136,57	3	409,71
Mueble de baño	Online	99	2	198
Papelera hermética	Online	24,7	1	24,7
Espejo	IKEA	19,99	2	39,98
Lavabo	Online	65	4	260
TOTAL:				944,37

Aseo Profesores

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Sanitario	Leroy Merlín	30,75	1	30,75
Lavabo	IKEA	29	1	29
Taquilla	Online	34	6	204
Mueble	IKEA	17	1	17
Aplicador luz	IKEA	6,99	1	6,99
Textil baño	IKEA	2	2	4
TOTAL:				291,74

Despacho

MUEBLE	Establecimiento de compra	Precio unitario	Unidades	Precio total
Mesa escritorio	IKEA	49,99	2	99,98
Sistema informático	Media Markt	255	2	510
Impresora + escáner	Media Markt	39	1	39
Aplicador luz	IKEA	2,99	2	5,98
Silla ergonómica	IKEA	39,99	2	79,98
Perchero	IKEA	0,99	1	0,99
Armario	IKEA	24,99	2	49,98
Estantería grande	IKEA	21,99	1	21,99
Sillas para clientes	IKEA	16,99	3	50,97
Teléfono	Media Markt	10,99	1	10,99
Pizarra	IKEA	15,99	1	15,99
TOTAL:				885,85

ESPACIO	COSTE TOTAL
Aula 0 - 1	628,36
Aula 1 - 2	612,09
Aulas 2 - 3	1180,95
Cocina	432,09
Sala usos múltiples y patio	600
Aseos infantiles	944,37
Aseo Profesores	291,74
Despacho	885,85

TOTAL:	5575,45
---------------	----------------

Anexo VI. Coste de las obras de acondicionamiento

Anexo VI

Presupuesto para la reforma del local.

REFORMA	Empresa	Presupuesto
Tabicar	Construcciones Escribel S.A.	2500
Yesista	Construcciones Escribel S.A.	5000
Electricista	Hermanos Lázaro S.A.	6000
Fontanero	Hermanos Sierra S.A.	14000
Pintor	Construcciones Escribel S.A.	3500
Solador	Construcciones Escribel S.A.	4000
TOTAL:		35000

Anexo VI. Encuesta realizada a padres del barrio de Butarque

Nombre:

Dirección:

Fecha:

1. Información personal: ¿tiene hijos? ¿cuántos? ¿a qué centro les lleva? ¿cuánto paga?

--

2. Valore los siguientes criterios para la elección del centro de 1 (más importante) a 5 (menos importante):

- Cercanía _____
- Seguridad y trato _____
- Proyecto educativo _____
- Precio _____
- Opinión de otros padres _____

3. ¿Cree que el inglés será necesario en el futuro de sus hijos? Sí / No

¿Considera importante que sus hijos dominen el inglés? Sí / No

¿Cree que empezando a una edad temprana les será más fácil el aprendizaje? Sí / No

Número de horas semanales de inglés que cree óptimas para niños de 0 a 3 años:

4. Valore los siguientes servicios o características de las escuelas infantiles, poniendo un aspa a aquellos que no considere importantes, y ordenando el resto con el sistema de valoración anterior (1 = más importante):

Piscina	Inglés	Cocina	Talleres padres
Cheque guardería	Inglés bilingüe	Sin escaleras	Recogida colegio
Escuela de verano	Patio exterior	Uniforme	Cumpleaños
Psicólogo	Logopeda	Pediatra	Fines de semana
Web cam	Tablets	Horario ampliado de	a horas

5. ¿Hay alguna otra actividad o servicio que ya ofrece o le gustaría que ofreciera su centro actual que no haya sido incluida en la tabla anterior?

--

6. En su opinión, ¿cuál sería el precio adecuado del horario básico para un centro en esta zona? ¿Estaría dispuesto/a a pagar 340 € por un centro de las características de Happy Hippo*?

--

Muchas gracias por su atención.

* Happy Hippo ofrecería:

- Trato excelente
- Media jornada en inglés
- Un profesor nativo
- Fiestas de cumpleaños
- Ludoteca fines de semana
- Talleres para padres
- Horario ampliado de 7 a 19 horas
- Cheque guardería