

MEMORIA DE PROYECTO



Lorenzo Gazzari

Jorge Muñoz

Marisa Reventos

Aurora Ruiz de la Fuente

Mireia Valdivieso

MBA PART TIME – EOI 2011/12

Índice

1	Introducción	6
1.1	Misión	6
1.2	Claves del negocio	6
2	Análisis del entorno y del Sector	10
2.1	Análisis de contexto.....	10
2.1.1	Factores económicos y políticos.....	10
2.1.2	Factores sociales, demográficos y tamaño de mercado.....	12
2.1.3	Factores legales	17
2.2	Funcionamiento del Sector.....	18
2.3	Análisis de la competencia	20
2.4	Segmentación de clientes.....	23
2.5	Conclusiones	24
3	Producto	28
4	Plan de marketing-comercial.....	32
4.1	Formatos.....	32
4.2	Área de influencia y de expansión.....	32
4.3	Estrategia Comercial y Acciones concretas	34
4.3.1	Fuerza de Ventas	34
4.3.2	Creación de Marca.....	35
4.4	Desarrollo de producto.....	38
4.5	Política de precios.....	39
4.6	Resultados	40
4.6.1	Colegios Captados y Unidades Vendidas.....	40
4.6.2	Estimación de ventas.....	41
4.6.3	Costes de la estrategia comercial.....	44
5	Plan de operaciones	46

5.1	Ubicación física	46
5.1.1	Oficina de trabajo	46
5.2	Procesos.....	46
5.3	Sistemas de gestión	49
5.3.1	Esquema general de procesos.....	51
5.3.2	Cursos trimestrales de clases extraescolares	52
5.3.3	Gestión de clientes	63
5.3.4	Evolución y seguimiento de alumnos	63
5.3.5	Gestión de docentes y proyectos educativos.....	63
5.3.6	Gestión de centros.....	63
5.3.7	Presupuesto.....	64
5.4	Plan de puesta en marcha	64
5.4.1	Planificación inicial	64
6	Plan de recursos	68
6.1	Recursos materiales y licencias software	68
6.2	Recursos humanos.....	69
6.2.1	Perfiles profesionales requeridos.....	69
6.2.2	Organigrama	70
6.2.3	Política de contratación.....	71
6.2.4	Política de remuneración.....	73
6.2.5	Política de formación.....	75
7	Plan financiero.....	78
7.1	Hipótesis.....	78
7.2	Cuenta de resultados anual.....	78
7.2.1	Mensual del primer año	80
7.2.2	Anual de los cinco primeros años.....	80
7.3	Cuenta de Gestión	81
7.4	Balance	82

7.5	Ratios financieros de interés	83
8	Plan de contingencias	86
8.1	Puntos críticos y Escenarios alternativos	86
9	Conclusiones y visión futura	90
10	Anexos	93
10.1	Resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares, Año 2007. INE.	94
10.2	Metodologías pedagógicas.....	96
10.2.1	Método Montessori.....	96
10.2.2	Método de Decroly.....	97
10.2.3	Sistema de Winnetka.....	97
10.2.4	Método de proyectos	97
10.2.5	Método Cousinet	97
10.2.6	Método Reggio Emilia.....	97
10.3	Inteligencias Múltiples.....	99
10.3.1	Syllabus de Inteligencias múltiples	103
10.3.2	Actividades de aprendizaje clasificadas por inteligencias	108
10.4	Colegios del área de influencia del primer año de actividad.	113
10.5	Encuesta a padres y colegios.....	117
10.5.1	Encuesta a Colegios	117
10.5.2	Encuesta a los Padres	121
10.6	Fichas de los perfiles profesionales.....	128
10.7	Convenio Estatal de Enseñanza No Reglada.....	133
10.8	Syllabus.....	154
	Descripción	154
	Justificación	154
1.	Contenido Programático	155
	Actividades.....	156
	Ejemplo: Los signos de puntuación	156

Metodología	157
Evaluación.....	157
Firma del profesor y Director de Smiles Company	157

CAPÍTULO 1

Introducción



1 Introducción

El sistema de educación tradicional está empezando a convertirse en un modelo obsoleto. La sociedad ya no demanda profesionales que tengan conocimientos sobre temas específicos, sino que lo que se está empezando a valorar hoy en día son los profesionales que ofrecen a sus empresas capacidades de creatividad e innovación. La evolución del mundo actual se ha acelerado tanto que lo importante en las empresas es contar con personas que sean capaces de resolver nuevos problemas rápidamente con soluciones buenas, y para ello hace falta que estos profesionales sean creativos. Por todo ello nace Smiles Company, para enseñar a los niños a que sean creativos y a potenciar sus habilidades para que puedan ser los profesionales líderes del mañana.

1.1 Misión

“Enseñar mediante una metodología educativa basada en las múltiples facetas de la inteligencia para potenciar la creatividad y descubrir el talento”

1.2 Claves del negocio

Las piedras angulares que sustentan la misión antes comentada del presente Plan de Empresa son:

1. Pedagogía activa

La pedagogía activa permite establecer una organización docente dirigida a eliminar la pasividad del alumno, la memorización de conocimientos transmitidos, utilizando una didáctica de respuesta, necesidades internas que enseña entre otras cosas a vencer de manera consciente las dificultades. Por consiguiente, esta pedagogía provoca un movimiento de reacción y descubrimiento ya que en la misma, el profesor facilita la actividad, observa y despierta el interés, como mediante la utilización de métodos activo, resultando el alumno, el sujeto activo y el profesor un facilitador del proceso.

2. Inteligencias múltiples

En los años 80, Howard Gardner, neuropsicólogo y profesor de educación de la Universidad de Harvard, expuso su teoría de las inteligencias múltiple: “la inteligencia es una colección de potencialidades que se completan”, afirmando que todos los niños son inteligentes, pero cada uno tiene una combinación diferente de las inteligencias. Es decir, hay que encontrar la Combinación perfecta entre el tipo de inteligencia y los talentos de cada niño. El definió ocho inteligencias que son:

- ✓ La inteligencia musical: La habilidad nata de escuchar, cantar y tocar música.
- ✓ La inteligencia cinética corporal: El talento especial de mover el cuerpo con gracia, flexibilidad, rapidez, fuerza y coordinación.
- ✓ La inteligencia lógico-matemático: La capacidad especial para utilizar el pensamiento abstracto, de razonar y manejar los números.
- ✓ La inteligencia lingüística: El don de la palabra.
- ✓ La inteligencia interpersonal: La habilidad especial de percibir los estados de ánimo y leer las emociones y las intenciones de los demás.
- ✓ La inteligencia intrapersonal: La capacidad especial para la reflexión y el autoconocimiento.

- ✓ La inteligencia naturalista: El don de sensibilidad especial hacia la naturaleza y sus elementos.

3. Creatividad y su Pensamiento lateral

De Bono acuñó el término de "Pensamiento Lateral", a un conjunto de métodos de pensar que permiten cambiar conceptos, percepción y aumentar la creatividad. Por regla general nuestro cerebro aborda los problemas de modo racional. Fundamentamos nuestras respuestas en lo aprendido, con una base histórica y con un enfoque plenamente lógico, pero en muchos casos es importante aplicar otra perspectiva a la resolución de problemas. De Bono encuentra que "el pensamiento lógico, que es fundamentalmente hipotético y deductivo, tiene una gran limitación de posibilidades cuando se trata de buscar soluciones a problemas nuevos que necesitan nuevos enfoques".

4. Metodología en constante innovación

De este modo se ofrecerán herramientas tecnológicas para que las personas puedan utilizar el método pedagógico sin supervisión. Las nuevas tecnologías formarán parte, y tendrán un papel fundamental en el desarrollo del Método Creativo. Por lo grandes y rápidos avances que se dan en este sector es necesario que se esté continuamente innovando y proponiendo mejoras que superen las expectativas de nuestros Grupos de Interés.

CAPÍTULO 2

Análisis del entorno y del sector



2 Análisis del entorno y del Sector

2.1 Análisis de contexto

2.1.1 Factores económicos y políticos

Una de las razones principales en la que se ha basado esta decisión es la necesidad de una reforma educativa. Debido a la crisis actual, el método productivo europeo, sobre todo el español, se está viendo obligado a modificarse. En efecto parece quedar más patente que una de las claves para disponer de un modelo productivo innovador y competitivo para un país reside en su educación.

Por ello, ANPE, el sindicato independiente de profesores, y Concapa, la confederación de padres de alumnos, afirman la necesidad de una reforma en profundidad del sistema educativo ante los resultados insuficientes y previsibles de la Evaluación del Diagnóstico de Educación, PISA 2010. Según la OCDE, el fracaso escolar en el año 2011 fue del 30,8%, es decir, uno de cada tres alumnos se vio afectado. Para Concapa, es necesario abandonar este sistema educativo obsoleto basado en la LOGSE (antigua Ley Orgánica de la educación), que lleva a estar en la cola de los países de la OCDE, a las altas tasas de abandono escolar y desempleo de los jóvenes. Los datos al respecto son, sin duda preocupantes¹:

- ✓ La tasa de idoneidad a los 15 años es del 58,6% y casi el 40% de los niños de 15 años ha repetido algún curso (INE. Indicadores Sociales. 2010).
- ✓ El porcentaje de población de 18 a 24 años que no ha completado secundaria y no sigue ningún tipo de educación-formación es del 28,4% en el año 2010 (EPA-INE).

La Unión Europea se ha dado cuenta de esta necesidad por lo que ha establecido unos objetivos estratégicos para la educación y formación a alcanzar en el 2020. La educación es una de las preocupaciones fundamentales en la Unión Europea, y ya en el año 2000, en la denominada Estrategia de Lisboa, abrió un proceso de iniciativas comunes con el fin de mejorar los resultados educativos, en el que se definió el objetivo estratégico de Lisboa: *“convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento, más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con más cohesión social”*. En el Consejo de Ministros de mayo de 2007 se fijó un marco de 16 indicadores (“core indicators”) para el seguimiento del progreso en relación con los objetivos de Lisboa en educación y formación. Dichos indicadores servirán para controlar el progreso hacia la consecución de cuatro objetivos estratégicos europeos:

- ✓ Hacer una realidad el aprendizaje a lo largo de la vida y la movilidad.
- ✓ Mejorar la calidad y la eficiencia de la educación y la formación.
- ✓ Promover la equidad, la cohesión social y la ciudadanía activa.
- ✓ Afianzar la creatividad y la innovación, incluyendo el espíritu emprendedor, en todos los niveles de educación y formación².

Siguiendo con la línea europea, a nivel nacional hay un borrador del “II Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia 2012-2015” que es la continuación del plan estratégico con el mismo nombre que

¹ Borrador del II Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia

² Objetivos Educativos Europeos y Españoles. Informe español 2010-2011

finalizó en el 2011. Este plan consta de varios objetivos, y en concreto el objetivo 6 se enfoca en la educación:

“OBJETIVO 6 - Garantizar una educación de calidad para todos los niños y adolescentes caracterizada por la formación en valores, la atención a la diversidad, el avance en la igualdad de oportunidades, la interculturalidad, el respeto a las minorías, la promoción de la equidad y la compensación de desigualdades, favoreciendo, mediante un atención continuada, el desarrollo de las potencialidades de la infancia desde los primeros años de vida.”

Algunas medidas esperadas para el cumplimiento de los objetivos serán la elaboración de normativa, por parte del gobierno español y autonómico, para desarrollar servicios que ayuden a la compatibilización de la vida laboral y familiar de las familias, así como sentar las bases para que se fomente la natalidad. Se prevé que en futuro se abran guarderías públicas en polígonos industriales o haya un incremento de las actividades de entretenimiento infantil. También habrá ayudas directas o en servicios para fomentar la natalidad.

Se buscará la oportunidad de negocio compaginando de inmediato una válida alternativa al sistema educativo tradicional y con la consiguiente consecución de los objetivos estratégicos de la educación a nivel europeo y español.

Otro dato significativo analizado es que entre 1998 y 2008 el porcentaje del PIB destinado a la educación ha ascendido de 4,45% a 4,68%. Es decir que los recursos destinados a la educación en términos absolutos durante dicho periodo han pasado de 24,0 a 50,9 miles de millones de euros y de 5,9 a 8,6 miles de millones de euros, en el caso de las familias. (Ver Tabla 1)

Miles de Millones de €	1998	2008
Gasto Público	24,0	50,9
Gasto de las familias	5,9	8,6

Tabla 1: Evolución del gasto en educación³

De 1998 a 2008 se observa, por niveles de enseñanza, que el gasto medio por alumno ha crecido de forma proporcional en los cuatro niveles, destacando en primer lugar la Educación Superior con un 143,2%, seguida de la Educación Infantil con un 137,7%, de la Educación Secundaria, con un 110%, y de la Educación Primaria, con un 101,6%. Ver Tabla 2.

³ Los datos económicos siempre están en euros corrientes de cada año. El gasto público se refiere al gasto en educación (Presupuestos Liquidados) del conjunto de las Administraciones públicas, incluyendo Universidades. En la distribución del gasto público por tipo de Administración: - El apartado “otras Administraciones” incluye el gasto en educación del resto de Ministerios, Administraciones no educativas de las CCAA con competencias plenas y Corporaciones locales. - El apartado “Otros” incluye el Gasto no distribuido por administración (cotizaciones sociales imputadas al personal docente) y las Partidas de ajuste (transferencias de las Administraciones educativas (Ministerio de Educación y Consejerías/Departamentos de Educación), las Corporaciones locales y la financiación de origen privado de las Universidades públicas). El gasto de las familias se refiere exclusivamente a los pagos de los hogares por servicios educativos a centros, academias y clases particulares, sin incluir por tanto los gastos en servicios complementarios ni en bienes relacionados con la educación (libros de texto, material escolar, etc.). Fuente Contabilidad Nacional del INE.

En Euros (precios corrientes)	1998	2008	Incremento %
Total	3047	6441	111,4%
Educación Infantil	2030	4826	137,7%
Educación Primaria	2564	5169	101,6%
Educación Secundaria	3354	7045	110,0%
Educación Superior	3954	9616	143,2%

Tabla 2 Evolución del gasto medio por alumno según los niveles de la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 97).

Analizando los datos observamos una clara oportunidad de negocio. Dichos datos indican una claro aumento de los gastos en educación (por parte del estado y de las familias) y muestran un incremento considerable de la importancia de la educación advertido por la sociedad.

Si por un lado la tendencia europea y española nos indica una clara oportunidad de negocio, por otro el considerable tamaño de mercado al que nos estamos dirigiendo nos confirma la potencialidad del mercado.

2.1.2 Factores sociales, demográficos y tamaño de mercado.

El 45% de la población en España está concentrada en siete provincias: Madrid (6.489.680), Barcelona (5.529.099), Valencia (2.578.719), Alicante (1.934.127), Sevilla (1.928.962), Málaga (1.625.827) y Murcia (1.470.069). Siendo las ciudades con mayor número de habitantes por kilómetro cuadrado: Madrid (809), Barcelona (715), Vizcaya (521), Guipúzcoa (370) y Alicante (332).⁴

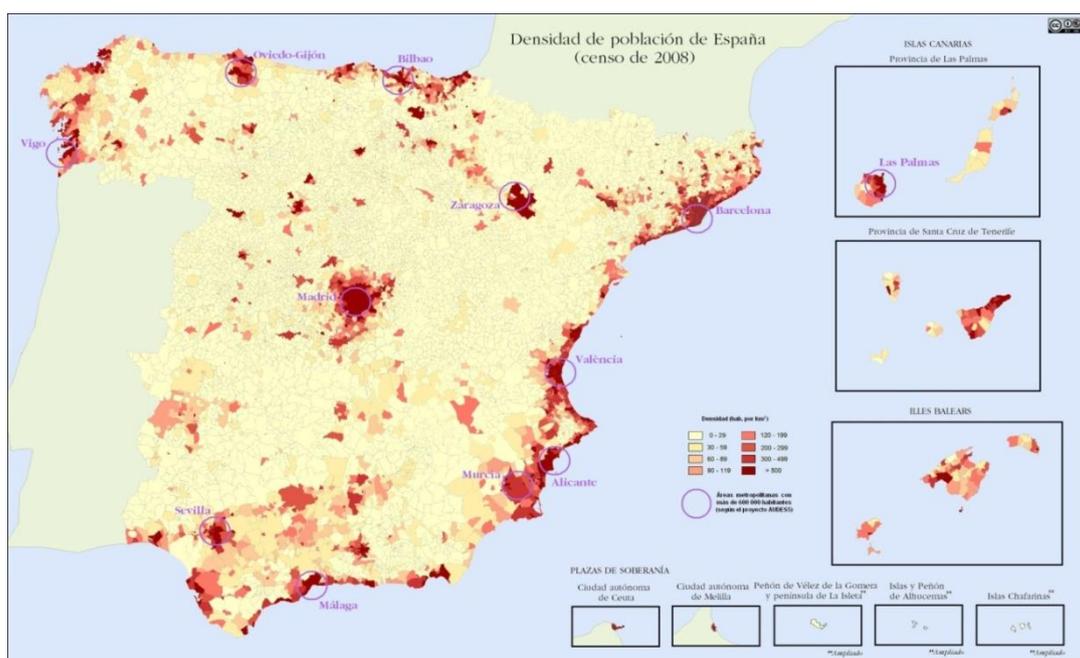


Figura 1: Densidad de la población española.

En la Tabla 3 podemos ver el número de personas comprendida entre 0 y 15 años en el territorio español, que podemos considerar en principio donde se colocaría nuestro mercado potencial (5-14años).

⁴ Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es

Personas			
0 años	476593	8 años	472390
1 año	492004	9 años	459008
2 años	506071	10 años	455829
3 años	503484	11 años	449177
4 años	496894	12 años	437296
5 años	483604	13 años	426663
6 años	478741	14 años	421863
7 años	476279	15 años	422.659
Total		7458555	

Tabla 3: Número de personas comprendida entre 0 y 15 años. Fuente INE.

De este mercado las tasas netas de escolarización (en centros autorizados por las administraciones públicas) reflejan las siguientes cifras: entre 3 y 15 años se alcanzan tasas del 100% o muy cercanas. En las edades correspondientes al primer ciclo de Educación Infantil, las tasas netas de escolarización son reducidas: 7% con menos de un año, 24,7% con un año y 43,0% a los dos años (Ver Gráfico 1). Es decir que nuestro mercado potencial (5-14 años) realmente alcanza las cifras de Tabla 3.

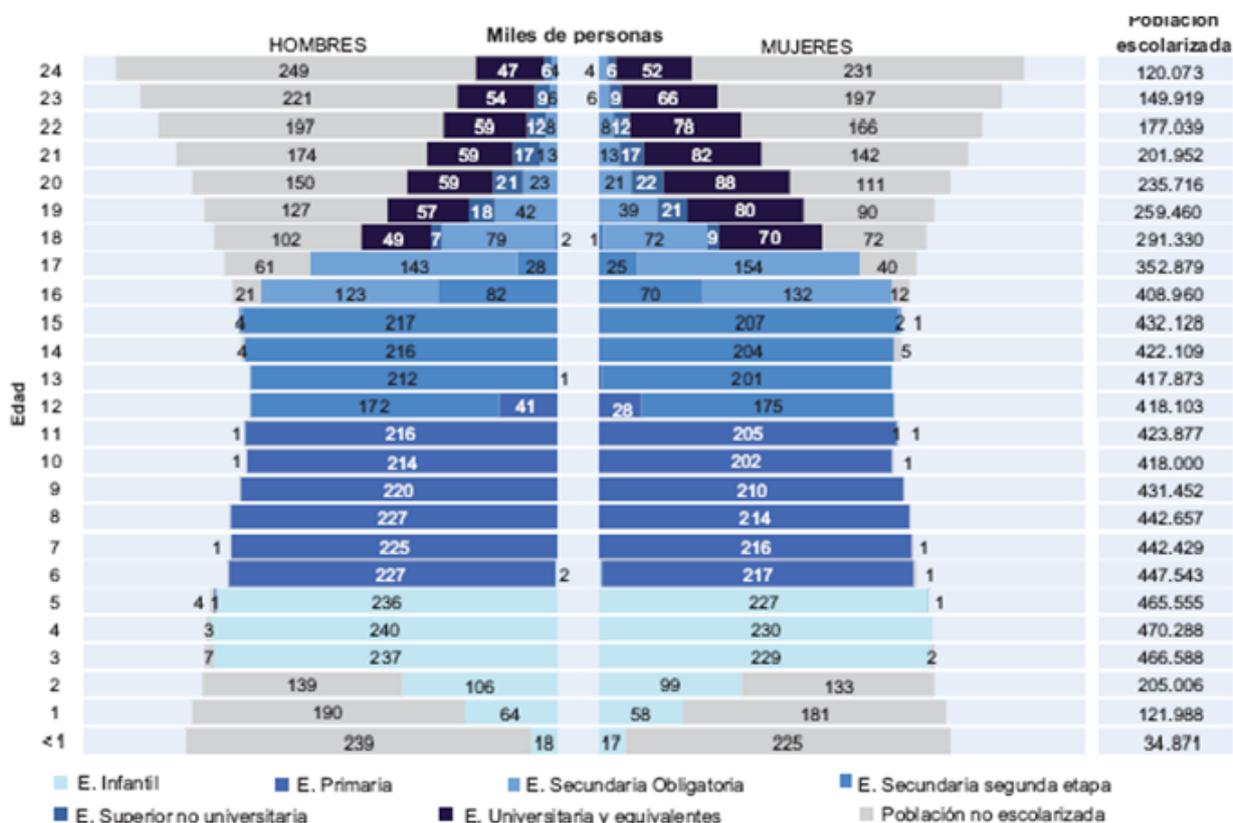


Gráfico 1: Población y escolarización por sexo y etapa educativa. Curso 2008-09.

Ahora, considerando que cada vez son más las familias que apuestan por la educación privada o, lo que es lo mismo, que están dispuestas a invertir económicamente en la educación de sus hijos, podemos afirmar que nuestro mercado potencial es un mercado atractivo y en expansión. En efecto no solo, como hemos visto precedentemente, se observa un aumento del gasto de las familias en servicios educativos, sino que, pese a la crisis, también el número de centros privados de enseñanza no universitaria ha aumentado en el último año, tal y como se observa de la siguiente tabla (Fuente Ministerio de Educación).

Centros Privados	2011-2012		Variación	
	(a)	2010-11	absoluta	porcentual
Centros E. Infantil (1)	3.944	3.760	184	4,9%
Centros E. Primaria (2)	477	483	-6	-1,2%
Centros E. Primaria y E.S.O. (2)	1.614	1.621	-7	-0,4%
Centros E.S.O. y/o Bachillerato y/o F.P.	722	718	4	0,6%
Centros E. Primaria, E.S.O. y Bachillerato / F.P. (2)	1.394	1.383	11	0,8%
TOTAL	8.443	8.258	185	2,2%

Tabla 4: Número de centros privados de enseñanza no universitaria.

A nivel de Comunidad, respecto a los porcentajes de escolarización en los dos tipos de centros privados, concertados y no, los de la Comunidad de Madrid y País Vasco se encuentran entre los mayores en todas las enseñanzas no universitarias; el porcentaje más alto de alumnos en centros concertados corresponde a País Vasco, y el de alumnos en centros no concertados a la Comunidad de Madrid. (Ver Gráfico 2).

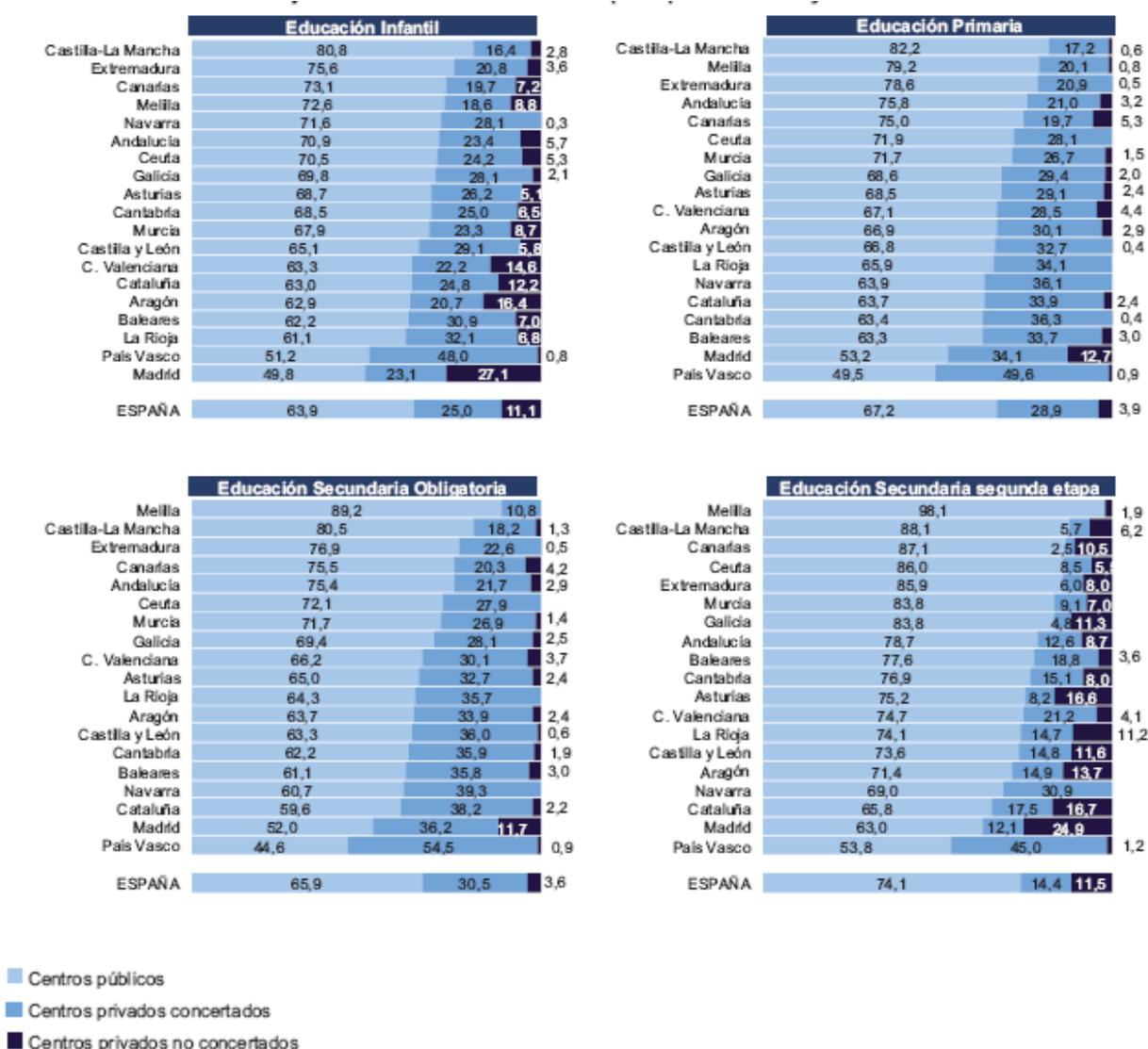


Gráfico 2: Porcentaje de alumnos escolarizados por tipo de centro y nivel educativo. Curso 2008-09.5

⁵ Las CCAA están en orden descendente según el porcentaje de alumnos escolarizados en centros públicos.

Además cabe destacar que, aunque exista una tendencia decreciente en el tamaño de las familias en España en la última década, en Madrid en 2010 hubo 74.993 nuevos nacimientos, un 19 % más que en el 2000.

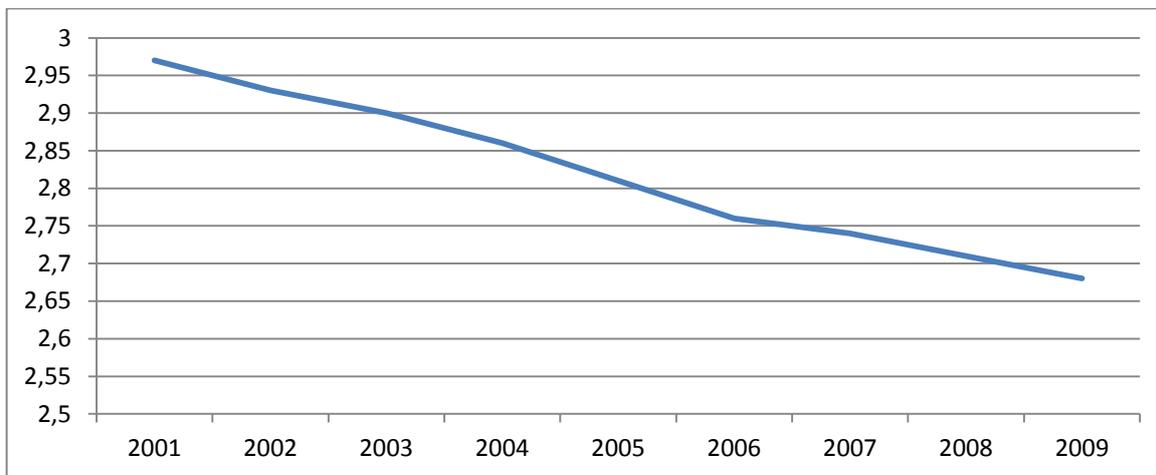


Gráfico 3: Tamaño de las familias en España. Fuente: INE

De hecho la pirámide poblacional de Madrid muestra una tendencia creciente del número de jóvenes y por lo tanto ha de esperarse por lo menos una estabilidad de la tasa de natalidad en los próximos años:

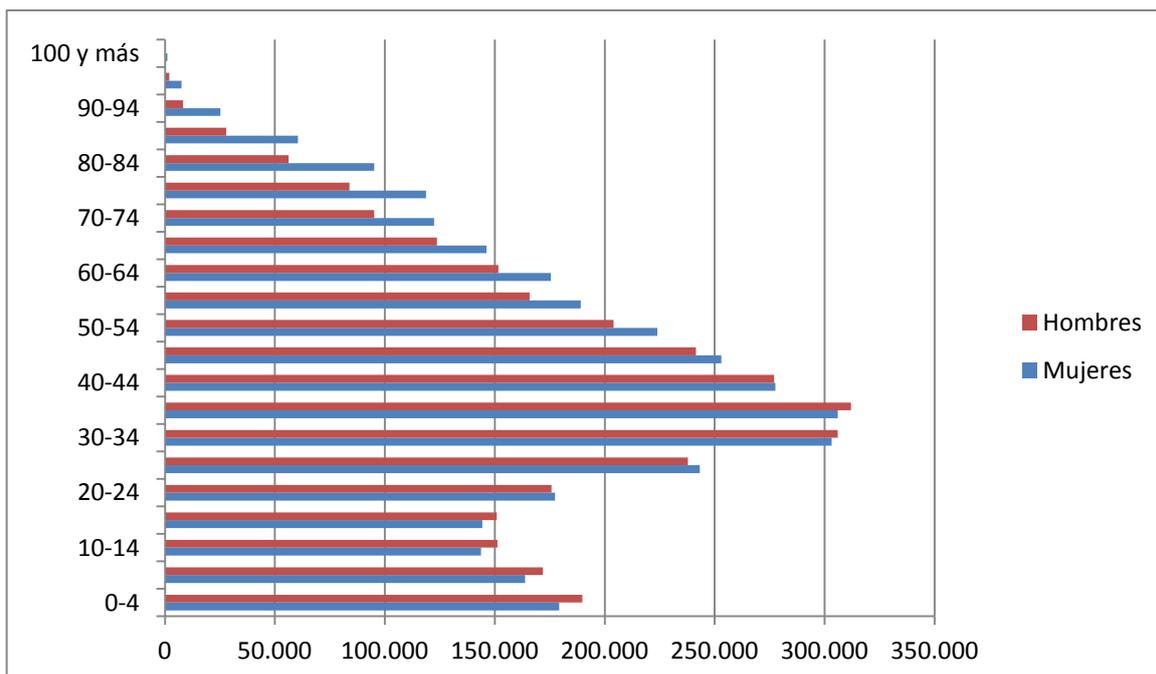


Gráfico 4: Pirámide poblacional de Madrid 2012. Fuente INE

Es decir que la Comunidad de Madrid ofrece un considerable tamaño de mercado actual y futuro, tal y como se estima en las proyecciones según el INE:

Crecimiento poblacional									
	Población residente a 1 de enero			Crecimiento absoluto		Crecimiento relativo (%) Promedio anual			
	2001	2011	2021	2001-2010	2011-2020	2001-2010	2011-2020	2001-2010	2011-2020
Total Nacional	40.476.723	46.152.925	45.585.574	5.676.202	-567.351	14,02	-1,23	567.620	-56.735
Madrid	5.274.180	6.369.167	6.393.742	1.094.987	24.575	20,76	0,39	109.499	2.457

Tabla 5: Crecimiento de la población en la Comunidad de Madrid

Población Comunidad de Madrid			
0 años	71960	8 años	64984
1 año	75501	9 años	63452
2 años	77020	10 años	62394
3 años	73398	11 años	59749
4 años	71239	12 años	57525
5 años	69417	13 años	58038
6 años	69599	14 años	57308
7 años	68080	15 años	56516
TOTAL			1056180

Tabla 6: Tamaño de mercado actual y futuro en la Comunidad de Madrid.

Si consideramos ahora el porcentaje de estos jóvenes (5-14 años) que realizan actualmente actividades extraescolares (porcentaje que tiende a la alza en los próximos años) y el gasto medio de cada uno de estos en las actividades, llegamos a la conclusión de poder contar con un mercado potencial de aproximadamente 181M€ que consideramos una buena oportunidad de negocio⁶ (para más información ver anexo 10.1).

Factor	Alumnos en la comunidad de Madrid	% alumnos que realizan actividad extraescolar	Gasto medio en actividades extraescolares/ alumno	Mercado Potencial
Infantil	69417	29,60%	€542,00	11.136.708,14 €
Primaria	445783	42,30%	€729,00	137.464.766,36 €
Secundaria	115346	35,20%	€ 810,00	32.887.451,52 €
Total				181.488.926,03 €

Tabla 7: Tamaño de mercado potencial.

Otra de las oportunidades a destacar es que en España, y aún más en Madrid, como consecuencia de la evolución de la sociedad, ha aparecido la problemática de la **conciliación de la vida familiar y laboral** para el cuidado de los niños. Las madres que antes se encargaban de cuidar a los niños han dejado su ocupación como amas de casa para pasar a tener un salario remunerado. Los abuelos han aprovechado la mejora en la calidad de vida para dedicarse a realizar actividades de ocio en lugar de quedarse cuidando de los nietos. La

⁶ Encuesta de Presupuestos Familiares, Año 2007. INE. (<http://www.ine.es/prensa/np532.pdf>)

ausencia de un ser en la familia que pueda cuidar de los más pequeños, junto a otros factores menos relevantes, ha creado la necesidad en la sociedad para que existan centros especializados en el cuidado y atención de los más jóvenes. También por este motivo el número de centros educativos ha aumentado un total de 6,02% entre el curso 2008-9 y 2010-11⁷.

2.1.3 Factores legales

Acabamos de ver que todo planteamiento educativo, como cualquier negocio, está condicionado por la realidad social, institucional y geográfica en el que se inserta. Pero no podemos olvidar el marco legal. En España existe un vacío legal que regule de modo generalista los servicios del sector educativo privado. Es decir, es un sector muy fragmentado donde no existen barreras de entrada legales, cuya ausencia representa sin duda una oportunidad. Aun así hay que tener en cuenta la normativa que afecta directamente al desarrollo del negocio:

- ✓ “Ley Orgánica 2_2006, de 3 de Mayo, de Educación”⁸: establece los tres principios básicos de la educación española:
 - a. Proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos de ambos sexos, en todos los niveles del sistema educativo.
 - b. La necesidad de que todos los componentes de la comunidad educativa colaboren para conseguir ese objetivo tan ambicioso [el primer principio].
 - c. Compromiso decidido con los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para los próximos años.
- ✓ “VII Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación No Reglada”⁹: se establece los derechos de los trabajadores entre los cuales la mínima retribución que pueden percibir y los tipos de contratos.
- ✓ “Ley 31/1995, del 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales” establece una serie de medidas para evitar accidentes en el lugar de trabajo. Estas medidas son tanto de procesos como de elementos necesarios para que los empleados realicen sus funciones.
- ✓ “Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.”, art.20.8º.
 - a. Estarán exentas de este impuesto las siguientes operaciones: las prestaciones de servicios de asistencia social que se indican a continuación efectuadas por entidades de Derecho público o entidades o establecimientos privados de carácter social:
 - b. Protección de la infancia y de la juventud. Se considerarán actividades de protección de la infancia y de la juventud las de rehabilitación y formación de niños y jóvenes. La de asistencia a lactantes, la custodia y atención a niños menores de seis años de edad. La realización de cursos, excursiones, campamentos o viajes infantiles y juveniles y otras análogas prestadas en favor de personas menores de veinticinco años de edad.
- ✓ “Ley Orgánica de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros”¹⁰, art.11, 1º. Competencias del Consejo Escolar del centro. El Consejo Escolar del centro tendrá las siguientes atribuciones:
 -
 - a. Aprobar y evaluar la programación general del centro y de las actividades escolares complementarias.
 - b. Fijar las directrices para la colaboración, con fines, culturales y educativos, con otros centros, entidades y organismos.

⁷ Instituto Nacional de Estadística: www.ine.es

⁸ BOE núm. 106 Jueves 4 mayo 2006

⁹ BOE núm. 102 Viernes 29 de abril de 2011

¹⁰ BOE núm. 278 Martes 21 de noviembre de 1995

- c. “Ley Orgánica 15/1999, del 13 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal”: establece una serie de procesos y medidas de seguridad para tener controlada la información que se guarda de carácter personal en las empresas.

En resumen el proyecto persigue los objetivos marcados por la Comunidad Europea y el estado Español, ofrecerá una educación complementaria a la tradicional e innovadora además de satisfacer las nuevas necesidades de la sociedad para conseguir un modelo productivo futuro competitivo. El tamaño del mercado objetivo es considerable y estable en un corto-medio plazo mientras que las barreras de entradas legales son prácticamente inexistentes.

2.2 Funcionamiento del Sector

Desde hace aproximadamente una década se están incrementando en los centros educativos nuevos servicios y actividades cuya misión es complementar la tarea docente impartida en los mismos. Las nuevas necesidades sociales generadas por nuevos hábitos en el funcionamiento la sociedad (culturales, expectativas de futuro, desplazamientos, horarios laborales, organización familiar, etc.) han hecho surgir estos servicios. Nos referimos a servicios como acogida matinal, servicio de comedor y ampliación del horario de tarde.

Estos servicios dan respuesta a situaciones muy específicas como la incompatibilidad de los horarios laborales de padres y madres con los de los centros educativos. La incorporación de la mujer al entorno laboral ha acelerado la incorporación de estos servicios a los centros, ya que era la mujer la que se encargada de estas tareas en la mayoría de los casos.

Según la Consejería de Educación, las actividades extraescolares son *aquellas que están encaminadas a potenciar la apertura del centro escolar a su entorno y procurar la formación integral del alumnado en aspectos referidos a la ampliación de su horizonte cultural y la preparación para la inserción en la sociedad o en el uso del tiempo libre.*

Son, por tanto, actividades que se realizan después del horario de permanencia obligatorio de los/as alumnos/as en el centro.

En el momento en que la jornada continuada se instaura en los centros educativos la necesidad de empresas que se dediquen a prestar servicios de actividades extraescolares que amplíen la permanencia de los alumnos/as en el centro cada vez es mayor.

En el año 1995 con la puesta en marcha de la LOPEG “Ley de Participación, Evaluación y Gobierno de los centros docentes”, se concede total autonomía a los centros públicos, para la gestión y elaboración tanto de su proyecto educativo como de la gestión de los recursos. Con esta ley los centros de titularidad pública pueden contratar sus propios servicios siempre que se lo comuniquen debidamente a la Consejería. Con esta concesión los centros públicos tienen libertad para contratar las actividades que el consejo escolar, formado por profesores/as y padres/madres decidan, al igual que lo hacían los centros privados y concertados.

La variedad de las mismas viene determinada por la decisión de los consejos escolares, tras la petición de los padres y las madres y profesores/as (clases de refuerzo curricular, talleres de ajedrez, deportes, etc.).

Las posibilidades que se presentan a la hora de seleccionar clases extraescolares son muchas y cada centro tiene la opción de incluir aquellas actividades que le puedan parecer más interesantes.

Este tipo de clases, a diferencia de las otras, no reciben ninguna subvención por parte de la administración por lo que los padres y las madres tienen que hacerse cargo del coste en su totalidad. Dentro de estas actividades, las hay de refuerzo curricular como puede ser idiomas o informática y las hay de carácter estrictamente lúdico como teatro, música, o actividades deportivas. En ambos casos, su presencia en los colegios es bastante numerosa, especialmente en los privados que lo utilizan como reclamo a la hora de la elección de su centro por parte de los padres y las madres.

El servicio de clases extraescolares es contratado en su mayoría por la dirección del centro escolar. Tan solo en los centros de primaria e infantil públicos se encarga de su contratación directamente la asociación de padres. En este caso existe en la Comunidad de Madrid la FAPA Giner de los Ríos (Federación Regional de Asociaciones de Padres y Madres del Alumnado Francisco Giner de los Ríos), una entidad sin ánimo de lucro, que está formada por las asociaciones de padres y madres cuyos hijos e hijas están escolarizados en centros públicos no universitarios. En esta Federación están integradas AMPAS de centros concertados.

En el año 2005, existían 800 AMPAS federadas, que suponían más de 200.000 asociados/as, padres y madres del alumnado de los centros públicos de la Comunidad de Madrid, agrupándose en delegaciones y zonas. Esta Federación trabaja como una organización sin ánimo de lucro que se dedica a realizar actividades extraescolares supervisadas directamente por la asociación. Muchos AMPAS de los colegios recurren a la Federación para contratar estos servicios al igual que diferentes Ayuntamientos de municipios de la Comunidad de Madrid.

Entre los años 2000-2005 el crecimiento del número de empresas dedicadas a servicios escolares fue muy grande. En concreto, el aumento de empresas dedicadas a actividades asociativas diversas (aquellas dedicadas a la participación de una persona en el seno de una organización social) en estos 5 años fue del 381%, pasó de 5.391 a 25.924. (Tabla 8)

ACTIVIDAD	Año 2000	Año 2005
Servicio Comedor	8.003	9.813
Transporte escolar	201.908	205.725
Actividades Asociativas Diversas	5.391	25.924
Actividades Deportivas	9.818	12.056

Tabla 8: Empresas por actividad económica en la Comunidad de Madrid.¹¹

¹¹ Fuente: Elaboración propia. Datos Directorio de Unidades de Actividad Económica. Comunidad de Madrid 2000-2005

2.3 Análisis de la competencia

Actualmente en España existen nuevas metodologías pedagógicas que están teniendo éxito y que por tanto se encuentran en fuerte expansión. En general, los métodos que han surgido en esta nueva educación, acentúan más el carácter individual del trabajo escolar. Desde el punto de vista de la edad, hay métodos que se refieren más a la primera infancia, como los métodos Montessori y Mackinder, y otros a la segunda infancia o edad escolar como los de Decroly y proyectos.

En este sentido clasificaremos los métodos de la siguiente manera (para un mayor detalle de los métodos ver el anexo 1.1):

- ✓ **Métodos de trabajo individual:** Método Montessori.
- ✓ **Métodos de trabajo individual – colectivo:** Método Decroly, Sistema de Winnetka.
- ✓ **Método de trabajo colectivo:** Método de proyectos.
- ✓ **Métodos de trabajo por grupos:** Método de Cousinet.
- ✓ **Métodos de carácter social:** Método de educación social.

Ante la falta de estudios específicos y datos detallados del número de partícipes en el sector, así como de la cuota de mercado de cada uno de ellos, en las tablas a continuación se intenta resumir los competidores directos e indirectos más relevantes del tejido empresarial español y, en específico, de la Comunidad de Madrid. Se ha teniendo en cuenta las diferentes alternativas de ocio y tiempo libre para los niños de 5 a 14 años, que compaginan aspecto lúdico con las necesidades de atención que tienen las familias, especialmente en largos períodos vacacionales y también en periodos después de la jornada escolar obligatoria donde los padres y madres siguen trabajando.

Analizamos a continuación las principales alternativas a los servicios públicos y privados.

CENTROS PRIVADOS

	Descripción Metodología	Información relevante
Centros Montessori	<p>Los niños absorben como “esponjas” todas las informaciones que requieren y necesitan para su actuación en la vida diaria. Aprenden a hablar, escribir y leer de la misma manera que lo hace al gatear, caminar, correr, etc., es decir, de forma espontánea.</p> <p>El Método Montessori, es considerado como una educación para la vida y se sirve de los siguientes aspectos para lograrlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del carácter y de la personalidad, brindando al niño seguridad y respeto . • Favorecer la responsabilidad y el desarrollo de la autodisciplina, ayudándolo a que conquiste su independencia y libertad para ser y pertenecer, para escoger, para instruir, desarrollarse, para responder a las necesidades de su desarrollo. • Desarrollo de la capacidad de participación para que el niño se sienta aceptado por el grupo. 	<p>En España hay actualmente 3 Escuelas oficialmente reconocidas que emplean el método Montessori (en Girona, Las Palmas y Madrid) y otras 3 tienen previsto iniciar su actividad en Septiembre 2012 (en Figueres, otra en Madrid y Valencia). A parte el colegio de Girona, fundado en el 1967 y con más de 1000 alumnos, todas las otras escuelas oficiales del Método Montessori son de reciente creación, indicador relevante de la necesidad de nuevos proyectos educativos. Las plazas disponibles son limitadas y en la mayoría de los casos agotadas. Las escuelas se reservan el derecho a la elección de los alumnos y ofrecen una jornada parcial (9:00-13:30) o completa (9:00-17:00) además de servicios complementarios como el comedor o el horario ampliado de tarde. La inscripción comprende una cuota inicial y única anual, además de una cuota mensual. La cuota inicial puede variar entre 600€ y 1100€, mientras que la mensual entre 500€ y 750€.</p>
Centros Kumon	<p>Es uno de los sistemas de aprendizaje de matemáticas y lenguaje desarrollado por el japonés Tōru Kumon. Este método involucra la repetición de ejercicios básicos de matemáticas que gradualmente se hacen más complejos hasta que el estudiante alcance un nivel avanzado de destreza. El propósito más importante de este método es el de sentar las bases del aprendizaje en aquellas áreas que proporcionan un alto nivel de autoconfianza al estudiante y la habilidad de aprender por él mismo, como son las matemáticas y el lenguaje.</p>	<p>Kumon Instituto de Educación es una de las mayores empresas franquiciadoras del mundo con centros educativos en los 5 continentes. Actualmente Kumon España cuenta con más de 18.000 alumnos repartidos en más de 200 centros franquiciados, fundamentalmente en la Comunidad de Madrid, Cataluña, la Comunidad Valenciana, Murcia y las Islas Baleares. La inversión inicial que piden es de 8000€ y un canon anual de adhesión de 360€. La matrícula de 45€ se abona una única vez, siempre y cuando no exista discontinuidad en el desarrollo de la actividad que tiene duración de un año y coste de 840€.</p>
Centros Kidsco	<p>El Grupo Kidsco es una empresa que se centra en la Conciliación de la vida familiar y laboral, que presenta una atención especial a la infancia. Sus sistema pedagógico se basa en una educación activa, personalizada e integral cuyo objetivo es el desarrollo de la personalidad de cada uno de sus alumnos.</p>	<p>El grupo Kidsco cuenta con 30 escuelas infantiles privadas, unas 20 gestionadas y más de 2000 alumnos principalmente en Madrid y Barcelona. Sus servicios se centran en edades comprendidas entre 0 y 6 años y son de los más variados. Ofrecen servicios de guardería, ludotecas, actividades de verano y fiestas infantiles. Los precios oscilan entre 500-550€ mensuales (solo escuela infantil).</p>

Tabla 9: Descripción de metodologías.

