



MAGIC WORLD S.L.

BUSINESS PLAN

Tutor: Julio Gómez Medina

Mónica García López

Leonor Jarava Jarava

Juan Ramón Matas Sebastía

Lorenzo Viñas Hevia

JUNIO 2006



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. RESUMEN EJECUTIVO.....	7
3. ANÁLISIS ENTORNO.....	19
1 ENTORNO POLÍTICO.....	20
2 ENTORNO LEGAL.....	21
3 ENTORNO ECONÓMICO.....	23
4 SOCIOLOGÍA DEL PAÍS.....	26
5 ECONOMÍAS DOMÉSTICAS: ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES.....	29
6 PROVEEDORES A NIVEL NACIONAL.....	31
7 TECNOLOGÍA:.....	33
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	34
1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y DEL OFFERING:.....	35
2 NUESTRA ELECCIÓN:.....	46
3 NUESTROS PROVEEDORES.....	47
4 PRINCIPALES BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA.....	48
5 COMUNICACIÓN:.....	49
6 TENDENCIAS INNOVADORAS EN EL SECTOR.....	50
5. ANÁLISIS DAFO Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS.....	51
1 OBJETIVOS GENERALES ESTRATÉGICOS.....	52
2 ANÁLISIS DAFO.....	53
3 CONCLUSIONES DAFO.....	55



6. PLAN DE OPERACIONES 56

1	INTRODUCCIÓN.....	57
2	PLAN DE INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL.....	58
3	MAPA DE PROCESOS DE OPERACIONES	59
4	VENTAS:	60
5	PRODUCCIÓN	61
6	INFRAESTRUCTURAS.....	71
7	RECURSOS HUMANOS.....	85
8	MANUAL DE CALIDAD, RIESGOS LABORALES Y GESTIÓN AMBIENTAL.....	87

7. PLAN DE MARKETING..... 88

1	POSICIONAMIENTO.....	89
2	ANÁLISIS DE MERCADO	91
3	MAPA DE PROCESOS DEL PLAN DE MARKETING	94
4	OBJETIVOS GENERALES ESTRATÉGICOS	95
5	RODUCTO/SERVICIO	98
6	PRECIO	100
7	DISTRIBUCIÓN	103
8	COMERCIALIZACIÓN.....	104
9	IMAGEN.....	105
10	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	107
11	MIX DE COSTES DE MARKETING	113
12	RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.....	114
13	CONTROL DEL PLAN DE MARKETING.....	115

8. PLAN DE RRHH..... 116

1	EQUIPO DIRECTIVO Y SOCIOS.....	117
2	ORGANIGRAMA Y NECESIDADES DEL PERSONAL	118
3	PLANTILLA Y PERFILES (DEFINICIÓN DE PUESTOS)	123
4	POLÍTICA RETRIBUTIVA	131
5	RESTO DE POLÍTICAS DE PERSONAL.....	133
6	DURACIÓN DE JORNADAS Y PERÍODO DE VACACIONES.....	136
7	FUNCIONES A SUBCONTRATAR	137
8	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA GESTIÓN DE RRHH.....	138



9. PLAN FINANCIERO..... 139

1	ESTRUCTURA DE VENTAS.....	140
2	ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN.....	142
3	FINANCIACIÓN.....	146
4	ESTRUCTURA DE COSTES Y PUNTO DE EQUILIBRIO.....	147
5	ESTADOS PREVISIONALES.....	153
6	ESTADOS OPTIMISTA, PESIMISTA Y REALISTA.....	157
7	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	159
8	ANÁLISIS DE RATIOS.....	161
9	PLAN DE CONTINGENCIA.....	164

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS..... 167

1	INDICE DE TABLAS.....	168
2	INDICE DE FIGURAS.....	171

1. INTRODUCCIÓN



Este Business Plan es el proyecto de fin de master del MBA full time de la Escuela de Organización Industrial curso 2005 / 2006 del grupo dos de la especialidad de Dirección General. Este grupo está integrado por:

- Mónica García López.
- Leonor Jarava Jarava.
- Joan Ramón Matas Sebastiá.
- Lorenzo Viñas Hevia.

El objetivo del proyecto es la puesta en marcha y gestión de centros de educación infantil en polígonos empresariales o en sedes de empresas.

El proyecto consta de un total de 6 archivos:

- Resumen ejecutivo.
- Business plan.
- Anexos – estructurados por una parte en un documento que recoge los anexos del 1 al 19 y por otra en tres archivos de Excel que recogen los anexos del 20 al 22.

El Business Plan ha sido dirigido por Julio Gómez Medina.

2. RESUMEN EJECUTIVO



INTRODUCCIÓN

Hoy día nos encontramos con una situación que cada vez es más preocupante: día a día miles de parejas tienen problemas para conciliar su vida familiar y laboral, en especial en lo concerniente a sus hijos.

Estas dificultades vienen dadas por distintos factores:

- El alto coste de las hipotecas, lo que obliga a ambos miembros de la pareja a trabajar fuera de casa.
- Las distancias entre centros de trabajo y hogares son grandes, sobre todo en ciudades como Madrid o Barcelona donde, además, las empresas sitúan las oficinas en polígonos industriales en la periferia.
- Los horarios son más flexibles, y esto quiere decir ya no está tan claro cuando acaba y cuando empieza la jornada laboral.
- Han cambiado los modelos familiares – la incorporación de la mujer al mundo laboral es ya una realidad -, y los que tradicionalmente se hacían cargo de los niños – madres y/o abuelos – ya no pueden cuidarlos.

Es por estas y por muchas otras razones por lo que cada día parejas de jóvenes – y no tan jóvenes – profesionales se ven ante la situación de no saber dónde o con quién dejar a sus hijos durante la jornada laboral.

Vista la situación, surge la pregunta **¿hay alguna forma en la que los padres no tengan que renunciar a sus trabajos, a sus carreras, y a la vez puedan dejar a sus hijos durante la jornada laboral con la tranquilidad de saber que van a estar bien atendidos?**

La respuesta es sí. Y la respuesta se materializa en un centro de educación infantil que haga algo más que cuidar a los niños de nueve a cinco. La respuesta está en un centro de educación infantil que reúna una serie de condiciones que lo hagan único: que esté cerca de los lugares de trabajo, que tenga un precio asumible por la pareja sin por ello renunciar a la calidad y la innovación, que tenga horarios amplios y flexibles que se ajusten a los de los progenitores, que ofrezca facilidades a los padres a la hora de poder ver en todo momento cómo están sus hijos o qué están haciendo, que ofrezca una amplia gama de servicios y contenidos...

ANÁLISIS DEL SECTOR

Luego hay solución para el problema. Pero la cuestión ahora es, ¿la solución es teórica, o ya existe en el mercado?

Actualmente en el sector de los centros infantiles podemos encontrar establecimientos de **oferta pública** – que tienen la ventaja de un precio mas ajustado pero el inconveniente principal de límite de plazas y horarios – y la **oferta privada**, dentro de la cual hay gran variedad de centros. Encontramos los **centros “de vecindad”** – aquellos situados en barrios esencialmente residenciales



y que por tanto no cumplen el requisito de la cercanía al puesto de trabajo – y los **centros “de conciliación”**.

Estos últimos son los más interesantes, ya que se suelen situar en zonas más o menos cercanas a empresas, tienen horarios más amplios y ofrecen una serie de servicios como Web cam, comedor, natación... etc. Y son éstos precisamente los que van a dar respuesta a la pregunta que nos venimos haciendo sobre si es posible ayudar a conciliar la vida familiar y laboral.

Dentro de la Comunidad de Madrid hay sólo cincuenta y siete centros de educación infantil privados, y de éstos, pocos, pueden considerarse de conciliación (menos de un 20% de ellas se podrían considerar de conciliación), ya que muchos se sitúan en la zona centro y en barrios eminentemente residenciales o de oficinas y comercios pequeños, dejando sin servicio las zonas empresariales de las afueras – polígonos empresariales como el de Alcobendas o La Moraleja por poner un ejemplo-.

Por lo tanto **hay una oportunidad real de negocio** y es claramente la de situar centros de educación infantil de los que hemos llamado “de conciliación” precisamente en aquellas zonas donde más necesarios son: en las cercanías de las grandes empresas.

Nosotros queremos cubrir esa necesidad concreta con **centros de educación infantil innovadores y que presten un servicio de calidad y seguridad en el cuidado de los niños a la vez que faciliten el contacto permanente de los padres con sus hijos**.

NUESTRA ELECCIÓN

Nuestro proyecto se materializa en dos tipos de centros.

- Por un lado centros situados en polígonos y zonas empresariales, dirigidos a padres trabajadores de clase media-alta.
 - Tenemos planeado que nuestro primer centro sea de este tipo, de esta manera ganamos “know – how” y conseguimos consolidar nuestro nombre dentro del sector.
- Por otro lado, ofreciendo un servicio de gestión de centros de educación infantil “on-site”; es decir, dentro de las propias empresas. Este último va dirigido a empresas que deseen ofrecer mayores beneficios sociales a los empleados.
 - En el cuarto año desde la apertura de nuestro primer centro, abriremos nuestro primer centro en empresas. Ya contaremos con un nombre consolidado y con ello las grandes empresas confiarán en nosotros para este servicio.

Con esta filosofía de negocio nos pretendemos consolidar en el sector como una alternativa a las opciones ya existentes para la formación de los niños durante las primeras etapas de la vida. Para ello queremos ofrecer servicios adicionales como enfermería interna, servicio de Web cam, mensajería a móviles para notificar a los padres cualquier eventualidad, comedor, natación, granja, un programa educativo acorde con las necesidades de los niños, clases de inglés... etc.



Tras analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocio, llegamos a la conclusión de que nuestro servicio de enfermería es el punto fundamental de nuestra estrategia de diferenciación y que además nos encontramos en un momento óptimo para emprender este tipo de negocio debido a la coyuntura social (aumento de la natalidad, concienciación de los gobiernos para ayudar a la conciliación familiar-laboral así como también en las empresas, que incrementan sus ayudas sociales para las guarderías de los hijos de sus empleados).

Para poder aprovechar nuestras ventajas al máximo hemos de llevar a cabo una potente política de relaciones públicas y de comunicación y así hacer llegar nuestra idea a los clientes potenciales, tanto particulares como empresas.

Nuestros centros se dedicarán exclusivamente a desarrollar la docencia del primer ciclo de educación infantil (0-3 años), teniendo un servicio de asesoramiento y gestión de los trámites para la matriculación en la siguiente etapa educativa del niño.

Tras analizar la **situación del sector**, decidimos establecer nuestro primer centro en el polígono empresarial de **Alcobendas**, en un local de 719 metros cuadrados dividido en dos plantas. En la planta baja se sitúan las aulas y la zona de espera para padres, mientras que en la de arriba están las zonas de oficinas y del personal, además de la enfermería. En cuanto al número de aulas, este primer centro constará de un aula para 0-1 años, 2 aulas para 1-2 años y otras 2 para 2-3 años.

INFRAESTRUCTURAS

El primer paso es **acondicionar el centro** – que nos llevará unas diecisiete semanas aproximadamente – para adaptarlo a nuestras necesidades: cinco aulas que darán cabida a 148 niños, cinco baños, cocina, sala de usos comunes, enfermería, despacho de la directora del centro, sala de profesores...etc.

Estas **aulas** están diseñadas de manera distinta en función de las edades de los niños que las van a ocupar. Así, por ejemplo, las aulas para los niños de 0 a 1 año cuentan con cunas, hamaquitas, suelo acolchado cubierto con mantitas de colores brillantes...etc. Las de niños de uno a dos años están estructuradas por rincones temáticos y las de dos a tres años ya no cuentan con cunas sino con hamaquitas para que se acostumbren a dormir la siesta “como los mayores”.

Todas las aulas cuentan con **zona de aseo** adaptada al tamaño de los niños – las de niños de uno a dos y de dos a tres años tienen sus baños adaptados a su altura para que empiecen a adquirir hábitos de higiene y limpieza – y una zona de juegos.

Además el centro cuenta con una **sala de usos comunes** y otra de “**recreo**”, dividida esta también en zonas por edades y donde se encuentra la granja. Esta consiste en una zona separada, decorada con motivos vegetales y animales y donde los niños mayores aprenderán a plantar flores y hortalizas y verán su evolución a lo largo del año.

En el piso superior se encuentra la **enfermería**, atendida en todo momento por una enfermera profesional. Allí estarán los niños que tengan algunas décimas de fiebre, catarro... etc. y que por



tanto no es recomendable que estén con los demás - para evitar contagios -. Un médico visita nuestro centro 1 hora al día para pasar revisión a los niños, resolver dudas de los padres... etc.

En la figura 2.2 se puede ver el volumen de inversiones necesario para la puesta en marcha del primer centro.

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

Paralelamente al acondicionamiento del centro hemos diseñado el **menú de servicios** que vamos a ofrecer en ambos tipos de centros y que ya hemos mencionado anteriormente:

- Programa educativo de calidad e innovador.
- Enfermería.
- Visitas de un médico diariamente.
- Web cam.
- Comedor.
- Mensajes a móviles.
- Granja.
- Servicio de seguridad por RFID.
- Natación.
- Inglés.

Algunos de estos servicios – como el de seguridad por RFID – están incluidos en el precio, ya que consideramos que son esenciales para garantizar un servicio de calidad y seguro. Otros, en cambio, supondrán un coste adicional para los padres que deseen contratarlos, habiendo descuentos por pagar todo al inicio del curso.

PROVEEDORES

Tanto para el acondicionamiento del centro como para los servicios que prestamos contamos con **proveedores** de renombre – por ejemplo, Ikea o Dolmen para los muebles y el material de las aulas - , que cuentan con gran experiencia en su campo – como por ejemplo Guarderíasonline.com para el servicio de Web cam – y siempre atendiendo a poder asegurar la mayor calidad en los materiales y en los servicios.

FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

Además hemos establecido una serie de principios en los que se basa la **filosofía educativa del centro**. Estos principios dan lugar a unos objetivos que queremos cubrir y que se plasman en el proyecto curricular del centro.

Los **objetivos educativos** van dirigidos a facilitar la integración del niño en la escuela potenciando hábitos de autonomía y que desarrollen las capacidades relativas a las tres áreas de desarrollo: autonomía personal e identidad, medio físico y social y de comunicación y representación.



Algunos de estos objetivos son: el conseguir que los niños expresen sus necesidades básicas, que se relacionen con sus iguales y con los adultos intercambiando emociones y sentimientos, que puedan coordinar sus acciones con las de los otros, que se comuniquen usando el lenguaje oral y corporal... etc.

Todos estos objetivos los recogemos fielmente en los **horarios** del día a día. Los niños realizan actividades como pintura, música, títeres, inglés – uno de los servicios que ofrecemos para los niños de dos a tres años -, siluetas... etc. Todo orientado a un correcto desarrollo del niño, sus aptitudes, su inteligencia... etc.

Además se realizan **evaluaciones** periódicas tanto por los educadores que están con los niños diariamente, como por la psicóloga y la psicopedagoga. Los padres son informados de los resultados de estas evaluaciones y se les aconseja sobre cómo estimular a los niños en casa para que la educación no termine cuando los niños abandonan el centro.

El centro se organiza de acuerdo con un **planning** cuidadosamente diseñado que abarca todo el curso escolar y en el que se especifican todas y cada una de las acciones que lleva a cabo el personal tanto docente como no docente. Esto incluye las reuniones de evaluación con los padres, las charlas con la psicopedagoga y con la psicóloga, las fiestas que se celebran en el centro siempre con espíritu docente – Navidad, día de la paz... etc. - .

Para cumplir con el compromiso de flexibilidad hemos diseñado tres **horarios** distintos de **entrada y salida** de los niños, con la posibilidad de que los padres puedan dejarlos más horas de las establecidas siempre que lo necesiten.

PERSONAL CON EL QUE CONTAMOS

Para llevar a cabo nuestro proyecto contamos con un gran **equipo de profesionales**. Está integrado, en la parte **docente**, por quince educadoras - aquellas que acompañan a los niños en las aulas diariamente -, por la directora del centro –se encarga de coordinar a todo el personal, tratar con los padres... - la psicóloga y la psicopedagoga – diseñan el plan educativo, evalúan a los niños, asesoran a los padres... -.

Por otra parte contamos con **personal no docente**. Las operarias de limpieza y la cocinera, que se encargan de que el centro cumpla con las expectativas más exigentes en cuanto a limpieza y acondicionamiento. Y el médico y la enfermera, que cuidan de la salud de los niños a la vez que asesoran a los padres en temas de higiene, salud, vacunas, alimentación... etc.

Todo el personal tiene un planning de **reuniones semanales** por áreas – docente, no docente, sanitaria – en las que se discuten los pormenores de la semana, las actividades y reuniones programadas, las sugerencias de los padres y todo aquello que haga que nuestro centro cada día sea más eficiente en el cumplimiento de su labor.

No nos conformamos con cualquier profesional del sector, y es por ello que se ha diseñado un cuidado **programa de selección, contratación, formación, evaluación y remuneración del personal**. Primero se han establecido las competencias, formación y experiencia con las que tienen



que cumplir cada uno de los trabajadores. A partir de ello se lleva a cabo la selección y contratación. Una vez los trabajadores están integrados en el centro, se les diseñan planes de carrera y se les imparte la formación necesaria para que puedan cumplirlos; queremos que nuestros profesionales se identifiquen con nuestra filosofía, se sientan a gusto y crezcan con nosotros como empresa.

Se realizan evaluaciones periódicas de todo el personal, las llamadas "evaluación de 360º", en las que no solo los superiores evalúan a los subalternos, sino que estos también evalúan a sus superiores y a sus compañeros.

De esta manera lo que se pretende es que cada trabajador del centro – ya sea docente o no docente – sepa en todo momento qué se espera de él, cómo está realizando su trabajo y en caso de ser necesario, qué herramientas aplicar para mejorar su desempeño – incluyendo cursos de formación, seminarios... etc. -.

Los servicios que se van a subcontratar van a ser el servicio de comedor, natación, Webcam, asesoría fiscal y laboral.

MÁRKETING Y COMUNICACIÓN

Pero como sabemos que no basta tener una clara orientación al cliente – diseñando un servicio que se adapte a sus necesidades – y disponer de un servicio innovador y de calidad para tener éxito, hemos diseñado una **política de marketing y comunicación** que nos permita hacer llegar nuestro mensaje a los clientes potenciales, y en la que vamos a invertir un **6 % de las ventas** previstas para el primer año.

Estas acciones – que se comentan mas adelante – están dirigidas a posicionar a **Magic World** en las mentes de nuestros clientes potenciales como un centro de educación infantil que va a resolver sus problemas de conciliación de la vida familiar y laboral con un servicio de calidad, innovador y seguro.

Se resaltarán nuestra flexibilidad de precios y horarios, la confianza que pueden depositar en nosotros, la tecnología de la que nos ayudamos para dar nuestro servicio y la cercanía al puesto de trabajo – con lo que facilitamos la capacidad de reacción de los padres ante cualquier incidencia -.

Los mensajes publicitarios, las acciones de marketing y la manera de acercarnos a los clientes son distintos en función de si son particulares o empresas.

Si nos dirigimos a los **clientes particulares** el mensaje clave es que **Magic World** ofrece un servicio educativo de calidad e innovador con las ventajas de estar situado en las cercanías del puesto de trabajo y de contar con enfermería, con lo que realmente facilitamos la conciliación de la vida familiar y laboral.

Con este mensaje se pretende conseguir convencerles en la contratación de nuestro servicio y que una vez que traigan a los niños a **Magic World** se impliquen en la mejora del mismo para que cada día sigamos cumpliendo sus expectativas.



Si por el contrario nos dirigimos a **empresas**, el mensaje es aquel de que **Magic World** supone la mejor ayuda externa para ellos en la misión de colaborar en la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados, a la vez que es una manera excelente de fidelizarlos.

En este caso queremos crear una imagen de marca fuerte que inspire seguridad y confianza y así conseguir que las empresas confíen en nosotros para gestionar los centros de educación infantil que se sitúen en sus instalaciones. Queremos que las empresas tomen conciencia de las ventajas que les reportará el ofrecer este tipo de servicio sus empleados en términos de satisfacción de los trabajadores, tranquilidad y ahorro en tiempo.

Para diseñar las campañas de publicidad y comunicación lo primero que se hizo fue diseñar el **logo** y elegir el **eslogan** de la empresa.



Figura 2.1. Logo y lema del negocio

Tanto la elección del logo - colores incluidos - como del eslogan no son producto de la casualidad. Queríamos aunar en una sola imagen el nombre **Magic World** - y por eso la bola del mundo azul - con el hecho de que sea un centro de educación infantil - y por ello el bebé -. En el eslogan se recoge nuestra misión - la de conciliar la vida familiar y laboral - y enlaza también con el nombre - a través de la palabra “mágicamente” - .

Los colores recogen el tono/código: “amable, flexible, que inspire confianza, transparente”.

En cuanto al **plan de medios**, se basa sobre todo en el **marketing directo**. Inician con una campaña de **buzoneo** seis meses antes de abrir el primer centro. Los dípticos y las cuartillas publicitarias se repartirán tanto por las empresas de la zona, como en los pueblos de los alrededores y en hospitales y clínicas de maternidad.

También para darnos a conocer en el polígono industrial de Alcobendas - donde abrimos nuestro primer centro - haremos **jornadas de puertas abiertas** y una gran **fiesta de inauguración** - publicitada un mes antes - con animadores, payasos... etc.

Usaremos también **inserciones** publicitarias en **revistas y periódicos** tanto locales como dirigidos al público objetivo - “Ser padres”, “Placet”... etc.-. Serán del tipo publi-reportaje, notas de prensa, anuncios... etc.

Además contamos con nuestra **página Web** - www.magicworld.com - en la que se recoge toda la información sobre el centro, localización, personal, servicios y precios. Contará un zona privada para los padres, con acceso mediante contraseña, desde la que se podrán utilizar los servicios de Webcam (guardando la máxima privacidad).

Siempre dentro de la Web, hemos contratado una campaña de publicidad que permitirá que nuestro centro salga en los primeros puestos de los buscadores de Internet.

Paralelamente queremos estar en **ferias y actos públicos** mediante stands o con la simple entrega de folletos publicitarios.

Y por último vamos a **patrocinar actividades deportivas** de **equipos locales de niños**. De esta manera conseguimos presencia en actos donde vamos a encontrar a parte de nuestro target – los padres -.

OCUPACIÓN, PRECIOS Y VENTAS ESPERADAS

Con todo esto queremos alcanzar una **ocupación del 75% el primer año en el primer centro que abramos y del 100% en el segundo año**.

El cuarto año abriremos nuestro primer centro en empresas, con una ocupación esperada del 75% el primer año y del 100% el segundo.

Estas ocupaciones, junto con los siguientes precios, nos darían unas **ventas de 423.687 € el primer año, de 564.916 € el segundo y el tercero, 824.989 € el cuarto año y 911.680 € el último**.

Nº DE HORAS	SERVICIO BÁSICO
4 HORAS/DÍA	210 €
8 HORAS/DÍA	340 €
10 HORAS/DÍA	390 €
Hora extra	4,50 €/ hora

Tabla 2.1. Precios guarderías propias.

Nº DE HORAS	TODOS LOS SERVICIOS
4 HORAS/DÍA	140 €
8 HORAS/DÍA	210 €
10 HORAS/DÍA	235 €
Hora extra	3 €/ hora

Tabla 2.2. Precios guarderías en empresas

TIPO DE SERVICIO	PRECIOS / MES	PRECIOS / AÑO
NATACION	60 €	630,30 €
SERVICIO SMS	5 €	53 €
SERVICIO WEB CAM	15 €	158 €
SERVICIO COMEDOR	57 €(0-1)	599 €(0-1)
	68 €(1-2)	715 €(1-2)
	76 €(2-3)	799 €(2-3)

Tabla 2.3. Precios servicios extras.

	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
Ventas totales previstas (€)	542.671	723.561	723.561	1.264.766	1.445.168
Ventas centros propios (€) (Ocupación)	542.671 (75%)	723.561 (100%)	723.561 (100%)	723.561 (100%)	723.561 (100%)
Ventas centros en empresas (€) (Ocupación)	0	0	0	541.205 (75%)	721.607 (100%)

Tabla 2.4. Ventas netas, desglosadas en centros propios y en empresas.

INVERSIONES, FINANCIACIÓN Y RESULTADOS

Tenemos que realizar una serie de **inversiones** para poder alcanzar estas ventas, y estas inversiones son las siguientes:

INVERSIONES

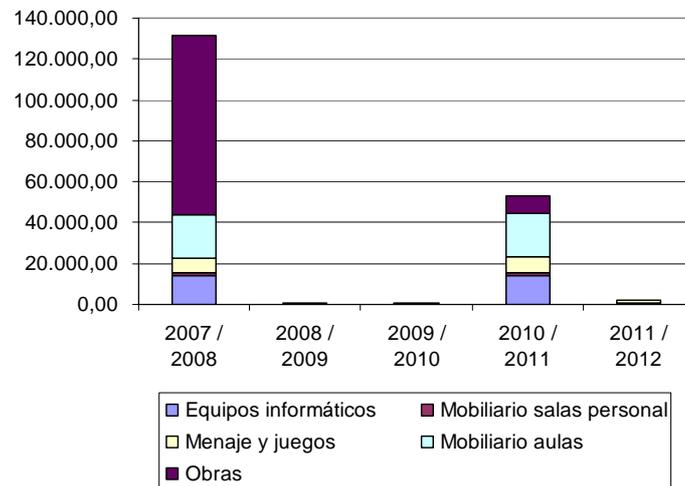


Figura 2.2. Inversiones durante los primeros cinco años. Elaboración propia.

Y **nos financiamos** con fondos propios y ajenos de la siguiente manera:

	FINANCIACIÓN AJENA		FINANCIACIÓN PROPIA
	Préstamo corto plazo	Préstamo largo plazo	
Año 2007/2008	43.558 €	70.000 €	10.096 €
Año 2008/2009	10.972 €	35.000 €	65.183 €
Año 2009/2010	0 €	0 €	124.835 €
Año 2010/2011	0 €	0 €	196.290 €
Año 2011/2012	0 €	0 €	356.158 €

Tabla 2.5. Estructura de la financiación

Tenemos una **estructura de costes y beneficios sobre ventas y de punto muerto** que se refleja en la siguiente tabla:

	2007-08		2008-09		2009-10		2010-11		2011-12	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
VENTAS	542.670,70	100,00%	723.560,93	100,00%	723.560,93	100,00%	1.264.766,43	100,00%	1.445.168,26	100,00%
COSTES FIJOS	549.563,09	101,30%	545.945,29	75,50%	542.327,48	75,00%	938.733,18	74,20%	944.145,24	65,30%
COSTES VARIABLES	83.321,34	15,40%	106.998,84	14,80%	106.998,84	14,80%	180.281,34	14,30%	203.958,84	14,10%
AMORTIZACIONES	14.106,91	2,60%	13.476,30	1,90%	13.476,30	1,90%	20.289,41	1,60%	19.028,18	1,30%
EBITDA	-90.213,74	16,60%	70.616,80	9,80%	74.234,61	10,30%	145.751,90	11,50%	297.064,18	20,60%
BENEFICIO NETO	-109.904,11	20,30%	55.087,21	7,60%	59.651,64	8,20%	89.318,64	7,10%	199.835,88	13,80%
PUNTO MUERTO PROPIAS	649.248,29	119,64%	640.689,21	88,55%	636.443,57	87,96%	632.197,93	49,99%	632.197,93	43,75%
PUNTO MUERTO EMPRESAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	462.672,11	36,58%	468.368,72	32,41%

Tabla 2.6. Costes y beneficios sobre ventas (totales) y punto muerto de centros propios y en empresas.

Donde los valores en rojo reflejan que el primer año tanto el EBITDA como el Beneficio Neto son negativos.

Los valores en naranja reflejan que el primer año los costes fijos superan a las ventas.

Con estas inversiones, precios, ocupación, ventas... etc. tenemos unos **resultados** que podemos resumir en la siguiente tabla:

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Fondo de maniobra	-37.557,62	-4.971,54	32.178,97	71.185,43	248.127,45
Margen	-20,25%	7,61%	8,53%	10,09%	19,75%
Rotación	4,39	6,51	5,80	6,44	4,06
Ingresos/empleo	25.841,46	34.455,28	34.455,28	30.847,96	35.248,01
ROA	-88,9%	49,6%	49,4%	65,0%	80,2%
ROE	-1088,6%	84,5%	47,8%	45,5%	56,1%

Tabla 2.7. Principales ratios financieros del escenario realista.

ESCUENARIOS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Hemos analizado otros **dos escenarios, uno pesimista** - en el que la ocupación en todos nuestros servicios es menor, los alumnos solicitan menos horas extras, tenemos mas gastos en marketing,... - y **otro optimista** - en el que en cambio las cifras de ocupación y horas extra son mayores, los gastos de marketing son menores,...-

Con estos escenarios, hemos **analizado la sensibilidad de la TIR** ante variaciones en las distintas variables. Hemos encontrado que las que mayor influencia tienen son la ocupación de los centros y los precios de los centros propios. En cuanto a la variación de ocupación de los servicios adicionales, la que más afecta es la ocupación del servicio de comedor, teniendo consecuencias a la hora de plantear los consejos a los padres a cerca de la conveniencia de los servicios adicionales.

		Variable	TIR	Diferencia
Ocupación Centros	Realista	75%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	90%	52,54%	56,41%
	Sensibilidad pesimista	60%	-3,88%	
Servicio Comedor (ocupación 2-3)	Realista	90%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	95%	25,38%	26,93%
	Sensibilidad pesimista	45%	-1,54%	
Precio Centros Propios (€/mes)	Realista	347	21,27%	
	Sensibilidad optimista	367	37,78%	40,76%
	Sensibilidad pesimista	317	-2,98%	

Tabla 2.8. Resumen de las variables críticas del análisis de sensibilidad.



PLAN DE CONTINGENCIA

Además tenemos previsto un **plan de contingencia** en el que se estudia la adaptación de nuestra oferta a posibles demandas distintas de la estudiada en el proyecto.

Este plan contempla dos alternativas de estructura distintas: la “8-13-20” y la “8-26-40”, donde en ambas implican una reducción de capacidad y por tanto de todos los costes e ingresos.

La conclusión del plan es que la estructura mínima rentable es la llamada “8-26-40” – es decir, un aula de 0 a 1 año con 8 alumnos, un aula de 1 a 2 años con 26 alumnos y un aula de 2 a 3 años con 40 alumnos -.

CONCLUSIONES

Con todo esto, ¿qué queremos decir?

- Que se puede lograr la conciliación de la vida familiar y laboral con nuestros centros.
- Que se puede hacer sin renunciar a la calidad y la innovación.
- Que además es rentable.

3. ANÁLISIS ENTORNO



Figura 3.1. Situación de España

1 ENTORNO POLÍTICO

España es una monarquía parlamentaria desde el año 1978 y pertenece al espacio europeo UE desde 1986. Se considera un país políticamente estable.



2 ENTORNO LEGAL¹

2.1 LEGISLACIÓN ESTATAL:

A. MATERIA EDUCATIVA:

En este apartado encontramos diversos decretos que regulan el **currículo de Educación Infantil, los calendarios escolares, los derechos y deberes de los alumnos... etc.**

Destacan la L.O.G.S.E. y el Real Decreto 1004/91 que la desarrolla y que establece los **requisitos mínimos** que deben cumplir los centros de educación infantil:

- Situados en un local de uso exclusivamente educativo y con acceso independiente al exterior.
- Cuando se acoja a niños menores de un año se debe disponer de un espacio para la manipulación de alimentos.
- Las salas destinadas a menores de dos años (nunca mas de 13 niños en cada una) contarán con áreas diferenciadas para su descanso e higiene.
- Sala de usos múltiples de 30 metros cuadrados que podrá ser utilizada como comedor.
- Un patio de juegos por cada nueve aulas, no menor de 75 metros cuadrados.
- El personal contará con un aseo propio – separado de las salas y servicios de los niños – dotado de lavabo, inodoro y ducha.
- Personal cualificado en un número equivalente al total de aulas, para el segundo ciclo, y uno más para el primer ciclo.
- La plantilla estará compuesta por Maestros especializados en Educación Infantil o profesores de preescolar, Técnicos Superiores en Educación infantil o Técnicos Especialistas en Jardín de Infancia.

B. MATERIA NO EDUCATIVA:

En este apartado caben destacar la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, la normativa relativa a las Normas de Higiene relativas a Productos Alimentarios y la Ley de Protección de Datos de Carácter Personal.

En cuanto a la primera, es de aplicación general para todas las empresas, con independencia del número de empleados o del sector en que opere.

La Ley de Protección de Datos de Carácter Personal es fundamental ya que se tratan con bases de datos de menores.

¹ Para ver Legislación completa mirar Anexo 1

2.2 LEGISLACIÓN COMUNITARIA EUROPEA:

Consejo de las Comunidades Europeas recomendación CEE 92/241/CEE de fecha 31/03/1992 Diario Oficial de las Comunidades Europeas nº L 123 de 08/05/1992 sobre el **Cuidado de niños y niñas**.

2.3 SUBVENCIONES:²

Hay múltiples subvenciones para la creación de empresas tanto del Estado, como de las CCAA o de la UE. Un ejemplo serían los incentivos económicos regionales de la Comunidad Valenciana que apoyan especialmente a las PYMES.

	En €	Ministerio	CCAA
Total		4.727,2	4.385,3
Andalucía		1.141,4	1.201,4
Aragón		149,9	-
Asturias		161,3	161,3
Baleares		122,3	170,3
Canarias		-	-
Cantabria		52,0	52,0
Castilla – La Mancha		208,3	357
Castilla y León		343,1	-
Comunidad Valenciana		661,6	-
Extremadura		124,9	-
Galicia		425,8	2.236,2
Madrid		-	-
Murcia		77,8	117,2
Navarra		-	-
La Rioja		78,8	27,0
Ceuta y Melilla		-	-
- : Datos no disponibles			
Tabla 3.1. Importe de las subvenciones para guarderías infantiles laborales 2004			
Fuente: Artículo publicado en Expansión, viernes 2 de Junio de 2006			

2.4 LEGISLACIÓN CCAA MADRID:³

En este apartado encontramos la legislación que regula las jornadas escolares dentro de la Comunidad Autónoma de Madrid y el currículo de Educación Infantil sobre todo.

² Para ver algún detalle de las subvenciones que hay ahora mismo mirar Anexo 2

³ Para ver Legislación en detalle mirar Anexo 1

3 ENTORNO ECONÓMICO

3.1 PIB

La evolución de la economía española en el periodo 1997 – 2004 se ha caracterizado por un **crecimiento sostenido del PIB real**, siempre por encima del 2,2% y llegando en algún momento al 4,4% de crecimiento (todo ello a precios constantes).

La gran ventaja de este crecimiento sostenido de la economía española es que en todo este periodo el porcentaje de crecimiento del PIB español ha estado muy por encima de los países de la zona euro. Si se continúa con esta tendencia, dicho indicador de la economía española irá igualándose al resto.

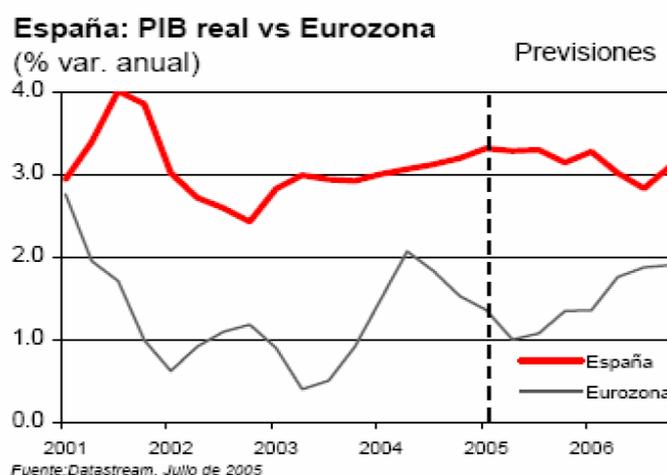


Figura 3.2. Comparación de la evolución del PIB de España y de la Euro Zona.
Fuente: Transparencias EOI.

3.2 DESGLASE DEL PIB POR RAMAS DE ACTIVIDAD:

Los datos del periodo 1997 – 2004 muestran que los sectores de los **servicios** y, sobretodo, la **construcción** fueron los que tiraron de la economía en dicho periodo.

		tasas de variación interanual								
GASTO EN CONSUMO FINAL		P.3	3,1	4,2	4,6	4,4	3,0	3,1	3,1	3,8
Gasto en consumo final de los Hogares			3,2	4,4	4,7	4,1	2,8	2,8	2,9	3,5
Gasto en consumo final de las ISFLSH			2,7	4,6	5,5	4,8	1,7	4,3	4,6	1,8
Gasto en consumo final de las Administraciones públicas			2,9	3,7	4,2	5,6	3,5	4,1	3,9	4,9
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO		P.51	5,0	10,0	8,8	5,7	3,0	1,7	3,2	4,6
Bienes de equipo			10,8	14,5	7,8	4,7	-1,2	-5,4	1,0	5,8
Construcción			2,3	7,8	9,0	6,2	5,3	5,2	4,3	4,4
Otros productos			3,3	8,7	10,3	6,1	3,7	3,0	3,0	3,2
VARIACIÓN DE EXISTENCIAS (% sobre el PIB)		P.52	0,3	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,6
DEMANDA INTERNA			3,5	5,7	5,6	4,6	2,9	2,8	3,2	4,2
EXPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		P.6	15,3	8,2	7,7	10,1	3,6	1,2	2,6	4,5
De bienes (Iob)		P.61	16,8	7,1	6,5	10,0	2,4	3,0	3,9	6,9
De servicios		P.62	11,8	11,0	10,7	10,2	6,5	-2,6	-0,4	-1,5
Total, excepto consumo de no residentes en el TE			15,3	13,0	12,8	17,8	11,1	3,5	-0,6	-1,2
Consumo de no residentes en el TE			9,9	9,8	9,4	5,4	3,3	-7,3	-0,3	-1,8
IMPORTACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		P.7	13,3	13,2	12,6	10,5	3,9	3,1	4,8	9,0
De bienes (Iob)		P.71	13,7	13,4	12,3	10,5	3,3	3,4	5,2	9,9
De servicios		P.72	10,8	12,6	13,9	10,9	7,3	1,6	2,8	4,5
Total, excepto consumo de residentes en el RM			13,9	13,2	14,3	11,2	6,9	0,9	2,3	0,5
Consumo de residentes en el RM			-1,4	10,3	12,3	9,3	9,2	4,9	5,0	21,8
SALDO NETO EXTERIOR (% sobre el PIB)		B.11	0,8	-0,4	-1,7	-2,0	-2,1	-2,6	-3,3	-4,9
PRODUCTO INTERIOR BRUTO A PRECIOS DE MERCADO		B.1*	4,0	4,3	4,2	4,4	2,8	2,2	2,5	2,7

Tabla 3.2. Tasa de variación interanual de los componentes de la demanda, a precios constantes.
Fuente: Transparencias EOI.

3.3 INFLACIÓN DEL PERÍODO 1997 - 2004.

Comparando la **inflación de España** con la de la zona euro se observa que en esos ocho años ha estado aproximadamente **un punto por encima del IPC de la euro zona**, lo cual provoca que los productos españoles estén continuamente perdiendo competitividad de cara al resto de países de la zona euro. Esto se refleja en la balanza por cuenta corriente debido a la mayor dificultad de exportar productos fabricados en España a países de la euro zona. Todo esto se ha agravado con la escalada de precios del petróleo a partir del segundo trimestre del año 2004 y que ha continuado en el 2005, lo cual no ha ayudado en nada a la estabilidad de precios sino todo lo contrario para un país como España, fuertemente dependiente del petróleo y sin reservas petrolíferas propias.

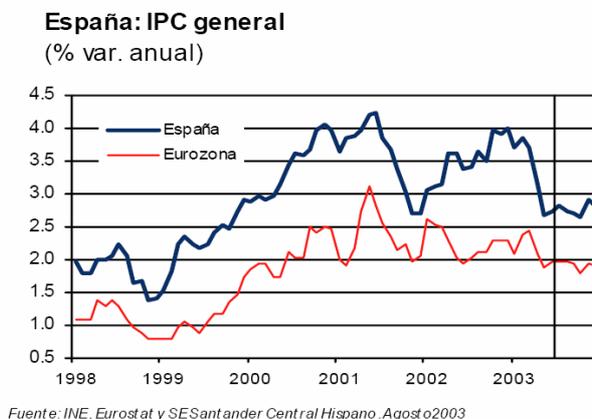


Figura 3.3. Evolución del IPC de España comparado con el IPC euro zona.

3.4 TASA DE DESEMPLEO:

Descenso continuado en el periodo 1997 – 2004, con pequeñas fluctuaciones, debido en parte, al marcado carácter estacional del sector servicios en España (fuertemente ligado al turismo), pero que, como en otros indicadores, el sector de la construcción ha influido en que los efectos de una fase retroactiva de la economía no se notaran tanto como era de esperar en el empleo.

Tasa de paro (%). EPA

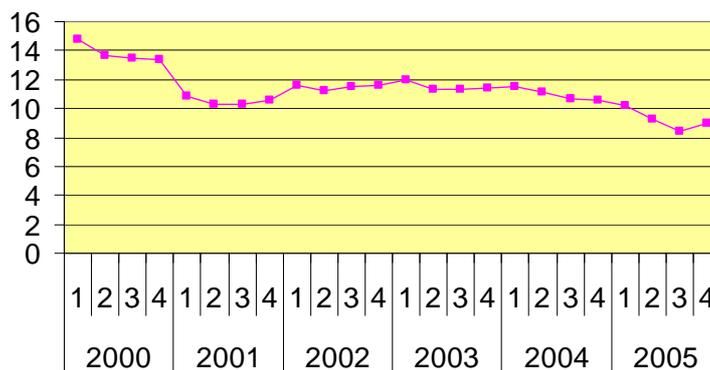


Figura 3.4. Evolución por trimestres de la tasa de paro de la EPA.
Fuente: INE, La Caixa y elaboración propia.

3.5 BALANZA POR CUENTA CORRIENTE:

Durante el periodo 1997 – 2004 ha sido **negativa** salvo contadas excepciones. Hay una falta de ahorro interior y, la economía española necesita financiarse en el exterior. El modelo de crecimiento de la economía española, basado en gran parte en la “burbuja inmobiliaria” hace que la inversión haya superado el ahorro.

3.6 RENTA PER CÁPITA:

Actualmente es de más de **24.000 \$ por persona**.

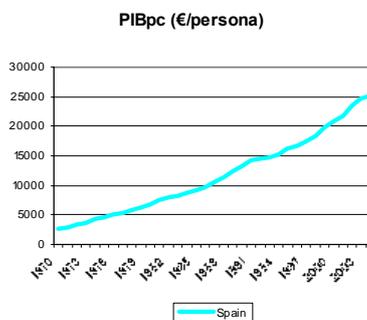


Figura 3.5. Evolución PIB per cápita España.
Fuente: OCDE

4 SOCIOLOGÍA DEL PAÍS

4.1 POBLACIÓN EN ESPAÑA (PRINCIPALES MAGNITUDES SEGÚN INE 2005)

- Número de habitantes: 44.108.530

Porcentaje de Hombres y Mujeres sobre el total

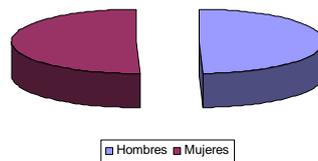


Figura 3.6. Distribución H-M en España

- Densidad de población: 87,2 habitantes/km²
- Esperanza de vida: 78,71 años de media (75,25 hombres y 82,16 mujeres).
- Tasa de fecundidad: 1,32
- Nacimientos anuales: 477.000

4.2 PIRÁMIDES DE POBLACIÓN:

En la España actual (2005) y las proyecciones para el futuro (2050).

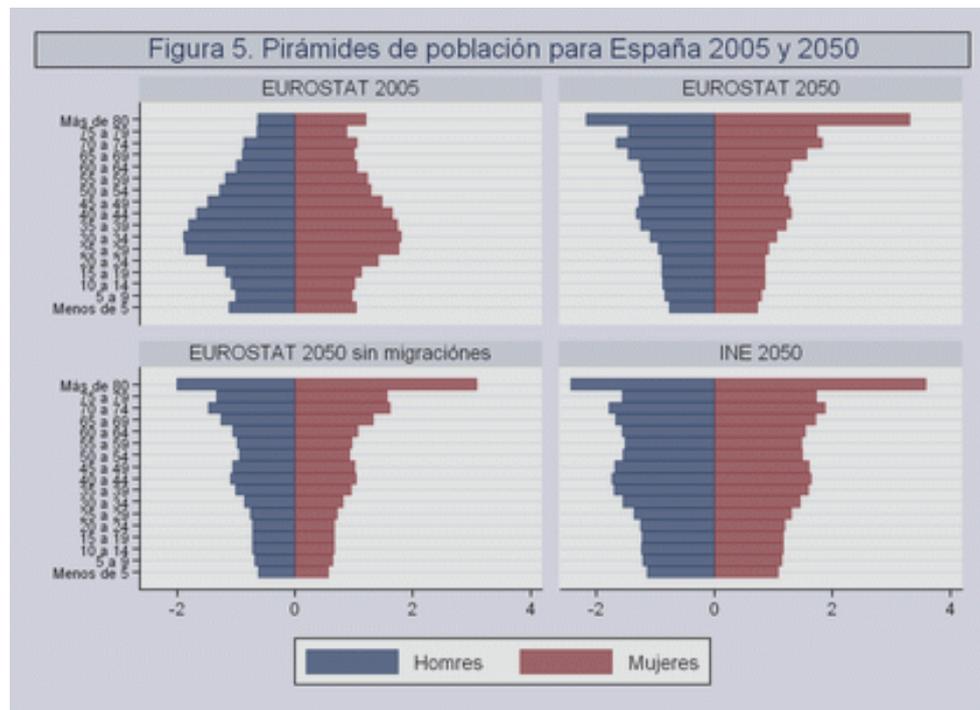


Figura 3.7. Pirámide poblacional en 2005 y 2050.
Fuente: INE y Eurostat

4.3 TABLA CON LA DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN DE ESPAÑA POR EDADES EN EL AÑO 2005

Población según Edad	
2005	
TOTAL	44.108.530
De 0 a 4 años	2.094.582
De 5 a 9 años	2.013.087
De 10 a 14 años	2.157.484
De 15 a 19 años	2.371.423
De 20 a 24 años	3.031.633
De 25 a 29 años	3.842.364
De 30 a 34 años	3.850.837
De 35 a 39 años	3.682.374
De 40 a 44 años	3.443.083
De 45 a 49 años	3.046.559
De 50 a 54 años	2.601.811
De 55 a 59 años	2.491.301
De 60 a 64 años	2.149.725
De 65 a 69 años	1.874.237
De 70 a 74 años	1.979.735
De 75 a 79 años	1.575.076
De 80 a 84 años	1.087.466
De 85 y más años	815.753

Tabla 3.3. Distribución población
Fuente: INE

4.4 EVOLUCIÓN DE LOS INMIGRANTES RESIDENTES EN ESPAÑA.



Figura 3.8. Extranjeros residentes.
Fuente: INE

4.5 DATOS RELACIONADOS CON LA FECUNDIDAD Y ESCOLARIZACIÓN.

TASA DE FECUNDIDAD ESPAÑA VS MADRID

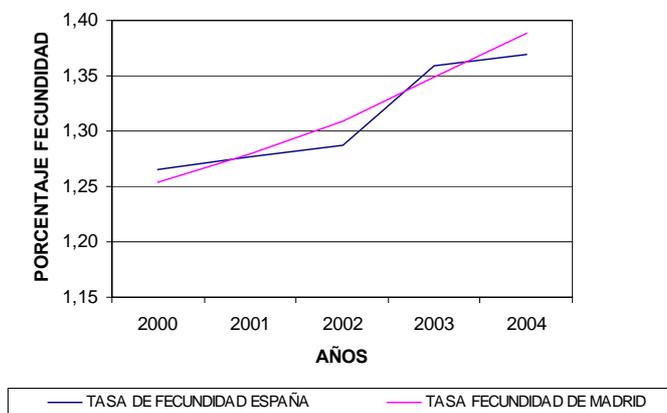


Figura 3.9. Tasas de fecundidad en España y en Madrid.

Proyección de la fecundidad

	Nacidos	Varones	Mujeres	Número medio de hijos por mujer	Edad media a la maternidad
2002	416.518	214.849	201.669	1,256	30,82
2010	479.800	247.491	232.309	1,398	31,08
2020	426.724	220.113	206.611	1,515	31,10
2030	415.253	214.196	201.057	1,525	31,14
2040	451.989	233.145	218.844	1,526	31,15
2050	435.767	224.778	210.989	1,526	31,15
2060	417.665	215.440	202.225	1,526	31,15
2070	432.096	222.884	209.212	1,526	31,15

Tabla 3.4. Proyección de la fecundidad.

Evolución de las tasas de escolaridad por grupos de edad

	Cursos		
	1994-95 ⁽¹⁾	2001-02 ⁽²⁾	2004-05 ⁽²⁾⁽³⁾
Menos de 3 años	5,6	10,4	13,5
3 años	57,4	92,7	96,7
4 y 5 años	100,0	100,0	100,0
6 a 11 años	100,0	100,0	100,0
12 a 15 años	100,0	100,0	100,0
16 y 17 años	77,2	82,0	83,0
18 a 20 años	55,2	54,1	55,5
21 a 24 años	28,7	30,7	30,8

Tabla 3.5. Evolución tasas de escolaridad.

Fuente: INE

5 ECONOMÍAS DOMÉSTICAS: ENCUESTA DE PRESUPUESTOS FAMILIARES

5.1 HOGARES, PERSONAS POR DENSIDAD DE POBLACIÓN Y TAMAÑO MEDIO DEL HOGAR AÑO 2003

	Hogares	Personas	Tamaño medio del hogar
Total	14.187.443	41.741.731	2,94
Zona densamente poblada	7.190.550	20.551.788	2,86
Zona intermedia	2.752.687	8.528.199	3,1
Zona diseminada	4.244.206	12.661.744	2,98

Tabla 3.6. Tamaño medio del hogar (nº de personas).
Fuente: INE

Ultimo Dato (datos anuales)	Gasto medio por hogar € (precios constantes)	Var. Interanual (en %)
ECPF (3º trimestre 2005)	5.391,55	3,36

Tabla 3.7. Gasto medio por hogar.
Fuente: INE

5.2 GASTOS DE LOS HOGARES ESPAÑOLES DEDICADO A LAS EDUCACIÓN INFANTIL AÑO 2004

Gasto total (€)	Distribución porcentual	Gasto medio por hogar (€)	Gasto medio por persona (€)	Gasto medio por unidad de consumo (€)
576.775,39	0,27	47,03	14,54	19,02

Tabla 3.8. Gastos de los hogares en educación.
Fuente: INE

Gastos de consumo: flujo monetario que destinan los hogares y cada uno de sus miembros a la adquisición de determinados bienes y servicios considerados de consumo final. Es una cifra que revela el presupuesto o renta disponible de las familias españolas.

Gastos de los hogares dedicados a la educación infantil: muestra un gasto medio por unidad de consumo de 19,02 €/unidad de consumo, bastante elevado considerando el reducido número de población en edad infantil. Más de siete millones de alumnos han iniciado el nuevo curso escolar en toda España. De ellos, más de un millón estarán escolarizados en Educación Infantil (0-6 años). Según datos de UGT, **sólo el 12,1% de los niños/as con edades comprendidas entre los 0 y los 3 años están escolarizados en España.**

A. TABLAS QUE RESUMEN DATOS SOBRE EL GASTO FAMILIAR EN EDUCACIÓN.⁴

	Total (€)	Variación (%)
1998	576.775,39	-
1999	592.021,59	2,64
2000	549.989,46	-7,10
2001	586.056,11	6,56
2002	608.885,99	3,90
2003	710.801,12	16,74
2004	679.767,13	-4,37
2005	715.652,82	5,28
2006	762.995,27	6,62
2007	794.755,97	4,16
2008	824.324,85	3,72
2009	844.042,29	2,39
2010	888.171,65	5,23

Tabla 3.9. Gasto total dedicado por los hogares españoles a la educación infantil a precios constantes, base 1997 (los años sombreados son proyecciones a partir de históricos)

Grupo	%
Grupo 1. Alimentos y bebidas no alcohólicas.	20,95%
Grupo 2. Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos.	2,67%
Grupo 3. Artículos de vestir y calzado.	9,62%
Grupo 4. Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles.	12,46%
Grupo 5. Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda.	6,36%
Grupo 6. Salud	2,89%
Grupo 7. Transportes	13,32%
Grupo 8. Comunicaciones	3,93%
Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura	8,07%
Grupo 10. Enseñanza	1,30%
Grupo 11. Hoteles, cafés y restaurantes	10,09%
Grupo 12. Otros bienes y servicios	8,35%
TOTAL	100,00%

Tabla 3.10. Distribución del gasto familiar por tipo grupos de consumo.

⁴ Mirar Anexo 3 para ver la distribución del gasto familiar por grupo.

6 PROVEEDORES A NIVEL NACIONAL

No presenta problema de proveedores.

6.1 DATOS SOBRE EL MERCADO DEL SUELO EN LA CCAA MADRID.

Cuadro 1.- Precio de alquiler mensual del metro cuadrado de oficina en Madrid (euros m ² /mes)				
ZONA	PRECIOS MÁXIMOS 01-07-03	PRECIOS MEDIOS 01-07-03	PRECIOS MÁXIMOS 01-01-04	PRECIOS MEDIOS 01-01-04
CDN	30,05	25,96	27,50	24,25
A1	29,05	24,24	30	21,10
A2	19,92	16,38	25	16,90
DEC	22,20	17,48	22,30	15,74
OUT	18,03	13,64	18	11,16

FUENTE: Aguirre Newman

Tabla 3.11. Precios medios de alquiler de oficinas en Madrid.

- ZONA C.D.N. (Centro de Distrito de Negocios): Desde la Plaza de Cibeles hasta Nuevos Ministerios. Además, se incluyen en esta clasificación edificios ubicados en otras zonas cercanas, que por sus características concuerdan con una demanda de espacio de primera categoría, como por ejemplo, la Torre Picasso, el Edificio Beatriz, etc.
 - ZONA A1: Comprende el resto del principal distrito de negocios de Madrid: Azca, Serrano, Velázquez, Príncipe de Vergara y Goya. Se caracteriza por la presencia de empresas multinacionales, compañías de seguros, entidades financieras y de servicios.
 - ZONA A2: Esta zona abarca el centro histórico de la capital, así como el resto de la almendra central que no está englobada en las zonas anteriormente señaladas.
 - ZONA DEC: Se trata de la zona descentralizada de Madrid, comprende el área de influencia de la M-30 y algunas zonas de la M-40 como el Campo de las Naciones y el P.E. La Moraleja. Es el área que ha demostrado ser muy atractiva para las grandes multinacionales.
 - ZONA OUT: Comprende los edificios de oficinas localizados fuera del municipio de Madrid o alejados sensiblemente del núcleo urbano. Dentro de esta zona podemos encontrar cuatro sub-zonas diferenciadas; Tres Cantos, N-I, N-II y N-VI.

Cuadro 3.- Evolución del alquiler mensual de locales comerciales en Madrid (euros m2/mes)				
ZONA	CALLE	2002	2003	JUNIO 2004
HIGH STREET	SERRANO	120,20	126,21	133,78
HIGH STREET	GOYA	81,14	90,15	93,75
HIGH STREET	PRECIADOS	122,01	129,22	135,68
EJES COMERCIALES	BRAVO MURILLO	46,28	46,88	47,21
EJES COMERCIALES	PRINCESA	69,12	72,12	75,72
EJES COMERCIALES	ALCALÁQUINTANA	51,09	52,29	53,85
EJES SECUNDARIOS	PASEO HABANA	46,28	47,48	48,90
EJES SECUNDARIOS	ORENSE	44,47	45,08	48,23
EJES SECUNDARIOS	A. ALBUFERA	48,08	51,09	52,62

FUENTE: Aguirre Newman

Tabla 3.12. Precios medios alquiler locales comerciales en Madrid, por zonas.

- High Street o tradicionales: Residentes de la zona, habitantes de toda la ciudad y turismo, tanto nacional como extranjero.
- Ejes comerciales: Básicamente residentes de la zona aunque también atraen usuarios del resto de la ciudad.
- Ejes secundarios: Visitados prácticamente en exclusiva por residentes de la zona.



7 TECNOLOGÍA:

No aplica.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR Y DEL OFFERING:

Se analiza tanto la composición actual del sector como la situación futura.

1.1 COMPOSICIÓN ACTUAL DEL SECTOR.

Actualmente podemos contemplar dentro del sector de la educación infantil dos grandes tipos de clasificaciones:

A. CLASIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LA TITULARIDAD DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL

a. **La oferta Pública**

- Oferta Pública directa: con personal de la Administración o cuya gerencia está directamente contratada por ella (centros infantiles de ayuntamientos, mancomunidades,..).
 - En el total de la comunidad de Madrid hay 314 centros de educación infantil públicos. Dentro de la ciudad de Madrid hay un máximo de 3 guarderías públicas por distrito. Horario normal de 9 a 16h con posibilidad de ampliar de 7:30 a 17:30. La cuota se calcula a partir de los ingresos familiares.
- Plazas de titularidad pública en centros privados.
- Centros Escolares Públicos (escuelas públicas).

b. **La oferta Privada**

- Centros Escolares Privados (Concertados y No concertados)
- Cooperativa de padres/madres.
- Empresas de servicios.
- Hay 579 centros privados o concertados de educación infantil en la Comunidad de Madrid. Cada centro tiene su propia oferta de horario, servicios, precios...Más adelante (apartado F de este epígrafe) se especifican los servicios más diferenciadores de estos centros.

Precios en €	Matrícula	Comedor	Jornada completa	Horario ampliado
A Coruña	74	83	243	26
Álava	105	86	305	28
Barcelona	109	129	295	28
Cantabria	40	69	216	30
Guipúzcoa	62	79	248	31
Madrid	130	106	302	22
Málaga	63	76	234	37
Murcia	59	67	198	30
Navarra	74	88	309	25
Sevilla	86	65	201	19
Vizcaya	67	90	241	20
Zaragoza	83	89	249	24

Tabla 4.1. Precios medios de guarderías privadas.
Fuente: Artículo en Expansión, viernes 2 de Junio de 2006



c. Otras alternativas:

- Dentro de la propia familia (familiares, abuelos/as).
- Servicio doméstico (niñeras). Inconvenientes: es un servicio de mayor coste, falta de confianza con la persona. Ventajas: realizan otras tareas domésticas aparte del cuidado de los niños.

B. CLASIFICACIÓN SEGÚN LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE DE LA GUARDERÍA.

a. Guarderías de vecindad

- Guardería convencional establecida en barrios de ciudades, así como en la zona centro de las mismas.
- Orientadas a satisfacer las necesidades de los vecinos de la zona en la cuál está situada.
- Alejadas del ambiente empresarial y no comprometidas con las necesidades laborales de los padres.

b. Guarderías de conciliación

- Centros de educación infantil situados en áreas de negocios o dentro de la misma empresa que requiere ese servicio para sus empleados.
- Este nuevo tipo de guarderías están orientadas a satisfacer las necesidades de conciliación de la vida familiar y laboral de los padres así como satisfacer la necesidad de las empresas que buscan ofrecer mayores beneficios sociales para sus empleados.
- Este tipo de servicio aún no es habitual dentro de nuestro entorno pero se va presentando en centros urbanos con una densidad empresarial elevada, como es el caso de Madrid. De hecho, en la mayoría de países y grandes poblaciones, el desarrollo de guarderías para niños de 0-3 años se considera básico para la conciliación entre ocupación y familia, y de este modo asegurar mayor igualdad entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo. Además, grandes empresas en Europa ofrecen servicios de atención a la primera infancia en el lugar de trabajo.

C. ANÁLISIS GEOGRÁFICO

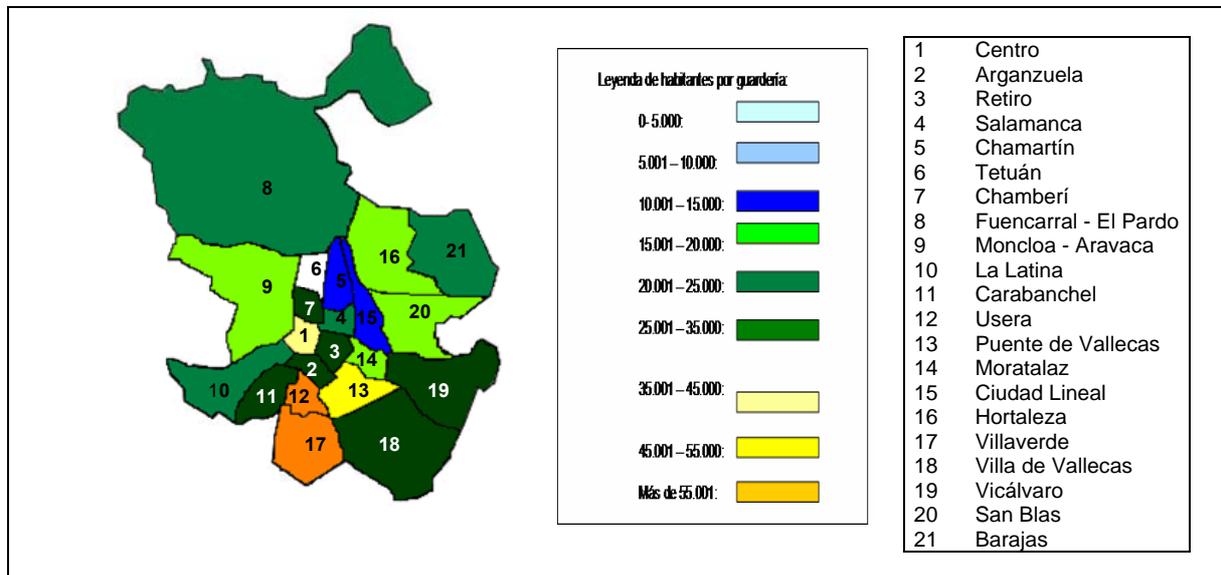


Figura 4.1. Habitantes que cubre cada centro infantil por distrito (considerando solo las privadas)

Fuente: elaboración propia con datos de la Comunidad de Madrid y de Sabi

Vemos que el distrito con mayor densidad de centros infantiles es el uno (centro) y los que menos servidos están son el cinco (Chamartín) y el quince (Ciudad Lineal).

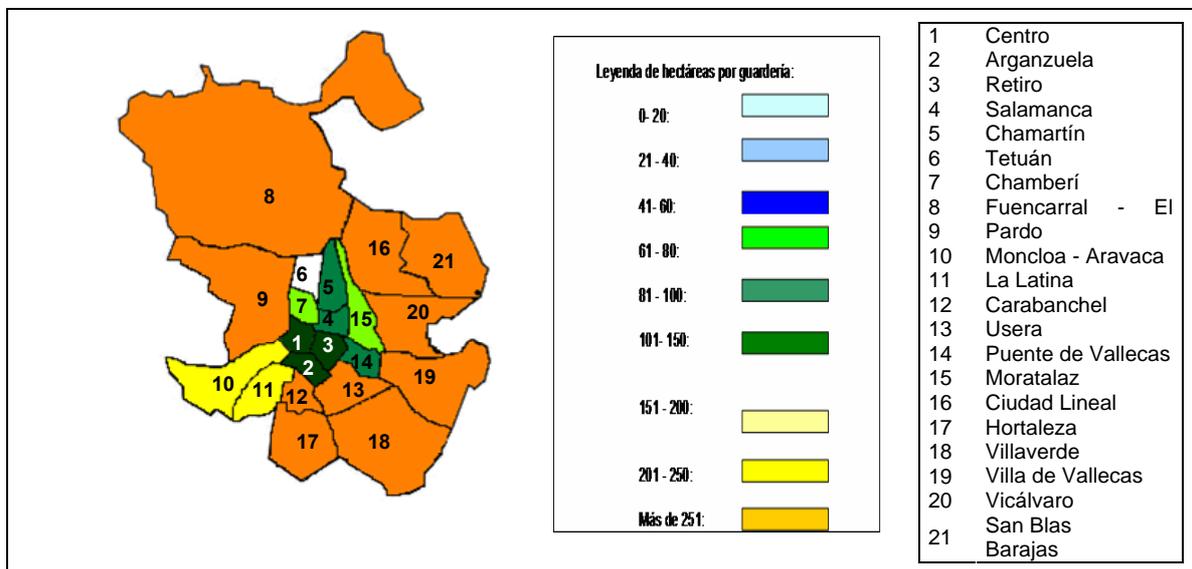


Figura 4.2. Centros infantiles por superficie.

Fuente: elaboración propia con datos de la Comunidad de Madrid y de Sabi

En este caso vemos que, salvo los distritos centrales, en los demás hay gran dispersión de centros infantiles, lo que abre una oportunidad para abrir nuevos centros infantiles.

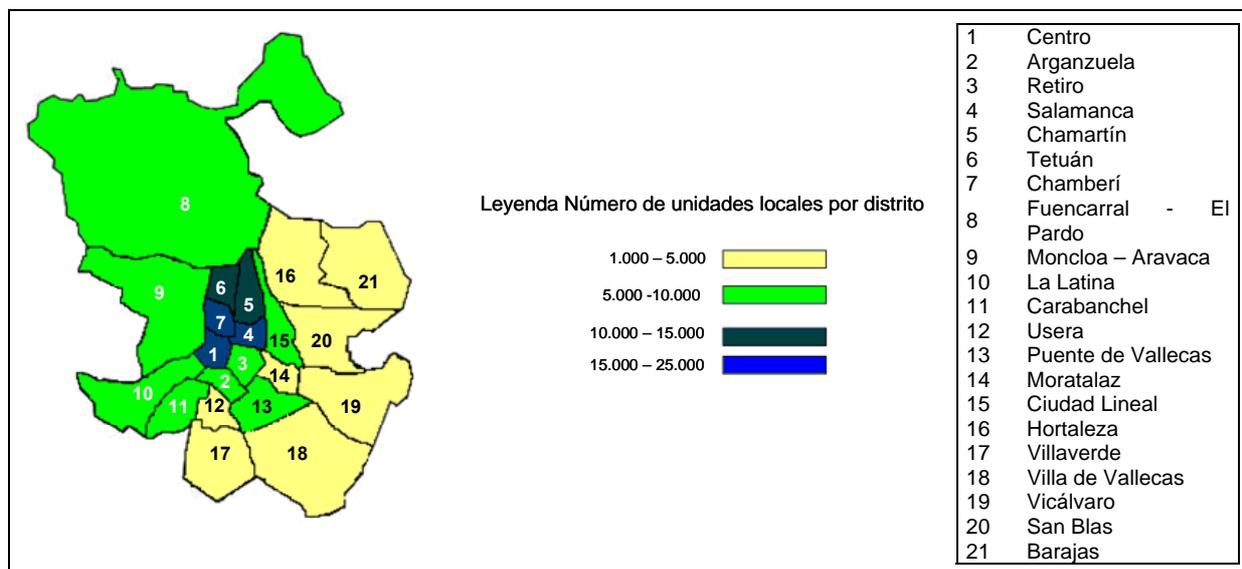


Figura 4.3. Unidades empresariales por distritos.

Fuente: elaboración propia con datos de la Comunidad de Madrid y de Sabi

Se puede ver que los distritos del centro son los de mayor número de empresas. Por otra parte, el distrito de Barajas, donde se sitúa la zona de Campo de las Naciones, parece que no es muy favorable a la instalación de guarderías de conciliación si sólo miramos el número de empresas pero también hay que tener en cuenta que ese distrito es uno de los que tiene menor número de centros infantiles (como se puede ver en el mapa de centros infantiles por superficie).

Alcobendas

Prolongación natural del Paseo de la Castellana, eje director de actividades de la capital de España, importante centro de actividad económica que alberga a más 900 empresas de servicios, industria limpia y distribución.



Figura 4.4. Localización de Alcobendas.
Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas



Figura 4.5. Localización parques empresariales y polígonos industriales.
Fuente: Ayuntamiento de Alcobendas

D. ANÁLISIS DE ESTABLECIMIENTOS TÍPICOS DEL SECTOR

Estructura típica de un balance de un establecimiento del sector.

	0 – 1 años	1 – 2 años	2 – 3 años	TOTAL
Nº aulas	1	2	2	5
Nº profesores	1	2	2	5
Nº niños	8	26	40	74
% niños respecto al total	0,11	0,35	0,54	1
VENTAS	35.200,00	114.400,00	176.000,00	325.600,00
COSTES FIJOS	18.443,24	48.940,54	65.816,22	133.200,00
Salario profesores	8.800,00	17.600,00	17.600,00	44.000,00
Salario director	1.427,03	4.637,84	7.135,14	13.200,00
Salario cocinera	951,35	3.091,89	4.756,76	8.800,00
Salario servicio limpieza	1.427,03	4.637,84	7.135,14	13.200,00
Alquiler local	5.837,84	18.972,97	29.189,19	54.000,00
COSTES VARIABLES	4.526,77	14.868,17	21.600,80	40.946,78
Gastos catering	3.847,22	12.503,46	19.236,10	35.586,78
Gastos otros alimentos	178,38	485,29	485,29	1.100,00
Gastos material escolar	38,82	145,59	145,59	330,00
Gastos de mantenimiento	35,29	132,35	132,35	300,00
Gastos material oficina	38,82	145,59	145,59	330,00
Otros gastos	388,24	1.455,88	1.455,88	3.300,00
EBITDA	12.229,98	50.591,29	88.582,98	151.453,22

Tabla 4.2. Cálculo de EBITDA de un centro con 74 alumnos y 5 profesores.

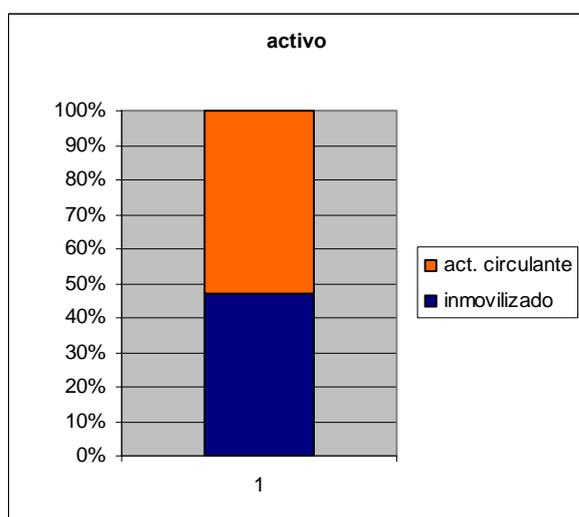
Fuente: SABI y elaboración propia.

Principales ratios económico-financieros del sector.

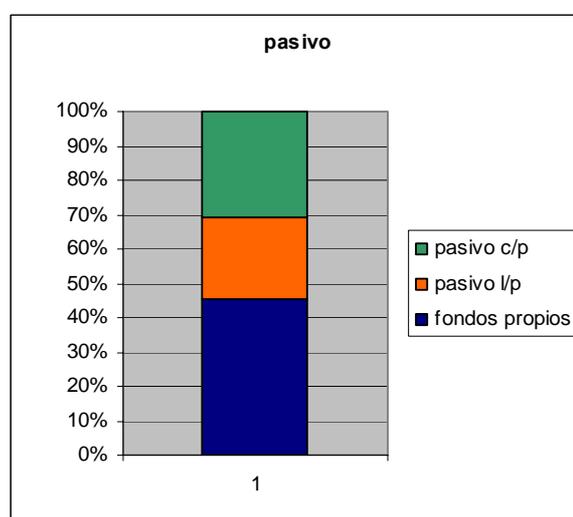
	MEDIA del sector	%
Inmovilizado	75.039	47,29%
Activo circulante	83.634	52,71%
ACTIVO TOTAL	158.673	100,00%
Fondos Propios	71.945	45,34%
Pasivo L/P	38.109	24,02%
Pasivo C/P	48.619	30,64%
PASIVO TOTAL	158.673	100,00%

Rentab. Económica	15,32%
Rentab. Financiera	33,78%
R ENDEUDAM	1,21
R LIQUIDEZ	1,72
R SOLVENCIA	1,83

Tabla 4.3. Estructura financiera y ratios, media del sector.



(a)



(b)

Figuras 4.6. Estructura masas patrimoniales medias del sector: (a) Estructura activo. (b) Estructura pasivo. Elaboración propia. Fuente SABI. Media de las empresas del sector. Año 2003.

E. TAMAÑO ACTUAL DEL SECTOR:

EDUCACIÓN INFANTIL (2003-04)	ESPAÑA		
	Total	Público	Privado
Alumnos matriculados	1.353.460 1er ciclo: 166.322 2º ciclo: 1.187.138	878.978 1er ciclo: 67.701 2º ciclo: 811.277	474.482 1er ciclo: 98.621 2º ciclo: 375.861
Nº Centros que imparten educación infantil	16.412	11.560	4.852
Nº de centros que imparten exclusivamente educación infantil	3.377	1.566	1.771
Media de alumnos por unidad	19,6 1er ciclo: 14,2 2º ciclo: 20,7	19,1 1er ciclo: 13,6 2º ciclo: 19,7	20,7 1er ciclo: 14,7 2º ciclo: 23,1
Tasa de escolaridad de 0-2 años	12,9%		
Tasa de escolaridad de 3 años	95,8%		

Tabla 4.4. Educación infantil 2003-04, en España
Elaboración propia. Fuente: Ministerio de Educación y Ciencia..

EDUCACIÓN INFANTIL (2003-04)	COMUNIDAD DE MADRID		
	Total	Público	Privado
Alumnos matriculados	204.345 1er ciclo: 41.090 2º ciclo: 163.255	108.903 1er ciclo: 17.240 2º ciclo: 91.663	95.442 1er ciclo: 23.850 2º ciclo: 71.592
Nº Centros que imparten educación infantil	1.870	994	876
Nº de centros que imparten exclusivamente educación infantil	730	299	431
Media de alumnos por unidad	19,8 1er ciclo: 14,2 2º ciclo: 22,0	19,0 1er ciclo: 12,9 2º ciclo: 20,9	20,8 1er ciclo: 15,3 2º ciclo: 23,6
Tasa de escolaridad de 0-2 años	21,2%		
Tasa de escolaridad de 3 años	93,5%		

Tabla 4.5. Educación infantil 2003-04, en Comunidad de Madrid.
Elaboración propia. Fuente: Ministerio de Educación y Ciencia..

 F. BENCHMARKING DEL SECTOR

De toda la oferta de centros infantiles en la comunidad de Madrid, y una vez hecho el estudio de sus características y servicios, nos encontramos con un pequeño grupo de centros que debido a su oferta innovadora y excelente servicio, han conseguido diferenciarse del resto. Han conseguido ventajas competitivas y diferenciales sostenibles en el tiempo. Esto ha hecho que consigan un excelente posicionamiento y percepción por parte del mercado. Esta serie de centros infantiles ("Baby's School" (Pozuelo), "Mi guardería" (Madrid), "Mi primer cole" (Madrid), "Brains Nursery School" (Madrid), "Cangurito" (Madrid), etc....) destacan por **integrar** dentro de su oferta **los siguientes servicios:**

- Oferta de pedagogos y especialistas en educación infantil.
- Iniciación al inglés.
- Música e informática.
- Aulas grandes, modernas y equipadas.

- Amplios jardines.
- Servicio de comedor.
- Paredes recubiertas de material protector.
- Servicio de natación.
- Servicio médico.
- Amplios horarios.
- Informes diarios y trimestrales.
- Unidad especial para bebés.

A la hora de fijar el **precio** del producto, no se observan grandes diferencias entre unos centros y otros.

La mayoría de las guarderías privadas tienen algún tipo de subvención por parte de las administraciones públicas (normalmente locales o autonómicas), por lo que el precio entre un centro público y un privado es bastante similar. Lo más habitual es ofrecer un precio de matrícula competitivo, para asegurarse el mayor número de plazas cubiertas posible, y encarecer los servicios complementarios, que son opcionales. Actualmente, los precios de las guarderías oscilan entre los 250€/mes y los 400€/mes, dependiendo de la titularidad de la guardería, la zona donde esté localizada y los servicios opcionales que se contraten.⁵

1.2 SITUACIÓN FUTURA

En cuanto a las **perspectivas** del sector, el escenario se caracteriza por un **incremento de la tasa de natalidad**. Actualmente contamos con una tasa de natalidad de 1,35 para la media del país y del 1,4 en el caso particular de la comunidad de Madrid, habiéndose registrado incrementos de un 1 y 2 por ciento respectivamente en los últimos 4 años.

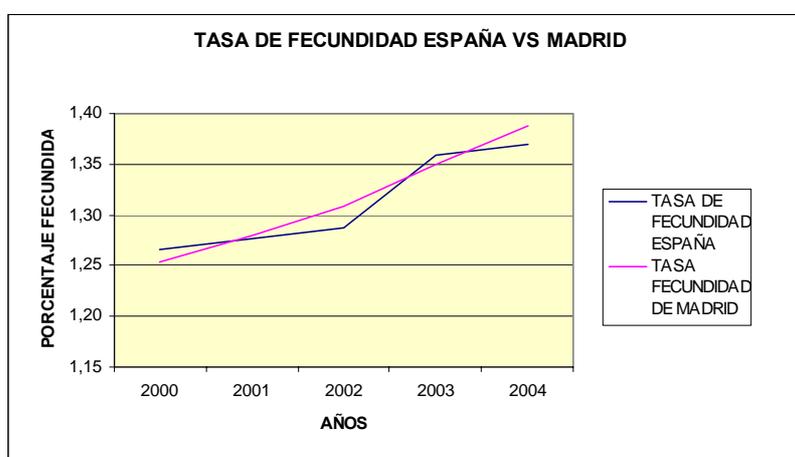


Figura 4.7. Fecundidad en España y en Madrid. Fuente: INE

⁵ Para ver en detalle diferencias de precios entre comunidades autónomas, mirar en este capítulo el epígrafe 1.1. cuadro con comparativa de precios.

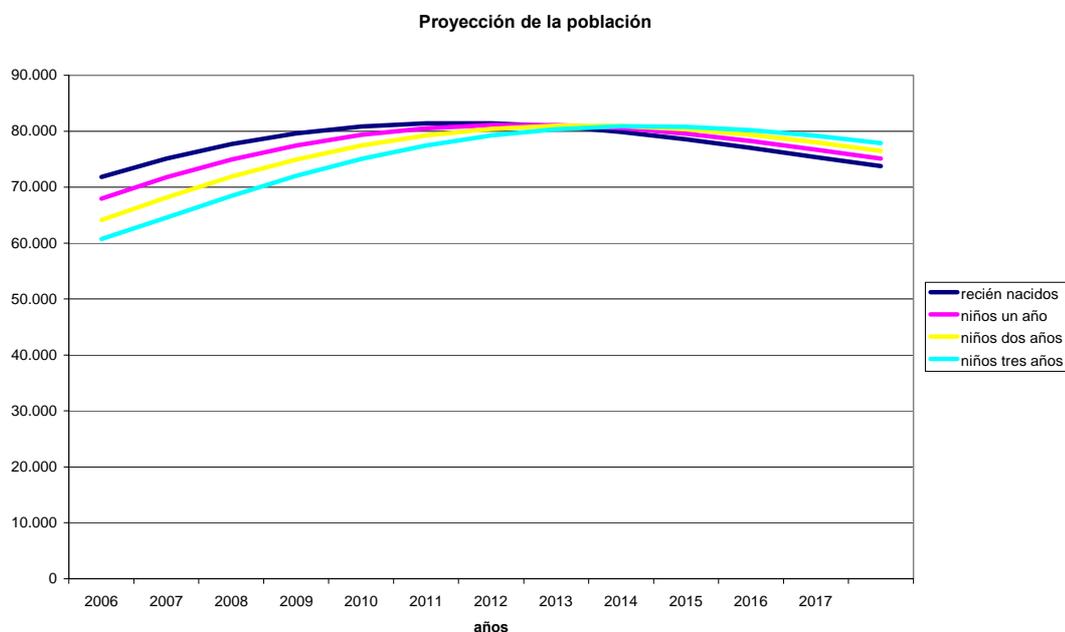


Figura 4.8. Proyección de población infantil de la Comunidad de Madrid. Elaboración propia.
Fuente: Comunidad de Madrid.

Estos incrementos implican un **aumento del alumnado matriculado en la etapa de educación infantil**, un **mercado potencial en crecimiento** y una voluntad tanto social como política por solventar el déficit de centros de atención infantil que hay hasta el momento. Actualmente el sector de la educación infantil, tanto a nivel de la comunidad de Madrid como a nivel nacional, vive un **constante crecimiento y desarrollo**, a causa de la creciente demanda. En la siguiente tabla se puede constatar este crecimiento:

		España		Madrid	
		Matriculados	Δ (%)	Matriculados	Δ (%)
01-02	Total	1.221.108	-	174.770	-
	1er ciclo	124.134	-	27.524	-
	2º ciclo	1.096.974	-	147.246	-
02-03	Total	1.279.404	+ 4,77	189.787	+ 8,59
	1er ciclo	139.924	+ 12,72	34.740	+ 26,22
	2º ciclo	1.139.480	+ 3,87	155.047	+ 5,30
03-04	Total	1.353.460	+ 5,79	204.345	+ 7,67
	1er ciclo	166.322	+ 33,99	41.090	+ 18,28
	2º ciclo	1.187.138	+ 4,18	163.255	+5,29

Tabla 4.6. Evolución del nº de alumnos matriculados en educación infantil en España y Madrid. Elaboración propia.
Fuente: Ministerio de Educación.



Se prevé que el volumen de negocio generado por el conjunto de colegios privados no concertado siga creciendo y, en consecuencia, la facturación generada por las escuelas infantiles mantendrá tasas de crecimiento en los próximos periodos.



2 NUESTRA ELECCIÓN:

2.1 NUESTRO SEGMENTO:

Nuestra empresa se va a situar en el segmento de **centros infantiles privados “de conciliación”** porque es el segmento de educación infantil menos desarrollado hasta el momento. Asimismo, se trata del segmento que más demanda potencial tiene de cara al futuro ya que, como se ha visto, las necesidades de conciliación de vida familiar y laboral son crecientes.

Nos centramos en el segmento de **niños de 0 a 3 años (1er ciclo de educación infantil)**.

En el Plan de Marketing (Capítulo 7 de este documento) se explica a fondo quiénes son nuestros clientes y cuáles son nuestros servicios.



3 NUESTROS PROVEEDORES⁶

Dentro de los principales proveedores con los que contaremos durante la actividad de nuestros centros infantiles, podemos encontrar el siguiente abanico:

- Proveedores de alimentos: incluiría un servicio de catering para las comidas y despensa para imprevistos.
- Productos para entretener a los niños: Chicco, Playscool, MB,...
- Mantenimiento de instalaciones: los propios proveedores de equipos y resto de instalaciones (fontanería,...).
- Material fungible: folios, plastilina, cartulinas, etc....
- Mobiliario: mesas, puertas, sillas, etc. suministrado por Ikea, Dolmen... etc.
- Servicio de informática de Internet y cámaras Web.

⁶ Para ver un estudio más pormenorizado de los proveedores, mirar el Plan de Operaciones, en el Capítulo 7 de este documento.

4 PRINCIPALES BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

4.1 BARRERAS DE ENTRADA:

A. INVERSIONES NECESARIAS:

Una empresa que cumpla todos los requisitos y que quiera dotarse de los últimos avances para el cuidado infantil podría necesitar una inversión de alrededor de **120.000 euros** por término medio para el **alquiler del local**.

Mantener un **aula infantil** con una media de ocupación de 25 plazas, viene a suponer un coste **60.000 euros**. Y el precio anual por plaza en una guardería de calidad supone 2.404 €, sin embargo estos parámetros son diferentes según zonas. En Madrid el precio medio de cada plaza representa para los padres un desembolso de 300 euros.

Local que reúna las condiciones apropiadas, acorde con la normativa de centros infantiles (ver Anexo 1). La escasez de locales y la alta inversión necesaria para su acondicionamiento dificultan la apertura de nuevos establecimientos en zonas urbanas no alejadas del centro de población.

B. NORMATIVA

La apertura de escuelas infantiles de empresa, en polígonos industriales o empresariales depende de la ley de **ordenación del suelo** que debe contemplar la ubicación de empresas de servicios y no sólo de actividades industriales (Parques Tecnológicos, Campus Universitarios,..).

C. GASTOS

Además habrá que hacer frente a los siguientes **gastos**: mobiliario de las aulas y patios, equipo informático y otros, y gastos de establecimiento y puesta en marcha.

Son desembolsos necesarios para el ejercicio de la actividad. Entre las partidas más relevantes podemos señalar: aprovisionamientos, sueldos y seguridad social, alquiler, mantenimiento, servicios exteriores, otros gastos de gestión (publicidad, material de oficina, etc....), consumibles, suministros, gastos financieros, amortización de la inversión y tributos.



5 COMUNICACIÓN:

Al comienzo de la actividad es habitual anunciarse en la radio o en periódicos locales. De la misma manera, al final de temporada, en época de solicitud de matrículas, se suelen realizar acciones publicitarias para ofertar plazas.

También es habitual que las empresas cuenten con imagen corporativa que muestran en rótulos, tarjetas, facturas, etc., todos ellos con el logotipo del centro.

Además, existe un Directorio de Centros que anualmente publica la Comunidad de Madrid. La inscripción en los registros de la Comunidad se realiza una vez superada la inspección que realiza la administración

Sin embargo, la publicidad más efectiva es la que realizan los propios padres, por lo que el servicio ha de ser satisfactorio para que la promoción sea positiva y beneficiosa.



6 TENDENCIAS INNOVADORAS EN EL SECTOR

El sector se dirige hacia un incremento de la oferta de servicios infantiles y a una **diversificación de productos**. Entre estos servicios figuran los que permitan atender a los niños fuera de horarios escolares mientras los padres/madres trabajan, “Guarda de Niños”, clases de apoyo, animación, etc.

Otros servicios añadidos que se comienzan a ofrecer son los gabinetes psicopedagógicos, la escuela de asesoramiento y consulta para padres, la atención por horas, guardería nocturna para festivos, y fin de semana; también centros de ocio y ludoteca, la asistencia pediátrica, servicio de psicomotricidad, o la escuela de natación así como poseer paredes cubiertas con material protector.

Así mismo, se están implantando **programas de atención a los niños**, de 0 a 6 años que no pueden acudir a la escuela por enfermedad leve, como el contar con un servicio médico, dentro de la propia guardería. Así no será un impedimento para los padres llevar a los niños a clase a pesar de que éstos estén enfermos.

Por otro lado, se están empezando a **incorporar las tecnologías informáticas y de comunicación** a los centros infantiles. En esta línea se comienzan a ofertar servicios de cámaras Web y servicios de SMS que aumentan el valor de la oferta.

5. ANÁLISIS DAFO Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS



1 OBJETIVOS GENERALES ESTRATÉGICOS

1.1 MISIÓN

Colaborar en la armonización de la vida familiar y laboral de padres trabajadores facilitando la **conciliación** entre ambos tipos de vida.

1.2 VISIÓN

Establecer una serie de centros innovadores que garanticen una alta calidad y seguridad en el cuidado de los niños y a la vez faciliten el contacto continuo entre padres e hijos.

1.3 PAR MERCADO-PRODUCTO 1

Padres trabajadores de clase media-alta ⇔ educación integral y de calidad para sus hijos de 0 a 3 años.

1.4 PAR MERCADO-PRODUCTO 2

Empresas interesadas en ofrecer mayores beneficios sociales a sus empleados ⇔ servicio de outsourcing en materia de cuidado y educación para los hijos de sus empleados.

1.5 OBJETIVOS

- Consolidarnos en el sector como una gran alternativa en la formación durante las primeras etapas de la vida.
- Basar nuestro negocio en la flexibilidad para cubrir las necesidades de los padres, sobre todo de aquellos con escaso tiempo libre.

Centros totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Guardería propias	1	1	1	1	1
Gestión guarderías empresas	0	0	0	1	1

Tabla 5.1. Nº de centros propios y en empresas a lo largo de los 5 primeros años.

1.6 LÍNEA ESTRATÉGICA BÁSICA

- Diferenciarnos a través de un servicio de calidad e innovador, destacando nuestro servicio pionero de enfermería interna.
- Establecimiento de nuestros centros de educación infantil cerca de las oficinas y áreas de negocios.
- Modelos de implantación de los centros de manera modular que permita por una parte adaptar la oferta a la demanda y por otra un crecimiento sostenido del negocio.



2 ANÁLISIS DAFO

2.1 OPORTUNIDADES

- 1) La necesidad por parte de las familias de acogerse a un servicio de estas características, para conciliar vida laboral y vida familiar.
- 2) Mayor concienciación por parte de AAPP y empresas de la necesidad de facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral.
- 3) Progresiva demanda de servicios de atención en edades cada vez más tempranas y hasta pasada la etapa infantil (de 0 a 10 años) debido a cambios sociodemográficos y culturales.

2.2 AMENAZAS

- 1) Los centros infantiles ven como su actividad tiende a ser absorbida por la red de escolarización en centros más grandes con mayores posibilidades de adaptación, destacando los centros privados que integran este ciclo dentro de su oferta.
- 2) Son necesarias fuertes inversiones, de acondicionamiento del centro, y de oferta de servicios, para adaptarse a las necesidades del sector, que conllevan un coste elevado.
- 3) Falta de valoración de los servicios que prestan y su consiguiente reconocimiento retributivo, por lo que es un sector altamente dependiente de las subvenciones para alcanzar una rentabilidad económica.

2.3 DEBILIDADES

- 1) Escasa experiencia inicial.
- 2) Capital social bajo.

2.4 FORTALEZAS

- 1) Mentalidad innovadora.
- 2) Servicio único en la CCAA Madrid al ofrecer la enfermería.



	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Total
Fortaleza 1	+2	+2	+2	+2	-1	+2	+9
Fortaleza 2	+2	+1	+3	+3	-1	+2	+10
Debilidad 1	0	0	0	-3	-2	-1	-6
Debilidad 2	0	0	0	-2	-1	-2	-5
Total	+4	+3	+5	0	-5	+1	+8

Tabla 5.2. DAFO



3 CONCLUSIONES DAFO

- El servicio de centro de educación infantil con **enfermería** se considera crítico como **ventaja diferencial** respecto a la competencia.
- Aprovechar la necesidad creciente que existe en el mercado laboral de compaginar trabajo y vida familiar.
- Desarrollar una potente **política de RRPP inicial** para dar a conocer nuestro servicio a los clientes potenciales.
- Hacer llegar nuestra idea de negocio a las empresas para aprovechar la necesidad que tienen para mejorar la productividad de sus trabajadores.

6. PLAN DE OPERACIONES



1 INTRODUCCIÓN

El plan de operaciones esta compuesto por el **plan de instalación** – en el que se especifica el time – line para la instalación de un centro - , el **mapa de procesos**, las **ventas** esperadas – en concordancia con los objetivos generales estratégicos ya mencionados en el Análisis DAFO- , el **plan de producción**, el de **infraestructuras** y los **recursos humanos**.

Al final del capítulo también se encuentran el plan de **calidad**, el de **prevención de riesgos laborales** y el de **gestión medioambiental**.

2 PLAN DE INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL

2.1 TIME-LINE PARA LA INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL:

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
LOCAL																	
REFORMAS																	
ACONDICIONAMIENTO																	
AMUEBLAR																	
ACCIONES COMERCIALES																	

Tabla 6.1. Time-line de la puesta en marcha de un nuevo centro. Elaboración propia.

Desde que nos ponemos a buscar el local (que estimamos unas dos semanas hasta encontrarlo) hasta que lo podamos abrir tardaremos aproximadamente 17 semanas: 11 semanas de reformas, dos de acondicionamiento y otra más para amueblar.

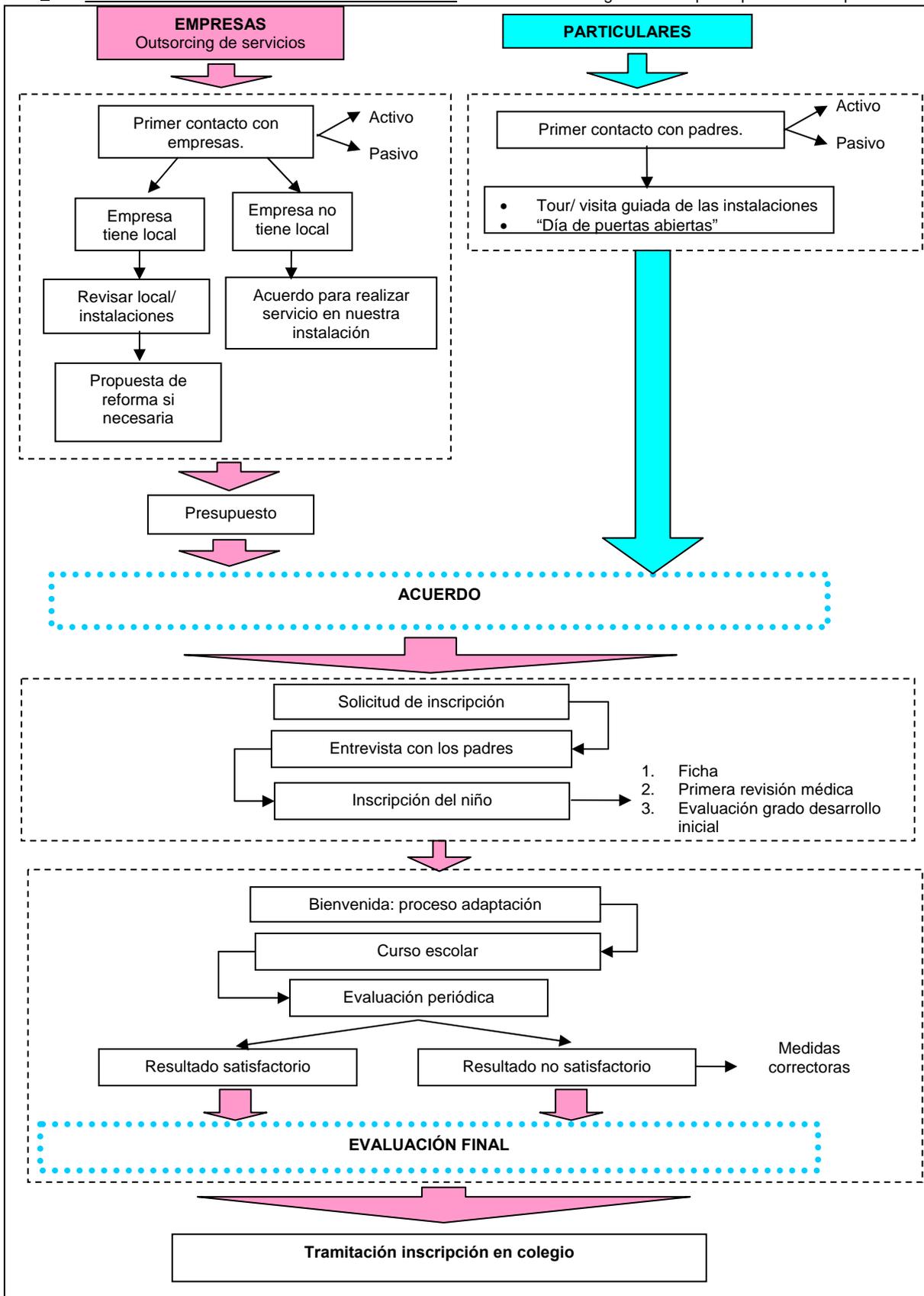
2.2 PLAN DE INVERSIONES PARA LA INSTALACIÓN DE LOS CENTROS DE EDUCACIÓN INFANTIL:

PLAN INVERSION (€)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Establecimiento nuevos	1	0	0	1	0
Acondicionamiento del local	60.000	0	0	0	0
Instalación aseos	20.000	0	0	0	0
Mobiliario aulas	21.390	0	0	21.390	0
Mobiliario salas comunes niños	7.062	0	0	7.062	0
Mobiliario salas personal	1.360	0	0	1.360	0
Equipos informáticos	13.999	0	0	13.999	0
TOTAL INVERSION	123.811	0	0	43.811	0

Tabla 6.2. Plan de inversiones a lo largo de los 5 primeros años.