Tipología	Ludotecas	Parque infantil	Campamentos urbanos	Empresas de tiempo libre	Granja escuelas, albergues rurales, aulas de naturaleza	Campamentos educativos
Descripción	Educar a través del juego	Centro de diversión infantil, sin ánimo educativo, de estancia diurna	Actividades lúdico-educativas para la infancia en periodo vacacional en centros educativos	Organización de actividades lúdico-deportivas para llevar a cabo en el tiempo libre	Establecimientos educativos para la infancia y juventud dedicados a la enseñanza práctica y rural	Campamentos en la naturaleza, caracterizado por la cooperación
Objetivos	Potenciar la actividad lúdica para el desarrollo mental y sensorial	Distraer al niño con estructuras psicomotrices y bajo personal encargado de su seguridad	Proporcionar a los escolares pleno disfrute de su tiempo libre, reforzando los conocimientos adquiridos durante el curso	Facilitar la calidad de vida de los niños en contacto con la naturaleza y respeto al medio ambiente	Acercar el mundo rural al urbano, técnicas agrarias y ganaderas, medio natural	Fomentar el compañerismo, el espíritu de equipo, la convivencia, respeto al medio ambiente... contacto directo con la naturaleza
Público objetivo	2 y 12 años y sus familias	2 y 12 años y sus familias	Alumnos de infantil y primaria	3 y 12 años	3 y 15 años	5 y 15 años
Clientes	Instituciones, Colegios, Colectivos, Particulares. Ámbito local	Particulares, Escuelas. Ámbito local.	Grupos escolares, Particulares, Asociaciones. Ámbito local y/o nacional	Organismos públicos, Grupos escolares, Particulares, Asociaciones. El ámbito de procedencia es comarcal y provincial	Organismos públicos, Grupos escolares, Particulares, Instituciones, Asociaciones. Ámbito de procedencia provincial	Organismos públicos, Grupos escolares, Particulares, Instituciones, Asociaciones, Fundaciones. Los clientes son de procedencia autonómica.
Rentabilidad	5,64%	3,79%	-	12%	3,91% - 15%	-
Claves competitivas	Horarios Fidelización Entorno atractivo	Atención personalizada Calidad del servicio Altos niveles de seguridad	Utilización de las propias instalaciones del centro Cartera de clientes mínima garantizada, al ser los alumnos del centro	Diversificación de la cartera de productos y de clientes Situación atractiva	Instalaciones apropiadas Cuidada cartera de productos Atención al cliente	Instalaciones apropiadas Cuidada cartera de productos Atención al cliente
Aspectos críticos	Cumplimiento de normativa respecto a instalaciones	Elevado Nº de productos sustitutivos Crecimiento exponencial	Las instalaciones son las generales del centro, careciendo de específicas El niño permanece más horas en el colegio	Dependencia de organismos públicos Estacionalidad	Elevada inversión inicial Gran número de productos sustitutivos Estacionalidad en la demanda	Elevada inversión inicial Estacionalidad en la demanda Gran poder de negociación de los grupos numerosos

Tabla 10: Análisis de la competencia.

La decisión por parte de los consumidores para escoger un lugar u otro radica en diferentes aspectos. Según el tipo de cliente el grado de importancia de cada factor es el que se muestra a continuación y que nos ayudará más adelante a escoger nuestro perfil estratégico:

Factor	Particular	Colectivo	Niño
Precio	Alta	Media	Baja
Referencias del sector	Alta	Alta	Baja
Proximidad	Media	Media	Baja
Seguridad, calidad y diversidad de las instalaciones	Alta	Alta	Media
Calidad de profesorado	Alta	Alta	Alta
Rotación del profesorado	Alta	Alta	Alta
Servicio complementario de transporte	Baja	Media	Baja
Amplitud de horarios	Alta	Alta	Media
Calidad de los programas y actividades	Alta	Alta	Media
Actividades formativas para el niño	Alta	Media	Media
Actividades lúdicas para el niño	Alta	Alta	Alta

Tabla 11: Factores de elección de los clientes.

2.4 Segmentación de clientes

Considerando el análisis de contexto podemos afirmar que nuestro principal cliente son los padres y madres de los alumnos/as.

Los padres/madres tienen diversos intereses a la hora de apuntar a sus hijos a actividades extraescolares: algunos apuntan a sus hijos para poder conciliar vida laboral y familiar, mientras que otros lo hacen principalmente para que sus hijos adquieran una educación complementaria. También, aunque en menor porcentaje, existen padres/madres que quieren participar en las actividades que realizan sus hijos.

En cuanto a los colegios, estos se pueden considerar a todos los efectos nuestros prescriptores. El motivo principal por el que los tres tipos de colegios (públicos, privados o concertados) desean incluir actividades extraescolares para sus alumnos/as en las aulas disponibles, es ofrecer un valor añadido tanto a sus alumnos/as como a sus proyectos educativos.

También las empresas podrían llegar a ser nuestras prescriptoras. De hecho un número cada vez mayor de ellas decide invertir capital para poder ofrecer actividades extraescolares a los hijos de los empleados como estrategia social corporativa. En principio nuestra intención es enfocar el negocio solo a los colegios, como nuestros prescriptores, reservándonos la oportunidad de dirigirnos también a las empresas en el momento que tengamos una mayor capacidad de gestión y un producto desarrollado y maduro.

2.5 Conclusiones

De lo expuesto anteriormente se concluye que es necesario modificar el sistema educativo, la atención individualizada a los alumnos, incidir prioritariamente sobre el riesgo de abandono escolar de los alumnos menos motivados y establecer un futuro modelo competitivo. Todas ellas son propuestas del ministerio que coinciden además con las medidas que ANPE defiende y la sociedad pide. Para el sindicato independiente de profesores, la homogeneidad de resultados, no es satisfactoria porque es una igualdad en la mediocridad. ANPE demanda la sustitución del modelo pedagógico actual de educación comprensiva por un modelo que valore más el esfuerzo individual, de manera que cada uno pueda llegar a conseguir metas adecuadas a sus propios intereses y capacidades.¹²

Paralelamente, en los últimos años se están incrementando en los centros educativos nuevos servicios y actividades, que vienen a complementar la tarea docente encomendada por la sociedad a la escuela. Estos servicios surgen para responder a nuevas necesidades sociales y culturales generadas por los cambios en los hábitos de funcionamiento de la sociedad; cambios que tienen que ver con las prioridades culturales y las expectativas de futuro de los alumnos y sus padres así como con los nuevos modelos de comportamiento social, la organización familiar, los desplazamientos largos, los horarios laborales, etc.

Según un estudio sobre los servicios educativos complementarios¹³, existen necesidades de las familias que todavía no están cubiertas por la oferta pública, entre las cuales destacamos:

- ✓ Ampliación del servicio de acogida a aquellas personas que aún no lo tienen.
- ✓ Más actividades extraescolares.
- ✓ Actividades de apoyo a los padres y las madres.

Las razones por las que los Centros escolares públicos aún no han satisfecho esas necesidades son de tipo presupuestario, que en el caso de los colegios concertados se hace, si cabe, más evidente. Además, los directores de los centros, han añadido algunas posibles mejoras o necesidades prácticas surgidas en el día a día, que también necesitan respuesta y son susceptibles de generar más empleo: sobre la custodia de los niños cuyos padres y madres se retrasan, sobre el aumento de actividades, sobre los peligros de inseguridad que aparecen, etc.

Por lo tanto podríamos hacer dos reflexiones básicas. Por un lado algunos miembros de las AMPAS, profesores y directores, plantean que harían falta actividades más manuales, más lúdicas... actividades totalmente diferentes, de cosas que normalmente no se hacen. Por otro lado, y sin obviar la auténtica necesidad que muchas familias tienen, por motivos de horario laboral, utilizar todos estos servicios, evitando que éstos se conviertan en un "aparcamiento".

En este contexto, para cubrir las necesidades vistas, que los servicios públicos no logran cubrir, se ha visto en los últimos años un aumento considerable de la oferta privada, índice de un

¹² "Padres y profesores reiteran la necesidad de un cambio del sistema educativo". Lavanguardia.com
Fuente: *Directorio de Unidades de Actividad Económica. Comunidad de Madrid*

¹³ "Estudio sobre los servicios escolares complementarios. La escuela genera empleo". UGT-Madrid

mercado en expansión, que todavía no satisface plenamente la demanda, que en Madrid, a pesar de una tasa decreciente de natalidad española, parece tener una buena estabilidad laboral, utilizar todos estos servicios, evitando que éstos se conviertan en un "aparcamiento".

En este contexto, para cubrir las necesidades vistas, que los servicios públicos no logran cubrir, se ha visto en los últimos años un aumento considerable de la oferta privada, índice de un mercado en expansión, que todavía no satisface plenamente la demanda, que en Madrid, a pesar de una tasa decreciente de natalidad española, parece tener una buena estabilidad.

CAPÍTULO 3

Producto



3 Producto

Según nuestra investigación hemos observado como nuestros clientes, los padres, pretenden que sus hijos se entretengan y sean felices mientras aprenden. Al mismo tiempo buscan cubrir una pequeña franja horaria para poder tener ellos algo de tiempo libre o simplemente por no poder estar disponibles.

Smiles Company ofrece todo esto: un nuevo proyecto educativo, alternativo y complementario a la educación tradicional, de desarrollo de creatividad e imaginación para que el alumno se divierta y a la vez potencie sus capacidades y habilidades en el ámbito de las Inteligencias Múltiples.

La “Inteligencias Múltiples” es una teoría desarrollada en 1983 por Howard Gardner de la Facultad de Educación de Harvard y que encuentra su aplicación en el denominado Project Zero de la misma facultad.

Según Gardner la inteligencia no es algo innato y fijo, que domina todas las destrezas y habilidades de resolución de problemas que posee el ser humano, sino que está localizada en diferentes áreas del cerebro, interconectadas entre sí y que pueden también trabajar en forma individual, teniendo la propiedad de desarrollarse ampliamente si encuentran un ambiente que ofrezca las condiciones necesarias para ello.

Los avances en la ciencia cognitiva, la psicología evolutiva y las neurociencias sugieren que la inteligencia de cada persona se forma a través de la combinación y desarrollo armónico de las ocho inteligencias que cada individuo posee. Como ya vimos, según dicha teoría las inteligencias son:

1. Musical.
2. Corporal-Kinestésica.
3. Lógico-Matemáticas.
4. Lingüística.
5. Espacial.
6. Interpersonal.
7. Intrapersonal.
8. Naturalista

En Smiles Company realizaremos actividades orientadas al desarrollo de estas diferentes inteligencias (ver anexo 10.3). En la elaboración de nuestra metodología se ha procurado estimular las inteligencias múltiples mediante la utilización de juegos de índole material o incluso verbal, intentando eliminar el tradicional enfoque profesor-alumnos. Lo que queremos es involucrar al alumno para que encuentre su talento y habilidad de forma espontánea y no impuesta.

Estos juegos o diferentes actividades, organizados según las inteligencias específicas, actúan siempre de forma interdisciplinar y estimulan de modo simultáneo otras inteligencias. El juego y las actividades son el medio estimulador más eficaz de las inteligencias.

En la inteligencia **Musical** trabajaremos el ritmo, introduciendo sonidos e instrumentos musicales, entonación, audición musical, percepción y memoria auditiva. Por ejemplo incorporaremos la música mientras los alumnos trabajan en algún proyecto, los invitaremos a hacer la imitación de sus cantantes favoritos o incluso a inventar la música y la letra de una canción.

Para la inteligencia **Corporal-Kinestésica** realizaremos actividades donde se estimulará la motricidad y la expresión corporal, como el teatro y la danza. El alumno tendrá que utilizar su cuerpo para representar una obra o un poema elegido por él, o expresar conceptos sin utilizar la palabra a través del juego de los mimos. Además se organizarán actividades de artes plásticas para que el alumno desarrolle su manualidad.

En el caso de la inteligencia **Lógico-matemática** incluiremos materiales con los que los alumnos puedan construir cosas, organizaremos juegos rompecabezas y sencillas demostraciones científicas. Se harán simulaciones y prácticas de compra y venta de artículos, además de los clásicos juegos de lógica como ajedrez y damas.

En la inteligencia **Lingüística** se impulsará la escritura de poemas y relatos de interés del alumno. Se fomentará el diálogo y el debate a través de lluvias de ideas sobre temas propuestos por los estudiantes. Se organizarán juegos con palabras como los crucigramas y las sopas de letras elaborados por los mismos alumnos. Incluso se introducirá el juego del reportero donde el estudiante tendrá que narrar una escena con varios detalles, como si fuera un periodista. Además, según el nivel del grupo y las necesidades, las clases de podrán dar en otro idioma diferente a la lengua española.

La inteligencia **Espacial** cuenta con actividades como la memoria visual, la orientación y la localización espacial, así como la representación gráfica. Se enseñará la utilización de mapas, se impulsará la creación de ciudades donde los alumnos tendrán que construir maquetas de edificios.

En la **Intrapersonal** se trabajará para desarrollar la autodisciplina, el amor propio y la seguridad en sí mismo del alumno. A tal fin se introducirán actividades de meditación y yoga además de ejercicios de motivación y proyección personal.

Para la inteligencia **Interpersonal** se contemplarán actividades enfocadas en la cooperación, comunicación, solidaridad y respeto a los demás. Por eso se organizarán trabajos en grupo, donde cada uno pueda expresarse y aportar con algo nuevo, y juegos donde se requieran varios participantes y donde se requiera jugar en parejas.

Finalmente en la inteligencia **Naturalista** se introducirán actividades al aire libre como salir de excursión o sembrar una huerta en la escuela con la participación de los alumnos. Se estimularán además ejercicios de observación donde se pide al alumno que busque en un bosque los elementos que se están estudiando, por ejemplo un tipo de hoja o una planta etc.

Una vez desarrollada cada inteligencia posteriormente se realizará un proyecto final para fomentar el desarrollo de la emprendeduría, que los alumnos tendrán que presentar delante de sus padres. El fin es conseguir formar personas con una mayor independencia, autoestima y responsabilidad, que en futuro puedan desarrollar sus talentos para enfrentarse a los retos de un mundo cada día más hambriento de profesionales innovadores y creativos.

CAPÍTULO 4

Plan de Marketing-Comercial



4 Plan de marketing-comercial

Uno de los factores claves para el éxito del negocio es que los clientes conozcan a Smiles Company y sepan reconocer el valor de los servicios. En este plan de marketing-comercial se detalla cual debe ser la imagen que ha de proyectarse en los clientes de la empresa y como llevarla a cabo. También incluye las acciones necesarias para conseguir transmitir esta imagen y para captar a los clientes.

4.1 Formatos

En primer lugar definimos los formatos de nuestro producto que precedentemente hemos detallado. Ofrecemos nuestro proyecto educativo en tres formatos distintos:

- ✓ Clases extraescolares.
- ✓ Talleres de fin de semana.
- ✓ Campamentos de verano.

Como más adelante describiremos con mayor detalle la estructura de cada formato (ver apartado Plan de Operaciones), ahora nos basta saber que los campamentos se desarrollaran durante el periodo estival, mientras los talleres y las clases extraescolares se impartirán durante el año escolar.

Remarcamos que el proyecto educativo es único: la razón de ser de los tres formatos es ofrecer nuestra metodología durante todo el año y dar la oportunidad a los padres, a través de los talleres, de participar en la educación de los hijos. Los clientes finales siempre serán los padres, mientras los colegios serán nuestros prescriptores.

En efecto las clases extraescolares, que representan nuestro formato principal, serán presentadas a los padres como actividades de los colegios previamente captados a través de nuestra labor comercial.

4.2 Área de influencia y de expansión

La labor comercial se centrará, en el primer año de actividad, en la zona Noroeste de Madrid. La elección ha sido consecuencia de un gran número de datos relativos a toda la Comunidad de Madrid. Como habíamos precedentemente afirmado dicha Comunidad ofrece un mercado potencial elevado (~180M€) y relativamente estable en el tiempo. La decisión ha sido tomada teniendo en cuenta las principales características y más relevantes comportamientos de nuestro cliente objetivo. Estudios y estadísticas demuestran que las familias que contratan actividades extraescolares para sus hijos se caracterizan en mayor medida por su renta disponible (indicador de los ingresos anuales que, en promedio y después de impuestos, le resta a cada ciudadano para su sostenimiento, ahorro e inversión¹⁴), grado de estudios¹⁵ y su proximidad al trabajo, como podemos observar en la siguiente tabla:

¹⁴ "Informe 2011 sobre la situación de la Enseñanza no Universitaria en la Comunidad de Madrid". Consejería de educación y empleo.

¹⁵ "La familia española ante la educación de sus hijos". Fundación La Caixa.

Realización de actividades extraescolares según diversas características del entrevistado y del hijo		
	Media de actividades	%
Estudios Entrevistado		
Primarios incompletos	0,85	32%
Primarios completos	1,02	22%
Secundarios completo	1,21	31%
Universitarios	1,3	45%
Status socioeconómico		
Medio bajo/bajo	0,8	32%
Medio	1,12	15%
Medio alto	1,18	44%
Alto	1,29	76%

Tabla 12: Realización de actividades extraescolares según diversas características del entrevistado y del hijo.

Además de estos criterios hemos utilizado, por razones evidentes, también el tamaño de mercado potencial: número de alumnos y número total de centros educativos de régimen general (públicos y privados), la densidad de estos por cada 10000 habitantes y la tasa de natalidad de cada municipio de la Comunidad de Madrid para asegurarnos un mercado relativamente estable en el tiempo.

Cruzando los datos, hemos obtenidos Boadilla del Monte y Las Rozas como los municipios más interesantes según nuestros criterios. Entre los dos municipios se sitúa además la A6, arteria de desplazamiento laboral de miles de madrileños, por lo tanto consideramos como parte de nuestra área de influencia también a los municipios colindantes de Pozuelo de Alarcón, Collado Villalba, Galapagar, San Lorenzo de El Escorial, Torrelorones, El Escorial, Collado Mediano y Villanueva del Pardillo.

El área considerada presenta una totalidad de 59.084 alumnos y 158 colegios entre públicos y privados, según el Instituto de estadísticas de la Comunidad de Madrid¹⁶.

En el segundo año extenderemos nuestra actividad a la zona Norte de Madrid y, en los años siguientes, a toda la corona metropolitana de la Capital, así como podemos observar en la siguiente Tabla 13 que indica nuestro plan de expansión.

Año	Zona	Colegios	Alumnos totales	Media de alumnos por colegios
Año 1 Noroeste	Zona 1	158	59.084	374
Año 2 Norte	Zona 1+2	261	95.845	367
Año 3 Este	Zona 1+2+3	425	158.760	374
Año 4 Sur	Zona 1+2+3+4	663	241.745	365
Año 5 Suroeste	Zona 1+2+3+4+5	799	284.617	356

Tabla 13: Plan de expansión.

¹⁶ <http://www.madrid.org/iestadis/>

La razón de una expansión tan “local” es debida a la naturaleza de nuestro negocio, a su forma de comercialización y a obvias razones operativas. Así como explicaremos en el siguiente apartado, nuestras clases tendrán que sustituir a las actividades extraescolares que cada colegio está actualmente ofreciendo a los padres de los alumnos. Nuestro principal objetivo es que los mismos alumnos y los mismos padres recomienden a su correspondiente entorno nuestros servicios. Entendemos que en este tipo de negocio la recomendación tiene una importancia fundamental. De aquí nuestra decisión de una expansión relativamente “local”.

4.3 Estrategia Comercial y Acciones concretas

Nuestra estrategia comercial se basa en dos pilares: la labor comercial de los promotores y la creación de marca.

4.3.1 Fuerza de Ventas

Así como adelantamos en el apartado anterior nuestro negocio compite con las actividades extraescolares que actualmente cada colegio, público o privado, está ofreciendo a los padres. Por lo tanto nuestras clases extraescolares tendrán que hacerse un hueco en dicho mercado. Generalmente los colegios no son proactivos a la hora de buscar dichas actividades, de consecuencia es necesario dirigirse directamente a ellos. En el caso de los colegios públicos las actividades son elegidas por parte de las AMPAs (Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos), mientras en los privados el proceso decisional pasa por el mismo director o por el eventual jefe de estudios. En cualquier caso contaremos con un equipo de ventas que visitará los colegios de la zona de influencia, para poder promocionar así nuestras clases extraescolares, ofreciéndoles un valor adjunto a sus proyectos educativos.

En el primer año de actividad incorporaremos dos promotores comerciales autónomos, que concretamente tendrán que visitar 16 colegios cada mes de los 158 presentes (ver anexo 10.3) en nuestra zona de influencia. En las 16 visitas mencionadas se incluyen, y se consideran necesarias, más de una visita para conseguir que un colegio nos incluya en su programa de actividades y por supuesto alguna visita suplementaria a los colegios que ya son nuestros prescriptores, para mantener alta la calidad del servicio.

Así como vimos, aumentará el número de los colegios según ampliamos nuestra área de influencia, y por lo tanto será necesario incrementar, de manera oportuna, también el número de promotores comerciales.

Respecto a los otros dos formatos serán los mismos docentes, una vez conseguido el colegio como prescriptor, que durante las clases extraescolares promocionaran los talleres y los campamentos de verano a sus alumnos y a los padres. Los talleres representan una oportunidad para involucrar a los padres en la educación de los hijos mientras los campamentos de verano brindan la ocasión de continuar con nuestro proyecto educativo durante la larga pausa de verano. Los dos formatos serán además promocionados, con el permiso de los colegios, a través de trípticos en los tableros de anuncios así como en nuestra página web.

4.3.2 Creación de Marca.

Clave del éxito de nuestro negocio es la creación de marca. Como sabemos la principal propuesta de valor de Smiles Company es ofrecer una metodología educativa a los niños, basada en las inteligencias múltiples. Entre todos los atributos detectados a través de las encuestas a padres y a colegios (ver anexo 10.5), el que está más directamente relacionados con la propuesta de valor es la innovación educativa.

Inicialmente la marca tendrá que ser percibida por el cliente como innovadora y, a la vez, llegar a ser una referencia en la educación. Para alcanzar dicho objetivo serán importantes tres factores claves: nuestra presencia en los medios de comunicación (web, revistas especializadas, radio etc.), un desarrollo continuo del producto y la satisfacción de los alumnos, y por lo tanto de los clientes, que se convertirán en nuestros más importantes prescriptores. Explicamos a continuación como entendemos conseguir nuestros objetivos.

4.3.2.1 Logo y USP

En primer lugar será necesario conseguir la percepción, por parte del cliente, de marca innovadora. Al respecto han de potenciarse, en la educación de los alumnos, valores que la educación tradicional no transmite y que el cliente pueda identificar como innovadores:

- ✓ *El valor del trabajo en grupo.* El trabajo en grupo no solo es necesario para conseguir grandes éxitos sino que potencia las habilidades de comunicación y empatía de los niños.
- ✓ *La multiculturalidad.* La aceptación de otras culturas potencia a los alumnos a que tengan la mente abierta, sepan escuchar y sean más tolerantes con los demás.
- ✓ *La creatividad y la curiosidad.* Actualmente las empresas se están dando cuenta de la escasez de personas creativas y el gran valor que aportan estas en las empresas, por ello, potenciar la creatividad y la curiosidad por descubrir abrirá nuevos caminos a los alumnos.
- ✓ *La aplicación práctica de los conocimientos.* En el mundo actual es necesaria una aplicación práctica de lo que se aprende para que pueda considerarse útil, por eso una de las ramas potenciadas dentro de los proyectos educativos será la emprendeduría. Tema que también está muy de moda con la crisis actual.
- ✓ *La felicidad de los niños.* Es imposible que los niños aprendan si no están en un estado de ánimo positivo, por eso tienen que estar felices en nuestras clases.

Nuestra propuesta educativa, basada en las inteligencias múltiples, incluirá las ideas anteriormente explicadas y las representaremos a través de una sencilla frase:

Discovering talent in happy kids

Así como a través del logo de la compañía.



El logo elegido (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) pretende reflejar la imagen e la empresa y enfatizar la felicidad, los niños, el trabajo en grupo y el talento. El talento se representa en forma de estrella, la felicidad con la una sonrisa dibujada en ellas, el trabajo en grupo repitiéndolas y a los niños se les representa con una letra que imita a una dibujada a mano.

El nombre de Smiles Company es una traducción en inglés de compañía de sonrisas. Uno de nuestros grandes objetivos como empresa es que las personas sean felices y por ello nuestro nombre lo indica claramente. Esta en inglés para que sea fácilmente reconocido a nivel internacional y, además, para que los padres le den más valor y reconozcan fácilmente la multiculturalidad.



Figura 2: Logo de la Empresa

4.3.2.2 *Presencia en los medios de comunicación*

Nuestra presencia en los medios de comunicación tendrá el doble objetivo de crear marca y al mismo tiempo de facilitar la captación de los colegios por parte de nuestra fuerza de venta.

Principalmente implementaremos nuestros recursos en la web.

Cuando hablamos de presencia en la web nos referimos a la creación continua de contenidos relacionados a la educación tanto en nuestra página web así como en las principales redes sociales para que Smiles Company sea sinónimo de innovación e imaginación.

Por un lado, contaremos con una página web donde estarán disponibles, además de las descripciones de nuestros productos y de los formularios para solicitar su compra, vídeos demostrativos de las clases (para que los clientes potenciales puedan tener una primera impresión, junto con valoraciones de clientes pasados para que tengan una referencia de otras personas), artículos, las últimas novedades en ámbito educativo, estudios, estadísticas etc. En una palabra contenidos. Por otro lado también cuidaremos nuestra presencia en las redes sociales compartiendo con nuestros seguidores las experiencias de nuestro proyecto educativo, de nuevas metodologías, publicaciones, enlaces de interés etc. Utilizaremos las

redes para ser más cercanos a nuestros clientes, atendiendo sus problemas y sus sugerencias, así como a las consultas de clientes potenciales que nos quieran conocer, y fomentaremos la participación en nuestros concursos de creatividad que organizaremos dos veces al año (Junio y Diciembre) persiguiendo los objetivos de la compañía para impulsar la mentalidad creativa entre los alumnos. Los premios de los concursos de creatividad serán reducciones en el precio de la matrícula de las clases extraescolares y premios físicos como por ejemplo dispositivos tecnológicos.

4.3.2.3 Presencia en Internet

Para poner en práctica dicha estrategia, será necesario en primer lugar contratar los servicios de un diseñador web que haga un diseño de nuestra página acorde con la imagen innovadora que quiere transmitir la empresa. Contaremos con un responsable de la subida de contenidos en la web, tanto en nuestra página así como en las redes sociales. Concretamente tendrá que publicar diariamente un contenido en nuestra página y en cuatro redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn) y mandar 24 mails informativos a colegios, AMPAs, revistas especializadas, periódicos, universidades etc. El objetivo es mejorar también el posicionamiento de nuestra página web en Google, cuyas visitas serán impulsadas además por los enlaces patrocinados de palabras claves (Inteligencias Múltiples, Escuela Creativa, Innovación educativa, Innovación y desarrollo).

4.3.2.4 Presencia en radio

La radio será otro medio utilizado, principalmente, para que los padres conozcan Smiles Company. El público objetivo de los anuncios de radio será el típico padre que lleva a sus hijos en coche al colegio antes de ir a trabajar. Por ello los anuncios se realizaran a primera hora de la mañana y en cadenas generalistas de radio generalistas de la zona de influencia. En concreto, las cadenas de radio donde se emitirán los anuncios serán: cadena 100, la cope, la ser, kiss FM y onda cero. Con un coste medio de 580€ por cuña publicitaria. Se emitirán un anuncio al día en cada cadena los lunes, miércoles y viernes de las dos semanas previas al nuevo trimestre escolar. Aumentando el número de anuncios todos los años.

4.3.2.5 Presencia en revistas especializadas

Además de los medios de difusión generales, también vamos a dar a conocer la marca de Smiles Company en revistas especializadas en educación. Los esfuerzos en las revistas irán enfocados a artículos patrocinados o publicidad en la revista. De entre todas las revistas se ha escogido "Padres y colegios" por ser una revista mensual, sin coste para el lector y con una tirada de 65.000 ejemplares en Madrid. El coste de un anuncio a página completa es de 8.400 €. Los anuncios en esta revista serán puestos dos veces al año, la primera vez durante el periodo donde se escogen las actividades extraescolares para el siguiente curso y la segunda cuando comience el curso escolar.

4.4 Desarrollo de producto

Uno de nuestros pilares de negocio es la innovación, es decir, mantenernos al día en los últimos avances educativos y adaptar constantemente nuestra metodología a ello. Durante el primer año habrá un docente dedicado a ello. A partir del segundo año se irán incrementando los recursos contratando a más docentes y a un Responsable de innovación Educativa que se encargará de gestionar toda la innovación y desarrollo de la metodología.

EL desarrollo de la metodología educativa lleva implícito poder establecer una comunicación y difusión de los avances conseguidos. Para ello consideramos fundamental tener una página web muy innovadora donde nuestros profesionales puedan dar a conocer la información que consideren oportuna. En concreto, nuestro Responsable de Innovación de Educativa y docentes mantendrán un blog actualizado donde escribirán post con sus últimos avances educativos. Además, para darnos a conocer el primer año se podrá descargar gratuitamente un libro donde se explica la necesidad de un cambio en el modelo educativo y un syllabus de las inteligencias múltiples explicando en qué consiste cada una y que aportará cada una de ellas al niño. Posteriormente, anualmente, nuestro equipo de Innovación publicará un libro donde se recojan las últimas novedades educativas para los niños. Además, en la web, también existirá un foro donde los padres pueden colgar sus dudas y /o consejos sobre educación donde participarán activamente nuestros docentes, ayudando en todo lo posible.

La colaboración con otros centros y grupos de investigación de universidades dedicados a la innovación educativa será uno de los puntos clave para poder evolucionar nuestra metodología. Para ello se realizarán proyectos de investigación con universidades como la Universidad de Navarra, la Universidad de Oviedo y la Universidad Politécnica de Madrid, todas ellas ya se encuentra trabajando en esta área de interés. También se asistirá a congresos de educación, tanto nacionales, como internacionales. Por último, debido a su gran interés y repercusión a nivel mundial, se participara de forma activa en el proyecto Zero Harvard de la Universidad de Harvard.

A continuación se muestra un presupuesto estimado dedicado a la labor de innovación y desarrollo:

Acción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos humanos	30.590 €	67.275 €	131.337 €	195.066 €	256.246 €
Asistencia a congresos	2.000 €	4.000 €	6.000 €	8.000 €	10.000 €
Participación el proyectos con otras universidades		5.000 €	8.000 €	12.000 €	16.000 €
Proyecto Zero Harvard		4.000 €	5.000 €	6.000 €	7.000 €
Total	32.590 €	80.275 €	150.337 €	221.066 €	289.246 €

Tabla 14: Presupuesto estimado dedicado a la labor de innovación y desarrollo

4.5 Política de precios

Nuestra estrategia de precios está basada en el análisis de la competencia. El objetivo es establecer indicadores de valor. En el siguiente Gráfico 5 resumimos nuestro análisis:

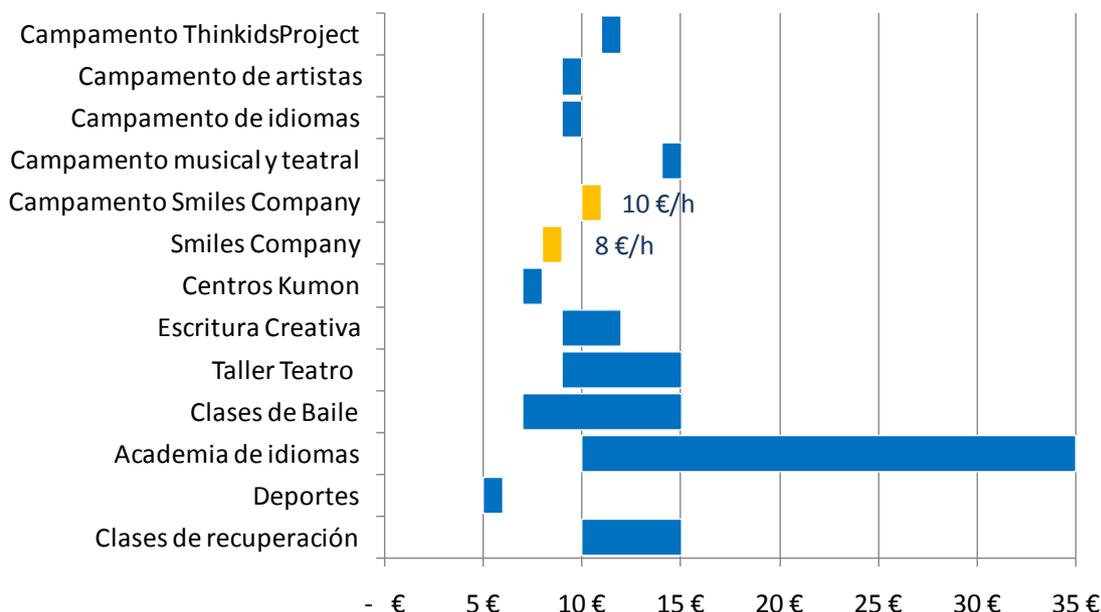


Gráfico 5: Posicionamiento en precio respecto a la competencia.

Consideramos competencia todas aquellas empresas que ofrecen actividades extraescolares, considerando que, excluyendo a ThinkidsProject, ninguna ofrece un servicio con las mismas características que el nuestro. Como podemos observar dichas actividades pueden ser de lo más variado: deportivas, artísticas, creativas, lingüística o de apoyo escolar y por lo tanto observamos una considerable oscilación del precio por hora según la actividad propuesta. Sin duda podemos afirmar que los precios más elevados se refieren a las academias de idioma (10€-35€/h) seguidas por los servicios de apoyo escolar (10€-15€/h), artísticos (8€-15€) y deportivos (5€-6€/h). Es bastante evidente que dichos precios también varían según la temporada (los campamentos de verano son más caros en relación a la temporada escolar) y según la duración de la actividad (por ejemplo los cursos de fútbol y baloncesto duran todo el año).

Ahora considerando que nuestro producto tendrá que sustituir los existentes en el programa de actividades de un colegio, nuestro posicionamiento en precio se sitúa en la media de la competencia, y exactamente en 8€/hora para las clases extraescolares y los talleres, y en 10€/hora para los campamentos de verano.

4.6 Resultados

Presentamos ahora los resultados y los costes de nuestra estrategia comercial.

4.6.1 Colegios Captados y Unidades Vendidas

Según nuestras estimaciones, que son bastantes conservadoras, la estrategia comercial utilizada puede alcanzar resultados de lo más satisfactorios. El siguiente Gráfico 6 presenta el número de colegios potenciales prescriptores y el número de los colegios captados por nuestra labor comercial.

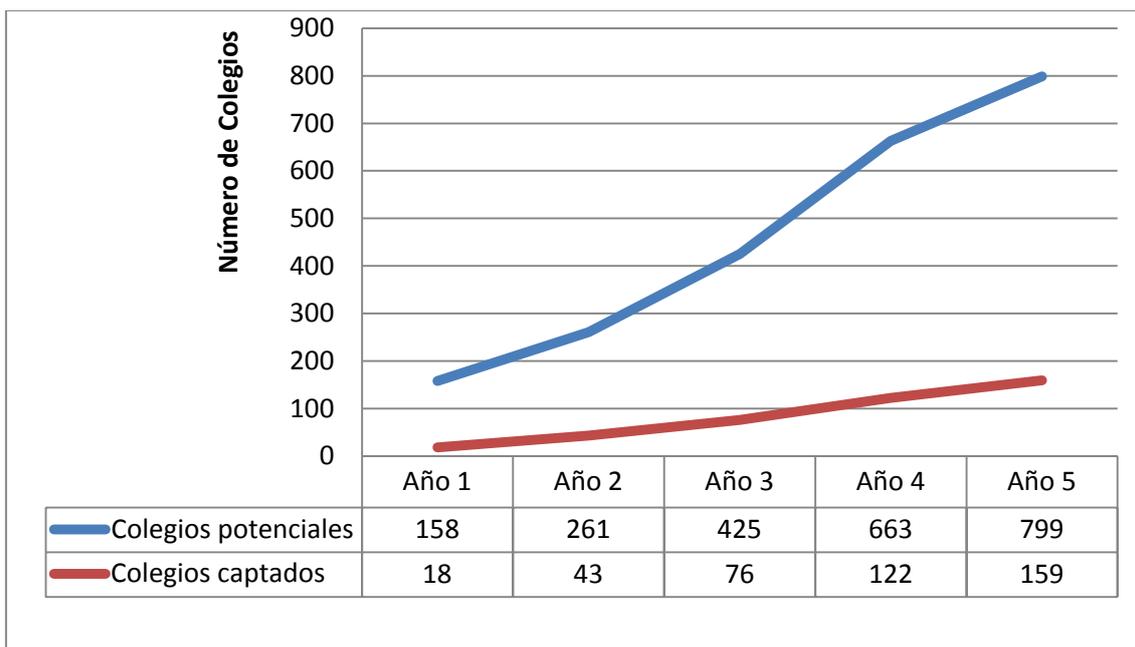


Gráfico 6: Tendencia de los colegios potenciales y captados.

Acorde a nuestro plan de expansión y a nuestra estrategia, estimamos poder alcanzar, de los 799 colegios potenciales, unos 159 colegios prescriptores en el 5º año de actividad.

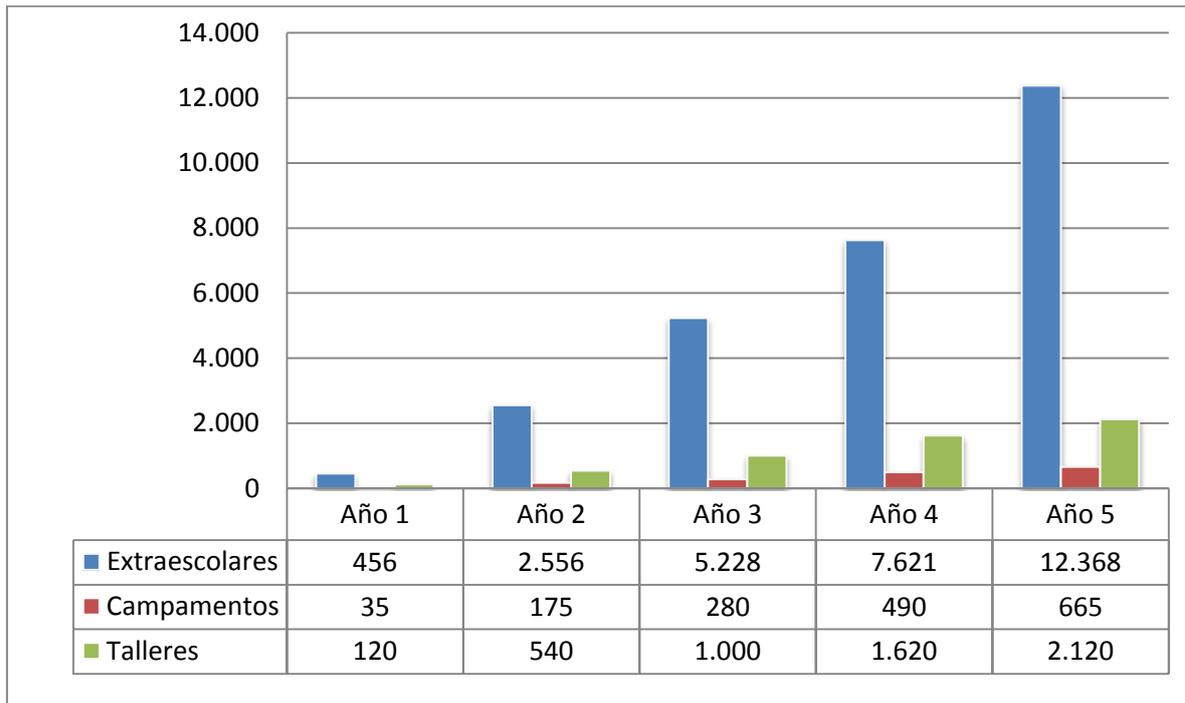


Gráfico 7: Unidades vendidas estimadas.

Considerando una media de alumnos por colegio y un porcentaje del 33% que practican actualmente actividades extraescolares¹⁷, hemos estimado que de este número un 19-23% (a lo largo de los cinco primeros años de actividad) pueda ser interesado a ser nuestro alumno. Por lo tanto las ventas estimadas en unidades vendidas se ven reflejada en el Gráfico. Consideramos que en el 5º año podemos alcanzar aproximadamente los 12000 alumnos en clases extraescolares, los 2000 en talleres y los 660 en los campamentos de verano.

4.6.2 Estimación de ventas

Si ahora representamos las unidades vendidas con sus correspondientes precios obtenemos lo que es nuestra estimación de venta.

¹⁷ Encuesta de Presupuestos Familiares, Año 2007. INE. (<http://www.ine.es/prensa/np532.pdf>)

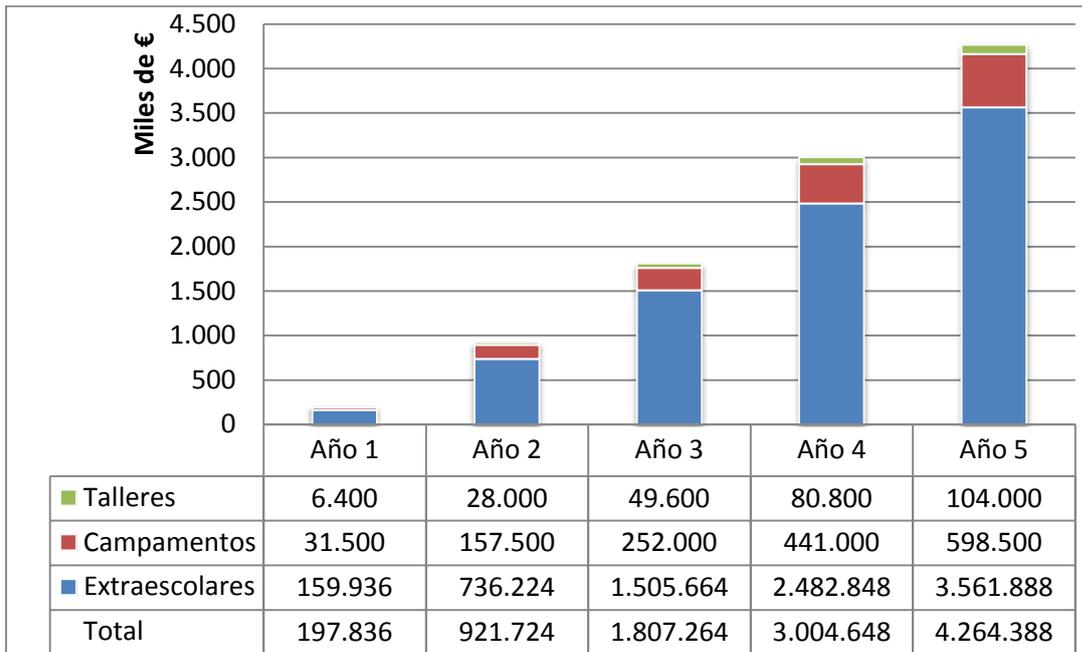


Gráfico 8: Estimación de ventas.

Así como habíamos comentado precedentemente, el Gráfico 8 muestra claramente como las clases extraescolares sean nuestro Core-Business, representando el 83% de nuestros ingresos. Siendo estas impartidas solo durante el año escolar, es lógico pensar que nuestros ingresos se vean afectados por la estacionalidad del negocio. Por este motivo puede resultar de utilidad el análisis de la estimación de ventas desglosada mensualmente. La siguiente tabla nos indica los primeros dos años de nuestra actividad. Podemos observar como el mes de Septiembre resulta ser el mes sin ningún ingreso, coincidiendo con el principio del año escolar y la ausencia de campamentos.

AÑO 1	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Clases extraescolares	0	0	0	0	0	0	0	91	91	91	142	142
Talleres de fines de semana	0	0	0	0	0	0	0	20	20	20	20	40
Campamento de verano	0	0	0	0	35	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Cursos Trimestral	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	26.112 €	26.112 €	26.112 €	40.800 €	40.800 €
Ventas Talleres	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	800 €	800 €	1.600 €	1.600 €	1.600 €
Ventas Campamento de Verano	- €	- €	- €	- €	31.500 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Mes	- €	- €	- €	- €	31.500,00 €	- €	- €	26.912 €	26.912 €	27.712 €	42.400 €	42.400 €

AÑO 2	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Clases extraescolares	142	221	221	221	0	0	0	319	319	319	396	396
Talleres de fines de semana	40	40	40	60	0	0	0	60	60	80	80	80
Campamento de verano	0	0	0	0	105	70	0	0	0	0	0	0
Ventas Cursos Trimestral	40.800 €	63.744 €	63.744 €	63.744 €	- €	- €	- €	91.968 €	91.968 €	91.968 €	114.144 €	114.144 €
Ventas Talleres	1.600 €	1.600 €	1.600 €	2.400 €	- €	- €	- €	2.400 €	2.400 €	6.400 €	6.400 €	3.200 €
Ventas Campamento de Verano	- €	- €	- €	- €	94.500 €	63.000 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Mes	42.400 €	65.344 €	65.344 €	66.144 €	94.500 €	63.000 €	- €	94.368 €	94.368 €	98.368 €	120.544 €	117.344 €

Tabla 15: Estimación de Ventas mensual.

4.6.3 Costes de la estrategia comercial

Claramente a cada punto de nuestra estrategia comercial están asociados unos costes que en el siguiente Gráfico 9 desglosamos.

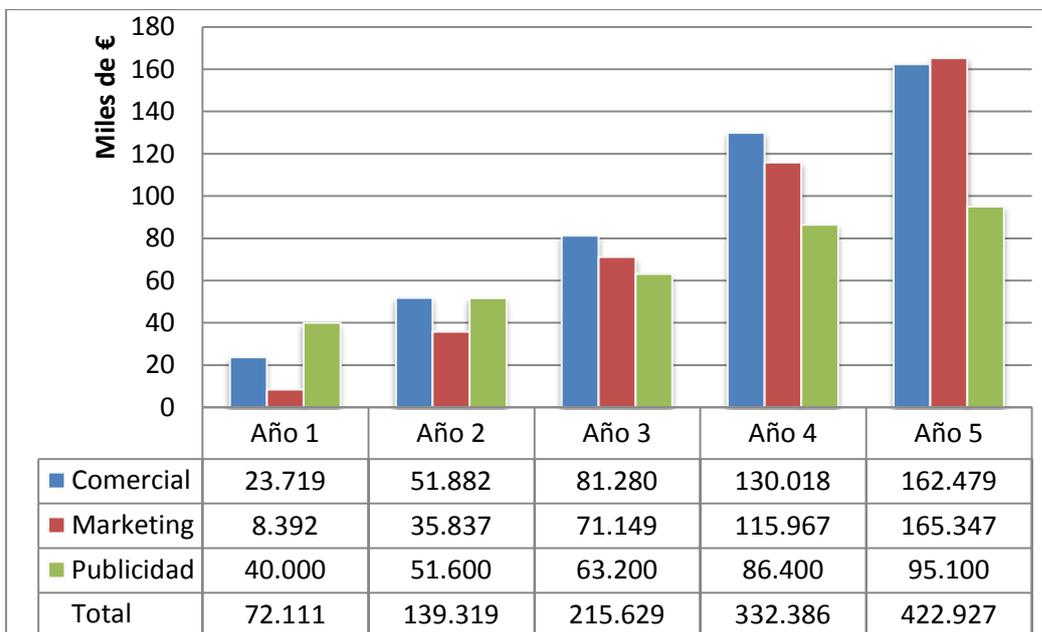


Gráfico 9: Costes de la estrategia comercial.

Nuestros recursos serán empleados en mayor medida en la fuerza de ventas (comercial) y en la creación de marca (marketing y publicidad) para poder conseguir rápidamente cuota de mercado y llegar a ser una referencia en la educación. Aún así, como hemos explicado, el desarrollo del producto tiene una importancia clave, considerando la naturaleza innovadora del negocio. Los recursos empleados en el serán en parte proporcionales a las ventas conseguidas.

Por otro lado los costes de la fuerza de ventas serán proporcionales al número de colegios de nuestra zona de influencia a lo largo de los primeros cinco años de actividad, mientras que los costes asociados a la creación de marca serán en mayor medida proporcionales a los anuncios publicitarios y a las promociones de nuestros servicios.

CAPÍTULO 5

Plan de Operaciones



5 Plan de operaciones

5.1 Ubicación física

5.1.1 Oficina de trabajo

Precedentemente hemos explicado los criterios de selección de nuestra área de influencia (ver plan comercial y marketing), llegando a la designación del municipio de Majadahonda como base de nuestras oficinas centrales. A priori nos parece una buena elección una oficina en alquiler en la avenida Victoria 5, distrito zona carretera del plantío, de dicho municipio. Se trata de un local de 75m², ya amueblado y muy bien comunicado (se sitúa cerca de la autovía A6) por un precio de 750€ mensuales.

5.2 Procesos

Como ya hemos comentado en apartados anteriores, en Smiles Company ofrecemos una nueva educación alternativa basada en las inteligencias múltiples y se oferta en los siguientes tres formatos:

- ✓ Clases extraescolares: es el core-business de nuestro modelo negocio
- ✓ Talleres de fin de semana
- ✓ Campamentos de verano

Básicamente el modo de funcionamiento de los tres se puede esquematizar en el siguiente diagrama de flujo:



A continuación explicamos en profundidad el funcionamiento de cada uno de ellos:

✓ Clases extraescolares:

Partiremos de un pool de docentes y monitores contratados, a la vez que nuestros comerciales visitan los colegios que les corresponden para conseguir que los colegios incluyan nuestra oferta de clases extraescolares en su catálogo. Mientras los padres apuntan a sus hijos a nuestras clases, los docentes adaptan el material para que esté listo al comienzo del curso. Las clases estarán formadas por una media de 11 alumnos. Tendrán una duración de 36 horas que serán impartidas en cursos trimestrales de 3 horas a la semana (2 sesiones de 1:30 cada una). Cada semana se trabajará una de las ocho inteligencias múltiples, y el último mes se trabajará en un proyecto de innovación que el último día se presentará en una gala delante de sus familiares. Se llevarán a cabo en las mismas instalaciones del colegio. Semanalmente los docentes enviarán un email a los padres con los avances que ha tenido su hijo en esa semana. Y, finalmente, justo a la finalización del curso se hará entrega a los padres de una encuesta de satisfacción para recopilar las posibles oportunidades de mejora. Durante un curso escolar habrá clases extraescolares los trimestres: octubre- diciembre, enero – marzo y abril-junio.

✓ Campamentos de verano:

En esto caso aparte del conjunto de docentes y monitores partimos de que tenemos que alquilar las instalaciones logísticas necesarias para llevar a cabo el campamento. Esta vez la labor comercial a labor comercial es diferente se hará mediante trípticos, anuncios en la propia web y los docentes se lo comunicarán a los niños en las clases extraescolares. Los profesores ultiman el material y se imparte el campamento. El primer año habrá uno. En los siguientes años habrá 4 (2 en julio y 2 en agosto). El campamento consiste en 15 días en el horario de 9:00 a 18:00 incluyendo todas las comidas. Los grupos serán de media de 35 alumnos. Durante la primera semana se trabajara cada inteligencia múltiple y la última semana se trabajará en un proyecto de innovación que el último día se presentará en una gala delante de sus familiares. Como en el caso anterior, semanalmente los docentes enviarán un email a los padres con los avances que ha tenido su hijo en esa semana. Y, finalmente, justo a la finalización del campamento se hará entrega a los padres de una encuesta de satisfacción para recopilar las posibles oportunidades de mejora.

✓ Talleres de fin de semana:

Partimos de monitores, material, lugar,... para llevar a cabo el taller. Habrá uno mensual de octubre a junio. Existe variedad, cada mes es diferente, el listado de ellos se encuentra en el apartado de producto. El modo de publicitarlo es el mismo que el de los campamentos. El fin último de los talleres de fin de semana es involucrar a los padres en la educación de sus hijos. Los grupos serán aproximadamente de 20 personas. Al igual que en los dos casos anteriores se dará a los padres una encuesta de satisfacción para recopilar las posibles oportunidades de mejora.

5.3 Sistemas de gestión

Para desarrollar, analizar e implantar los procesos de los que está formada nuestra compañía dividimos los mismos en tres categorías:

- **Procesos Estratégicos:** todos aquellos que orientan y enfocan a la organización. Estos procesos con sus objetivos son:
 - ✓ **Desarrollar los proyectos educativos:** Elaborar el material docente necesario para llevar a cabo de un modo excelente los procesos clave/ operativos de Smiles Company.
 - ✓ **Gestionar la calidad de servicio:** Medir la satisfacción de todos los stakeholders de Smiles Company y en función de los resultados tomar las medidas necesarias para la mejora continua de la organización.
 - ✓ **Gestionar las relaciones con Stakeholders:** Elaborar toda la estrategia de marketing y comercial para conseguir el mayor nº de colegios que contraten nuestros productos/ servicios, y gestionar la imagen de marca de Smiles Company a través de las redes sociales y de modo físico.
 - ✓ **Establecer, desplegar y evaluar la estrategia:** diseñar la estrategia de la compañía y establecer las líneas guía necesarias para su consecución.
- **Procesos clave/ operativos:** son aquellos destinados a cubrir las necesidades y expectativas de los stakeholders, que irán vinculados a los objetivos estratégicos de la compañía, y que tienen como resultado (salida) el producto que ofrecemos. Estos procesos con sus objetivos son:
 - ✓ **Cursos trimestrales de clases extraescolares:** Desarrollar el talento mediante el despliegue de las ocho inteligencias múltiples promoviendo la emprendeduría desde edades tempranas en cursos trimestrales (24 horas).
 - ✓ **Talleres de fin de semana:** Involucrar a los padres en la educación de sus hijos mediante talleres de fin de semana. Tipos de actividades: talleres, mercadillos,...
 - ✓ **Campamentos de verano:** Desarrollar la creatividad e imaginación y fomentar el emprendimiento desde etapas tempranas. Se llevará a cabo mediante campamentos de verano de 15 días de duración.
- **Procesos soporte:** todos aquellos que aportan recursos a la organización. Estos procesos con sus objetivos son:
 - ✓ **Compras y contratación:** gestionar y dar soporte a todas las compras y contrataciones que tienen lugar en Smiles Company para proporcionar un servicio excelente a nuestros clientes.

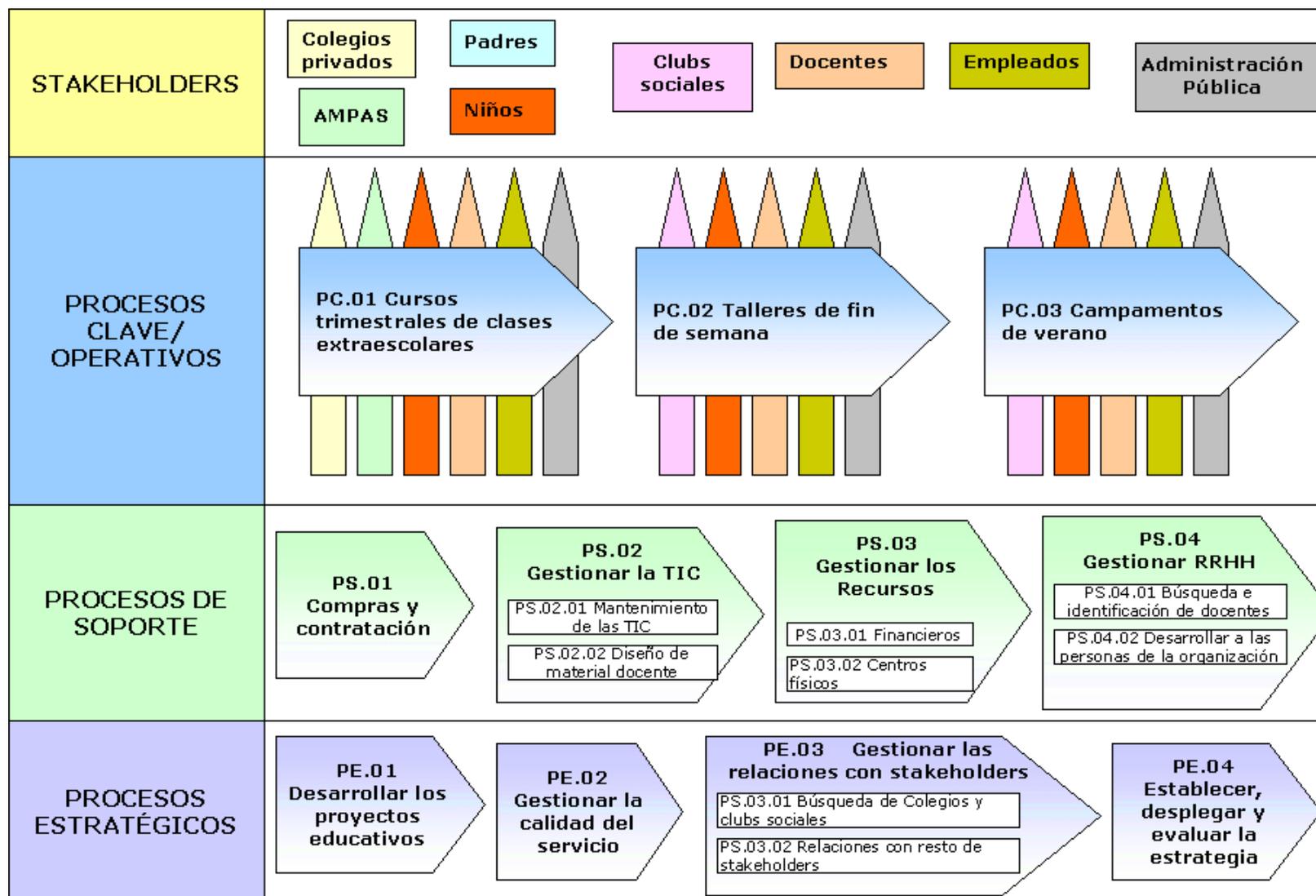


- ✓ **Gestionar las TIC:** Apoyar el desarrollo de los proyectos educativos cuando sea necesario y mantener el correcto funcionamiento de las TIC en Smiles Company.
- ✓ **Gestionar los recursos:** Alcanzar el objetivo económico fijado en el Plan Estratégico y gestionar de un modo excelente los alquileres y centros físicos (colegios y club sociales) de Smiles Company.
- ✓ **Gestionar los RRHH:** contratar a docentes de alta calidad y recocido prestigio y disponer de personas de alta cualificación y comprometidas con su trabajo.

Todos estos procesos están interrelacionados con nuestros Stakeholders del modo que se muestra en el Mapa de Procesos de Smiles Company.

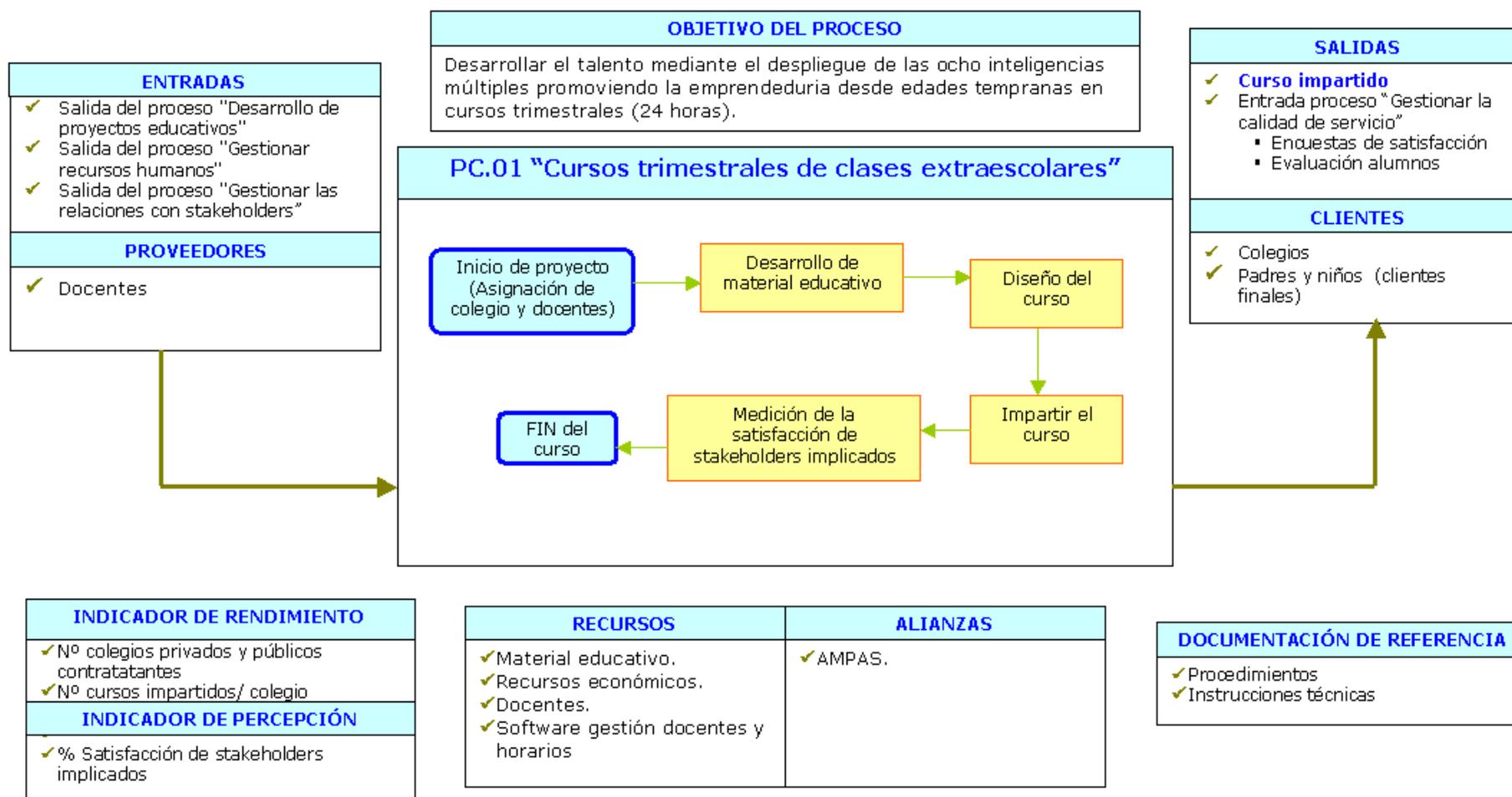
A continuación del Mapa de Procesos se presenta la ficha de proceso (entrada, salida, objetivo, indicador, recursos) para cada uno de ellos donde se muestra la interrelación entre todos.

5.3.1 Esquema general de procesos



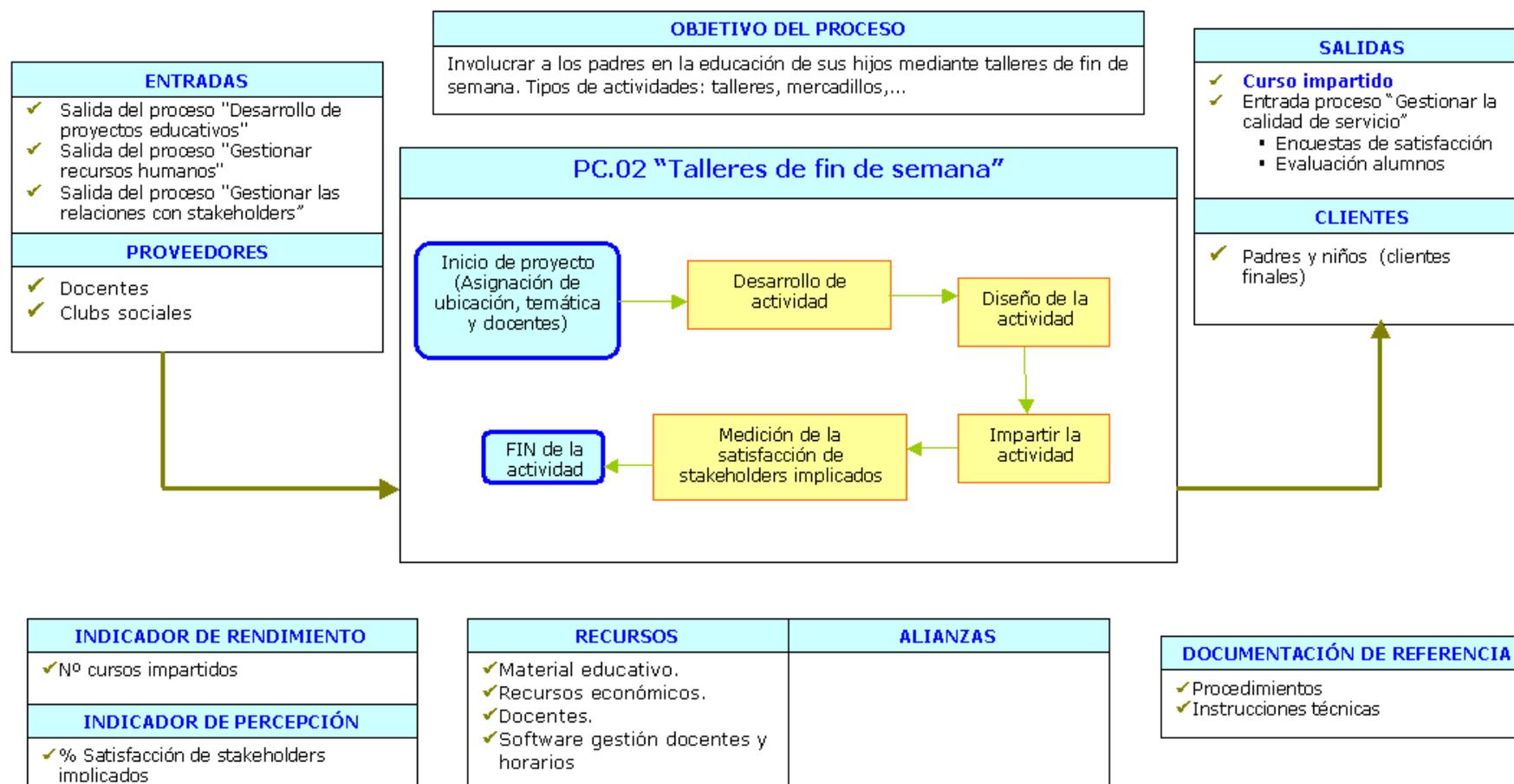
5.3.2 Cursos trimestrales de clases extraescolares

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PC.01	Cursos trimestrales de clases extraescolares	Responsable de educación y calidad	Director Ejecutivo	17/07/2012
			Marketing y Ventas	
			Recursos Humanos	REVISIÓN
			Innovación	0
			Financiero y Estrategia	



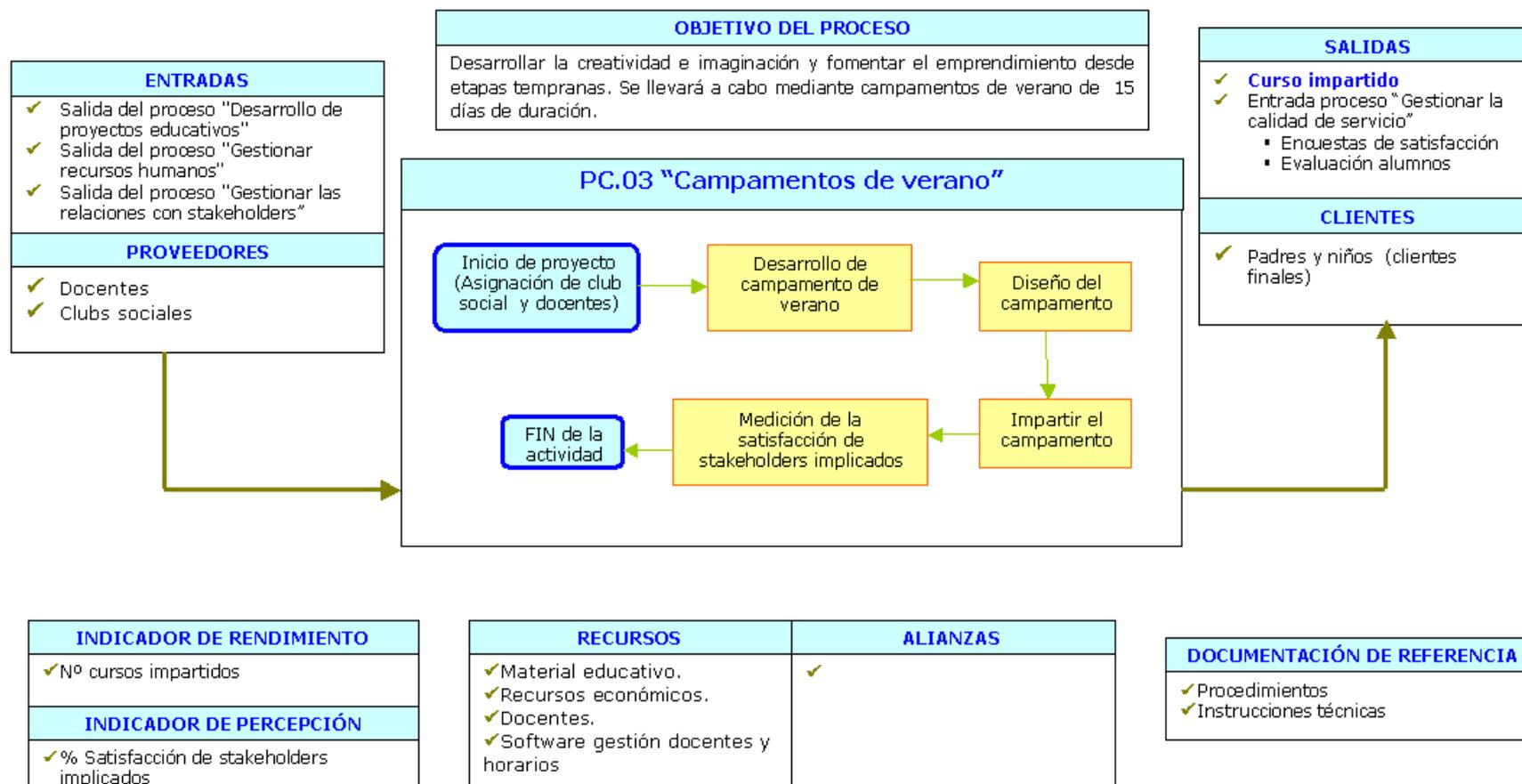
5.3.2.1 Talleres de fines de semana

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PC.02	Talleres de fin de semana	Responsable de educación y calidad	Director Ejecutivo	17/07/2012
			Marketing y Ventas	
			Recursos Humanos	REVISIÓN
			Innovación	0
			Financiero y Estrategia	



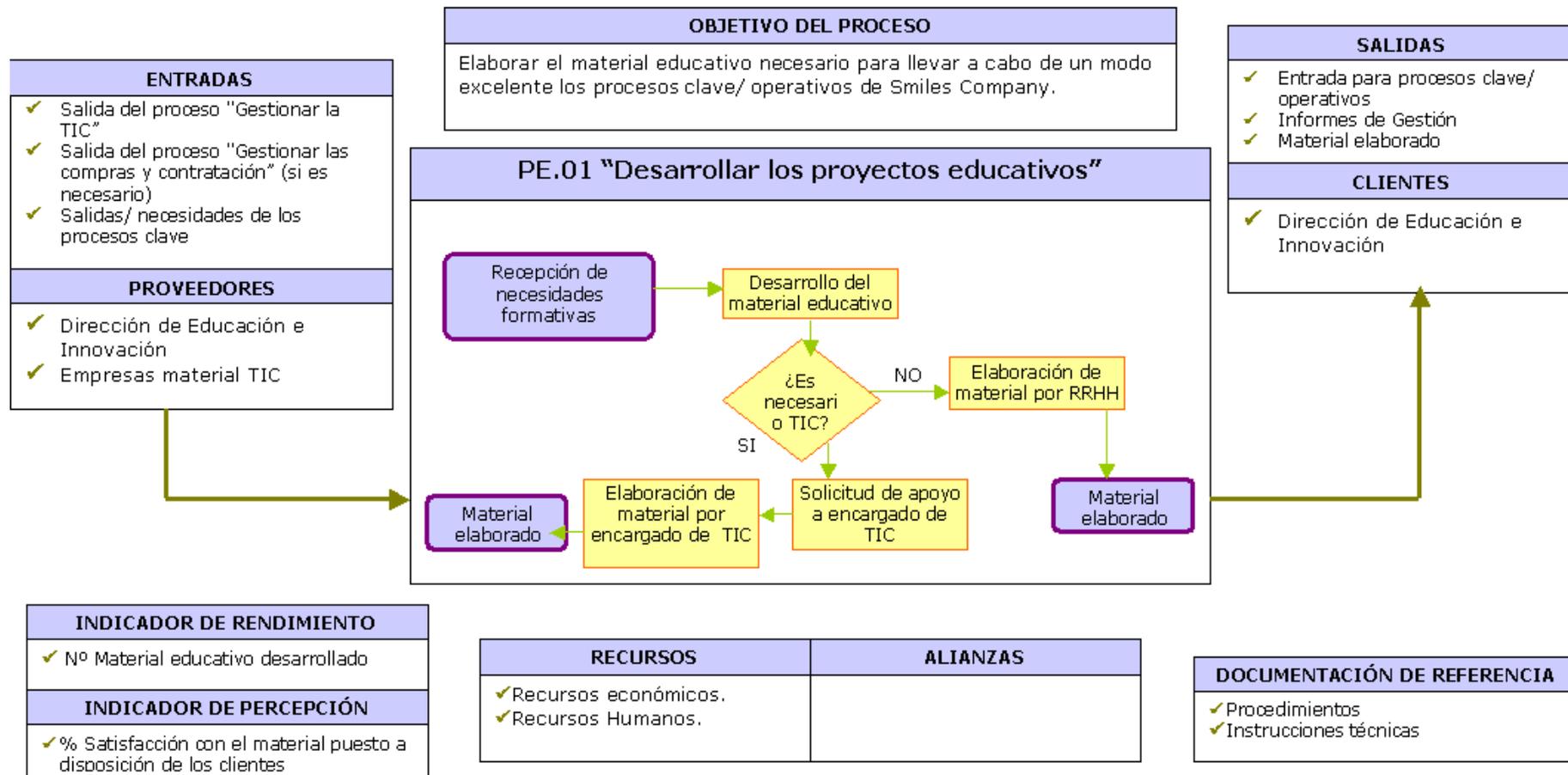
5.3.2.2 Campamentos de verano

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PC.03	Campamentos de verano	Responsable de educación y calidad	Director Ejecutivo	17/07/2012
			Marketing y Ventas	
			Recursos Humanos	REVISIÓN
			Innovación	0
			Financiero y Estrategia	



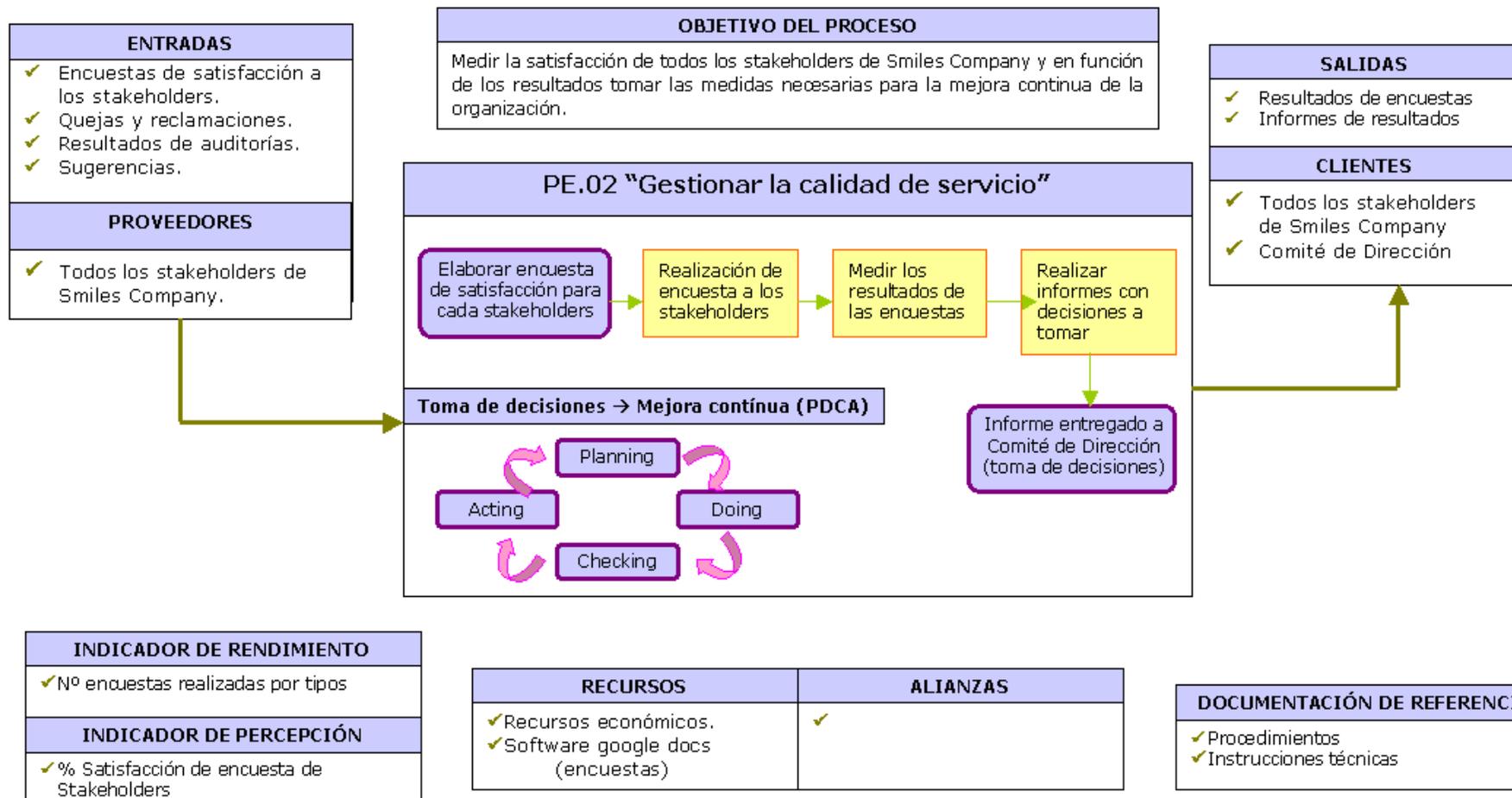
5.3.2.3 Desarrollar los proyectos educativos

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PE.01	Desarrollar los proyectos educativos	Responsable de innovación educativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Director Ejecutivo ✓ Responsable de RRHH 	17/07/2012
				REVISIÓN
				0



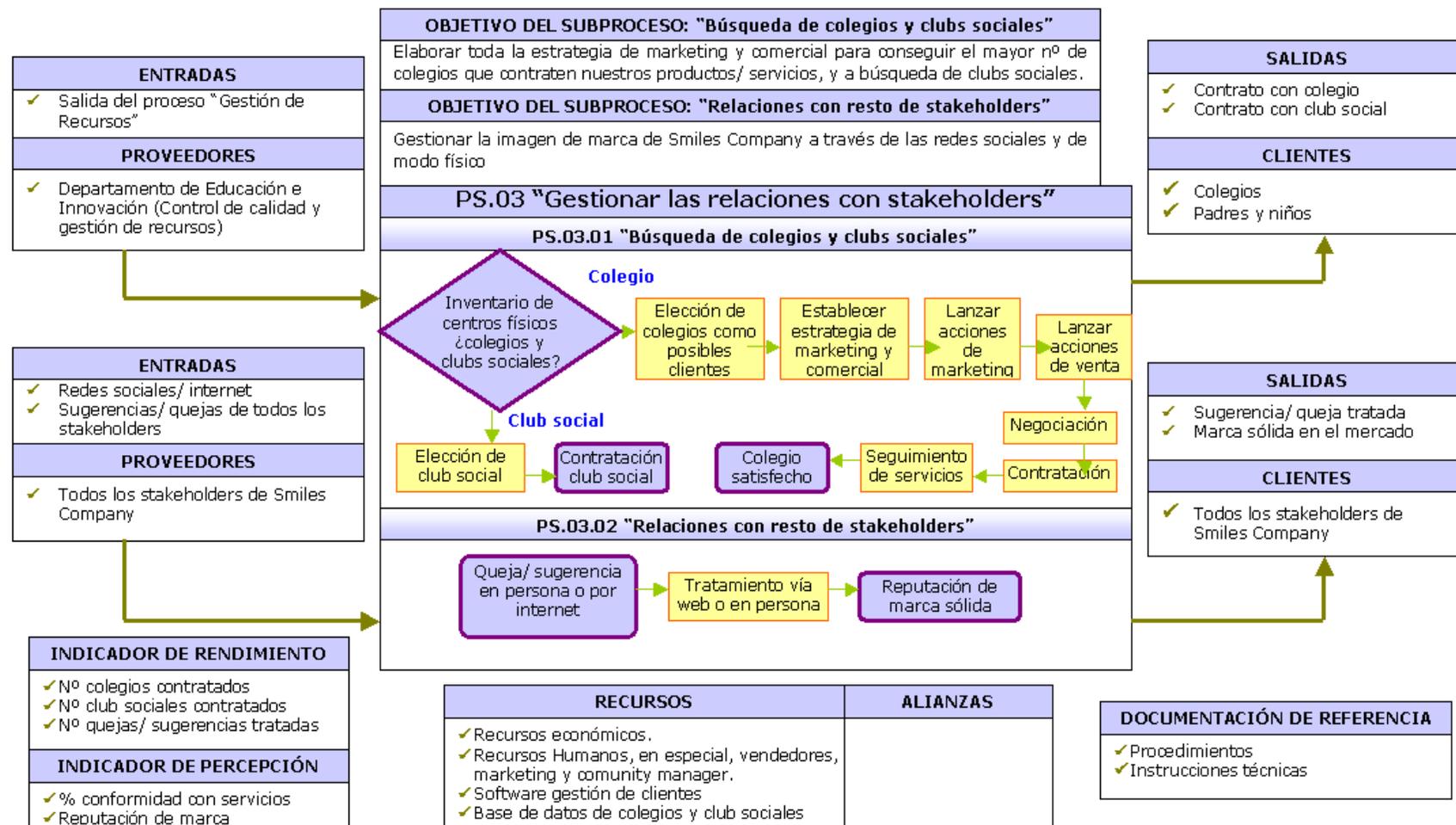
5.3.2.4 Gestionar la calidad de servicio

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PE.02	Gestionar la calidad de servicio	Responsable de innovación educativa	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0



5.3.2.5 Gestionar las relaciones con stakeholders

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PE.03	Gestionar las relaciones con stakeholders	Responsable de Marketing y Ventas	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0

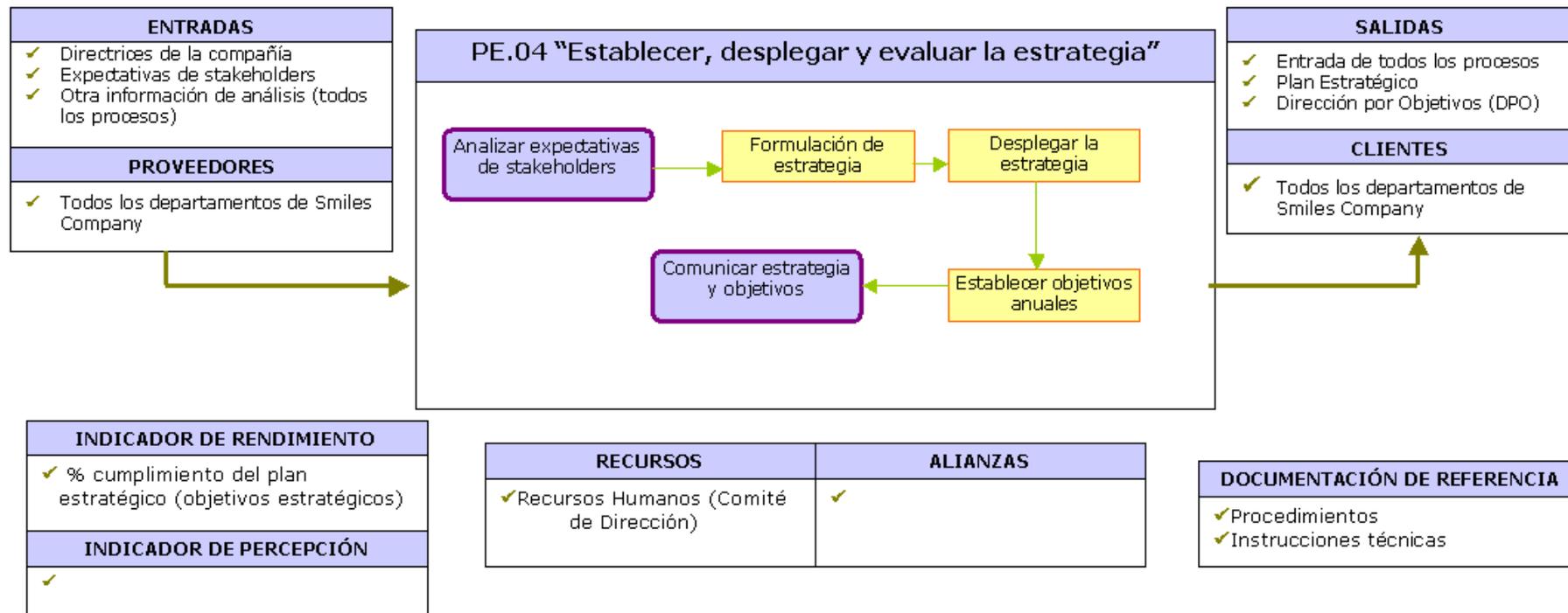


5.3.2.6 Establecer, desplegar y evaluar la estrategia

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PE.04	Establecer, desplegar y evaluar la estrategia	Director Ejecutivo	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0

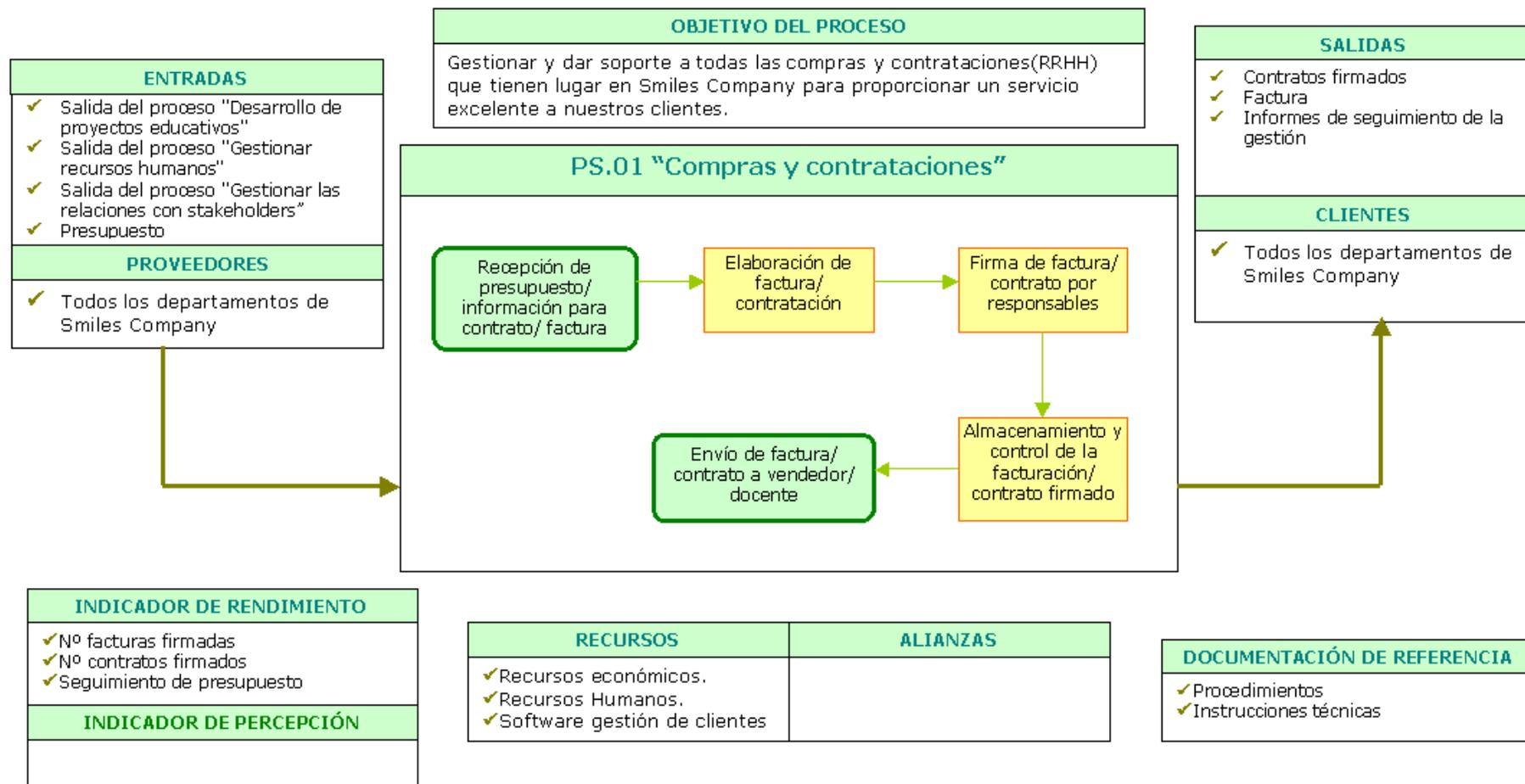
OBJETIVO DEL PROCESO

Diseñar la estrategia de la compañía y establecer las líneas guía necesarias para su consecución.