3 MAPA DE PROCESOS DE OPERACIONES

Figura 6.1. Mapa de procesos de operaciones.



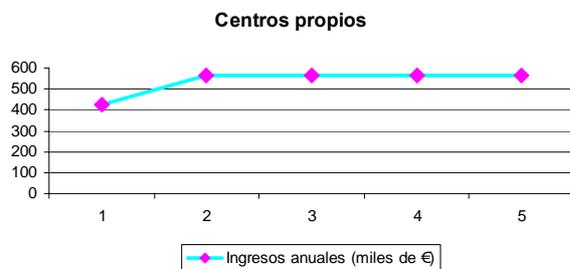
4 VENTAS:

Guarderías propias	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº establecimientos	1	1	1	1	1
Nº aulas/establecimiento	5	5	5	5	5
Nº niños/establecimiento (capacidad)	148	148	148	148	148
Ocupación (%)	75	100	100	100	100
Nº niños / establecimiento (ocupación)	111	148	148	148	148
Precio medio/ niño (sin servicios adicionales)(€)	347	347	347	347	347
Ingresos mensuales (€)	38.517	51.356	51.356	51.356	51.356
Ingresos anuales (€)	423.687	564.916	564.916	564.916	564.916

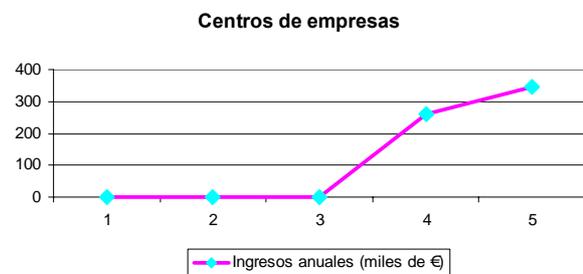
Tabla 6.3. Ventas en guarderías propias. Elaboración propia

Guarderías empresas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº establecimientos	0	0	0	1	1
Nº aulas/establecimiento	0	0	0	5	5
Nº niños/establecimiento (capacidad)	0	0	0	148	148
Total niños (capacidad)	0	0	0	148	148
Ocupación (%)	0	0	0	75	100
Nº niños /establecimiento (ocupación)	0	0	0	111	148
Precio/niño (€)	0	0	0	213	213
Ingresos mensuales (€)	0	0	0	23.643	31.524
Ingresos anuales (€)	0	0	0	260.073	346.764

Tabla 6.4. Ventas en guarderías en empresas. Elaboración propia



(a)



(b)

Figuras 6.2. Ingresos (en miles de €) de los centros propios (a) y los gestionados para empresas (b). Elaboración propia.



5 PRODUCCIÓN

5.1 ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN Y SERVICIOS QUE SE OFRECEN:

A. ACTIVIDADES:

- **Natación:** dentro del horario de apertura de la guardería.
 - Para niños de dos a tres años.
 - Se subcontrata con la escuela de natación “Baby Gim”. Ésta se encarga del transporte desde el centro hasta la piscina y de vuelta.
- **Comedor⁷:** es un servicio opcional, los padres que lo deseen pueden traer a los niños en horario fuera de las comidas. La importancia de una dieta equilibrada cobra todo su sentido cuando se trata de la alimentación de los más jóvenes. Ellos están creciendo, desarrollándose, y su actividad es imparable, por lo que necesitan alimentarse de la forma más saludable posible. En nuestra empresa, la calidad de los alimentos y su meticulosa elaboración son premisas fundamentales.
 - Incluye la comida y la merienda.
 - Lo hemos contratado con una empresa de catering (Enasui SL) que da servicio de comedor a varios centros educativos de Madrid.
 - Los menús son elaborados conjuntamente entre el personal del centro y los nutricionistas del catering para asegurar el adecuado aporte de nutrientes y calorías para cada edad.

⁷ Para ver los menús de todo un mes consultar con el Anexo 4.



MENU DE NIÑOS	MENU DE BEBES-PURÉS
LUNES Puré de verduras Pescado a la plancha Compota de manzana o trocitos de manzana	LUNES Patata, acelga, zanahoria, calabaza, puerro y pescado.(Pollo) Yogurt
MARTES Arroz con muslos de pollo Yogurt	MARTES Patata, acelga, zanahoria, puerro y jamón york. Zum de naranja natural
MIERCOLES Judías verdes con patata cocida y zanahoria Pescado Zum de naranja ó compota de kiwi y plátano ó trocitos de tomate	MIERCOLES Patata, zanahoria, judías verdes, puerro, berenjena y pavo. Yogurt
JUEVES Pasta con carne picada y tomate Yogurt	JUEVES Patata, zanahoria, cebolla, puerro, lechuga y ternera. Compota de manzana
VIERNES Lentejas Pollo Yogurt	VIERNES Patata, zanahoria, acelga, puerro, calabacín y pollo Yogurt

Tabla 6.5. Ejemplo de menú semanal.

*Todos nuestros purés se realizan con aceite de oliva y sin sal.

** Comunicar al personal del centro si existen alergias o intolerancias a algún alimento.

- **Inglés:** para los niños de dos a tres años.
 - Lo que se busca es que a esa edad tan temprana el niño se vaya habituando a los sonidos de la lengua inglesa de manera que le resulte más fácil el aprendizaje paulatino y de una manera totalmente natural, como si de su lengua madre se tratase.
 - Las clases se basan sobre todo en juegos con fichas, canciones... etc.
- **Huerta:** dentro de la zona de recreo hay una zona de "huerta" compuesta por varios maceteros grandes en los que se plantarán distintas verduras y flores.
 - El espacio está decorado con motivos de la naturaleza y cuadros que reflejen la evolución en el crecimiento de las plantas.
 - El objetivo es que los niños se familiaricen con el cuidado de las plantas, observen cómo van creciendo y empiecen a tomar conciencia de la importancia del respeto a la naturaleza.

B. SERVICIOS ADICIONALES:

- **Servicio de Web cam:** a los padres que lo contraten se les proveerá de una contraseña segura por la que podrán acceder a la Web cam del centro a través de cualquier ordenador que tenga conexión a Internet.
 - Es un servicio que nuestro centro subcontrata con Guarderiasonline.com, una empresa especializada en instalación y mantenimiento de este tipo de aplicaciones y que ya lo hace para otros centros de educación infantil de Madrid.

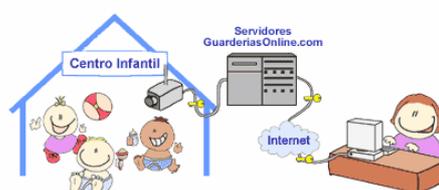


Figura 6.3. Funcionamiento de la Web cam.

- **Servicio de mensajería a móviles:** también opcional. Se mantiene informados en tiempo real a los padres de cualquier eventualidad (cómo han comido sus hijos, si han enfermado y por tanto se les ha llevado a la enfermería, recordatorios de reuniones con la directora del centro o con la psicóloga... etc.). Esto se hará gracias al servicio de mensajería que proporciona la e-oficina de Telefónica.⁸
- **Servicio de seguridad por RFID:** este servicio va incluido en la matrícula. El RFID es un método de identificación por radio frecuencia totalmente inocuo para la salud. En nuestro centro lo aplicamos pegando un pequeño transmisor (“lenteja”) a los babis de los niños. En la puerta del centro hay un arco con un lector que identifica si cualquier niño intenta salir del centro y evita así posibles accidentes. Además el personal del centro dispondrá de identificadores también por radio frecuencia de manera que solo el personal autorizado pueda entrar en las instalaciones del centro.

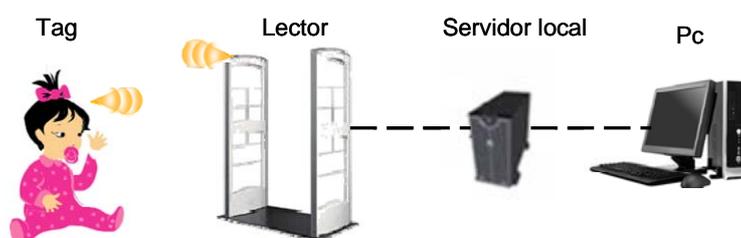


Figura 6.4. Funcionamiento del sistema de seguridad por RFDI.

⁸ Para saber más, mirar Anexo 5.



5.2 FINALIDAD Y OBJETO EDUCATIVO DEL CENTRO

Nuestro centro tendrá como finalidad facilitar la integración del niño en la escuela potenciando hábitos de autonomía, rutinas..., así como desarrollar las capacidades referidas a las tres áreas del desarrollo, (de autonomía personal e identidad, del medio físico y social y de comunicación y representación) basándonos en un aprendizaje significativo. Para ello se les proporcionará y dotará de recursos tanto materiales como humanos.

A. OBJETIVOS DEL PROYECTO EDUCATIVO:

- Expresar sus necesidades básicas de salud, de juego y de relación y resolver algunas de ellas autónomamente.
- Descubrir, conocer y controlar su propio cuerpo (características, posibilidades y limitaciones), para conseguir autonomía en las actividades habituales.
- Relacionarse con los iguales y los adultos intercambiando emociones y sentimientos.
- Observar y explorar activamente el entorno inmediato para atribuirle algún significado.
- Regular paulatinamente su comportamiento en las actividades propuestas.
- Coordinar su acción con las de los otros, descubriendo y aceptando su identidad, pertenencias y relaciones con sus iguales.
- Comprender los mensajes orales que en los contextos habituales se le dirigen, aprendiendo progresivamente a regular su comportamiento en función de ellos.
- Comunicarse con los demás utilizando el lenguaje oral y corporal para expresar sus sentimientos, deseos y experiencias.
- Descubrir diferentes formas de comunicación y representación, utilizando sus técnicas y recursos más básicos y disfrutar con ellos.

Tomando como punto de partida estos objetivos generales de ciclo, cada nivel los adapta hasta concretarlos en sus objetivos particulares.

5.3 PLANNING DE TRABAJO DEL CENTRO

A. PRIMER TRIMESTRE:

➤ Septiembre:

- **Primera reunión educadores con los padres:** los días 2, 3 y 4 de Septiembre se reúnen las educadoras con los padres y les informan sobre la importancia de la adaptación, las normas y los útiles que han de traer los niños para la vida cotidiana en el centro.
- **Se fija el calendario de adaptación:** se fija simultáneamente para todas las aulas.



- Primera **reunión del personal** para la distribución de las zonas y tareas.

 - Octubre:
 - **Reuniones por aulas:** para organizar el funcionamiento y el programa de trabajo del primer trimestre.
 - Reuniones para **valorar la adaptación de los niños** y para elaborar una memoria.
 - **Reuniones con los padres** a las 15:00 horas durante la segunda semana del mes para comentar la adaptación de los niños al centro y los problemas que hayan podido surgir.
 - Se establecen los **calendarios de tutorías**.

 - Noviembre:
 - Programación para las fiestas de Navidad: se establecen las actividades comunes, la decoración, los talleres... etc.
 - La tercera semana del mes se organiza “Charla sobre el juguete” de cara a las fiestas navideñas. Impartida por la psicóloga del centro. La charla estará acompañada de una exposición con juguetes del centro que sirvan de orientación a los padres.
 - Día del árbol: se inaugura oficialmente la zona de la granja. Los alumnos plantarán sus semillas.

 - Diciembre:
 - Actividades de Navidad:
 - Decoración del centro.
 - Ensayo de canciones de Navidad por clases.
 - Talleres de padres.
 - Elaboración de flores de pascua.
 - Fiesta de Navidad.
- B. SEGUNDO TRIMESTRE:**
- Enero:
 - Evaluación de la fiesta de Navidad.
 - Programación del carnaval
 - Talleres: decoración del centro y disfraces para niños.
 - Fiesta
 - Reunión con todos los padres para comentar las actividades del segundo trimestre y la evaluación de la fiesta de Navidad.



- Febrero:
 - Decoración del centro para el carnaval.
 - Fiesta de carnaval.

- Marzo:
 - Apertura de la matrícula para el curso siguiente.
 - Evaluación de la fiesta del carnaval.
 - Planificación del Día del Libro.

- Abril:
 - Reuniones con los padres para informar sobre las actividades que se realizarán durante el tercer trimestre.
 - Día del Libro, entregando folletos a los padres con cuentos adaptados.
 - Representación de cuentos para niños y padres.
 - Programación de la fiesta de la Comunidad de Madrid (2 de Mayo).

C. TERCER TRIMESTRE:

- Mayo:
 - Realización de la semana de la Comunidad de Madrid
 - Talleres para padres y alumnos.
 - Exposición de artesanía y otros elementos.
 - Talleres de gastronomía.
 - Culminación con la celebración de la fiesta de la Comunidad de Madrid.

- Junio:
 - Reuniones con los padres
 - Sobre la evaluación final y el cierre del curso escolar.
 - Entrega del material didáctico realizado durante el curso.
 - Reunión de adaptación de los niños que comenzarán el curso el Septiembre con la psicóloga y el médico del centro.

- Julio:
 - Reunión con los padres nuevos.
 - Fiesta de fin de curso con entrega de orlas.



5.4 FLESTAS:

A. NAVIDAD:

La Navidad en nuestro centro infantil comenzará dos semanas antes de la fiesta principal que se celebrará con los padres. Durante ese tiempo se pondrá en marcha los preparativos, contando con la colaboración de los padres

Cada clase se encargará de realizar algo para ese día. Ya sean botas, decorar el árbol de navidad, etc.

En la entrada se montará un gran belén y se decorarán los pasillos y paredes. Las clases también se decorarán con artículos navideños.

La programación durante esos días se adaptará a la Navidad, y todos los trabajos tendrán que ver con ella.

El mismo día de la fiesta se decorará el escenario y se organiza el patio.

El día de la fiesta se tiene programada la llegada de Papa Noel con los regalos, y en cada clase habrá un aperitivo organizado por la empresa.

Para la celebración de la Navidad en el centro se contará con la colaboración de los padres/madres.

Por último cada clase preparará un villancico y con vestimenta navideña saldrán a bailar al escenario.

B. DÍA DE LA COMUNIDAD DE MADRID:

Durante la semana anterior al día de la Comunidad de Madrid, se organizarán actividades y talleres con el fin de que los niños de la escuela conozcan las costumbres de la Comunidad en la que viven, y participen en las tradiciones y costumbres de Madrid.

También se decorarán las aulas y salas comunes durante esos días con artículos típicos de la comunidad madrileña.

Finalmente se concluirá con una fiesta en el patio, cada clase con sus alumnos y vestidos con la indumentaria típica, en la cual, los padres estarán invitados a un cocktail en las aulas.

C. CARNAVAL:

Para esa semana el centro comenzará a trabajar ese centro de interés una semana antes. Para ellos se prepararán una serie de talleres.

Asimismo, durante esa semana los niños saldrán cada día al pasillo con un disfraz diferente elaborado por ellos mismos.

Como última actividad para cerrar este periodo se celebrará la fiesta de carnaval, a la cuál volverán a estar invitados los padres.



D. CUMPLEAÑOS:

Se celebrará una vez al mes. Los educadores informarán a los padres de los niños a los que les corresponda celebrar su cumpleaños ese mes y ellos se pondrán de acuerdo para traer golosinas y demás cosas de comer y beber.

Las fiestas se realizarán en cada clase.

E. DÍA DE LA PAZ:

Días antes se realizarán manualidades con este motivo para que se las lleven a casa.

Durante los días antes a ese día, contaremos con diversos talleres y actividades para los niños/as.

F. FIESTA DE FIN DE CURSO:

El curso se despedirá con una gran fiesta en la que participarán todos los miembros de la escuela.

Cada uno de los alumnos recibirá una beca, revista y orla por parte de sus educadores, las cuáles serán entregadas a los alumnos/as que abandonen la escuela.

Ese día también se realizarán diversas actividades para los niños y padres.

5.5 HORARIOS

A. GENÉRICAMENTE EL CENTRO CONSTA CON TRES HORARIOS DE ENTRADA Y SALIDA:

	ENTRADA	SALIDA
MAÑANA	6:30 AM	16:00 PM
TARDE	14:00 PM	21:30 PM
COMPLETO	6:30 AM	21:30 PM

Tabla 6.6. Horarios de apertura.

Este horario será de lunes a viernes, y existirá la posibilidad de flexibilizar los horarios si en determinados días los padres desean dejar a sus hijos unas horas más a través del pago por hora adicional al horario contratado en el momento inicial.

El periodo de vacaciones del centro comprenderá: el mes de agosto, Navidad y Semana Santa.

B. HORARIOS TIPO SEMANAL:⁹

a. De mañana para niños de dos a tres años:

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
6:30/9:00	HORA DE LLEGADA				
9:00/9:10	SE CIERRA PUERTA Y SE FORMA ASAMBLEA				
9:10/9:20	Música	Proyecto	Cuentos	Psico	Pintar con tiza
9:30/9:50	Títeres	Construcciones	Pinturas	Siluetas	Cuentos
9:50/10:20	CAMBIO DE PAÑALES Y NECESIDADES BÁSICAS				
10:20/11:20	PATIO CON JUEGOS				
11:30/11:50	BAÑO Y LAVADO DE MANOS				
11:50/12:30	COMEDOR				
12:30/12:45	BAÑO Y LAVADO DE MANOS				
12:45/14:30	CAMBIO DE PAÑALES Y SIESTA				
14:30/15:00	Granja	Inglés	Granja	Inglés	Psico
15:00/15:20	Proyecto	Música	Siluetas	Títeres	Pinturas
15:20/16:00	PREPARARLOS PARA RECOGIDA PADRES				

Tabla 6.7. Ejemplo de horario de mañana para niños de 2-3 años.

➤ **Glosario de términos**

- Proyecto: guía de conceptos (colores, formas, etc.)
- Construcciones: hacer formas con maderas, etc.
- Psico: aula de psicomotricidad protegida con toboganes, actividades, etc.
- Granja: actividad extra-escolar que consiste en jugar y aprender en nuestra pequeña granja.
- Asamblea: consiste en que cada niño acuda al centro del aula donde habrá una foto con su nombre y espere ahí al comienzo de la clase.

Las actividades o materias tendrán una duración máxima de 20 minutos, y cada quincena habrá un tema diferente: cuerpo humano, naturaleza, etc.

5.6 FUNCIONAMIENTO GENERAL DEL CENTRO:A. OBLIGACIONES DE LOS PADRES¹⁰:

El pago de las cuotas de la Escuela se hará por parte de los padres en los 10 primeros días del mes.¹¹

La falta de pago llevará aparejada la supresión del servicio de enseñanza y manutención del niño/a en cuestión.

B. MATERIAS¹²:

⁹ Para ver los horarios completos mirar Anexo 6.

¹⁰ Para ver normativa para padres/madres y tutores en profundidad, mirar Anexo 7.

¹¹ Respecto a las formas de pago mirar Normativa en Anexo 7 y respecto a tarifas, mirar en Plan de Marketing, capítulo 6 de este documento.

¹² Para conocer a fondo las etapas educativas y desarrollo del niño, mirar Anexo 8.



El programa de materias ofertadas por nuestro centro seguirá el patrón de contenidos y áreas dadas por la administración.¹³

Contaremos con **materias de índole general**: Música, Psico, Pintar, Títeres, Cuentos, Inglés (para más de 2 años)... etc.¹⁴ las cuáles combinaremos con el **tema mensual** que toque (cuerpo humano, etc.)

Finalmente el centro ofertará una serie de **actividades extra-escolares** con un coste adicional las cuáles serán:

- Natación: se ofertará a través de un servicio subcontratado a la empresa "Baby Gym". En principio se ofertará uno o dos días a la semana.

C. EVALUACIÓN:

En general, las evaluaciones de nuestro centro se harán en función de los criterios establecidos por la administración¹⁵.

Nuestros educadores llevarán un estudio riguroso sobre los movimientos corporales y los sentidos visual y auditivo de los niños/as, para poder detectar cualquier problema psíquico ó físico de los mismos. Esta evaluación tendrá carácter mensual.

Según la edad de los niños los movimientos exigidos serán más complicados.

Cada educador dispondrá de un cuaderno con una fotografía para cada niño/a en el cuál irá apuntando si el niño cumple o no los mínimos establecidos para su edad. En caso de que lo cumpla el educador marcará una x en la casilla "Adquirido" y en el caso de que presente algún problema para desarrollar un determinado movimiento o actividad marcará una x en la casilla "En desarrollo".

Además cada niño contará con un "**Diario de control**"¹⁶ el cuál tendrá una hoja para cada día. En esta hoja, una parte es para que la familia haga sus anotaciones, y la otra parte es para que la escuela haga lo mismo. Tanto los padres como los educadores rellenarán la hoja para controlar la evaluación del niño/a en temas de comidas, de medicamentos, sobre horas de sueño, deposiciones y cualquier tipo de observaciones necesarias.

¹³ Ver Anexo 8.

¹⁴ Ver Anexo 8.

¹⁵ Ver Anexo 8.

¹⁶ Para ver una hoja tipo del diario de control mirar Anexo 9.

6 INFRAESTRUCTURAS

6.1 LOCALIZACIÓN DEL CENTRO

La ubicación del local estará en el **polígono empresarial de Alcobendas**, exactamente en la Avenida de la Industria, número 6.

La elección de esta ubicación se justifica por su localización en plena zona empresarial de Alcobendas, por lo que contaremos con multitud de empresas en nuestros alrededores.

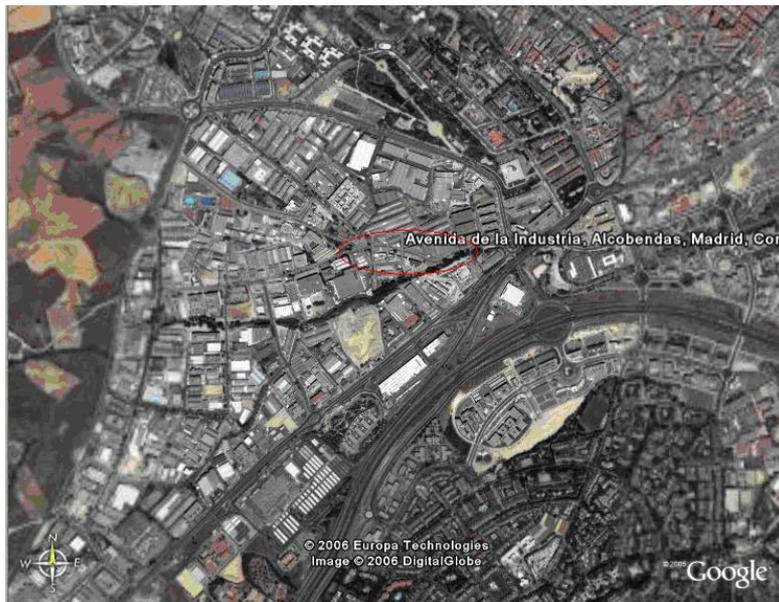


Figura 6.5. Vista aérea del local (1).



Figura 6.6. Vista aérea del local (2).

El local consta de dos plantas. La planta baja cuenta con 509 m² y la superior de 210 m². Además el local linda con una ideal vía de entrada al centro, la cual permitirá el acceso de los vehículos de los padres hasta la misma puerta del centro.

El local se arrendará a razón de 13,908 € el m², por lo que al constar de 719 m² en total, se pagará un alquiler de 10.000 € al mes, y un total de 120.000 € al año.



Figura 6.7. Vista de la fachada del local.



Figura 6.8. Vista de los lados exteriores del local.

6.2 DISTRIBUCIÓN EN PLANTA DEL CENTRO:

La distribución del centro se hace siguiendo la normativa vigente en cuanto a espacio (m² por niño, espacio de recreo... etc.)¹⁷

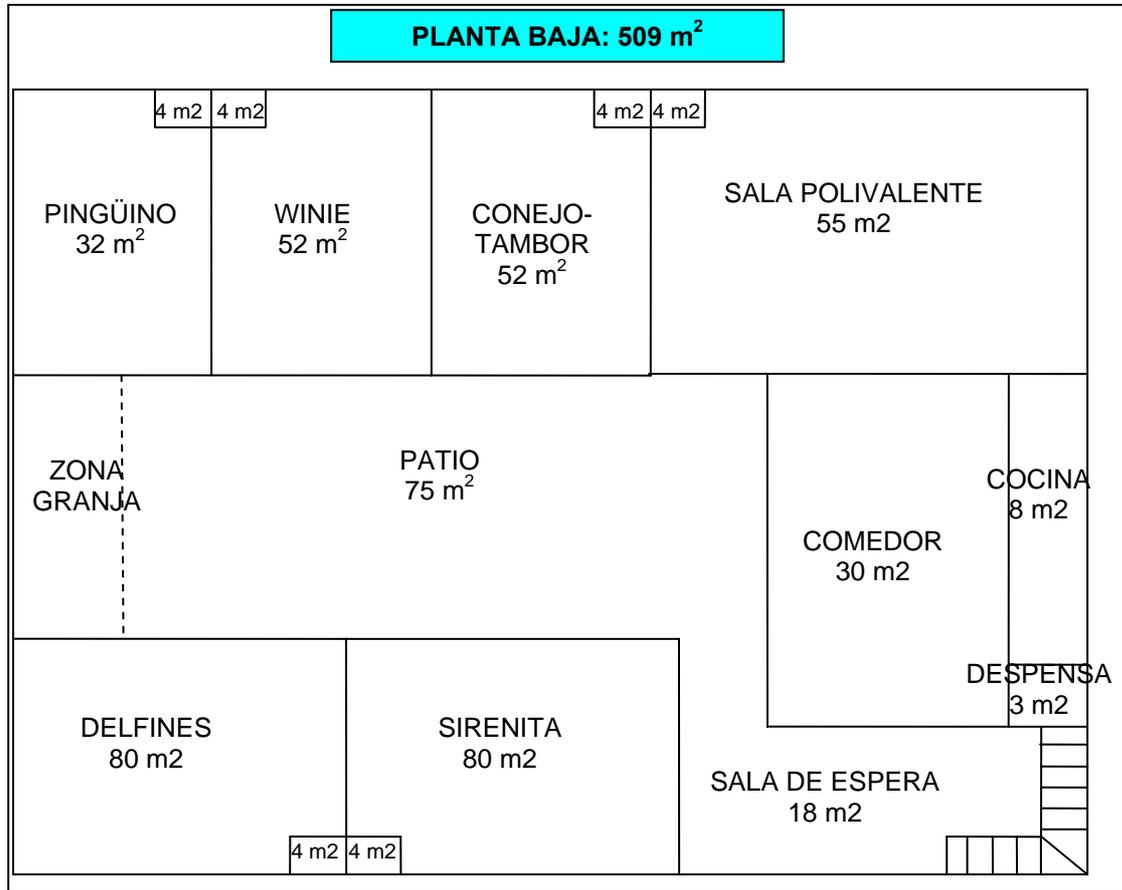


Figura 6.9. Esquema distribución de la planta baja

¹⁷ Para ver la normativa en cuanto a distribución del centro mirar Anexo 1

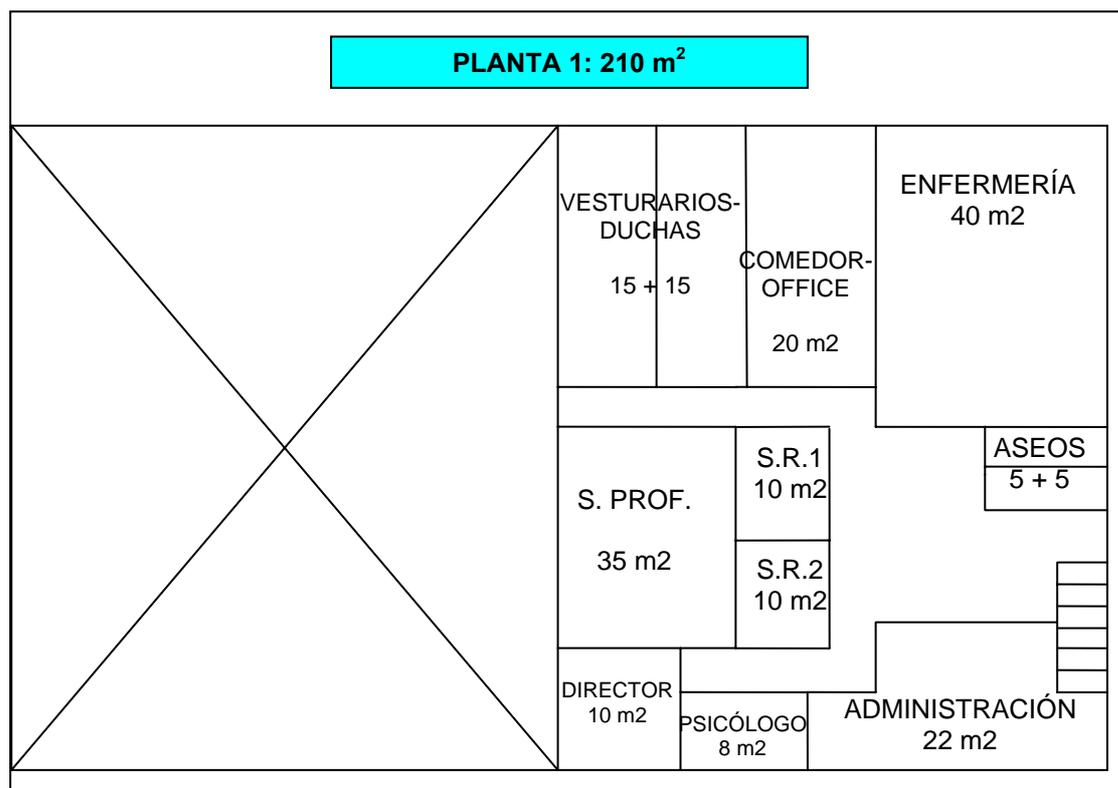


Figura 6.10. Esquema distribución de la planta 1

6.3 ESPACIO FÍSICO DEL CENTRO

Nuestro centro se trata de un local situado en la Avenida de la Industria nº 6, en la zona del polígono empresarial de Alcobendas, que cuenta con unos 719 metros cuadrados.

Se trata de un servicio de carácter privado, que contará con unas instalaciones distribuidas de la siguiente manera:

PLANTA BAJA	PLANTA ALTA	ZONA RECREO (PLANTA BAJA)
Zona de recreo (Patio)	Vestuario personal	Zona bebés (0 años)
Sala psicomotricidad y taller (Sala Polivalente)	Aseos (2)	Zona gateantes (1 año)
Sala de espera	Sala de profesores (3)	Zona 2 y 3 años
Aseo de niños (uno por aula)	Office/Comedor	Zona granja
Comedor	Despacho Psicólogo	
Cocina	Enfermería	
Despensa	Despacho de dirección	
Aulas (5)	Administración	

Tabla 6.8. Distribución de zonas por plantas.



A. AULAS

Nuestro centro va a contar con **cinco aulas**, todas ellas cuentan con **materiales protectores en paredes y suelo**.

a. **Aula pingüinos:**

Para bebés de 0 a 1 años, contará con dos educadoras.

- **Clase**

Tendrá capacidad para 16 niños de 6 a 14 meses. Constará de seis cunas que solo se usarán para la siesta. Los niños jugarán libremente por la clase con diferentes tipos de juguetes, siempre adecuados para la edad (que no sean pequeños, material blando, resistentes a golpes, bordes redondos, etc...) Colgados en la pared también se pondrán juegos para potenciar el que se pongan de pie, al igual que el espejo. En el mismo aula se realizarán los cambios de pañales (en una camilla) para así no tener que salir de ella y si una compañera juega con ellos en el suelo la que cambia siempre tiene una visión general de los niños. Los juegos dirigidos son pocos y con grupos muy pequeños de 3 ó 4 niños.

- **Zona de recreo**

Se accederá desde la clase y estará acondicionada para la edad. Aquí el juego será libre y se les ofrece corre-pasillos, pelotas grandes, coches, muñecos, etc.

- **Office (aseo y comedor)**

El aseo constará de una tina, un lavamanos y un cambiador. Será utilizado para el cambio de pañales.

El comedor constará de 8 tronas para los más pequeños y una mesa redonda para los más grandes. Se utilizará para comer hasta que pasen al comedor que está en el pasillo. También se usarán en ocasiones para trabajar con grupos reducidos en tareas concretas (pegar cosas, pintar, etc.)

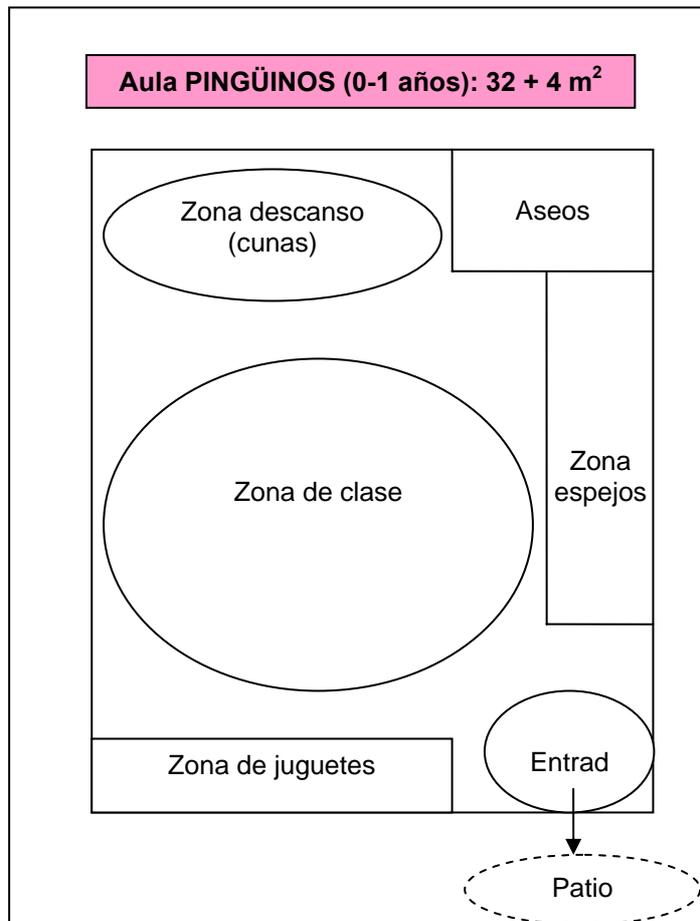


Figura 6.11. Esquema distribución del aula para 0-1 años.



(a) Cambiador (IKEA) (b) Cuna (IKEA) (c) Lámpara estrella (IKEA) (d) Caja musical (IKEA)

Figuras 6.12. Ejemplos de mobiliario y material entretenimiento para aula de 0-1 años.

b. Aula Winnie:

Para niños ya andantes de 1 a 2 años, contará con dos educadoras.

Estará distribuida por rincones y tendrá una capacidad para albergar 26 niños.

- **Biblioteca:** con una colchoneta y cojines para ver libros de imágenes.
- **Plástica:** se realizan actividades de pegar, rasgar, hacer bolitas, etc. (con pequeños grupos)
- **Asamblea:** delimitada con un círculo formado por distintivos de dibujos (cada niño conoce el suyo para sentarse en él al inicio de cada sesión)



- **Construcción:** Se cambiará también cada 15 días o según el interés que muestren los niños. Legos, tacos de madera, tableros de encajar formas, botes para meter y sacar objetos, juegos de encajes etc.
- **Pizarra:** Habrá al alcance de ellos una cestita con tizas y esponjas para que la utilicen libremente.
- **Mesa de plástico:** Se utilizará para realizar las fichas del proyecto (es una guía de conceptos: cuerpo humano, animales, plantas, colores, etc.). También se utilizará para hacer otros trabajos o para la plastilina.
- **Casita:** cosas de cocina, tareas de casa (planchar, fregar suelos), peluquería y/o muñeca con ropitas. Se cambiarán cada 15 días más o menos.

Tendrán otro rincón destinado a hacer o poner cosas relacionadas con el centro de interés que estén trabajando. Realizarán juegos libres y para las actividades dirigidas dividirán las clases en tres grupos, uno en el rincón de plástica, otro en asamblea y otro en el centro de interés. También hay un rincón del pensamiento, destinado a los niños que en determinados momentos tengan malos comportamientos, se puedan sentar allí para recapacitar sobre lo que han hecho.

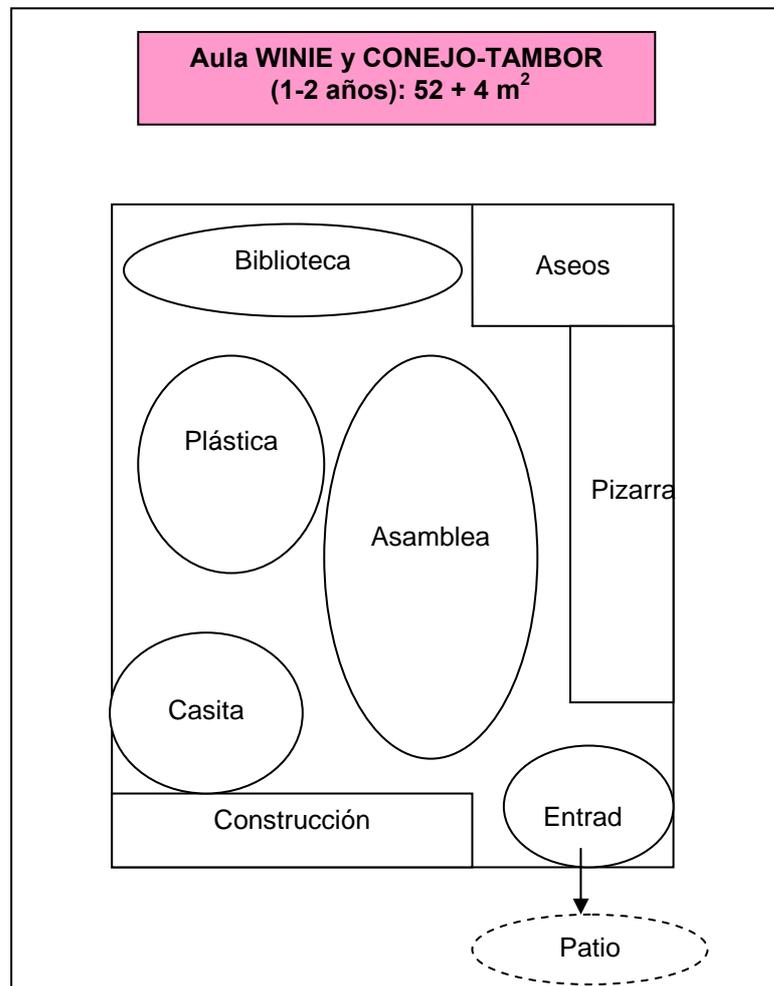


Figura 6.13. Esquema distribución del aula de 1-2 años.



(a) Taburete (IKEA) (b) Mesita (IKEA) (c) Silla (IKEA) (d) Mesita (IKEA) (e) Rana peluche (IKEA)

Figuras 6.14. Ejemplos de Mobiliario y material de entretenimiento de aula 1-2 años.

c. Aula conejo tambor:

Para niños de 1 a 2 años, contará con dos educadoras.

Contará con una capacidad para albergar a 26 niños. Estará distribuida por rincones delimitados por muebles y separadores. Trabajarán objetivos mediante un proyecto educativo.

La distribución será igual que la anterior.



d. Aula delfines:

Para niños de 2 a 3 años, contará con dos educadoras.

Estará distribuida por rincones y contará con una capacidad para albergar a 40 niños:

- **Biblioteca:** Colchoneta con cojines para sentarse o tumbarse a ver libros de imágenes.
- **Plástica:** para trabajar con grupos reducidos de niños en aquellas láminas que requieren una atención más directa e individual.
- Según el centro de interés que estén tratando ponen 1 ó 2 rincones con material que haga referencia a él
- **Asamblea:** también se usará como rincón de plástica para hacer todo el grupo la lámina que corresponde. Es un círculo y los niños se sientan libremente en él. Se pasará lista, explicarán láminas, tomarán agua, etc.
- **Casita:** cosas de cocina, tarea de casa (planchar, fregar suelos), peluquería y/o muñeca con ropitas.
- **Cognitivo:** se realiza en el suelo. También se usará como rincón de pensar.
- Juego de puzzles, dominó, lotes, etc.... Suelen estar relacionados con el centro de interés.
- Material médico: vendas, gasas, tiritas, guantes, etc.

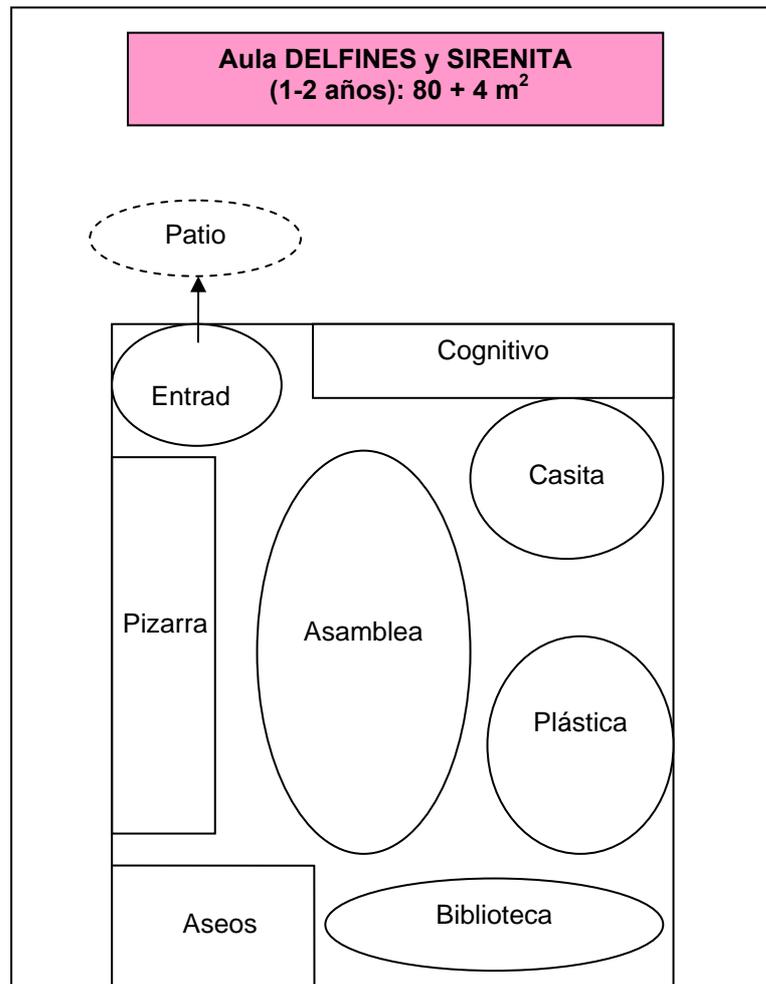


Figura 6.15. Esquema distribución del aula de 2-3 años.



(a) Juego (IKEA) (b) Juego (IKEA) (c) Cajas almacenaje (IKEA) (d) Bolsa almacenaje (IKEA)

Figuras 6.16. Ejemplo de mobiliario y material de entretenimiento del aula de 2-3 años.

e. Aula sirenita:

Para niños de 2 a 3 años, contará con dos educadoras.

Contará con una capacidad para 40 niños. La distribución del aula será idéntica a la anterior.

f. Aula de psicomotricidad y taller:

Es un espacio amplio sin obstáculos con un baño anexo.

Ésta será compartida por todas las aulas, siendo utilizada al día por una clase diferente.



En psicomotricidad se realizan actividades que favorezcan el desarrollo motor de los niños/as. Tanto las actividades como la organización del material variarán aumentando o disminuyendo el nivel de complejidad según sea la edad de los niños/as.

El aula estará dotada de material didáctico como son: colchonetas, aros, rampas, escaleras, barras fijadas a la pared, elementos de goma espuma, legos, telas, pelotas, túnel, etc.

En ella, generalmente se jugará libremente, sin embargo también se montarán circuitos y se realizarán actividades dirigidas.

B. ZONAS DE RECREO:

Un espacio cubierto de 75 metros cuadrados, decorado de manera distinta al resto de las aulas. Dividida en distintas zonas.

b. **Zona bebés:**

- Con acceso directo desde su aula. Dispondrá de variedad de materiales de juego, como objetos simbólicos-afectivos, que reúnen las condiciones de seguridad e higiene.
- Este espacio estará adaptado a las necesidades de reposo y seguridad. No existen zonas ocultas a la vigilancia de los educadores.
- No tendrá un uso delimitado en cuanto al horario, ya que los niños/as permanecerán en él la mayor parte del tiempo realizando diversas actividades.

c. **Zona gateantes:**

- Espacio cubierto para los gateantes, la distribución es similar al anterior.

d. **Zona 2 y 3 años:**

- Destinado al grupo de andantes. Poseerá un espacio amplio sin zonas ocultas a los educadores, contará con un pequeño escenario. Habrá una zona estructurada con módulos de juego (tren, espalderas y columpios)
- Este espacio servirá para los talleres que se crean en fiestas como en el día de la comunidad de Madrid. Se acondicionará el lugar con los materiales necesarios (mesas, bañeras, agua, etc.) para trabajar.

e. **Zona granja:**

- Tendrá una pequeña huerta (maceteros en los que los niños mayores plantan flores...etc) que servirá como actividad opcional y extraescolar para nuestros niños. Se situará junto a la ventana en una zona de terraza cubierta que se puede abrir con puertas correderas en determinados momentos.

C. BAÑOS:

- Baño destinado al aseo y cambio del **personal** que dispondrá del mobiliario sanitario necesario (inodoros, lavabos y duchas), con taquillas para guardar los útiles personales. Será tanto para el personal docente como para el no docente.



- **Un baño para los niños por aula.** Todos dispondrán del mobiliario necesario (inodoros, lavabos, bañera, espejos y cambiador), todo adaptado a las características de los niños/as. Además tendrán ventanas protegidas con rejas que proporcionarán ventilación e iluminación, con paredes alicatadas y decoradas con dibujos infantiles.
 - Se utilizará como un espacio educativo más, dónde se trabajarán los hábitos de aseo e higiene de los niños/as y otro tipo de actividades.
- Existirá otro espacio destinado al aseo e higiene dentro del **aula de los gateantes**, que dispondrá de lavabos, bañeras y cambiador, para el uso exclusivo de los niños/as de esta aula.
- Otro pequeño baño con lavabo e inodoro estará dentro de uno de los **comedores**, y que se utilizará para guardar material y productos de limpieza.

D. ENFERMERÍA:

Lugar destinado a la atención medico-sanitaria de los niños.

En ella habrá una camilla, un armario para guardar material (termómetros, guantes, medicamentos, etc.), una mesa, una pesa, un mueble con las fichas sanitarias de todos los niños y una pequeña salita para que reposen los niños enfermos.

En esta enfermería se realizarán las revisiones médicas (por un doctor), ¡las curas de los niños que los necesiten, así como darles medicinas o ponerles el termómetro.

E. ENTRADA:

Se utilizará para el acceso y salida de los niños y los padres al centro.

El horario de entrada irá de las 6:30 a las 9:00 salvo alguna excepción.

En ella dispondremos de varios sillones para que los padres puedan esperar por sus hijos y estará decorada con diferentes motivos dependiendo de la época del año.

Habrá un tablón grande donde se expongan las notas informativas y los trabajos de los niños/as para que los puedan ver sus padres. También se expondrá el calendario de fiestas y los actos previstos.

F. SALA DESCANSO/REUNIONES:

Estará destinada al descanso del personal del centro.

Los descansos se realizarán a media mañana (10 minutos) y después del almuerzo (45 minutos).



6.4 PROVEEDORES¹⁸

A. ALIMENTOS Y CATERING:

- Enasui S.L.

B. SUMINISTROS:

- Electricidad y gas: Endesa.
- Agua: Empresa municipal de aguas de Madrid (Canal de Isabel II).
- Teléfono e Internet: Telefónica: e-oficina. Incluye página Web de la empresa.

C. MOBILIARIO:

- Ikea.
- Dolmen.
- Hermex Ibérica S.A.