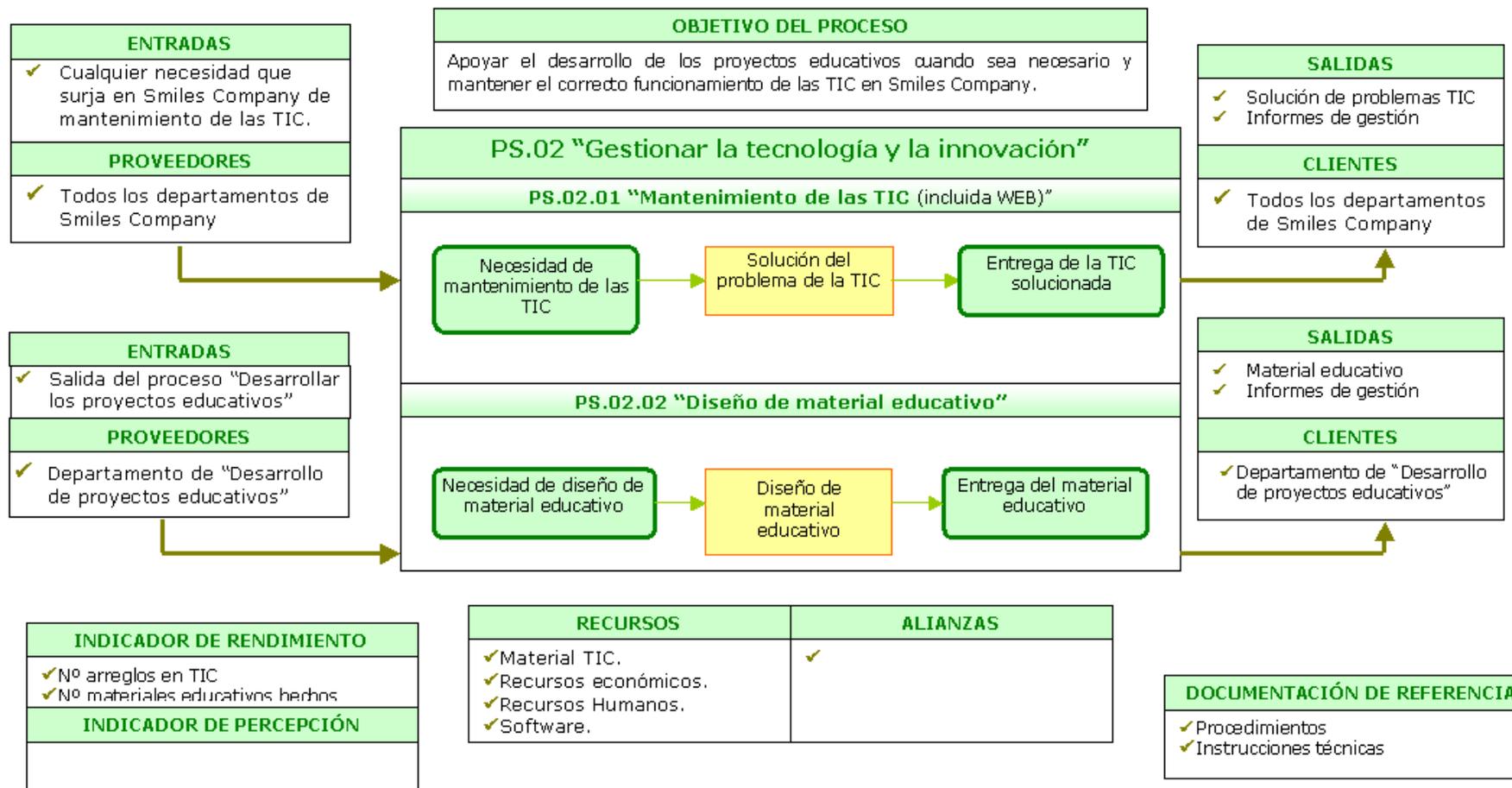
5.3.2.7 Compras y contratación

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PS.01	Compras y contratación	Director Ejecutivo	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0



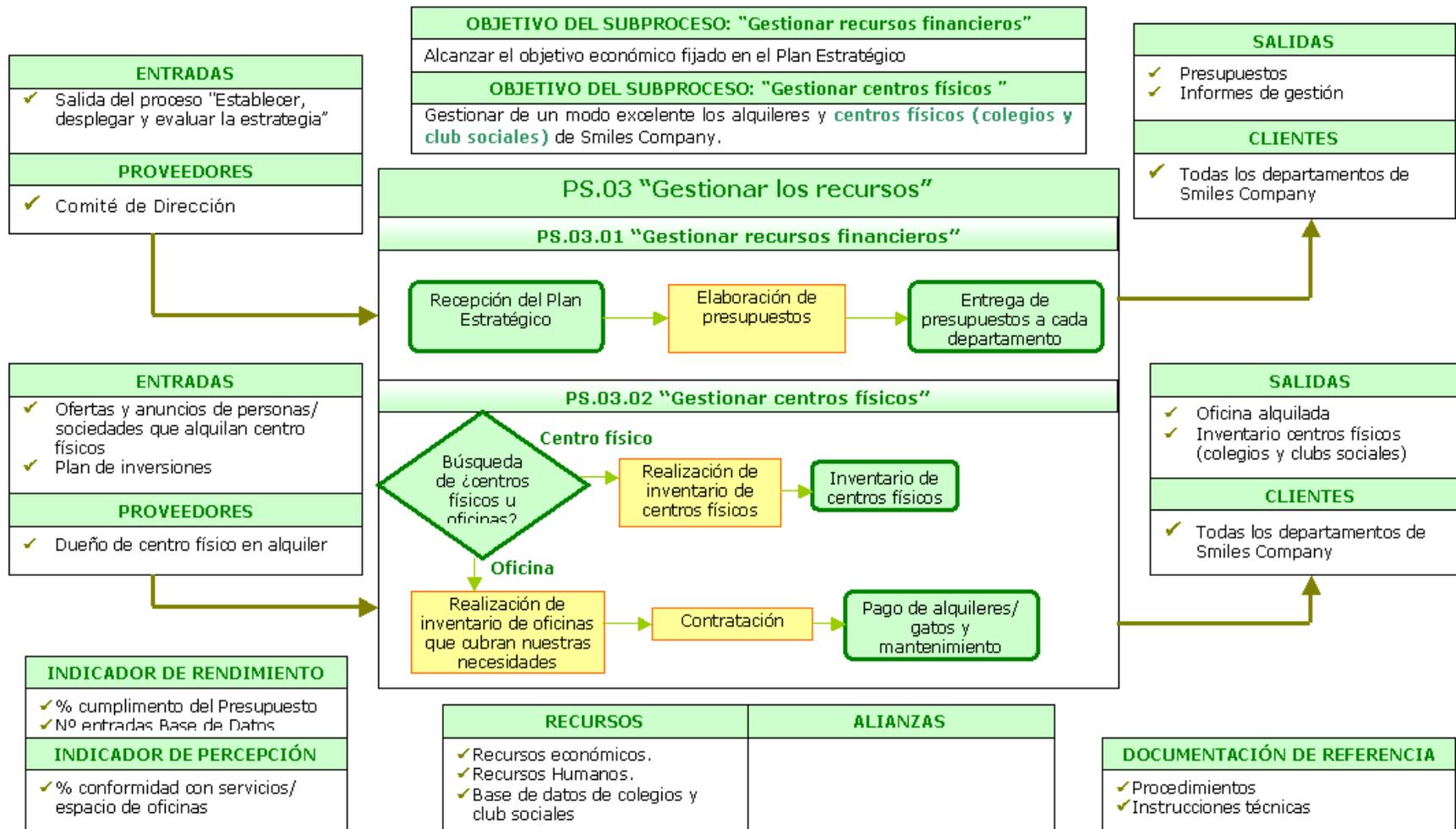
5.3.2.8 <Gestionar la tecnología y la innovación

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PS.02	Gestionar la tecnología y la innovación	Responsable de innovación educativa	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0



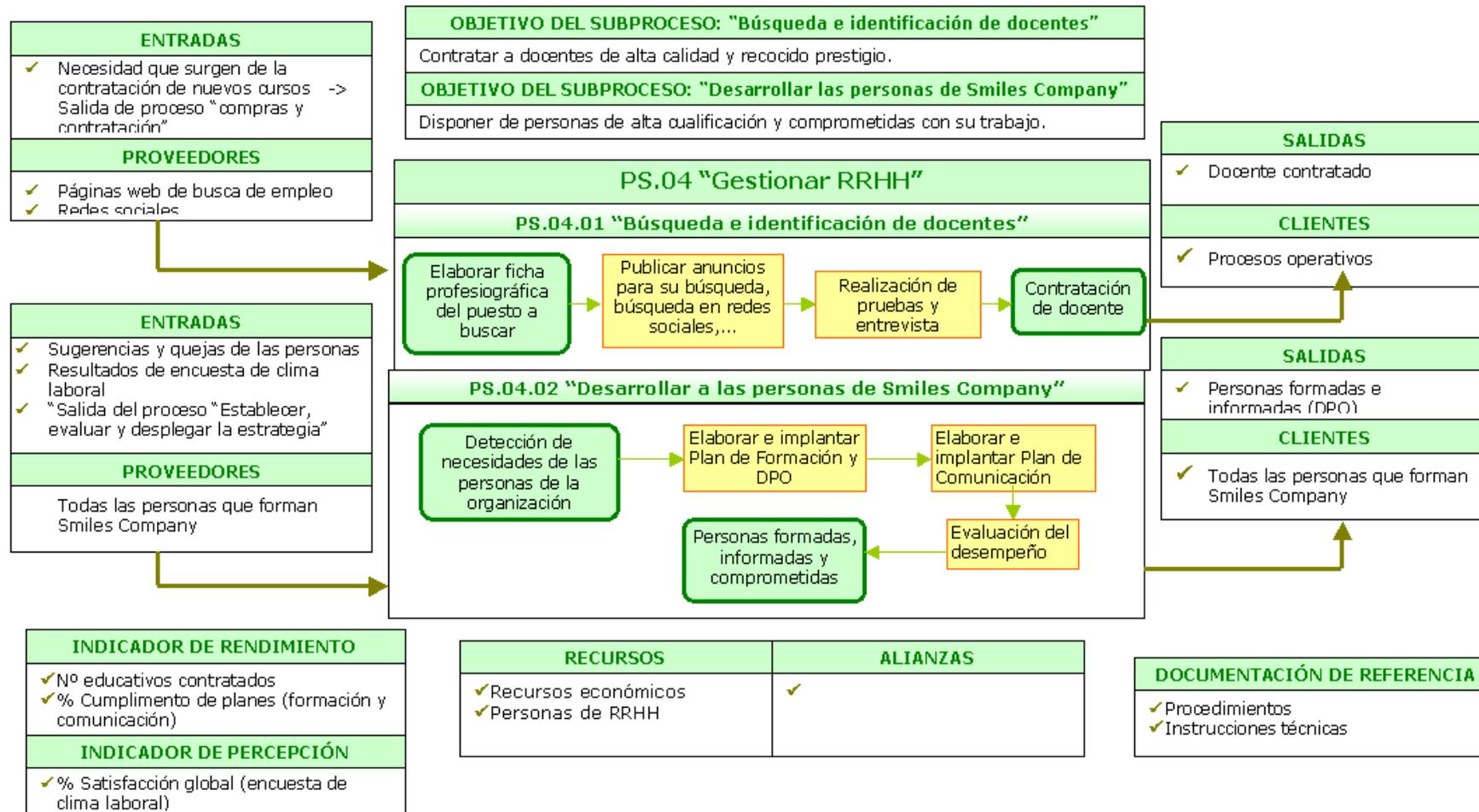
5.3.2.9 Gestionar los recursos

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PS.03	Gestionar los Recursos	Director Ejecutivo y Responsable de innovación educativa	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0



5.3.2.10 Gestionar los Recursos Humanos (RRHH)

CÓDIGO	NOMBRE PROCESO	PROPIETARIO	PARTICIPANTES	FECHA
PS.04	Gestionar RRHH	Responsable de RRHH	Todos los departamentos de Smiles Company	17/07/2012
				REVISIÓN
				0



5.3.3 Gestión de clientes

Para la gestión de clientes se ha decidido utilizar un CRM (Customer Relationship Management) comercial que ayude a mantener una base de datos de los clientes, ofrezca herramientas para lanzar campañas de ventas masivas y ayude a la gestión de los equipos de ventas a nivel territorial. Todas estas características, junto a otras muchas, las posee el software *SalesCloud* de la empresa *salesforce.com, inc.*¹⁸ cuya licencia Enterprise cuesta \$125 por usuario al mes.

5.3.4 Evolución y seguimiento de alumnos

La evolución positiva de los alumnos y su felicidad son los dos factores claves que harán que los clientes estén contentos con los productos y servicios. Para conseguir, no solo es necesario realizar un seguimiento de todos los alumnos y de los proyectos educativos, sino que también hay que ofrecer una educación personalizada. Esta educación personalizada no debe realizarse únicamente en un solo proyecto educativo al que el estudiante asista, sino que debe mantenerse a lo largo de todos los proyectos en los que participe independientemente del profesor que le imparta las clases. Para ello, los profesores deberán almacenar datos de su evaluación de los alumnos, su seguimiento y las propuestas más relevantes para potenciar sus capacidades. De esta forma futuros profesores podrán consultar la información de sus estudiantes antes de empezar los proyectos y ofrecer una educación más personalizada.

Dado que no existe ninguna herramienta con las características necesarias se subcontratará la creación de una aplicación web que permita consultar y actualizar estos datos a los docentes de forma remota. El coste de esta aplicación se estima en 10.000 € para una primera versión que cubra las necesidades mínimas y un coste mensual estimado de 2 € de mantenimiento.

5.3.5 Gestión de docentes y proyectos educativos

Dado que la empresa tiene diferentes productos que tienen a su vez diferentes proyectos educativos y que estos se ofrecen en forma de servicios temporales es necesaria una gestión del calendario de proyectos y de los docentes en plantilla. Se necesita una herramienta capaz de gestionar los calendarios y que sirva para asignar los docentes a los proyectos, además de contabilizar los alumnos de los proyectos. Para ello se hará uso del software *Softaula CRM Enterprise* de la empresa *Softaula*¹⁹ que tiene un coste de 800 € por usuario.

Si los docentes desean preparar documentos o es necesario compartir alguno con ellos se hará uso de Google Docs, incluido dentro del paquete de Google Apps que se mencionaba al principio del apartado.

5.3.6 Gestión de centros

Los productos de la empresa relativos a los campamentos de verano y los talleres de fines de semana requieren de un espacio para realizarse. Este espacio no está definido a priori y es necesario contratarlo antes de ofrecer el servicio. Como se hará uso de diferentes espacios en función de la actividad será necesaria una base de datos donde se encuentre la información de los espacios, su precio, disponibilidad, capacidad y datos de contacto para contratarlo. Para

¹⁸salesforce.com, inc. <http://www.salesforce.com/>

¹⁹Softaula S.L. <http://softaula.net/>

gestionar toda esta información se hará uso del software libre Libreoffice Base²⁰ que no tiene coste.

5.3.7 Presupuesto

Software	Usuarios	Coste
Google Apps	Toda el personal de la empresa	4 € por usuario al mes
SalesCloud	Responsable de marketing y ventas Promotores comerciales	\$ 125 al mes por usuario
Gestión de alumnos	Responsable de educación y calidad Responsable de innovación docente Docentes	10.000 € para desarrollarla y un coste estimado de 2 € al mes por usuario
Softaula CRM Enterprise	Responsable de educación y calidad Responsable de marketing y ventas	800 € por usuario
Libreoffice base	Gestión de centros	Software libre

Tabla 16: Presupuesto de programas informáticos

5.4 Plan de puesta en marcha

5.4.1 Planificación inicial

Para mostrar la planificación de puesta en marcha de Smiles Company se presenta el siguiente Cronograma.

A continuación del cronograma se presenta una tabla donde se encuentra asignados los recursos y coste económico de cada actividad.

²⁰LibreOffice <http://www.libreoffice.org/>

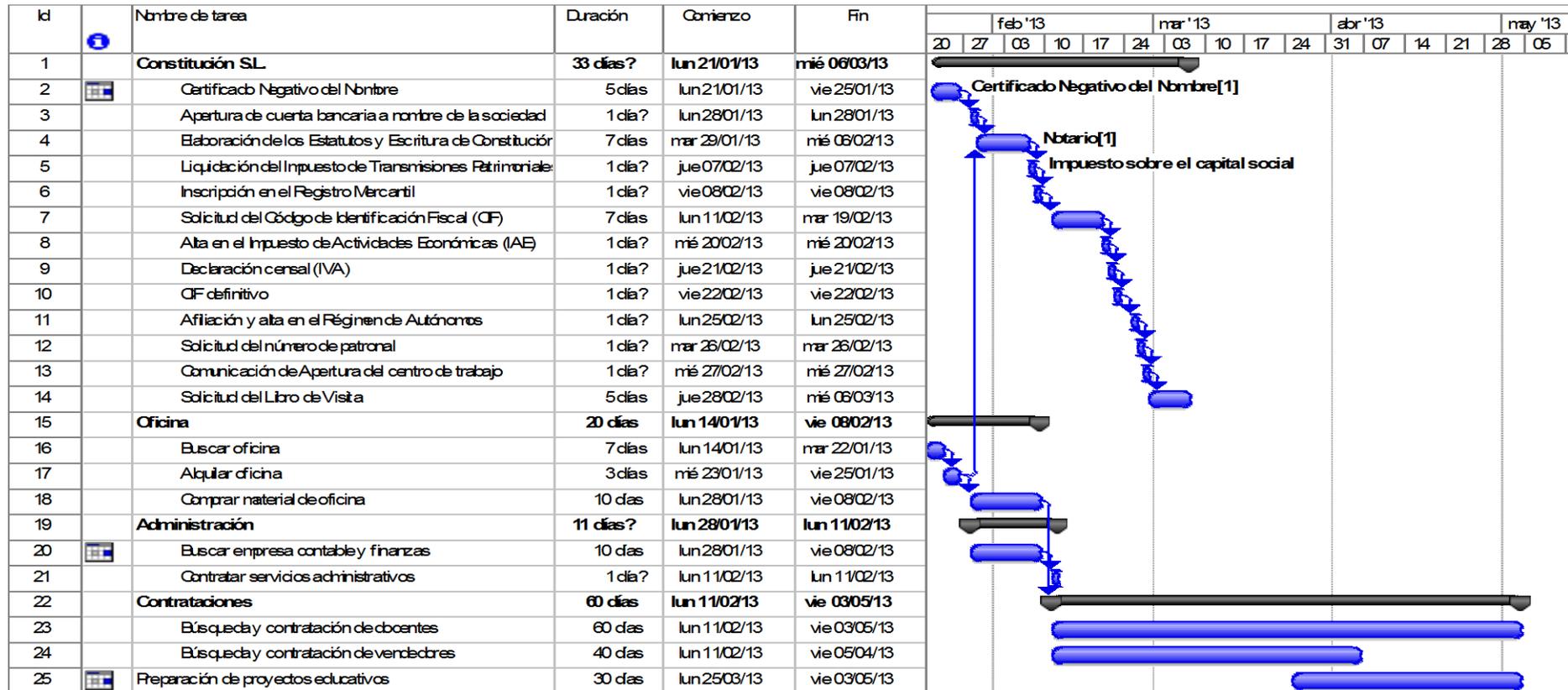


Tabla 17: Cronograma

CAPÍTULO 6

Plan de Recursos



6 Plan de recursos

6.1 Recursos materiales y licencias software

Para que los empleados de la empresa trabaja se deberá contar con el material básico de oficina: mesas, sillas, ordenadores y una impresora en red. Además también hará falta material fungible de bajo coste como folios, bolígrafos y otros suministros.

Concepto	Precio unitario	Duración de la inversión
Mesa	100 €	7 años
Silla	200 €	7 años
Ordenador portátil	600 €	4 años
Impresora en red	500 €	4 años
Suministros varios	1000 €	1 año

Tabla 18: Presupuesto estimado dedicado a la labor de innovación y desarrollo

Además de los recursos para la oficina también serán necesarios recursos para dar las clases de los proyectos educativos. Pero como no se conoce a priori las necesidades de cada proyecto educativo se ha decidido establecer un presupuesto por alumno para los diferentes servicios educativos de la compañía:

Concepto	Precio unitario
Presupuesto para proyectos de clases extraescolares	5 € (por curso al mes por alumno)
Presupuesto para proyectos de talleres de fin de semana	15 € (por taller por alumno)
Presupuesto para proyectos de campamentos de verano	50 € (por semana del campamento por alumno)

Tabla 19: Presupuesto estimado dedicado a dar las clases de los proyectos educativos

Las licencias software necesarias son en su mayoría para software en la nube, por lo que se paga mensualmente o software libre que no es necesario pagar. Existe un único software que tiene una licencia asociada y que se presupone que tendrá una vida de 5 años, al igual que la aplicación web hecha a medida. El presupuesto de las licencias software es:

Software	Usuarios	Coste
Google Apps	Toda el personal de la empresa	4 € por usuario al mes
SalesCloud	Jefe de ventas	\$ 125 al mes por usuario
Gestión de alumnos	Director de docencia Coordinador de proyectos Docentes Calidad	10.000 € para desarrollarla y un coste estimado de 2 € al mes por usuario
Softaula CRM Enterprise	Director de docencia Coordinador de proyectos	800 € por usuario
Libreoffice base	Gestión de centros	Software libre

Tabla 20: Presupuesto estimado dedicado a las licencias software.

6.2 Recursos humanos

6.2.1 Perfiles profesionales requeridos

Para el estadio inicial de la compañía donde sólo se va a operar en una zona geográfica y se requieren una serie de puestos de dirección y otros de operación. Los puestos directivos son:

- ✓ Director ejecutivo: líder de la compañía.
- ✓ Responsable de educación y calidad: supervisor de los proyectos educativos, su calidad, mejora y organización de los docentes.
- ✓ Responsable de recursos humanos: encargado de la contratación de docentes y promotores comerciales de la empresa, además de la relación con la gestoría y la asesoría jurídica.
- ✓ Responsable de marketing y ventas: coordinador de las ventas las campañas de marketing, la estrategia de ventas y marketing, los objetivos a alcanzar y la imagen de la empresa.

Los puestos más operativos de la compañía son los siguientes:

- ✓ Responsable de innovación educativa: encargado de la innovación de la metodología educativa.
- ✓ Docente contratado y docente autónomo: encargados de dar las clases a los alumnos.
- ✓ Monitor: ayudante de los docentes para cuidar de los niños en los campamentos y talleres.
- ✓ Promotores comerciales: encargados de visitar clientes y venderlos los productos.

En el anexo 10.5 se muestran unas tablas más detalladas de cada perfil, en cada tabla se incluye las funciones concretas del puesto, las competencias claves detectadas para el puesto y los conocimientos necesarios para poder llevar a cabo su trabajo.

Aunque en ocasiones anteriores, y posteriormente, se menciona al Responsable de Compras y al Community Manager, nos referimos a las funciones que ellos desempeñan. Las funciones del Responsable de Compras (descritas en los Anexos) serán tomadas por el Director Ejecutivo y las funciones del Community Manager será una función que se transmitirá a todos los trabajadores de Smiles Company, siendo el principal cometido del primer año del docente y de posteriores del Responsable de Innovación Educativa, que delegará adecuadamente.

6.2.2 Organigrama

6.2.2.1 Organigrama inicial

Los puestos de trabajo se organizarían como el organigrama que se muestra a continuación.

Cada elemento se corresponde con un puesto de trabajo, salvo los docentes y promotores comerciales que serán más de uno. Los cuadrados en rojo representan subcontratación de los servicios y seguramente requieran de más personas.

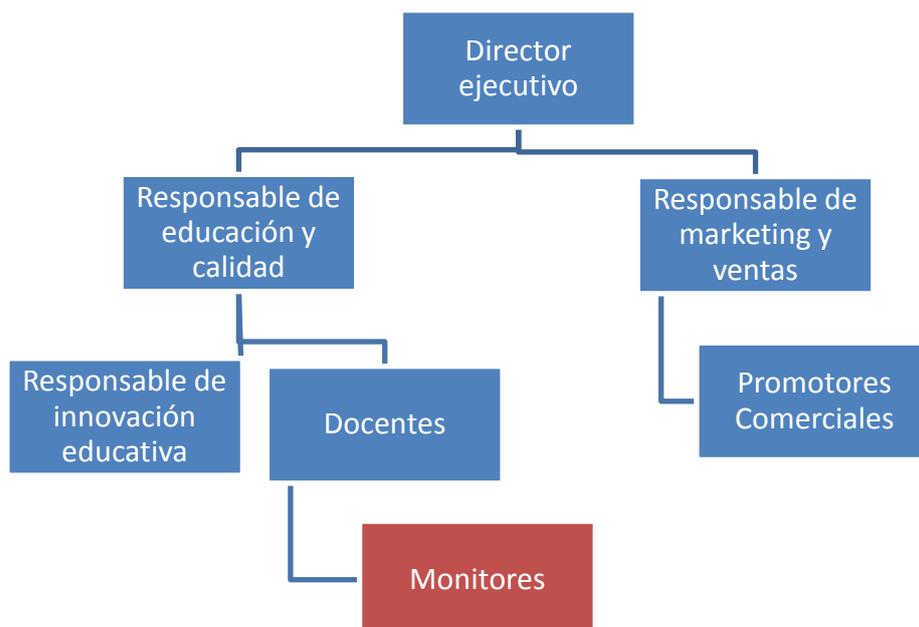


Gráfico 10: Organigrama Smiles Company

Debido a la estrategia de expansión seguida en Smiles Company para los próximos años el Organigrama tendrá la misma estructura, pero el número de recursos para soportar toda la estructura irá aumentando como se presenta en el apartado 6.2.2.3.

6.2.2.2 Servicios subcontratados

Los costes de externalizar la contabilidad y las finanzas son:

Concepto	Coste
Dar de alta a la empresa	150 € una vez
Notario para las actas de constitución	100 € una vez
Contabilidad y gestión de 20 nóminas	300 € mensuales
Preparación de cuentas anuales	150 € anuales
Asesoría jurídica	70 € anuales
Servicios de limpieza	192 € mensuales

Tabla 21: Costes de externalizar la contabilidad y las finanzas.

6.2.2.3 Evolución del personal de la empresa

La evolución del personal en la empresa será la que se muestra en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director Ejecutivo	1	1	1	1	1
Responsable de educación y calidad docente		1	1	1	1
Responsable de innovación educativa		0,8	1	1	1
Responsable de marketing y ventas		1	1	1	1
Docentes	1	1,4	3,3	5,3	7,3
Promotores Comerciales	1,8	3,3	5,3	8,4	10
Docentes de extraescolares	3,2	14,8	30	49,5	70,9
Docentes de campamentos	0,2	0,8	1,3	2,3	3,2
Docentes de talleres	0,2	0,8	1,3	2,3	3,2
Monitores	1	4,5	8	12,7	16,9
Total	8,4	30,3	54,3	85,8	116,2

Tabla 22: Evolución del personal de la empresa.

6.2.3 Política de contratación

Todos los trabajadores se contratarán bajo en *VII Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada*. En función del papel que desempeñen dentro de la compañía se clasificarán dentro de una categoría profesional, y por tanto su remuneración será superior a la fijada por dicho convenio. En el apartado de política de remuneración se detallarán los salarios brutos por categoría profesional y demás puestos de trabajo.

Por otro lado, y dado que nuestra empresa se dedicará a enseñanza y formación, el personal más importante serán los docentes. De ellos dependerá la calidad de la enseñanza y por eso es donde debemos hacer un máximo esfuerzo. Se contratarán docentes de máxima calidad, que podrán ser desde monitores hasta expertos en la materia. Para aquellos trabajadores que desempeñen otras funciones que no sean la docencia, y que no estén contemplados en ninguna categoría profesional la categoría profesional será la de titulado no docente.

Según el *VII Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no Reglada* (vigente desde el 1/01/2010 hasta el 31/12/2012; ver anexo 1.1), los trabajadores podrán ser contratados a tenor de cualquiera de las modalidades legales establecidas en cada momento y siempre se formalizará siguiendo las disposiciones legales vigentes.

La modales de contratación serán las siguientes:

- a) Contrato eventual por circunstancias de la producción: monitores para campamentos
- b) Contratos para la realización de una obra o servicio determinado
- c) Contrato de trabajo en prácticas

6.2.3.1 *Período de prueba*

El período de prueba que se establece para los trabajadores contratados según el presente convenio será de seis meses para los trabajadores con titulación universitaria o de grado, o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, y de dos meses para el resto de trabajadores. Dicho período se computará a efectos de antigüedad.

6.2.3.2 *Categorías y grupos profesionales*

El personal contratado del ámbito del Convenio se hará conforme a alguno de los siguientes grupos y categorías.

No se podrá contratar a un trabajador con categoría de Profesor auxiliar o adjunto si no se ha contratado previamente al menos un profesor con la categoría de Profesor Titular.

Se establecen los siguientes grupos profesionales:

Grupo I: Docentes:

- Profesor/a Titular
- Profesor/a de Taller
- Profesor/a Auxiliar o Adjunto/a
- Profesor/a Auxiliar «on line»
- Instructor/a o Experto/a
- Educador social

Grupo II: Administración:

- Jefe de Administración
- Oficial Administrativo de primera
- Oficial Administrativo de segunda
- Orientador profesional
- Auxiliar Administrativo
- Redactor/a-Corrector/a
- Agente Comercial
- Aprendiz-contratado/a para la formación

Grupo III: Servicios:

- Encargado/a de Almacén
- Empleado/a de Servicios Generales
- Auxiliar no docente
- Monitor-animador
- Aprendiz-contratado/a para la formación

Grupo IV: Titulados/as no docentes

6.2.3.3 *Jornada*

La jornada laboral anual máxima de los trabajadores contratados por el Convenio de Enseñanza no reglada será:

Grupo I: 1.446 horas

Grupos II, III y IV: 1.715 horas

Las horas de mera presencia se considerarán dentro de la jornada de trabajo efectivo, siempre que ésta así lo estime, y se dediquen a la realización de tareas docentes y de análoga naturaleza.

Para las actividades o programas socio-culturales y tiempo libre, y para atender necesidades de servicios o por razones técnicas u organizativas, podrán los trabajadores, excepcionalmente prestar sus servicios tanto en domingos, días festivos como en fiestas laborales u oficiales, siempre que dicha prestación haya sido pactada previamente por la empresa y los trabajadores afectados. Dichas horas se retribuirán, o en su caso compensarán, según hayan acordado empresa y trabajador, respetándose en todo caso el descanso semanal previsto en el artículo 37.1 del E.T.

En nuestro caso los profesores titulares estarán contratados *de lunes a viernes en jornadas de 4 horas diarias (20 horas semanales)*. De los 15 profesores que se estiman necesarios, 12 se contratarán a tiempo parcial y tres a tiempo total. Los profesores contratados a tiempo parcial realizarán una jornada de 20 horas semanales repartidas de lunes a viernes (5 horas diarias). Las cuatro horas de los viernes las dedicarán a la preparación de las clases de la siguiente semana y de lunes a jueves impartirán las clases. Los contratados a tiempo completo realizarán una jornada de 39 horas semanales, según establece el convenio. El resto del personal no docente estará contratado a jornada completa cumpliendo con la jornada anual laboral establecida en el convenio vigente (39 horas semanales), a excepción de los contratos de servicios generales que también serán a tiempo parcial.

6.2.3.4 Vacaciones

Todos los trabajadores afectados por el Convenio de Enseñanza No Reglada disfrutarán de un mes de vacaciones retribuidas al año o la parte proporcional al tiempo trabajado. Se disfrutarán en los períodos de menor actividad empresarial, preferentemente en verano. A tal efecto la empresa fijará con antelación de, al menos dos meses, el calendario, los turnos, etc.

El Grupo I, además disfrutará en Semana Santa y Navidad los días de vacaciones que la empresa conceda a sus alumnos. En caso de prestar servicios en Semana Santa y/o Navidad, el trabajador perteneciente a este grupo tendrá derecho a la compensación de dos días de permiso retribuido y un día para los que hubiesen dado clase en Semana Santa, fijándose por la empresa la fecha de disfrute de dichos días de permiso en función de las necesidades organizativas de la empresa.

Los Grupos II, III y IV en Semana Santa y Navidad los días en que la empresa suspenda sus actividades no docentes o, en cualquier caso, y como mínimo, cuatro días laborales al año.

6.2.4 Política de remuneración

El salario de los trabajadores del Convenio Colectivo de Enseñanza y Formación no reglada está formado por los siguientes conceptos:

- ✓ Salario base
- ✓ antigüedad o, en su caso, complemento de perfeccionamiento profesional
- ✓ resto de complementos que pudieran corresponderles

Se les abonará el salario mensual que corresponda a sus trabajadores en función del trabajo realizado dentro de los cinco días primeros de cada mes. Dicho salario lo percibirán los trabajadores en 14 mensualidades o en 12 si así se acuerda.

En la siguiente tabla se detalla el salario establecido para el año 2012 (incluido el plus transporte), en función de la jornada total anual máxima establecida por el convenio de enseñanza no reglada:

Puesto	Salario Bruto	Jornada Laboral	€/h
Director Ejecutivo	26.000 €	1715	
Responsable de educación y calidad docente	25.000 €	1715	
Responsable de innovación educativa	24.000 €	1715	
Responsable de marketing y ventas	24.000 €	1715	
Docentes	23.000 €	1715	
Promotores Comerciales	20.000 €	1715	
Docentes de extraescolares		36	25 €
Docentes de campamentos		90	25 €
Docentes de talleres		5	25 €
Monitores		5 / 90	9,91 €

Tabla 23: Política de remuneración.

6.2.4.1 Complemento de desarrollo y perfeccionamiento profesional

Con el objetivo de estimular la iniciativa de los trabajadores en la mejora de su formación y calidad en la prestación de servicios, así como servir de estímulo a su propio desarrollo profesional y económico, el trabajador, devengará un complemento por la formación y conocimientos adquiridos en cada período de 3 años, siempre que dicha formación sea organizada por la empresa o expresamente autorizada por la misma.

El trabajador tendrá derecho a la percepción del mencionado complemento siempre que acredite la realización, en los tres años anteriores, de:

- ✓ 30 horas de formación, para el grupo I.
- ✓ 15 horas de formación, para los grupos II y III.

- ✓ 10 horas de formación, para el grupo IV.

(Dichas horas tendrán la consideración de horas laborables.)

Si en los períodos de referencia el trabajador realiza más horas de las establecidas, éstas se computarán, teniendo como limite el 50% de las horas correspondientes para el período siguiente.

El importe del precitado complemento será el indicado en las correspondientes tablas salariales, establecidas en el artículo 28 del Convenio y se hará efectivo en la nómina del mes siguiente al vencimiento del correspondiente período.

Para los grupos I y II, el mencionado complemento no podrá superar el 30% del Salario Base correspondiente a cada categoría profesional, establecido en las tablas del convenio. Para el personal del grupo III, el complemento de desarrollo profesional no podrá superar el 40% del Salario Base correspondiente a cada categoría profesional, establecido en las tablas salariales del presente Convenio. Para el personal del grupo IV, el mencionado complemento no podrá superar el 50% del Salario Base correspondiente a cada categoría profesional, establecido en las tablas salariales del presente Convenio.

El Agente Comercial percibirá, además de su salario anual correspondiente, en concepto de comisión, la cantidad que individualmente pacte en su contrato de trabajo con la empresa.

Se estima una subida del salario del 1% para el año 2013, aunque esa revisión se negociará teniendo en cuenta la subida del IPC. *Plus extrasalarial de transporte*

Con independencia del salario, durante 11 meses, los trabajadores tendrán derecho a percibir un plus extrasalarial de transporte consistente en (para el año 2012):

- ✓ 115,31 euros/mes si tienen el 50 % o más de la jornada anual.
- ✓ 57,65 euros/mes si tienen menos del 50% y más del 25% de la jornada anual.
- ✓ 34,89 euros/mes si tienen el 25% o menos de la jornada anual.

6.2.5 Política de formación

Dentro de la empresa la formación debe ser considerada un instrumento para conseguir mayores niveles de calidad y competencia dentro del mercado laboral, pero también debe verse como una contribución al desarrollo personal y laboral de los/as trabajadores/as. Siguiendo en la línea de que el personal contratado este continuamente en formación la empresa facilitará a cada uno de los trabajadores un curso de formación al año. Estos cursos podrán ser on-line o presenciales.

En el sector de actividades extraescolares los/as trabajadores/as los profesores/as de actividades de apoyo curricular cuentan con magisterio o con el curso de adaptación pedagógica, y en el caso de los/as monitores/as con el título de monitor/a de ocio y tiempo libre.

El constante esfuerzo de renovación que demanda la actualidad socioeducativa y legal, hace necesario contar con servicios de asesoramiento experto que faciliten el trabajo de renovación.

Los temas de los cursos abarcarán desde cómo elaborar programaciones didácticas por competencias, organización y funcionamiento de centros educativos hasta nuevas tecnologías aplicadas a la educación. En función del perfil del trabajador se decidirá el curso a impartir. En el caso los/as monitores/as de ocio y tiempo libres la formación consistirá en cursos de dinamización de grupos y conocimientos de carácter pedagógico.

En estos cursos de perfeccionamiento que organice la empresa y, voluntariamente los trabajadores los realicen, los gastos de matrícula, desplazamiento, residencia y manutención, en su caso, correrán a cargo a la empresa.

Si el curso tuviera lugar dentro de la jornada laboral, estas horas serán computadas como jornada de trabajo efectivo dentro de la jornada anual.

La formación continua se efectuará según lo previsto en el Acuerdo Nacional de Formación para el Empleo para el sector de la enseñanza privada o el acuerdo que lo sustituya y vigente en cada momento.

CAPÍTULO 7

Plan Financiero



7 Plan financiero

7.1 Hipótesis

En el siguiente plan financiero de la compañía se han establecido las siguientes hipótesis de partida que son constantes durante los 5 años del plan de negocio:

- ✓ El IVA es del 21%
- ✓ El impuesto de sociedades es del 30%
- ✓ La retención media del IRPF es del 21%
- ✓ La seguridad social a cargo de la empresa es aproximadamente un 33% del salario bruto del empleado
- ✓ La seguridad social a cargo del empleado es aproximadamente un 7% del salario bruto del empleado
- ✓ Los productos educativos no llevan asociado IVA
- ✓ La liquidación del IVA es trimestral
- ✓ La liquidación del IRPF y la seguridad social es mensual.
- ✓ El patrimonio neto de la empresa ha de ser superior al 50% del capital social desembolsado por los accionistas, en caso contrario la empresa entra en causa de disolución.

Partiendo de estas hipótesis y con las necesidades de financiación de la empresa, se necesita aportar 220.000 € de inversión inicial. Toda esta inversión será en forma de capital social, ya que la estructura de costes y activos de Smiles Company requiere que así sea para no entrar en causa de disolución.

7.2 Cuenta de resultados anual

Durante los primeros meses de actividad de Smiles Company se realiza una fuerte inversión en captación de clientes. Comenzando las ventas recurrentes en el octavo mes de actividad. Esto deriva en un resultado significativamente negativo en el primer año de actividad. En el segundo año las ventas empiezan a ser constantes mes a mes, aunque ligeramente inferiores en verano, porque sólo se realizan campamentos, y nulas en septiembre, por no haber comenzado aún el curso escolar. En años sucesivos las ventas van incrementándose debido al plan de expansión que se lleva a cabo.

La mayor parte de los ingresos de Smiles Company se deben a las actividades extraescolares (un 80% del total). Al ser una empresa de servicio que desarrolla su actividad en centros ajenos su principal coste es de recursos humanos (35% sobre ventas).

Las ventas dejan un margen bruto del 48% que se utiliza para cubrir los costes comerciales, marketing, desarrollo e innovación y estructurales. La mayor parte de los costes de los dos primeros años son para generar clientes (costes comerciales y de marketing). Cuando la

empresa empieza a ser solvente se aumentan la inversión llevada a cabo en desarrollo e innovación, llegando a ser este gasto superior al marketing en el quinto año. Los costes de estructura comienzan siendo elevados en comparación al resto pero van disminuyendo significativamente cada año al aumentar las ventas.

Debido a la carencia de activos que tengan que ser financiados, la gran inversión que hay que realizar para captar clientes y la legislación actual (que obliga a una empresa a disolverse si el patrimonio neto es inferior al 50% del capital social desembolsado), la empresa se ve obligada a obtener toda su financiación del capital social. No se solicita ningún préstamo bancario y por ello los gastos financieros son nulos.

El hecho de ser una empresa de servicios para el cliente final hace que la empresa tenga una alta rotación en el periodo medio de cobro comparado con el de pago. Esto permite a la empresa obtener parte de su financiación a corto plazo de este desfase. Otro factor a tener en cuenta en la financiación a corto plazo es que la empresa ofrece servicios exentos de IVA (por legislación los servicios de educación carecen de IVA) pero realiza sus compras con IVA.

7.2.1 Mensual del primer año

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	0 €	0 €	0 €	0 €	31.500 €	0 €	0 €	26.912 €	26.912 €	27.712 €	42.400 €	42.400 €
Coste de ventas	0 €	0 €	0 €	0 €	15.733 €	0 €	0 €	13.768 €	14.393 €	14.924 €	22.350 €	21.741 €
MARGEN BRUTO	0 €	0 €	0 €	0 €	15.767 €	0 €	0 €	13.144 €	12.519 €	12.788 €	20.050 €	20.659 €
Costes fijos	11.385 €	12.286 €	12.295 €	20.703 €	12.312 €	12.320 €	23.929 €	21.933 €	15.542 €	26.224 €	14.232 €	14.391 €
EBITDA	-11.385 €	-12.286 €	-12.295 €	-20.703 €	3.455 €	-12.320 €	-23.929 €	-8.789 €	-3.023 €	-13.436 €	5.818 €	6.267 €
Amortización												4.718 €
EBIT	-11.385 €	-12.286 €	-12.295 €	-20.703 €	3.455 €	-12.320 €	-23.929 €	-8.789 €	-3.023 €	-13.436 €	5.818 €	1.549 €
Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BAI	-11.385 €	-12.286 €	-12.295 €	-20.703 €	3.455 €	-12.320 €	-23.929 €	-8.789 €	-3.023 €	-13.436 €	5.818 €	1.549 €

7.2.2 Anual de los cinco primeros años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	197.836,00 €	921.724,00 €	1.807.264,00 €	3.004.648,00 €	4.264.388,00 €
Coste de ventas	102.910,08 €	477.411,30 €	932.460,96 €	1.548.073,16 €	2.194.453,44 €
MARGEN BRUTO	94.925,92 €	444.312,70 €	874.803,04 €	1.456.574,84 €	2.069.934,56 €
Costes fijos	197.551,54 €	432.781,81 €	633.057,37 €	888.732,84 €	1.081.715,31 €
EBITDA	-102.625,62 €	11.530,89 €	241.745,67 €	567.842,00 €	988.219,24 €
Amortización	4.718,10 €	7.744,88 €	8.584,17 €	9.469,88 €	10.365,71 €
EBIT	-107.343,71 €	3.786,01 €	233.161,50 €	558.372,12 €	977.853,53 €
Financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
BAI	-107.343,71 €	3.786,01 €	233.161,50 €	558.372,12 €	977.853,53 €
Impuesto sociedades	-32.203,11 €	1.135,80 €	69.948,45 €	167.511,64 €	293.356,06 €
Crédito fiscal	0,00 €	32.203,11 €	31.067,31 €	0,00 €	0,00 €
BDI	-107.343,71 €	3.786,01 €	194.280,36 €	390.860,48 €	684.497,47 €

7.3 Cuenta de Gestión

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	197.836,00 €	921.724,00 €	1.807.264,00 €	3.004.648,00 €	4.264.388,00 €
<i>Recursos humanos</i>	70.396,74 €	327.082,96 €	646.165,96 €	1.069.983,16 €	1.523.021,78 €
<i>Recursos materiales</i>	32.513,33 €	150.328,33 €	286.295,00 €	478.090,00 €	671.431,67 €
Margen bruto	94.925,92 €	444.312,70 €	874.803,04 €	1.456.574,84 €	2.069.934,56 €
<i>Costes comerciales</i>	58.681,63 €	108.924,77 €	178.323,00 €	288.727,72 €	352.855,39 €
<i>Costes marketing</i>	50.291,91 €	89.337,21 €	136.248,87 €	204.267,46 €	262.347,25 €
<i>Costes desarrollo e innovación</i>	32.590,00 €	80.275,83 €	150.337,50 €	221.066,67 €	289.246,67 €
<i>Costes estructura</i>	56.184,00 €	154.440,00 €	168.344,00 €	174.867,00 €	177.462,00 €
EBITDA	-102.821,62 €	11.334,89 €	241.549,67 €	567.646,00 €	988.023,24 €
<i>Inversiones y amortizaciones</i>	4.718,10 €	7.744,88 €	8.584,17 €	9.469,88 €	10.365,71 €
Margen neto	-107.539,71 €	3.590,01 €	232.965,50 €	558.176,12 €	977.657,53 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Costes directos</i>	52,0%	51,8%	51,6%	51,5%	51,5%
<i>Recursos humanos</i>	35,6%	35,5%	35,8%	35,6%	35,7%
<i>Recursos materiales</i>	16,4%	16,3%	15,8%	15,9%	15,7%
Margen bruto	48,0%	48,2%	48,4%	48,5%	48,5%
<i>Costes indirectos</i>	102,3%	47,8%	35,5%	29,9%	25,6%
<i>Costes comerciales</i>	29,7%	11,8%	9,9%	9,6%	8,3%
<i>Costes marketing</i>	25,4%	9,7%	7,5%	6,8%	6,2%
<i>Costes desarrollo e innovación</i>	16,5%	8,7%	8,3%	7,4%	6,8%
<i>Costes estructura</i>	28,4%	16,8%	9,3%	5,8%	4,2%
EBITDA	-52,0%	1,2%	13,4%	18,9%	23,2%
<i>Inversiones y amortizaciones</i>	2,4%	0,8%	0,5%	0,3%	0,2%
Margen neto	-54,4%	0,4%	12,9%	18,6%	22,9%

7.4 Balance

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
ACTIVO	220.000,00 €	183.090,03 €	283.076,26 €	595.602,53 €	1.145.059,12 €	1.951.823,90 €	1.386.080,62 €
Activo fijo	16.400,00 €	17.548,57 €	26.753,69 €	25.669,52 €	22.399,64 €	19.492,26 €	19.492,26 €
<i>Inmovilizado neto</i>	16.400,00 €	17.548,57 €	26.753,69 €	25.669,52 €	22.399,64 €	19.492,26 €	19.492,26 €
Activo circulante	203.600,00 €	165.541,46 €	256.322,57 €	569.933,00 €	1.122.659,48 €	1.932.331,64 €	1.366.588,35 €
<i>Existencias</i>							
<i>Cientes</i>		12.820,80 €	35.404,80 €	64.528,80 €	103.329,60 €	135.679,20 €	
<i>Hacienda deudora</i>	3.444,00 €	29.062,92 €	95.235,53 €	204.850,95 €	377.555,55 €	609.960,16 €	609.960,16 €
<i>Tesorería</i>	200.156,00 €	123.657,74 €	125.682,24 €	300.553,25 €	641.774,33 €	1.186.692,28 €	756.628,19 €
PASIVO	220.000,00 €	183.090,03 €	283.076,26 €	595.602,53 €	1.145.059,12 €	1.951.823,90 €	1.386.080,62 €
Patrimonio Neto	220.000,00 €	112.656,29 €	116.442,30 €	310.722,66 €	701.583,14 €	1.386.080,62 €	1.386.080,62 €
<i>Capital</i>	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €	220.000,00 €
<i>Reservas</i>		0,00 €	-107.343,71 €	-103.557,70 €	90.722,66 €	481.583,14 €	1.166.080,62 €
<i>Resultado</i>		-107.343,71 €	3.786,01 €	194.280,36 €	390.860,48 €	684.497,47 €	
<i>Subvenciones</i>							
Pasivo no corriente							
<i>Deuda con bancos</i>							
Pasivo circulante		70.433,74 €	166.633,96 €	284.879,87 €	443.475,98 €	565.743,29 €	
<i>Proveedores</i>		51.442,20 €	112.411,80 €	195.846,74 €	308.898,33 €	393.601,33 €	
<i>Deuda con bancos</i>							
<i>Hacienda acreedora</i>		11.265,58 €	32.683,56 €	53.828,91 €	81.441,15 €	104.686,50 €	
<i>Organismo seg social</i>		7.725,97 €	21.538,60 €	35.204,22 €	53.136,50 €	67.455,45 €	

7.5 Ratios financieros de interés

Smiles Company requiere de una inversión inicial de 220.000 € totalmente aportados como capital social para poder llevar a cabo su actividad. El negocio empieza a ser rentable en el noveno mes del primer año y la inversión se recupera en el noveno mes del segundo año.

El valor neto de la compañía con cierre al finalizar el quinto año con una tasa de descuento del 12%²¹ es de 145.951 €. La tasa interna de retorno para el quinto año se sitúa en el 27% mientras que la rentabilidad media sobre la inversión en los cinco años es del 106%.

VAN	145.951 €
TIR	27%
ROI	106%
PayBack	2 años y 9 meses
Break Even	1 año y 9 meses

La rentabilidad de la empresa es creciente a lo largo de los años, debido principalmente al aumento de personal que incrementan las ventas y absorben mejor los costes fijos de la empresa. De hecho, las ventas y coste por empleado son relativamente constantes a partir del segundo año.

El apalancamiento en general es bastante bajo a lo largo de los años, salvo en el segundo año. La liquidez por su parte es muy alta debido principalmente a que el principal activo es la tesorería.

Ratios Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROS	-54,26%	0,41%	12,90%	18,58%	22,93%
ROA	-58,63%	1,34%	39,15%	48,76%	50,10%
ROE	-95,28%	3,25%	62,53%	55,71%	49,38%

Análisis vertical de la cuenta de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aprovisionamientos	58,70%	32,35%	28,47%	27,16%	25,78%
Gastos de personal	93,17%	66,40%	58,16%	53,94%	51,05%
Amortizaciones	2,38%	0,84%	0,47%	0,32%	0,24%

²¹ WACC calculado con una prima de rentabilidad del activo libre de riesgo del 4,5%, una prima de riesgo de mercado del 5% y un coeficiente beta de 1,5. El interés bancario del 6,5% no afecta debido a que no hay deuda bancaria.

Ratios de productividad del personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas por empleado	23.613 €	30.442 €	33.277 €	35.024 €	36.692 €
Coste por empleado	12.283 €	15.768 €	17.169 €	18.045 €	18.882 €
EBIT por empleado	-12.812 €	125 €	4.293 €	6.509 €	8.414 €

Análisis de solvencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Apalancamiento	0,63	1,43	0,92	0,63	0,41
Fondo de maniobra	95.108 €	89.689 €	285.053 €	679.184 €	1.366.588 €
Índice de liquidez general	2,35	1,54	2,00	2,53	3,42

CAPÍTULO 8

Plan de Contingencias



8 Plan de contingencias

8.1 Puntos críticos y Escenarios alternativos

A continuación se va a pasar a analizar las situaciones que pueden darse en el caso que no se alcancen los objetivos establecidos. Para cada una de ellas se plantearán las posibles acciones que se pueden llevar a cabo para revertir la situación o mitigar su impacto, junto con los recursos necesarios para ponerlo en marcha. Dicho plan llevará asociado un coste que tendrá que estar contemplado en el caso que tengan que tener que ser activadas.

CONTINGENCIA 2 Excesiva rotación de personal docente

DESCRIPCIÓN Una de las claves de nuestro negocio es que los padres confíen a sus hijos a nuestros docentes, por ello los docentes deben de mantenerse trabajando con nosotros para que la fidelidad de los padres con el servicio se mantenga.

ACCIONES

- ✓ Desarrollo de Planes de Desarrollo Profesional individuales.
- ✓ Tener incentivos con aquellos docentes que alcancen una fidelidad del 100%.

CUÁNDO ACTUAR En el caso que la rotación de nuestros docentes sea mayor al 3%.

COSTE Los costes en este caso que acarrearía las opciones planteadas es de 2.000€ (ello dependerá del grado de fidelidad que alcancen los docentes)

CONTINGENCIA 3 No alcanzar el número de clientes objetivo

DESCRIPCIÓN Se ha planteado un objetivo conservador a la hora de fijar un número de clientes, pero puede suceder que no se alcance.

ACCIONES

- ✓ Formación a promotores comerciales
- ✓ Promociones 2x1 a las familias con 2 hijos o más que quieran inscribir a sus hijos en nuestras actividades.
- ✓ Promociones de descuento en el caso de que repitan nuestros servicios.
- ✓ Concursos de creatividad con premios de curso en las redes sociales para ganar notoriedad.
- ✓ Aumentar el número de talleres de padres e hijo como herramienta promocional para captar clientes.
- ✓ Aumentar la presencia en redes sociales (Community Manager)

CUÁNDO ACTUAR En el caso que el número de clientes se encuentre un 15% por debajo del valor marcado

COSTE Se estima. el coste del conjunto de estas acciones en 20.000€

CONTINGENCIA 4 Baja Satisfacción de Clientes

DESCRIPCIÓN Al finalizar cada uno de nuestros servicios se da una encuesta de satisfacción a los padres para conocer su grado de conformidad con el servicio y recopilar posibles oportunidades de mejora. Puede ser que los resultados no sean los que se hayan planteado como objetivos.

- ACCIONES**
- ✓ Formación a docentes
 - ✓ Tener en cuenta todas las sugerencias de padres, hijos y docentes que recopilaremos en las encuestas.
 - ✓ Aumentar la presencia en redes sociales (Community Manager)

CUÁNDO ACTUAR En el caso que el valor se encuentre un 15% por debajo del valor marcado

COSTE Se estima el coste del conjunto de estas acciones en 6.000€. Este coste dependerá de las sugerencias y mejoras que recopilaremos en las encuestas.

CONTINGENCIA 5 No conseguir alianzas con universidades

DESCRIPCIÓN Un pilar de nuestro negocio es la innovación de nuestra metodología. Para ello tenemos que llevar a cabo proyectos con universidades, puede suceder que las universidades no las interese trabajar con nosotros.

- ACCIONES**
- ✓ Buscar otras universidades que quieran colaborar con nosotros.
 - ✓ Crear una imagen de marca más sólida para poder conseguir más fácilmente alianzas.

CUÁNDO ACTUAR En el caso que el valor se encuentre un 15% por debajo del valor marcado

COSTE Se estima el coste del conjunto de estas acciones en 10.000€, como inversión para conseguir una imagen de marca más sólida en internet.

CONTINGENCIA 6 **Que nuestro negocio no alcance la repercusión esperada.**

DESCRIPCIÓN Un pilar de nuestro negocio es la innovación por ello tenemos una página web muy activa que recoja todas las últimas novedades en educación. Puede suceder que nuestra web se convierta en una más de las cientos que hay y no tenga la repercusión que queremos.

- ACCIONES**
- ✓ Aumentar el número de concursos de creatividad con premios de curso en las redes sociales para ganar notoriedad.
 - ✓ Aumentar el número de post sobre educación.
 - ✓ Aumentar la presencia en redes sociales (Community Manager)

CUÁNDO ACTUAR En el caso que el valor se encuentre un 15% por debajo del valor marcado (en número de visitas a la web. Menciones en twitter,..)

COSTE Se estima el coste del conjunto de estas acciones en 15.000€, como inversión para conseguir una imagen de marca más sólida en internet.

CAPÍTULO 9

Conclusiones y visión futura



9 Conclusiones y visión futura

Smiles Company es una compañía con un gran reto: “educar a la sociedad del futuro para que estén lo mejor preparados”. Un reto que se llevará a cabo con pasión y entusiasmo, donde el compromiso y la involucración en el proyecto y la educación son fundamentales.

Educar enseñando nuevas formas para ser creativo y potenciando el talento personal de cada estudiante son las nuevas tendencias del mercado. Aunque aún no esté instaurado este método educativo en la sociedad, no pasarán muchos años hasta que sea una realidad del día a día. Muchas empresas empiezan a aparecer con fines similares y, en Europa, la educación que fomenta la creatividad ya es un objetivo a medio plazo que se quiere alcanzar. La necesidad en la sociedad está ya presente y es el momento de empezar a satisfacerla. Estamos ante el momento de comenzar con un negocio viable a largo plazo y rentable para los inversores.

Si las ventas reales llegasen a sobrepasar las estimaciones realizadas, los recursos extra irían encaminados a una mayor expansión de la empresa. Además de colegios, se ofrecerían los servicios a las empresas, teniendo en cuenta que los productos ofertados a estos deberían sufrir las modificaciones oportunas para adaptarse a las necesidades del cliente. Estas serían las acciones llevadas a cabo a nivel local, pero también tenemos en cuenta que tarde o temprano será necesaria una posible internacionalización. Esta será llevada a cabo aprovechando las alianzas que se habrán llevado a cabo con las universidades. Aprovechando a estas como prescriptores y socios locales para impulsar el negocio.

Invertir en educación es invertir en futuro.

CAPÍTULO 10

Anexos



10 Anexos

El listado de los anexos que se encuentran a continuación son:

- 10.1 Resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares, Año 2007. INE.
- 10.2 Metodologías pedagógicas
- 10.3 Inteligencias Múltiples.
- 10.4 Colegios del área de influencia del primer año de actividad.
- 10.5 Encuesta a padres y colegios.
- 10.6 Fichas de los perfiles profesionales.
- 10.7 Convenio Estatal de Enseñanza No Reglada.
- 10.8 Syllabus.

10.1 Resultados de la Encuesta de Presupuestos Familiares, Año 2007. INE.

Revisión del Padrón municipal 2011. Comunidad de Madrid			
0 años	71960	8 años	64984
1 año	75501	9 años	63452
2 años	77020	10 años	62394
3 años	73398	11 años	59749
4 años	71239	12 años	57525
5 años	69417	13 años	58038
6 años	69599	14 años	57308
7 años	68080	15 años	56516
Total	1056180		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2012

Encuesta sobre el Gasto de los Hogares en Educación. Módulo Piloto de la Encuesta de Presupuestos Familiares 2007		
Gasto medio por estudiante/usuario		
	Actividades extraescolares (de apoyo y ocio) en el centro	Actividades extraescolares de apoyo fuera del centro
Infantil 1º Ciclo		
Total	184,00 €	.
Pública	51,00 €	.
Privada concertada	.	.
Privada sin concierto	192,00 €	.
Infantil 2º Ciclo		
Total	222,00 €	320,00 €
Pública	118,00 €	303,00 €
Privada concertada	292,00 €	.
Privada sin concierto	740,00 €	.
Primaria		
Total	152,00 €	577,00 €
Pública	110,00 €	519,00 €
Privada concertada	222,00 €	579,00 €
Privada sin concierto	256,00 €	892,00 €
B. Secundaria		
Total	71,00 €	739,00 €
Pública	33,00 €	703,00 €
Privada concertada	125,00 €	783,00 €
Privada sin concierto	173,00 €	868,00 €

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2012

	Personas	% que practica actividades extraescolares	Gasto medio	Total
Infantil	69417	29,60%	542,00 €	11.136.708,14 €
Primaria	445783	42,30%	729,00 €	137.464.766,36 €
Secundaria	115346	35,20%	810,00 €	32.887.451,52 €
				181.488.926,03 €

10.2 Metodologías pedagógicas

10.2.1 Método Montessori.

Ha sido uno de los primeros métodos activos en cuanto a su creación y aplicación. Fundado principalmente en las actividades motrices y sensoriales, se aplican sobre todo a la edad preescolar, aunque su autora lo ha extendido también a la segunda infancia. Surgió de la educación de los niños anormales y se aplicó en las “casa de los niños” que la doctora María Montessori abrió en Roma en 1907. De todos los métodos activos es quizás el que mayor difusión alcanzó, siendo en realidad hoy un método universal.

Según María Montessori, los niños absorben como “esponjas” todas las informaciones que requieren y necesitan para su actuación en la vida diaria. El niño aprende a hablar, escribir y leer de la misma manera que lo hace al gatear, caminar, correr, etc., es decir, de forma espontánea. María Montessori no solo desarrollaba una nueva manera de enseñanza, sino descubre y ayuda a alcanzar al niño su potencial como ser humano, a través de los sentidos, en un ambiente preparado y utilizando la observación científica de un profesor entrenado.

Cada método desarrollado, se basó en sus observaciones de lo que los niños hacían “naturalmente”, por sí mismos, sin ayuda de los adultos. Por lo tanto, este método de educación es mucho más que el uso de materiales especializados, es la capacidad del educador de amar y respetar al niño como persona y ser sensible a sus necesidades.

El educador ejerce una figura de guía, que potencia o propone desafíos, cambios y/o novedades. Los principios básicos fundamentales de la Pedagogía Montessori son: la libertad, la actividad y la individualidad. Otros aspectos abordados en esta metodología son: el orden, la concentración, el respeto por los otros y por sí mismo, la autonomía, la independencia, la iniciativa, la capacidad de elegir, el desarrollo de la voluntad y la autodisciplina. El Método Montessori, es considerado como una educación para la vida y se sirve de los siguientes aspectos para lograrlo:

- Ayuda al desarrollo natural del Ser Humano.
- Estimula al niño a formar su carácter y manifestar su personalidad, brindándole seguridad y respeto.
- Favorece en el niño la responsabilidad y el desarrollo de la autodisciplina, ayudándolo a que conquiste su independencia y libertad, esta última como sinónimo de actividad, libertad para ser y pertenecer, para escoger, para instruir, desarrollarse, para responder a las necesidades de su desarrollo.
- Desarrolla en el niño la capacidad de participación para que sea aceptado.

Para que los niños puedan obtener un desarrollo integral, siguiendo de manera natural sus capacidades, y no solo concentrándose en las intelectuales, sino también en las capacidades físicas y espirituales, logrando así un grado máximo en todas ellas. El núcleo fundamental del método Montessori consiste en el hecho de que los niños participan en su educación y desarrollo de forma totalmente activa. Ellos tienen la posibilidad de auto exigirse con inteligencia y elegir con libertad. Los maestros imparten las lecciones de forma grupal o

individual, adecuándose a los intereses de los niños, intentando así abarcar varios temas. Las lecciones pueden repetirse hasta que sea necesario y hasta que esté probada la comprensión. A través de la repetición, los niños son capaces de aprender mientras que los docentes observan, ayudando a los niños, o explicando diferentes cuestiones, como los distintos materiales. Así intervienen en la actividad de los niños solamente cuando es necesario. Por supuesto, existen reglas y límites que no se pueden pasar y son explicados a los niños de forma clara y sencilla. Cada parte del equipo, los ejercicios, los métodos desarrollados, están basados en las observaciones a los niños mientras éstos realizan sus actividades de forma natural, por sí solos. También es muy frecuente hacer clases con niños de diferentes edades, así que, los niños más grandes ayuden a los más pequeños, los cuales se retro alimentan con conceptos que quizás hayan olvidado.

10.2.2 Método de Decroly

Surgió simultáneamente con el de Montessori. Se basa en la actividad individual y colectiva de los niños, pero acentúa su idea de la globalización de la vida anímica, a la que se acomodan sus métodos de los centros de interés y de las ideas asociadas, que rompen la rigidez del programa escolar. También en este sentido su concepción de la lectura ideo-visual, que parte de las frases y palabras en vez de las sílabas y métodos ordinarios. Finalmente hay que señalar la importancia que da el ambiente; tanto dentro como fuera de la escuela , acentuando la necesidad de un medio natural .

10.2.3 Sistema de Winnetka

Creado por el director de las escuelas de la ciudad de este nombre , WASHBURNE , aunque parecido al plan Dalton , tiene un carácter más colectivo ya que los alumnos realizan actividades experimentales . El sistema tiene una serie de libros , fichas y tarjetas que los alumnos manejan libremente .

10.2.4 Método de proyectos

Es quizás el que más responde a las ideas de la educación nueva, ya que comprenden la totalidad de ellas en cuanto favorece la libertad y la actividad, pero al mismo tiempo da un sentido y propósito a la labor educativa. Nacido de las ideas de Dewey, fue KilPatrick el primero que le dio expresión técnica, pedagógica. Todas las actividades escolares pueden realizarse en forma de proyectos, sin necesidad de una organización especial.

10.2.5 Método Cousinet

Es el más representativo del trabajo grupal. Su autor, Roger Cousinet, lo aplicó primeramente en las escuelas primarias públicas en 1920 y desde entonces viene experimentándose y perfeccionándose. En lo esencial consiste en llevar a la escuela el mismo espíritu de actividad espontánea que realizan los niños fuera de ella. Con este fin se les concede la libertad de agruparse para realizar los trabajos que les interesan; el maestro no interviene más que como observador o consejero. Las actividades se realizan y se llevan ficheros y registros por los mismos niños, que recogen el material y lo califican.

10.2.6 Método Reggio Emilia

Esta metodología educativa orienta, guía, cultiva el potencial intelectual, emocional, social y moral del niño. El principal vínculo educativo compromete al niño en proyectos a largo plazo que se llevan a cabo en un ambiente agradable, saludable y lleno de amor. Aquí el docente

escucha al niño, lo deja tomar la iniciativa y además los guía de una forma productiva. Esta metodología se basa en la creencia de que los niños tienen capacidades, potenciales y curiosidad e interés en construir su aprendizaje; de comprometerse en interacciones sociales y negociar con todo lo que el ambiente les ofrece. El enfoque se da en cada niño, no aisladamente, sino, en conjunto con otros niños, con la familia, con los profesores, con el ambiente escolar, con la comunidad y el resto de la sociedad. Aquí se cree que el bienestar del niño debe estar garantizado para que pueda aprender. Deben también conocerse los derechos del niño no solo sus necesidades, la participación de los padres es esencial y se puede hacer de varias formas. Esta metodología pretende crear ricas atmósferas y ricos procesos de cambios y desarrollos dando lugar a una de tantas posibilidades y situaciones de aprendizaje que todos los niños han de experimentar para que el adulto comience a distinguir los diferentes roles que se desempeñan en el grupo y la relación entre ellos. Se valora la importancia de que los padres se involucren empleando una práctica explícita, comunicativa dispuesta a documentar lo que la escuela hace con los niños y su evolución es el escenario de participación el cual ofrece a los niños interés y curiosidad por lo que ocurre a su alrededor. El objetivo de esta metodología es crear una escuela amable, es decir, activa, inventiva, habitable y comunicable; un lugar de investigación, aprendizaje y reflexión en las que se encuentran bien los educadores, los niños y las familias para así intensificar las relaciones entre todos los sujetos. El papel del docente dentro de esta metodología es de formación continua, el docente tiene que sentir la necesidad de enriquecerse cada día más (sus competencias profesionales) dando lugar a la reflexión de sus pensamientos, provocando cambios en las acciones. Estas escuelas no tienen currículos ni programaciones, pero los buscan transformándolos en otra cosa, viviendo con los niños, trabajando con la certeza, la incertidumbre y con lo nuevo. La ignorancia es la que los impulsa a investigar partiendo de las ideas, sugerencias, interrogantes y problemas que surgen de los niños. Para que todo esto sea posible se ha de crear un ambiente de confianza y seguridad entre el adulto y el niño. Los proyectos se basan en experiencias, zonas contiguas, un taller de arte o atelier, que contiene una gran variedad de materiales, herramientas y recursos usados por todos los niños y maestros para explorar, expresar y crear pensamientos, un aula de música, otra para archivo, un área de psicomotricidad y áreas verdes.

La Infraestructura de las Aulas de Reggio Emilia: dentro de las aulas encontramos muchos objetos pequeños y grandes, inventados por los educadores y padres de familia y que no se encuentran en el mercado. Los muros son usados para hacer exposiciones cortas o permanentes de los niños y adultos. Las paredes son blancas para dar paz y tranquilidad a los estudiantes sin tantas decoraciones para que ellos no se distraigan. Los educadores trabajan en equipo y hacen los proyectos con sus compañeros y familias, todo el personal mantiene una reunión semanal para discutir y profundizar sobre el proyecto.

Esta metodología educativa fue creada por el famoso pedagogo "Loris Malaguzzi", el cual dice que los educandos aprenden por medio de la observación para después desarrollar sus propios proyectos de creación.

10.3 Inteligencias Múltiples.

Howard Gardner (11 de julio 1943) psicólogo estadounidense y profesor universitario en la Universidad de Harvard, es célebre principalmente por su teoría de las inteligencias múltiples basada en que cada persona tiene —por lo menos— ocho inteligencias o habilidades cognitivas (musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal, intrapersonal y naturista).

Es codirector del Proyecto Zero en la Escuela Superior de Educación de Harvard, donde además se desempeña como profesor de educación y de psicología, y también profesor de Neurología en la Facultad de Medicina de Universidad de Boston.

En 1983 presentó su teoría en el libro *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* y, en 1990, fue el primer estadounidense que recibió el Premio de Educación Grawmeyer de la Universidad de Louisville. En él critica la idea de la existencia de una sola inteligencia, a través de las pruebas psicométricas.

Nació en Scranton, Pennsylvania, en 1943, poco después que su familia emigrase a Estados Unidos, huyendo del régimen nazi. Estudió en la Universidad de Harvard, donde se orientó hacia la psicología y la neuropsicología. Sus líneas de investigación se han centrado en el análisis de las capacidades cognitivas en menores y adultos, a partir del cual ha formulado la teoría de las 'inteligencias múltiples' (*Frames of Mind*, 1983).

Participa en el GoodWork Project, destinado a mejorar la calidad y la autoestima profesionales, en el que se toman en consideración, fundamentalmente, los factores de la excelencia y la ética.

Está en posesión de una veintena de distinciones 'honoris causa' por universidades como las de Tel Aviv, Princeton, McGill, etc.

Antecedentes y fundamentos

Las Inteligencias Múltiples se ha venido estudiando y desarrollando desde siempre.

Rousseau opina que el niño debe aprender a través de la experiencia, allí se ponen en juego las relaciones inter e intra personal y las inclinaciones naturales.

Pestalozzi apuesta a un currículo de integración intelectual basado también en las experiencias.

Freobel (fundador de los jardines de Infantes) habla del aprendizaje a través de experiencias con objetos para manipular, juegos, canciones, trabajos.

John Dewey ve al aula como un microcosmos de la sociedad donde el aprendizaje se da a través de las relaciones y experiencias de sus integrantes.

El lenguaje integral usa la lingüística como centro pero usa otras: inteligencias para lograr sus objetivos como la música, las actividades manuales, la introspección, etc. Las experiencias

personales ponen en juego todas o algunas inteligencias de los individuos y es a través de ellas donde logrará la inclinación natural.

Las inteligencias son las siguientes:

Inteligencia Musical es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos, luthiers y oyentes sensibles, entre otros. Los alumnos que la evidencian se sienten atraídos por los sonidos de la naturaleza y por todo tipo de melodías. Disfrutan siguiendo el compás con el pie, golpeando o sacudiendo algún objeto rítmicamente.

Inteligencia Corporal- cenestésica es la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la capacidad cenestésica y la percepción de medidas y volúmenes. Se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros. Se la aprecia en los alumnos que se destacan en actividades deportivas, danza, expresión corporal y / o en trabajos de construcciones utilizando diversos materiales concretos. También en aquellos que son hábiles en la ejecución de instrumentos.

Inteligencia Lingüística es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva , en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la mnemónica y la explicación). Alto nivel de esta inteligencia se ve en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros. Está en los alumnos a los que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas.

Inteligencia Lógico-matemática es la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas. Alto nivel de esta inteligencia se ve en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros. Los alumnos que la han desarrollado analizan con facilidad planteos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y presupuestos con entusiasmo. Las personas con una inteligencia lógica matemática bien desarrollada son capaces de utilizar el pensamiento abstracto utilizando la lógica y los números para establecer relaciones entre distintos datos. Destacan, por tanto, en la resolución de problemas, en la capacidad de realizar cálculos matemáticos complejos y en el razonamiento lógico. Competencias básicas: razonar de forma deductiva e inductiva, relacionar conceptos, operar con conceptos abstractos, como números, que representen objetos concretos. Profesionales que necesitan esta inteligencia en mayor grado: científicos, ingenieros, investigadores, matemáticos. Actividades de aula: Todas las que impliquen utilizar las capacidades básicas, es decir, razonar o deducir reglas (de matemáticas, gramaticales, filosóficas o de cualquier otro tipo), operar con conceptos abstractos (como números, pero también cualquier sistema de símbolos, como las señales de tráfico), relacionar conceptos, por ejemplo, mediante mapas mentales, resolver

problemas (rompecabezas, puzles, problemas de matemáticas o lingüísticos), realizar experimentos.

Inteligencia Espacial es la capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica. Presente en pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros. Está en los alumnos que estudian mejor con gráficos, esquemas, cuadros. Les gusta hacer mapas conceptuales y mentales. Entienden muy bien planos y croquis.

Inteligencia Interpersonal. La inteligencia interpersonal es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder. Presente en actores, políticos, buenos promotores comerciales y docentes exitosos, entre otros. La tienen los alumnos que disfrutan trabajando en grupo, que son convincentes en sus negociaciones con pares y mayores, que entienden al compañero.

Inteligencia Intrapersonal es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros. La evidencian los alumnos que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares.

Inteligencia Naturalista es la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno. La poseen en alto nivel la gente de campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros. Se da en los alumnos que aman los animales, las plantas; que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y del hecho por el hombre.

La inteligencia, combinación de factores:

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar. Un ingeniero necesita una inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal - kinestésica para poder conducir su coche hasta la obra, etc. Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes y, según esto, el problema sería que el sistema escolar vigente no las trata por igual sino que prioriza las dos primeras de la lista, (la inteligencia lógico - matemática y la inteligencia lingüística) hasta el punto de negar la existencia de las demás.

Para Gardner es evidente que, sabiendo lo que se sabe sobre estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia y estilos de enseñanza, es absurdo que se siga insistiendo en que todos los alumnos aprendan de la misma manera. La misma materia se podría presentar de formas muy diversas que permitan al alumno asimilarla partiendo de sus capacidades y aprovechando sus

puntos fuertes. Además, tendría que plantearse si una educación centrada en sólo dos tipos de inteligencia es la más adecuada para preparar a los alumnos para vivir en un mundo cada vez más complejo.

	DESTACA EN	LE GUSTA	APRENDE MEJOR
AREA LINGÜÍSTICO-VERBAL	Lectura, escritura, narración de historias, memorización de fechas, piensa en palabras	Leer, escribir, contar cuentos, hablar, memorizar, hacer puzles	Leyendo, escuchando y viendo palabras, hablando, escribiendo, discutiendo y debatiendo
LÓGICA MATEMÁTICA	- Matemáticas, razonamiento, resolución de problemas, pautas.	Resolver problemas, cuestionar, trabajar con números, experimentar	Usando pautas y relaciones, clasificando, trabajando con lo abstracto
ESPACIAL	Usando pautas y relaciones, clasificando, trabajando con lo abstracto	Diseñar, dibujar, construir, crear, soñar despierto, mirar dibujos	Trabajando con dibujos y colores, visualizando, usando su ojo mental, dibujando
CORPORAL KINESTÉSICA	- Atletismo, danza, arte dramático, trabajos manuales, utilización de herramientas	Moverse, tocar y hablar, lenguaje corporal	Tocando, moviéndose, procesando información a través de sensaciones corporales.
MUSICAL	Cantar, reconocer sonidos, recordar melodías, ritmos	Cantar, tararear, tocar un instrumento, escuchar música	Ritmo, melodía, cantar, escuchando música y melodías
INTERPERSONAL	Entendiendo a la gente, liderando, organizando, comunicando, resolviendo conflictos, vendiendo	Tener amigos, hablar con la gente, juntarse con gente	Compartiendo, comparando, relacionando, entrevistando, cooperando
INTRAPERSONAL	Entendiéndose a sí	Trabajar solo,	Trabajando solo,

	mismo, reconociendo sus puntos fuertes y sus debilidades, estableciendo objetivos	reflexionar, sus intereses	seguir	haciendo proyectos a su propio ritmo, teniendo espacio, reflexionando.
NATURALISTA	Entendiendo la naturaleza, haciendo distinciones, identificando la flora y la fauna	Participar en la naturaleza, distinciones.	hacer	Trabajar medio natural, explorar seres vivientes, aprender de plantas y temas de la naturaleza

Puntos clave en la teoría de las Inteligencias Múltiples

1. Cada persona posee las siete inteligencias
2. La mayoría de las personas pueden desarrollar cada inteligencia hasta un nivel adecuado de competencia
3. las inteligencias por lo general trabajan juntas de manera compleja
4. Hay muchas maneras de ser inteligentes dentro de cada categoría

Desarrollo de las Inteligencias Múltiples

La mayoría de las personas pueden desarrollar todas las inteligencias hasta poseer en cada una un nivel de competencia razonable. Que las inteligencias se desarrollen o no dependen de tres factores principales:

a-Dotación biológica: incluyendo los factores genéticos o hereditarios y los daños o heridas que el cerebro haya podido recibir antes, durante o después del nacimiento.

b- Historia de vida personal: incluyendo las experiencias con los padres, docentes, pares, amigos otras personas que ayudan a hacer crecer las inteligencias o las mantienen en un bajo nivel de desarrollo.

c- Antecedente cultural e histórico: incluyendo la época y el lugar donde uno nació y se crió, y la naturaleza y estado de los desarrollos culturales o históricos en diferentes dominios.

10.3.1 Syllabus de Inteligencias múltiples

Cuestionario MIDAS

1. En el colegio, ¿te gustan los deportes o las clases de gimnasia más que otras clases?

A = No

B = Muy poco

C = En igual proporción

D = Disfrutaba más con los deportes E=Disfrutaba mucho más con los deportes

F = No sé

2. ¿Con qué frecuencia haces deportes u otra actividad física?

A = Nunca

B = Muy poco

C = Poco

D = Casi siempre

E = Siempre

F = No sé. No corresponde

3. ¿Has participado alguna vez en una obra de teatro en el colegio o has recibido clases de baile o actuación?

A = Nunca

B = Quizás una vez

C = Un par de veces

D = A menudo

E = Casi siempre

F = No sé

4. Piensas que eres un buen atleta o que tienes buena coordinación de movimientos?

A = No

B = Quizás un poco

C = Como el resto de alumnos

D = Mejor que el resto

E = Superior

F = No sé

5. ¿Has asistido a clases, o has tenido a alguien que te enseñe un deporte como natación, fútbol, kárate, baile, etc.?

A = No

B = Muy poco

C = Poco

D = Casi siempre

E = Siempre

F = No sé

6. ¿Has participado en equipos para practicar un deporte?

A = Nunca

B = Rara vez

C = A veces

D = Casi siempre

E = Siempre

F = No sé

7. ¿Haces frecuentemente ejercicio?

A = No

B = Muy poco

C = Poco

D = Casi todo el tiempo

E = Todo el tiempo

F = No sé

8. ¿Eres hábil con las manos en actividades como barajar naipes, trucos de magia o juegos malabares?

A = No

B = Moderado

C = Bueno

D = Muy bueno

E = Excelente

F = No sé

9. ¿Cómo eres para hacer trabajos con las manos, por ejemplo costura, construir modelos, atar nudos, mecanografiar o escribir con buena caligrafía?

A = Malo

B = Regular

C = Bueno

D = Muy bueno

E = Excelente

F = No sé

10. ¿Disfrutas trabajando con las manos en actividades mecánicas, de construcción o cocinando?

A = No

B = Muy poco

C = Poco

D = Casi siempre

E = Siempre

F = No sé o no corresponde

11. ¿Se te da bien imitar a personas, tales como profesores, amigos o familiares?

A = No

B = Un poco

C = Moderadamente

D = Bueno

E = Muy bueno

F = No sé

12. ¿Eres un buen bailarín, gimnasta?

A = No

B = Regular

C = Bueno

D = Muy bueno

E = Excelente

F = No sé

13. ¿Aprendes más fácilmente si alguien te explica algo o haciéndolo tú mismo?

A = Siempre mejor a través de la explicación

B = A veces mejor por la explicación

C = No hay diferencias

D = Generalmente mejor haciéndolo

E = Siempre mejor haciéndolo

F = No sé

Una vez completado el cuestionario, se elabora el llamado Perfil MIDAS, un informe de tres páginas que ofrece no sólo información cuantitativa sino también cualitativa gracias a que describe veinticinco tipos de habilidades asociados a cada inteligencia.

Student Behavior Log (extracto)

Verbal-Linguistic Behaviors

- Precisely expresses her- or himself both in writing and talking
- Understands and enjoys plays on words and word games

Logical-Mathematical Behaviors

- Is good at finding and understanding patterns
- Likes to identify, create, and sort things into categories

Visual-Spatial Behaviors

- Is helped by visuals and manipulative
- Has a good sense of direction and understanding of maps

Bodily-Kinesthetic Behaviors

- Likes to invent things, put things together and take them apart

- Likes to demonstrate to others how to do something

Musical-Rhythmic Behaviors

- Can remember songs and rhymes easily
- Senses musical elements in unusual or non-musical situations

Interpersonal Behaviors

- Has an irresistible urge to discuss almost everything with others
- Is able to figure out the motives and intentions of others

Intrapersonal Behaviors

- Is quiet, very self-reflective and aware
- Is able to express inner feelings in a variety of ways

Naturalist Behaviors

- Has a strong curiosity about and attractions to animals and insects
- Recognizes and is fascinated by patterns in nature

10.3.2 Actividades de aprendizaje clasificadas por inteligencias

Linguistic Intelligence

1. lectures student speeches
2. small and large group discussions story-telling
3. books debates
4. worksheets journal keeping
5. word games memorizing
6. listening to cassettes or talking books using word processors
7. publishing (creating class newspapers or collections of writing)

Logical/Mathematical Intelligence

1. scientific demonstrations creating codes
2. logic problems and puzzles story problems
3. science thinking calculations
4. logical-sequential presentation of subject-matter

Spatial Intelligence

1. charts, maps, diagrams visualization
2. videos, slides, movies photography
3. art and other pictures using mind maps

4. imaginative storytelling painting or collage
5. graphic organizers optical illusions
6. telescopes, microscopes student drawings
7. visual awareness activities
8. Bodily-Kinesthetic Intelligence
9. creative movement hands-on activities
10. cooking and other “mess” activities mime
11. role plays

Musical Intelligence

1. playing recorded music singing
2. playing live music (piano, guitar) group singing
3. music appreciation mood music
4. student-made instruments jazz Chants

Interpersonal Intelligence

1. cooperative groups conflict mediation
2. peer teaching board games
3. group brainstorming pair work

Intrapersonal Intelligence

1. independent student work reflective learning
2. individualized projects journal keeping
3. options for homework interest centers
4. inventories and checklists self-esteem journals
5. personal journal peeling goal setting
6. self-teaching/programmed instruction

Ejemplo: actividad a realizar tras ver una película

Student Name: _____ Age: _____ Date of observation: _____

Verbal-Linguistic Discussion Questions

What lines of dialogue do you remember?

What were some of the key words, phrases, or figures of speech used?

What written words do you remember from any of the scenes?

Logical-Mathematical Discussion Questions

Where were you aware of the use or presence of patterns?

What do you think would happen in a sequel to what you have seen?

How would you compare and contrast the major characters?

Visual-Spatial Discussion Questions

What scenes do you remember?

What physical objects do you remember? What colors?

What visual patterns? What symbols are used?

Bodily-Kinesthetic Discussion Questions

What actions scenes can you recall?

What gestures and physical movements did the main characters use?

Where were you aware of movement of any kind?

Musical-Rhythmic Discussion Questions

What sounds and noises do you remember?

Where were you aware of music being used?

Can you hum any of the themes?

What sounds or music would you add to the production if you could?

Interpersonal Discussion Questions

What are your observations about how the various characters related?

If you could have one of the characters as a friend, who would you choose? Why?

What role would you assign each main character on a team or in a cooperative group?

Intrapersonal Discussion Questions

Where you aware of your own emotions and feelings?

With whom did you identify? Whom did you dislike and why?

In a sentence, state what you think the message or moral is.

What title would you give the film?

Naturalist Discussion Questions

What natural settings do you remember? What objects? What animals?

If you could go to any natural place, where would you go? Why?

Which of your senses “got turned on” by the scenes from nature?

(Lazear, 2004:54)

Resultados:

0 = unable to recall information related to the questions; is bored by these kind of questions

1 = recalls mostly items already mentioned by others; shows little interest in these questions

2 = remembers new things that piggyback on or are related to others' responses; shows some interest in answering these questions but loses interest quickly

3 = recalls new items from contexts and situations not mentioned previously; demonstrates an appreciation for subtleties of things in the area; interprets the meaning of specific items; items from the discussion of one intelligence trigger responses from another intelligence

4 = keeps coming back to items from this area; shows genuine appreciation for and excitement about questions related to this area; based on information from this area, is able to hypothesize, empathize, analyze, and perform higher-order cognitive tasks related to the larger story; sees connections between items and questions in this area and everyday living

VERBAL-LINGUISTIC

- remembers specific phrases and patterns of speech
- interprets characters primarily through their speech
- Easily recalls written and verbal information from the production
- appreciates linguistically based humour

LOGICAL-MATHEMATICAL

- grasps thought and behavior patterns of various characters
- tries to figure out what is going to happen next based on clues
- analyzes cause-and-effect relationships
- Notices and points out various motifs in the story

VISUAL-SPATIAL

- recalls detail of the physical setting and scenery
- expresses an awareness of colors, objects, textures, visual symbols, and patterns
- is able to imagine alternatives to what actually happened
- can pretend or fantasize based on the production

BODILY-KINESTHETIC

- is sensitive to the body-language and gestures of the characters

- is preoccupied or fascinated with the action scenes
- is able to recall what characters were doing in various scenes
- is aware of own physical responses to what was happening on the screen or stage

MUSICAL-RHYTHMIC

- is aware of the use of music to enhance various scenes
- is sensitive to a variety of sounds and noises
- understands characters through the tone, pitch, inflection, or rhythm of their speech
- is aware of the pacing and rhythm of the production

INTERPERSONAL

- expresses empathy with various characters
- analyzes positive and negative relative patterns of the characters
- is concerned with the human factor in the story
- is able to understand and defend various points of view in the story

INTRAPERSONAL

- is aware of own feelings while watching the production
- exhibits identification with various characters
- is conscious of values, beliefs, and ethical implications of the production
- expresses new self-understanding and raises personal questions

NATURALIST

- Very sensitive to the setting (sounds, smells, sights, patterns)
- preoccupied with any animals in the production or story
- focused on the use and misuse of the natural environment
- expressed “virtual” sensory experiences (almost like being there)

Student Name: _____ Age: _____ Date of observation: _____

10.4 Colegios del área de influencia del primer año de actividad.

Las Rozas			
SAN JOSÉ	Público	I E S ROZAS I	Privado o Concertado
SAN MIGUEL	Público	CRISTO REY	Privado o Concertado
VICENTE ALEIXANDRE	Público	SANTA M ^ª DE LAS ROZAS	Privado o Concertado
LOS JARALES	Público	BERRIZ	Privado o Concertado
LA ENCINA	Público	ZOLA	Privado o Concertado
LOS OLIVOS	Público	COLEGIO GREDOS SAN DIEGO	Privado o Concertado
MARIO VARGAS LLOSA	Público	ORVALLE	Privado o Concertado
EL CANTIZAL	Público	LOGOS	Privado o Concertado
FERNANDO DE LOS RIOS	Público	PEÑASCALES	Privado o Concertado
SIGLO XXI	Público	PUNTA GALEA	Privado o Concertado
I E S EL BURGO DE LAS ROZAS (*)	Privado o Concertado	MICAEL	Privado o Concertado
I E S CARMEN CONDE (*)	Privado o Concertado	BALDER	Privado o Concertado
I E S FEDERICO GARCÍA LORCA	Privado o Concertado	EUROPEO DE MADRID	Privado o Concertado

Pozuelo de Alarcón			
C E I P Asunción de Ntra Sra	Público	Colegio Aquinas American School	Privado o Concertado
C E I P Los Ángeles	Público	Kensington School	Privado o Concertado
C E I P Divino Maestro	Público	Colegio Liceo Sorolla "C"	Privado o Concertado
C E I P Infanta Elena	Público	Colegio Retamar	Privado o Concertado
C E I P Las Acacias	Público	College Saint Louis des Français	Privado o Concertado
C E I P Pinar Prados de Torrejón	Público	Colegio Nuestra Señora de Schoenstatt	Privado o Concertado
C E I P San José Obrero	Público	Escuelas Pías de San Fernando	Privado o Concertado
C E I P Príncipes de Asturias	Público	Instituto Veritas	Privado o Concertado
I E S Gerardo Diego	Público	Hogar del Buen Consejo	Privado o Concertado
I E S Camilo José Cela	Público	Colegio de San José de Cluny	Privado o Concertado
I E S San Juan de la Cruz	Público	Colegio Monte Tabor	Privado o Concertado
Escuelas Pías de San Fernando	Privado o Concertado	Colegio Alarcón	Privado o Concertado
Instituto Veritas	Privado o Concertado	Colegio Americano de Madrid	Privado o Concertado
Hogar del Buen Consejo	Privado o Concertado	British Council School	Privado o Concertado
Colegio de San José de Cluny	Privado o Concertado	Colegio Everest	Privado o Concertado
Colegio Monte Tabor	Privado o Concertado	Colegio Aquinas American School	Privado o Concertado
Colegio Alarcón	Privado o Concertado	Kensington School	Privado o Concertado
Colegio Americano de Madrid	Privado o Concertado	Colegio Liceo Sorolla "C"	Privado o Concertado
British Council School	Privado o Concertado	Colegio Retamar	Privado o Concertado
Colegio Everest	Privado o Concertado	College Saint Louis des Français	Privado o Concertado

Boadilla del Monte	
Príncipe Felipe (CEIP nº 1)	Público
José Bergamín (CEIP nº 2)	Público
Federico García Lorca (CEIP nº 3)	Público
Teresa Berganza (CEIP nº 4)	Público
Ágora (CEIP nº 5)	Público
Profesor Máximo Trueba (IES nº 1)	Público
Arquitecto Ventura Rodríguez (IES nº 2)	Público
CASVI Boadilla (CC nº 1)	Privado o Concertado
Quercus (CC nº 2)	Privado o Concertado
Hélade (CC nº 3)	Privado o Concertado
Highlands Los Fresnos	Privado o Concertado
Mirabal	Privado o Concertado
San Pablo CEU	Privado o Concertado
Saint Michael School 1	Privado o Concertado
Saint Michael School 2	Privado o Concertado
Trinity College - Liceo Serrano	Privado o Concertado
Virgen de Europa	Privado o Concertado

Majadahonda

CEIP ANTONIO MACHADO	Público
CEIP BENITO PÉREZ GALDÓS	Público
CEBIP FEDERICO GARCÍA LORCA	Público
CEIP FRANCISCO DE QUEVEDO	Público
CEIP ROSALÍA DE CASTRO	Público
CEBIP SAN PÍO X	Público
CEIP EL TEJAR	Público
IES CARLOS BOUSOÑO	Público
IES LEONARDO DA VINCI	Público
IES MARGARITA SALAS	Público
IES JOSÉ SARAMAGO	Público
CC CAUDE	Privado o Concertado
CC MARÍA AUXILIADORA	Privado o Concertado
CC SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS	Privado o Concertado
COLEGIO SAN JAIME	Privado o Concertado
SAN LUIS GONZAGA	Privado o Concertado

Collado Villalba

CEIP Antonio Machado	Público
CEIP Cantos Altos	Público
CEIP Cañada Real	Público
CEIP Daniel Vázquez Díaz	Público
CEIP El Enebral	Público
CEIP Mariano Benlliure	Público
CEIP Mariano Benlliure	Público
CEIP Miguel de Cervantes	Público
CEIP Miguel Delibes	Público
CEIP Profesor Enrique Tierno Galván	Público
CEIP Rosa Chacel	Público
IES Jaime Ferrán	Público
IES Las Canteras	Público
IES Lázaro Cárdenas	Público
IES María Guerrero	Público
Colegio Concertado Santa María	Privado o Concertado
Colegio Concertado Virgen de la Almudena	Privado o Concertado
Colegio Concertado Santísima Trinidad	Privado o Concertado
Colegio Privado El Enebral - Montessori	Privado o Concertado
Colegio Privado Fontenebro	Privado o Concertado
Centro Concertado CEA	Privado o Concertado
CIDEAD	Privado o Concertado

Galapagar	
CEIP Carlos Ruiz	Público
CEIP Jacinto Benavente	Público
CEIP La Navata	Público
CEIP San Gregorio	Público
IES Infanta Elena	Público
IES Cañada Real	Público
"GONDOMAR"	Privado o Concertado
"PARQUE"	Privado o Concertado
"VERACRUZ"	Privado o Concertado
"ESCUELA ARTABAN"	Privado o Concertado

Torrelodones	
ESCUELA INFANTIL EL TOMILLAR	Público
CEIP LOS ÁNGELES	Público
CEIP EL ENCINAR	Público
CEIP NTRA SRA DE LOURDES	Público
IES DIEGO VELÁZQUEZ :	Público
COLEGIO EL PEÑALAR	Privado o Concertado
COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA	Privado o Concertado
COLEGIO LOS SAUCES	Privado o Concertado
COLEGIO SAN IGNACIO DE LOYOLA	Privado o Concertado

Villanueva del Pardillo	
COLEGIO PÚBLICO SAN LUCAS	Público
COLEGIO PÚBLICO BILINGÜE RAYUELA	Público
COLEGIO PÚBLICO COLEGIO CARPE DIEM	Público
INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA SAPERE AUDE	Público
COLEGIO CONCERTADO BILINGÜE VALLMONT	Privado o Concertado
COLEGIO CONCERTADO BILINGÜE ANTAVILLA SCHOOL	Privado o Concertado

San Lorenzo El Escorial	
CEIP "Antoniorrobles"	Público
CEIP "San Lorenzo"	Público
Intituto "Juan de Herrera"	Público
Colegio "St Michael's Royal School"	Privado o Concertado
Colegio "Santo Domingo de Silos"	Privado o Concertado
Real Colegio "Alfonso XII"	Privado o Concertado
Colegio "La Inmaculada Concepción"	Privado o Concertado

El Escorial	
FELIPE II	Público
IES EL ESCORIAL	Público
GREDOS SAN DIEGO EL ESCORIAL	Privado o Concertado

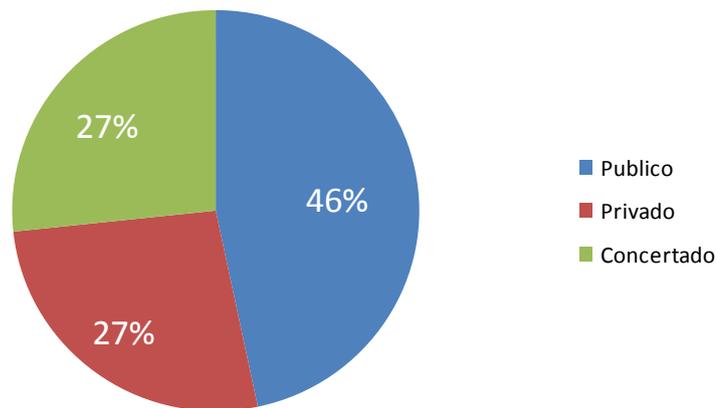
Collado Mediano	
"VIRGEN DE LA PAZ"	Público
IES "IES NUEVO DE COLLADO MEDIANO"	Público

10.5 Encuesta a padres y colegios.

10.5.1 Encuesta a Colegios

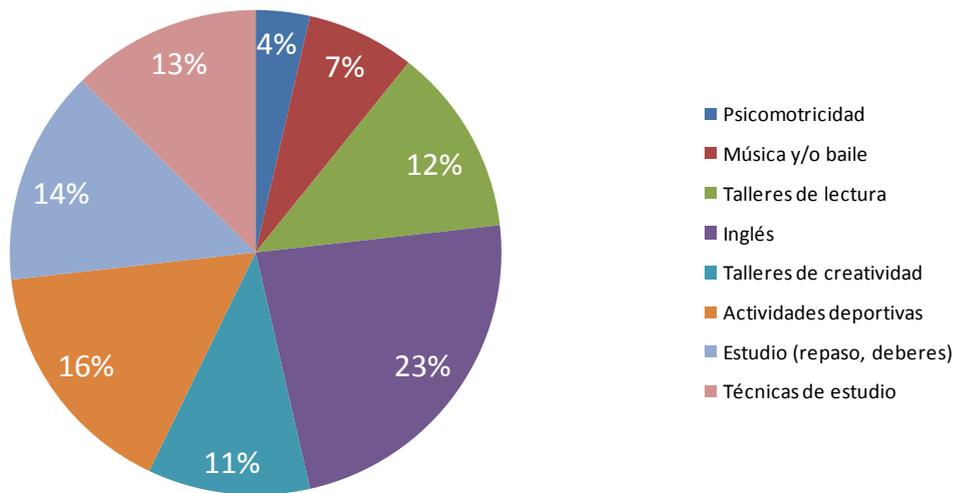
1. El colegio es:

- 1 Publico
- 2 Privado
- 3 Concertado



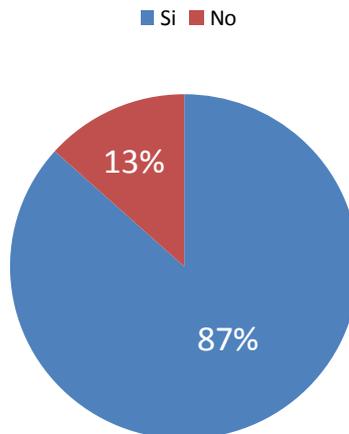
2. De la siguiente lista de actividades, marque las que más podrían interesar al colegio. Si, además, considera interesante alguna actividad que no esté en la lista, indíquelo en el lugar reservado para ello:

- 1 Psicomotricidad
- 2 Música y/o baile
- 3 Talleres de lectura
- 4 Inglés
- 5 Talleres de creatividad
- 6 Actividades deportivas
- 7 Estudio (repaso, deberes)
- 8 Técnicas de estudio
- 9 Otro



3. ¿Estarías dispuesto a añadir en el programa de actividades extraescolares de tu colegio una actividad que desarrolle el talento y la emprendeduría en sus diferentes inteligencias?