D. MATERIAL FUNGIBLE:

- Dolmen.

E. BAÑOS Y MATERIAL SANITARIO:

- El que considere apropiado la empresa encargada de la reforma.

F. WEB CAM:

- Guarderíasonline.com

G. JUGUETES Y MATERIAL PARA LOS NIÑOS:

- Dolmen.

H. ESCUELA DE NATACIÓN:

- Baby Gim (Incluye servicio de transporte desde el centro a la piscina)

I. SERVICIO DE SEGURIDAD POR MEDIO DE RFID:

- Amipem.

J. SEGURO SANITARIO PARA LOS EMPLEADOS:

- Sanitas.

K. SEGURO DE RESPONSABILIDAD PARA EL CENTRO:

- Mapfre.

L. EMPRESA PARA ACONDICIONAR EL LOCAL:

- Instalaciones y Reparaciones Castilla.

M. SISTEMA DE SEGURIDAD DURANTE LOS 365 DÍAS AL AÑO:

- Prosegur.

¹⁸ Para conocer detalles sobre los proveedores mirar Anexo 10.



N. MATERIAL COCINA: FRIGORÍFICO, LAVADORA, LAVAPLATOS, ETC.

- Menaje del Hogar.

O. MATERIAL DE IMPRENTA:

- Math Printer.



7 RECURSOS HUMANOS¹⁹

7.1 PERSONAL NO DOCENTE

A. AUXILIAR ADMINISTRATIVA

Es la persona que se encargará de realizar todas aquellas funciones administrativas derivadas de la gestión de la escuela.

B. ENFERMERA

Es la persona encargada de velar por el bienestar físico-psíquico y social del niño. Por lo tanto, debe ser una persona con conocimientos específicos sobre puericultura, nutrición y sanitarios.

C. OPERARIAS (LIMPIADORAS)

D. MÉDICO

Se encargará de llevar a cabo una labor de medicina preventiva y asesoramiento a los padres sobre temas de salud y nutrición.

Es un servicio profesional.

7.2 PERSONAL DOCENTE:

A. DIRECTOR/A

Será la persona encargada de la planificación, organización y coordinación y seguridad de todas las áreas de actividad así como de las personas (RRHH, niños y familias) del centro.

Sus tareas se engloban en coordinación, pedagógicas, de gestión, sanitarias y de relación con las familias.

B. EDUCADORES/AS

Son las personas que se encargan de potenciar un desarrollo integral en el niño, siendo junto con las familias, las personas más importantes de la vida del menor. Es el responsable de acompañar al niño en su proceso de crecimiento en el período de 0 a 3 años.

Asimismo deben estar alerta ante posibles situaciones de riesgo o carencias que se le detecten al menor, con el fin de proporcionar los medios para subsanarlos. Es por tanto el responsable de acompañar, escuchar y atender las necesidades del grupo de alumnos que tiene asignado.

¹⁹ Para ver cuáles son las funciones del personal docente y no docente mirar Plan de Recursos Humanos, capítulo 8 de este documento.



C. PSICÓLOGA

Su labor será fundamentalmente preventiva en los aspectos educativos, sociales y del cuidado de la salud.

D. PSICOPEDAGOGA

Es la persona que se encargará de asesorar al personal de la escuela sobre los distintos aspectos psicopedagógicos derivados del funcionamiento del centro, con el fin de desarrollar la calidad educativa del centro.

7.3 ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL:

Durante el curso realizaremos una serie de reuniones que nos ayudarán a organizarnos, tanto en el ámbito personal como de grupo:

A. REUNIONES LOS MIÉRCOLES

Una vez cada 15 días con una reunión de dos horas. Se tratará:

- Programaciones.
- Preparar fiestas puntuales.
- Tutorías.

B. REUNIONES DE NIVEL

El objetivo principal será que las clases por edades tengan una programación didáctica coherente entre ellas.

C. REUNIONES DE AULA

Se organizarán entre las personas que lleven una misma aula o clase una vez a la semana. Aquí se concretarán las actividades a hacer durante la semana.



8 MANUAL DE CALIDAD, RIESGOS LABORALES Y GESTIÓN AMBIENTAL

A. MANUAL DE CALIDAD:²⁰

El centro cuenta con un plan de calidad dirigido a implantar un sistema de calidad total basado en unos objetivos de excelencia. Además se buscará conseguir la certificación de calidad de la WAECE (Asociación Mundial de Educadores Infantiles).

B. PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES²¹

El centro cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales elaborado por un Técnico en Prevención de Riesgos, siguiendo con la normativa estatal vigente.

C. MANUAL DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL²²

Es parte de la política del centro el fomentar el respeto al medio ambiente tanto entre el personal como entre los alumnos y padres de alumnos. Para ello se toman distintas medidas de ahorro energético, reciclado, charlas a padres... etc.

²⁰ Para ver el Manual de Calidad ir al Anexo 11.

²¹ Para conocer mas los detalles sobre el Plan de Prevención de Riesgos Laborales consultar con Anexo 12.

²² Para conocer mas a detalle el Manual de Gestión Ambiental consultar el Anexo 13.

7. PLAN DE MARKETING



1 POSICIONAMIENTO

1.1 MISIÓN

Colaborar en la armonización de la vida familiar y laboral de padres trabajadores facilitando la **conciliación** entre ambos tipos de vida.

1.2 VISIÓN

Establecer una serie de centros innovadores que garanticen una alta calidad y seguridad en el cuidado de los niños y a la vez faciliten el contacto continuo entre padres e hijos.

1.3 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento, entendido como la forma de mostrarnos frente a nuestros clientes, es el de una empresa que se preocupa por la dificultad del cliente para conciliar la vida familiar con la laboral.

Para satisfacer esta necesidad, ponemos a su disposición nuestros centros infantiles, con servicios, precios y localización adecuados para este fin.

A. PUNTOS PARA DEFINIR NUESTRO POSICIONAMIENTO

1º.- Facilita a los clientes la conciliación de la vida familiar con la laboral, por eso instalamos el centro junto a su centro de trabajo, con la máxima **flexibilidad de precios y servicios** posible.

Dentro de dichos servicios incluimos:

- Servicio de enfermería, cuya finalidad será cuidar de los niños que estén en enfermos, con personas especializadas, con la mayor seguridad y confianza para la salud del niño.
- Servicio de alertas e información a padres y madres a través de sms.
- Servicio de Web cam.
- Servicio de RFID.
- Servicio de natación.
- Actividades en la granja.
- Clases de Inglés.
- Servicio de comedor.
- Calidad del programa educativo.
- Flexibilidad de horarios en función del trabajo de los padres.



2º.- **Confianza.** Haremos todo lo posible porque el cliente confíe en nosotros, por medio de diferentes actividades como por ejemplo, día de puertas abiertas.

3º.- Tendrá a su disposición la **tecnología** más avanzada para facilitar el cuidado y supervisión de los niños (servicio sms, Web cam, RFID, etc....)

4º.- Finalmente la **cercanía** de nuestros centros a las diferentes empresas, facilita la llegada y la recogida de los niños, así como la capacidad de reacción que permite a los padres ante posibles incidencias con los niños, debido a la cercanía de los centros a las empresas.

2 ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 OBJETIVO DEL NEGOCIO

Búsqueda de la solución a la necesidad que tienen las personas de combinar la vida familiar y la laboral.

Como **elementos diferenciales**, ofrecemos a nuestros clientes la enfermería del centro, junto a la calidad de nuestro programa educativo, nuestro servicio de Web cam, RFID y de sms, las clases de natación e inglés, el servicio de comedor y por supuesto la cercanía que ofrecemos a nuestros clientes.

Finalmente ofrecemos un servicio educativo para los hijos de nuestros clientes totalmente adaptado y flexible a sus condiciones laborales y posibles imprevistos.

Esto queda reflejado especialmente, por ejemplo, en el caso particular de la enfermería, donde ofrecemos la posibilidad de llevarlos al centro aún en el caso de que estén enfermos. Por ello nuestra enfermería cuenta con el personal más adecuado y fiable.

2.2 PÚBLICO OBJETIVO:

A. PARTICULARES

Nuestros clientes son familias o jóvenes padres de entre 25 y 40 años que actualmente estén trabajando, principalmente en áreas de negocios y con hijos de entre 0 y 3 años teniendo dificultades para ocuparse de ellos durante su jornada laboral, y con unos ingresos brutos anuales de 30.000€ en adelante, cada uno de ellos.

Nos dirigimos básicamente a un cliente de clase media/alta que trabaja principalmente dentro del sector servicios.

En el siguiente gráfico podemos observar la **cantidad de población activa empleada en cada sector en la Comunidad de Madrid:**

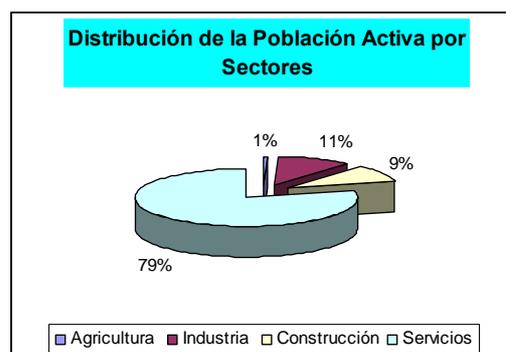


Figura 7.1. Población activa por sectores. Fuente: Instituto de estadística de Madrid, 2005.

B. EMPRESAS

El servicio va dirigido a empresas de más de 50 empleados de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Estas empresas se localizan tanto en el área financiera de Madrid capital – Complejo Azca – como en parques empresariales situados en las afueras – como por ejemplo en la carretera de La Coruña, Alcobendas, Getafe, Campo de las Naciones, Parque empresarial de Alcalá de Henares, polígono industriales de Fuenlabrada, polígonos empresariales de Alcorcón etc.

En el cuadro siguiente podemos observar cuántas empresas del sector servicios y comercial (que son nuestro público objetivo) hay en la Comunidad de Madrid.

- **Comunidad de Madrid:**

	Número de empresas
Más de 50 empleados (desglose abajo)	5.450
De 50 a 249 empleados	4.228
Más de 250 empleados	1.222

Tabla 7.1. Empresas por nº de empleados, en Comunidad de Madrid
Fuente: Dirección General de Política de la PYME del año 2004

Distribución de empresas por sectores		
	Madrid	España
Industria	7%	9,10%
Construcción	11,20%	12,40%
Servicios y Comercio	81,80%	78,50%
TOTAL	100%	100,00%

Tabla 7.2. Empresas por sectores, en Madrid y España
Fuente: INE, 2004

Nuestro público objetivo

- **Alcobendas:**

En nuestro caso concreto del primer establecimiento, el cual estará ubicado en la zona empresarial de Alcobendas, podemos observar los siguientes datos sobre dicha área empresarial:

Total de empresas Instaladas (2004)	1.039
Nº de trabajadores de empresas instaladas (2005)	55.869
% actividad sector servicios (2004)	76%
% actividades sector construcción (2004)	3,50%
% actividades con forma de S.A. (2004)	51%

Tabla 7.3. Datos de situación empresarial en Alcobendas.
Fuente: Instituto de Estadística de Comunidad de Madrid

Nuestro público objetivo



Nos centramos en **empresas de medio y gran tamaño** para incluir a multinacionales y a empresas que muestren preocupación por la fidelización y satisfacción de los trabajadores.

Nuestro servicio es un **valor añadido para una compañía** que incluya en su filosofía básica la preocupación para la satisfacción de los trabajadores como medio para fidelizarlos, aumentar la productividad y dar un mayor valor a sus clientes. Creemos que estas características son más susceptibles de aparecer en empresas que hayan alcanzado un cierto tamaño y que para diferenciarse de la competencia vayan más allá de la simple competencia en precios.

Nuestro cliente ideal son compañías que se involucren en la formación y motivación de los trabajadores, que se preocupen de su estado físico y psicológico, que sean conscientes de que la motivación meramente económica no es suficiente.

Aquellas que tienen gimnasio, que organizan outdoor-training para favorecer las relaciones interpersonales entre trabajadores, aquellas en las que se fomenta que los flujos de información sean tanto ascendentes como descendentes, en las que se implantan sistemas de empowerment, en las que se fomenta la participación del trabajador en la toma de decisiones sobre su trabajo, etc. En definitiva, compañías con una cultura corporativa de mejora de la productividad a través de la mejora de las condiciones laborales.

2.3 MOTIVOS DE COMPRA:

A. ¿POR QUÉ COMPRAN NUESTRO SERVICIO?:

Cercanía al puesto de trabajo: este factor es especialmente relevante en las guarderías que instalaremos en las empresas. Con respecto a las guarderías nuestras, la cercanía será un factor clave, por eso la ubicación ha sido buscada para satisfacer esta necesidad de nuestros clientes.

B. OTROS MOTIVOS DE COMPRA:

- Servicios complementarios (cámara Web, tecnología para la seguridad del niño).
- Horarios flexibles.
- Servicios de enfermería.
- Calidad del centro.
- Calidad de los profesores.
- Servicios Extraescolares.
- Acciones de Marketing.
- Flexibilidad precio.
- Confianza con el centro.

3 MAPA DE PROCESOS DEL PLAN DE MARKETING

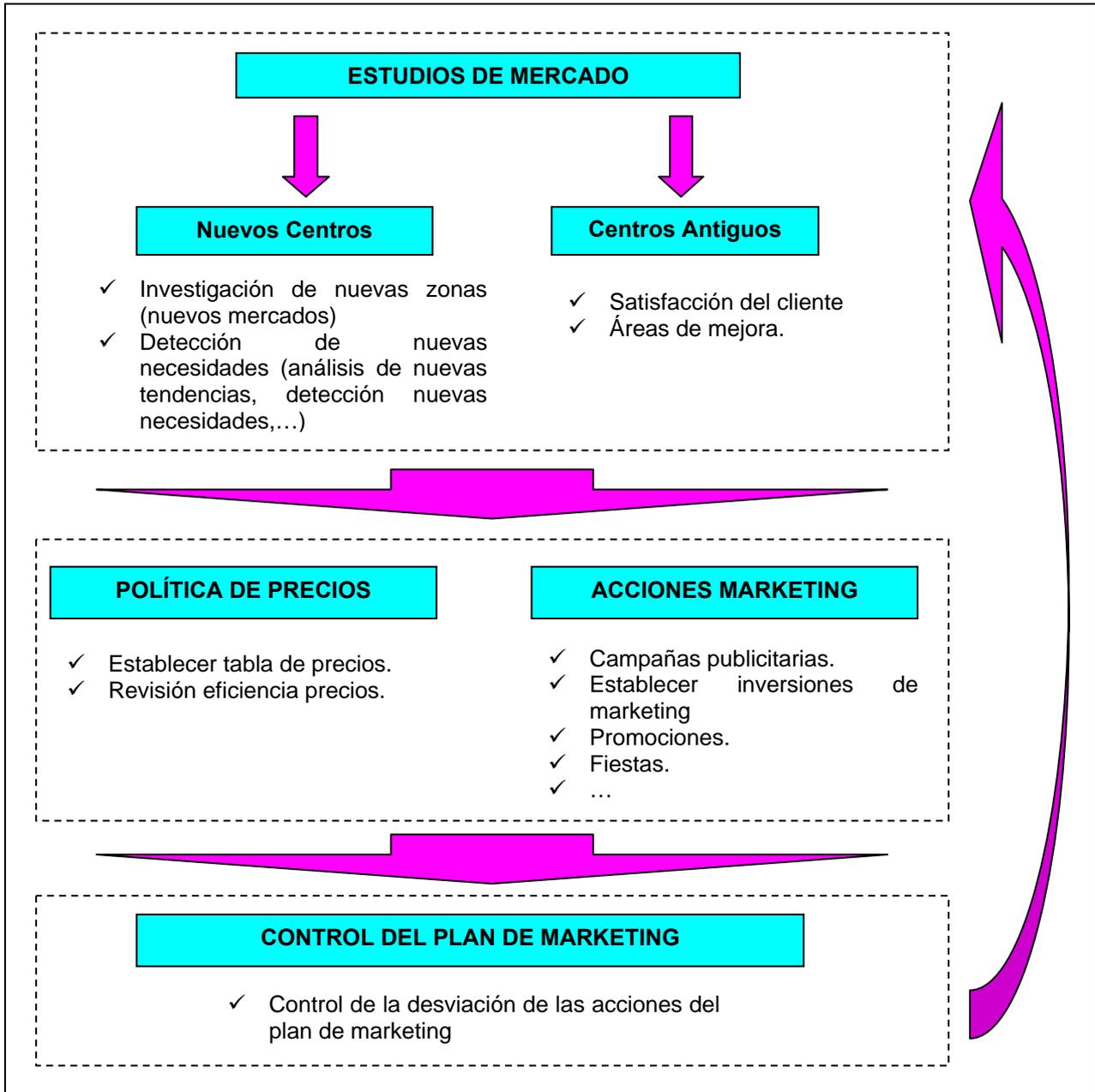


Figura 7.2. Mapa de procesos del área de marketing.



4 OBJETIVOS GENERALES ESTRATÉGICOS

4.1 OBJETIVOS DE PLAN DE MARKETING PARA LOS PRÓXIMOS CINCO AÑOS:

Al ser una empresa en lanzamiento, y un servicio parcialmente novedoso, los **objetivos que se han fijado para este plan de marketing para los siguientes cinco años** son los siguientes:

- **Aprovechar la creciente demanda** por parte de los padres trabajadores de matricular a sus hijos en centros de educación infantil, así como la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral.
- **Ayudar a** solucionar la preocupante situación para los padres de poder **conciliar la vida familiar y laboral**, ofreciendo un servicio educativo para sus hijos adaptado a sus necesidades.
- Aprovechar la también creciente necesidad por parte de las **empresas de mejorar sus políticas sociales** y de incentivos para sus empleados, con el fin de aumentar su satisfacción y productividad, ayudándoles, aconsejándoles y gestionándoles su servicio de guardería interno.
- **Conseguir la mayor cuota de penetración posible** en los dos nichos de mercado anteriormente citados, cumpliendo los objetivos de abrir el número de centros indicados en el cuadro ubicado en nuestros objetivos generales, así como gestionar las guarderías del número de empresas también reflejadas en dicho cuadro.
- A través de una campaña de Marketing de lanzamiento conseguir una **ocupación** de alrededor del **75%** de la capacidad de nuestros centros educativos durante el **primer año**, para llegar al **100%** de ocupación a partir del **segundo año** en adelante.

4.2 PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

En la planificación de nuestra estrategia de marketing se ha tomado la opción de la **diferenciación**. La diferencia se espera sea percibida y valorada por nuestros clientes.

Por lo tanto, el servicio novedoso y de calidad ofertado, será nuestra ventaja competitiva ofrecida. Y para ellos contaremos con los siguientes **elementos**:

- Nuestro servicio o producto (punto 5 de este capítulo).
- Nuestra política de precios y ofertas (punto 6 de este capítulo).
- Nuestro plan de medios y de publicidad (punto 10 de este capítulo).



4.3 POLÍTICA GENERAL

La política general de marketing de **Magic World** es dirigir todos sus esfuerzos a la **creación** de su propia **imagen de marca** y compromiso de ayuda a la conciliación de la vida familiar y laboral, y no sólo la de promocionar la educación infantil como un servicio necesario para los niños/as como hacen sus competidores.

Magic World centrará su esfuerzo de marketing en los trabajadores de las principales áreas de negocio de Madrid y resto de grandes ciudades del país posteriormente, así como, en las principales empresas que están ubicadas en las mismas.

A. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES:

a. **Trabajadores de las empresas situadas en la zona de negocio donde está localizada nuestro centro de educativo:**

➤ **Objetivos:**

- Convencerles de la utilización de nuestro servicio, incidiendo en la calidad e innovación del mismo.
- Llevarles hacia la contratación de un centro de educación infantil de conciliación, como el nuestro, para sus hijos, localizado en los alrededores de su empresa, y totalmente adaptado a sus necesidades, en vez de la típica guardería de barrio.
- Conseguir una gran cercanía a este segmento mediante una presencia en la mayoría de las áreas de negocio de las ciudades donde estemos ubicados.

➤ **¿Cómo?:**

- Manteniendo un contacto cercano al cliente a través de promociones y campañas publicitarias en las zonas empresariales elegidas.
- Información de los principales servicios ofrecidos por **Magic World**, nuestra alta calidad y nuestro compromiso por adaptarnos a esos padres trabajadores y por facilitarles la conciliación de su vida familiar y laboral.

➤ **Mensaje clave:**

- **Magic World** ofrece un **servicio educativo** para los niños/as de **calidad e innovador**, que tiene como finalidad el ayudar a **conciliar la vida** entre la **familia** y el **trabajo** de nuestros clientes.



b. Outsourcing del servicio de guardería a empresas

➤ Objetivos:

- Creación de nuestra imagen de marca, incidiendo en su innovación y calidad.
- Hacer que las empresas se tomen conciencia de los beneficios que puede tener para su empresa contar con un servicio de guardería interno.
- Ser un referente a nivel nacional en la gestión interna de centros de educación infantil en empresas.
- Nuestro servicio hará que los empleados de las compañías que nos contraten tengan un ambiente laboral mucho mejor, gracias a la posibilidad de dejar a sus hijos con nosotros con todas las comodidades que les ofrecemos. Por lo que será una baza más para que esas empresas retengan más tiempo a sus trabajadores.

➤ ¿Cómo?

- Mediante promociones y campañas publicitarias en las áreas de negocios y ferias del trabajo. Información de los procesos que se llevan a cabo en nuestros centros ofreciendo la mayor calidad. *Magic World* tendrá el certificado AENOR ISO 9000.
- Mediante una buena relación con todas las empresas objetivo, especialmente con sus directores generales y departamentos de RRHH.

➤ Mensaje clave:

- *Magic World*, la mejor **ayuda externa para tu empresa** en la misión de ayudar a la conciliación de la vida familiar y laboral de sus trabajadores, al igual que para su satisfacción en la empresa y su retención durante más tiempo.



5 PRODUCTO/SERVICIO

5.1 SERVICIO DE GUARDERÍA EN ÁREA DE NEGOCIOS:

Nuestro **nicho de mercado** serán los trabajadores de las principales áreas de negocios de la ciudad de Madrid. Dentro de la enorme gama de empresas que tienen su sede en las áreas dichas anteriormente, encontramos a: Deloitte, Ernst & Young, PWC, BBVA, Caja Madrid, Capgemini, KPMG, Merrill Lynch., Jonhson & Jonhson, etc....

5.2 SERVICIO DE OUTSOURCING A EMPRESAS:

Se contempla a la vez, la posibilidad de hacer el servicio de outsourcing a grandes empresas. En la actualidad dentro de las medidas de conciliación laboral y familiar existe la de aquellas empresas que se involucran en soluciones de atención a la infancia de modos diferentes, bien con ayudas, sufragando parte de los costes de estos servicios, o bien ofreciendo servicios de escuelas infantiles.

5.3 SERVICIOS QUE SE OFRECEN EN LOS CENTROS:

A. NATACIÓN:

- Dentro del horario de la guardería.
- Para niños de dos a tres años.

B. COMEDOR:

- Servicio opcional.
- Incluye la comida y la merienda.

C. INGLÉS:

- Para los niños de dos a tres años.

D. GRANJA:

- Dentro de la zona de recreo hay una zona de "granja" compuesta por varios maceteros grandes en los que se plantarán distintas verduras y flores.

E. SERVICIO DE WEB CAM:

- A aquellos padres que lo contraten se les proveerá de una contraseña segura por la que podrán acceder a la Web cam del centro a través de cualquier ordenador que tenga conexión a Internet.



F. SERVICIO DE MENSAJERÍA A MÓVILES:

- También opcional.
- Se mantiene informados en tiempo real a los padres de cualquier eventualidad (cómo han comido sus hijos, si han enfermado y por tanto se les ha llevado a la enfermería, recordatorios de reuniones con la directora del centro o con la psicóloga... etc.)

G. SERVICIO DE SEGURIDAD POR RFID:

- Este servicio va incluido en la matrícula.
- El RFID es un método de identificación por radio frecuencia totalmente inocuo para la salud. En nuestro centro lo aplicamos pegando un pequeño transmisor (“lenteja”) a los babis de los niños. En la puerta del centro hay un arco con un lector que identifica si cualquier niño intenta salir del centro y evita así posibles accidentes.
- Además el personal del centro dispondrá de identificadores también por radio frecuencia de manera que solo el personal autorizado pueda entrar en las instalaciones del centro.

6 PRECIO

6.1 TARIFAS

A. NUESTRAS GUARDERÍAS (PRECIO BASE):²³

a. Precio de la matrícula:

Incluye seguro escolar y material escolar: **130€**

b. Tabla de precios mensuales:

Nº DE HORAS	SERVICIO BÁSICO
4 HORAS/DÍA	210 €
8 HORAS/DÍA	340 €
10 HORAS/DÍA	390 €
Hora extra	4,50 €/ hora

Tabla 7.4. Plan de precios para centros propios.

B. GUARDERÍAS EN OUTSOURCING (PRECIO BASE):

a. Precio de la matrícula:

Incluye seguro escolar y material escolar: **130€**

b. Tabla de precios mensuales:

Nº DE HORAS	TODOS LOS SERVICIOS
4 HORAS/DÍA	140 €
8 HORAS/DÍA	210 €
10 HORAS/DÍA	235 €
Hora extra	3 €/ hora

Tabla 7.5. Plan de precios para centros en empresas.

C. SERVICIOS ADICIONALES.

- **Tabla de precios mensuales y anuales:**

TIPO DE SERVICIO	PRECIOS/MES	PRECIOS/AÑO
NATACION	60 €	630,30 €
SERVICIO SMS	5 €	53 €
SERVICIO WEB CAM	15 €	158 €
SERVICIO COMEDOR	57 € (0-1)	599 € (0-1)
	68 € (1-2)	715 € (1-2)
	76 € (2-3)	799 € (2-3)

Tabla 7.6. Plan de precios de los servicios adicionales.

²³ En el Análisis del Sector (Capítulo 3 de este documento) aparece tabla con precios medios de las guarderías privadas dentro de las distintas CCAA del territorio nacional.



Aquellos servicios que en vez de contratarse mensualmente se contrate anualmente tendrá un **descuento de un 4,5 %** con respecto a lo que pagarían se lo pagasen en paquetes menores.

6.2 TIPOS DE PAGO Y OFERTAS

A. CUOTA:

- El pago de las cuotas de la Escuela Infantil se hará efectivo, por los/las padres y madres o tutores, dentro de los **diez primeros días de cada mes**.
- Deberán ingresar en la cuenta corriente nº 0000000000000001 de el BSCH, del 1 al 10 de cada mes.
- Se ofrecerá y se facilitará la posibilidad de **domiciliar el pago** del recibo en nuestra cuenta.
- La falta de pago llevará aparejada la supresión del servicio de enseñanza y manutención, además de la exigibilidad por vía de apremio del importe de las cuotas impagadas.
- El importe de las cuotas se revisarán anualmente antes de comenzar el curso académico.
- Las cantidades a abonar irán en función del número de horas contratadas para su hijo/a en el centro, así como del número de servicios y actividades extras contratadas.
- La no asistencia del niño/a voluntaria o por circunstancias ajenas al centro, no exime a los/las padres y madres o tutores del pago de las cuotas.
- Se deberán abonar un total de 12 pagos al año, uno de ellos en concepto de matrícula al realizarse la inscripción del alumno/a y los 11 restantes en los meses que van de septiembre a julio, ambos inclusive.

B. TICKET DE GUARDERÍA:

Ticket Guardería es un ticket que se utiliza para el pago de los Centros Infantiles. Incluyendo este medio de pago entre nuestros servicios buscamos ayudar a las empresas a que faciliten la conciliación familiar y laboral de sus empleados.

- **Con el ticket, se persigue la consecución de tres metas importantes:**
 - Fomentar el aumento de la natalidad.
 - Ayudar a una mayor inserción de la mujer en el mercado laboral.
 - Aumentar las ayudas para la educación infantil.

La red de Centros afiliados al sistema Ticket Guardería permite a los usuarios (padres) elegir la opción del centro que más se ajuste a sus necesidades de educación y presupuesto o incorporar cualquier centro que ya pudieran estar utilizando.



- Este sistema nos aportará:
 - Regularidad en nuestros ingresos.
 - La posibilidad de reembolso por transferencia bancaria en los 7 días laborables siguientes al depósito del ticket.
 - Fortalecimiento de la imagen del centro por acoger este sistema socialmente aceptado, lo convierte en un centro más flexible y colaborador con el mundo empresarial.
 - Publicidad de nuestro centro de educación infantil a través de una guía de establecimientos afiliados.
 - Y posibilitará en el futuro una mejora a nivel general en el sector de la educación infantil.

6.3 POLÍTICA DE RESERVA DE PLAZA Y MATRÍCULA

El **pago del recibo de reserva de plaza**, que será la mitad de la matrícula, **es obligatorio** para todo aquel niño/a que ha sido admitido en el centro. Una vez efectuado el pago de la reserva de plaza no se devolverá el importe del mismo en caso de renunciar a la plaza.

Por otro lado al inicio de cada curso escolar se pagará la otra mitad de la matrícula que engloba, entre otras cosas, el seguro y material escolar para ese año.

6.4 SITUACIONES ESPECIALES

Cuando una familia tenga una situación especial y tenga interés en utilizar este servicio, lo pondrá en conocimiento de la dirección del Centro con el fin de buscar la solución, en el caso de que fuera posible.

6.5 DEVOLUCIONES DE RECIBOS

Cuando la entidad Financiera que cobra los recibos haga devoluciones de alguno, la secretaría del Centro lo pondrá en conocimiento de las familias. El coste que acarrea la devolución del recibo será por cuenta de la familia, salvo que el error proceda del Centro al efectuar la emisión.

6.6 RECIBOS MAL EMITIDOS

Cuando encuentren alguna irregularidad en el recibo, se agradecerá se pongan en contacto con la Secretaría del centro antes de proceder a su devolución.



7 DISTRIBUCIÓN

En nuestro caso NO APLICA



8 COMERCIALIZACIÓN

En nuestro caso NO APLICA

9 IMAGEN

9.1 NOMBRE ELEGIDO

Hemos elegido para nuestros centros de educación el nombre de **Magic World**, con el lema **“Trabajo y familia mágicamente unidos”**.

La elección del nombre no ha sido arbitraria. Queríamos un nombre en inglés para acentuar nuestra diferenciación de las guarderías tradicionales o de barrio, ya que en muchos casos nuestras empresas clientes serán internacionales.

Creemos que en nuestros centros los niños van a encontrarse con un lugar mágico donde podrán desarrollar al máximo sus capacidades y aptitudes. Siempre dentro del mejor ambiente.

Además tiene la otra vertiente que concierne a los padres: crearán cosa de magia poder conciliar su vida familiar y laboral con tantas facilidades; de ahí la elección de nuestro lema.

9.2 LOGO

Pirámide en la que se reflejan la misión y visión de la empresa junto con el tono y código (cómo se describiría a la empresa si fuera una persona), los atributos y los productos que tenemos.

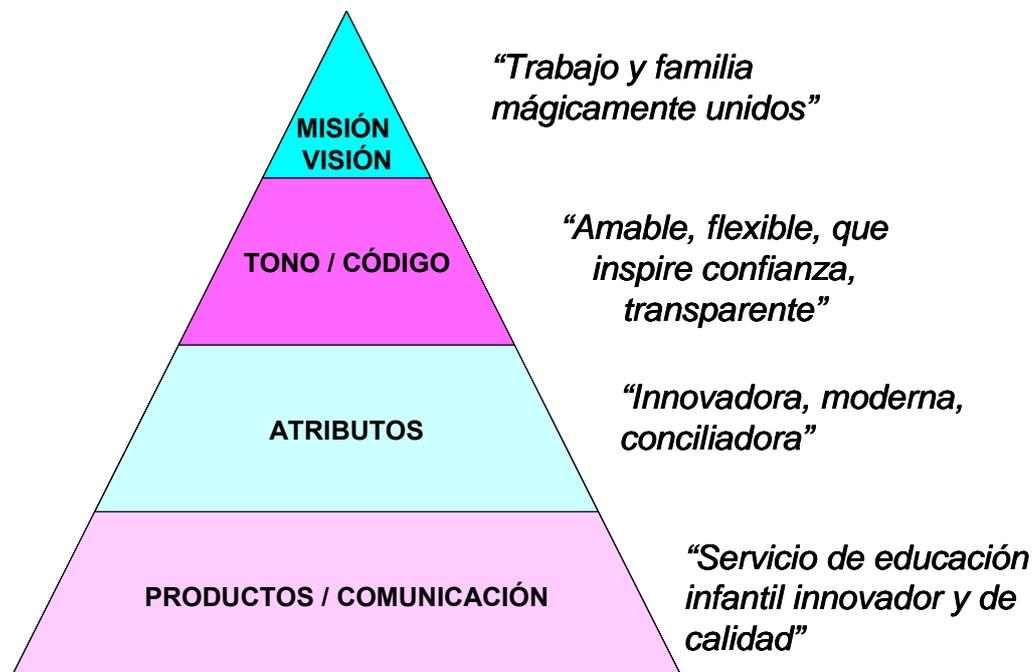


Figura 7.3. Pirámide de la imagen de marca.



El logo es un bebé sobre una bola del mundo con el nombre de la empresa sobre ella. Hemos elegido esta simbología para aunar la palabra “World” con la bola del mundo. Por otro lado reflejamos que es un centro de educación infantil poniendo la figura del bebé.

Respecto a la **elección de colores**, son tres:

- Blanco porque se asocia a la luz, la bondad, la pureza, la inocencia y tiene connotaciones positivas.
- Rosa: la variedad de tonos alrededor del rosa reflejan feminidad y juventud, valores apreciados en un lugar donde van a cuidar a niños.
- Azul: se asocia con estabilidad y profundidad. Representa lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia, fe y verdad. Todo ello valores asociados con nuestra firma.

10 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

10.1 PUBLICIDAD Y PLAN DE MEDIOS

La promoción que se va a desarrollar para el lanzamiento de nuestra empresa se compone de un conjunto de acciones que desde el primer año contemplan principalmente la **publicidad y el marketing directo**.

Profundizar en las Relaciones Públicas y en la Campañas de Fidelización, se irán desarrollando a medida que aumente la notoriedad de nuestros centros.

10.2 FIESTA DE INAUGURACIÓN

Antes de cada nueva apertura de un centro infantil en una determinada zona de negocios se organizará un acto de inauguración, que se habrá publicitado con un mes de anterioridad a la fecha de apertura para ir creando un clima de expectación, y al cual estará invitadas todas las empresas y trabajadores de la zona.

Además se contratarán a un grupo de animadores payasos de la empresa Abrakadabra, con el objetivo de captar la mayor atención posible entre los trabajadores de la zona.

Será una acción única y puntual.



(a)



(b)

Figuras 7.4. Distintas actividades organizadas por la empresa de eventos Abrakalabra

10.3 BUZONEO

Se llevará a cabo a través **dípticos** (cuartillas) **publicitarios** introducidos en los buzones de todas las empresas de la zona, así como los pueblos y urbanizaciones de los alrededores donde de pudieran alojar posibles clientes potenciales. Así mismo se hará en clínicas de maternidad y hospitales.

El objetivo de dicha campaña sería iniciarlo con una antelación de alrededor de seis meses antes de la fecha de apertura del centro como campaña de lanzamiento. Una vez realizada dicha



campana se analizará si es rentable ó no continuar con la misma durante otras épocas del año o en la apertura de los siguientes centros.

Con el fin de ahorrar costes el propio equipo directivo se encargará personalmente de la realización mecánica del trabajo.

Un ejemplo de las cuartillas que se repartirán es:²⁴



Figura 7.5. Ejemplo de la cuartilla de publicidad del centro propio

10.4 INSERCIONES PUBLICITARIAS

Se harán una serie de anuncios en determinados periódicos y revistas relacionados con el ámbito empresarial y laboral (Expansión, Cinco Días, AE, etc...), así como en determinados periódicos (quincenales) y revistas locales de la zona de Alcobendas (mensuales), en el caso de nuestro primer centro, en las revistas internas de las empresas ubicadas en nuestro área de negocios y finalmente en revistas para padres (Crecer feliz, Mi bebé y yo...etc.)

La presencia será de un cuarto, una vez al mes (revistas mensuales), durante los tres meses anteriores a nuestra apertura.

Además se ha seleccionado la revista Pláacet, que cuenta con una publicación mensual controlada de 35.000 ejemplares según OJD distribuidos gratuitamente en el noroeste de Madrid. En

²⁴ Para ver la cuartilla en tamaño mayor, mirar Anexo 14.

esta revista publicaríamos un publi-reportaje para el primer mes y los siguientes seis meses un módulo de 43x120 mm.



Figura 7.6. Ejemplar de la revista Pláacet

En este caso las inserciones previstas serán de cuatro publicaciones semanales durante los cinco meses previos a la inauguración de nuestro primer centro, y dos durante el año posterior a dicha inauguración. Se hará de la siguiente forma:

Faldón de pie de página de 55 x 180 mm., durante el tiempo anterior a nuestra apertura.

Módulo de 43 x 120 mm., en la sección “PequePláacet” durante el año posterior.

10.5 NOTAS DE PRENSA

En aquellos periódicos y revistas en los cuáles se insertarán nuestros anuncios, como en otras revistas orientadas a los padres y al mundo empresarial, se buscará la forma de que se publiquen notas de prensa de carácter informativo y sin coste alguno. El nombre de algunas de revistas referidas anteriormente son: Crecer feliz, Mi bebé y yo, Ser padres, etc.

Como acción concreta y particular, días antes del evento o fiesta de inauguración se enviarán notas de prensa a los diferentes medios, con el fin de atraer su atención y cobertura.

10.6 PROMOCIÓN EN LA RED

Se llevará a cabo la creación de una propia Web (www.magicworld.com), con la que además se habilitará una comunicación con nuestros clientes (padres y empresas). En ella podrán participar con sus opiniones, contratar nuestros servicios, ojear nuestros precios y ofertas..., lo que nos permitirá mejorar nuestro servicio día a día.

Se llevará a cabo una inscripción en los principales servidores para poder ser encontrados cuando alguien demande nuestro servicio. (QDQ, Páginas amarillas, Google, etc....).

La empresa WebsDirect ha realizado un estudio sobre la viabilidad de esta solución publicitaria.²⁵

En cuanto a nuestra publicidad en los buscadores, lo haremos a través de la campaña de publicidad Top 5 Global²⁶. Contratando la campaña se pueden establecer hasta diez criterios de búsqueda y así podremos llegar a los usuarios en el preciso momento en que éstos busquen nuestro

²⁵ En el Anexo 15 se encuentra mas información tanto sobre la compañía WebsDirect como sobre el estudio preliminar que han realizado para *Magic World*.

²⁶ En el Anexo 16 se dan mas detalles sobre la campaña “Top 5 Global”



servicio. De esta manera, obtendremos visitantes y clientes segmentados. El coste de este servicio es un precio cerrado por mes, con independencia del número de visitas que haya. El coste de este servicio 2.280 € anuales.

Finalmente se estudiará la posibilidad de hacer publicidad de nuestro centro en determinadas páginas Web que se consideren interesantes para nuestra empresa. (www.somopadres.com, www.aulainfantil.com , www.escuelainfantil.com, etc.)

10.7 FERIAS Y ACTOS PÚBLICOS

Intentaremos estar presentes en todas las ferias empresariales posibles y en las cuáles estén presentes nuestras empresas y clientes potenciales, para hacerles llegar las bondades de nuestro servicio.

Nuestra presencia en dichos acontecimientos será a través de un stand o mediante la entrega de simples cuartillas publicitarias en las mismas.

10.8 PATROCINIO ACTIVIDADES DEPORTIVAS

Patrocinamos equipos deportivos infantiles y juveniles locales. De esta manera nos integramos con el entorno y conseguimos presencia en actos a los que previsiblemente acudirá parte de nuestro público objetivo.



10.9 TIME LINE

Suponiendo que nuestro primer centro se inaugurará el uno de septiembre nuestro time-line (para el primer año) de acciones comerciales se organizará de la siguiente manera:

Actuación publicitaria	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Buzoneo							
Periódicos locales y Revistas especializadas							
Promoción en la Red (Web...)							
Fiesta de inauguración							
Ferias y actos públicos							

Tabla 7.7. Time-line de las acciones comerciales del primer año.



10.10 PROMOCIONES

En nuestro caso NO APLICAN porque no tenemos intermediarios.

11 MIX DE COSTES DE MARKETING

Para el plan de medios que vamos a llevar a cabo se ha confeccionado un presupuesto que posteriormente se incluirá en el plan financiero, y que cuenta con las siguientes partidas:

ACCIÓN	COSTE MONETARIO	
Fiesta de inauguración	3.500 €	Incluye el servicio de animación de la fiesta a cargo de la empresa de eventos Abrakalabra.
Buzoneo	0 €	Porque lo realizan los socios.
Inserciones Publicitarias	14.650€	Placet: 1.500€ (publi-reportaje un mes) + 850€ (módulo 43x120 durante 6 meses) Revistas para padres: 3.800€ (1/4 durante un mes)* 3 meses = 11.400 € Periódicos locales: 6 meses = 900€ (quincenales)
Promociones en la Red	1.000 € 2.280 €	Página Web incluida en la tarifa elegida con Telefónica. Campaña de publicidad Top 5 Global
Impresión material de imprenta	1.800€	Dípticos: 600€ Tarjetones: 550€ Sobres: 150€ Cartas: 500€
Ferias y Actos Públicos	3 m2 = 2.400 €	800 €/ m2
Patrocinio actividades deportivas	2.930 €	Patrocinio de actividades deportivas locales.
Imprevistos	3.000 €	
TOTAL GASTOS	32.560€	

Tabla 7.8. Presupuesto de gastos de marketing del primer año.



12 RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.

En nuestro caso NO APLICAN porque no tenemos departamento de marketing.



13 CONTROL DEL PLAN DE MARKETING.

Se realizará un control de nuestro plan comercial de carácter mensual para controlar cualquier desviación que se pueda producir, estudiando las diferentes alternativas a tomar para corregir un posible fallo en nuestro plan, y así poder conseguir los objetivos fijados.

Si por diversos motivos la situación (grandes cambios en el mercado, errónea valoración y/o realización de la estrategia y del mix de marketing etc....) no permitiera corregir las desviaciones producidas podría llegarse a la situación de definir un nuevo plan.

8. PLAN DE RRHH



1 EQUIPO DIRECTIVO Y SOCIOS

El **consejo de administración** de *Magic World* estará compuesto por los cuatro socios del negocio, que serán accionistas a partes iguales (25% cada uno) y participarán asumiendo de igual manera el riesgo que conlleva un negocio de este tipo.

De entre los cuatro socios del negocio, tres son economistas y uno ingeniero aeronáutico, habiendo realizado los cuatro un MBA Full Time en la Escuela de Organización Industrial (EOI) en el curso 2005/2006.

En cualquier caso, todos los componentes del consejo de administración tienen varias experiencias laborales en sectores como el asegurador, financiero, jurídico fiscal y aeroportuario.

Socios de la Entidad	% Participación
Mónica García	25%
Leonor Jarava	25%
Joan Ramón Matas	25%
Lorenzo Viñas	25%
TOTAL	100%

Tabla 8.1. Distribución accionarial.

2 ORGANIGRAMA Y NECESIDADES DEL PERSONAL

2.1 ORGANIZACIÓN DE MAGIC WORLD:

El organigrama del centro de educación infantil *Magic World* aparece en la figura 8.1, y refleja la distribución de funciones dentro de la organización, si bien algunas de ellas, debido a la reducida dimensión de la empresa, serán desempeñadas a la vez por una misma persona.

En los primeros años de la empresa, al tener unos pocos centros de educación infantil (el primer año sólo se tiene un C.E.I.) la estructura de la empresa será idéntica a la de un centro por sí sólo. Sin embargo, a medida que se vayan abriendo más centros y la complejidad de la estructura del grupo aumente, se tendrá que poder establecer un organigrama para todo el grupo, con el fin de dar cuerpo y homogeneidad al desarrollo del grupo.

A. ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL CON EL QUE SE PRETENDE EMPEZAR EL NEGOCIO:

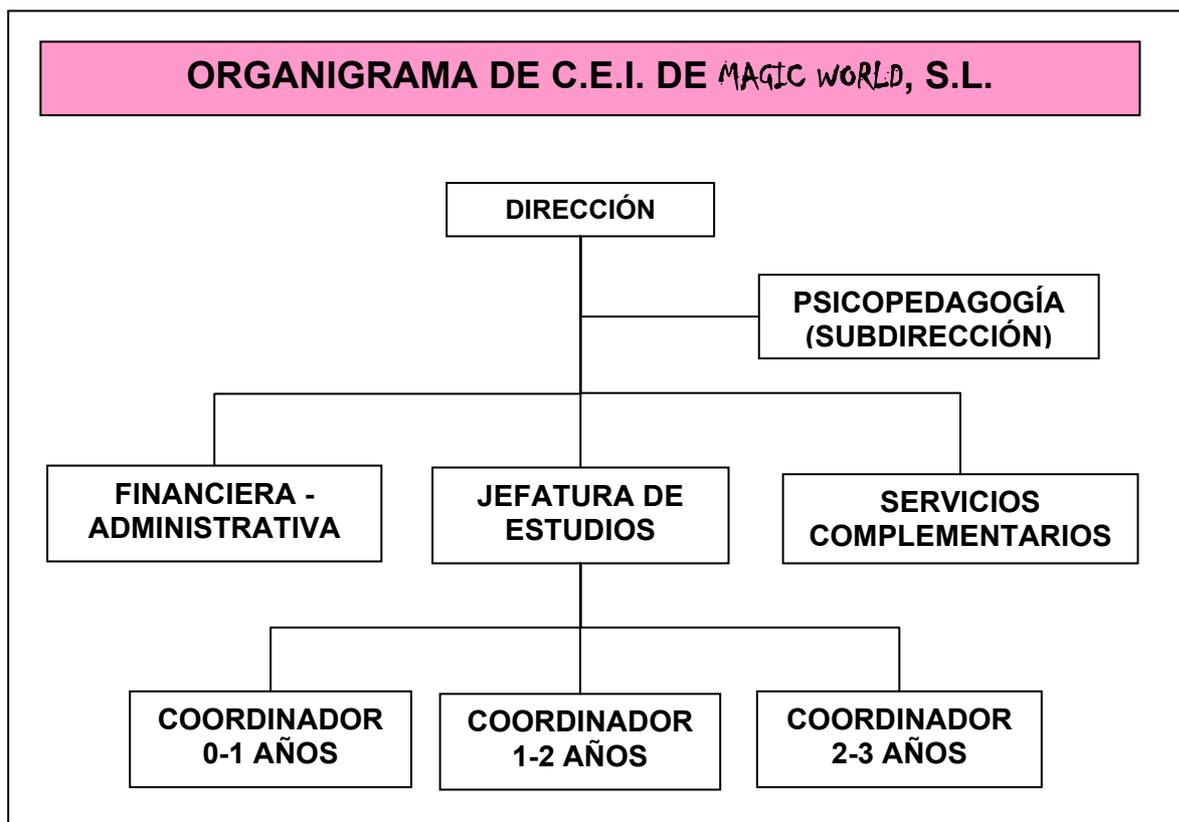


Figura 8.1. Organigrama de un centro propio.



B. FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA:

➤ **Dirección:**

Responsable de la coordinación general del centro, las relaciones con el resto de grupo, el establecimiento de los objetivos, la orientación de la organización del centro para la consecución de los mismos así como las labores de promoción del centro. Las relaciones institucionales son también responsabilidad de la dirección, poniendo especial atención a las relaciones con empresas del entorno del centro de educación infantil, en el caso de que el centro sea propio, o con la empresa que contrata nuestros servicios de educación infantil.

➤ **Psicopedagogía:**

Responsable de dar la orientación desde el punto de vista de la psicopedagogía a todas las actividades académicas del centro a modo de staff técnico para la dirección. El psicopedagogo/a, a modo de subdirección, asumirá las funciones de dirección en periodos de ausencia del director/a.

➤ **Financiera – administrativa:**

Responsable de la relación con los bancos, asesoría jurídica (laboral y fiscal), administración general del centro.

➤ **Servicios complementarios:**

Responsable de la coordinación de todos los servicios auxiliares del centro: limpieza, asistencia sanitaria, mantenimiento y cocina.

➤ **Jefatura de estudios:**

Responsable de todas las actividades académicas del centro: planificación del curso, marcar las directrices a los coordinadores de cada etapa y cualquier otro asunto que esté relacionado con la organización académica. El jefe/a de estudios tendrá a su cargo a los coordinadores de etapa (0-1 años, 1-2 años, 2-3 años) los cuales serán los encargados de que se ejecuten de manera homogénea las directrices académicas que se marcan desde jefatura de estudios.

C. ORGANIGRAMA **MAGIC WORLD** COMO GRUPO:

Una vez visto como es el organigrama de uno de los centros, se presenta el que tendría la empresa **Magic World** en el momento en el que la complejidad del negocio, debido a la apertura de más centros, obligará a tener una estructura más profesional del grupo.

ORGANIGRAMA DE MAGIC WORLD, S.L. (grupo de centros)

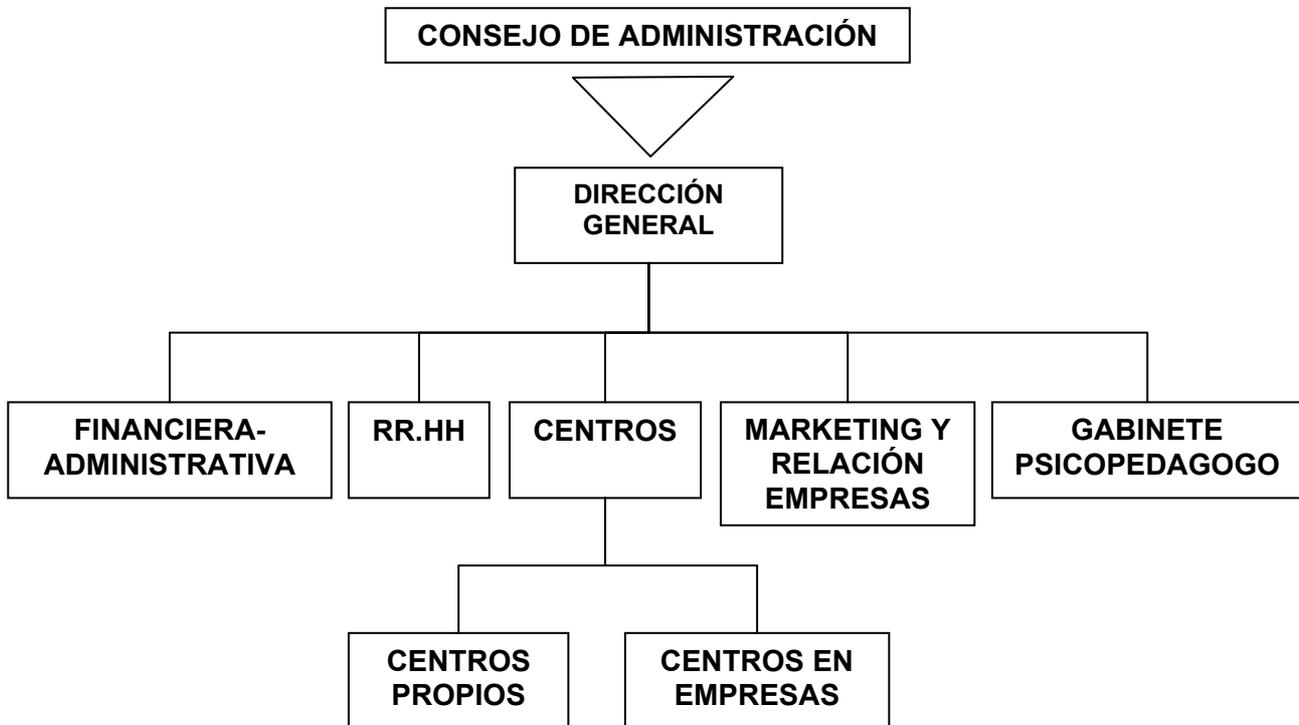


Figura 8.2. Organigrama del grupo de centros.

El organigrama anterior (ver figura 8.2) refleja la organización que pretende tener el negocio a medida que éste vaya incrementando su complejidad. En el primer año, al tener un solo centro la estructura, puede ser algo diferente y alguna de las funciones serán llevadas a cabo, simultáneamente, por una misma persona. Concretamente, el primer año el organigrama del negocio se parecerá más a la estructura de los centros propios que se presentará más adelante.

➤ **Dirección General:**

Es la que, en último término, reportará, periódicamente, al consejo de administración sobre la evolución del negocio. Será el encargado de marcar los objetivos de acuerdo con las estrategias aprobadas junto con el consejo de administración y encaminar todas las decisiones de la organización hacia la consecución de los mismos.

Por debajo de la dirección general, se encuentran cinco áreas, cuyos directores, junto con el director general, conforman el cuadro directivo del grupo.



➤ **Financiera – administrativa:**

Responsable de todas las funciones de búsqueda de financiación, liquidez y supervisión de tareas de administrativas del grupo. Su responsable máximo será el director financiero y su estructura variará según las necesidades y complejidad del grupo.

➤ **Recursos Humanos:**

Responsable de todas las tareas de selección de personal (sólo las primeras etapas de la selección ya que las últimas serán realizadas por el director o jefe de estudios de cada centro), de la formación del mismo y establece las políticas salariales.

➤ **Centros:**

Responsable del funcionamiento de los centros. Marca las políticas educativas de todos ellos, homogeneizando sus proyectos educativos bajo una misma visión del grupo. También es el responsable del estudio de su localización. Esta función se divide en dos, Centros propios y centros en empresas, ya que se trata de dos áreas de negocio bien diferenciadas del grupo. No obstante, se quiere dar una uniformidad a la manera de desarrollar la actividad docente en todos los centros del grupo, ya sea propio o en empresa, y por ello ambas ramas se encuentran bajo un mismo director de centros. Los comités de centros estarán formados por cada uno de los directores de los centros.

➤ **Marketing y Relación de empresas:**

Responsable de todas las tareas de marketing, publicidad, promoción y relaciones públicas del grupo. Asimismo, esta área es la responsable de las relaciones con las empresas, tanto en la faceta de encontrar nuevas empresas interesadas en tener un servicio de centro de educación infantil en sus propias instalaciones como la de conseguir acuerdos con empresas para que entre los beneficios sociales para sus empleados se incluyan ayudas para los empleados cuyos hijos vayan a nuestros centros.

➤ **Gabinete Psicopedagogo:**

Responsable de coordinación de todos los temas relacionados con psicopedagogía infantil del grupo. Es el responsable de marcar todas las directrices en los proyectos educativos de los centros, en coordinación con el psicopedagogo de cada centro.

2.2 NECESIDADES DEL PERSONAL

Las necesidades de personal a lo largo de los cinco primeros años del negocio estarán en función de la proyección de inversiones que figura en el plan financiero, capítulo nueve de este documento,

**Cursos 2007/08 y 2008/09 y 2009/10**

	C. Propios	C. empresas	Total
Director	1	-	1
Psicopedagogo ²⁷	1	-	1
Maestro de educación infantil ²⁸	5	-	5
Educador infantil ²⁹	10	-	10
Personal limpieza	1	-	1
Enfermería	2	-	2
Administrativa	1	-	1

Cursos 2010/11 y 2011/12

	C. Propios	C. empresas	Total
Director	1	1	2
Psicopedagogo	1	1	2
Maestro de educación infantil	5	5	10
Educador infantil	10	10	20
Personal limpieza	1	0	1
Enfermería	2	2	4
Administrativa	1	1	1

Tabla 8.2. Planificación del nº y tipo de empleados a lo largo de los 5 primeros años.

²⁷ En principio, asumirá las funciones de jefatura de estudios.

²⁸ Tres de ellos serán designados como coordinadores de área.

²⁹ Se buscará que uno o dos de los puericultores tenga conocimientos de cocina y el título de manipulador de alimentos. En caso de no encontrarlos, se formará a dos de ellos para que puedan acceder a dicho título.



3 PLANTILLA Y PERFILES (DEFINICIÓN DE PUESTOS)

3.1 GENERALIDADES

El personal del centro se divide entre docente y no docente.

Dentro del personal docente están englobados el director del centro, el psicopedagogo, los maestros de educación infantil y los educadores infantiles.

Dentro del no docente se incluye un enfermero/a y el personal de limpieza.

También se definirán puestos, como por ejemplo el de cocinero, que serán desarrollados por personas que desempeñarán, al mismo tiempo, otras funciones del negocio.

Como ya se dijo en el Plan de Operaciones, el horario del centro será de manera general de 6:30 de la mañana a 21:30 de la noche, aunque los niños vendrán en tres turnos: de 6.30 a 16.00, de 14.00 a 21.30 y el completo que engloba todo el día.

3.2 COMPETENCIAS

A. COMPETENCIAS QUE DEBE PRESENTAR EL PERSONAL

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVELES
Adaptabilidad y flexibilidad	Capacidad para modificar la propia conducta y alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el entorno.	<u>Mínima</u> : conducta estereotipada y rutinaria sin capacidad de cambio fácil. <u>Normal</u> : Se reconsidera la nueva situación y se transforman algunos procesos elementales que permiten mejorar levemente la ejecución. <u>Alta</u> : Se reestructura el entorno y maneras de trabajar consiguiendo resultados significativos en tareas, cantidad y calidad. <u>Máxima</u> : Capacidad de análisis profundo de la nueva situación, rápida adaptación al nuevo escenario.
Análisis de problemas	Capacidad para identificar problemas, reconocer información significativa, buscar y coordinar datos relevantes y diagnosticar posibles causas.	<u>Mínimo</u> : capacidad para plantear problemas pero no de resolverlos solo. <u>Normal</u> : Capacidad para plantear el problema e iniciar resolución pero no de llevarla a buen fin. <u>Alto</u> : Capacidad para plantear el problema e iniciar búsqueda de datos pero el análisis de los mismos no es certero al 100% por falta de un modelo claro de pensamiento. <u>Máximo</u> : Se llega hasta la correcta resolución del problema.



COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	NIVELES
Decisión	Capacidad para analizar diferentes cursos o posibilidades de acción en base al estudio concienzudo de datos, sabiendo aceptar las consecuencias derivadas de la acción.	<p>Mínimo: análisis algo defectuoso de las opciones, se retarda la toma de decisiones. Se asume el riesgo.</p> <p>Normal: análisis adecuado de las situaciones normales y toma de decisiones a tiempo aunque en ocasiones puede no analizar suficientemente.</p> <p>Alta: cuidado análisis de problemas, intuición. Se acepta un alto riesgo.</p> <p>Máxima: lo mismo que lo anterior pero la aceptación de riesgo es ilimitada.</p>
Liderazgo de grupos y personas	Capacidad de conducir y guiar un grupo de personas a la consecución de unos objetivos consiguiendo eficacia e integración grupal además de dirigir y aconsejar a los miembros en el desempeño del trabajo.	<p>Mínimo: se marcan objetivos con precisión pero hay ineficacias y descoordinación. Solo hay comprensión de los problemas en el equipo sin solucionarlos.</p> <p>Normal: se alcanzan los objetivos sin graves problemas. Se orienta a los miembros del equipo hacia la resolución de problemas.</p> <p>Alta: consecución de los objetivos de manera eficiente y con el equipo motivado y entusiasmado, proporcionando a cada miembro del equipo de los recursos necesarios para realizar su trabajo.</p> <p>Máxima: consecución de los objetivos con problemas mínimos y total integración, motivación y participación de todos los miembros del equipo.</p>
Orientación al cliente	Capacidad para demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas del cliente con sincera predisposición de ayudarlo poniendo en marcha las mejores capacidades y recursos.	<p>Mínima: se escuchan las demandas del cliente y se ponen en conocimiento de la dirección.</p> <p>Normal: se escucha al cliente y se ponen en marcha acciones para ayudarlo pero cuando no esté presente se pueden olvidar.</p> <p>Alta: se estructuran unos pasos coherentes para dar solución a los problemas del cliente.</p> <p>Máxima: se trata de comprender en profundidad las necesidades del cliente y se resuelven con una comunicación constante con el mismo.</p>
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	<p>Mínimo: definición clara de metas aunque hay descoordinación y falta de manejo adecuado de recursos.</p> <p>Normal: clasificación de las prioridades y programación adecuada en general con uso equitativo de los recursos y sin grandes problemas.</p> <p>Alta: cálculo previo de los recursos disponibles en función de las prioridades.</p> <p>Máxima: lo anterior pero gracias a la experiencia escasos fallos.</p>

Tabla 8.3. Definición de competencias.

B. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS Y NIVELES DE CADA UNA DE ELLAS:

PUESTO	COMPETENCIAS	NIVEL
Director	Adaptabilidad y flexibilidad	**** ³⁰
	Análisis de problemas	****
	Comunicación	***
	Decisión	***
	Liderazgo de grupos y personas	****
	Orientación al cliente	***
	Planificación y organización	****
Psicopedagoga	Adaptabilidad y flexibilidad	***
	Análisis de problemas	****
	Comunicación	***
	Decisión	***
Maestros educación infantil	Adaptabilidad y flexibilidad	***
	Análisis de problemas	**
	Comunicación	***
	Decisión	***
Educadores Infantiles	Adaptabilidad y flexibilidad	***
	Análisis de problemas	**
	Comunicación	**
	Decisión	**
Enfermera	Adaptabilidad y flexibilidad	****
	Análisis de problemas	****
	Comunicación	***
	Decisión	***
Personal de limpieza	Análisis de problemas	*
	Planificación y organización	*
Cocinera ³¹	Adaptabilidad y flexibilidad	**
	Análisis de problemas	**
	Planificación y organización	**
Auxiliar administrativa	Análisis de problemas	**
	Comunicación	**
	Decisión	**
	Orientación al cliente	***
	Planificación y organización	***
Médico ³²	Adaptabilidad y flexibilidad	****
	Análisis de problemas	****
	Comunicación	***
	Decisión	****

Tabla 8.4. Niveles de competencias de cada puesto.

³⁰ **** Máxima; *** Alta; ** Normal; * Mínima

³¹ No se tendrá una persona exclusivamente para esta función sino que será desarrollada bien por una de las educadoras infantiles o por personal de limpieza debidamente capacitado.

³² Será un profesional independiente que vendrá cuando se le necesite.



3.3 TAREAS Y FORMACIÓN

A. PERSONAL NO DOCENTE

a. **Auxiliar Administrativa**

Es la persona que se encargará de realizar todas aquellas funciones administrativas derivadas de la gestión de la escuela.

- Preparación de certificaciones de control de pagos de recibos.
- Emisión de recibos.
- Envíos y recepción de fax.
- Llevar al día los archivos.
- Realizar fotocopias.
- Atender al teléfono.
- Redacción de documentos (cartas, certificados,...).
- Redacción de cuadrantes de nóminas.
- Transferencias.
- Contabilidad.
- Valoración de la documentación entregada por los padres a la hora de matricular.

Ha de tener una titulación acorde: FP II en administrativo o similar. Se apreciará experiencia en puestos similares pero no será imprescindible.

b. **Enfermera**

Es la persona encargada de velar por el bienestar físico-psíquico y social del niño. Por lo tanto, debe ser una persona con conocimientos específicos sobre puericultura, nutrición y sanitarios.

Sus funciones se dividen en cuatro grandes áreas:

- Alimentación:
 - Supervisa la llegada de los alimentos al centro, así como su proceso de elaboración y manipulación hasta la llegada a la mesa.
 - Recoge muestras de cada comida y cata de las mismas con el fin de mejorar la calidad y sugerir variaciones.
 - Realizar la lista de pedidos (lunes y miércoles) y poner al día la despensa.
- Salud:
 - Es la persona encargada de llevar al día el expediente sanitario de cada niño, donde se recoge:
 - Cuestionario inicial sobre los alumnos realizado por los padres.



- Certificado médico.
- Cartilla de vacunaciones.
- Posibles alergias.
- Hoja del parto + alta de la madre.
- Grupo sanguíneo.
- Cartilla de la SS.
- Altas y bajas de los alumnos.
- Se encargará de recibir y dar información a las familias sobre todo lo relacionado con la nutrición, salud e higiene.
- Será la responsable de suministrar medicamentos en el centro (siempre con receta médica) y aquellos tratamientos y medidas ante las alergias.
- Encargada de la atención directa en caso de caídas, incidentes o cuando enferman en el centro y cuando fuera necesario, acompañarlos al centro de salud.
- Colaborará en las revisiones periódicas con el médico de la escuela.
- Será la responsable del botiquín.

- Higiene.
 - Revisará a los alumnos para prevenir contagio por parásitos o falta de higiene.
 - Ante problemas de higiene en los niños será la encargada de dar las oportunas indicaciones a las familias.
 - Supervisar el estado de las instalaciones del centro.
 - Controlará las dietas de los niños en situaciones específicas.
 - Será la encargada de que todo el personal cumpla las normas higiénicas en la manipulación de alimentos, en las instalaciones y en el trato con los niños.

- Centro
 - Recibirá y despedirá a los niños y padres.
 - Comprobará la asistencia diaria.
 - Realizará la lista de los pedidos de alimentación y la del resto de los artículos de limpieza.
 - Supervisará las instalaciones para evitar riesgos.
 - Apoyo puntual en determinadas situaciones extraordinarias del centro (ej: bajas laborales).

Ha de ser diplomada en enfermería. La experiencia se valorará pero no es imprescindible ya que durante sus estudios universitarios habrá realizado prácticas.



c. Cocinera

No dispondremos de un puesto específico de cocinero, sino que será desarrollado por uno o varios de los educadores infantiles.

Sus tareas serán:

- Transformar, controlar y distribuir los alimentos prescritos en el menú.
- Será el encargado/a de adoptar las medidas necesarias de higiene, seguridad y control sobre los alimentos y su distribución.
- Supervisará e informará de los víveres necesarios para elaborar el menú.
- Encargado/a de mantener en perfecto estado de limpieza, orden, seguridad e higiene los utensilios de cocina, maquinaria y dependencias.

En este caso se valorará la experiencia en puesto similar. Las educadoras y resto del personal que realiza estas tareas, tendrán que tener el título de manipulador de alimentos en vigor, según el Real Decreto 202/2000:

Real Decreto 202/2000 de 11 de febrero, por el que se establecen las normas relativas a los manipuladores de alimentos

Artículo 2

1. Manipuladores de alimentos: todas aquellas personas que, por su actividad laboral, tienen contacto directo con los alimentos durante la preparación, fabricación, transformación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, venta, suministro y servicio.

3. Manipuladores de mayor riesgo: los manipuladores de alimentos, cuyas prácticas de manipulación pueden ser determinantes en relación con la seguridad y salubridad de los alimentos.

Se considerarán manipuladores de mayor riesgo, los dedicados a las siguientes actividades:

- a) Elaboración y manipulación de comidas preparadas para venta, suministro y servicio directo al consumidor o a colectividades.
- b) Aquellas otras que puedan calificarse como de mayor riesgo, por la autoridad competente, según datos epidemiológicos, científicos o técnicos.

d. Personal de limpieza

- Mantener el centro en óptimas condiciones de limpieza, seguridad e higiene. Adoptar las medidas necesarias para conseguirlo.
- Supervisar e informar de los productos y materiales necesarios para la limpieza e higiene de cada zona de trabajo.

e. Médico

- Se encargará de llevar a cabo una labor de medicina preventiva.
- Serán estrictos con la documentación sanitaria a aportar por los padres
- Exploración de los niños: De forma rutinaria y de manera puntual (por petición de padres o escuela).
- Reuniones puntuales con los padres (a veces de forma conjunta con el psicólogo): a petición del médico o de los padres.
- Elaborando circulares informativas sobre temas de trascendencia higiénico-sanitaria.

Ha de ser licenciado en medicina con especialidad en pediatría.



B. PERSONAL DOCENTE

a. **Director/a**

- Será la persona encargada de la planificación, organización y coordinación y seguridad de todas las áreas de actividad así como de las personas (RRHH, niños y familias) de la escuela.
- Sus funciones tienen dos vertientes:
 - Encaminadas a la acción organizativa, educativa y de seguridad de los integrantes del centro.
 - Será el responsable de horizontalizar la información entre todos los miembros que forman la comunidad educativa.
- Será el/la principal responsable de la implantación del plan de calidad en nuestro centro.
- Sus tareas se engloban en coordinación, pedagógicas, de gestión, sanitarias y de relación con las familias.

Ha de ser diplomada en magisterio, con especialidad en educación infantil. Debe tener conocimientos de gestión y es imprescindible experiencia en puestos similares.

b. **Educadores/as**

- Son las personas que se encargan de potenciar un desarrollo integral en el niño, siendo junto con las familias, las personas más importantes de la vida del menor. Es el responsable de acompañar al niño en su proceso de crecimiento en el período de 0 a 3 años.
- Asimismo deben estar alerta ante posibles situaciones de riesgo o carencias que se le detecten al menor, con el fin de proporcionar los medios para subsanarlos. Es por tanto el responsable de acompañar, escuchar y atender las necesidades del grupo de alumnos que tiene asignado.
- Sus funciones serán:
 - Atender las necesidades básicas de seguridad, afecto, educación, alimentación, higiene y salud de los niños.
 - Encargados/as de tomar las medidas necesarias para lograr el desarrollo de los alumnos.
 - Por lo tanto tiene funciones pedagógicas, psicológicas, de relación con las familias e higiénico-sanitarias.

Han de ser diplomados en educación infantil o con módulo en FP de puericultura. Se valorará experiencia en puesto similar.



c. Psicóloga - Psicopedagoga

Su labor será fundamentalmente preventiva en los aspectos educativos, sociales y del cuidado de la salud. Además se encargará de asesorar al personal de la escuela sobre los distintos aspectos psicopedagógicos derivados del funcionamiento del centro, con el fin de desarrollar la calidad educativa del centro.

Sus funciones generales serán:

- Establecer las bases del Plan de adaptación en consenso con las distintas partes: educadores, padres y niños. Esto consiste en una carta de compromiso entre ambas partes y se realizará para evaluar las diferencias individuales y realizar las modificaciones necesarias para la mejor adaptación del niño al centro.
- Asesoramiento de padres y educadores para que puedan estimular el desarrollo de los niños.
- Creación y difusión de materiales psicopedagógicos de utilidad para padres y educadores.
- Asesorar a padres y educadores en áreas como desarrollo, aprendizaje y conducta que se presenta en el centro con respecto a los niños.
- Coordinación del plan de reciclaje de los educadores y propuesta de vías de formación permanentes.
- Coordinar la elaboración de la memoria de fin de curso, que recogerá el resultado de la labor psicopedagógica e higiénico-sanitaria llevada a cabo en la escuela.
- Orientará al personal docente de la escuela en la elaboración de documentos del centro.
- Proyecto educativo del centro.
- Programación curricular de centro.
- Programación general anual.
- Coordinar un plan de formación permanente.
- Asesorar a los educadores/as sobre aspectos concretos de su actividad docente.
- Asesorar en la planificación y puesta en marcha de proyectos específicos demandados por la escuela.
- Orientar a las familias sobre temas relacionados con la etapa educativa que nos ocupa.
- Promover y desarrollar trabajos de investigación.
- Coordinarse con otras instituciones y servicios que incidan en la escuela.

Ha de ser licenciada en psicología con especialidad en pedagogía o con el CAP o título equivalente.

4 POLÍTICA RETRIBUTIVA

4.1 SALARIOS

A. DIRECTOR:

Es retribuido por encima de lo establecido en el convenio laboral.³³ Además, tendrá un variable que se pagará a final de cada curso en función de los resultados de la guardería.

B. PSICOPEDAGOGO:

También será retribuido por encima de lo establecido en el convenio laboral, aunque su salario fijo estará por debajo del correspondiente al director. También tendrá un variable (a pagar a final de curso) en función de los resultados de la guardería y de los resultados académicos, en caso de que, además, ejerza la funciones de jefe de estudios.

C. ENFERMERA:

Sueldo por encima de lo establecido en el convenio, para incentivar el atractivo de la guardería frente al del un centro hospitalario.

D. MAESTROS QUE SEAN DESIGNADOS COMO COORDINADORES DE ÁREAS:

Tendrán una paga adicional al sueldo del convenio.

4.2 PREVISIÓN DE LOS GASTOS SALARIALES DEL PRIMER CENTRO.

Teniendo en cuenta los salarios del **convenio colectivo**, la actualización de los mismos con el IPC del año 2005 y 2006 (4,0% y 4,2%³⁴, respectivamente), la política retributiva anteriormente descrita y la jornada laboral (ver epígrafe 6.1) Los **costes de los salarios fijos** son:

SALARIOS FIJOS (€)	Nº	SUELDO BRUTO (€/mes)	SUELDO BRUTO (€/año)	Coste SS (€/año)	COSTE MUTUALIDAD (€/año)	TOTAL FIJO (€/año)
DIRECTOR	1	1.650,00	23.100	7.068,60	228,69	30.397,29
PSICOPEDAGOGO	1	1.450,00	20.300	6.211,80	200,97	26.712,77
MAESTRO 1 (coordinadores)	3	1.245,06	52.292,58	16.001,53	517,70	68.811,81
MAESTRO 2	2	1.215,06	34.021,72	10.410,65	336,82	44.769,18
EDUCADORES INFANTILES	10	726,15	101.660,70	31.108,17	1.006,44	133.775,31
LIMPIEZA	1	621,94	8.707,14	2.664,39	383,98	11.755,51
ENFERMERA	2	1.400,00	39.200	11.995,20	1.411,20	52.606,40
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	633,05	8.862,65	2.711,97	87,74	11.662,36
TOTAL FIJO	21	8.941,26	288.144,79	88.172,31	4.173,54	380.490,63

Tabla 8.5. Salarios fijos del primer centro.

³³ Para ver el convenio colectivo mirar Anexo 17.

³⁴ Cifra prevista.

Los costes de los salarios extras son:

SALARIOS EXTRAS (€)	Nº	H. EXTRAS (por semana)	€/ HORA EXTRA	SUELDO EXTRA (€/AÑO)	Coste SS (€/año)	COSTE MUTUALIDAD (€/año)	TOTAL EXTRA (€/año)
DIRECTOR	1	0,0	18,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PSICOPEDAGOGO	1	0,0	16,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MAESTRO 1 (coordinadores)	3	0,5	13,00	858,00	262,55	8,49	1.129,04
MAESTRO 2	2	0,5	13,00	572,00	175,03	5,66	752,69
EDUCADORES INFANTILES	10	0,5	9,00	1.980,00	605,88	19,60	2.605,48
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	0,0	9,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LIMPIEZA	1	0,0	8,50	0,00	0,00	0,00	0,00
ENFERMERA	2	0,0	14,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EXTRAS	21	1,50		3.410,00	1.043,46	33,76	4.487,22

Tabla 8.6. Salarios extra del primer centro.

Por tanto, los **costes salariales totales** (sin tener en cuenta las bonificaciones por resultados) son:

COSTES SALARIALES TOTALES (€)	Nº	TOTAL FIJO (€/año)	TOTAL EXTRA (€/año)	TOTAL COSTE SALARIOS (€/año)
DIRECTOR	1	30.397,29	0,00	30.397,29
PSICOPEDAGOGO	1	26.712,77	0,00	26.712,77
MAESTRO 1 (coordinadores)	3	68.811,81	1.129,04	69.940,85
MAESTRO 2	2	44.769,18	752,69	45.521,88
EDUCADORES INFANTILES	10	133.775,31	2.605,48	136.380,79
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	1	11.662,36	0,00	11.662,36
LIMPIEZA	1	11.755,51	0,00	11.755,51
ENFERMERA	2	52.606,40	0,00	52.606,40
TOTAL	21	380.490,63	4.487,22	384.977,85

Tabla 8.7. Salarios totales del primer centro.



5 RESTO DE POLÍTICAS DE PERSONAL

5.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

El equipo de profesionales que atenderá el centro (psicólogo, psicopedagogo, educadores, servicio de limpieza, director, jefes de estudio, enfermero, médico, etc...) serán contratados siguiendo los requisitos establecidos en los perfiles de puestos en cuanto a formación y experiencia.

A. FUENTES DE BÚSQUEDA

Además de los anuncios en prensa y radio, utilizaremos las Web www.infojobs.com , www.monster.es , y las respectivas bolsas de trabajo de las facultades que nos interesen para reclutar a nuestro personal. También pensamos fomentar con una fuerte red de networking que nos permita encontrar la persona adecuada para un puesto a través del boca a boca.

B. PROCESOS DE SELECCIÓN

a. **Selección de los CV:**

Aquellos más interesantes y apropiados para el puesto en cuestión por parte de la dirección y los socios del centro infantil.

b. **Puesta en contacto con el candidato:**

La dirección o socios del centro se pondrán en contacto con aquellos candidatos más interesantes para concretar una entrevista personal con ellos.

c. **El proceso de entrevistas:**

Una primera entrevista con un miembro de la dirección del centro, donde se analizará con el candidato la información presentada en el historial facilitado, así como la impresión del entrevistador sobre personalidad del entrevistado y sus competencias y aptitudes.

Si el candidato supera la primera entrevista, tendrá lugar una segunda dónde el candidato se entrevistará con uno de los miembros del equipo directivo. Durante la conversación se informará al candidato en detalle del trabajo que ha de desarrollar, los horarios, el salario y todos los condicionantes del puesto que va a ocupar. Si el miembro del equipo directivo da el visto bueno a ese candidato y a su vez el candidato está de acuerdo con las condiciones laborales se le citará unos días más tarde en la administración del centro para la firma del contrato.

En el caso de los candidatos que sean rechazados en cualquiera de las dos entrevistas se les enviará una carta a casa comunicándoles las razones del rechazo, a la vez que se les llamará por teléfono para comentarles dicha decisión. Estas comunicaciones se llevarán a cabo entre 3 y 7 días después de la entrevista.

Para aquellos candidatos que hayan pasado la primera entrevista y sean rechazados en la segunda, su CV será almacenado para posibles vacantes futuras más idóneas a sus competencias.



Para la contratación de empleados se ha tenido en cuenta como base el XI Convenio Colectivo de ámbito estatal de centros de asistencias y educación infantil.³⁵

Dentro de nuestra gama de contratos tendremos varios acuerdos con las diferentes bolsas de trabajo de las universidades que nos interesen, a partir de los cuáles ofertaremos una serie de becas formativas a un grupo de alumnos determinado

5.2 FORMACIÓN

El proceso de formación del centro de educación infantil *Magic World* se basará en el modelo de **gestión por competencias**, que combina dichas competencias con los perfiles de puestos analizados anteriormente.

A. PASOS A SEGUIR:

a. **Identificación de las necesidades de competencia y formación:**

- Se realizarán consultas a los empleados, a través de las cuales solicitarán aspectos de formación específicos.
- Los responsables identificarán las necesidades de las personas a su cargo.

b. **Proporcionar la información necesaria para satisfacer las necesidades detectadas.**

- La formación de las personas en su puesto se realizará en continuo.

c. **Registrar y archivar los documentos acreditativos de formación y experiencia del personal.**

d. **Evaluación de la efectividad de la formación proporcionada:**

- A través de encuestas de satisfacción que realizarán los empleados. Los resultados de éstas medidas se analizarán y a través de ellos se tomarán las medidas pertinentes.

B. FORMACIÓN INICIAL EN *MAGIC WORLD*

➤ **“Día de Bienvenida”:**

- Explicación de la misión-visión de *Magic World*, su filosofía y el sistema de trabajo.
Visita de las instalaciones. Presentación del resto de personal.
- Acercamiento al sistema de gestión de calidad y medio ambiente del centro.

➤ **1ª semana de jornada laboral completa:**

- Formación y experiencia “in situ” tutelada (por algún educador infantil, psicopedagogo,...). Será su mentor en los meses posteriores.

➤ **Formación específica:**

- Por ejemplo: título de manipulación de alimentos.

³⁵ Para ver el convenio colectivo, mirar Anexo 17



- La dirección se encargará de buscarla, contratarla y, posteriormente al curso, evaluarla.

5.3 PLANES DE CARRERA.

A. EDUCADORES

Un educador que se incorpore con nosotros optaría con los años, es decir, antigüedad y experiencia, y a través de su buen rendimiento, a promocionar a **coordinador de un área determinada** (0-1 años, 1-2 años, 2-3 años). Posteriormente optaría a ocupar un puesto dentro de la **jefatura de estudios**, y finalmente optaría a un puesto en la **dirección del centro**. Todos estos cargos llevan un plus de salario añadido al salario de educador que le corresponde.

B. PSICÓLOGO O PISCOPEDAGOGO:

Al igual que en el caso anterior, a través de los años y buen rendimiento optaría a ocupar un puesto en la dirección del centro.

C. RESPONSABLE FINANCIERO-ADMINISTRATIVO:

También optaría a desarrollar su carrera profesional hacia la dirección si bien es cierto que esta posibilidad es menos probable ya que, en principio, las labores financieras-administrativas van a ser asumidas o bien por la dirección o bien por el psicopedagogo según los perfiles de cada uno de ellos.

D. RESTO DE CATEGORÍAS:

Los planes de carrera no se clarifican tanto, al tratarse de servicios auxiliares (limpieza, mantenimiento, asistencia sanitaria).

Al final de cada año se aplicará un sistema de **evaluación del rendimiento**, a través de encuestas de 360 grados, adaptadas a nuestro tipo de negocio. Los resultados de estas encuestas tendrán un peso considerable a la hora de promocionar a los distintos empleados.³⁶

En cualquier caso la evaluación de las actitudes y el comportamiento del personal se llevarán a cabo en función de los perfiles de puestos establecidos.

³⁶ Para ver un cuestionario tipo de la evaluación 360º mirar Anexo 18

6 DURACIÓN DE JORNADAS Y PERÍODO DE VACACIONES

6.1 HORARIO DEL PERSONAL

La distribución del horario del personal del primer centro de educación infantil es la siguiente:

	6:30 9:30	9:30 12:30	12:30 13:00	13:00 14:00	14:00 16:00	16:00 20:00	20:00 21:30
Director/a	No sujeto a horario						
Psicopedagogo/a	No sujeto a horario						
Maestros 1-5							
Educador infantil 1-5							
Educador infantil 6-10							
Personal limpieza							
Enfermera 1							
Enfermera 2							

Tabla 8.8. Distribución horarios del personal.

La distribución anterior se ha realizado teniendo en cuenta las horas semanales que determina el convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil.³⁷

El número de educadores infantiles se ha distribuido por igual entre el turno de tarde y el de mañana suponiendo que fuera del horario estrictamente educativo (9:30 a 16:00) el número de alumnos es igual por la mañana (6:30 a 9:30) que por la tarde (16:00 a 21:30). No obstante, este número podrá variar de un turno a otro según el tipo de demanda que se dé en cada centro.

6.2 VACACIONES

Según convenio laboral, los trabajadores tendrán derecho a un mes de vacaciones que se podrá distribuir en tres periodos: vacaciones de navidad, de semana santa y de verano. No obstante, el centro podrá establecer turnos para cumplir con las vacaciones del personal y, al mismo tiempo, dar continuidad a su servicio.

Desde el punto de vista de nuestro negocio, el primer año se programará tener el mes de agosto cerrado, para dar vacaciones al personal debido a que en la comunidad de Madrid es muy frecuente que las empresas tomen ese mes como periodo de vacaciones para sus empleados. Sin embargo, cada centro tendrá el deber de estudiar y preguntar a los clientes sus necesidades de continuidad de servicio durante los periodos vacacionales típicos para valorar la posibilidad de adaptar nuestros servicios a los clientes. Esto está alineado con nuestro compromiso de conciliar al máximo la vida familiar y laboral de nuestros clientes.

³⁷ Para ver convenio colectivo, mirar Anexo 17



7 FUNCIONES A SUBCONTRATAR

En nuestro caso se subcontratan algunos servicios³⁸, exigiendo a cada uno de ellos las certificaciones que a continuación se detallan:

- Servicio de Natación: seguro de responsabilidad civil, certificado de estar el corriente de pago de la mutua de accidentes, titulación de sus empleados.
- Servicio de Catering: certificación de instalaciones para manipulación de alimentos.
- Servicio de Web-cam: certificación de calidad (ISO 9000), compromiso (bajo contrato) de confidencialidad de las grabaciones, para mayor tranquilidad de los padres.
- Asesoría fiscal y laboral: contabilidad, nóminas y resto de asuntos legales. Titulación de los asesores: preferentemente que estén colegiados.

³⁸ Para ver con detalle los servicios subcontratados, mirar Plan de Operaciones



8 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DE LA GESTIÓN DE RRHH

Los aspectos puramente administrativos que comprenden la gestión de nuestro departamento de Recursos Humanos, como son la gestión de nóminas, las contrataciones, altas y bajas, y el resto de aspectos relacionados, se subcontratará a una gestoría, que se contemplará como gasto en el plan financiero.

➤ **Comités:**

- **Comité de Estudios:** presidido por el jefe de estudios, las reuniones son las descritas en el Plan de Operaciones (capítulo 6 de este documento).
- **Comité de Calidad e Higiene:** descritas las responsabilidades en el Plan de Calidad, en el Anexo 14 de este documento.

9. PLAN FINANCIERO

1 ESTRUCTURA DE VENTAS

Nuestra estructura de ventas se resume en el siguiente cuadro.

INGRESOS		2007	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12	
Alumnos: cuota mensual	TOTAL	423.687,00	564.916,00	564.916,00	988.603,00	1.129.832,00		
	Propios	423.687,00	564.916,00	564.916,00	564.916,00	564.916,00		
	Empresas	0,00	0,00	0,00	423.687,00	564.916,00		
Alumnos: horas extras	Propios	4.395,60	5.860,80	5.860,80	5.860,80	5.860,80		
	Empresas	0,00	0,00	0,00	2.930,40	3.907,20		
	TOTAL	4.395,60	5.860,80	5.860,80	8.791,20	9.768,00		
Matrículas	Propios	14.430,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00	19.240,00		
	Empresas	0,00	0,00	0,00	14.430,00	19.240,00		
	TOTAL	14.430,00	19.240,00	19.240,00	33.670,00	38.480,00		
Cuota servicios extras	TOTAL	101.039,40	134.719,20	134.719,20	235.758,60	269.438,40		
	Propios	TOTAL	101.039,40	134.719,20	134.719,20	134.719,20	134.719,20	
		Comedor	69.326,40	92.435,20	92.435,20	92.435,20	92.435,20	
		Web-cam	12.820,50	17.094,00	17.094,00	17.094,00	17.094,00	
		Natación	15.840,00	21.120,00	21.120,00	21.120,00	21.120,00	
		Sms	3.052,50	4.070,00	4.070,00	4.070,00	4.070,00	
	Empresas	TOTAL	0,00	0,00	0,00	101.039,40	134.719,20	
		Comedor	0,00	0,00	0,00	69.326,40	92.435,20	
		Web-cam	0,00	0,00	0,00	12.820,50	17.094,00	
		Natación	0,00	0,00	0,00	15.840,00	21.120,00	
		Sms	0,00	0,00	0,00	3.052,50	4.070,00	
Descuentos por pago único	TOTAL	-881	-1.175	-1.175	-2.056	-2.350		
	Propios	TOTAL	-881,30	-1.175,07	-1.175,07	-1.175,07	-1.175,07	
		Comedor	-630,24	-840,32	-840,32	-840,32	-840,32	
		Web-cam	-145,69	-194,25	-194,25	-194,25	-194,25	
		Natación	-36,00	-48,00	-48,00	-48,00	-48,00	
		Sms	-69,38	-92,50	-92,50	-92,50	-92,50	
	Empresas	TOTAL	0,00	0,00	0,00	-881,30	-1.175,07	
		Comedor	0,00	0,00	0,00	-630,24	-840,32	
		Web-cam	0,00	0,00	0,00	-145,69	-194,25	
		Natación	0,00	0,00	0,00	-36,00	-48,00	
		Sms	0,00	0,00	0,00	-69,38	-92,50	
TOTAL		542.671	723.561	723.561	1.264.766	1.445.168		
	Propias	542.671	723.561	723.561	723.561	723.561		
	Empresas	0	0	0	541.205	721.607		

Tabla 9.1. Estructuras de ingresos por ventas.

1.1 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE VENTAS

Las ventas son, en primer lugar, separadas por los ingresos obtenidos en las guarderías propias y en las de empresa. Podemos apreciar que hasta el año 2010 no iniciamos la primera



guardería en empresa. Estos ingresos dependen del nivel de ocupación, siendo del 75% durante el primer año de apertura de todos los centros, y del 100% en años sucesivos.

El resto de los ingresos son contabilizados por separado y según los servicios extras que ofrecemos a nuestros clientes. La definición de dichos servicios es la siguiente:

A. INGRESOS COMEDOR

Los ingresos por comedor cubren la comida y la merienda de los niños. Por la flexibilidad de nuestros horarios, hemos supuesto que habrá niños que tan sólo estén 4 horas o menos, y decidan no recibir el servicio de comedor. Por tanto, hemos estimado que, para edad de 0 a 1 años, usarán este servicio el 50 % de los niños, para los niños de 1 a 2 años el 70% y para los de 2 a 3 años el 70%. Son cifras bastante conservadoras teniendo en cuenta que la mayor parte de los padres tiene jornada completa en sus puestos de trabajo.

El servicio de comedor tendrá un precio de diferente según la edad del niño.

PRECIOS COMEDOR	€/mes	€/día
0-1	57	2,85
1-2	68	3,4
2-3	76	3,8

Tabla 9.2. Precios para el servicio de comedor.

B. INGRESOS WEB-CAM

Los ingresos por Web-cam son los obtenidos por el servicio que ofrecemos, si el cliente lo requiere, de la instalación de cámaras de vídeo conectadas a Internet de forma segura para que los padres puedan ver a sus hijos a lo largo del día, desde cualquier lugar en el que dispongan de acceso a Internet.

El precio de este servicio será de 15 € al mes. Hemos estimado que el 70% de nuestra ocupación contratará dicho servicio.

C. INGRESOS NATACIÓN

Los ingresos por natación serán los obtenidos de un servicio extraescolar que les ofrecemos a nuestros clientes para que los niños tengan la facilidad de realizar deporte. El precio del servicio será de 60 € mensuales. Hemos estimado que el 40% de la ocupación estará dispuesta a contratar el servicio de natación.

D. INGRESOS SMS

Los ingresos sms se obtienen por el servicio ofrecido a nuestros cliente de recibir información diraria sobre sus hijos vía sms. Estimamos que el 50% de la ocupación estará dispuesto a tener el servicio, ya que es muy importante para padres que estén altamente ocupados en sus puestos de trabajo, el recordatorio por medio de su móvil, de la cita con el psicólogo del centro, por ejemplo. El precio del servicio sms es de 5€ al mes.

2 ESTRUCTURA DE LA INVERSIÓN

2.1 EQUIPOS INFORMÁTICOS

Nuestras inversiones en equipos informáticos se resumen en el siguiente cuadro:

EQUIPOS INFORMÁTICOS	Nº	COSTE	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Ordenadores de mesa	6	900,00€	5.400,00€	0,00€	0,00€	5.400,00€	0,00€
Software Microsoft office	6	576,52€	3.459,12€	0,00€	0,00€	3.459,12€	0,00€
Software antivirus	6	36,93€	221,58€	221,58€	221,58€	443,16€	443,16€
Impresoras	3	76,00€	228,00€	0,00€	0,00€	228,00€	0,00€
Fax	1	130,00€	130,00€	0,00€	0,00€	130,00€	0,00€
Fotocopiadora	1	1.050,00€	1.050,00€	0,00€	0,00€	1.050,00€	0,00€
Scanner	1	65,00€	65,00€	0,00€	0,00€	65,00€	0,00€
Proyector	1	780,00€	780,00€	0,00€	0,00€	780,00€	0,00€
Pantalla proyector	1	155,00€	155,00€	0,00€	0,00€	155,00€	0,00€
Cámaras Web	8	-	2.500,00€	0,00€	0,00€	2.500,00€	0,00€
TOTAL	34		13.988,70€	221,58€	221,58€	14.210,28€	443,16€

Tabla 9.3. Inversión en equipos informáticos a lo largo de los 5 primeros años.



Figuras 9.1. Ejemplos de equipos informáticos del primer centro.

Los equipos informáticos se amortizarán a 5 años a un 20% anual.

2.2 MOBILIARIO SALAS PERSONAL

Nuestras inversiones en mobiliario para salas de personal se resumen en el siguiente cuadro:

MOBILIARIO SALAS PERSONAL	Nº	COSTE	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Mesa despacho	2	99,00€	198,00€	0,00€	0,00€	198,00€	0,00€
Mesa sala profesores	1	230,00€	230,00€	0,00€	0,00€	230,00€	0,00€
Silla oficina	2	59,95€	119,90€	0,00€	0,00€	119,90€	0,00€
Silla pequeña	12	19,95€	239,40€	0,00€	0,00€	239,40€	0,00€
Lavadora	1	309,00€	309,00€	0,00€	0,00€	309,00€	0,00€
Secadora	1	160,00€	160,00€	0,00€	0,00€	160,00€	0,00€
Muebles-estanterías	4	25,95€	103,80€	0,00€	0,00€	103,80€	0,00€
TOTAL	23		1.360,10€	0,00€	0,00€	1.360,10€	0,00€

Tabla 9.4. Inversiones en mobiliario salas personal, a lo largo de los 5 primeros años.



Figura 9.2. Ejemplos de mobiliario de las salas de personal.

El mobiliario de oficina lo amortizaremos a 10 años, a un 10% anual.

2.3 OTROS ACONDICIONAMIENTOS

Nuestras inversiones en enseres se resumen en el siguiente cuadro

MOBILIARIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Cubiertos niños	6 por 18	1,50 €	9 €	9 €	9 €	18 €	18 €
Vasos niños	150	1,50 €	225 €	112,50 €	112,50 €	337,50 €	225 €
Platos niños	150	1,50 €	225 €	112,50 €	112,50 €	337,50 €	225 €
Cubiertos personal	cubiertos 16 piezas	3 €	48 €	30 €	30 €	78 €	60 €
Vasos personal	15	0,50 €	7,50 €	3,50 €	3,50 €	11 €	7 €
Platos personal	15	0,50 €	7,50 €	3,50 €	3,50 €	11 €	7 €
Corchos pared	5	66 €	330 €	0 €	0 €	330 €	0 €
Pizarras	4	62 €	248 €	0 €	0 €	248 €	0 €
Colchonetas	10	219,40 €	2.194 €	0 €	0 €	2.194 €	0 €
Mantitas suelo	20	20 €	400 €	40 €	40 €	440 €	80 €
Toallas	50	10 €	500 €	50 €	50 €	550 €	100 €
Sábanas	150	10 €	1.500 €	150 €	150 €	1.650 €	300 €
Baberos	150	2,99 €	448,50 €	44,85 €	44,85 €	493,35 €	89,70 €
Alfombras	10	11,95 €	119,50 €	0 €	0 €	119,50 €	0 €
Módulos juego	8	media de 100€	800 €	200 €	200 €	1.000 €	400 €
TOTAL			7.062€	755,85€	755,85€	7.817,85€	1.511,70€

Tabla 9.5. Inversión en mobiliario vario para aulas, zonas de juego y comedor, a lo largo de los 5 primeros años.

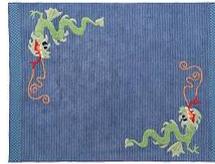
Nuestros enseres los amortizaremos a 10 años, a un 10% anual



Juegos niños
(a)



Juegos niños
(b)



Alfombra infantil
(c)



Cubiertos niños
(d)



Sábanas niños
(e)

Figura 9.3. Ejemplos de mobiliario para aulas, zonas de juego y comedor.