- 1 Si
- 2 No
- 3 Otro



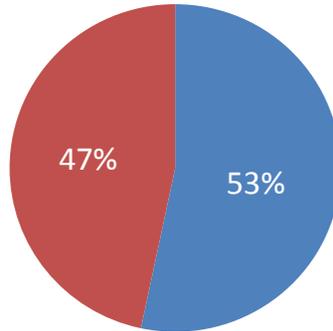
¿Por qué?

Se considera un valor adjunto al proyecto educativo del colegio, porque fomenta la creatividad y el desarrollo del alumno. Además se advierte como una demanda creciente e innovadora por parte de los padres.

4 ¿Albergáis en el colegio campamentos de verano?

- 1 Si
- 2 No

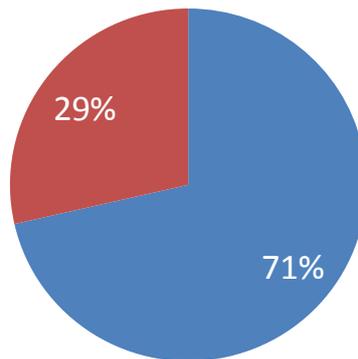
■ Si ■ No



En caso negativo, ¿estarías interesado?

- 1 Si
- 2 No

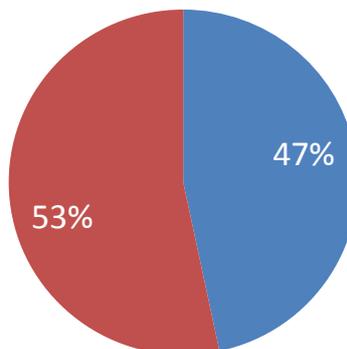
■ Si ■ No



5. ¿Os gustaría participar o albergar talleres el fin de semana para participar en el proceso educativo de los niños?

- 1 Si
- 2 No

■ Si ■ No

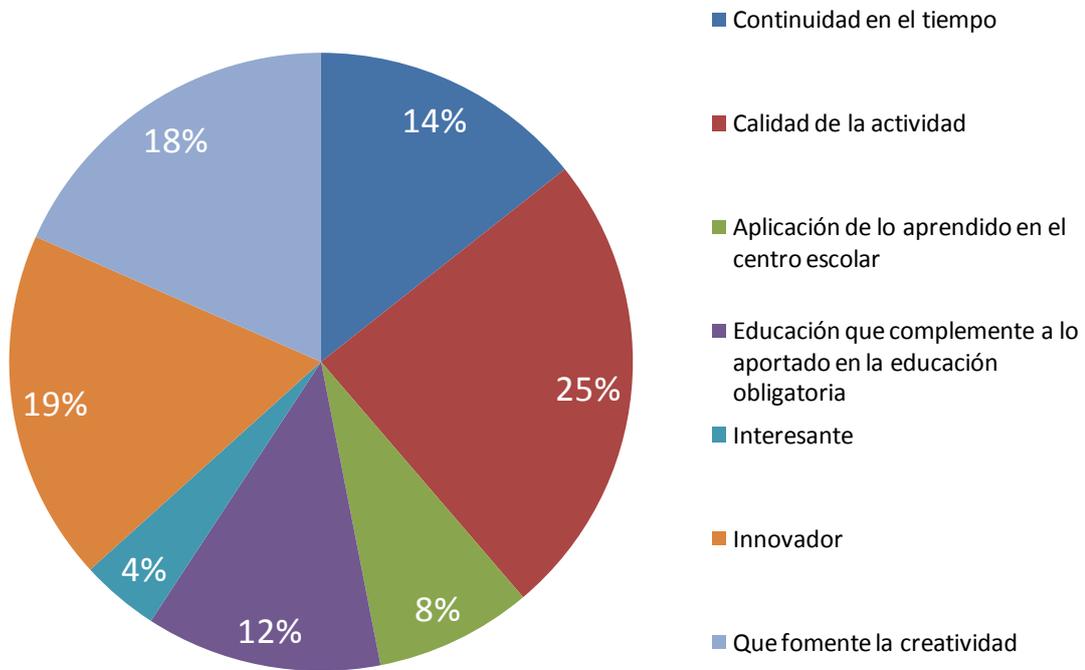


En caso afirmativo ¿qué tipo de talleres te interesarían?

La mayoría afirma la importancia de los talleres para que los padres se involucren en la educación de los alumnos.

6. Escoge las 3 cualidades y características que consideres más importante de una actividad extraescolar.

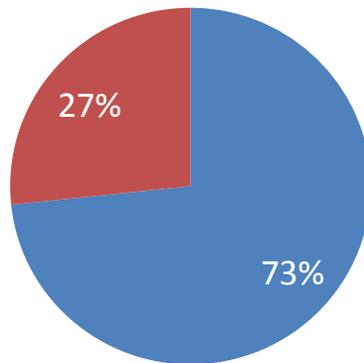
- 1 Continuidad en el tiempo
- 2 Calidad de la actividad
- 3 Aplicación de lo aprendido en el centro escolar
- 4 Educación que complemente a lo aportado en la educación obligatoria
- 5 Interesante.
- 6 Innovador.
- 7 Que fomente la creatividad
- 8 Que ayude a aprobar a mi hijo



7. ¿Crees que los padres estarían dispuestos a pagar una cantidad mayor por una educación más personalizada en estas clases?

- 1 Si
- 2 No

■ Si ■ No



¿Por qué?

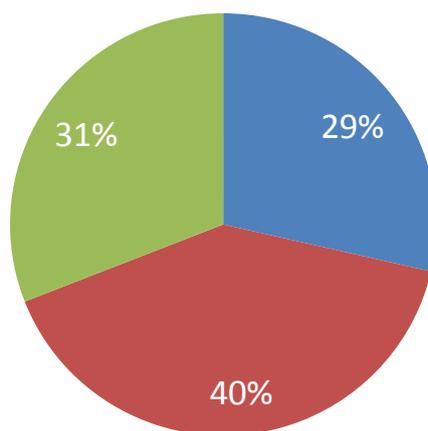
En los casos negativos los motivos son exclusivamente económicos, mientras que en los positivos (la mayoría) se considera que las familias estarían dispuestas a recortar otros tipos de gastos para proporcionar una mejor educación para sus hijos.

10.5.2 Encuesta a los Padres

1. El colegio al que asisten, es:

- 1 Publico
- 2 Privado
- 3 Concertado

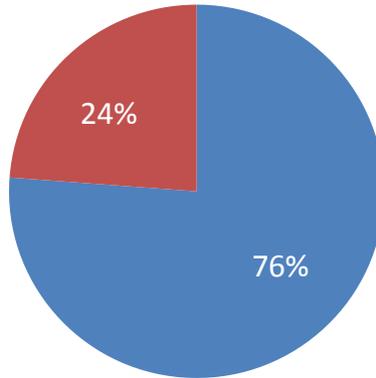
■ Publico ■ Privado ■ Concertado



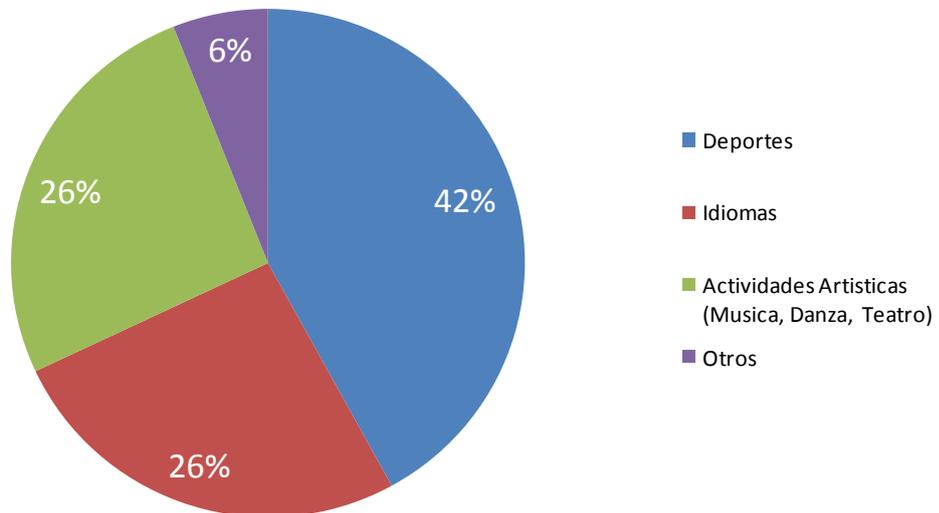
2. ¿Participa tu hijo/a en alguna actividad extraescolar el presente curso?

- 1 Si
- 2 No

■ Si ■ No



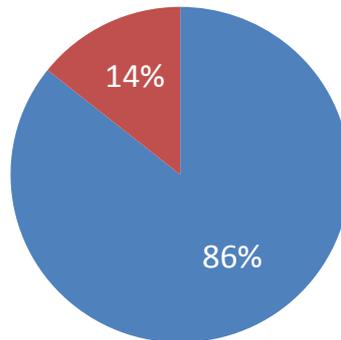
En el caso de que tus hijos estén apuntados a varias actividades, anótalas a continuación:



3. ¿Te interesaría una actividad extraescolar que desarrolle el talento en sus diferentes inteligencias?

- 1 Si
- 2 No

■ Si ■ No

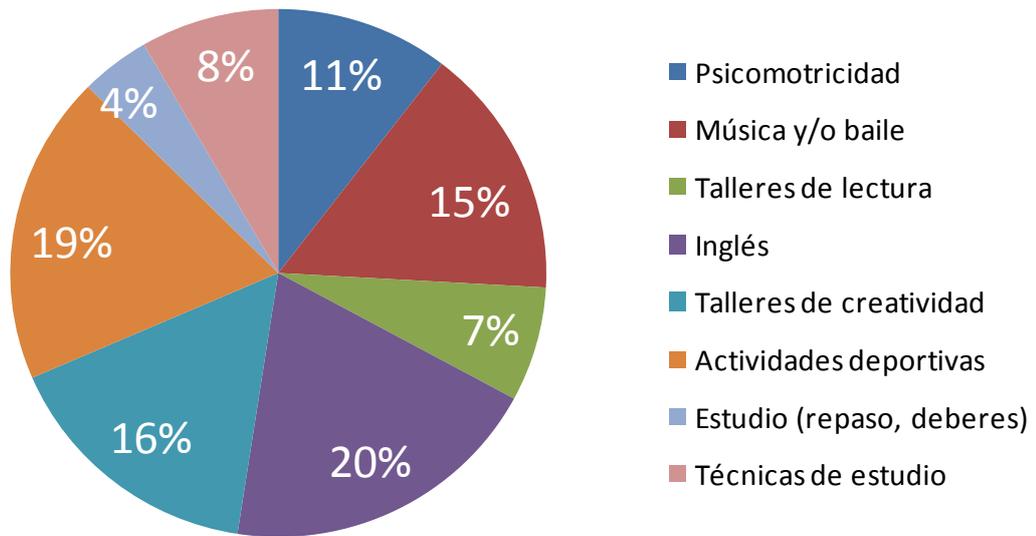


¿Por qué?

En las respuestas negativas se considera la falta de tiempo como el principal impedimento, mientras en las respuestas positivas se valora sobremanera la oportunidad de desarrollo global de los hijos.

4. De la siguiente lista de actividades, marque las que más podrían interesarle. Si, además, considera interesante alguna actividad que no esté en la lista, indíquelo en el lugar reservado para ello:

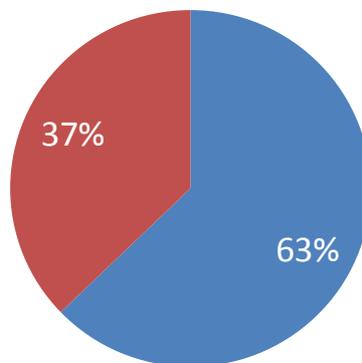
- 1 Psicomotricidad
- 2 Música y/o baile
- 3 Talleres de lectura
- 4 Inglés
- 5 Talleres de creatividad
- 6 Actividades deportivas
- 7 Estudio (repaso, deberes)
- 8 Técnicas de estudio
- 9 Otro



5. ¿Sueles o te gusta llevar a tus hijos a campamentos de verano?

- 1 Si
- 2 No

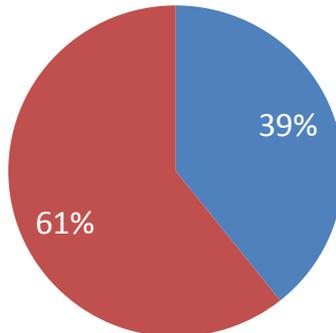
■ Si ■ No



En caso afirmativo, ¿qué campamento de verano?

- 1 Urbano (de 9am a 3pm)
- 2 Quincenal (julio y agosto)
- 3 Otro

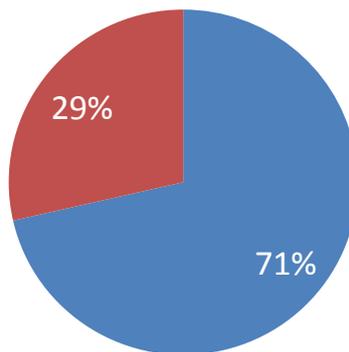
■ Urbano (de 9am a 3pm) ■ Quincenal (julio y agosto)



6. ¿Te interesaría un campamento de verano donde se tratase el desarrollo del talento en las Inteligencias diferentes Inteligencias (inteligencias múltiples)?

- 1 Si
- 2 No

■ Si ■ No

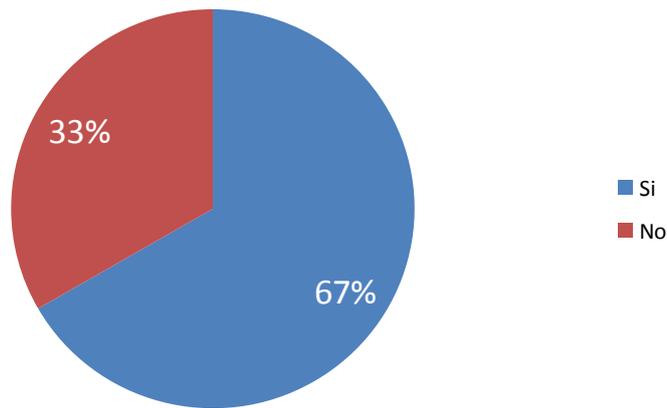


¿Por qué?

En general las respuestas negativas consideran que el verano sea exclusivamente un momento de desconexión y juego de sus hijos. Sin embargo la mayoría (los Sí) opina que una correcta mezcla entre actividades deportivas, juegos y actividades intelectuales podrían ayudar al desarrollo de sus hijos.

7. ¿Acudirías a talleres el fin de semana para participar en el proceso educativo de tus hijos?

- 1 Si
- 2 No

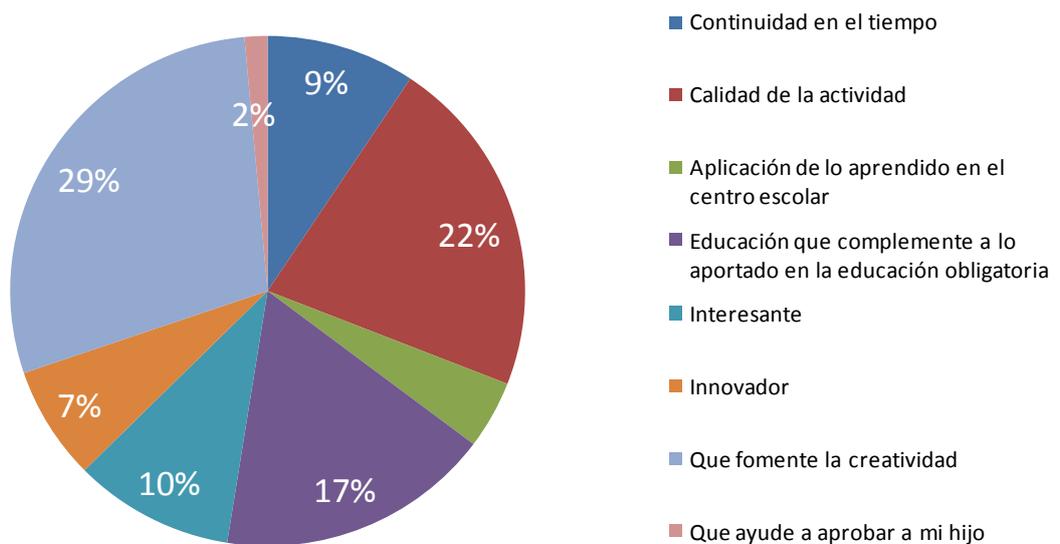


¿Qué tipo de talleres te interesarían?

En mayor medida se valoran los talleres de creatividad, aquellos elegidos por los niños y los talleres donde los padres puedan interactuar con sus hijos.

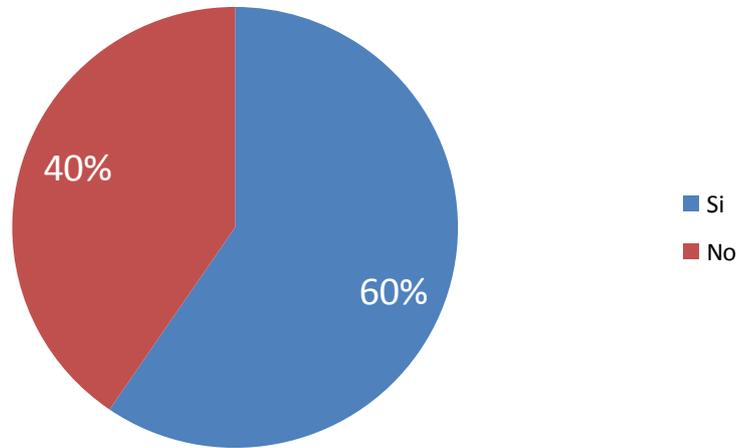
8. Escoge las 3 cualidades y características que consideres más importante de una actividad extraescolar.

- 1 Continuidad en el tiempo
- 2 Calidad de la actividad
- 3 Aplicación de lo aprendido en el centro escolar
- 4 Educación que complemente a lo aportado en la educación obligatoria
- 5 Interesante
- 6 Innovador
- 7 Que fomente la creatividad
- 8 Que ayude a aprobar a mi hijo



9. ¿Preferirías pagar una cantidad mayor por una educación más personalizada?

- 1 Si
- 2 No



¿Por qué?

Los padres que han contestado en manera negativa están relativamente contentos con la educación que reciben sus hijos y consideran que en general la educación debería ser gratuita. Sin embargo los padres que contestaron positivamente valoran la importancia de la educación y consideran que cada niño necesitaría una atención más personalizada.

10.6 Fichas de los perfiles profesionales

Perfil	Director ejecutivo
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir a la compañía • Tomar decisiones de negocio y de estrategia a largo plazo • Conocer el estado de los diferentes departamentos de la compañía • Conocer y seguir la evolución de la competencia
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas • Comunicación • Dirección de equipos • Empatía • Flexibilidad • Liderazgo • Negociación • Tolerancia a la presión • Toma de decisiones • Visión del negocio
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión y administración de empresas • Conocimientos básicos de inteligencias múltiples

Perfil	Responsable de educación y calidad docente
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a organizar los proyectos educativos • Gestionar a los docentes • Comunicarse con el departamento de ventas para conocer el estado de las ventas • Control de la calidad de los proyectos educativos • Detectar puntos de mejora en la metodología educativa y proponer alternativas • Reporte de informes sobre los proyectos educativos y su evolución
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas • Comunicación • Creatividad • Dirección de equipos • Empatía • Flexibilidad • Liderazgo • Negociación • Orientación al cliente • Planificación y organización • Tolerancia a la presión
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ofimática avanzada para asignar recursos • Conocimientos básicos de educación • Gestión a nivel de usuario de bases de datos (Open office Base)

Perfil	Responsable de innovación educativa
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los proyectos educativos • Ser participe principal en la evolución de la metodología de educación • Realizar un seguimiento de la calidad de los proyectos educativos • Detectar las necesidades educativas • Ser participe en la estrategia de la empresa • Estar informado de las últimas tendencias educativas • Localizar e involucrase en proyectos educativos de investigación internacionales
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas • Capacidad de aprendizaje • Creatividad • Dirección de equipos • Flexibilidad • Liderazgo • Orientación al cliente • Toma de decisiones • Visión del negocio
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ofimática • Educación y magisterio • Investigación en educación

Perfil	Docente
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Dar clases de inteligencias múltiples en su área • Preparación de proyectos para las clases • Evaluación y seguimiento de alumnos para potenciar su talento • Detectar puntos de mejora en la metodología de educación • Proponer cambios en la metodología de educación • Los docentes contratados además tendrán que evolucionar la metodología y colaborar en los proyectos de educación
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas • Capacidad de aprendizaje • Comunicación • Creatividad • Empatía • Flexibilidad • Liderazgo • Orientación al cliente • Planificación y organización • Trato con niños
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ofimática básica para rellenar informes • Conocimientos específicos para preparar y realizar actividades relacionadas con alguna de las inteligencias múltiples

Perfil	Monitor
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en las labores de la docencia • Cuidar de los niños en los campamentos y talleres
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Creatividad • Empatía • Trato con niños
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades lúdicas para niños • Cuidado de niños • Primeros auxilios

Perfil	Responsable de compras
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los espacios necesarios para la realización de los talleres y campamentos de verano • Realizar las compras de los materiales educativos que se necesiten en los proyectos y para la empresa
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y resolución de problemas • Comunicación • Negociación • Planificación y organización • Toma de decisiones
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • La metodología educativa de inteligencias múltiples • Ofimática básica • Gestión a nivel de usuario de bases de datos (Open office Base)

Perfil	Responsable de recursos humanos
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y contratar profesionales docentes de la máxima calidad que se adapten a las necesidades de la empresa • Contratar promotor comerciales • Conocer las necesidades educativas de la compañía, comunicarse con el director de educación
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Empatía • Negociación • Visión del negocio
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología • Metodologías educativas

Perfil	Responsable de marketing y ventas
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Crear la estrategia de marketing de la empresa • Realizar un seguimiento de las acciones de marketing y su impacto • Notificar a la empresa las repercusiones de las campañas de marketing • Conocimiento de la competencia • Coordinarse con las ventas para establecer los objetivos razonables de ventas de la empresa • Organizar y coordinar el equipo de ventas • Decidir la estrategia de actuación de las ventas • Realizar previsiones de ventas en función de la experiencia y el histórico • Participar en las decisiones estratégicas de la empresa • Comunicar las ventas al coordinador de proyectos docentes
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprendizaje • Comunicación • Dirección de equipos • Empatía • Negociación • Orientación al cliente • Planificación y organización • Toma de decisiones • Visión del negocio
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de marketing • Nociones de educación basada en inteligencias múltiples • Técnicas de ventas • Metodología educativa de la empresa • Herramientas para toma de decisiones estratégicas

Perfil	Promotor comercial
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none"> • Vender los productos de la empresa • Captación de nuevos clientes • Conocer a los competidores • Mantener buenas relaciones con los centros educativos
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Empatía • Flexibilidad • Negociación • Orientación al cliente • Tolerancia a la presión
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de ventas • Metodología educativa de la empresa

Perfil	Community manager
Funciones principales	<ul style="list-style-type: none">• Crear un estrategia de presencia en las redes sociales• Atener las peticiones recibidas vía web• Añadir contenido a la web y las redes sociales• Solucionar los problemas de los clientes en las redes sociales• Promocionar la empresa en Internet• Captar nuevos clientes
Competencias clave	<ul style="list-style-type: none">• Análisis y resolución de problemas• Comunicación• Empatía• Flexibilidad• Orientación al cliente• Tolerancia a la presión
Conocimientos necesarios	<ul style="list-style-type: none">• Marketing• Relaciones públicas• Sociología

10.7 Convenio Estatal de Enseñanza No Reglada

CAPÍTULO PRIMERO. ÁMBITOS

Artículo 1. Ámbito territorial

El presente Convenio Colectivo es de aplicación en todo el territorio del Estado Español.

En los Convenios de ámbito inferior que pudieran negociarse a partir de la firma del presente Convenio, se excluirán expresamente de su negociación: periodo de prueba, clasificación de categorías profesionales, modalidades de contratación, excepto en los aspectos de adaptación al ámbito de empresa, el régimen disciplinario y las normas mínimas en materia de seguridad e higiene en el trabajo y movilidad geográfica.

Artículo 2. Ámbito funcional

Quedarán afectados por el presente Convenio todas las empresas privadas que se dediquen a impartir enseñanza y formación no reglada, ya sea presencial, a distancia, semipresencial u online. Quedan expresamente excluidas del ámbito funcional de aplicación del presente convenio, las empresas autorizadas para impartir cualquiera de las enseñanzas reguladas en la Ley Orgánica 2/2006 de Educación.

Artículo 3. Ámbito temporal

La duración de este Convenio será del 1 enero de 2010 a 31 diciembre de 2013.

Entrará en vigor a partir de la fecha de su publicación en el «BOE» y sus efectos económicos se aplicarán con efectos retroactivos de 1 de enero de 2010. Las partes deberán denunciar el presente Convenio con dos meses de antelación a la fecha del término de su vigencia. Caso de no efectuar dicha denuncia, se entenderá prorrogado anualmente por tácita reconducción. Denunciado el Convenio, las partes se comprometen a iniciar conversaciones en un plazo no superior a un mes antes de la fecha del vencimiento o prórroga del mismo. Hasta la firma del nuevo Convenio se mantendrá en vigor el anterior.

Artículo 4. Ámbito personal

El presente Convenio afectará a todo el personal que, en régimen de contrato de trabajo, preste sus servicios a las empresas incluidas en el ámbito funcional.

CAPÍTULO II. COMISIÓN PARITARIA

Artículo 5. Constitución de la Comisión Paritaria

En el mes siguiente a la publicación en el «BOE» del Convenio, se constituirá una comisión para la interpretación, mediación, arbitraje y seguimiento de lo establecido en el presente Convenio. Entre sus facultades, expresamente se le confiere la de homologar cualquier categoría laboral actualmente existente con las establecidas en el Convenio, así como la de corregir cualquier error que pudiera producirse en la publicación del Convenio. En la primera sesión se procederá a establecer las sedes y nombrar un Presidente y un Secretario que asumirán respectivamente la función de convocar, moderar las reuniones y levantar acta de las mismas, llevando el oportuno registro y archivo de los asuntos tratados. Se hará de forma rotativa. Dicha comisión estará integrada por representantes de las organizaciones negociadoras del Convenio, no computándose a estos efectos al Presidente y Secretario.

La Comisión Paritaria fija su domicilio, a efectos de recepción de consultas en la siguiente dirección: Comisión paritaria enseñanza y formación no reglada (C/Jacometrezo, 15, 5º M. 28013 Madrid).

Artículo 6. Funcionamiento

La Comisión Paritaria se reunirá con carácter ordinario una vez al trimestre y con carácter extraordinario cuando lo solicite la mayoría de las organizaciones de una de las partes.

En ambos casos la convocatoria se hará por escrito o fax, con una antelación mínima de diez días hábiles, indicándose en la misma el orden del día, fecha, hora y lugar de la reunión, adjuntándose la documentación necesaria. Los acuerdos de la Comisión Paritaria serán tomados por voto ponderado en función de la representatividad de cada organización en la mesa negociadora del Convenio, requiriéndose para tomar acuerdos válidos la aprobación de la mayoría de la representatividad patronal y de la sindical. El Presidente y el Secretario tienen voz, pero no voto. Si las partes se someten voluntariamente a su arbitraje, la resolución de la Comisión Paritaria será vinculante.

CAPÍTULO III. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Artículo 7

La organización y disciplina de trabajo en estas empresas será competencia exclusiva de la persona física o jurídica propietaria de las mismas, ajustándose en su ejercicio a lo establecido en la legislación vigente en cada momento y a las disposiciones de carácter interno con que se doten, previa consulta a la representación legal de los trabajadores.

CAPÍTULO IV. CONTRATACIÓN, GRUPOS PROFESIONALES, CATEGORÍAS LABORALES Y FUNCIONALES

Artículo 8. Contratación

Los trabajadores afectados por el presente Convenio podrán ser contratados a tenor de cualquiera de las modalidades legales establecidas en cada momento. Se formalizará siguiendo las disposiciones legales vigentes. Los trabajadores contratados por la empresa sin pactar modalidad especial alguna en cuanto a su duración, se considerarán fijos, transcurrido el período de prueba, salvo prueba en contrario que acredite la naturaleza temporal del mismo.

También adquirirán la condición de fijos, aquellos trabajadores que, en un período de treinta meses, hubieran estado contratados durante un plazo superior a veinticuatro meses, con o sin solución de continuidad, para el mismo o diferente puesto de trabajo con la misma empresa o grupo de empresas, mediante dos o más contratos temporales, sea directamente o a través de su puesta a disposición por empresas de trabajo temporal, con las mismas o diferentes modalidades contractuales de duración determinada, todo ello de conformidad con lo establecido en cada momento por la legislación vigente. Los trabajadores sin contrato escrito, salvo que se demuestre que su relación no es laboral, transcurrido el período de prueba, se presumirán fijos, así como aquellos que, finalizadas las prórrogas legales, sigan trabajando en la empresa. Los trabajadores con contratación a tiempo parcial tendrán preferencia a ampliar su jornada, caso de necesitarlo la empresa y reunir los trabajadores las condiciones que el puesto precise, a juicio de la dirección. En el supuesto de producirse modificaciones legislativas

que afecten al ámbito de la contratación, la Comisión Paritaria se reunirá para proceder a las modificaciones oportunas:

a) Contrato eventual por circunstancias de la producción.

Cuando el contrato de duración determinada previsto en el apartado 1.b) del art. 15 del Estatuto de los Trabajadores se concierte por empresas y trabajadores afectados por el presente convenio colectivo tendrá una duración máxima de doce meses dentro de un periodo de dieciséis meses. Dicho periodo de dieciséis meses se computará a partir de la fecha de la causa o circunstancias que justifique su utilización. En el caso de que este contrato se concierte por una duración inferior a doce meses podrá ser prorrogado mediante acuerdo de las partes, sin que la duración total del contrato pueda exceder de dicho límite máximo. Al finalizar este contrato el trabajador tendrá derecho a percibir la indemnización económica que le corresponda conforme a la legislación vigente.

b) Contratos para la realización de una obra o servicio determinado.

Tienen por objeto la realización de una obra o servicio determinado con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad del centro. El contrato deberá especificar con precisión y claridad el carácter de la contratación e identificar suficientemente el trabajo o tarea que constituya su objeto. La duración del contrato será la del tiempo exigido para la realización de la obra o servicio, no pudiendo superar en ningún caso el periodo máximo establecido en el Estatuto de los Trabajadores.

A los efectos de aplicación del párrafo anterior, el contrato de trabajo por obra o servicios determinados queda identificado y será válido cuando las empresas de enseñanza afectadas por este convenio, suscriban acuerdos con terceros –tanto empresas privadas de cualquier orden como instituciones y administraciones públicas de cualquier ámbito–para prestarles servicios o cursos de enseñanza y contraten a trabajadores para desarrollar actividades relacionadas con la prestación de los servicios derivados de dichos contratos o acuerdos.

La identificación o supuesto de contratación por obra o servicio, descrita en el párrafo anterior, se entiende sin perjuicio de cualquier otra aplicación o utilización de dicha modalidad de contratación laboral permitida legalmente. Al finalizar este contrato el trabajador tendrá derecho a percibir la indemnización económica que le corresponda conforme a la legislación vigente.

c) Contrato de trabajo en prácticas:

Podrá celebrarse con quienes estuvieran en posesión de título universitario o de formación profesional de grado medio o superior, o de títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, o de certificado de profesionalidad de acuerdo con lo previsto en el art. 11 del Estatuto de los Trabajadores dentro de los cinco años inmediatamente siguientes a la terminación de los correspondientes estudios, pudiendo realizarse dentro de los siete años siguientes a la terminación de los estudios en el caso de que se concierte con un trabajador con discapacidad. Dichos contratos se concertarán por empresa y trabajador en prácticas de acuerdo a las siguientes reglas y, supletoriamente, a la legislación vigente:

1. La duración del contrato no podrá ser inferior a seis meses ni exceder de dos años. Las partes podrán acordar hasta dos prórrogas, sin que la duración total del contrato pueda exceder de la citada duración máxima de dos años. En ningún caso la duración de cada prórroga podrá ser inferior a 6 meses.
2. Las situaciones de incapacidad temporal, riesgo durante el embarazo, maternidad, adopción o acogimiento, riesgo durante la lactancia y paternidad interrumpirán el cómputo de la duración del contrato, debiendo empresa y trabajador, en la medida de lo posible, formalizar por escrito en documento anexo al contrato los nuevos plazos de duración de dicho contrato.
3. En virtud de la misma titulación o certificado de profesionalidad sólo se podrá realizar un contrato en prácticas, con sus respectivas prórrogas. A estos efectos, los títulos de grado, máster y, en su caso, doctorado no se considerarán la misma titulación, salvo que al ser contratado por primera vez mediante un contrato en prácticas el trabajador estuviera ya en posesión del título superior de que se trate.
4. La retribución será el 80% el primer año y el 90% el segundo de la retribución establecida en Convenio para su categoría profesional.
5. El periodo de prueba en esta modalidad contractual será de un mes para los titulados de grado medio o certificado de profesionalidad nivel 1 ó 2 y de dos meses para los titulados de grado superior o certificado de profesionalidad de nivel 3. Si al término del contrato, el trabajador continuase en la empresa no podrá concertarse un nuevo periodo de prueba, computándose la duración de las prácticas a efectos de antigüedad.

d) Contrato para la formación:

El contrato para la formación, que tendrá por objeto la adquisición de la formación teórica y práctica necesaria para el adecuado desempeño del puesto de trabajo, se podrá celebrar con trabajadores mayores de 16 años y menores de 21 que carezcan de la titulación o del certificado de profesionalidad requerido para realizar un contrato en prácticas. Cuando el contrato se concierte con desempleados que se incorporen como alumnos-trabajadores a los programas públicos de empleo-formación, tales como los de escuelas taller, casas de oficios, talleres de empleo u otros que se puedan aprobar, el límite máximo de edad será el establecido en las disposiciones que regulen el contenido de los citados programas. En el supuesto de desempleados que cursen un ciclo formativo de formación profesional de grado medio, el límite máximo de edad será de veinticuatro años. El límite máximo de edad no será de aplicación cuando se trate de personas con discapacidad. Estos contratos se regirán por las siguientes reglas:

1. La duración mínima del contrato será de seis meses y máxima de dos años. Esta duración podrá incrementarse hasta los tres años o cuatro años si el trabajador es discapacitado, siempre que el trabajador no hubiese completado los ciclos educativos correspondientes a la escolaridad obligatoria, o complete la formación teórica y/o práctica que le permita adquirir la cualificación necesaria para el desempeño del puesto de trabajo. Las partes podrán acordar hasta dos prórrogas, sin que la duración total del contrato pueda exceder de la citada duración

máxima de dos años, o en su caso tres años. En ningún caso la duración de cada prórroga podrá ser inferior a seis meses.

2. Las situaciones de incapacidad temporal, riesgo durante el embarazo, maternidad, adopción o acogimiento, riesgo durante la lactancia y paternidad interrumpirán el cómputo de la duración del contrato, debiendo empresa y trabajador, en la medida de lo posible, formalizar por escrito en documento anexo al contrato los nuevos plazos de duración de dicho contrato.

3. El tiempo dedicado a la formación teórica no será inferior al 15% de la jornada máxima prevista en el Convenio para el puesto de trabajo.

4. La retribución del trabajador será el S.M.I, con independencia del tramo dedicado a la formación teórica.

5. El período de prueba en esta modalidad contractual será de un mes. En el supuesto de que el trabajador continuase en la empresa al término del contrato no podrá concertarse un nuevo período de prueba, computándose la duración del anterior contrato a efectos de antigüedad.

6. A la finalización del contrato, el empresario deberá entregar al trabajador un certificado en el que conste la duración de la formación teórica y el nivel de la formación práctica adquirida.

En lo no regulado de forma expresa en este convenio para los contratos para la formación se estará a lo dispuesto en la legislación vigente.

e) Contrato para el fomento a la contratación indefinida:

Con objeto de facilitar la colocación estable de trabajadores desempleados y de empleados sujetos a contratos temporales, podrá concertarse el contrato de trabajo para el fomento de la contratación indefinida, en los supuestos y modalidades previstas en la legislación vigente en cada momento.

f) Contratos fijos discontinuos de llamada incierta:

Atendiendo a las peculiaridades del sector de enseñanza no reglada, las empresas a las que le sea de aplicación el presente convenio podrán transformar contratos temporales o suscribir con sus trabajadores contratos de trabajo «fijos-discontinuos», tanto a jornada completa, como bajo la modalidad de contrato a tiempo parcial, todo ello de acuerdo con lo previsto en el art. 15º, 8 del Estatuto de los trabajadores y demás normativa vigente concordante de aplicación.

g) Contratación de personas con discapacidad:

Las empresas de más de 50 trabajadores, a partir de la publicación del presente Convenio, deberán asegurar el cumplimiento de la obligación de reserva en las contrataciones de al menos un 2% para personas con un grado de discapacidad superior al 33%, de acuerdo al art. 38 de la Ley 13/1982 de 7 de abril de Integración Social de los Minusválidos (LISMI).

Artículo 9. Período de prueba

El período de prueba que se establece para los trabajadores contratados según el presente convenio será de seis meses para los trabajadores con titulación universitaria o de grado, o títulos oficialmente reconocidos como equivalentes, y de dos meses para el resto de trabajadores. Dicho período se computará a efectos de antigüedad.

Artículo 10. Categorías y grupos profesionales

El personal contratado en las empresas del ámbito del Convenio se hará conforme a alguno de los siguientes grupos y categorías. Las mismas tienen carácter enunciativo y no suponen la obligación de contratar para todas ellas, si la empresa no las precisa. En todo caso, las empresas que no tengan contratado, al menos, un trabajador con la categoría de Profesor titular, no podrán contratar a trabajadores con la categoría profesional de Profesor auxiliar o adjunto.

Grupo I: docentes:

Profesor/a Titular.

Profesor/a de Taller.

Profesor/a Auxiliar o Adjunto/a.

Profesor/a Auxiliar «on line».

Instructor/a o Experto/a.

Educador social.

Grupo II: administración:

Jefe de Administración.

Oficial Administrativo de primera.

Oficial Administrativo de segunda.

Orientador profesional.

Auxiliar Administrativo.

Redactor/a-Corrector/a.

Agente Comercial.

Aprendiz-contratado/a para la formación.

Grupo III: servicios:

Encargado/a de Almacén.

Empleado/a de Servicios Generales.

Auxiliar no docente.

Monitor-animador.

Aprendiz-contratado/a para la formación.

Grupo IV: titulados/as no docentes.

Artículo 11. Definición de categorías laborales

Profesor/a Titular: Es el que reuniendo las condiciones y titulación exigidas por la legislación, ejerce la función docente y el desarrollo de los programas establecidos en el centro.

Profesor de Taller: es el que reuniendo los conocimientos necesarios imparte su actividad como docente en programas socio-culturales.

Profesor/a Auxiliar o Adjunto: Es el que colabora con el profesor titular y es dirigido en su actividad por aquél.

Profesor Auxiliar «on line»: Es el que colabora con el profesor titular y es dirigido por su actividad en la formación «on line».

Instructor/a o Experto/a: Es quien imparte enseñanza en función de sus conocimientos específicos.

Educador social: es quien reuniendo una titulación específica y/o habilitación realiza las funciones correspondientes a su formación.

Jefe de Administración: Es quien tiene a su cargo la dirección administrativa y/o secretaría de la empresa.

Oficial Administrativo de primera: Es quien, habiendo sido contratado como tal, posee conocimiento y dominio de una determinada función dentro del área de administración y gestión de la empresa.

Oficial Administrativo de segunda: Es quien, habiendo sido contratado como tal, carece de experiencia suficiente para desarrollar con dominio de su cometido o no puede ocupar la plaza del oficial de primera por no disponer la empresa de vacante o no precisarse para el desempeño del trabajo el dominio o especialización que es inherente al Oficial de primera.

Orientador profesional: es a quien la dirección contrata y encomienda la orientación a los alumnos del centro en las posibles salidas profesionales.

Auxiliar Administrativo: Es quien ejerce funciones administrativas, burocráticas, biblioteca, atención al teléfono, recepción y demás servicios relacionados con el Departamento de Administración y Dirección.

Redactor/a–Corrector/a: Es quien supervisa los textos facilitados por los profesores o la dirección con el fin de conseguir su correcta redacción y posterior impresión.

Agente Comercial: Es quien se dedica a la promoción y venta de los cursos que imparte la empresa, bajo la dirección y supervisión del titular de la empresa.