2.4 MOBILIARIO AULAS

Nuestras inversiones en mobiliario para aulas se resumen en el siguiente cuadro:

MOBILIARIO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Mesas 1-2	12	31,95€	383,4€	0€	0€	383,4€	0€
Mesas 2-3	15	31,95€	479,25€	0€	0€	479,25€	0€
Sillas 1-2	52	2,99€	155,48€	0€	0€	155,48€	0€
Sillas 2-3	80	2,99€	239,2€	0€	0€	239,2€	0€
Estanterías	5	94,95€	474,75€	0€	0€	474,75€	0€
Guarda cosas	25	3,49€	87,25€	0€	0€	87,25€	0€
Hamacas 0-1	32	60€	1920€	0€	0€	1920€	0€
Hamacas 2-3	20	60€	1200€	0€	0€	1200€	0€
Cunas 0-1	32	99,95€	3198,4€	0€	0€	3198,4€	0€
Cunas 1-2	52	99,95€	5197,4€	0€	0€	5197,4€	0€
Cunas 2-3	80	99,95€	7996€	0€	0€	7996€	0€
Cambiadores	10	5,95€	59,5€	0€	0€	59,5€	0€
TOTAL			21.390,63€	0€	0€	21.390,63€	0€

Tabla 9.6. Inversión en otros mobiliarios de aulas, a lo largo de los primeros 5 años.



Cuna niño
(a)



Camita niño
(b)



Guarda cosas
(c)



Mesitas y sillas
(d)



Mecedora niño
(e)

Figura 9.4. Ejemplos de otros mobiliarios de las aulas.

El mobiliario del aula lo amortizaremos a 10 años, a un 10% anual

2.5 OTRAS INVERSIONES

Inicialmente en el caso de nuestro local propio, incurriremos en unos gastos iniciales para acondicionar el local que tenemos, así como para la instalación de los aseos necesarios.

Además ese mismo año, como también en el año que hacemos en servicio de guardería a la empresa incurriremos en los gastos de instalación del equipo de RFID.

Todos estos gastos quedan reflejados en el siguiente cuadro:

OTRAS INVERSIONES	Nº	COSTE	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Instalación del RFID	-	-	7.959€	0€	0€	7.959€	0€
Acondicionamiento del local	-	-	60.000€	0€	0€	0€	0€
Instalación de aseos	-	-	20.000€	0€	0€	0€	0€
TOTAL			87.959€	0€	0€	7.959€	0€

Tabla 9.7. Inversiones de acondicionamiento del local, a lo largo de los 5 primeros años.

La instalación de RFID así como los acondicionamientos del local y aseos se amortizarán a 10 años, a un 10% anual.



3 FINANCIACIÓN

3.1 FINANCIACIÓN AJENA

Con el fin de solventar las necesidades de Cash a partir del primer año de funcionamiento, **MAGIC WORLD** SL. debe recurrir a financiación ajena. Esta financiación se realizará a través de una *línea de crédito a corto plazo* durante los dos primeros años a un tipo de interés que hemos estimado en torno al 6%.

Por otro lado, nos financiamos a la vez con *préstamos a largo plazo* que pediremos a Aval Madrid durante esos dos primeros años también que estimamos a un tipo de interés del 4,5%, ya que es un préstamo subvencionado por la Comunidad de Madrid para nuevos emprendedores.

La financiación ajena estimada para cubrir las necesidades de Cash queda detallada en el siguiente cuadro:

FINANCIACIÓN AJENA	PRÉSTAMO C/P	PRÉSTAMO L/P
Año 2007/08	43.558 €	70.000 €
Año 2008/09	10.972 €	35.000 €
Año 2009/10	0€	0€
Año 2010/2011	0€	0€
Año 2011/2012	0€	0€

Tabla 9.8. Estructura de la financiación ajena (en los 5 años).

3.2 FINANCIACIÓN PROPIA

MAGIC WORLD SL. contará con un capital social inicial de **120.000€** que será desembolsado a partes iguales por cada uno de sus cuatros socios en el momento de constituir la sociedad limitada.

4 ESTRUCTURA DE COSTES Y PUNTO DE EQUILIBRIO

4.1 COSTES FIJOS

A. TABLAS DE COSTES FIJOS PARA CENTROS PROPIOS Y PARA CENTROS DE EMPRESA

a. Costes fijos centros propios

COSTES FIJOS (€/año)	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Salarios	381.503,87	381.503,87	381.503,87	381.503,87	381.503,87
Alquiler local	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Gastos servicio asesoría	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00	4.320,00
Seguros y responsabilidad civil	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Gastos alarma	960	960	960	960	960
Protección de datos	225	225	225	225	225
Gastos de marketing	32.560,24	28.942,44	25.324,63	21.706,83	21.706,83
Gastos desratización	500	500	500	500	500
Gastos RFID	120	120	120	120	120
Gastos servicio médico	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00	4.400,00
TOTAL	546.089,12	542.471,31	538.853,51	535.235,70	535.235,70

Tabla 9.9. Estructura de costes fijos en los centro propios.

*Los gastos señalados en color gris son costes fijos en los que no incurrimos para las guarderías de empresa.

b. Costes fijos centros de empresa

COSTE FIJOS (€/año)	2010-11	2011-12
Salarios	369.748,36	369.748,36
Gastos servicio asesoría	4.320,00	4.320,00
Seguros y responsabilidad civil	1.500,00	1.500,00
Protección de datos	225,00	225,00
Gastos de marketing	16.236,16	21.648,22
Gastos RFID	120,00	120,00
Gastos servicio médico	4.400,00	4.400,00
TOTAL	396.549,53	401.961,58

Tabla 9.10. Estructura costes fijos en centro de empresa.

B. EXPLICACIÓN DE LAS TABLAS

a. Salarios:

Según los cálculos realizados en RRHH. Para las guarderías de empresa serán menores, ya que la limpieza correrá a cargo de la propia empresa. Mantenemos las mismas aulas, y por tanto, las mismas personas contratadas.



b. Alquiler local:

El alquiler será para el establecimiento de la guardería propia, ya que en las guarderías en empresa, éstas dejarán a nuestra disposición un recinto sin coste de alquiler. El precio es de 10.000 € al mes para un local de 719 m2.

c. Gastos servicio asesoría:

El servicio de asesoría externa es de 150 € al mes para los trámites y asesoramiento legal y contable. A ésta cifra se le suman 10 € al mes por empleado, para la gestión de las nóminas.

En el caso de las guarderías de empresa, sería menor gasto ya que hay un empleado menos, pero se mantiene la misma cifra por no ser significativo.

d. Seguros y responsabilidad civil:

Para su cálculo se han tenido en cuenta los metros cuadrados del establecimiento y las características del negocio y del edificio.

e. Gastos alarma:

Serán de 600 € anuales más 30 € de mantenimiento mensual. En las guarderías de empresa no incurriremos en gastos de alarma ya que el edificio donde se ubique la propia empresa tendrá un sistema de alarma incorporado, como es usual en todos los edificios de empresas.

f. Protección de datos:

Se trata de un servicio externo para llevar un perfecto cumplimiento de la ley de protección de datos. El precio es de 450 € cada dos años.

g. Gastos de marketing:

Estarán en función de las ventas esperadas.

h. Gastos de desratización:

Son los gastos en los que se incurre en un local para desinfectarlo. Se llevan a cabo la aplicación de tratamientos para la eliminación de plagas y animales molestos. Tratamientos contra ratas, ratones, y otros roedores. Destrucción de los microorganismos patógenos que pueden afectar la salud humana (bacterias, virus y hongos). El coste es de 500 € al año. En el caso de guardería de empresa no se tiene este gasto.

i. Gastos RFID:

Los costes fijos de RFID son unos gastos mensuales para el mantenimiento de dicho servicio, independiente de la inversión inicial amortizable del RFID.

j. Gastos médicos:

Serán de 400 € al mes por un servicio de una hora por visita al día.

4.2 COSTES VARIABLES

A. TABLAS COSTES VARIABLES PARA CENTROS PROPIOS Y CENTROS DE EMPRESA:

a. Costes variables de los centros propios:

COSTES VARIABLES (€/año)	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Gastos catering	58.624,50	78.166,00	78.166,00	78.166,00	78.166,00
Gastos Web-cam	150	150	150	150	150
Gastos natación	12.408,00	16.544,00	16.544,00	16.544,00	16.544,00
Gastos de mantenimiento	300	300	300	300	300
Gastos material fungible	600	600	600	600	600
Gastos agua	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00	4.950,00
Gastos luz	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00	1.650,00
Gastos teléfono	468,84	468,84	468,84	468,84	468,84
Gastos gas	770	770	770	770	770
Gastos productos de limpieza	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
Gastos de alimentación propios	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
TOTAL	83.321,34	106.998,84	106.998,84	106.998,84	106.998,84

Tabla 9.11. Estructura de costes variables de centros propios.

*Los gastos señalados en color gris son costes fijos en los que no incurrimos para las guarderías de empresa.

b. Costes variables centros de empresa:

COSTES VARIABLES (€/año)	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Gastos catering	0,00	0,00	0,00	58.624,50	78.166,00
Gastos Web-cam	0,00	0,00	0,00	150,00	150,00
Gastos natación	0,00	0,00	0,00	12.408,00	16.544,00
Gastos de mantenimiento	0,00	0,00	0,00	300,00	300,00
Gastos material fungible	0,00	0,00	0,00	600,00	600,00
Gastos de alimentación propios	0,00	0,00	0,00	1.200,00	1.200,00
TOTAL	0,00	0,00	0,00	73.282,50	96.960,00

Tabla 9.12. Estructura de costes variables de centros en empresas.

B. EXPLICACIÓN DE LOS COSTES VARIABLES:

a. Gastos de catering:

Los costes mensuales de catering están calculados de acuerdo a la siguiente tabla. El precio de los alimentos varía en función de la edad del niño e incluye comida y merienda.

	0-1 años	1-2 años	2-3 años
COSTE CATERING (€/día)	2,00	2,50	3,00

Tabla 9.13. Coste del servicio de catering, por edades.



b. Gastos Web cam:

La instalación del servicio de Web cam es de 5.000 €, el cuál se incorpora a las amortizaciones. A éste dato se le suman 150 € anuales de mantenimiento.

c. Gastos natación:

Este servicio es ofrecido por medio de un acuerdo con una empresa externa. El ingreso será la diferencia entre el coste para nosotros y el precio puesto a los clientes. El precio al que nos cuesta es de 47 € por niño.

Incluye el transporte desde nuestros centros hasta la piscina.

d. Gastos de mantenimiento:

Gastos para mantenimiento de las instalaciones de los establecimientos que puedan surgir. Hemos decido poner una cifra fija anual de 300 €

e. Gastos material fungible:

Hemos calculado una cifra fija anual de 600 €. Podrán variar en función de su necesidad y de la ocupación.

f. Gastos agua:

Para simplificar, hemos calculado una cifra fija anual de 4.950 €, es decir, de 450 € mensuales, durante los 11 meses de funcionamiento de la empresa. Podrán variar en función de la necesidad y de la ocupación de los centros. En el caso de guardería de empresa, los gastos de agua estarán a cargo de la propia empresa que adquiera nuestro servicio.

g. Gastos luz:

Para simplificar, hemos calculado una cifra anual de 1.650 €, es decir, 150 € mensuales, durante los 11 meses de funcionamiento de la empresa. Podrán variar en función de la necesidad y de la ocupación de los centros. En el caso de guardería de empresa, los gastos de luz estarán a cargo de la propia empresa que adquiera nuestro servicio.

h. Gastos teléfono:

Será contratado un servicio tarifa plana que incluye gastos de teléfono, mensajería y mantenimiento de nuestra página Web. Será de 39,07 € al mes. En el caso de guardería de empresa, los gastos de teléfono estarán a cargo de la propia empresa que adquiera nuestro servicio.

i. Gastos gas:

Para simplificar, hemos calculado una cifra anual de 770 €, es decir, 70 € mensuales, durante los 11 meses de funcionamiento de la empresa. Podrán variar en función de la necesidad y de la

ocupación de los centros. En el caso de guardería de empresa, los gastos de gas estarán a cargo de la propia empresa que adquiera nuestro servicio.

j. Gastos productos de limpieza:

Hemos calculado una cifra anual de 2.200 €, es decir, 200 € mensuales, durante los 11 meses de funcionamiento de la empresa. Podrán variar en función de la necesidad y de la ocupación de los centros. En el caso de guardería de empresa, los gastos de productos de limpieza estarán a cargo de la propia empresa que adquiera nuestro servicio.

k. Gastos de alimentación propios:

Hemos calculado una cifra anual de 1.200 €, es decir, aproximadamente 110 € mensuales, durante los 11 meses de funcionamiento de la empresa. Podrán variar en función de la necesidad y de la ocupación de los centros.

4.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

PROPIAS	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
Costes Fijos PROPIAS	549.563,09	545.945,29	542.327,48	538.709,68	538.709,68
Costes Variables PROPIAS	83.321,34	106.998,84	106.998,84	106.998,84	106.998,84
Ingresos PROPIAS	542.670,70	723.560,93	723.560,93	723.560,93	723.560,93
PUNTO MUERTO	649.248,29	640.689,21	636.443,57	632.197,93	632.197,93
EMPRESAS	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
Costes Fijos EMPRESAS	0,00	0,00	0,00	400.023,50	405.435,56
Costes Variables EMPRESAS	0,00	0,00	0,00	73.282,50	96.960,00
Ingresos EMPRESAS	0,00	0,00	0,00	541.205,50	721.607,33
PUNTO MUERTO	0,00	0,00	0,00	462.672,11	468.368,72

Tabla 9.14. Punto muerto de centros propios y centros en empresas.

El cuadro anterior muestra el nivel de ingresos que tenemos que obtener cada año para alcanzar el nivel de beneficio necesario para no incurrir en pérdidas, es decir, el nivel de ingresos que alcance el punto muerto.

Punto muerto Propias

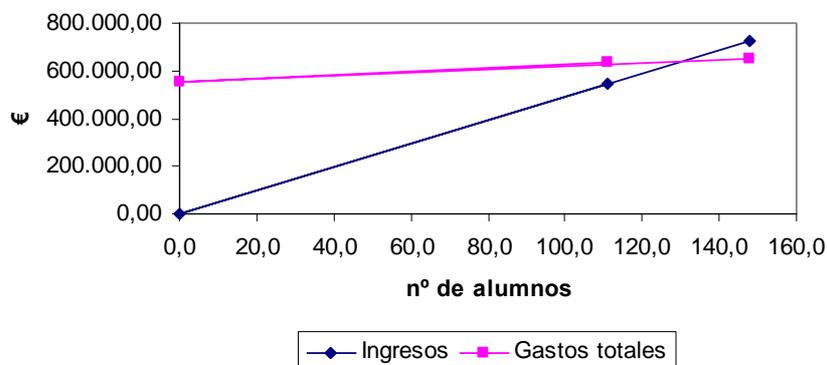


Figura 9.5. Punto muerto de centros propios.

La gráfica anterior representa el punto muerto de las guarderías propias en función del número de alumnos. Como podemos ver, para alcanzar el punto muerto o nivel de beneficio cero (Beneficio que cubre los costes totales), es necesario conseguir una ocupación por guardería propia de, aproximadamente 130 alumnos. A medida que transcurran los años, los costes fijos serán menores (por ejemplo, menores gastos de marketing), por lo cuál el número de alumnos necesarios para alcanzar el punto muerto será menor.

Punto muerto empresas

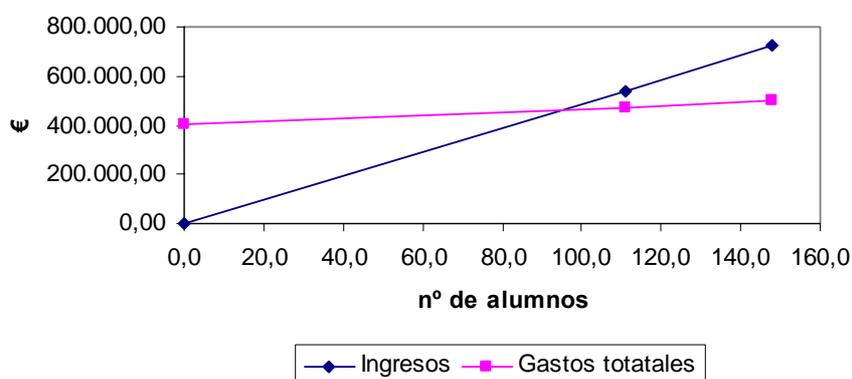


Figura 9.6. Punto muerto de centros en empresas.

La gráfica anterior representa el punto muerto para las guarderías de empresas. Al igual que en la gráfica para empresas propias, podemos decir que en este caso el punto muerto se alcanza en un número menor de alumnos, aproximadamente 95 alumnos, ya que los costes fijos son menores (no incurrimos en coste de alquiler de local, por ejemplo).

5 ESTADOS PREVISIONALES

5.1 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

A continuación de reflejan las cuentas de pérdidas y ganancias provisionales de nuestra empresa **MAGIC WORLD SL.**³⁹, según el plan de apertura de centros:

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL.							
		2007	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
VENTAS (Tabla nº 9.1)	TOTAL	542.671	723.561	723.561	723.561	1.264.766	1.445.168
	Propias	542.671	723.561	723.561	723.561	723.561	723.561
	Empresas	0	0	0	0	541.205	721.607
COSTES FIJOS (Tabla nº 9.9 y 9.10)	TOTAL	-549.563	-545.945	-542.327	-542.327	-938.733	-944.145
	Propias	-549.563	-545.945	-542.327	-542.327	-538.710	-538.710
	Empresas	0	0	0	0	-400.024	-405.436
COSTES VARIABLES (Tabla nº 9.11 y 9.12)	TOTAL	-83.321	-106.999	-106.999	-106.999	-180.281	-203.959
	Propias	-83.321	-106.999	-106.999	-106.999	-106.999	-106.999
	Empresas	0	0	0	0	-73.283	-96.960
EBITDA			-90.214	70.617	74.235	145.752	297.064
	Propias		-90.214	70.617	74.235	77.852	77.852
	Empresas		0	0	0	67.899	219.212
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL			-13.371	-12.740	-12.740	-18.817	-17.556
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL			-736	-736	-736	-1.472	-1.472
RESULTADO EXPLOTACION			-104.321	57.141	60.758	125.462	278.036
GASTOS FINANCIEROS			-5.763	-2.233	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS			180	180	965	2.136	7.444
RESULTADO ANTES IMPUESTOS			-109.904	55.087	61.724	127.598	285.480
IMPUESTO DE SOCIEDADES			0	0	-2.072	-38.279	-85.644
BENEFICIO NETO			-109.904	55.087	59.652	89.319	199.836

Tabla 9.15. Cuenta de resultados.

A. EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS BRUTAS DURANTE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS:

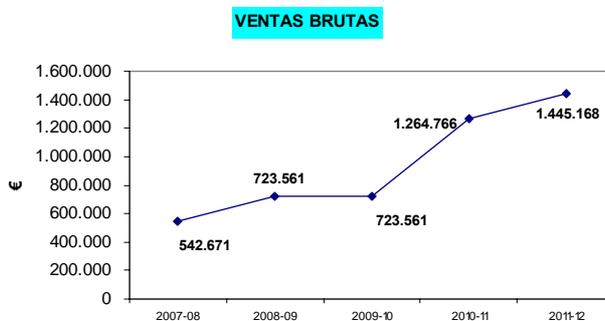


Figura 9.7. Evolución de las ventas brutas.

³⁹ Para ver las cuentas completas ver el Anexo 20

B. BENEFICIOS NETOS DURANTE LOS PRIMEROS CINCO AÑOS:

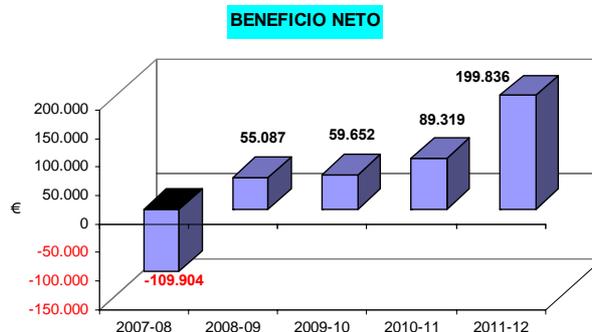


Figura 9.8. Evolución del beneficio neto.

C. PORCENTAJE DE LAS PRINCIPALES PARTIDAS EN LAS VENTAS BRUTAS:

a. Empresa al conjunto

AÑO	2007-08		2008-09		2009-10		2010-11		2011-12	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
VENTAS	542.670,70	100,00%	723.560,93	100,00%	723.560,93	100,00%	1.264.766,43	100,00%	1.445.168,26	100,00%
COSTES FIJOS	549.563,09	101,30%	545.945,29	75,50%	542.327,48	75,00%	938.733,18	74,20%	944.145,24	65,30%
COSTES VARIABLES	83.321,34	15,40%	106.998,84	14,80%	106.998,84	14,80%	180.281,34	14,30%	203.958,84	14,10%
AMORTIZACIONES	14.106,91	2,60%	13.476,30	1,90%	13.476,30	1,90%	20.289,41	1,60%	19.028,18	1,30%
EBITDA	-90.213,74	16,60%	70.616,80	9,80%	74.234,61	10,30%	145.751,90	11,50%	297.064,18	20,60%
BENEFICIO NETO	-109.904,11	20,30%	55.087,21	7,60%	59.651,64	8,20%	89.318,64	7,10%	199.835,88	13,80%

Tabla 9. 16. Porcentaje sobre ventas de datos financieros, de la empresa en su conjunto.

b. Centro infantil propio

AÑO	2007-08		2008-09		2009-10		2010-11		2011-12	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
VENTAS	542.670,70	100,00%	723.560,93	100,00%	723.560,93	100,00%	723.560,93	100,00%	723.560,93	100,00%
COSTES FIJOS	549.563,09	101,30%	545.945,29	75,50%	542.327,48	75,00%	538.709,68	42,60%	538.709,68	37,30%
COSTES VARIABLES	83.321,34	15,40%	106.998,84	14,80%	106.998,84	14,80%	106.998,84	14,80%	106.998,84	14,80%
EBITDA	-90.213,74	16,60%	70.616,80	9,80%	74.234,61	10,30%	77.852,41	10,80%	77.852,41	10,80%

Tabla 9.17. Porcentaje sobre ventas de datos financieros, de los centros propios.

c. Centro infantil en empresa (outsourcing)

AÑO	2007-08		2008-09		2009-10		2010-11		2011-12	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
VENTAS	0,00	100,00%	0,00	100,00%	0,00	100,00%	541.205,50	100,00%	721.607,33	100,00%
COSTES FIJOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	400.023,50	73,90%	405.435,56	56,20%
COSTES VARIABLES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	73.282,50	13,50%	96.960,00	13,40%
EBITDA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	67.899,49	12,50%	219.211,77	30,40%

Tabla 9.18. Porcentaje sobre ventas de datos financieros, de los centros en empresas.

5.2 BALANCES

Nuestros balances de situación previsionales durante los primeros cinco años serán los siguientes:⁴⁰

Cuentas Previsionales de Balance de Situación						
ACTIVO	2007	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
INMOVILIZADO INMATERIAL NETO	0	2.945	2.430	1.915	4.345	3.316
Software acumulado bruto	0	3.681	3.902	4.124	8.026	8.469
Amortizaciones Acumulada	0	-736	-1.472	-2.208	-3.681	-5.153
INMOVILIZADO MATERIAL NETO	80.000	114.709	102.725	90.740	120.759	104.715
Equipos acumulado bruto	80.000	128.080	128.836	129.591	178.427	179.939
Amortizaciones Acumulada	0	-13.371	-26.111	-38.851	-57.668	-75.224
EXISTENCIAS	0	0	0	0	0	0
CLIENTES	0	0	0	0	0	0
TESORERÍA	40.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES				26.179	65.185	242.127
TOTAL ACTIVO	120.000	123.654	111.155	124.835	196.290	356.158
PASIVO						
FONDOS PROPIOS	120.000	10.096	65.183	124.835	196.290	356.158
Capital	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Reservas	0	0	55.087	114.739	204.057	403.893
Rtdos. neg. ejercicios ant.	0	0	-109.904	-109.904	-109.904	-109.904
Pérdidas y Ganancias	0	-109.904	0	0	0	0
Dividendos a repartir		0	0	0	-17.864	-57.831
PROVEEDORES CORTO PLAZO	0	0	0	0	0	0
CRÉDITOS A CORTO PLAZO	0	43.558	10.972			
CREDITOS A LARGO PLAZO	0	70.000	35.000	0	0	0
TOTAL PASIVO	120.000	123.654	111.155	124.835	196.290	356.158

Tabla 9.19. Balance de situación, del conjunto de la empresa.

A. ESTRUCTURA DEL ACTIVO:

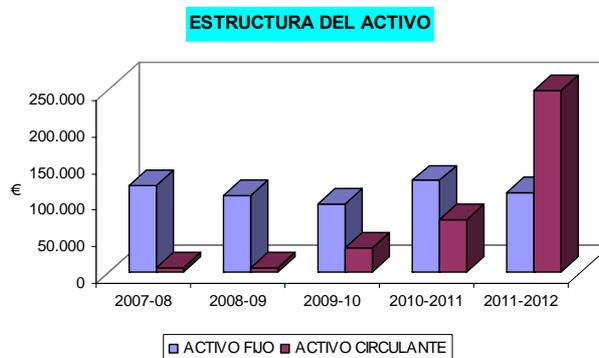


Figura 9.9. Estructura del activo.

⁴⁰ Ver cuentas completas en el Anexo 20.

B. ESTRUCTURA DEL PASIVO:

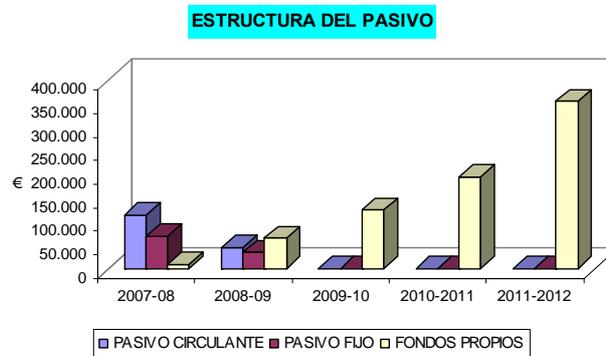


Figura 9.10. Estructura del pasivo.

Cabe resaltar la interesante cantidad de **fondos propios** que prevemos tener en el quinto año de nuestro negocio, de alrededor de 370.000€ la cual será destinada en parte a la apertura de un nuevo centro infantil propio en la año 2012 ó 2013.

La política de dividendos que se ha adoptado es la siguiente:

- No reparto de dividendos los tres primeros años, para una ayudar a la consolidación más rápida del negocio.
- Reparto de un 20% de los beneficios en los años 4º y 5º, para compensar el no reparto de los años anteriores.

6 ESTADOS OPTIMISTA, PESIMISTA Y REALISTA

La siguiente tabla resume los parámetros que se han variado en los escenarios pesimista y optimista respecto del realista:

VARIABLES	Realista	Pesimista	Optimista
Ocupación centros ⁴¹	Propias 75%,100% Empresas 75%,100%	60%,80%,100% 70%,90%	90%,100% 100%,100%
Nº horas extra	20% Alumnos - 1h extra a la semana	10% Alumnos - 0,75h extra a la semana	50% Alumnos - 1h extra a la semana
Ocupación servicios	Comedor 50,70,90 Web cam 70% Natación 40% Sms 50%	Comedor 25,35,45 Web cam 35% Natación 20% Sms 30%	Comedor 60,80,95 Web cam 85% Natación 60% Sms 70%
Gastos marketing ⁴²	Propias 6%;4%;3,5%;3%;3% Empresas 3%,3%	8%;6%;4,5%;4%;4% 7%;5%	4%;2,5%;2%;1,5%;1,5% 2%;2%
Precios ⁴³	210;340;390	180;310;360	230;360;410

Tabla 9.20. Variables de los escenarios realista, pesimista y optimista.

Los resultados completos del balance, cuenta de resultados y estado de origen y aplicación de fondos de los escenarios pesimista y optimista se pueden ver en el anexo 20. En la siguiente tabla se resumen los principales resultados de estos dos escenarios, comparándolos con el realista:

RESULTADOS	Realista	Pesimista	Optimista
Años EBITDA negativo	1er año	1º,2º y 4º año (1)	Ninguno
Años BDI negativo	1er año	1-4º año (2)	Ninguno
VAN	116.084	-397.796	374.637
TIR	21,27%	-39,00%	62,44%
ROA	80,16%	54,08%	54,42%
ROE	56,11%	-19,89%	38,09%

Tabla 9.21. Resultados financieros más importantes de los tres escenarios.

En el escenario pesimista se obtiene un VAN negativo, pero hay que tener en cuenta que en dicho escenario se juntan todas las variables pesimistas a la vez, sin que sea muy probable el hecho de que se den a la vez todos esos supuestos.

(1) En el escenario pesimista se obtiene un EBITDA negativo durante el primer y segundo año porque con los beneficios obtenidos no conseguimos recuperar la inversión y los gastos realizados del primer centro de educación puesta en funcionamiento. En el tercer año de se obtienen beneficios

⁴¹ Cuando en algún año la ocupación del centro propio o del centro en empresa alcanza el 100%, se supone que esa ocupación se mantiene en los años subsiguientes.

⁴² La línea superior representa los porcentajes sobre ventas de los gastos de marketing durante los 5 años en la guardería propia; la línea inferior son los correspondientes a la guardería de empresa.

⁴³ No se cambian los precios en los distintos escenarios (en los tres se usan los precios del realista). Sólo se modifican, en el análisis de sensibilidad (ver epígrafe 9.6) para saber la sensibilidad del proyecto al cambio de los precios.



positivos pero el cuarto año, con la creación del primer centro de educación para empresas, volvemos a tener beneficios negativos. La ocupación no es la suficiente para superar los costes en los que hemos incurrido.

(2) Con respecto al Beneficio después de impuesto del escenario pesimista, sucede lo mismo que con el EBITDA, tenemos beneficios negativos en los años en los que incurrimos en costes de inversión por la creación de un nuevo centro de educación infantil.

7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis ha consistido en variar una por una cada una de las variables de los distintos escenarios (ver tabla del epígrafe 9.5), manteniendo el resto constante, de manera que se obtiene el efecto que sobre el proyecto tiene la variación de cada una de las variables del mismo.

Los resultados se pueden ver en la siguiente tabla:

		Variable	TIR	Diferencia TIR ⁴⁴
Ocupación centros	Realista	75%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	90%	52,54%	56,41%
	Sensibilidad pesimista	60%	-3,88%	
Nº de horas extra (h/año)	Realista	977	21,27%	
	Sensibilidad optimista	2.442	25,42%	5,89%
	Sensibilidad pesimista	366	19,53%	
Servicio Comedor (ocupación 2-3)	Realista	90%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	95%	25,38%	26,93%
	Sensibilidad pesimista	45%	-1,54%	
Servicio Web cam	Realista	70%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	85%	23,09%	6,18%
	Sensibilidad pesimista	35%	16,91%	
Servicio Natación	Realista	40%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	60%	26,59%	10,76%
	Sensibilidad pesimista	20%	15,84%	
Servicio sms	Realista	50%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	70%	22,23%	1,75%
	Sensibilidad pesimista	30%	20,47%	
Gastos marketing (€ en los 5 años)	Realista	168.125	21,27%	
	Sensibilidad optimista	205.791	25,62%	6,81%
	Sensibilidad pesimista	112.790	18,81%	
Precio Propias (€/mes)	Realista	347	21,27%	
	Sensibilidad optimista	367	37,78%	40,76%
	Sensibilidad pesimista	317	-2,98%	

Tabla 9.22. Resumen de resultados del análisis de sensibilidad.

7.1 CONCLUSIONES:

1. La variable a la que el proyecto es más sensible es la ocupación de los centros, seguida de los precios de los centros propios. Por tanto, las acciones de marketing deberán tener muy en cuenta la ocupación del centro así como la planificación del tamaño del centro adecuado al volumen de actividad empresarial de su entorno local.

⁴⁴ Diferencia entre el TIR de la sensibilidad optimista y la sensibilidad pesimista correspondiente.



2. El número de horas extra afectan levemente al proyecto.

3. La rentabilidad del proyecto se ve muy poco afectada por las distintas variaciones de ocupación de los servicios extras. No obstante, el estudio de sensibilidad nos permite saber que la ocupación del servicio de comedor es el que más afecta al proyecto. Esto se puede ver en la comparación Este hecho puede ser muy útil conocerlo a la hora de aconsejar a los padres sobre la conveniencia de los servicios. Por ejemplo, se podría argumentar que el servicio de comedor es muy importante para los hábitos alimenticios del niño, para que tenga una dieta equilibrada y variada desde una temprana edad.

4. La variación de los gastos de marketing influye poco en el proyecto. Esto hace que tengamos cierta libertad para incrementar los gastos de marketing en caso de que se considere necesario sin que afecte en exceso a la rentabilidad del proyecto.



8 ANÁLISIS DE RATIOS

8.1 SOLVENCIA

Solvencia = Activo Total / Recursos Ajenos

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
SOLVENCIA	1,09	2,42	N/A	N/A	N/A

Tabla 9.23. Ratio de solvencia.

La empresa tiene solvencia suficiente en todo el período analizado. En 2008 y 2009 tendremos a nuestro cargo, créditos a largo y corto plazo, para hacer frente a las pérdidas del primer año, en cualquier caso, tenemos solvencia suficiente como para hacer frente a los préstamos solicitados. A partir del año 2010 no tenemos recursos ajenos.

8.2 ENDEUDAMIENTO

Endeudamiento = Recursos Ajenos/ Recursos Propios.

	2007 -08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
ENDEUDAMIENTO	11,25	0,71	0,00	0,00	0,00

Tabla 9.24. Ratio de endeudamiento.

Este ratio nos da una idea de cómo está nuestra empresa apoyada en los recursos ajenos. Es decir, de cada Euro que se tiene de recurso, qué parte del mismo proviene de financiación ajena. Nos permite estudiar la situación financiera de la empresa a largo plazo. En 2008 el endeudamiento es alto, debido a los beneficios negativos obtenidos y al préstamo solicitado. Al no solicitar más préstamos en años sucesivos, el ratio es cero.



8.3 FONDO DE MANIOBRA: AC-PC

Fondo de maniobra = AC-PC (activo circulante – pasivo circulante).

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
FONDO DE MANIOBRA (€)	-37.557,62	-4.971,54	32.178,97	71.185,43	248.127,45

Tabla 9.25. Fondo de maniobra.

Los valores que obtenemos nos vuelven a indicar una validez de nuestro proyecto a largo plazo. Los valores de pasivo a corto plazo son mayores que nuestros activos a corto plazo, excepto en 2008 y 2009, que el préstamo solicitado, nos sitúa con un fondo de maniobra negativo. El principal pasivo en 2008 es el de los acreedores a largo plazo. A medida que pasan los períodos contables y la empresa va obteniendo beneficios, las cuentas de acreedores acaban siendo cero, y las inversiones temporales aumentan.

8.4 MARGEN OPERATIVO

Margen = Beneficio Neto / Ventas

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
MARGEN	-20,25%	7,61%	8,53%	10,09%	19,75%

Tabla 9.26. Ratio de margen operativo.

Se actúa sobre este ratio con el correr del proyecto, siendo más eficientes en costes e incrementando los ingresos. El primer año de puesta en marcha de la empresa no se logra beneficio alguno, por lo cual el valor es negativo. El margen aumenta a medida que pasas los años: esto es debido a que la empresa se va estabilizando en el mercado y tiene mayor ocupación.

8.5 ROTACION

Rotación = Ventas netas /Activo total

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
ROTACIÓN	4,39	6,51	5,80	6,44	4,06

Tabla 9.27. Ratio de rotación.

El ratio de rotación nos da una idea de la eficiencia en el uso de lo activos y en este caso, es bastante positivo para la empresa.

Queda reflejado que el mejor punto para la rotación es el año 2009. Se alcanza en el momento en que la empresa está trabajando a casi el 100% de su rendimiento. La rotación desciende cuando

se pone en marcha un nuevo establecimiento, porque no completa la ocupación máxima. En el último año, la rotación desciende, probablemente porque no se hace una gestión todo lo correcta del personal o de la capacidad de las guarderías.

8.6 ROA

$ROA = (BAI / Ventas) * (Ventas / Activo Total) = \text{margen} * \text{rotación}$

Este ratio también se conoce como *Rendimiento Económico* o *RAT (Rendimiento Activo Total)* y es el producto del margen por la rotación. $RAT = \text{Beneficio} / \text{Ventas} * \text{Ventas} / AT$

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
ROA	-88,9%	49,6%	49,4%	65,0%	80,2%

Tabla 9.28. ROA

El ROA de la empresa en 2008, primer año de puesta en marcha de la empresa, no gana beneficios, y por tanto, es negativo. A partir de este año, comienza a tener un ROA positivo. Sin embargo, gana muy poco beneficio en relación a los gastos financieros que han tenido que afrontar.

8.7 ROE

$ROE = BDI / \text{Recursos propios}$

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
ROE	-1088,6%	84,5%	47,8%	45,5%	56,1%

Tabla 9.29. ROE

La rentabilidad que la empresa reporta a los socios sufre un cambio brusco, entre 2008 y 2009, debido principalmente a que se pasa de unas elevadas pérdidas a una recuperación con la estabilización del negocio y su completa ocupación.

8.8 INGRESOS POR EMPLEADO:

$\text{Ingresos por empleado} = \text{Importe neto de la cifra de negocios} / \text{N}^\circ \text{ de empleados}$

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-2011	2011-12
EMPLEADOS	21	21	21	41	41
INGRESOS / EMPLEADO (€)	25.841,46	34.455,28	34.455,28	30.847,96	35.248,01

Tabla 9.30. Ratio de ingresos por empleado.

La plantilla se mantiene constante hasta el año de ampliación de los establecimientos. La creación de guarderías en empresa, permite que los ingresos por empleado aumenten, ya que muchos costes fijos que tenemos en un establecimiento nuestro, como el alquiler, no lo tengamos en las empresas.

9 PLAN DE CONTINGENCIA

Durante todo el presente plan de negocios se ha desarrollado un modelo de centro de educación infantil con 148 alumnos (16 niños de 0-1 años, 52 niños de 1-2 años y 80 niños de 2-3 años).

Este modelo se ha desarrollado tanto para los centros propios como los centros en empresas pero ¿qué pasa si la empresa a la que se realiza el outsourcing del servicio de guardería no tiene suficientes hijos de empleados que puedan llenar con una alta ocupación necesaria, como se ha visto en el plan financiero, para que el proyecto sea viable?; en otras palabras, ¿cuál es el tamaño mínimo que podemos ofertar a las empresas, así como en los polígonos empresariales donde ubiquemos los centros propios, de manera que el proyecto pueda ser rentable con el mismo nivel de servicios que tienen los centros que se han desarrollado en este plan de negocios?

Una de las principales limitaciones a la flexibilización del negocio proviene de la ley de educación vigente en la cual se establece número mínimo de metros cuadrados para las aulas, patio, sala polivalente,... así como el número mínimo de profesores por alumno⁴⁵. Teniendo en cuenta esto, se han estudiado dos posibles estructuras mínimas para nuestros centros:

- a) Centro 8-13-20
- b) Centro 8-26-40

9.1 CENTRO 8-13-20.

Este centro tiene una estructura de una clase por cada edad, con la capacidad máxima de 8 niños de 0-1 años, 13 niños de 1-2 años y 20 niños de 2-3 años. Es la mínima estructura de un centro de educación infantil de acuerdo con la ley, ya que ese es el número de niños máximo por profesor.

Para el cálculo financiero de la viabilidad de este módulo se han realizado las siguientes hipótesis:

- Se realizan los cálculos a 5 años, siendo un centro propio.
- El personal se ha reducido al mínimo necesario: 1 director (que también hará de profesor y de psicólogo), 2 profesores, 3 educadores infantiles, 1 enfermero/a y 1 personal de limpieza.
- Se van a necesitar menos metros cuadrados (sólo 260 m²), lo cual significa que el coste de alquiler será más bajo (ver anexo 21)
- Se han subido los precios de las tarifas de 8h y 10h (430€/mes y 480€/mes, respectivamente) y se ha eliminado la posibilidad de que puedan estar sólo 4h. También se ha subido el precio de la matrícula (180€/mes).
- Se han reducido todas las inversiones de acuerdo al nuevo tamaño del centro.

⁴⁵ Para ver requerimientos legales, mirar Anexo 1.



- Se han modificado los gastos de acuerdo al nuevo tamaño del centro.

Aún haciendo todas estas adaptaciones, en el anexo 21 se puede ver que los resultados operativos (EBITDA) son negativos el primer año y positivos a partir del segundo año, pero son de tan poca entidad (comparada con la inversión) que hacen que la rentabilidad del proyecto sea negativa si sólo se tienen en cuenta 5 años.

Si hiciéramos proyecciones a 10 años podríamos conseguir que el proyecto tuviera una rentabilidad positiva pero probablemente sería poco atractiva para invertir en el proyecto.

Por tanto, **NO elegiríamos esta estructura como la mínima para poder entrar en un determinado proyecto que requiriera este tamaño de centro.**

9.2 CENTRO 8-26-40.

Este centro tiene una estructura de una clase por cada edad, con la capacidad máxima de 8 niños de 0-1 años, 26 niños de 1-2 años y 40 niños de 2-3 años. Fijarse que resulta ser la mitad de la capacidad del centro que se ha visto a lo largo del plan de negocios.

Para el cálculo financiero de la viabilidad de este módulo se han realizado las siguientes hipótesis:

- Se realizan los cálculos a 5 años, siendo un centro propio.
- El personal se ha reducido respecto al original; está compuesto por: 1 director (que también hará de profesor y de psicólogo), 3 profesores, 6 educadores infantiles, 2 enfermero/a y 1 personal de limpieza.
- Se van a necesitar menos metros cuadrados (sólo 320 m²), lo cual significa que el coste de alquiler será más bajo.
- Se han subido los precios de las tarifas de 4h, 8h y 10h (240€/mes, 370€/mes y 420€/mes, respectivamente). También se ha subido el precio de la matrícula (180€/mes).
- Se han reducido todas las inversiones de acuerdo al nuevo tamaño del centro.
- Se han modificado los gastos de acuerdo al nuevo tamaño del centro.

También para esta opción (ver anexo 22) se obtiene un EBITDA negativo y positivo en los siguientes, pero con unos resultados de mayor entidad (aproximadamente, 45.000€/año cuando la ocupación es del 100%).

La rentabilidad de la inversión sigue no siendo muy atractiva (TIR = 7,64% y VAN = 5.457€) pero ya es suficiente como para **considerar la estructura de este centro como la mínima que podemos admitir para lanzar el proyecto.**

Además, teniendo en cuenta que los cálculos financieros de este módulo se han hecho suponiendo que fuera un centro propio y que la estructura de un centro en empresa es más ligera que



un centro propio, entonces se puede asegurar que la rentabilidad de un centro de este tamaño considerada como centro de empresa tendría una rentabilidad aún mayor, por lo que, con más razón, se podría adoptar esta estructura como la mínima para aceptar un contrato de outsourcing del servicio de guardería de una empresa.

9.3 CONCLUSIONES.

1. Aún habiendo desarrollado un plan de negocios en base a un determinado tamaño de centro propio, sabemos que no necesariamente todos los posibles proyectos de ampliación futuros van a tener que necesitar dicho tamaño. No obstante, hemos calculado que para acometer un nuevo proyecto como centro propio éste deberá requerir una capacidad del centro de 8-26-40.
2. En el caso de los proyectos de outsourcing en empresas, estos deberán requerir una capacidad mínima de un centro 8-26-40 para que la posibilidad de presentar una oferta para conseguir ese contrato pueda ser estudiada.



INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

1 INDICE DE TABLAS

Capítulo 2: RESUMEN EJECUTIVO.

Tabla 2.1.	Precios guarderías propias	Pág.15
Tabla 2.2.	Precios guarderías en empresas	Pág.15
Tabla 2.3.	Precios servicios extras.	Pág.15
Tabla 2.4.	Ventas netas, desglosadas en centros propios y en empresas.	Pág.15
Tabla 2.5.	Estructura de la financiación	Pág.16
Tabla 2.6.	Costes y beneficios sobre ventas (totales) y punto muerto de centros propios y en empresas.	Pág.16
Tabla 2.7.	Principales ratios financieros del escenario realista.	Pág.17
Tabla 2.8.	Resumen de las variables críticas del análisis de sensibilidad.	Pág.18

Capítulo 3: ANÁLISIS ENTORNO.

Tabla 3.1.	Importe de las subvenciones para guarderías infantiles laborales 2004	Pág.22
Tabla 3.2.	Tasa de variación interanual de los componentes de la demanda, a precios constantes.	Pág.24
Tabla 3.3.	Distribución población	Pág.27
Tabla 3.4.	Proyección de la fecundidad.	Pág.28
Tabla 3.5.	Evolución tasas de escolaridad.	Pág.28
Tabla 3.6.	Tamaño medio del hogar (nº de personas).	Pág.29
Tabla 3.7.	Gasto medio por hogar.	Pág.29
Tabla 3.8.	Gastos de los hogares en educación.	Pág.29
Tabla 3.9.	Gasto total dedicado por lo hogares españoles a la educación infantil a precios constante, base 1997	Pág.30
Tabla 3.10.	Distribución del gasto familiar por tipo grupos de consumo	Pág.30
Tabla 3.11.	Precios medios de alquiler de oficinas en Madrid.	Pág.31
Tabla 3.12.	Precios medios alquiler locales comerciales en Madrid, por zonas.	Pág.32

Capítulo 4: ANÁLISIS DEL SECTOR.

Tabla 4.1.	Precios medios de guarderías privadas.	Pág.35
Tabla 4.2.	Calculo de EBITDA de un centro con 74 alumnos y 5 profesores	Pág.40
Tabla 4.3.	Estructura financiera y ratios, media del sector.	Pág.41
Tabla 4.4.	Educación infantil 2003-04, en España	Pág.42
Tabla 4.5.	Educación infantil 2003-04, en Comunidad de Madrid.	Pág.42
Tabla 4.6.	Evolución del nº de alumnos matriculados en educación infantil en España y Madrid.	Pág.44

Capítulo 5: ANÁLISIS DAFO Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS.

Tabla 5.1.	Nº de centros propios y en empresas a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.52
Tabla 5.2.	DAFO	Pág.55

Capítulo 6: PLAN DE OPERACIONES.

Tabla 6.1.	Time-line de la puesta en marcha de un nuevo centro.	Pág.59
Tabla 6.2.	Plan de inversiones a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.59
Tabla 6.3.	Ventas en guarderías propias.	Pág.61
Tabla 6.4.	Ventas en guarderías en empresas.	Pág.61

Tabla 6.5.	Ejemplo de menú semanal.	Pág.63
Tabla 6.6.	Horarios de apertura.	Pág.69
Tabla 6.7.	Ejemplo de horario de mañana para niños de 2-3 años.	Pág.70
Tabla 6.8.	Distribución de zonas por plantas.	Pág.75

Capítulo 7: PLAN DE MARKETING.

Tabla 7.1.	Empresas por nº de empleados, en Comunidad de Madrid	Pág.93
Tabla 7.2.	Empresas por sectores, en Madrid y España	Pág.93
Tabla 7.3.	Datos de situación empresarial en Alcobendas.	Pág.93
Tabla 7.4.	Plan de precios para centros propios.	Pág.101
Tabla 7.5.	Plan de precios para centros en empresas.	Pág.101
Tabla 7.6.	Plan de precios de los servicios adicionales.	Pág.101
Tabla 7.7.	Time-line de las acciones comerciales del primer año.	Pág.112
Tabla 7.8.	Presupuesto de gastos de marketing del primer año.	Pág.114

Capítulo 8: PLAN DE RR.HH.

Tabla 8.1.	Distribución accionarial.	Pág.118
Tabla.8.2.	Planificación del nº y tipo de empleados a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.123
Tabla 8.3.	Definición de competencias.	Pág.124-125
Tabla 8.4.	Niveles de competencias de cada puesto.	Pág.126
Tabla 8.5.	Salarios fijos del primer centro.	Pág.132
Tabla 8.6.	Salarios extra del primer centro.	Pág.133
Tabla 8.7.	Salarios totales del primer centro.	Pág.133
Tabla 8.8.	Distribución horarios del personal.	Pág.137

Capítulo 9: PLAN FINANCIERO.