Encargado/a de Almacén: Es quien, habiendo sido contratado como tal, se encarga del aprovisionamiento, custodia y distribución del material que precisa la empresa para el desarrollo de su actividad propia.

Empleado/a de Servicios Generales: Es quien atiende el servicio de limpieza de instalaciones y mobiliario, mantenimiento de las instalaciones, equipos, etc.

Auxiliar no docente: Es quien, a juicio de la dirección, ejerce labores de atención y asistencia a alumnos en actos o programas formativos o culturales.

Monitor- animador: es a quien la dirección encomienda labores de atención y asistencia a usuarios.

Aprendiz-contratado/a para la formación: Es quien desempeña su trabajo en función de un contrato de aprendizaje/formación.

Titulado/a no docente: Es quien, reuniendo una titulación específica, realiza la función concreta para la que ha sido contratado.

Artículo 12. Categorías funcionales

Pueden ser:

Director/a.

Subdirector/a.

Jefe de Estudios.

Artículo 13. Definición de categorías funcionales y características

Las desempeñarán aquellos trabajadores a los que la dirección de la empresa encomiende las funciones que le sean propias. Gozarán de esta categoría y consiguiente tratamiento mientras ejerzan dicha función. Por tanto no consolidarán derecho adquirido alguno.

Director/a: Es el encargado por la empresa de dirigir, orientar y supervisar las actividades de la misma y de sus trabajadores.

Subdirector/a: Es quien sustituye al Director.

Jefe de Estudios: Es a quien, reuniendo las condiciones necesarias, encomienda la Dirección las tareas de coordinación pedagógica, planificación de horarios lectivos y disciplina de profesores y alumnos dentro del centro.

Artículo 14. Ceses

Cuando el trabajador cese a instancia de la empresa, ésta deberá dar cumplimiento a lo legislado al efecto. Si el cese se debe a voluntad del trabajador, éste deberá notificarlo a la empresa por escrito con, al menos, 30 días de antelación. Caso de incumplimiento, la empresa podrá descontarle de su liquidación dos días de salario por cada día de retraso en el preaviso, hasta un máximo de 30 días. Si la empresa recibe el preaviso en tiempo y forma, estará obligada a abonar al trabajador la liquidación correspondiente. El incumplimiento de esta obligación llevará aparejado el derecho del trabajador a ser indemnizado con el importe de dos días de salario por cada día de retraso en el abono de su liquidación, hasta un máximo de 30 días. En el caso de acceso a la función pública el preaviso podrá hacerse dentro de los siete días siguientes a contar desde la publicación de las listas definitivas de aprobados.

CAPÍTULO V. JORNADA, VACACIONES, PERMISOS, ASCENSOS, EXCEDENCIA, JUBILACIONES, MATERNIDAD

Artículo 15. Jornada

1) La jornada laboral anual máxima de los trabajadores del presente Convenio será:

Grupo I: 1.446 horas.

Grupos II, III: 1.715 horas.

Cómputo de categorías funcionales: 200 horas sobre el cómputo anual establecido para su grupo. Para una más conveniente organización del trabajo, se establece como módulo semanal de referencia 34 horas semanales para el Grupo I y 39 horas semanales para los Grupos II, III y IV. No obstante, puede optar la empresa por otra distribución semanal, en función de la actividad, necesidades, carácter del contrato, etc. Las horas de mera presencia se considerarán dentro de la jornada de trabajo efectivo, siempre que, en virtud del horario establecido por la Dirección del centro, ésta así lo estime, y se dediquen a la realización de tareas docentes y de análoga naturaleza.

2) Tendrán la consideración de horas extraordinarias cuantas excedan de las establecidas en convenio o pactadas si éstas fuesen de menor jornada. Las horas extraordinarias se harán de mutuo acuerdo entre las partes y teniendo en cuenta la limitación legal establecida al efecto. Su retribución se hará mensualmente o al finalizar el contrato, en su caso. En la realización de la mencionada jornada, la empresa tendrá en cuenta las limitaciones legales establecidas al efecto.

3) Prestación de servicios en días festivos por trabajadores adscritos a la actividad de «Idioma Español para extranjeros» y «programas socio-culturales y tiempo libre».

En la actividad de «Idioma Español para Extranjeros» y «programas socio-culturales y tiempo libre», y para atender necesidades de servicios o por razones técnicas u organizativas, podrán los trabajadores, adscritos total o parcialmente a dicha actividad, excepcionalmente prestar sus servicios tanto en domingos, días festivos como en fiestas laborales u oficiales, siempre que dicha prestación haya sido pactada previamente por la empresa y los trabajadores afectados. Dichas horas se retribuirán, o en su caso compensarán, según hayan acordado empresa y trabajador, respetándose en todo caso el descanso semanal previsto en el art. 37.1 del E.T. Si empresa y trabajador no hubiesen pactado la retribución o compensación para las horas trabajadas en días festivos o fiestas laborales y oficiales, la dirección de la empresa, atendiendo a razones organizativas y respetando en todo caso lo previsto en el art. 37.2 del E.T y normativa concordante de aplicación, podrá optar entre:

a) Retribuir las citadas horas según la normativa vigente.

b) Conceder un descanso equivalente a un día de permiso retribuido por cada jornada diaria completa de trabajo prestado en las circunstancias arriba descritas. Dicho descanso compensatorio deberá disfrutarse según el calendario que a tal efecto se determine por la empresa, y dentro de los cuatro meses siguientes a la fecha de prestación de servicios en días festivos o fiestas oficiales.

El anterior sistema de compensación por descanso no será de aplicación ni podrá exigirse por aquellos empleados contratados exclusivamente para trabajar en días festivos o fiestas oficiales.

Artículo 16. Vacaciones

Todos los trabajadores afectados por el presente Convenio disfrutarán de un mes de vacaciones retribuidas al año o la parte proporcional al tiempo trabajado. Se disfrutarán en los períodos de menor actividad empresarial, preferentemente en verano. A tal efecto la empresa fijará con antelación de, al menos dos meses, el calendario, los turnos, etc. Su fijación se efectuará a tenor de lo previsto en la legislación laboral vigente. El Grupo I, además disfrutará en Semana Santa y Navidad los días de vacaciones que la empresa conceda a sus alumnos. En caso de prestar servicios en Semana Santa y/o Navidad, el trabajador perteneciente a este grupo tendrá derecho a la compensación de dos días de permiso retribuido y un día para los que hubiesen dado clase en Semana Santa, fijándose por la empresa la fecha de disfrute de dichos días de permiso en función de las necesidades organizativas de la empresa. Los Grupos II, III y IV en Semana Santa y Navidad los días en que la empresa suspenda sus actividades no docentes o, en cualquier caso, y como mínimo, cuatro días laborales al año.

Artículo 17. Permisos

1. El trabajador tendrá derecho a los siguientes permisos retribuidos:

a) Quince días naturales en caso de matrimonio o inicio de la vida en común cuando se trate de parejas de hecho debidamente inscritas en el registro oficial de la comunidad autónoma donde esté empadronada. En todo caso, el disfrute del permiso deberá comunicarse con un preaviso de 15 días naturales. La misma pareja podrá hacer uso de este permiso o bien en matrimonio o en el inicio de la vida de común.

b) Tres días en caso de nacimiento de un hijo, fallecimiento, accidente o enfermedad graves, u hospitalización de un pariente hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y dos más si tuvieran que desplazarse a una provincia no limítrofe o isla.

c) Un día por boda de familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad.

d) Para realizar funciones sindicales o de representación del personal en los términos establecidos legalmente.

e) Para la realización de exámenes prenatales y técnicas de preparación al parto por las trabajadoras embarazadas, previo aviso y justificación de la necesidad de su realización dentro de la jornada de trabajo.

f) Un día por traslado de domicilio.

g) Por el tiempo indispensable para el cumplimiento inexcusable de un deber de carácter público y personal.

h) Dos días por intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario, de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad y 2 más si tuvieran que desplazarse a una provincia no limítrofe o isla.

2. Todo el personal afectado por este convenio podrá solicitar hasta 15 días de permiso sin sueldo por año que deberán serle concedidos de solicitarlo con, al menos, veinte días de preaviso. De efectuarse la solicitud encontrándose otro trabajador de permiso, la dirección decidirá sobre su concesión teniendo en cuenta las necesidades de la empresa.

Artículo 18. Ascensos y vacantes

Los auxiliares administrativos ascenderán a la categoría de oficial, siempre que exista vacante y reúnan las condiciones que, a juicio de la Dirección y oídos los representantes de los trabajadores, precise el puesto. Los auxiliares administrativos con cuatro años de antigüedad y rendimiento satisfactorio, de no existir vacante de oficial, tendrán derecho a la retribución salarial de éste.

1. Vacantes en el grupo I, serán cubiertas entre el personal de categorías inferiores del mismo grupo cuando, a juicio del titular, reúnan las condiciones necesarias.

2. De no existir en el grupo I alguien que pueda optar a las vacantes anteriores, tendrán preferencia los trabajadores de los grupos II, III y IV, cuando a juicio del titular, reúnan las condiciones necesarias.

3. Vacantes entre el personal de servicios. Las vacantes que se produzcan se cubrirán por los trabajadores de la categoría inmediata inferior, siempre y cuando reúnan la capacidad para el desempeño del puesto a cubrir, a juicio del titular.

4. En caso de nueva contratación o producción de vacante, y siempre que no pudiera acceder a estos puestos el personal fijo de plantilla, tendrá preferencia el personal con contrato a tiempo parcial.

Artículo 19. Excedencias y jubilaciones

1º En la concesión de las excedencias las empresas se regirán por lo establecido en la legislación laboral vigente y en las condiciones igualmente establecidas.

2º Atendiendo a la legislación vigente para promover la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras, todos los trabajadores afectados por el presente convenio, tendrán derecho a solicitar una excedencia de duración no superior a tres años, para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza, como por adopción o en los supuestos de acogimiento, tanto permanente como preadoptivo, aunque éstos sean provisionales, a contar desde la fecha de nacimiento o en su caso, de la resolución judicial o administrativa.

Durante el primer año de excedencia, todos los trabajadores tendrán derecho a la reserva de su puesto de trabajo. Transcurrido dicho plazo, la reserva quedará referida a un grupo profesional o categoría equivalente. De igual forma, podrá solicitarse por los trabajadores afectados por el presente convenio, una excedencia de una duración no superior a dos años para atender al cuidado de un familiar, hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad, no puede valerse por sí mismo, y no desempeñe actividad retribuida. La excedencia contemplada en el presente apartado, cuyo periodo de duración podrá disfrutarse de forma fraccionada, constituye un derecho individual de los trabajadores, hombres o mujeres. No obstante, si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su

ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa. Los periodos en que los trabajadores permanezcan en situación de excedencia conforme a lo establecido en los apartados anteriores, será computable a efectos de antigüedad.

3º El trabajador podrá jubilarse voluntariamente de acuerdo con la legislación vigente de aplicación en cada momento.

Artículo 20. Conciliación de la vida familiar y laboral: maternidad, paternidad y adopción

1) Los trabajadores tendrán derecho a su retribución total durante los permisos de maternidad a tenor de la legislación vigente y en las condiciones que en la misma se determinen:

En el supuesto de parto, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliables en el supuesto de parto múltiple en dos semanas más por cada hijo a partir del segundo. El período de suspensión se distribuirá a opción de la interesada siempre que seis semanas sean inmediatamente posteriores al parto.

En los supuestos de adopción y de acogimiento, de acuerdo con el art. 45.1 d) del Estatuto de los Trabajadores, la suspensión tendrá una duración de dieciséis semanas ininterrumpidas, ampliable en el supuesto de adopción o acogimiento múltiples en dos semanas por cada menor a partir del segundo. A tenor de lo dispuesto en el art. 48 bis del ET, en los supuestos de nacimiento de un hijo, adopción o acogimiento de acuerdo con el art. 45.1.d) del ET, el trabajador tendrá derecho a la suspensión del contrato durante trece días ininterrumpidos, ampliables en el supuesto de parto, adopción o acogimiento múltiples en dos días más por cada hijo a partir del segundo. Esta suspensión es independiente del disfrute compartido de los períodos de descanso por maternidad regulados en el art. 48.4 del ET. En el supuesto de parto, la suspensión corresponde en exclusiva al otro progenitor. En los supuestos de adopción o acogimiento, este derecho corresponderá a sólo uno de los progenitores, a elección de los interesados; no obstante, cuando el período de descanso regulado en el art. 48.4 sea disfrutado en su totalidad por uno de los progenitores, el derecho a la suspensión por paternidad únicamente podrá ser ejercido por el otro. El trabajador deberá comunicar al empresario, con la debida antelación, el ejercicio de este derecho en los términos establecidos. En todo lo no regulado expresamente en este artículo se estará a lo dispuesto en la legislación vigente en cada momento.

2) Las trabajadoras por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia de trabajo, que podrá dividirse en dos fracciones.

La mujer, por su voluntad, podrá sustituir este derecho por una reducción de su jornada en una hora con la misma finalidad o acumularlo en jornadas completas, en los términos previstos en la legislación vigente. Este permiso podrá ser disfrutado indistintamente por la madre o el padre en caso de que ambos trabajen. La concreción horaria de este derecho, y la determinación del disfrute del permiso de lactancia regulado en este apartado, corresponderá al trabajador, dentro de su jornada ordinaria. El trabajador deberá preavisar a la empresa, con 15 días de antelación, la fecha en que se reincorporará a su jornada ordinaria.

3) Quien por razones de guarda legal tenga a su cuidado directo algún menor de ocho años o persona con discapacidad física, psíquica o sensorial, que no desempeñe una actividad retribuida, tendrá derecho a una reducción de la jornada de trabajo, con la disminución

proporcional del salario, entre, al menos un octavo y un máximo de la mitad de la duración de aquella.

Tendrá el mismo derecho quien precise encargarse del cuidado directo de un familiar hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad, que por razones de edad, accidente o enfermedad no pueda valerse por sí mismo, y que no desempeñe actividad retribuida.

La concreción horaria y la determinación del período de disfrute de la reducción de jornada corresponderá al trabajador, dentro de su jornada habitual, quien deberá preavisar al empresario con quince días de antelación la fecha de reincorporación a su jornada anterior.

Si dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podría limitar su ejercicio simultáneo por razones justificadas de funcionamiento de la empresa. El trabajador deberá preavisar al empresario con quince días de antelación a la fecha en la que se incorporará a su jornada diaria.

4) Los trabajadores, que ostenten la condición de futuros padres, podrán si lo desean, reducir su jornada en el caso de no existir horario flexible, o acomodar éste, para asistir y acompañar a clases de preparación al parto, con la reducción proporcional de haberes, pero sin pérdida de ningún otro derecho laboral. Dicha reducción de jornada se establecerá de mutuo acuerdo entre la Dirección de la empresa y el trabajador.

5) También tendrán derecho a la reducción de su jornada, con reducción proporcional de haberes, los progenitores, adoptantes o acogedores de carácter preadoptivo o permanente, para el cuidado de menor o menores que estén a su cargo y se encuentren afectados por el cáncer o enfermedad grave, que requiera ingreso hospitalario de larga duración y/o tratamiento continuado de la enfermedad.

6) En todo lo no expresamente regulado por este artículo, se estará a lo dispuesto en los arts. 37 y 48 del Estatuto de los Trabajadores, así como a la Ley 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres.

CAPÍTULO VI. ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO

Artículo 21

Cuando la empresa organice cursos de perfeccionamiento y, voluntariamente los trabajadores los realicen, los gastos de matrícula, desplazamiento, residencia y manutención, en su caso, correrán a cargo a la empresa. Si el curso tuviera lugar dentro de la jornada laboral, estas horas serán computadas como jornada de trabajo efectivo dentro de la jornada anual.

La formación continua se efectuará según lo previsto en el Acuerdo Nacional de Formación para el Empleo para el sector de la enseñanza privada o el acuerdo que lo sustituya y vigente en cada momento. Las organizaciones no firmantes del acuerdo mencionado, pero que forman parte de la mesa negociadora del presente Convenio, son miembros de la Comisión Paritaria de la Enseñanza Privada constituida para la formación continua y, como tales, participarán siempre que aquella estudie o informe sobre Planes de Formación que se refieran a la Enseñanza no Reglada o establezcan criterios de prioridad sectorial para las distintas convocatorias. Por tanto, su participación se refiere al ámbito propio de la Enseñanza no Reglada.

CAPÍTULO VII. DERECHOS SINDICALES

Artículo 22

Los derechos de representación colectiva y sindical de los trabajadores se regirán por lo establecido en la legislación laboral vigente.

Para facilitar la actividad sindical se podrá llegar a acuerdos entre organizaciones sindicales y patronales con representatividad en el sector sobre la acumulación de horas sindicales de los delegados de las respectivas organizaciones sindicales. En dichos acuerdos se fijarán por ambas partes las condiciones y el procedimiento. Durante la negociación colectiva, la parte patronal propiciará fórmulas que garanticen la concesión, por parte de las empresas, de permisos retribuidos a aquellos trabajadores que, por designación de los sindicatos representativos, asistan a las reuniones de la Mesa Negociadora del Convenio o a las sesiones que celebre la Comisión Paritaria del mismo.

CAPÍTULO VIII. MEJORAS SOCIALES

Artículo 23. Becas para los hijos

Los hijos del personal afectado por este Convenio que tengan contratada, al menos, el 40% de la jornada anual, tendrán derecho a plaza gratuita para sus hijos en las empresas en las que prestan sus servicios y para las enseñanzas que en las mismas se imparten en cursos organizados y en funcionamiento y que no exceda del 25% del número de alumnos matriculados en dichos cursos. Durante su estancia en el centro los alumnos becados tendrán idénticas obligaciones que el resto de los alumnos.

Artículo 24. Premio especial de permanencia

Los trabajadores contratados con anterioridad al 31 de diciembre de 1994 tendrán derecho, una vez cumplidos los veinte años de permanencia en la empresa, a una paga consistente en tres mensualidades ordinarias. Dicha paga se devengará una única vez.

Artículo 25. Seguro de responsabilidad civil y accidentes

1. Las empresas deberán contratar un seguro de responsabilidad civil para todos sus trabajadores con una cobertura de 42.070,85 euros por trabajador. El seguro contratado deberá cubrir la responsabilidad civil profesional sin reducción en función de la jornada de trabajo.

2. Igualmente las empresas suscribirán para sus trabajadores la correspondiente póliza de accidentes con una cobertura de 42.070,85 euros por cada trabajador para cualquier accidente profesional que sufra el trabajador durante su vida laboral, incluido accidente «in itinere».

Las coberturas de la póliza de este seguro de accidentes serán las siguientes para cada trabajador:

Capital asegurado en caso de muerte por accidente: 42.070,85 euros.

Capital asegurado en caso de invalidez por accidente: 42.070,85 euros.

Esta última cifra se reducirá, conforme a los correspondientes porcentajes por la pérdida o inutilidad absoluta de miembros, en los casos de incapacidad permanente parcial para la

profesión habitual. El infarto de miocardio, y sus consecuencias, queda garantizado, siempre que sea declarado en firme como accidente laboral por la autoridad laboral o judicial.

Artículo 26. Plus extrasalarial de transporte

Con independencia del salario, durante 11 meses, los trabajadores tendrán derecho a percibir un plus extrasalarial de transporte consistente en:

Año 2010:

112,49 euros/mes si tienen el 50% o más de la jornada anual.

56,24 euros/mes si tienen menos del 50% y más del 25% de la jornada anual.

34,03 euros/mes si tienen el 25% o menos de la jornada anual.

Año 2011:

113,61 euros/mes si tienen el 50% o más de la jornada anual.

56,80 euros/mes si tienen menos del 50% y más del 25% de la jornada anual.

34,37 euros/mes si tienen el 25% o menos de la jornada anual.

Año 2012:

115,31 euros/mes si tienen el 50% o más de la jornada anual.

57,65 euros/mes si tienen menos del 50% y más del 25% de la jornada anual.

34,89 euros/mes si tienen el 25% o menos de la jornada anual.

CAPÍTULO IX. RETRIBUCIONES

Artículo 27

El salario de los trabajadores de este Convenio estará formado por los siguientes conceptos: Salario base, antigüedad o, en su caso, complemento de perfeccionamiento profesional, y resto de complementos que pudieran corresponderles. Las empresas abonarán el salario mensual que corresponda a sus trabajadores en función del trabajo realizado dentro de los cinco días primeros de cada mes. Dicho salario lo percibirán los trabajadores en 14 mensualidades o en 12 si así lo acuerdan con la empresa.

Artículo 28

El salario base anual que percibirán los trabajadores de este Convenio, establecido en función de la jornada total anual prevista en el art. 15, será el establecido en el anexo 1.

Las tablas salariales fijadas para el año 2010 suponen un incremento, con carácter general del 0,8% sobre todos los conceptos percibidos en 2009.

Para el año 2011 el incremento salarial pactado será el 1% sobre todos los conceptos retribuidos percibidos en 2010. Para el año 2012 el incremento salarial pactado será el 1,5% sobre todos los conceptos retribuidos percibidos en 2010. Al finalizar el año 2012 se negociará

la revisión salarial para el año 2013. En dicha revisión salarial se tendrá en cuenta la desviación del IPC prevista para el año anterior.

Artículo 29. Complemento de desarrollo y perfeccionamiento profesional

Con el objetivo de estimular la iniciativa de los trabajadores en la mejora de su formación y calidad en la prestación de servicios, así como servir de estímulo a su propio desarrollo profesional y económico, el trabajador, devengará un complemento por la formación y conocimientos adquiridos en cada período de 3 años, siempre que dicha formación sea organizada por la empresa o expresamente autorizada por la misma.

El trabajador tendrá derecho a la percepción del mencionado complemento siempre que acredite la realización, en los tres años anteriores, de:

30 horas de formación, para el grupo I.

15 horas de formación, para los grupos II y III.

10 horas de formación, para el grupo IV.

Dichas horas tendrán la consideración de horas laborables.

Si en los períodos de referencia el trabajador realiza más horas de las establecidas, éstas se computarán, teniendo como límite el 50% de las horas correspondientes para el período siguiente. El importe del precitado complemento será el indicado en las correspondientes tablas salariales, establecidas en el art. 28 del presente Convenio y se hará efectivo en la nómina del mes siguiente al vencimiento del correspondiente período. Para los grupos I y II, el mencionado complemento no podrá superar el 30% del Salario Base correspondiente a cada categoría profesional, establecido en las tablas del presente convenio. Para el personal del grupo III, el complemento de desarrollo profesional no podrá superar el 40% del Salario Base correspondiente a cada categoría profesional, establecido en las tablas salariales del presente

Convenio. Para el personal del grupo IV, el mencionado complemento no podrá superar el 50% del Salario Base correspondiente a cada categoría profesional, establecido en las tablas salariales del presente Convenio.

Artículo 30

El Agente Comercial percibirá, además de su salario anual correspondiente, en concepto de comisión, la cantidad que individualmente pacte en su contrato de trabajo con la empresa.

Artículo 31

Los trabajadores que desempeñen categorías funcionales percibirán, además de su salario base, y mientras desempeñen la función asignada, las siguientes cantidades al año:

Año 2010:

Director/a: 2.957,22 euros/año

Subdirector/a: 2.772,60 euros/año.

Jefe de Estudio: 2.587,97 euros/año.

Año 2011:

Director/a: 2.986,79 euros/año.

Subdirector/a: 2.800,33 euros/año.

Jefe de Estudio: 2.613,85 euros/año.

Año 2012:

Director/a: 3.031,59 euros/año.

Subdirector/a: 2.842,33 euros/año.

Jefe de Estudio: 2.653,06 euros/año.

CAPÍTULO X. RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Artículo 32

En las empresas afectadas por este Convenio se aplicará el régimen disciplinario establecido en la legislación laboral vigente. Cada empresa, según sus características, podrá determinar en su Reglamento de Régimen Interior la tipificación de faltas y las correspondientes sanciones.

CAPÍTULO XI. SEGURIDAD, SALUD LABORAL Y VIOLENCIA DE GÉNERO

Artículo 33. Seguridad, salud en el trabajo y violencia de género

1) En cuantas materias afecten a Seguridad y Salud en el trabajo serán de aplicación las disposiciones contenidas en la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, y normativa concordante («BOE» de 10/11/1995).

A estos efectos las empresas y trabajadores sometidos al presente convenio deberán abordar la aplicación del párrafo anterior, en consonancia con los criterios y declaraciones generales previstas en la mencionada Ley.

2) Delegados de Prevención:

2.1) Los Delegados de prevención son los representantes de los trabajadores con funciones específicas en materia de prevención de riesgos en el trabajo.

En lo que se refiere a sus competencias y facultades se estará a lo previsto en el art. 36 de la Ley 31/1995. Será de aplicación a los Delegados de Prevención lo previsto en el art. 37 de la Ley de Prevención 31/1995, en su condición de representantes de los trabajadores.

2.2) Los Delegados de Prevención serán designados por y entre los representantes de los trabajadores, en el ámbito de los órganos de representación previstos en las normas a que se refiere el art. 34 de la Ley 31/1995. Tendrá los permisos necesarios para el cumplimiento de sus obligaciones en los términos previstos en la legislación vigente. En las empresas de hasta treinta trabajadores el Delegado de Prevención será el Delegado de Personal. En las empresas de treinta y uno a cuarenta y nueve trabajadores habrá un Delegado de Prevención que será elegido por y entre los Delegados de Personal. En las empresas de cincuenta o más

trabajadores los Delegados de Prevención serán designados por y entre los representantes de los trabajadores con arreglo a la escala establecida en el art. 35, núm. 2 de la ley 31/1995.

3) Comité de la Seguridad y Salud: En las empresas o centros de trabajo que cuenten con 50 o más trabajadores se constituirá un Comité de Seguridad y Salud, que estará formado, tal y como se prevé en el art. 38 de la mencionada Ley, por los Delegados de Prevención, de una parte, y por el empresario y/o sus representantes en número igual al de los Delegados de Prevención de la otra. El Comité de Seguridad y Salud tendrá las competencias y facultades que se establecen en el art. 39 de la Ley 31/1995.

4) Órgano Paritario Sectorial para la Promoción de la Salud y Seguridad en el trabajo en el sector de la Enseñanza no Reglada. Se acuerda la constitución de un órgano específico para la promoción de la salud y seguridad en el trabajo de carácter paritario y ámbito estatal en el sector de la Enseñanza y Formación no reglada, que desarrollará programas con el objetivo de divulgar e informar de los riesgos profesionales existentes en el sector, así como sobre los derechos y las obligaciones preventivas del empresario y de los trabajadores, y la promoción de actuaciones preventivas. Este órgano asumirá todas las competencias contempladas en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo (2007-2012), y disposiciones de desarrollo, en su caso, y realizará cuantas actuaciones acciones, planificación visitas, proyectos, informes, etc., sean precisos así como una evaluación anual para analizar los efectos preventivos de los programas. El órgano paritario estatal se constituye y estructura para la Formación, Cualificación Profesional y Salud Laboral en este sector.

El órgano se denomina «Órgano Paritario Sectorial para la Promoción de la Salud y Seguridad en el Trabajo en el sector de la Enseñanza no reglada».

La sede del Órgano Paritario Sectorial para la Promoción de la Salud y Seguridad en el Trabajo, que será rotativa, se establece inicialmente en la C/ Jacometrezo, 15, 28013 Madrid.

El Órgano Paritario está compuesto por las organizaciones negociadoras de este convenio en número de 16 miembros, 8 representantes empresariales y 8 representantes sindicales distribuidos porcentualmente a su representación. En la primera reunión que se celebre se designará un Presidente y un Secretario de entre sus miembros. El cargo de Presidente recaerá en un representante de la patronal y el de Secretario en un representante de las organizaciones sindicales. Los representantes señalados en el párrafo anterior podrán acudir a las reuniones acompañados de los asesores que estimen necesarios. Los miembros del Órgano Paritario serán designados por las organizaciones a quienes representan. Y cesarán en su cargo por: libre revocación efectuada por la organización que les designó y/o por renuncia expresa.

En cualquiera de los supuestos de cese previstos en este artículo se procederá a la sustitución del miembro, a cuyos efectos, la organización empresarial o sindical a quien corresponda su sustitución, notificará la nueva designación en el plazo máximo de treinta días.

5) Violencia de género.

Los titulares de los centros facilitarán a la trabajadora víctima de violencia de género que lo solicite el ejercicio de los derechos laborales contemplados en la Ley 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, como la

reducción o la reordenación de su tiempo de trabajo, la movilidad geográfica, el cambio de centro de trabajo, la suspensión de la relación laboral con reserva de puesto de trabajo y la extinción del contrato de trabajo, en los términos legalmente establecidos.

CAPÍTULO XII. GLOBALIDAD, ABSORCIÓN, DERECHOS ADQUIRIDOS

Artículo 34

Las condiciones establecidas en este Convenio forman un todo indivisible.

Las mejoras económicas pactadas podrán ser absorbidas por las que, con carácter voluntario, vengan abonando las empresas a la entrada en vigor del Convenio.

Con respecto a las demás situaciones, y en su conjunto, serán respetadas las más beneficiosas que viniesen disfrutando los trabajadores. Los trabajadores que a la entrada en vigor del presente Convenio viniesen disfrutando de más vacaciones, menor jornada y salario superior se les respetarán como derecho ad personam.

DISPOSICIONES ADICIONALES

Disposición Adicional Primera

Con independencia de lo establecido en el art. 2º, también podrá ser de aplicación el presente Convenio a las organizaciones empresariales negociadoras del mismo.

Disposición Adicional Segunda

La empresa estará obligada a ofertar las horas de formación necesarias para la percepción del complemento de desarrollo y perfeccionamiento profesional, atendiendo a lo establecido en el art. 29 del presente Convenio. Si al transcurrir las tres cuartas partes del período de referencia (tres años), la empresa no ha ofertado las preceptivas horas de formación, ésta deberá propiciar o autorizar la realización de dichas horas, respetando, en el resto de cuestiones, lo establecido en el art. 29 del presente Convenio.

En caso de incumplimiento empresarial de estos supuestos anteriores, el trabajador devengará el derecho a percibir este complemento, al transcurrir tres años.

Disposición Adicional Tercera

El antiguo complemento de antigüedad, recogido en el V Convenio Colectivo, quedó extinguido y sin ninguna eficacia, desde Enero de 2007. En su lugar, surtió efecto el complemento de desarrollo profesional, reflejado en el art. 29 de este texto. Los trabajadores integrados en el ámbito personal del presente convenio, percibirán el citado complemento de desarrollo profesional equivalente a la cantidad que resulte de multiplicar el valor del CPP fijado en las tablas salariales, según la categoría profesional, por el número de trienios cumplidos, siempre que se den las condiciones establecidas en el art. 29 y en la disposición adicional segunda.

Disposición Adicional Cuarta

La posibilidad de que la utilización de modos de expresión no sexista, garantes de la presencia de la mujer en plano de igualdad, pudiera representar una dificultad añadida a la lectura y comprensión del presente Convenio, mueve a manifestar a los firmantes de este texto, que toda expresión que defina una actividad o condición, como los de trabajador, empresario, delegado,

afiliado, etc., es utilizada en el sentido comprensivo de las personas de ambos sexos, salvo en aquellos casos que por imperativo legal corresponde a la mujer.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Disposición Transitoria Primera

Contratos de fomento a la contratación indefinida celebrados antes de la entrada en vigor de la Ley 12/2001. Los contratos de fomento a la contratación indefinida celebrados antes de la entrada en vigor de la Ley 12/2001, incluidos los celebrados al amparo de lo previsto en el Real Decreto-Ley 8/1997, de 16 de mayo, o en la Ley 63/1997, de 26 de diciembre, continuarán rigiéndose por la normativa legal o convencional vigente en la fecha en que se celebraron.

Disposición Transitoria Segunda

Los trabajadores que a la entrada en vigor del presente texto vinieran percibiendo el plus de transporte en las condiciones vigentes en el art. 26 del IV Convenio, mantendrán dichas condiciones como derecho ad personam durante la vigencia de este VII Convenio.

Disposición Transitoria Tercera

Dentro de la Comisión Paritaria definida en el art. 5º del presente convenio colectivo se creará un grupo de trabajo y de estudio para la reforma de la actual clasificación profesional establecida en los arts. 10 y 11. Dicho grupo de trabajo elevará una propuesta a la comisión negociadora del convenio, para su posible incorporación al texto, de una nueva clasificación profesional, basada en la adaptación al Catálogo Nacional de las Cualificaciones Profesionales y a las nuevas necesidades de perfiles profesionales de las empresas del sector.

DISPOSICIONES FINALES

Disposición Final Primera

Este Convenio queda abierto a la adhesión de cualquier organización con representatividad legal suficiente dentro de los ámbitos definidos en el mismo.

Disposición Final Segunda

Durante la vigencia de la relación laboral, los trabajadores afectados por este Convenio no podrán ejercer su actividad en otras empresas o por cuenta propia si se produce concurrencia desleal o cuando en los contratos se establezca la cláusula de plena dedicación mediante compensación económica expresa.

Disposición Final Tercera

Cláusula de descuelgue: Por acuerdo entre la empresa y los representantes de los trabajadores legitimados para negociar un convenio colectivo de empresa o ámbito inferior establecido en el art. 87.1 del ET, se podrá proceder, previo desarrollo de un período de consultas de duración no superior a 15 días, a implicar el régimen salarial previsto en los convenios colectivos de ámbito superior a la empresa, cuando la situación y perspectivas económicas de ésta pudieran verse dañadas como consecuencia de tal aplicación, afectando a las posibilidades de mantenimiento del empleo en la misma. En los supuestos de ausencia de representación legal de los trabajadores en la empresa, éstos podrán atribuir su representación a una comisión designada conforme a lo dispuesto en el art. 41.4 del Estatuto de los Trabajadores. Cuando el período de consultas finalice con acuerdo se presumirá que concurren las causas justificativas a que alude el párrafo primero, y sólo podrá ser impugnado ante la jurisdicción competente

por la existencia de fraude, dolo, coacción o abuso de derecho en su conclusión. El acuerdo deberá ser notificado a la Comisión paritaria del Convenio Colectivo. El acuerdo de inaplicación deberá determinar con exactitud la retribución a percibir por los trabajadores de dicha empresa, estableciendo, en su caso y en atención a la desaparición de las causas que lo determinaron, una programación de la progresiva convergencia hacia la recuperación de las condiciones salariales establecidas en este Convenio Colectivo, sin que en ningún caso dicha inaplicación pueda superar el período de vigencia del Convenio ni, como máximo los tres años de duración. El acuerdo de inaplicación y la programación de la recuperación de las condiciones salariales no podrán suponer el incumplimiento de las obligaciones establecidas en convenio relativas a la eliminación de las discriminaciones retributivas por razones de género.

Disposición Final Cuarta

Las organizaciones firmantes en el ánimo de contribuir a la normalización de la negociación colectiva de los diversos sectores que conforman la enseñanza privada, posibilitarán mediante negociación posterior y mediante acuerdo de las organizaciones legitimadas del sector la negociación de un acuerdo general o marco para la enseñanza privada, respetándose en lo referente al ámbito territorial lo regulado en el art. 1º del presente Convenio.

Disposición Final Quinta. Adhesión al A.S.E.C

Las partes negociadoras del presente convenio se adhieren al Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC), así como a su Reglamento de aplicación que vinculará a la totalidad de las empresas y trabajadores representados, actuando en primera instancia la Comisión Paritaria de este Convenio.

Disposición Final Sexta

Procedimiento de Solución de discrepancias en la negociación de modificaciones sustanciales de condiciones de trabajo de carácter colectivo establecidas en este Convenio Colectivo.

De conformidad con lo establecido en el art. 41.6 del Estatuto de los Trabajadores, las partes negociadoras acuerdan que cualquier discrepancia que pueda surgir entre las empresas del sector y los representantes legales de los trabajadores en la negociación para la modificación sustancial de condiciones de trabajo de carácter colectivo establecidas en el presente convenio colectivo, podrán ser sometidas a la mediación de la comisión paritaria del convenio, la cual deberá dictar la correspondiente resolución en el plazo de quince días desde la recepción de la solicitud. En caso de desacuerdo en la comisión paritaria, se seguirán los procedimientos previstos en el Acuerdo Sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Labor

10.8 Syllabus

Descripción

Se realizan actividades orientadas al desarrollo de las diferentes facetas de la inteligencia.

En la elaboración de cada actividad de nuestra metodología se procura estimular las inteligencias múltiples mediante la utilización de juegos de índole material o incluso verbal, intentando eliminar el tradicional enfoque profesor-alumno. De este modo se conseguirá involucrar al alumno para que desarrolle su talento y habilidades de forma espontánea.

Estos juegos o diferentes actividades, organizados según las inteligencias específicas descritas a continuación, actúan siempre de forma interdisciplinar y estimulan de modo simultáneo y armónico.

- ✓ Musical.
- ✓ Corporal-Kinestésica.
- ✓ Lógico-Matemáticas.
- ✓ Lingüística.
- ✓ Espacial.
- ✓ Interpersonal.
- ✓ Intrapersonal.
- ✓ Naturalista

Justificación

El enfoque didáctico escolar cuenta con problemáticas que preocupan al sistema educativo sobre todo en la actual sociedad del conocimiento; de aquí la importancia de desarrollar un conjunto de competencias, procedimientos, habilidades, técnicas y estrategias que confieran al estudiante autonomía, dominio personal y capacidad para solucionar problemas en el ámbito cotidiano y profesional.

1. Contenido Programático

FECHAS Y SESIONES	DURACIÓN	COMPETENCIAS ESPECIFICAS	CONTENIDOS
Sesión 1 Visual – Espacial	2 sesiones de 1:30 cada una	Percibe la realidad, lectura correcta de mapas, gráficas, dibujos, laberintos y “rompecabezas”. Reproducción mental.	Uso de la tecnología, crear artes visuales, exposiciones, representaciones en forma de gráficas, demostraciones, manipulativos, dramatizaciones, excursiones, lecturas de mapas, esquemas y gráficas, laberintos, “rompecabezas”, “collages”, maquetas, carteles, esculturas etc
Sesión 2 Lógico – Matemática	2 sesiones de 1:30 cada una	Habilidad con las Matemáticas, razonamiento, solución de problemas numéricos.	Uso de laberintos, crucigramas, operaciones matemáticas, resolver problemas numéricos, usar estadísticas y análisis, interpretar gráficas y esquemas
Sesión 3 Musical	2 sesiones de 1:30 cada una	Aprecia estructuras musicales, reconoce, crea o reproduce esquemas musicales, manifiesta sensibilidad hacia los sonidos, crea melodías y ritmos, percibe los distintos tonos.	Usar patrones rítmicos, ejecución instrumental, canto y tarareo, juegos rítmicos, música grabada, discriminación de sonidos, música a coros etc
Sesión 4 Verbal - Lingüística	2 sesiones de 1:30 cada una	Aprende lenguajes, entiende el significado de las palabras, usa y explica palabras eficazmente, capacidad de memorización y desarrollo del sentido del humor.	Diálogos, composiciones, debates, lecturas, rimas, cuentos, poesías, narraciones etc
Sesión 5 Corporal - Kinestésico	2 sesiones de 1:30 cada una	Sabe utilizar el cuerpo para expresar ideas y sentimientos, produce y transforma objetos manualmente, controla movimientos programados o involuntarios, amplía la conciencia a través del cuerpo, percibe la conexión del cuerpo y la mente, demuestra habilidad para la mímica.	Dramatizaciones, bailes, coreografías, ejercicios, demostraciones, simulaciones, lenguaje corporal, personificaciones, juegos, mímicas etc
Sesión 6 Intrapersonal	2 sesiones de 1:30 cada una	Autoevaluarse, concentrarse, reflexionar, reconocer y expresarse, establecer metas, autodisciplina.	Preparación de autobiografías, cuestionarios, inventarios, historias personales, reflexiones, diarios reflexivos, análisis subjetivos y proyecciones personales.
Sesión 7 Interpersonal	2 sesiones de 1:30 cada una	Sabe colocarse en la perspectiva de otros, trabajar cooperativamente, reconocer y establecer distinciones entre personas, establecer comunicación verbal y no verbal, desarrollar empatía con otras personas.	Proyectos grupales, solución de conflictos, entrevistas, discusión en grupo, tutorías, trabajo y evaluación en pares
Sesión 8 Naturalista	2 sesiones de 1:30 cada una	Consigue adaptarse a diversos ambientes, relacionarse con la naturaleza, manifestar conciencia ambiental, identificarse y amar la naturaleza, observar e investigar.	Observaciones al aire libre, colecciones, estudios de campo, cultivos, cuidado de animales, recopilación de materiales, proyectos de reciclaje, etc
Sesión 9 PROYECTO FINAL	8 Sesiones de 1:30 cada una	Complementariedad de todas las inteligencias	Elaboración de un proyecto final

Actividades.

Ejemplo: Los signos de puntuación



Metodología

- El tratamiento de la asignatura se basará en la aplicación de una metodología interactiva, creativa y eminentemente práctica.
- Se considerará necesidades, problemas y expectativas de los estudiantes.
- Técnicas activas del aprendizaje
- Uso y requerimiento de un trabajo final para la consolidación y la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en cada sesión.
- Se dará énfasis al trabajo grupal y a los procesos participativos donde se destacará la actitud de cooperación.
- Utilización de TICs, material propio y actividades diseñadas específicas.
- Cabe destacar que, si se llega a un acuerdo con los alumnos y se incluye en el contrato pedagógico, las clases podrán dictarse en inglés, contribuyendo de esta forma al saber disciplinar de los alumnos, ya que podrán mejorar su competencia lingüística en un contexto formativo de complejidad conceptual, incorporar léxico y utilizar la lengua de forma realista y significativa.

Evaluación

La evaluación formativa se realizará diariamente para la retroalimentación respectiva. Para la evaluación sumativa se considerará el avance de todas las sesiones de cada inteligencia. Se finalizará con el proyecto final.

Firma del profesor y Director de Smiles Company



Discovering talent in happy kids

FICHA RESUMEN

ACTIVIDAD:

Somos una entidad innovadora, creativa y entusiasta que ofrece actividades extraescolares para la educación de niños entre 5 y 14 años. Enseñamos mediante una pedagogía activa basada en las diferentes facetas de la inteligencia que trata de potenciar la creatividad y el talento de los niños

MERCADO:

Ofrecemos los servicios de educación a padres a través de los colegios donde estudian sus hijos. El mercado potencial de la Comunidad de Madrid se sitúa aproximadamente en los **181 millones de euros** con una tendencia creciente a futuro por un aumento en la tasa de natalidad.

INVERSIÓN:

220.000 €

EBITDA:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-102.265 €	11.530 €	241.745 €	567.842 €	988.219 €

RENTABILIDAD:

TIR	27 %
ROI	106 %
VAN*	145.951 €
Break even	1 año y 9 meses
Payback	2 años y 9 meses

* Tasa de descuento del 12 %

EQUIPO PROMOTOR:

Lorenzo Gazzari
Jorge Muñoz
Marisa Reventos
Aurora Ruiz de la Fuente
Mireia Valdivieso

Debido a un entorno en constante evolución, las empresas necesitan profesionales creativos con capacidad para adaptarse a nuevos retos. El sistema educativo tradicional se centra en transmitir conocimientos de una manera gradual. Trata a todos los alumnos por igual, como si tuvieran las mismas capacidades y habilidades. Además no consigue enseñar a los estudiantes a desarrollar las competencias y herramientas necesarias para enfrentarse a los nuevos retos. Es

un sistema que está comenzando a cambiar. Prueba de ello es que los directivos de muchas empresas tecnológicas de gran éxito, como Google o Amazon, fueron educados con una metodología predecesora a la que Smiles Company ofrece a sus estudiantes.

Smiles Company nace para enseñar a los niños a ser creativos y a potenciar sus habilidades para que puedan ser los profesionales líderes del mañana.

Nuestra Misión

“Descubrir el talento y potenciar la creatividad de los niños mediante una educación basada en las múltiples facetas de la inteligencia”

Nuestro ADN

Los cuatro factores clave en los que se sustenta la razón de ser de Smiles Company son:

1. Pedagogía activa

Los alumnos participan en su educación de forma activa en lugar de ser sujetos pasivos, como sucede con el sistema educativo tradicional. Se establece una comunicación entre el docente y el alumno que ayuda a la docencia personalizada.

2. Inteligencias múltiples

La enseñanza debe tratarse desde todos los aspectos intelectuales de las personas. Todas las facetas de la inteligencia hay que desarrollarlas y potenciar aquellas donde el alumno destaca para descubrir el talento propio de cada alumno.

3. Creatividad

Todos nacemos creativos pero la educación adquirida puede llegar a anularla. Conviene estimularla a través de diversos métodos y actividades para que logren conservarla y evolucionarla.

4. Metodología en constante innovación

Cada día se entiende mejor como funciona nuestra mente y estos descubrimientos permiten mejorar los métodos educativos. Es fundamental que estos avances lleguen a los niños para mejorar sus capacidades.

“Un adulto creativo es un niño que aún no ha crecido”



La oportunidad de negocio

El sistema educativo actual no cubre las necesidades del mercado del trabajo. La UE se ha dado cuenta de las carencias de dicho sistema y por ello ha planteado unos objetivos estratégicos para la educación y formación a alcanzar en el 2020. Uno de los cuales es *“Afianzar la creatividad y la innovación, incluyendo el espíritu emprendedor, en todos los niveles de educación y formación.”*



Siguiendo con la tendencia europea, a nivel nacional se ha creado un borrador del *“II Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia 2012-2015”* donde se requiere *“garantizar una educación de calidad mediante una atención continuada, el desarrollo de las potencialidades de la infancia desde los primeros años de vida”*.

Además, el entorno es propicio al encontrarnos ante una nueva realidad donde existe una necesidad en la sociedad de conciliación de la vida laboral y familiar. Existe una tendencia a

aumentar las actividades para los niños más allá del horario de permanencia obligatoria en los centros.

Si consideramos el porcentaje de jóvenes que realizan actualmente actividades extraescolares y el gasto medio de cada uno de estos en dichas actividades, llegamos a la conclusión de poder contar con un mercado potencial de aproximadamente 181 millones de euros.