Tabla 9.1	Estructuras de ingresos por ventas.	Pág.141
Tabla 9.2	Precios para el servicio de comedor.	Pág.142
Tabla 9.3	Inversión en equipos informáticos a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.143
Tabla 9.4	Inversiones en mobiliario salas personal, a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.144
Tabla 9.5	Inversión en mobiliario vario para aulas, zonas de juego y comedor, a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.144
Tabla 9.6	Inversión en otros mobiliarios de aulas, a lo largo de los primeros 5 años.	Pág.145
Tabla 9.7	Inversiones de acondicionamiento del local, a lo largo de los 5 primeros años.	Pág.146
Tabla 9.8	Estructura de la financiación ajena (en los 5 años).	Pág.147
Tabla 9.9	Estructura de costes fijos en los centros propios.	Pág.148
Tabla 9.10	Estructura costes fijos en centro de empresa.	Pág.148
Tabla 9.11	Estructura de costes variables de centros propios.	Pág.151
Tabla 9.12	Estructura de costes variables de centros en empresas.	Pág.151
Tabla 9.13	Coste del servicio de catering, por edades.	Pág.151
Tabla 9.14	Punto muerto de centros propios y centros en empresas.	Pág.153
Tabla 9.15	Cuenta de resultados.	Pág.155
Tabla 9.16	Porcentaje sobre ventas de datos financieros, de la empresa en su conjunto.	Pág.156
Tabla 9.17	Porcentaje sobre ventas de datos financieros, de los centros propios.	Pág.156
Tabla 9.18	Porcentaje sobre ventas de datos financieros, de los centros en empresas.	Pág.156
Tabla 9.19	Balance de situación, del conjunto de la empresa.	Pág.157
Tabla 9.20	Variables de los escenarios realista, pesimista y optimista.	Pág.159
Tabla 9.21	Resultados financieros más importantes de los tres escenarios.	Pág.159
Tabla 9.22	Resumen de resultados del análisis de sensibilidad.	Pág.161
Tabla 9.23	Ratio de solvencia.	Pág.163



Tabla 9.24	Ratio de endeudamiento.	Pág.163
Tabla 9.25	Fondo de maniobra.	Pág.164
Tabla 9.26	Ratio de margen operativo.	Pág.164
Tabla 9.27	Ratio de rotación.	Pág.164
Tabla 9.28	ROA	Pág.165
Tabla 9.29	ROE	Pág.165
Tabla 9.30	Ratio de ingresos por empleado.	Pág.165

2 INDICE DE FIGURAS

Capítulo 2: RESUMEN EJECUTIVO.

Figura 2.1.	Logo y lema del negocio	Pág.14
Figura 2.2.	Inversiones durante los primeros cinco años.	Pág.16

Capítulo 3: ANÁLISIS ENTORNO.

Figura 3.1.	Situación de España	Pág.20
Figura 3.2.	Comparación de la evolución del PIB de España y de la Euro Zona.	Pág.23
Figura 3.3.	Evolución del IPC de España comparado con el IPC euro zona.	Pág.24
Figura 3.4.	Evolución por trimestres de la tasa de paro de la EPA.	Pág.25
Figura 3.5.	Evolución PIB per cápita España.	Pág.25
Figura 3.6.	Distribución H-M en España	Pág.26
Figura 3.7.	Pirámide poblacional en 2005 y 2050.	Pág.26
Figura 3.8.	Extranjeros residentes.	Pág.27
Figura 3.9.	Tasas de fecundidad en España y en Madrid.	Pág.28

Capítulo 4: ANÁLISIS DEL SECTOR.

Figura 4.1.	Habitantes que cubre cada centro infantil por distrito (considerando solo las privadas)	Pág.37
Figura 4.2.	Centros infantiles por superficie:	Pág.37
Figura 4.3.	Unidades empresariales por distritos	Pág.38
Figura 4.4.	Localización de Alcobendas.	Pág.39
Figura 4.5.	Localización parques empresariales y polígonos industriales.	Pág.39
Figura 4.6.	Estructura masas patrimoniales medias del sector: (a) Estructura activo. (b) Estructura pasivo.	Pág.41
Figura 4.7.	Fecundidad en España y en Madrid.	Pág.43
Figura 4.8.	Proyección de población infantil de la Comunidad de Madrid.	Pág.44

Capítulo 6: PLAN DE OPERACIONES.

Figura 6.1.	Mapa de procesos de operaciones.	Pág.60
Figura 6.2.	Ingresos (en miles de €) de los centros propios (a) y los gestionados para empresas (b).	Pág.61
Figura 6.3.	Funcionamiento de la Web cam.	Pág.64
Figura 6.4.	Funcionamiento del sistema de seguridad por RFDI	Pág.64
Figura 6.5.	Vista aérea del local (1).	Pág.72
Figura 6.6.	Vista aérea del local (2).	Pág.72
Figura 6.7.	Vista de la fachada del local.	Pág.73
Figura 6.8.	Vista de los lados exteriores del local.	Pág.73
Figura 6.9.	Esquema distribución de la planta baja	Pág.74
Figura 6.10.	Esquema distribución de la planta 1	Pág.75
Figura 6.11.	Esquema distribución del aula para 0-1 años.	Pág.77
Figura 6.12.	Ejemplos de mobiliario y material entretenimiento para aula de 0-1 años.	Pág.77
Figura 6.13.	Esquema distribución del aula de 1-2 años.	Pág.79
Figura 6.14.	Ejemplos de Mobiliario y material de entretenimiento de aula 1-2 años.	Pág.79
Figura 6.15.	Esquema distribución del aula de 2-3 años.	Pág.81
Figura 6.16.	Ejemplo de mobiliario y material de entretenimiento del aula de 2-3 años.	Pág.81

Capítulo 7: PLAN DE MARKETING.



Figura 7.1.	Población activa por sectores.	Pág.92
Figura 7.2.	Mapa de procesos del área de marketing.	Pág.95
Figura 7.3	Pirámide de la imagen de marca.	Pág.106
Figura 7.4	Distintas actividades organizadas por la empresa de eventos Abrakalabra	Pág.108
Figura 7.5	Ejemplo de la cuartilla de publicidad del centro propio	Pág.109
Figura 7.6	Ejemplar de la revista Pláacet	Pág.110

Capítulo 8: PLAN DE RR.HH.

Figura 8.1.	Organigrama de un centro propio.	Pág.119
Figura 8.2	Organigrama del grupo de centros.	Pág.121

Capítulo 9: PLAN FINANCIERO.

Figura 9.1	Ejemplos de equipos informáticos del primer centro.	Pág.143
Figura 9.2	Ejemplos de mobiliario de las salas de personal.	Pág.144
Figura 9.3	Ejemplos de mobiliario para aulas, zonas de juego y comedor.	Pág.145
Figura 9.4	Ejemplos de otros mobiliarios de las aulas.	Pág.145
Figura 9.5	Punto muerto de centros propios.	Pág.153
Figura 9.6	Punto muerto de centros en empresas.	Pág.154
Figura 9.7	Evolución de las ventas brutas.	Pág.155
Figura 9.8	Evolución del beneficio neto.	Pág.156
Figura 9.9	Estructura del activo.	Pág.157
Figura 9.10	Estructura del pasivo.	Pág.158



MAGIC WORLD S.L.

ANEXOS 1 - 19

Tutor: Julio Gómez Medina

Mónica García López

Leonor Jarava Jarava

Joan Ramón Matas Sebastia

Lorenzo Viñas Hevia

JUNIO 2006



INDICE

1	ANEXO UNO: LEGISLACIÓN	3
2	ANEXO 2: SUBVENCIONES.....	7
3	ANEXO 3: DISTRIBUCIÓN DEL GASTO FAMILIAR POR GRUPO.....	17
4	ANEXO 4: MENÚ DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL	18
5	ANEXO 5: E-OFICINA DE TELEFÓNICA	19
6	ANEXO 6: HORARIOS	20
7	ANEXO 7: NORMATIVA DEL CENTRO.....	21
8	ANEXO 8: ETAPAS EN LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO DEL NIÑO.....	26
9	ANEXO 9: HOJA TIPO DEL DIARIO DE CONTROL	66
10	ANEXO 10: PROVEEDORES.....	67
11	ANEXO 11: MANUAL DE CALIDAD.....	77
12	ANEXO 12: PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.....	81
13	ANEXO 13: MANUAL DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL.....	84
14	ANEXO 14: CUARTILLA PARA BUZONEO.....	85
15	ANEXO 15: CAMPAÑA DE PUBLICIDAD “TOP 5 GLOBAL”	86
16	ANEXO 16: WEBS DIRECT	87
17	ANEXO 17: CONVENIO COLECTIVO	94
18	ANEXO 18: EVALUACIÓN 360°.....	124
19	ANEXO 19: CUESTIONARIO A EMPRESAS	129



1 ANEXO UNO: LEGISLACIÓN

1.1 ESTATAL: MATERIA EDUCATIVA:

- Real Decreto 1333/1991, de 6 de septiembre, por el que se establece el **currículo de la Educación Infantil**.

- Real Decreto 1330/1991, de 6 de septiembre, por el que se establecen los **aspectos básicos del currículo de la Educación Infantil**. Por el que se aprueba el calendario de aplicación de la nueva ordenación del Sistema Educativo.

- Real Decreto 1487/1994, de 1 de julio, por el que se modifica y completa el Real Decreto 986/1991, de 14 de junio, por el que **se aprueba el calendario de aplicación de la nueva ordenación del Sistema Educativo**.

- Orden de 5 de agosto de 1994 por la que se regula la **implantación gradual del segundo ciclo de la Educación Infantil**.

- Real Decreto 696/1995, de 28 de abril, de **ordenación de la Educación de los Alumnos con necesidades Educativas Especiales**. Autorización de Centros docentes privados, para impartir enseñanzas de Régimen General no universitarias.

- Real Decreto 732/1995, de 5 de mayo, por el que se establecen los **derechos y deberes de los Alumnos** y las normas de convivencia en los Centros.

- Real Decreto 299/1996, de 28 de febrero, de ordenación de las Acciones dirigidas a la **compensación de desigualdades en Educación**.

- Orden de 16 de noviembre de 1994 por la que se desarrolla la disposición adicional cuarta del Real Decreto 1004/1991, de 14 de junio, por el que se establecen los **requisitos mínimos de los Centros que impartan enseñanzas de Régimen General no universitarias**.

- Orden de 14 de febrero de 1996, sobre **evaluación de los Alumnos con Necesidades Educativas Especiales** que cursan las enseñanzas de Régimen General establecidas en la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.

- Ley 1/1990 de 3 de Octubre, **L.O.G.S.E.**

- Resolución de 2 de noviembre de 1993, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el Registro y publicación del Acuerdo Nacional de **Formación Continua para el Sector de Centros de Asistencia y Educación Infantil**.

- Real Decreto 1537/2003, de 5 de diciembre, por el que se establecen los **requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas escolares de régimen general**.

- Real Decreto 114/2004 que establece **currículo de la Educación Infantil**.



• Real Decreto 113/2004 aspectos educativos y organización de las enseñanzas de la Educación Preescolar. Se desarrollan los **aspectos educativos básicos y la organización de las enseñanzas de la Educación Preescolar**, y se determinan las condiciones que habrán de reunir los centros de esta etapa.

• Real Decreto 118/2004 que regula el **título de Especialización Didáctica**.

• Real Decreto 1538/2003 de **especialidades básicas de inspección educativa**.

• Real Decreto 1537/2003, de 5 de diciembre, por el que se establecen los **requisitos mínimos de los centros que impartan enseñanzas escolares de régimen general**.

• Real Decreto 828/2003 que establece los **aspectos educativos básicos de la Educación Preescolar**.

• Real Decreto 829/2003 que establece las **enseñanzas comunes de la Educación Infantil**.

• Ley Orgánica 10/2002 de Calidad Educativa.

• Resolución de 14 de Abril de 2005, de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone de la inscripción en el registro y publicación del **IX Convenio Colectivo, de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil**.

• El Real Decreto 1004/91 que desarrolla la L.O.G.S.E.: establece por primera vez la educación infantil como etapa educativa.

Señala los **requisitos mínimos** que deben cumplir los centros de educación infantil:

- Situados en un local de uso exclusivamente educativo y con acceso independiente al exterior.
- Cuando se acojan niños menores de un año, se disponga de un espacio adecuado para la manipulación de alimentos.
- Las salas destinadas a menores de 2 años (nunca más de 13 niños en cada una) contarán con áreas diferenciadas para su descanso e higiene.
- Sala de usos múltiples de 30 metros cuadrados, que podrá ser utilizada como comedor.
- Un patio de juegos por cada nueve aulas, no menor de 75 metros cuadrados.
- El personal contará con un aseo propio (separado de las salas y servicios de los niños), dotado de lavabo, inodoro y ducha.
- Personal cualificado en un número equivalente al total de aulas, para el segundo ciclo y, uno más en el primer ciclo.



- o La plantilla estará compuesta por maestros especialistas de Educación Infantil o profesores de preescolar, técnicos superiores en Educación Infantil o técnicos especialistas en Jardín de Infancia.

Desarrollada por:

Real Decreto 1330/1991, de 6 de Septiembre; por el que se establecen los requisitos básicos del currículo de la Educación Infantil.

Orden de 14 de febrero de 1996; sobre Evaluación de los alumnos con Necesidades Educativas Especiales.

Real Decreto 1004/1991 de 14 de Junio; por el que se establecen los requisitos mínimos de los Centros que impartan Enseñanzas de Régimen General no Universitarias.

1.2 ESTATAL: MATERIA NO EDUCATIVA:

- **Ley de Prevención de Riesgos Laborales:** Pretende elevar el nivel de protección de la salud de los trabajadores, evitando a su vez los accidentes de trabajo. Esta Ley se diferencia, de otras que van encaminadas a sectores específicos, en que su ámbito de aplicación es para todas las empresas, sea cual sea su actividad e independientemente del número de trabajadores que tenga.

- Real Decreto 2207/1995, de 28 de diciembre, por el que se establece las **Normas de Higiene relativas a los Productos Alimenticios.**

- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero. Por el que se aprueba el **Reglamento de los Servicios de Prevención.**

- Real Decreto 1506/2003 que establece las **directrices de los certificados de profesionalidad.**

- Real Decreto 1046/2003 por el que se regula el **subsistema de formación profesional continua.**

- Real Decreto 1128/2003 por el que se regula el **Catálogo Nacional de Calificaciones Profesionales.**

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de **Protección de Datos de Carácter Personal:** tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar. De aplicación a los datos de carácter personal registrados en soporte físico, que los haga susceptibles de tratamiento, y a toda modalidad de uso posterior de estos datos por los sectores público y privado.

1.3 LEGISLACIÓN CCAA MADRID:



- Orden 21/2002 de 8 de Enero de la Consejería de Educación: por la que se regula la **jornada escolar** en centros docentes de Educación Infantil y Primaria.
- Orden 4589/2000 de 15 de Septiembre de la Consejería de Educación, por la que se regula la **implantación**, con carácter experimental, de la **lengua extranjera** en el primer ciclo de Educación Primaria y en el **segundo ciclo de Educación Infantil**.
- Orden 1755/2000 de 29 de Mayo de la Consejería de Educación, por la que se establecen medidas para favorecer el desarrollo de la Orden 976/2000 de 5 Abril por la que se **regula** con carácter experimental la **jornada escolar en centros docentes de Educación Infantil y Primaria**.
- Decreto 71/2004, de 22 de abril, del Consejo de Gobierno, por el que se establece para la **Comunidad de Madrid el currículo de la Educación Infantil**, según la ordenación regulada en la Ley Orgánica 10/2002, de 23 de diciembre, de Calidad de la Educación.



2 ANEXO 2: SUBVENCIONES

2.1 INCENTIVOS ECONÓMICOS REGIONALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA:

Duración	Plurianual, hasta el año 2006.
Descripción y alcance	
Materias	Creación de Empresas Industria Turismo Inversión en Activos
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">- Corregir desequilibrios económicos y sociales en términos de renta y paro.- Impulsar el potencial de desarrollo endógeno de la región, con apoyo especial a las PYMEs y a su modernización.- Favorecer un desarrollo adecuado de la estructura empresarial, mejorando su nivel tecnológico mediante la introducción de tecnologías innovadoras avanzadas.- Propiciar un desarrollo integrado de los diferentes sectores productivos y en especial de los sistemas integrados de producción y comercialización con incidencias positivas en la balanza exterior de bienes y servicios.
Gastos subvencionables	<ul style="list-style-type: none">- Adquisición de los terrenos necesarios para la implantación del proyecto.- Traídas y acometidas de servicios.- Urbanización y obras exteriores adecuadas a las necesidades del proyecto.- Obra civil en: Oficinas, laboratorios, servicios sociales y sanitarios del personal, almacenamiento de materias primas, edificios de producción, edificios de servicios industriales, almacenamiento de productos terminados y otras obras vinculadas al proyecto.- Bienes de equipo en: Maquinaria de proceso, servicios de electricidad, generadores térmicos, suministro de agua potable, elementos de transporte interior, vehículos especiales de transporte exterior, equipos residuales, medios de protección del medio ambiente y otros bienes de equipo ligados al proyecto.- Trabajos de planificación, ingeniería de proyecto y de dirección facultativa de los trabajos.- Otras inversiones en activos fijos materiales. <p>En ningún caso se incluirá, entre los conceptos de inversión sobre los que puedan concederse incentivos regionales, el IVA soportado.</p>



Características de la ayuda	
Tipo	Subvención a fondo perdido.
Porcentaje	No se podrá sobrepasar el porcentaje máximo del 30% sobre la inversión aprobada.
Acciones apoyables	<ul style="list-style-type: none">- Proyectos de creación de nuevos establecimientos (siempre que generen nuevos puestos de trabajo)- Proyectos de ampliación que supongan un incremento de la capacidad de producción y generen nuevos puestos de trabajo.- Proyectos de modernización cuya inversión aprobada sea significativa en relación con el activo material neto de la Empresa que suponga un incremento de la productividad sensible, que implique la adquisición de maquinaria tecnológicamente avanzada y se mantenga el nivel de empleo.
Otras informaciones	<p>Se valorará especialmente la utilización de factores productivos de la zona. La tasa de valor añadido y, en su caso, el incremento de productividad, la incorporación al proyecto de tecnología avanzada y el carácter dinamizador del proyecto para la economía de la zona. Las solicitudes tienen que presentarse antes del comienzo del proyecto.</p> <p>Ningún proyecto que se acoja a los incentivos regionales podrá recibir otras ayudas financieras, cualquiera que sea su naturaleza y el órgano o Administración que las conceda.</p> <p>El montante total de todas las subvenciones recibidas para el proyecto no puede superar el 70% del presupuesto total.</p> <p>Las solicitudes tienen que presentarse antes del comienzo del proyecto.</p> <p>Extraoficialmente, sólo se tomarán en consideración los proyectos con una inversión por encima de los 100 millones de pesetas.</p> <p>Proyectos de creación de nuevos establecimientos: Una inversión mínima de 601.012,10 € y creación de nuevos puestos de trabajo.</p> <p>Proyectos de ampliación: Una inversión significativa en relación al activo material neto de la empresa, como mínimo 601.012,10 € de inversión, un aumento de la capacidad de producción y que generen nuevos puestos de trabajo.</p> <p>Proyectos de modernización: Inversión significativa en relación con el activo material de la empresa, en todo caso superior a los 601.012,10 €, incremento sensible de la productividad, adquisición de maquinaria tecnológicamente avanzada y mantenimiento del nivel de empleo.</p>



Beneficiarios	
Beneficiarios	Pyme Personas Físicas Industria Comercio Artesanía Turismo
Tipo de entidad	Industrias extractivas y transformadoras, Industrias agroalimentarias, sector servicios de apoyo a la industria y sector hotelero o de turismo rural. Industrias mineras y manufactureras. Industrias agroalimentarias y de acuiculturas. Servicios de mejora de la estructura comercial y ayuda industrial. - Instalaciones de alojamiento turístico, turismo rural y turismo especializado.
Localización	Entre las zonas prioritarias, pueden destacar las siguientes comarcas: CASTELLÓN: -Els Ports. -L´Alt Maestrat. -El Baix Maestrat. -L´Alcalatén. -La Plana Alta. -La Plana Baixa. -El Alto Palancia. -El Alto Mijares. VALENCIA: -El Rincón de Ademuz. -Los Serranos. -El Camp de Turia. -El Camp de Morvedre. -La Plana de Utiel-Requena. -La Hoya de Buñol. -El Valle de Cofrentes-Ayora. -La Ribera Alta. -La Canal de Navarrés. -La Costera. -La Vall d´Albaida. -La Safor. ALICANTE: -El Comtat. -L´Alcoia. -Alto Vinalopó / L´Alt Vinalopó. -El Vinalopó Medio / El Vinalopó Mijta. -La Marina Alta. -La Marina Baixa. -L´Alacantí. -El Baix Vinalopó. -La Vega Baja / El Baix Segura.



Documentación y plazo	
Plazo de presentación	31/12/2006
Formulario especial	Sí, impreso normalizado que podrá obtenerse en la Página Web: A través del PROP www.gva.es/infociuda/index.html
Tramitación	DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA Dirección: C/ PALAU, 14 (PALAU DE L'ALMIRALL) - 46003 VALENCIA Página Web: www.gva.es/infociuda/index.html
Tabla 1. Tabla uno: Incentivos económicos regionales de la Comunidad Valenciana.	

2.2 AYUDAS A LOS TRABAJADORES DESEMPLEADOS QUE CREEN PUESTOS DE TRABAJO A TRAVÉS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL INDEPENDIENTE.

Duración:	Anual.
Descripción y alcance	
Materias:	Creación de Empresas Empleo
Objetivos:	Establecer un programa de promoción del empleo generado por las personas desempleadas que se constituyan en trabajadores autónomos o pasen a desarrollar una actividad profesional por cuenta propia. En concreto se busca promover y ayudar a financiar proyectos empresariales y de generación de empleo.
Características de la ayuda	
Tipo	Subvención a fondo perdido. Préstamo subvencionado.
Porcentaje	1. Para las personas desempleadas, inscritas en la correspondiente oficina de Empleo de la Generalitat Valenciana, que se constituyan en personal trabajador autónomo o profesional durante el año 2005, y cuya actividad se domicilie en la Comunidad Valenciana: b) La cuantía de la ayuda financiera podrá ser de hasta tres puntos de reducción en los intereses de préstamos destinados a financiar inversiones necesarias para la constitución en personal trabajador por cuenta propia. Se calculará como si los intereses de cada año se devengasen de una sola vez en el momento de concesión del préstamo. El tipo de interés podrá ser fijo o variable y se determinará anualmente en la forma que establezcan los convenios en vigor. En los préstamos cuyo importe no supere los 12.020,24 euros, la amortización será como máximo de cinco años, y en los superiores a este importe, podrá ser hasta de ocho años, todo ello sin perjuicio de que puedan concertarse operaciones de mayor duración y cuantía, en cuyo caso, el tramo que exceda de lo anteriormente indicado no será objeto de subvención.



Acciones apoyables	<p>1. Para las personas desempleadas, inscritas en la correspondiente oficina de Empleo de la Generalitat Valenciana, que se constituyan en personal trabajador autónomo o profesional durante el año 2005, y cuya actividad se domicilie en la Comunidad Valenciana. Las personas beneficiarias deberán haber permanecido inscritos como personal desempleado hasta el inicio de la actividad y no deben haber figurado encuadradas en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos o en el Censo de Obligados tributarios en los nueve meses anteriores al inicio de la misma:</p> <p>a) Subvenciones por cada persona desempleada que se constituya en trabajador autónomo o profesional liberal por cuenta propia. Para la obtención de estas ayudas se deberá tener reconocido el derecho a la subvención financiera.</p> <p>b) Subvenciones para la reducción de intereses de préstamos destinados a financiar las inversiones necesarias para la constitución de las personas desempleadas en personal trabajador autónomo o por cuenta propia. Para ser subvencionables, los préstamos deberán ser concedidos por aquellas entidades de crédito que tengan suscrito, a tal efecto, el correspondiente convenio de colaboración financiera con la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo. No serán subvencionables los préstamos que no reúnan las condiciones y las características expresadas en dichos convenios.</p> <p>c) Subvenciones al personal trabajador autónomo o profesional por cuenta propia como ayuda a la contratación por tiempo indefinido y a jornada completa de su primer trabajador.</p>
Otras informaciones	<p>En todo caso, la persona o la entidad beneficiaria de las ayudas deberá contribuir a la financiación de los gastos derivados de la actuación para la que se conceda la subvención, al menos, en un porcentaje no inferior al 25% de los mismos. Estas ayudas sólo se concederán para la creación de empleo que se lleve a efecto en centros de trabajo radicados en la Comunidad Valenciana. También se concederán para la inversión que haya de permanecer en un establecimiento situado dentro del territorio de la Comunidad Valenciana. Estas ayudas serán incompatibles con las ayudas al autoempleo de personas discapacitadas, el empleo estable de personal trabajador por cuenta ajena, y con cualquier otra recibida por el mismo concepto en los últimos tres años.</p> <p>1. Para las personas desempleadas, inscritas en la correspondiente oficina de Empleo de la Generalitat Valenciana, que se constituyan en personal trabajador autónomo o profesional durante el año 2005, y cuya actividad se domicilie en la Comunidad Valenciana:</p> <p>b) Para ser subvencionables, los préstamos deberán ser concedidos por aquellas entidades de crédito que tengan suscrito, a tal efecto, el correspondiente convenio de colaboración financiera con la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo. No serán subvencionables los préstamos que no reúnan las condiciones y las características expresadas en dichos convenios. El préstamo deberá formalizarse con anterioridad a la solicitud de la ayuda, pero siempre dentro del año 2005. No se podrán subvencionar los contratos de póliza de crédito, leasing, ni arrendamiento financiero, ni otros contratos distintos al del préstamo. Los préstamos objeto de esta subvención no pueden ser cancelados durante el primer año de su vigencia. Si se produjera esta cancelación dentro del mencionado periodo, la persona prestataria deberá devolver a la Generalitat Valenciana la totalidad de la subvención concedida. Si la amortización anticipada se produce una vez transcurrido el primer año y previa autorización del SERVEF, deberá reintegrarse la parte de la subvención financiera no devengada.</p>
Beneficiarios	<p>Pyme Profesionales Personas Físicas Industria Artesanía</p>



Tipo entidad	<p>a) Las personas desempleadas, inscritas en el correspondiente Centro SERVEF de Empleo, que se constituyan en personal trabajador autónomo o profesional durante el año 2005. Se entenderá como personal trabajador autónomo o por cuenta propia aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo sin sujeción por ello a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas. No tendrán esta consideración los socios de sociedades mercantiles de capital.</p> <p>b) El personal trabajador autónomo o profesional.</p>
Localización	<p>a) Las personas desempleadas, inscritas en el correspondiente Centro SERVEF de Empleo, que se constituyan en personal trabajador autónomo o profesional durante el año 2005. Se entenderá como personal trabajador autónomo o por cuenta propia aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo sin sujeción por ello a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas. No tendrán esta consideración los socios de sociedades mercantiles de capital.</p> <p>b) El personal trabajador autónomo o profesional.</p>
Otras Informaciones	<p>En ningún caso podrán ser beneficiarias de estas ayudas las sociedades civiles y las comunidades de bienes.</p> <p>Las personas solicitantes de las subvenciones deberán iniciar la actividad a partir del 1 de enero de 2005, circunstancia que deberá quedar acreditada en la documentación que se indica en el artículo siguiente de la presente orden. Se considerará a estos efectos como fecha de inicio la que conste en el documento de Declaración de Alta en el Censo de Obligados Tributarios (mod. 036). Este requisito no será exigible para las ayudas a la contratación del primer trabajador. Para ser personas beneficiarias de las ayudas comprendidas en las letras a) y b) del apartado 1 de acciones apoyables, el proyecto de inversión deberá tener una cuantía mínima de 12.000 euros, y se deberá presentar las correspondientes facturas justificativas de la inversión realizada.</p> <p>c) Estas ayudas no se concederán por la contratación de parientes por consanguinidad o afinidad, hasta el segundo grado inclusive, del empresario solicitante.</p> <p>La persona trabajadora contratada deberá figurar inscrita como desempleada en las correspondientes oficinas de Empleo de la Generalitat Valenciana.</p> <p>Esta subvención podrá concederse al personal trabajador autónomo o profesional por cuenta propia, con independencia del año en que hubieren comenzado a desarrollar su actividad y, en su caso, percibido ayudas por su constitución como personal trabajador autónomo.</p> <p>Las personas beneficiarias de estas ayudas asumen la obligación de no rescindir la relación laboral por cuenta propia un mínimo de tres años y con el personal trabajador por cuya contratación se otorgó la ayuda al menos durante dos años.</p>
Documentación y plazo	
Plazo de presentación	30/09/2005
Formulario especial	Sí, impreso normalizado que deberá presentarse en cualesquiera de los registros de entrada dependientes de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo. http://www.gva.es



Tramitación	<p>- El plazo de presentación de las solicitudes de ayudas para la constitución en personal trabajador autónomo o profesional por cuenta propia será desde el 1 de enero hasta el 30 de septiembre de 2005.</p> <p>- Las solicitudes de ayudas para primera contratación deberán presentarse con anterioridad al inicio de la actuación para la que se solicita la ayuda. El plazo de presentación de las solicitudes de las ayudas para la primera contratación será desde el 1 de enero hasta el 30 de junio de 2005.</p> <p>REGISTRO DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE EMPLEO - VALENCIA AVDA. BARÓN DE CÁRCER, 36 - 46001 VALENCIA</p> <p>REGISTRO DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE EMPLEO - ALICANTE C/ PINTOR LORENZO CASANOVA, 6 - 03003 ALACANT/ALICANTE</p> <p>REGISTRO DE LA DIRECCIÓN TERRITORIAL DE EMPLEO - CASTELLÓN PL. MARIA AGUSTINA, 1 - 12003 CASTELLÓ DE LA PLANA/CASTELLÓN DE LA PLANA</p> <p>Página Web: www.gva.es/infociuda/index.html</p>
Tabla 2. Tabla 2: Ayudas a los trabajadores desempleados que creen puestos de trabajo a través de la actividad empresarial independiente.	

2.3 ICO LINEA PYME

Fuente:	ICO.
Duración:	Anual.
Presupuesto:	3.000 millones de euros.
Descripción y alcance	
Materias:	Instrumentos de Financiación Medio Ambiente Prestación de Servicios Tecnologías de la Información Turismo Inversión en Activos
Objetivos:	Financiar los proyectos de inversión de las pequeñas y medianas empresas españolas, en condiciones preferentes y simplicidad en la tramitación de los préstamos. El objetivo último de la Línea es favorecer el crecimiento y desarrollo de las PYME españolas, mejorar su competitividad e impulsar la creación de empleo.
Características de la ayuda	
Tipo:	Préstamo subvencionado.
Porcentaje:	El importe máximo financiable para las microempresas (entre 1 y 9 empleados) será de hasta el 80% de la inversión neta. El importe máximo financiable de la inversión será del 70% del proyecto de inversión neto en el caso de pymes.
Acciones apoyables:	Activos fijos nuevos. Entre los requisitos previos para considerar financiable un proyecto de inversión, deberán cumplirse los siguientes límites: - Si el proyecto presentado incluye inversión inmobiliaria, esta no será superior al 80% del importe de la inversión total a financiar. - Si el proyecto incluye inversión en activos inmateriales "tecnológicos", destinados a la innovación o modernización tecnológica de las PYME, tales como redes de uso local, programas informáticos o páginas web, no estará sujeta a limitación. - Si el proyecto presentado incluye inversión en activos inmateriales "no tecnológicos", tales como concesiones, licencias, franquicias, traspasos y otros similares contemplados por el Plan General Contable, no será superior al 50% de la inversión total a financiar. - Las partidas de activo material no están sujetas a limitación. - Se financian los gastos de constitución y primer establecimiento en empresas de nueva creación (antigüedad no superior a 12 meses). En todo caso no se financian: reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones, circulante, IVA y otros impuestos ligados a la inversión.

Otras informaciones:	<p>El empresario puede elegir entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 años, sin carencia. - 5 años, sin carencia o con un periodo de carencia de 1 año. - 7 años, sin carencia o con un periodo de carencia de 2 años. <p>Tipos de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo Fijo: según referencia ICO + 0,40 puntos porcentuales. - Tipo Variable: referenciado a EURIBOR 6 meses + 0,40 puntos porcentuales. <p>El tipo de interés que el ICO comunica es TAE y la Entidades de Crédito no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de: comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.</p> <p>Podrá efectuarse la cancelación anticipada, total o parcial, de la operación de préstamo/leasing, en las condiciones siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En las operaciones formalizadas a tipo fijo, se imputará un 2% sobre las cantidades reembolsadas por anticipado. - En las operaciones formalizadas a tipo variable, no llevarán penalización las amortizaciones anticipadas voluntarias, debiendo realizarse en las fechas de revisión semestral del tipo de interés. <p>Esta Línea está sometida a la condición de mínimos de la Unión Europea y es compatible con las ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas u otras Instituciones, debiendo respetar los límites máximos en cuanto a la acumulación de ayudas pública establecidas por la Unión Europea.</p>
Beneficiarios	
Beneficiarios:	<p>Pyme Industria Comercio Artesanía Turismo</p>
Tipo entidad:	<p>Los requisitos necesarios para las PYME son: tener entre 10 y 249 trabajadores, volumen de negocio anual no superior a 50 millones de euros y/o cifra de balance general anual no superior a 43 millones de euros y no estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados.</p> <p>Las microempresas han de cumplir los siguientes requisitos: tener entre 1 y 9 empleados, volumen de negocio anual y/o cifra de balance general no superior a 2 millones de euros y no estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados.</p>
Localización:	<p>Los requisitos necesarios para las PYME son: tener entre 10 y 249 trabajadores, volumen de negocio anual no superior a 50 millones de euros y/o cifra de balance general anual no superior a 43 millones de euros y no estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados.</p> <p>Las microempresas han de cumplir los siguientes requisitos: tener entre 1 y 9 empleados, volumen de negocio anual y/o cifra de balance general no superior a 2 millones de euros y no estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados.</p>
Documentación y plazo	
Plazo presentación:	31/12/2005
Formulario especial:	Sí, impreso normalizado que podrá obtenerse en la página Web del ICO: www.ico.es



Tramitación:	La tramitación se realizará directamente en las oficinas de los principales bancos y cajas de ahorro establecidas en España. Las solicitudes son estudiadas, aprobadas y formalizadas por Bancos y Cajas en las condiciones indicadas. Instituto de Crédito Oficial (ICO). Dirección General de Inversiones del Instituto de Crédito Oficial (Paseo del Prado, 4-28014 Madrid Tel.91 592 15 55), que estudiará el proyecto para su evaluación técnica y financiera. www.ico.es Programa abierto mientras queden fondos.
Tabla 3. Tabla 3: ICO línea PYME	



3 ANEXO 3: DISTRIBUCIÓN DEL GASTO FAMILIAR POR GRUPO

Evolución de la estructura porcentual del gasto de los hogares españoles

AÑOS	1990	1995	2000	2001 ⁽¹⁾	2002 ⁽¹⁾
GRANDES GRUPOS DE GASTOS	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)	(en %)
1 Alimentos y bebidas no alcohólicas	23,93	21,01	18,34	17,94	18,45
2 Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,90	3,02	2,48	2,43	2,37
3 Artículos de vestir y calzado	10,02	7,44	7,66	7,51	7,32
4 Vivienda, agua, electr., gas y otros combles.	19,99	26,03	27,55	28,28	29,24
5 Mobil., equip., hogar y qtos.ctes.conser.vivienda	6,44	6,09	5,10	4,93	4,86
6 Salud	2,39	2,94	2,23	2,20	2,07
7 Transportes	12,08	11,30	11,84	11,73	10,80
8 Comunicaciones	1,05	1,46	2,03	2,16	2,36
9 Ocio, espectáculos y cultura	4,28	4,17	6,24	6,24	6,05
10 Enseñanza	2,04	2,10	1,32	1,24	1,25
11 Hoteles, cafés y restaurantes	8,74	7,87	9,35	9,21	9,02
12 Otros bienes y servicios	6,15	6,56	5,86	6,11	6,21

Fuente: INE, Encuesta Continua de Presupuestos Familiares
(1) resultados provisionales

Tabla 4. Fuente: Barómetro de la fundación Eroski



4 ANEXO 4: MENÚS DEL CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL

MENU DE NIÑOS

SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
LUNES Puré de verduras Pescado a la plancha Compota de manzana	LUNES Lentejas Pescado a la plancha Yogurt	LUNES Pasta con carne picada y tomate Compota de manzana	LUNES Arroz con carne picada Yogurt
MARTES Arroz con muslos de pollo Yogurt	MARTES Pasta con carne picada y tomate Macedonia de fruta	MARTES Albóndigas Yogurt	MARTES Puré de verduras Pescado a la plancha Yogurt
MIERCOLES Judías verdes con patata cocida y zanahoria Pescado Zum de naranja ó compota de kiwi y plátano ó trocitos de tomate	MIERCOLES Puré de verduras Pollo Compota de manzana	MIERCOLES Sopa de fideos Pollo Compota de kiwi	MIERCOLES Lentejas Pollo Compota de manzana
JUEVES Pasta con carne picada y tomate Yogurt	JUEVES Arroz con muslos de pollo Yogurt	JUEVES Judías verdes con patata cocida y zanahoria Pescado Zum de naranja	JUEVES Pasta con carne picada y tomate Zum de naranja o compota de kiwi
VIERNES Lentejas Pollo Yogurt	VIERNES Acelgas con queso y patatas Plátano o zumo de naranja	VIERNES Lentejas Pollo Yogurt	VIERNES Acelgas con queso y patatas Yogurt



5 ANEXO 5: E-OFICINA DE TELEFÓNICA

e-oficina

Las Soluciones ADSL e-oficina (Personal o Empresa) proporcionan a su empresa acceso a Internet sobre ADSL (conexión permanente de alta velocidad con Tarifa Plana 24 horas y comunicación telefónica simultánea) y un entorno de trabajo online donde todos sus empleados comparten recursos e información y se comunican las 24 horas al día desde cualquier lugar, dentro o fuera de la oficina.

Funcionalidades e-oficina:

- Página web de empresa: 25 MB para que su negocio tenga presencia en Internet.
• Disco duro virtual*: todos los documentos actualizados al alcance de sus empleados desde cualquier lugar. Disco Duro virtual de empresa (10 personal (10MB).
• Portal interno: una auténtica intranet a disposición de sus empleados, con la información de la empresa que considere necesaria. 40 MB
• Correo electrónico: disponible a través de POP, web y desde dispositivos móviles (pda o móvil wap). Espacio según tipo de licencia..
• Agenda personal* para cada uno de sus empleados, accesible también a través de dispositivos móviles.
• Directorio de contactos: todas las direcciones útiles de su empresa recogidas en un único lugar.
• Tablón de anuncios, foros: numerosas herramientas de comunicación a través de web en un entorno exclusivo para sus empleados.
• Mensajería instantánea* personalizada.

Características de producto según tipo de licencia.

Table with 3 columns: Licencia estándar, Licencia avanzada, Licencia universal. Rows include: Correo electrónico, Tablón de anuncios, Directorio de empresa, Acceso portal interno, Contactos personales, Calendario, Tareas, Mis documentos, Extranets, Foros, Mensajería instantánea, Documentos de de empresa, Mis documentos, Página web de empresa.

**6 ANEXO 6: HORARIOS****Mañana: clase 2-3 años**

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30/9:00	HORA DE LLEGADA				
9:00/9:10	SE CIERRA PUERTA Y SE FORMA ASAMBLEA				
9:10/9:20	Música	Proyecto	Cuentos	Psico	Pintar con tiza
9:30/9:50	Títeres	Construcciones	Pinturas	Siluetas	Cuentos
9:50/10:20	CAMBIO DE PAÑALES Y NECESIDADES BÁSICAS				
10:20/11:20	PATIO CON JUEGOS				
11:30/11:50	BAÑO Y LAVADO DE MANOS				
11:50/12:30	COMEDOR				
12:30/12:45	BAÑO Y LAVADO DE MANOS				
12:45/14:30	CAMBIO DE PAÑALES Y SIESTA				
14:30/15:00	Granja	Inglés	Granja	Inglés	Psico
15:00/15:20	Proyecto	Música	Siluetas	Títeres	Pinturas
15:20/16:00	PREPARARLOS PARA RECOGIDA PADRES				

Tabla 5. Horarios de mañana para las clases de 2 a 3 años.

Mañana: clase 1 -2 años

HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
7:30/9:00	HORA DE LLEGADA				
9:00/9:10	SE CIERRA PUERTA Y SE FORMA ASAMBLEA				
9:10/9:20	Pintura	Siluetas	Títeres	Construcciones	Psico
9:30/9:50	Proyecto	Cuentos	Pintura	Música	Cuentos
9:50/10:20	CAMBIO DE PAÑALES Y NECESIDADES BÁSICAS				
10:20/11:20	PATIO CON JUEGOS				
11:30/11:50	BAÑO Y LAVADO DE MANOS				
11:50/12:30	COMEDOR				
12:30/12:45	BAÑO Y LAVADO DE MANOS				
12:45/14:30	CAMBIO DE PAÑALES Y SIESTA				
14:30/15:00	Inglés	Granja	Psico	Granja	Inglés
15:00/15:20	Musica	Siluetas	Proyecto	Pintura	Títeres
15:20/16:00	PREPARARLOS PARA RECOGIDA PADRES				

Tabla 6. Horarios de mañana para las clases de 1 a 2 años.

Glosario de términos

- Proyecto: guía de conceptos (colores, formas, etc.)
- Construcciones: hacer formas con maderas, etc.
- Psico: aula de psicomotricidad protegida con toboganes, actividades, etc.
- Granja: actividad extra-escolar que consiste en jugar y aprender en nuestra pequeña granja.
- Asamblea: consiste en que cada niño acuda al centro del aula donde habrá un foto con su nombre y espere ahí al comienzo de la clase

Las actividades o materias tendrán una duración máxima de 20 minutos, y cada semana habrá un tema semanal diferente: cuerpo humano, naturaleza, etc.



7 ANEXO 7: NORMATIVA DEL CENTRO

El presente documento tiene por objeto regular las normas de funcionamiento de nuestra Escuela Infantil **MAGIC WORLD SL.**, a fin de poder garantizar una atención lo más adecuada posible a los/las niños/as beneficiarios del servicio.

7.1 OBLIGACIONES DEL CENTRO

- Ofrecer a cada niño/a, un trato y educación a sus necesidades y edad.
- Proporcionarles los medios, tanto materiales como humanos, que necesite para su desarrollo durante su permanencia en la Escuela Infantil, tales como: espacios, higiene personal adecuada, alimentación, etc....., con un buen nivel de calidad.

7.2 OBLIGACIONES DE LOS/LAS PADRES Y MADRES O TUTORES

A. Respecto a la cuota:

- El pago de las cuotas de la Escuela Infantil se hará efectivo, por los/las padres y madres o tutores, dentro de los diez primeros días de cada mes.
- Deberán ingresar en la cuenta corriente nº 0000000000000001 de el BSCH, del 1 al 10 de cada mes.
- Se ofrecerá y se facilitará la posibilidad de domiciliar el pago del recibo en nuestra cuenta.
- La falta de pago llevará aparejada la supresión del servicio de enseñanza y manutención, además de la exigibilidad por vía de apremio del importe de las cuotas impagadas.
- El importe de las cuotas se revisarán anualmente antes de comenzar el curso académico.
- Las cantidades a abonar irán en función de número de horas contratadas para su hijo/a en el centro, así como del número de servicios y actividades extras contratadas.
- La no asistencia del niño/a voluntaria o por circunstancias ajenas al centro, no exime a los/las padres y madres o tutores del pago de las cuotas.
- Se deberán abonar un total de 12 pagos al año, uno de ellos en concepto de reserva de plaza al realizarse la inscripción del alumno/a y que será la mitad de la cantidad de la matrícula, y las 11 restantes en los meses que van de septiembre a julio, ambos inclusive.
- Además cada año se pagará una cantidad correspondiente a la matrícula que corresponde al seguro y material escolar entre otros conceptos.



- El pago del recibo de reserva de plaza es obligatorio para todo aquel niño/a que ha sido admitido en el centro. Una vez efectuado el pago de la reserva de plaza no se devolverá el importe del mismo en caso de renunciar a la plaza.
- Ticket de guardería: consiste en un ticket que se utiliza para el pago de los Centros Infantiles. Incluyendo este medio de pago entre nuestros servicios buscamos ayudar a las empresas a que faciliten la conciliación familiar y laboral de sus empleados.

B. Respecto al Horario:

- El horario y funcionamiento del centro puede estar sujeto a cambios por motivos laborales u organizativos. En este caso, la empresa lo pondrá en conocimiento de los/las padres y madres o tutores con el tiempo suficiente para que estos puedan organizarse.
- El horario de la escuela será de 7:30am a 21:30pm.
- Se podrá extender el horario en función de la demanda que vaya teniendo el centro.
- Si por motivos justificados (vacunas, ir al médico, etc.) el/la niño/a tuviera que llegar algún día después de las 9:00am, tendrá que ser comunicado el día anterior en el centro, y siempre que la entrada sea antes de las 10:00am.
- Si los/las padres y madres o tutores desean que alguna persona no conocida por el centro recoja al niño/a, deberá enviar autorización por escrito y/o DNI. con esa persona.
- Las faltas de puntualidad y asistencia serán controladas y sancionadas si fuera preciso.

7.3 FUNCIONAMIENTO Y VACACIONES

- El funcionamiento de la Escuela Infantil será de Lunes a Viernes.
- El período de vacaciones de los/las niños/as comprende: el mes de Agosto, Navidad y Semana Santa según el calendario de la consejería de educación del gobierno de la comunidad de Madrid.

7.4 MEDIDAS HIGIÉNICO-SANITARIAS

- Los/las niños/as acogidas de las Escuelas Infantiles deberán tener al corriente la cartilla de vacunaciones.
- Presentar el certificado médico oficial previo a la incorporación del alumno/a al centro.
- El/la responsable/a observará a los/las niños/as durante la jornada escolar. En caso de descubrir la existencia de fiebre, vómitos, diarreas, tos, erosiones dérmicas o



postración en general, como primeros síntomas de enfermedades transmisibles se le comunicará a sus padres.

- Los/ las padres y madres o tutores deberán estar en contacto con el personal del centro para que en cuanto en su hijo/a sufra o comience cualquier proceso gripal, contemplen la posibilidad de dejar al niño en casa o que pase el día en la enfermería del centro.
- Los resguardos en caso de enfermedad son los recomendados por la consejería de sanidad en su “Manual para el control de las enfermedades transmisibles en los centros docentes”.
- Con respecto a la higiene de los/las niños/as, el centro vigilará su higiene corporal. En este sentido se recomienda a los/las padres y madres o tutores: el baño diario de sus hijos/as, pelo corto o recogido, uñas cortas y limpias, y ropa adecuada a las condiciones climáticas. Así mismo se necesita dejar en el centro una muda limpia de ropa, debidamente marcada con su nombre, a fin de poder usarla en caso de necesidad.
- Los/las niños/as deberán acudir al centro por las mañanas, después de haber tomado un desayuno adecuado y, evitarán traer cualquier golosina.
- Así mismo, los/las padres y madres o tutores deben justificar por medio de certificación médica, cualquier tratamiento especial y anomalías en el niño/a.
- También hay que justificar la no asistencia del niño/a al centro por causas de enfermedad.
- Todo medicamento que se tenga que administrar al niño/a durante su horario escolar, deberá venir acompañado de su correspondiente receta médica.

7.5 OBJETOS PERSONALES

- No es responsabilidad del centro el deterioro o pérdida de cualquier objeto personal del alumnos/a.

7.6 REUNIONES Y ENTREVISTAS

- La Escuela Infantil comunicará todas las reuniones y entrevistas con el tiempo suficiente para posibilitar la asistencia de todos los/las padres y madres o tutores.
- La asistencia a las reuniones de carácter informativo será obligatoria, así como a las entrevistas personales que el centro considere necesarias. La ausencia deberá ser comunicada al centro con antelación y justificación.
- Además de las entrevistas organizadas por el centro, los/las padres y madres o tutores pueden solicitar éstas para tratar cualquier tema referido al niño/a, en cuanto al servicio que recibe en la Escuela Infantil.