En resumen, el proyecto persigue los objetivos marcados por la Comunidad Europea y el Estado Español, ofrecerá una educación complementaria a la tradicional e innovadora, además de satisfacer las nuevas necesidades de la sociedad para conseguir un modelo productivo futuro competitivo.

MERCADO POTENCIAL

Factor	Alumnos en la comunidad de Madrid	Porcentaje de alumnos que realizan actividad extraescolar	Gasto medio en actividades extraescolares por alumno	Mercado Potencial
Infantil	69417	29,6%	542 €	11.136.708 €
Primaria	445783	42,3%	729 €	137.464.766 €
Secundaria	115346	35,2%	810 €	32.887.451 €
Total				181.488.926 €



La propuesta de valor

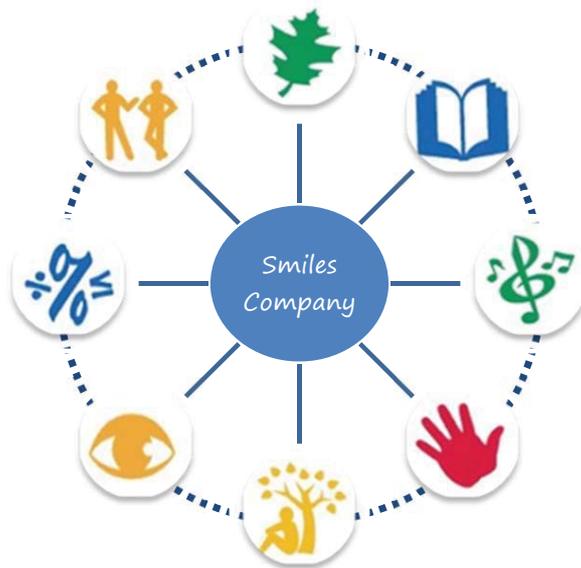
En Smiles Company realizamos actividades orientadas al desarrollo de las diferentes facetas de la inteligencia. En la elaboración de nuestro método educativo se estimulan estas facetas mediante la utilización de juegos de índole material y verbal, intentando eliminar el tradicional enfoque docente-alumno. Conseguimos involucrar al alumno para que encuentre su talento y habilidad de forma natural y espontánea y no impuesta. Proponemos gran variedad de actividades con objetivos muy específicos, trabajando prioritariamente la diversión por medio de juegos que refuercen e impulsen conocimientos y habilidades en los que la educación tradicional no profundiza.

Con nuestro trabajo facilitamos la labor de los centros educativos y de las AMPAs¹ sin dejar de ofrecer una enseñanza de calidad.

Como clases extraescolares encontramos desde actividades de apoyo al estudio, deportes, idiomas, clases particulares, hasta actividades que desarrollan una, dos o tres facetas de la inteligencia, pero ninguno consigue combinarlas todas de manera eficaz.



Nuestro objetivo por tanto es potenciar la creatividad mediante el descubrimiento de aquella/as facetas en las que cada alumno destaque e impulsar el resto de manera conjunta. Es por ello una enseñanza individualizada que no trata a todos los niños por igual y que intenta que cada uno de ellos tenga confianza en sí mismo y se sienta capaz de conseguir todo aquello que se proponga.



¹ AMPAs: Asociación de Madres y Padres de Alumnos

Trabajando cada una de las facetas de la inteligencia se consiguen las siguientes capacidades:



Inteligencia naturalista:

Capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente



Inteligencia interpersonal:

Capacidad de entender a los demás y relacionarse eficazmente con ellos



Inteligencia lógico-matemático:

Capacidad especial para manejar los números de un modo efectivo para razonar adecuadamente



Inteligencia espacial:

Capacidad de pensar en tres dimensiones. Percibe tanto imágenes externas como internas



Inteligencia intrapersonal:

Capacidad de construir una percepción precisa de uno mismo y organizar tu vida



Inteligencia cinética corporal:

Capacidad de usar todo el cuerpo humano como medio de expresión de ideas y sentimientos



Inteligencia musical:

Capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales



Inteligencia lingüística:

Capacidad de usar palabras de forma efectiva, ya sea de forma oral o escrita

Estos juegos y actividades, organizados según las diferentes capacidades, actúan siempre de forma interdisciplinar y estimulan de modo simultáneo otras facetas de la inteligencia.

“Deberíamos gastar menos tiempo evaluando a los niños y más ayudándoles a identificar y cultivar sus talentos naturales. Hay miles de formas de tener éxito y muchas habilidades diferentes que te ayudaran a conseguirlo.”

Howard Gardner



Los padres están preocupados por la educación de sus hijos y se sienten cada día más responsables de ella. La tendencia actual es a que los padres se involucren y se hagan partícipes de la educación de los niños. Es por ello que Smiles Company se posiciona como una empresa comprometida tanto con la educación de los más pequeños como de acercar ésta a los padres para que sigan su evolución.

*“La educación de los niños está en
manos de sus padres”*



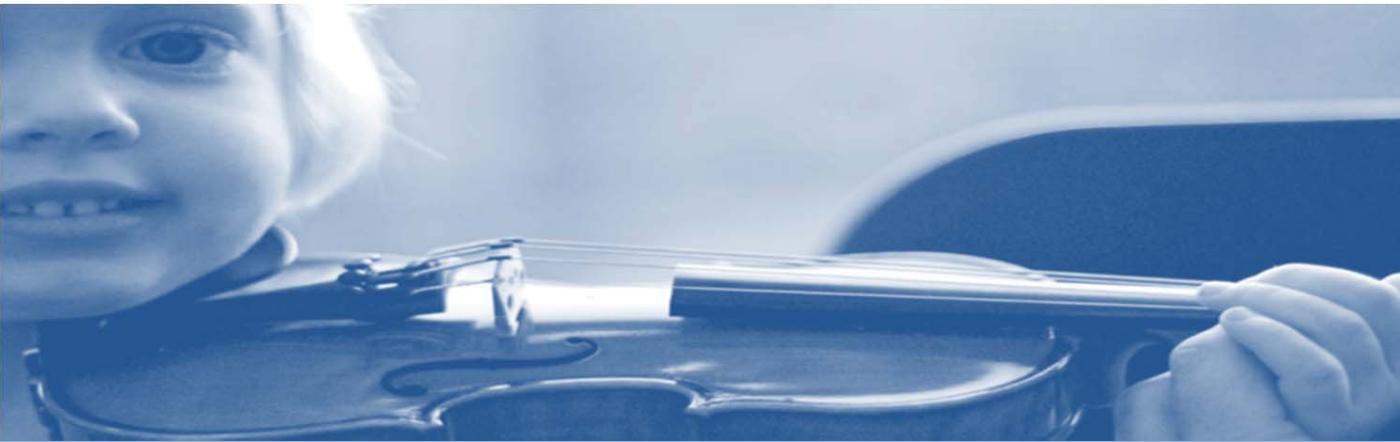
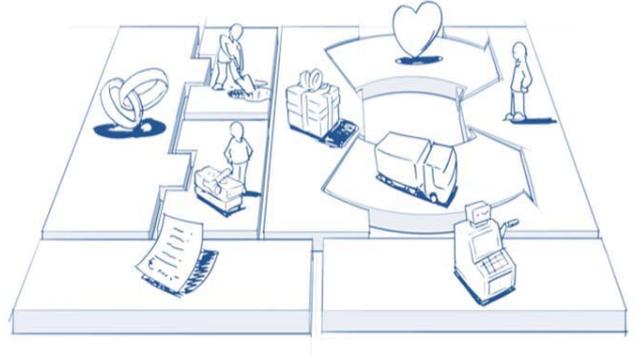
El modelo de negocio

Smiles Company es una empresa de servicios que ofrece actividades extraescolares que se diferencian por su método educativo: individualizado, multidisciplinar y enfocado al desarrollo de la creatividad y del talento predominante de cada alumno.

Nuestros servicios son contratados por los padres, a través de los colegios que les harán llegar nuestra oferta a través de su catálogo de actividades extraescolares.

Nuestro modelo de negocio se basa en:

- ✓ Captación de colegios para incluir nuestros servicios en el catálogo, anteriormente mencionado. Nuestras actividades extraescolares se impartirán en las propias instalaciones del colegio.
- ✓ Capacitación de los docentes. Desde el primer momento contaremos con personal altamente cualificado que se someterá a un proceso de formación continua a la vez que nuestro método educativo evoluciona.



“¡Todos somos superdotados en algo! Se trata de descubrir en qué. Esa debería ser la principal función de la educación.”

El servicio en sus formatos

Nuestro método educativo es ofrecido principalmente a través de clases extraescolares, incluidas en el programa de actividades de los centros educativos. Aunque existen otros dos formatos complementarios.

Clases Extraescolares

Las clases están formadas por una media de 11 alumnos. Tendrán una duración de 36 horas que serán impartidas en cursos trimestrales de 3 horas a la semana (2 sesiones de 1:30 cada una). En total se trabajarán ocho facetas de la inteligencia, una por semana, y el último mes se realizarán un proyecto de innovación basado en la inteligencia dominante de cada niño. El último día se presentará en una función delante de sus familiares. Se llevarán a cabo en las mismas instalaciones del colegio. Durante un curso escolar habrá clases extraescolares en los siguientes trimestres: octubre-diciembre, enero-marzo y abril-junio.



Además de las clases extraescolares, nuestro proyecto educativo será ofrecido al cliente también en otros dos formatos (complementarios al primero) que brindan la oportunidad a los padres de participar en la educación de los hijos mediante talleres de fin de semana y de prolongar nuestra propuesta educativa en los campamentos de verano durante la larga pausa estival.

Campamentos de Verano

El primer año habrá uno. En los siguientes años habrá 4 (2 en julio y 2 en agosto). El campamento consiste en 15 días en el horario de 9:00 a 18:00 incluyendo todas las comidas. Los grupos serán de media de 35 alumnos. Durante la primera semana se trabajara cada inteligencia múltiple y la última semana se trabajará en un proyecto de innovación que el último día se presentará en una función delante de sus familiares.



Talleres de fin de semana

Habrà uno mensual de octubre a junio. Existe gran variedad de ellos, cada mes es diferente, puede ser desde una excursión a la sierra el domingo, a un taller de coach familiar o un mercadillo solidario. El fin último de los talleres de fin de semana es involucrar a los padres en la educación de sus hijos. Los grupos serán aproximadamente de 20 personas.



La estrategia comercial

La estrategia comercial se basa principalmente en dos actuaciones: la labor comercial y la creación de marca. Ambas realizadas en un área geográfica concreta.

Área de influencia y de expansión

Nuestra área de influencia es la Comunidad de Madrid que ofrece un mercado potencial elevado y relativamente estable en el tiempo. Para el primer año de actividad se ha elegida la zona Noroeste de la ciudad. Esta elección se ha hecho teniendo en cuenta estudios y estadísticas que demuestran que las familias, que contratan actividades extraescolares para sus hijos, se caracterizan en mayor medida por su renta disponible y grado de estudios. También hemos utilizado otros criterios el tamaño de mercado potencial y la tasa de natalidad.

El área considerada presenta una totalidad de 59.084 alumnos y 158 colegios, entre públicos y privados.

En el segundo año extenderemos nuestra actividad a la zona Norte de Madrid y, en los años siguientes, a toda la corona metropolitana de la Capital. La razón de una expansión tan "local" es debida a la naturaleza de nuestro negocio, a su forma de comercialización y a obvias razones operativas. Entendemos que en este tipo de

Realización de actividades extraescolares según grado de estudios de la familia

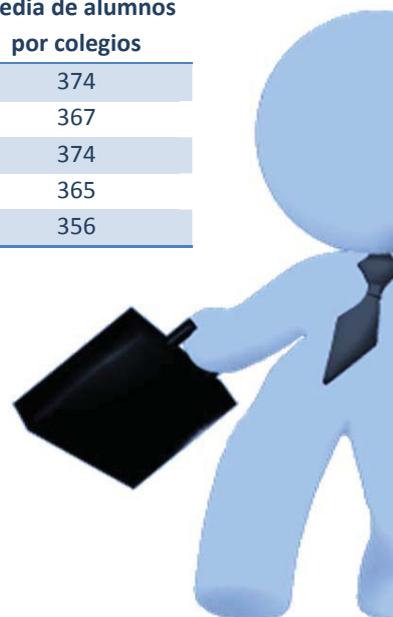
	Media de actividades	%
Nivel de estudios		
Primarios incompletos	0,85	32%
Primarios completos	1,02	22%
Secundarios completo	1,21	31%
Universitarios	1,3	45%
Estatus socioeconómico		
Medio bajo/bajo	0,8	32%
Medio	1,12	15%
Medio alto	1,18	44%
Alto	1,29	76%

negocio la recomendación tiene una importancia fundamental.

En el caso de cumplir las expectativas de ventas consideraríamos la posibilidad de extender nuestro modelo de negocio a otras Comunidades autónomas o países.

CRECIMIENTO ANUAL POR ZONAS

Año	Zona	Colegios	Alumnos totales	Media de alumnos por colegios
Año 1 Noroeste	Zona 1	158	59.084	374
Año 2 Norte	Zona 1+2	261	95.845	367
Año 3 Este	Zona 1+2+3	425	158.760	374
Año 4 Sur	Zona 1+2+3+4	663	241.745	365
Año 5 Suroeste	Zona 1+2+3+4+5	799	284.617	356



Labor comercial

Nuestros servicios tendrán que hacerse un hueco en el catálogo de actividades extraescolares que actualmente cada colegio, público o privado, está ofreciendo a los padres. Para conseguir el objetivo contamos con un equipo de ventas que visitará los colegios para poder promocionar así nuestras clases extraescolares, ofreciéndoles un valor añadido a sus proyectos educativos.

En el primer año de actividad incorporaremos dos promotores comerciales autónomos, que concretamente tendrán que visitar 16 colegios cada mes. Cuando ampliemos nuestra área de influencia, según el plan de expansión, será

necesario incrementar de manera proporcional el número de promotores comerciales.

Serán los mismos docentes, una vez conseguido el colegio como prescriptor, los que durante las clases extraescolares promocionaran los talleres y los campamentos de verano a sus alumnos y a los padres. Además serán promocionados, con el permiso del colegio a través de trípticos en el tablón de anuncios, y en nuestra página web.

Promotores Comerciales				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2	3	5	8	10

Creación de marca

La clave del éxito de nuestro negocio es la creación de marca. Smiles Company tiene que llegar a ser una referencia en la educación. Para alcanzar dicho objetivo serán importantes tres factores clave: nuestra presencia en los medios de comunicación, el desarrollo continuo del producto (que será explicado más adelante) y la satisfacción de nuestros clientes.

Tanto en nuestra página web, como en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn), será necesaria la creación continua de contenidos relacionados con la



educación, para que Smiles Company sea sinónimo de innovación en el sector (artículos, las últimas novedades en ámbitos educativos, estudios, estadísticas, etc). Nuestra presencia será constante también en las principales cadenas de radio, así como en revistas especializadas.

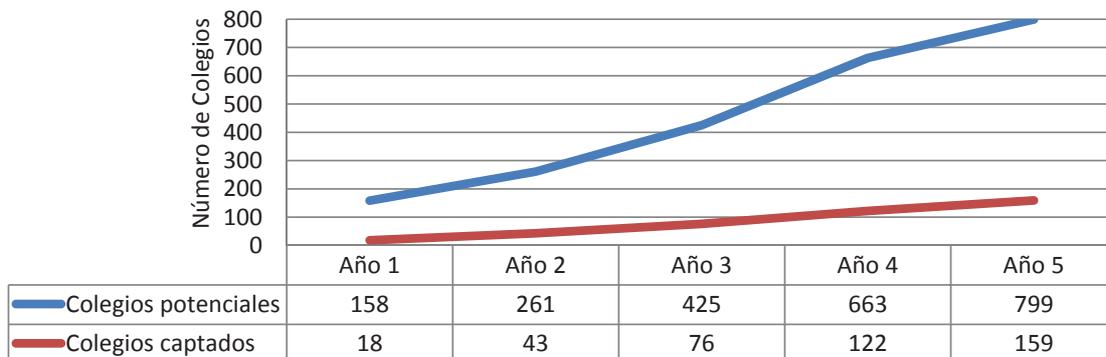
Política de precios

Considerando que nuestros servicios tendrán que sustituir a los existentes en el catálogo de actividades extraescolares de un colegio, nuestro posicionamiento en precio se sitúa en la media de la competencia. Exactamente en 8€/hora para las clases extraescolares y los talleres, y en 10€/hora para los campamentos de verano.



La estimación de ventas

Acorde a nuestro plan de expansión y a nuestra estrategia, estimamos poder alcanzar, de los 799 colegios potenciales, unos 159 colegios prescriptores en el quinto año de actividad.



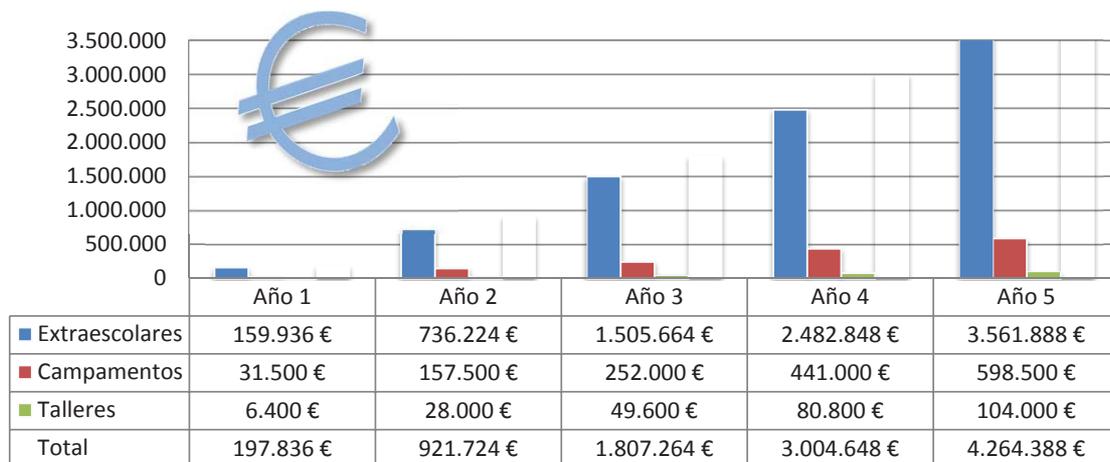
Considerando una media de alumnos por colegio y un porcentaje del 33% que practican actualmente actividades extraescolares, hemos estimado que de este número de estudiantes un 19-23% (a lo largo de los cinco primeros años de actividad) pueda estar interesado en ser nuestro alumno. Consideramos que en el quinto año podemos alcanzar aproximadamente los 12.000 alumnos en clases extraescolares, los 2.000 en talleres y los 660 en los campamentos de verano.

ALUMNOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Extraescolares	555	2556	5228	8621	12368
Campamentos	120	540	1000	1620	2120
Talleres	35	175	280	490	665

Las clases extraescolares representan un 83% de las ventas, siendo el primer año de 159.936 € y de 3.561.888 € el quinto.

VENTAS



La inversión en la estrategia comercial

Cada punto de nuestra estrategia comercial tiene asociados unos recursos, divididos en fuerza de ventas (comercial) y en la creación de marca (marketing y publicidad).

En nuestro negocio es necesario que los colegios incluyan nuestro servicio en su propio programa de actividades, y por ello la labor comercial de los promotores es imprescindible. A parte de las visitas a cada colegio, se precisan también sesiones informativas dirigidas a los padres para presentar y promocionar el servicio en las instalaciones de cada centro educativo. La labor comercial está respaldada por la publicidad en

revistas especializadas y en la radio, indispensables para atraer clientes y posicionar la empresa como referente del sector. Por otro lado, nuestra labor de marketing se centrará principalmente en descuentos destinados a las familias que inscriban a más de un hijo a nuestro servicio.

La inversión en la labor comercial es proporcional al número de colegios de nuestra zona de influencia. La inversión asociada al marketing y a la publicidad aumenta progresivamente a lo largo de los años.

COSTES DE LA ESTRATEGIA

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Labor Comercial	60.386 €	142.549 €	211.947 €	322.352 €	386.479 €
Marketing	8.392 €	35.837 €	71.149 €	115.967 €	165.347 €
Premios concursos de creatividad	1.073 €	2.146 €	2.246 €	2.346 €	2.346 €
Descuentos trimestre por familia	7.319 €	33.692 €	68.903 €	113.622 €	163.002 €
Publicidad	40.000 €	51.600 €	63.200 €	86.400 €	95.100 €
Anuncios en radio	23.200 €	34.800 €	46.400 €	69.600 €	78.300 €
Anuncios/entrevistas en revistas	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €	16.800 €

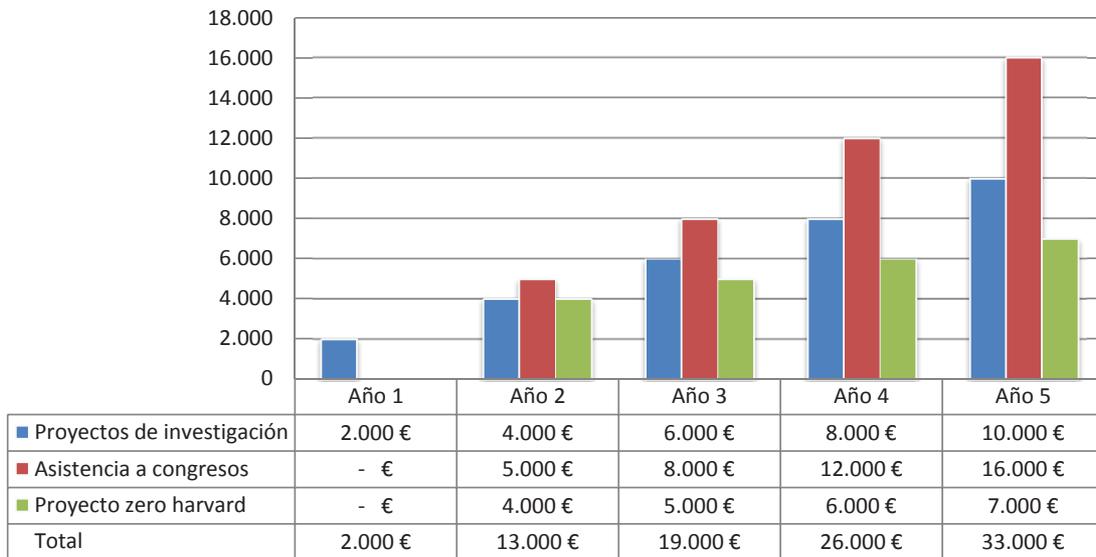
El desarrollo de producto

Como una de las claves de nuestro negocio es la innovación y desarrollo del método educativo llevaremos a cabo las siguientes acciones para ser referente en educación:

- ✓ Colaboración con otros centros y grupos de investigación de universidades dedicados a la innovación educativa. Se realizarán proyectos de investigación con la Universidad de Navarra, Oviedo y Politécnica de Madrid.
- ✓ Asistencia a congresos de educación, tanto nacionales, como internacionales.
- ✓ Participación de forma activa en el proyecto Zero Harvard, de referencia internacional en educación, de la Universidad de Harvard.
- ✓ La innovación, en la sociedad actual, lleva implícita la comunicación y difusión de los avances conseguidos a través de las nuevas tecnologías. Para ello se desarrollará una página web muy innovadora donde nuestros profesionales den a conocer la información que consideren oportuna, como ya se ha mencionado en la estrategia comercial. Se mantendrá un blog actualizado con los últimos avances educativos. Nuestro equipo de expertos publicará un libro anualmente donde se

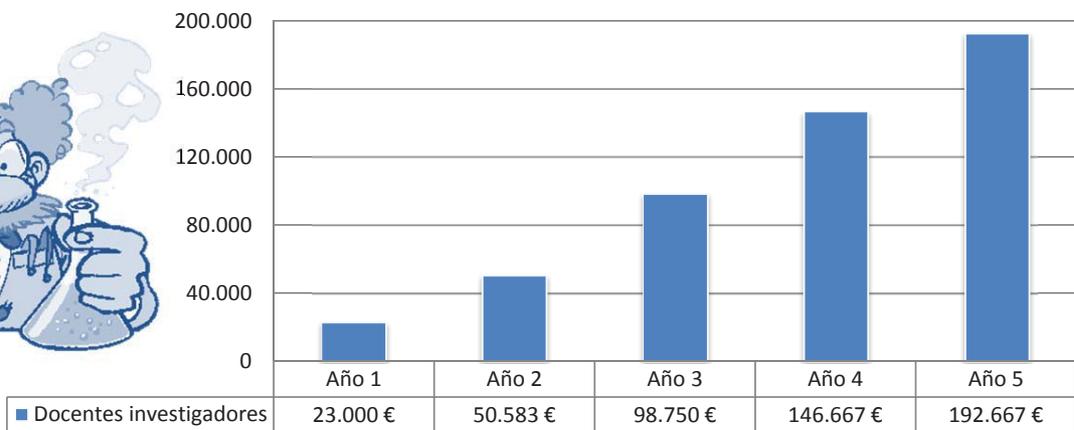
recojan las últimas novedades educativas para los niños. Todas estas acciones llevarán asociado un coste, que irá aumentando cada año, debido a un incremento progresivo en la inversión en desarrollo.

INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



Para dar soporte a todas las acciones anteriores se desarrollará un Departamento propio de Innovación Educativa, pieza clave en el desarrollo de formación continua de nuestros docentes, como se explicará en el apartado Plan de Operaciones. Ya que el número de acciones enfocadas al desarrollo de producto aumentan cada año, el número de recursos dedicado a este fin, también aumentará cada año.

COSTES EN PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA



COSTES TOTALES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones	2.000 €	13.000 €	19.000 €	26.000 €	35.000 €
Docentes	23.000 €	50.583 €	98.750 €	146.667 €	192.667 €
Total	25.000 €	63.583 €	117.750 €	172.667 €	227.667 €

El plan de operaciones

En Smiles Company no tenemos un centro físico donde impartimos nuestros servicios sino que los ofrecemos en recintos ajenos (colegios, clubs,...). Aún así, contamos con un centro de desarrollo donde los docentes y monitores puedan preparar sus clases y donde se lleven a cabo las funciones administrativas. Nuestras oficinas se sitúan en el municipio de Majadahonda.

A la vez que nuestros comerciales visitan los colegios que les corresponden, formaremos un equipo de docentes y monitores y buscaremos posibles alternativas logísticas para impartir los talleres de fin de semana y los campamentos de verano.

Pieza clave en nuestro modelo de negocio es contar con un equipo de docentes y monitores muy bien formados y motivados. Por ello, se llevarán a cabo unos procesos de selección rigurosos para contar con los mejores profesionales en la materia. Sobre todo se cuidará especialmente aquellos destinados a la

innovación educativa. Una vez que las personas sean seleccionadas, serán sometidos a un intenso proceso de formación de un mes de duración impartido por Smiles Company, para que nuestros profesionales sean capaces de transmitir nuestra filosofía de empresa en todos los eslabones de la cadena de valor. Además, todos nuestros docentes y monitores tendrán un plan de formación anual que variará en función de los avances educativos del Departamento de Innovación.

Mientras los padres inscriben a sus hijos en nuestros servicios, los docentes adaptarán el material para que esté listo al comienzo de los mismos. Durante el curso los docentes enviarán semanalmente un email a los padres con los avances que ha tenido su hijo. Por último, justo a la finalización del curso, se recopilarán las posibles oportunidades de mejora a través de los resultados de la encuesta de satisfacción que se entregará a los padres.

CADENA DE VALOR



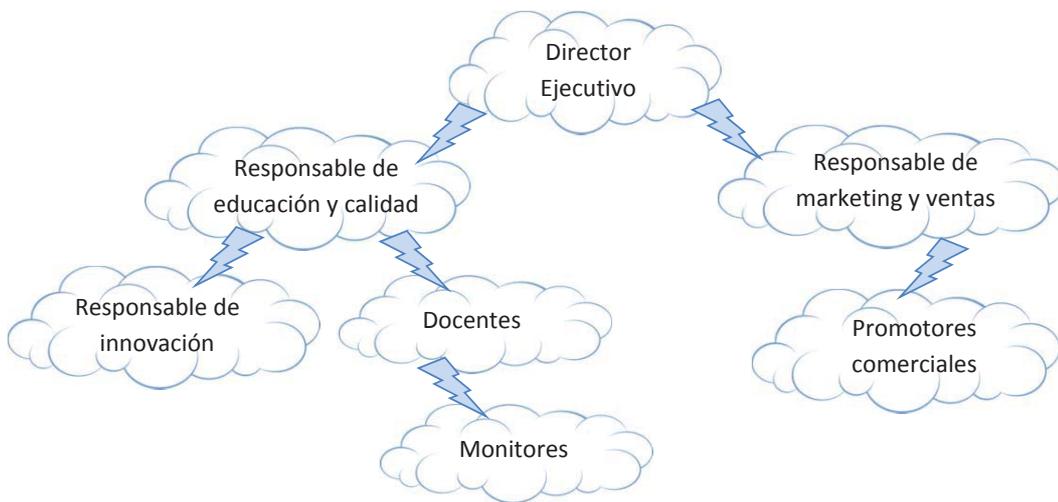
El plan de recursos

La estructura de recursos en la que Smiles Company se sustenta para poder llevar a cabo todos sus servicios satisfactoriamente, se divide en dos áreas fundamentales. Por un lado, se encuentra la educación que incluye el departamento de innovación, y por otro lado, el de departamento de marketing y ventas.

Cada elemento del organigrama se corresponde con un puesto de trabajo, salvo los docentes y promotores comerciales que serán más de uno.

El organigrama mantendrá la misma estructura durante el periodo de expansión, pero el número de recursos aumentará para soportar el crecimiento. La plantilla pasará de 8,4 personas 116,2 en el quinto año.

Por las características de nuestro negocio los docentes y monitores estarán contratados a tiempo parcial en su mayoría.



PERSONAL EQUIVALENTE A TIEMPO COMPLETO²

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director Ejecutivo	1	1	1	1	1
Responsable de educación y calidad docente		1	1	1	1
Responsable de innovación educativa		0,8	1	1	1
Responsable de marketing y ventas		1	1	1	1
Promotores Comerciales	1,8	3,3	5,3	8,4	10
Docentes	4,6	17,8	33,9	59,4	84,6
Monitores³	1	4,5	8	12,7	16,9
Total	8,4	30,3	54,3	85,8	116,2

² Las cifras que aparecen son con decimales porque depende de la fecha del año en que el personal ha sido contratado, y porque nuestros recursos no están contratados al 100% de su tiempo.

³ Los Monitores participarán como apoyo en los campamentos de verano y en los talleres de fin de semana.

Los números

La mayor parte de los ingresos de Smiles Company se deben a las actividades extraescolares (un 80% del total). Al ser una empresa de servicios que desarrolla su actividad en centros ajenos su principal coste es de recursos humanos (35% sobre ventas).

Las ventas dejan un margen bruto del 48% que se utiliza para cubrir los costes comerciales, marketing, desarrollo e innovación y estructurales. La mayor parte de los costes de los dos primeros años son para generar clientes (costes comerciales y de marketing). Cuando la

empresa empieza a generar beneficios se aumenta la inversión en desarrollo e innovación llegando a ser esta superior a la de marketing en el quinto año. Los costes de estructura comienzan siendo elevados en comparación al resto pero van disminuyendo significativamente cada año al aumentar las ventas.

A partir del cuarto año los costes comerciales, de marketing y de desarrollo e innovación se estabilizan, respectivamente, en el 8%, 6% y 7% sobre las ventas.

ESTRUCTURA DE COSTES

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	197.836 €	921.724 €	1.807.264 €	3.004.648 €	4.264.388 €
Ventas Extraescolares	159.936 €	736.224 €	1.505.664 €	2.482.848 €	3.561.888 €
Ventas Campamentos	31.500 €	157.500 €	252.000 €	441.000 €	598.500 €
Ventas Talleres	6.400 €	28.000 €	49.600 €	80.800 €	104.000 €
Costes directos	102.910 €	477.411 €	932.461 €	1.548.073 €	2.194.453 €
Recursos humanos	70.397 €	327.083 €	646.166 €	1.069.983 €	1.523.022 €
Recursos materiales	32.513 €	150.328 €	286.295 €	478.090 €	671.432 €
Margen bruto	94.926 €	444.313 €	874.803 €	1.456.575 €	2.069.935 €
Costes comerciales	58.682 €	108.925 €	178.323 €	288.728 €	352.855 €
Costes marketing	50.292 €	89.337 €	136.249 €	204.267 €	262.347 €
Margen comercial	- 14.048 €	246.051 €	560.231 €	963.580 €	1.454.732 €
Costes desarrollo e innovación	32.590 €	80.276 €	150.338 €	221.067 €	289.247 €
Costes estructura	56.184 €	154.440 €	168.344 €	174.867 €	177.462 €
EBITDA	-102.822 €	11.335 €	241.550 €	567.646 €	988.023 €

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Extraescolares	80,8%	79,9%	83,3%	82,6%	83,5%
Ventas Campamentos	15,9%	17,1%	13,9%	14,7%	14,0%
Ventas Talleres	3,2%	3,0%	2,7%	2,7%	2,4%
Costes directos	52,0%	51,8%	51,6%	51,5%	51,5%
Recursos humanos	35,6%	35,5%	35,8%	35,6%	35,7%
Recursos materiales	16,4%	16,3%	15,8%	15,9%	15,7%
Margen bruto	48,0%	48,2%	48,4%	48,5%	48,5%
Costes comerciales	29,7%	11,8%	9,9%	9,6%	8,3%
Costes marketing	25,4%	9,7%	7,5%	6,8%	6,2%
Margen comercial	- 7,1%	26,7%	31,0%	32,1%	34,1%
Costes desarrollo e innovación	16,5%	8,7%	8,3%	7,4%	6,8%
Costes estructura	28,4%	16,8%	9,3%	5,8%	4,2%
EBITDA	-52,0%	1,2%	13,4%	18,9%	23,2%

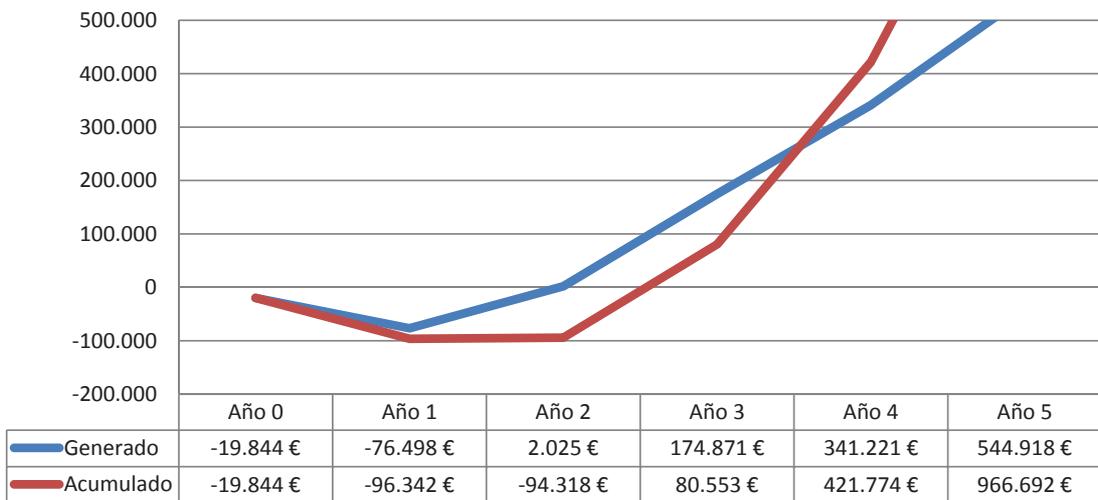
Durante los primeros meses de actividad se realiza una fuerte inversión en captación de clientes. Las ventas recurrentes comienzan en el octavo mes de vida de la empresa. Esto deriva en un resultado negativo en el primer año de actividad.

En el segundo año las ventas empiezan a ser constantes mes a mes. Serán ligeramente inferiores en verano, porque sólo se realizan

campamentos, y nulas en septiembre, por no haber comenzado aún el curso escolar. Al final de este segundo año la empresa ya generará beneficio.

En años sucesivos las ventas van incrementándose debido al plan de expansión que se lleva a cabo. De cumplirse las previsiones, la tesorería generada en el cuarto y quinto año sería reinvertida para hacer crecer el negocio.

FLUJOS DE CAJA



Al ser una empresa de servicios sin apenas activos, la amortización es prácticamente despreciable.

La mayor parte de la inversión inicial se destina a la captación de clientes, ya que Smiles Company no tiene activos que financiar. Por otro lado, la legislación actual obliga a una empresa a disolverse si el patrimonio neto es inferior al 50% del capital social desembolsado. Por ello Smiles Company se ve obligada a obtener toda su financiación a través de capital social. No se

solicita ningún préstamo bancario y los gastos financieros son nulos.

El hecho de ser una empresa de servicios para el cliente final hace que tengamos una alta rotación en el periodo medio de cobro comparado con el de pago. Esto nos permite financiarnos a corto plazo. Otro factor a tener en cuenta en la financiación a corto plazo es que ofrecemos servicios exentos de IVA⁴ pero realizamos sus compras con IVA.

⁴ Por legislación los servicios de educación carecen de IVA. Artículos 360 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital de 2 de julio de 2010

CUENTA DE RESULTADOS

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	197.836 €	921.724 €	1.807.264 €	3.004.648 €	4.264.388 €
Coste de ventas	102.910 €	477.411 €	932.461 €	1.548.073 €	2.194.453 €
MARGEN BRUTO	94.926 €	444.313 €	874.803 €	1.456.575 €	2.069.935 €
Costes fijos	197.552 €	432.782 €	633.057 €	888.733 €	1.081.715 €
EBITDA	-102.626 €	11.531 €	241.746 €	567.842 €	988.219 €
Amortización	4.718 €	7.745 €	8.584 €	9.470 €	10.366 €
EBIT	-107.344 €	3.786 €	233.162 €	558.372 €	977.854 €
Financieros	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
BAI	-107.344 €	3.786 €	233.162 €	558.372 €	977.854 €
Impuesto sociedades	-32.203 €	1.136 €	69.948 €	167.512 €	293.356 €
Crédito fiscal	0 €	32.203 €	31.067 €	0 €	0 €
BDI	-107.344 €	3.786 €	194.280 €	390.860 €	684.497 €

BALANCE

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	183.090 €	283.076 €	595.603 €	1.145.059 €	1.951.824 €
Activo fijo	17.549 €	26.754 €	25.670 €	22.400 €	19.492 €
<i>Inmovilizado neto</i>	17.549 €	26.754 €	25.670 €	22.400 €	19.492 €
Activo circulante	165.541 €	256.323 €	569.933 €	1.122.659 €	1.932.332 €
<i>Existencias</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Clientes</i>	12.821 €	35.405 €	64.529 €	103.330 €	135.679 €
<i>Hacienda deudora</i>	29.063 €	95.236 €	204.851 €	377.556 €	609.960 €
<i>Tesorería</i>	123.658 €	125.682 €	300.553 €	641.774 €	1.186.692 €
PASIVO	183.090 €	283.076 €	595.603 €	1.145.059 €	1.951.824 €
Patrimonio Neto	112.656 €	116.442 €	310.723 €	701.583 €	1.386.081 €
<i>Capital</i>	220.000 €	220.000 €	220.000 €	220.000 €	220.000 €
<i>Reservas</i>	0 €	-107.344 €	-103.558 €	90.723 €	481.583 €
<i>Resultado</i>	-107.344 €	3.786 €	194.280 €	390.860 €	684.497 €
<i>Subvenciones</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pasivo no corriente	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Deuda con bancos</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Pasivo circulante	70.434 €	166.634 €	284.880 €	443.476 €	565.743 €
<i>Proveedores</i>	51.442 €	112.412 €	195.847 €	308.898 €	393.601 €
<i>Deuda con bancos</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Hacienda acreedora</i>	11.266 €	32.684 €	53.829 €	81.441 €	104.687 €
<i>Organismos seguridad social</i>	7.726 €	21.539 €	35.204 €	53.137 €	67.455 €

El análisis de rentabilidad

Smiles Company requiere de una inversión inicial de 220.000 € totalmente aportados como capital social. El negocio empieza a ser rentable en el noveno mes del primer año y la inversión se recupera en el noveno mes del segundo año.

El valor neto de la compañía, con cierre al finalizar el quinto año y con una tasa de descuento del 12%⁵, es de 145.951 €. La tasa interna de retorno para el quinto año se sitúa en el 27% mientras que la rentabilidad media sobre la inversión en los cinco años es del 106%.

La rentabilidad de la empresa es creciente a lo largo de los años, debido principalmente al aumento de personal que incrementan las ventas y absorben mejor los costes fijos de la empresa. De hecho, las ventas y coste por empleado son relativamente constantes a partir del segundo año.

El apalancamiento en general es bastante bajo a lo largo de los años, salvo en el segundo año. La liquidez por su parte es muy alta debido principalmente a que el principal activo es la tesorería.

VAN	145.951 €
TIR	27%
ROI	106%
Payback	2 años y 9 meses
Break even	1 año y 9 meses

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratios Rentabilidad					
ROS	-54,3%	0,4%	12,9%	18,6%	22,9%
ROA	-58,6%	1,3%	39,1%	48,8%	50,1%
ROE	-95,3%	3,3%	62,5%	55,7%	49,4%
Ratios de productividad					
Ventas por empleado	23.613 €	30.442 €	33.277 €	35.024 €	36.692 €
Coste por empleado	12.283 €	15.768 €	17.169 €	18.045 €	18.882 €
EBIT por empleado	-12.812 €	125 €	4.293 €	6.509 €	8.414 €
Análisis de solvencia					
Apalancamiento	0,63	1,43	0,92	0,63	0,41
Índice de liquidez general	2,35	1,54	2,00	2,53	3,42
Índice de tesorería	1,76	0,75	1,06	1,45	2,10

⁵ WACC calculado con una prima de rentabilidad del activo libre de riesgo del 4,5%, una prima de riesgo de mercado del 5% y un coeficiente beta de 1,5. El interés bancario del 6,5% no afecta debido a que no hay deuda bancaria.



Plan de contingencias

Para evitar posibles eventualidades que puedan afectar al negocio se ha establecido un plan de contingencias junto con las acciones a llevar a cabo para mitigarlas.

CONTINGENCIA	ACCIONES
Excesiva rotación de personal docente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de Planes de Desarrollo Profesional individuales. ✓ Tener incentivos con aquellos docentes que alcancen una fidelidad del 100%.
No alcanzar el número de clientes objetivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación a promotores comerciales ✓ Promociones 2x1 a las familias con 2 hijos o más que quieran inscribir a sus hijos en nuestras actividades. ✓ Promociones de descuento en el caso de que repitan nuestros servicios. ✓ Aumentar el número de talleres de padres e hijos como herramienta promocional para captar clientes. ✓ Aumentar la presencia en redes sociales (Community Manager)
Baja Satisfacción de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación a docentes ✓ Tener en cuenta todas las sugerencias de padres, hijos y docentes que recopilaremos en las encuestas. ✓ Aumentar la presencia en redes sociales (Community Manager).
No conseguir alianzas con universidades	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar otras universidades que quieran colaborar con nosotros. ✓ Contratar docentes que ya trabajen con universidades.
Que nuestro negocio no alcance la repercusión esperada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar el número de concursos de creatividad con premios de curso en las redes sociales para ganar notoriedad. ✓ Aumentar el número de post sobre educación. ✓ Aumentar la presencia en redes sociales (Community Manager).

Visión a futuro

Somos una compañía con intención de crecer y aumentar la propuesta de valor para nuestros clientes. Aunque aún es pronto para hacer predicciones sobre las tendencias del mercado dentro de 5 años, si que consideramos necesario reinvertir los beneficios generados por la empresa para ampliar el negocio.

Cuando la empresa cuente con los recursos suficientes se planteará la posibilidad de abrir un centro propio donde que sea de referencia de la marca y que tenga un papel relevante en el sector educativo. Otro de los pasos a dar en el futuro es la expansión geográfica. En un primer lugar se realizará una expansión a otras grandes ciudades del territorio nacional y a continuación se llevará a cabo una internacionalización abriendo nuevos centros en otros países.

El modelo de negocio no se queda únicamente ofrecer servicios educativos. También queremos darles un valor añadido a los padres ofreciéndoles más productos. Algunos de estos nuevos productos serían vídeos de las actividades que han realizados sus hijos en clase o nuevo material didáctico que pudieran utilizar en su hogar.

También tenemos muy presentes las nuevas tecnologías y la educación a distancia. Por ello, consideramos la posibilidad de crear software educativo que los niños puedan utilizar en los dispositivos móviles del futuro.



Las palabras del equipo promotor

Smiles Company es una compañía con un gran reto: “educar a la sociedad del futuro para que estén lo mejor preparados”. Un reto que se llevará a cabo con pasión y entusiasmo, donde el compromiso y la involucración en el proyecto y la educación son fundamentales.

Educar enseñando nuevas formas para ser creativo y potenciando el talento personal de cada estudiante son las nuevas tendencias del mercado. Aunque aún no esté instaurado este método educativo en la sociedad, no pasarán muchos años hasta que sea una realidad del día a día. Muchas empresas empiezan a aparecer con fines similares y, en Europa, la educación que fomenta la creatividad ya es un objetivo a medio plazo que se quiere alcanzar. La necesidad en la sociedad está ya presente y es el momento de empezar a satisfacerla. Estamos ante el momento de comenzar con un negocio viable a largo plazo y rentable para los inversores.





Smiles Company

Discovering talent in happy kids



Meditación y relajación



Descubrimos el talento y potenciamos la creatividad de cada niño mediante juegos que desarrollan las múltiples facetas de la inteligencia.



Descubrir la naturaleza

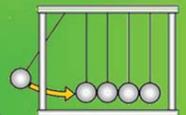


Expresión corporal



11100

Física para casa



Rompecabezas de lógica



Ejercicios en grupo



Música creativa



Orientación espacial



Riqueza lingüística

perro - ropa - pato -
tomate - tenedor -
dormir

Jugar para desarrollarse

La creatividad es lo que nos hace llegar más lejos de lo que otros creen posible

Dentro de cada persona hay un talento que tiene que descubrirse