- Los teléfonos de contacto de la Escuela serán: 915555555/914444444. Y nuestra dirección electrónica será: admisiones@magicworld.com.

7.7 TARIFAS DEL CENTRO EDUCATIVO

A. Nuestras guarderías (Precio base):

Precio de la matrícula (incluye seguro escolar y material escolar): 130 €

Tabla de precios mensuales:

Nº DE HORAS	SERVICIO BÁSICO
4 HORAS/DÍA	210 €
8 HORAS/DÍA	340 €
10 HORAS/DÍA	390 €
Hora extra	4,50 €/ hora

B. Centros en outsourcing (Precio base):

Precio de la matrícula (incluye seguro escolar y material escolar): 130 €

Tabla de precios mensuales:

Nº DE HORAS	TODOS LOS SERVICIOS
4 HORAS/DÍA	140 €
8 HORAS/DÍA	210 €
10 HORAS/DÍA	235 €
Hora extra	3 €/ hora

C. Servicios comunes

Tabla de precios mensuales y anuales:

TIPO DE SERVICIO	PRECIOS/MES	PRECIOS/AÑO
NATACION	60 €	630,30 €
SERVICIO SMS	5 €	53 €
SERVICIO WEB CAM	15 €	158 €
SERVICIO COMEDOR	57 € (0-1)	599 € (0-1)
	68 € (1-2)	715 € (1-2)
	76 € (2-3)	799 € (2-3)

Aquellos servicios que en vez de contratarse mensualmente se contrate anualmente tendrá un descuento de un 4,5 % con respecto a lo que pagarían se lo pagasen en paquetes menores.



CONFORMIDAD CON LAS RESPONSABILIDADES DEL CENTRO

NOMBRE DEL PADRE/TUTOR: _____.

NOMRE DE LA MADRE/TUTORA: _____.

En el día de la fecha hacemos constar que nos damos por enterados de toda la información, y de las responsabilidades que conlleva la presencia de nuestro hijo/a: _____ . Adscrito a la clase _____ en el centro.

Comprometiéndonos a respetarlas en todo momento.

Madrid, a _____ de _____ de _____.

FIRMA:



8 ANEXO 8: ETAPAS EN LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO DEL NIÑO

8.1 CONTENIDOS DEL PROGRAMA EDUCATIVO DEL CENTRO

Por ley y según el Real Decreto que establece el currículo de la Educación Infantil, el temario o programa para este tipo de escuelas consta de tres módulos:

- Área de Identidad y Autonomía personal
 - Área del Medio físico y social
 - Área de Comunicación y Representación
- A. Área de Identidad y Autonomía personal

a. Introducción

Esta área hace referencia al conocimiento, valoración y control que los niños van adquiriendo de sí mismos y a la capacidad para utilizar los recursos personales de los que dispongan en cada momento. En este proceso resultan relevantes las interacciones del niño con el medio, el creciente control motor, la constatación de sus posibilidades y limitaciones, el difícil proceso de diferenciación de los otros y la cada vez mayor independencia con respecto a los adultos.

La identidad es una de las resultantes del conjunto de experiencias que el niño tiene en la relación con su medio físico y, sobre todo, social. En la construcción de la identidad propia intervienen, entre otros factores, la imagen positiva de uno mismo y los sentimientos de eficacia, seguridad y propia estimación. Dichos sentimientos deben contribuir a la elaboración de un concepto de sí mismo ajustado, que permita al niño percibir y actuar conforme a las propias posibilidades y limitaciones.

El concepto de uno mismo dista mucho de ser objetivo; la auto-estima del niño es en gran parte una interiorización de la que le demuestran los que le rodean y de la confianza que en él se deposita.

En la relación entre el yo y el otro y entre el yo y el mundo externo, el niño y la niña actualizan sus instrumentos cognitivos, afectivos y de relación responsables de un desarrollo pleno y armónico. En este proceso de diferenciaciones progresivas se construye la identidad personal mediante el reconocimiento de la propia individualidad frente a los demás y frente al mundo. En todo ello reside la posibilidad de actuar constructivamente con los demás, de sentirse parte integrante de un grupo.



Por otra parte, el conocimiento y control progresivo del cuerpo es un proceso que ocupa al niño desde su nacimiento y es uno de los primeros referentes para reconocerse como persona. La identificación de sus características individuales: sexo, talla, rasgos físicos, etcétera, así como las de sus compañeros, son instrumentos básicos para su desarrollo y, consecuentemente, para la adquisición de actitudes no discriminatorias.

A lo largo de esta etapa debe conseguirse que los niños y niñas conozcan global y parcialmente su cuerpo, sus posibilidades perceptivas y motrices, que puedan identificar las sensaciones que experimentan, disfrutar con ellas y servirse de las posibilidades expresivas del cuerpo para manifestarlas.

En la Educación Infantil tiene gran importancia la adquisición de buenos hábitos de salud, higiene y nutrición. Estos hábitos no sólo contribuyen al cuidado del propio cuerpo y de los espacios en los que vive, sino que son también fundamentales en el proceso de autonomía del niño.

El Centro de Educación Infantil debe constituir un ámbito privilegiado para enriquecer los procesos de construcción de la identidad y autonomía personal, ofreciendo una intervención educativa ajustada a las necesidades individuales de los niños.

Los contenidos educativos que esta área abarca no pueden ser trabajados separadamente del resto de las áreas. Se hace imprescindible un enfoque global y significativo de las situaciones de enseñanza y aprendizaje.

b. Objetivos generales

En relación con el ámbito de la identidad y autonomía personal, la intervención educativa durante la etapa de Educación Infantil tendrá como objetivo desarrollar unos procesos de enseñanza y aprendizaje que capaciten al niño para:

- Tener una imagen ajustada y positiva de sí mismo, identificando sus características y cualidades personales.
- Identificar progresivamente sus posibilidades y limitaciones, valorarlas adecuadamente, y actuar de acuerdo con ellas.
- Tener una actitud de respeto hacia las características y cualidades de las otras personas y empezar a valorarlas, sin actitudes de discriminación en relación con el sexo o con cualquier otro rasgo diferenciador.



- Descubrir y utilizar las propias posibilidades motrices, sensitivas y expresivas, adecuadas a las diversas actividades que emprende en su vida cotidiana.
- Adquirir la coordinación y el control dinámico general del propio cuerpo para la ejecución de tareas de la vida cotidiana y de actividades de juego, así como para la expresión de sentimientos y emociones.
- Aplicar la coordinación viso-manual necesaria para manejar y explorar objetos con un grado de precisión cada vez mayor en la realización de actividades de la vida cotidiana y de tareas relacionadas con las distintas formas de representación gráfica.
- Identificar los propios sentimientos, emociones y necesidades, y comunicarlos a los demás, así como identificar y respetar los de los otros.
- Tomar la iniciativa, planificar y secuenciar la propia acción para resolver tareas sencillas o problemas de la vida cotidiana; aceptar las pequeñas frustraciones y manifestar una actitud tendente a superar las dificultades que se plantean, buscando en los otros la colaboración necesaria.
- Adecuar su propio comportamiento a las necesidades, demandas, requerimientos y explicaciones de otros niños y adultos, e influir en la conducta de los demás, evitando la adopción de actitudes de sumisión o de dominio, y desarrollando actitudes y hábitos de ayuda, colaboración y cooperación.
- Progresar en la adquisición de hábitos y actitudes relacionados con el bienestar y la seguridad personal, la higiene y el fortalecimiento de la salud.

c. Contenidos

Los contenidos del área se organizan agrupando en un primer bloque los referidos al conocimiento del cuerpo y a la construcción de la propia imagen. En un segundo bloque aparecen los contenidos relacionados con el movimiento del cuerpo, las posibilidades de juego y actividad motriz; en definitiva, el descubrimiento de la propia acción corporal y su utilidad en la resolución de tareas de diversa índole. El tercer bloque agrupa contenidos relacionados con los aspectos cognitivos, afectivos y de relación que implica la vida cotidiana, y la necesaria iniciativa y autonomía que el niño va adquiriendo a través de ella. El último bloque incluye los contenidos referidos al cuidado del cuerpo, en estrecha relación con el cuidado del entorno que rodea al niño.



A través de estos contenidos, no concebidos aisladamente, sino en profunda interrelación, se aborda el conocimiento del cuerpo, la construcción de la identidad de los niños y niñas y la consecución de su propia autonomía.

d. El cuerpo y la propia imagen

➤ Conceptos

- El cuerpo humano
 - Segmentos y elementos del cuerpo.
 - Características diferenciales del cuerpo.
 - Imagen global del cuerpo humano.
- Sensaciones y percepciones del propio cuerpo
 - Las necesidades básicas del cuerpo humano.
 - Los sentidos y sus funciones.
- Sentimientos y emociones propios y de los demás, y su expresión corporal.

➤ Procedimientos

- Exploración e identificación de las características y cualidades del propio cuerpo, tanto global como segmentariamente, y de las diferencias y semejanzas con los otros.
- Utilización de los sentidos en la exploración del cuerpo y de la realidad exterior e identificación de las sensaciones y percepciones que se obtienen.
- Manifestación, regulación y control de las necesidades básicas en situaciones cotidianas, así como en situaciones ocasionales.
- Utilización de las posibilidades expresivas del propio cuerpo en situaciones diversas.
- Manifestación y regulación progresiva de los sentimientos, emociones, vivencias, preferencias, intereses, etc.
- Percepción de los cambios físicos propios y su relación con el paso del tiempo.

➤ Actitudes

- Aceptación y valoración ajustada y positiva de la propia identidad y de sus posibilidades y limitaciones.



- Confianza en las posibilidades propias y en la propia capacidad para realizar aquellas tareas y conductas que estén al alcance del niño.
- Valoración y actitud positiva ante las demostraciones de afecto de los adultos y de los demás niños.
- Aceptación de las diferencias, de la identidad y características de los demás, evitando las discriminaciones.

e. Juego y movimiento

- Conceptos
 - Posturas del cuerpo y movimiento en el espacio y en el tiempo.
 - Nociones básicas de orientación en el espacio y en el tiempo.
- Procedimientos
 - Exploración de las posibilidades y limitaciones motrices del propio cuerpo en situaciones lúdicas y de la vida cotidiana.
 - Control activo y adaptación del tono y la postura a las características del objeto, del otro, de la acción y de la situación.
 - Adaptación de los ritmos biológicos propios a las secuencias de la vida cotidiana y del propio ritmo a las necesidades de acción de otros.
 - Coordinación y control corporal en las actividades que implican tanto el movimiento global como segmentario y la adquisición progresiva de habilidades motrices nuevas, en las acciones lúdicas y de la vida cotidiana y doméstica.
 - Coordinación y control de las habilidades manipulativas de carácter fino y utilización correcta de los utensilios comunes.
 - Descubrimiento y progresivo afianzamiento de la propia lateralidad, desarrollándola libremente en situaciones de la vida cotidiana y de juegos corporales.
 - Situación y desplazamiento en el espacio real: el niño en relación con los objetos y con los demás.
- Actitudes
 - Confianza en las propias posibilidades de acción.
 - Gusto por el ejercicio físico y el riesgo controlado.



- Valoración de las posibilidades que se adquieren con la mejora en la precisión de los movimientos.
- Iniciativa para aprender habilidades nuevas.
- Aceptación de las reglas que rigen los juegos físicos y ajuste a ciertas normas básicas.
- Actitud de ayuda y colaboración con los compañeros.

f. La actividad y la vida cotidiana

➤ Conceptos

- Las distintas actividades de la vida cotidiana: de juego, domésticas, de cumplimiento de rutinas, de resolución de tareas... y sus requerimientos.
- Normas elementales de relación y de convivencia.

➤ Procedimientos

- Regulación del propio comportamiento en situaciones de juego, rutinas diarias, tareas...
- Planificación secuenciada de la acción para resolver una tarea sencilla, y constatación de sus efectos.
- Coordinación, colaboración y ayuda con los iguales y con los adultos, pidiendo con confianza la ayuda necesaria en el momento adecuado.
- Regulación de la propia conducta en función de las peticiones y explicaciones de otros niños y adultos e influencia en la conducta de los demás: pidiendo, dando, preguntando, explicando...
- Hábitos elementales de organización, constancia, atención, iniciativa y capacidad de esfuerzo en la propia actividad.

➤ Actitudes

- Iniciativa y autonomía en las tareas diarias, en los juegos y en la resolución de pequeños problemas de la vida cotidiana y doméstica.
- Actitud de ayuda, colaboración y cooperación, coordinando los propios intereses con los de los otros.
- Aceptación de las posibilidades y limitaciones propias y ajenas en la valoración de tareas.



- Valoración del trabajo bien hecho, reconocimiento de los errores y aceptación de las correcciones para mejorar sus acciones.
- Actitud positiva hacia la regularidad de las experiencias de la vida cotidiana.

g. El cuidado de uno mismo

➤ Conceptos

- La salud y el cuidado de uno mismo
 - Higiene y limpieza en relación con el bienestar personal.
 - Alimentos y hábitos de alimentación.
 - La enfermedad: el dolor corporal.
 - Acciones que favorecen la salud.
- El cuidado del entorno y el bienestar personal
 - Limpieza, higiene y cuidado de las dependencias del centro y de otros hábitats de su entorno próximo.

➤ Procedimientos

- Cuidado y limpieza de las distintas partes del cuerpo y realización autónoma de los hábitos elementales de higiene corporal, utilizando adecuadamente los espacios y materiales adecuados.
- Colaboración y contribución al mantenimiento de la limpieza del entorno en que se desenvuelven las actividades cotidianas.
- Hábitos relacionados con la alimentación y el descanso, utilización progresiva de los utensilios y colaboración en las tareas para la resolución de estas necesidades básicas.
- Utilización adecuada de instrumentos e instalaciones para prevenir accidentes y evitar situaciones peligrosas.

➤ Actitudes

- Gusto por un aspecto personal cuidado y por desarrollar las actividades en entornos limpios y ordenados.
- Aceptación de las normas de comportamiento establecidas durante las comidas, los desplazamientos, el descanso y la higiene.



- Actitud de tranquilidad y colaboración hacia las medidas que adoptan los mayores en situaciones de enfermedad y pequeños accidentes.
- Valoración de la actitud de ayuda y protección de familiares y adultos en situaciones de higiene y enfermedad.

B. Área del Medio físico y social

a. **Introducción**

Este área hace referencia a la ampliación progresiva de la experiencia infantil y a la construcción de un conocimiento sobre el medio físico y social cada vez más completo. Este conocimiento implica, además de una determinada representación del mundo, la existencia de sentimientos de pertenencia, respeto, interés y valoración de todos los elementos que lo integran.

El acceso del niño al centro de Educación Infantil supone una ampliación de las relaciones sociales en espacios distintos a los habituales, ofreciéndole posibilidades de conocer una nueva realidad, de actuar e intervenir sobre ella, de crecer y desarrollarse.

El objeto de esta área es facilitar el descubrimiento, conocimiento y comprensión de aquello que configura la realidad del niño, sobre todo en aquello que está al alcance de su percepción y experiencia. Esta realidad abarca los entornos y objetos físicos, las organizaciones y relaciones sociales inmediatas, así como otros ámbitos que, a pesar de su posible lejanía física y temporal, se encuentran estrechamente ligados a los intereses del niño o niña.

El medio debe ser considerado como un todo, en el que los aspectos físicos y sociales interactúan continuamente, existiendo entre ellos una relación de mutua dependencia, lo que hace inadecuado un enfoque aislado de cualquiera de ellos. La perspectiva globalizadora que supone el estudio de los modos de vida que se dan en distintos ambientes se enriquece al profundizar en algunos aspectos que captan el interés y la curiosidad del niño.

Los distintos sistemas u organizaciones de los que el niño forma parte constituyen el vehículo adecuado para acceder al análisis del propio medio. De este modo, el niño va construyendo su propia identidad individual al tiempo que se percibe a sí mismo como miembro de diversas organizaciones sociales, con funciones distintas según el grupo de que se trate.

Es objetivo de la Educación Infantil que el niño y la niña puedan actuar con autonomía, confianza y seguridad en los sistemas sociales más próximos, conociendo y utilizando las normas que permiten convivir con ellos, así como contribuyendo a su establecimiento y a su



discusión. En el seno de los grupos a los que pertenece, aprende a valorar las ventajas de la vida en grupo, así como las limitaciones que ésta impone. Aprende también a colaborar con los otros, a ayudar y pedir ayuda y a cumplir las obligaciones que se desprenden del reparto de tareas de la vida cotidiana. Por otra parte, esta actuación relativamente autónoma requiere también conocer y manejarse adecuadamente en los ámbitos en los que se desarrolla la vida y saber utilizar sus dependencias y objetos.

El niño debe conocer algunas relaciones elementales que se establecen entre las condiciones físicas del medio y las formas de organización de la actividad humana. Ambos elementos están relacionados entre sí y se sitúan en determinados ambientes que les confieren muchas de sus características e incluso, en ocasiones, su propia razón de ser.

El descubrimiento del medio implica una actuación de la persona, en la que pone en juego procedimientos de observación, de exploración, de recogida de datos y de formulación de metas. Estos procedimientos le permiten ir conociendo y participando en su medio, darse cuenta de los cambios que en él se operan y contrastar el resultado de sus acciones.

En el medio social es importante fomentar actitudes de participación, de colaboración, de respeto y valoración crítica de las normas y leyes que rigen la vida en grupo; en el medio físico se pone el acento en las actitudes de cuidado, valoración y respeto del entorno y de los elementos que lo configuran.

El ambiente educativo del centro de Educación Infantil debe estimular la curiosidad del niño y satisfacer su necesidad de actuar y experimentar. De este modo, el niño y la niña actualizarán sus adquisiciones en los otros ámbitos de identidad y autonomía personal y de comunicación y representación, para comprender y actuar sobre la realidad, para identificarse como personas individuales diferentes de los otros y, a la vez, miembros de diversos grupos sociales.

b. Objetivos generales

En relación con el ámbito de experiencias de descubrimiento de la realidad física y social, la intervención educativa tendrá como objetivo desarrollar unos procesos de enseñanza y aprendizaje que capaciten al niño para:

1. Participar en los diversos grupos con los que se relaciona en el transcurso de las diversas actividades, tomando progresivamente en consideración a los otros.



2. Conocer las normas y modos de comportamiento social de los grupos de los que forma parte para establecer vínculos fluidos y equilibrados de relación interpersonal e identificar la diversidad de relaciones que mantiene con los demás.

3. Orientarse y actuar autónomamente en los espacios cotidianos y utilizar adecuadamente términos básicos relativos a la organización del tiempo y el espacio en relación a sus vivencias periódicas y habituales.

4. Observar y explorar su entorno físico-social planificando y ordenando su acción en función de la información recibida o percibida, constatando sus efectos y estableciendo relaciones entre la propia actuación y las consecuencias que de ella se derivan.

5. Conocer algunas de las formas más habituales de organización de la vida humana, valorando su utilidad y participando progresivamente en alguna de ellas.

6. Valorar la importancia del medio natural y de su calidad para la vida humana, manifestando hacia él actitudes de respeto y cuidado, interviniendo en la medida de sus posibilidades.

7. Establecer algunas relaciones entre las características del medio físico y las formas de vida que en dicho medio se establecen.

8. Conocer y participar en fiestas, tradiciones y costumbres de su entorno, disfrutando y valorándolas como manifestaciones culturales.

9. Observar los cambios y modificaciones a que están sometidos los elementos del entorno, pudiendo identificar algunos factores que influyan sobre ellos.

10. Mostrar interés y curiosidad hacia la comprensión del medio físico y social, formulando preguntas, interpretaciones y opiniones propias sobre algunos acontecimientos relevantes que en él se producen, desarrollando su espontaneidad y originalidad.

c. Contenidos

La realidad que rodea al niño y que constituye un todo para él puede, sin embargo, ser analizada a través de sus diferentes elementos. El primer bloque hace referencia a los contenidos relacionados con los primeros grupos en los que los niños y niñas se desarrollan y que constituyen sus primeros ámbitos de interacción social. A continuación se abordan contenidos relacionados con ámbitos sociales más complejos, la propia actividad humana y el entorno en que ésta se desarrolla. Los bloques tercero y cuarto se destinan a los objetos, animales y plantas, elementos que los niños y niñas tienen a su alcance y cuyo



conocimiento les aproxima a la adquisición de un concepto más ajustado y profundo del medio físico y social.

d. Los primeros grupos sociales

➤ Conceptos

1. Principales grupos sociales de los que se es miembro: familia y escuela.

La familia

- Los miembros de la familia: relaciones de parentesco, funciones y ocupaciones.
- Tipos de estructura familiar (familia nuclear, con padres separados, adoptivos, sin hermanos, con un solo progenitor...).
- El propio lugar en la familia.
- Pautas de comportamiento y normas básicas de convivencia.

La escuela

- Los miembros de la escuela: niños y adultos. Funciones y ocupaciones.
- Pautas de comportamiento y normas básicas de convivencia.

2. Hábitats relacionados con el grupo familiar y escolar.

La vivienda

- Distintos tipos. Dependencias y sus funciones. Tareas cotidianas del hogar.
- Características y ubicación de la propia vivienda.

La escuela

- Diversos tipos de edificio. Dependencias de la escuela: sus usos y funciones.
- Características de la propia clase. Rincones, zonas y espacios que la configuran.

3. Primeras vivencias del tiempo: tiempo de comer, tiempo de descansar, tiempo de jugar, tiempo de casa, tiempo de desplazamiento, tiempo de escuela...

➤ Procedimientos

1. Utilización de estrategias de actuación autónoma y adaptada a los diferentes grupos a los que se pertenece (familia, clase, escuela...).



2. Discriminación de comportamientos y actitudes adecuados o inadecuados en los diversos grupos a los que se pertenece y uso contextualizado de las normas elementales de convivencia.

3. Orientación en los espacios habituales, uso correcto de sus dependencias y autonomía en los recorridos más frecuentes.

4. Percepción de las modificaciones y alteraciones de objetos y personas en sus espacios habituales, por el paso del tiempo y la influencia del tiempo atmosférico.

5. Realización progresivamente autónoma y anticipación en las rutinas familiares y escolares habituales y cotidianas.

6. Percepción de la secuencia y de la simultaneidad en actividades cotidianas.

7. Realización responsable de tareas o encargos sencillos.

➤ Actitudes

1. Interés por participar en la vida familiar y escolar y por asumir pequeñas responsabilidades y cumplirlas, con actitudes de afecto, iniciativa, disponibilidad y colaboración.

2. Defensa de los propios derechos y opiniones con actitud de respeto hacia las de los otros (compartir, escuchar, saber esperar, atender...).

3. Valoración y respeto ajustados a las normas que rigen la convivencia en los grupos sociales a los que se pertenece (normas de uso de un objeto, normas de cortesía...) y participación en el establecimiento de algunas de ellas.

4. Autonomía en la resolución de situaciones conflictivas.

5. Tolerancia ante la espera de determinados acontecimientos.

6. Respeto por la diversidad de sexos, roles, profesiones, edades, etc.

7. Respeto y cuidado por los espacios en los que se desenvuelve la actividad propia y los objetos que tales espacios contienen.

e. La vida en sociedad

➤ Conceptos

1. La comunidad y su entorno

- Formas de organización humana según su ubicación en distintos paisajes.



- Paisaje rural y paisaje urbano. Distintos tipos de paisajes. Influencia del tiempo atmosférico.
- La intervención del ser humano en el paisaje (cultivos, urbanización, deterioro...).
- El propio entorno: Caracterización y elementos que lo integran. Funciones de algunos de ellos.

2. Necesidades, ocupaciones y servicios de la vida en comunidad. Los servicios como bienes de todos.

- Los trabajos de los hombres y mujeres. La transformación de algunos productos.
- Los servicios relacionados con el transporte.
- Los servicios relacionados con el consumo.
- Los servicios relacionados con la seguridad y la sanidad: Algunas personas e instituciones implicadas.
- Normas elementales de seguridad vial.
- Espacios para el ocio y cultura; posibilidades que ofrecen.
- Costumbres, folclore y otras manifestaciones culturales de la comunidad a la que se pertenece.

3. Los medios de comunicación

- Distintos medios de comunicación y su utilidad como instrumentos de ocio y como difusores de acontecimientos sociales.

4. Las formas sociales del tiempo

- Días de la semana y tipos de días (festivos, laborables...).
- Las estaciones y algunos hechos relevantes (vacaciones, Navidad...).

➤ Procedimientos

1. Observación y atención a manifestaciones, sucesos y acontecimientos del entorno del que el niño forma parte o de aquellos que se relatan a través de los medios de comunicación.

2. Contribución a la consecución y mantenimiento de ambientes limpios, saludables y no contaminados.

3. Observación guiada de diversos elementos del entorno para conocerlo y establecer relaciones de diverso tipo.



4. Observación de las modificaciones que se producen en los elementos del paisaje y en la vida de las personas por el paso del tiempo, el clima y la intervención humana.

➤ Actitudes

1. Respeto y cuidado por elementos del entorno y valoración de su importancia para la vida humana.

2. Interés por conocer las características del propio entorno.

3. Interés por conocer y participar en algunas formas de organización social de su comunidad.

4. Valoración ajustada de los factores de riesgo de accidentes existentes en su entorno.

5. Valoración de los ambientes limpios no degradados ni contaminados.

f. Los objetos

➤ Conceptos

1. Diferentes tipos de objetos, naturales y elaborados, presentes en el entorno

- Objetos habituales: piedras, juguetes, palos, utensilios, productos y otros elementos tecnológicos relacionados con las necesidades y actividades cotidianas.

- Conocimiento de algunos objetos no habituales: imanes, lupas...

- Los atributos físicos de los objetos.

2. Funciones y utilización de los objetos cotidianos por las personas en relación con el aseo, la comida, la manipulación de objetos (tijera, sierra, lima...), las tareas cotidianas del hogar y otros.

➤ Procedimientos

1. Exploración de objetos a través de los sentidos y acciones como apretar, dejar caer, calentar, soplar, volcar...

2. Producción de reacciones, cambios y transformaciones en los objetos, actuando sobre ellos y observando los resultados.

3. Anticipación de los efectos de las acciones propias y ajenas sobre los objetos.

4. Utilización y manipulación de objetos diversos de forma convencional y original.



5. Identificación de las sensaciones que producen y las emociones que se experimentan en relación con los objetos.

6. Construcción de artefactos, aparatos o juguetes sencillos en función de los propios intereses y de objetivos previamente fijados.

7. Observación y clasificación de los objetos en función de las características y de su utilización y ubicación en la vida cotidiana.

8. Utilización ajustada de aquellos objetos que motivan la colaboración y la cooperación con los otros.

➤ Actitudes

1. Actitudes positivas y valoración del uso adecuado de los objetos.
2. Actitud positiva por compartir los juguetes y objetos de su entorno familiar y escolar.
3. Curiosidad ante los objetos e interés por su exploración.
4. Respeto y cuidado de los objetos propios y colectivos.
5. Valoración ajustada de los factores de riesgo de accidentes en la manipulación de objetos, evitando situaciones peligrosas.

g. Animales y plantas

➤ Conceptos

1. Los seres vivos: Animales y plantas del propio entorno
 - Características generales de los seres vivos: distintos tipos de seres vivos; semejanzas y diferencias.
 - Animales y plantas en distintos medios.
 - Animales y plantas del propio entorno. Funciones.
 - Cambios (evolución, ciclo vital) que se dan en los seres vivos en el curso de su desarrollo.
2. Animales y plantas en paisajes lejanos de interés para el niño. Distintos tipos de paisaje natural.
3. Relaciones entre los animales, las plantas y las personas
 - Relación de interdependencia y equilibrio (conservación del medio, repoblación...).



- Relación de utilidad (compañía, alimentación...).
- El papel de las personas en los cambios, la recuperación y conservación del medio natural.

➤ Procedimientos

1. Observación, tanto espontánea como sistemática, y descubrimiento de los diversos elementos del paisaje natural, de las características y comportamientos de algunas plantas y animales del entorno.

2. Discriminación y posterior clasificación de algunos animales y plantas, según el medio en que viven, y determinadas características físicas y/o funcionales.

3. Percepción e identificación de los diferencias y semejanzas entre algunos animales y plantas de diferentes medios.

4. Observación directa y guiada del ciclo vital de alguna planta y de algún animal, y establecimiento de relaciones con el paso del tiempo.

5. Cuidado de algún animal o planta, así como de sus dependencias.

6. Observación de los diferentes tipos de relaciones que existen entre los animales, las plantas y las personas.

7. Contribución a la consecución y mantenimiento de ambientes limpios, saludables y no contaminados.

➤ Actitudes

1. Valoración de la necesidad de que exista una relación equilibrada entre los animales, las plantas y las personas.

2. Curiosidad, respeto y cuidado hacia los animales y plantas como primeras actitudes para la conservación del medio natural.

3. Interés por conocer las características y funciones de los seres vivos.

4. Iniciativa en la asunción de pequeñas responsabilidades y encargos relacionados con el cuidado y la conservación de los animales y plantas.

5. Placer y gusto por las actividades al aire libre y en la Naturaleza.



C. Área de Comunicación y Representación

a. **Introducción**

El sentido fundamental del área es el de contribuir a mejorar las relaciones entre el individuo y el medio. Las distintas formas de comunicación y representación sirven de nexo entre el mundo interior y exterior al ser instrumentos que posibilitan las interacciones, la representación y la expresión de pensamientos, sentimientos, vivencias, etc.

A medida que el niño va accediendo al dominio de las distintas formas de representación, su relación con el medio se enriquece y profundiza. El centro de Educación Infantil es un lugar en el que se amplían y diversifican las experiencias del niño y las formas de representación que ha ido elaborando en sus experiencias familiares accediendo a nuevos vehículos de expresión. En él se fomentan adquisiciones y se potencian intercambios comunicativos con otros niños y con adultos, dotando a sus comunicaciones de contenidos progresivamente elaborados, y adquiriendo conceptos, destrezas y actitudes que van a favorecer expresiones progresivamente más complejas y afinadas de uno mismo, de sus conocimientos, sentimientos, vivencias, etc. De este modo se estimula no sólo el acceso a representaciones de la realidad, sino también la expresión de estas distintas realidades a través de diversos vehículos.

La integración en una única área de las diversas formas de representación y comunicación no impide, en ningún caso, que cada una de ellas tenga un tratamiento específico, teniendo en cuenta las peculiaridades del centro, las necesidades de los niños y niñas que a él acuden y sus diferentes técnicas, instrumentos y códigos, de manera que la actividad pedagógica se ajuste a la intención educativa que se pretende.

Las diferentes formas de representación no se limitan a ser vehículo de expresión, sino que pueden también tener efectos sobre el contenido que tratan de representar. Estas formas incluyen la expresión gestual y corporal, el lenguaje verbal, la expresión plástica en sus diversas formas, la expresión musical, el lenguaje escrito y la forma de representación matemática.

Trabajar educativamente la comunicación implica potenciar las capacidades del niño, tanto las relacionadas con la recepción e interpretación de mensajes como las dirigidas a emitirlos o producirlos, contribuyendo a mejorar la comprensión del mundo que le rodea y su expresión original, imaginativa y creativa.



En relación al lenguaje oral, y sobre la base de las primeras formas de comunicación, se irá estimulando, a través de interacciones diversas, el acceso a las primeras palabras y al lenguaje hablado progresivamente convencional.

El lenguaje va a ser para el niño no sólo un instrumento de comunicación personal y de regulación de la conducta de otros, sino también un instrumento de regulación y planificación de la propia conducta. Esta función del lenguaje se produce lentamente, como consecuencia de un trabajo educativo que empieza en los niveles preverbales y se prolonga hasta el final de la etapa, y no de manera espontánea.

Resulta importante tener presente que el lenguaje oral es el instrumento de representación y comunicación más utilizado. Esta importancia social no debe reproducirse en la escuela. El centro de Educación Infantil lo tendrá en cuenta y en el tratamiento de esta y otras formas de representación y comunicación aprovechará este factor, de manera que al establecer objetivos, contenidos y actividades se responda a las necesidades educativas del niño en estas edades.

El acceso a los códigos convencionales, que como criterio general debe realizarse en el primer ciclo de la Educación Primaria, es un largo proceso en el que las posibilidades evolutivas del niño y la intervención pedagógica del educador han de estar en relación para un tratamiento educativo adecuado.

La iniciación a los códigos de la lectura y escritura cobra un valor distinto al que se le ha atribuido tradicionalmente, ya que deja de ser el eje alrededor del cual giran las actividades de enseñanza-aprendizaje, convirtiéndose en una meta supeditada a otros ahora más importantes: la motivación por adquirir los nuevos códigos, el acceso a sus características diferenciales, la comprensión y valoración de su utilidad funcional, etc.

De este modo, y durante este proceso, los niños aprenden las propiedades de significación, información y comunicación inherentes al texto escrito, descubren algunas de sus características de convención y, sobre todo, si ello se propicia adecuadamente; se interesan por la lengua escrita y su utilización.

Por todo ello, la enseñanza sistemática de la lengua escrita no constituye un objetivo de la Educación Infantil, pero esto no debe impedir el tratamiento de ese sistema, ni la respuesta a los interrogantes que sin duda plantearán los niños, siempre desde un enfoque significativo.

En lo que se refiere a la forma de representación matemática, hay que tener en cuenta que el origen del conocimiento lógico-matemático está en la actuación del niño con los objetos y, más concretamente, en las relaciones que a partir de esta actividad establece entre ellos. A través de sus manipulaciones descubre las características de los objetos, pero



aprende también las relaciones entre objetos. Estas relaciones, que permiten organizar, agrupar, comparar, etc., no están en los objetos como tales, sino que son una construcción del niño sobre la base de las relaciones que encuentra y detecta.

Por esto, la aproximación a los contenidos de la forma de representación matemática debe basarse en esta etapa en un enfoque que conceda prioridad a la actividad práctica, al descubrimiento de las propiedades y las relaciones que establece entre los objetos a través de su experimentación activa. Los contenidos matemáticos, al igual que todos los de esta área, serán tanto más significativos para el niño cuanto más posible le sea incardinarlos en los otros ámbitos de experiencia de la etapa.

La expresión dramática y corporal tiene que ver con la utilización del cuerpo, sus gestos, actitudes y movimientos con una intención comunicativa y representativa. Mientras que a través de la expresión dramática los niños juegan sobre todo a representar personas y situaciones, en el caso de la expresión corporal se trata de representar a través de su acción y movimiento determinadas actitudes, estados de ánimo, etc. Ambas hunden sus raíces en la comunicación gestual y se continúan posteriormente en distintas manifestaciones, entre las que destacan los juegos simbólicos en los que el niño se comporta “como si” fuera una persona distinta, un animal o un objeto, o actúa “como si” estuviera haciendo cosas que sólo está simulando hacer. Se trata de un campo abierto a la imaginación, a la creatividad y a la espontaneidad de cada uno.

A través de su expresión dramática y corporal muestra sus emociones y tensiones, y también su conocimiento del mundo y de las personas, así como su percepción de la realidad. Estas manifestaciones expresivas son además un instrumento de relación, comunicación e intercambio. La Educación Infantil debe estimular este tipo de expresión para sacar de ella el máximo rendimiento educativo, aceptando formas de expresión diversas.

Como en el caso del lenguaje dramático, la pintura, el dibujo, el modelado, así como las actividades en las que la manipulación juega un papel importante, son útiles para la estimulación de ciertos aspectos del desarrollo y para la adquisición de nuevas capacidades, pero tienen un sentido educativo que trasciende a un ámbito concreto. A través de ellos el niño explora la realidad y refleja el conocimiento que de ella tiene, se expresa a sí mismo, pero también se descubre al representarse o expresarse.

A través de estos aprendizajes el niño y la niña van a contar con una nueva forma de representación de la realidad, con grandes posibilidades comunicativas y expresivas, basada en la utilización y exploración de diferentes instrumentos y técnicas, que conducen a la producción plástica.



En la expresión musical se pretende que el niño adquiera una progresiva capacidad para servirse de este procedimiento de comunicación y representación al servicio de los objetivos educativos generales. La expresión musical es un instrumento de apropiación cultural a través del cual le llegan al niño tradiciones y formas de expresión que son propias de su grupo cultural. Ello posibilita que disfrute de la actividad musical al tiempo que fomenta su capacidad de expresión.

Finalmente, en este amplio ámbito de experiencia se pretende fomentar en los niños su vertiente de espectadores y asimiladores de manifestaciones culturales, pero sobre todo su papel de productores activos y originales.

b. Objetivos generales

En relación con el ámbito de experiencias de comunicación y representación, la intervención educativa tendrá como objetivo desarrollar unos procesos de enseñanza y aprendizaje que capaciten al niño para:

1. Expresar sentimientos, deseos e ideas mediante el lenguaje oral, ajustándose progresivamente a los diferentes contextos y situaciones de comunicación habituales y cotidianos y a los diferentes interlocutores.
2. Comprender las intenciones y mensajes que le comunican otros niños y adultos, valorando el lenguaje oral como un medio de relación con los demás.
3. Comprender, reproducir y recrear algunos textos de tradición cultural, mostrando actitudes de valoración, disfrute e interés hacia ellos.
4. Interesarse por el lenguaje escrito y valorarlo como instrumento de información y disfrute y como medio para comunicar deseos, emociones e informaciones.
5. Leer, interpretar y producir imágenes como una forma de comunicación y disfrute, descubriendo e identificando los elementos básicos de su lenguaje.
6. Interesarse y apreciar las producciones propias y de sus compañeros y algunas de las diversas obras artísticas e icónicas que se le presentan, atribuyéndoles progresivamente significado y aproximándose así a la comprensión del mundo cultural al que pertenece.
7. Utilizar las diversas formas de representación y expresión para evocar situaciones, acciones, deseos y sentimientos, sean de tipo real o imaginario.
8. Utilizar técnicas y recursos básicos de las distintas formas de representación y expresión, para aumentar sus posibilidades comunicativas.



9. Utilizar las normas que rigen los intercambios lingüísticos y las señales extralingüísticas en diferentes situaciones de comunicación, para reforzar el significado de sus mensajes y atribuir sentido a los que recibe.

10. Utilizar a un nivel ajustado las posibilidades de la forma de representación matemática para describir algunos objetos y situaciones del entorno, sus características y propiedades, y algunas acciones que pueden realizarse sobre ellos, prestando atención al proceso y los resultados obtenidos.

c. Contenidos

Los bloques de contenidos que constituyen esta área se han agrupado en el mismo ámbito de experiencias porque comparten un mismo carácter: ser instrumentos de representación de la realidad, al tiempo que medios de expresión y comunicación.

Los bloques de lenguaje oral y aproximación al lenguaje escrito deben contemplarse estrechamente vinculados en su desarrollo. La aproximación a la lengua escrita debe basarse en la adquisición y dominio del lenguaje oral. La separación de estos dos bloques de contenidos responde solamente al tratamiento específico de cada uno.

Los bloques de contenidos que hacen referencia a los lenguajes plástico, musical, corporal y matemático resaltan el carácter procedimental adecuado a la etapa, dejando la adquisición de sus códigos concretos para la etapa posterior.

d. Lenguaje oral

➤ Conceptos

1. El lenguaje oral y las necesidades y situaciones de expresión y comunicación más habituales

- Diferentes necesidades de comunicación y vocabulario correspondientes a ellas.
- Distintas situaciones comunicativas en/con diferentes contextos interlocutores, contenidos, instrumentos e intenciones.

2. Formas socialmente establecidas para iniciar, mantener y terminar una conversación.

3. Textos orales de tradición cultural (canciones, romanzas, cuentos, coplas, poesías, dichos populares, refranes, etc.).

➤ Procedimientos



1. Comprensión de las intenciones comunicativas de adultos y de otros niños en situaciones de la vida cotidiana.
2. Producción de mensajes referidos a informaciones, necesidades, emociones y deseos mediante la expresión corporal, la realización de pinturas y dibujos, el lenguaje oral o cualquier otro medio de expresión.
3. Utilización adecuada de frases sencillas de distinto tipo (afirmativas, negativas, interrogativas, admirativas); de las variaciones morfológicas y términos que hacen referencia a género, número, lugar, tiempo, persona, y de una pronunciación y estructuración clara y correcta.
4. Evocación y relato de hechos, cuentos, incidentes y acontecimientos de la vida cotidiana debidamente ordenados en el tiempo.
5. Utilización de las normas que rigen el intercambio lingüístico (prestar atención, aguardar turno...), usos del diálogo y participación en conversaciones colectivas como forma de interactuar con los otros.
6. Utilización de señales extralingüísticas (entonación, gesticulación, expresión facial) para atribuir y reforzar el significado de los mensajes que se reciben y transmiten.
7. Utilización adecuada de las formas socialmente establecidas para relacionarse con los demás.
8. Comprensión y reproducción correcta de algunos textos de tradición cultural (trabalenguas, adivinanzas, refranes, canciones de corro y de comba, canciones para sortear, etc.), individual y colectivamente.
9. Producción de textos orales sencillos según la estructura formal de rimas, canciones, pareados, adivinanzas...

➤ Actitudes

1. Reconocimiento y valoración del lenguaje oral como instrumento para comunicar los sentimientos, ideas e intereses propios y conocer los de los otros.
2. Iniciativa e interés por participar en situaciones de comunicación oral de diverso tipo (colectivas, diálogos, narraciones, explicaciones, de juego).
3. Interés y esfuerzo por mejorar y enriquecer las propias producciones lingüísticas.
4. Interés por las explicaciones de los otros (adultos, niños) y actitud de curiosidad en relación con las informaciones que recibe.



5. Actitud de escucha y respeto a los otros en diálogos y conversaciones colectivas, respetando las normas y convenciones sociales que regulan el intercambio lingüístico.

6. Atención e interés hacia los textos de tradición cultural.

e. Aproximación al lenguaje escrito

➤ Conceptos

1. La lengua escrita como medio de comunicación, información y disfrute.

2. Los instrumentos de la lengua escrita: libro, revista, periódico, cuento, cartel, etiquetas, anuncios y otros.

➤ Procedimientos

1. Interpretación de imágenes, carteles, grabados, fotografías, etcétera, que acompañan a textos escritos, estableciendo relaciones entre ambos.

2. Comprensión y producción de imágenes debidamente secuenciadas (ordenación cronológica de fotografías, historietas gráficas, en soporte magnético, etc.).

3. Atención y comprensión de narraciones, cuentos y otros mensajes leídos por un adulto o un compañero mayor.

4. Diferenciación entre las formas escritas y otras formas de expresión gráfica (dibujos o señales convencionales, por ejemplo).

5. Percepción de diferencias y semejanzas sencillas en palabras escritas.

6. Identificación de algunas palabras escritas muy significativas y muy seleccionadas que hagan referencia al entorno habitual y cotidiano del niño (por ejemplo, el propio nombre).

7. Utilización de algunos conocimientos convencionales del sistema de la lengua escrita (linealidad, orientación izquierda-derecha, posición del libro, función de las ilustraciones, posición y organización del papel, etc.).

8. Producción y utilización de sistemas de símbolos sencillos (cenefa, signos icónicos, diversos garabatos) para transmitir mensajes simples.

➤ Actitudes



1. Valoración de la utilidad del lenguaje escrito como medio de comunicación, información y disfrute.
2. Gusto y placer por oír y mirar un cuento que el adulto lee al niño o al grupo de niños.
3. Cuidado de los libros como un valioso instrumento que tiene interés por sí mismo y deseo de manejarlos de forma autónoma.

f. Expresión plástica

➤ Conceptos

1. Materiales útiles para la expresión plástica.
2. Diversidad de obras plásticas que es posible producir y que se encuentran presentes en el entorno: pintura, escultura, programas de televisión, películas, fotografía, dibujo, ilustraciones diversas...

➤ Procedimientos

1. Producción de elaboraciones plásticas para expresar hechos, sucesos, vivencias, fantasías y deseos.
2. Utilización de las técnicas básicas del dibujo, pintura, modelado, "collage", de la creación de imágenes, etc.
3. Exploración y utilización de materiales específicos e inespecíficos para la producción plástica (ceras, témperas, barro, agua, harina...).
4. Empleo correcto de los utensilios plásticos básicos y afianzamiento en el movimiento para conseguir precisión en la realización.
5. Identificación y representación de la figura humana en la obra plástica en su conjunto y diferenciación de las distintas partes y segmentos corporales.
6. Percepción diferenciada de los colores primarios y sus complementarios, así como el contraste oscuro/claro.
7. Atribución o identificación del tema de alguna obra plástica.
8. Creación y modificación de imágenes y secuencias animadas utilizando aplicaciones informáticas.
9. Interpretación de diferentes tipos de imágenes presentes en su entorno.

➤ Actitudes



1. Disfrute con las propias elaboraciones plásticas y con las de otros.
2. Gusto e interés por las producciones propias.
3. Respeto a las elaboraciones plásticas de los demás.
4. Interés por el conocimiento de las técnicas plásticas básicas y actitud proclive a la buena realización.
5. Cuidado de los materiales e instrumentos que se utilizan en las producciones plásticas.
6. Valoración ajustada de la utilidad de la imagen (televisión, cine, etc.).

g. Expresión musical

➤ Conceptos

1. Ruido, silencio, música, canción.
2. Las propiedades sonoras del cuerpo, de los objetos de uso cotidiano, de instrumentos musicales.
3. Canciones del folclore, canciones contemporáneas, danzas populares, bailes...

➤ Procedimientos

1. Discriminación de los contrastes básicos: largo-corto, agudo-grave, fuerte-suave, subida-bajada; imitación de sonidos habituales.
2. Interpretación de un repertorio de canciones sencillas siguiendo el ritmo y la melodía.
3. Participación en el canto en grupo y respeto a las indicaciones gestuales que lo modulan.
4. Exploración de las propiedades sonoras del propio cuerpo, de objetos cotidianos y de instrumentos musicales y producción de sonidos y ritmos sencillos.
5. Participación en danzas sencillas con iniciativa, gracia y precisión de movimientos.
6. Utilización adecuada de instrumentos musicales sencillos para acompañar el canto, la danza, el movimiento.

➤ Actitudes

1. Disfrute con el canto, el baile, la danza y la interpretación musical.



2. Actitud relajada y atenta durante las audiciones seleccionadas y disponibilidad para escuchar piezas nuevas.

3. Valoración e interés por el folclore del ambiente cultural al que pertenece.

h. Expresión corporal

➤ Conceptos

1. Control del cuerpo: actividad, movimiento, respiración, reposo, relajación.

2. Posibilidades expresivas del propio cuerpo para expresar y comunicar sentimientos, emociones, necesidades.

➤ Procedimientos

1. Descubrimiento y experimentación de los recursos básicos de expresión del propio cuerpo (movimiento, sonidos, ruidos), individualmente y en grupo, para expresar los sentimientos y emociones propios y los de los demás.

2. Utilización con intencionalidad comunicativa y expresiva de las posibilidades motrices del propio cuerpo

- Interpretación de nociones de direccionalidad con el propio cuerpo.
- Desplazamientos por el espacio con movimientos diversos.
- Mantenimiento del equilibrio en diversas situaciones de actividad corporal.

3. Ajuste del propio movimiento al espacio y al movimiento de los otros.

4. Imitación y representación de situaciones, personajes e historias sencillas, reales y evocados, individualmente y en pequeños grupos.

5. Interpretación y representación de algún personaje atendiendo a sus estados emocionales, su vestuario y aspecto físico.

➤ Actitudes

1. Disfrute con la dramatización e interés por expresarse con el propio cuerpo.

2. Interés e iniciativa para participar en representaciones.

3. Gusto por la elaboración personal y original en las actividades de expresión corporal.

4. Atención y disfrute en la asistencia a representaciones dramáticas.



i. Relaciones, medida y representación en el espacio

➤ Conceptos

1. Propiedades y relaciones de objetos y colecciones: color, forma, tamaño, textura, etc.; semejanza y diferencia, pertenencia y no pertenencia.

2. Cuantificadores básicos: Todo/nada, lo mismo/diferente, uno/varios, etc.

3. El número

- Unidad: Aspectos cardinales y ordinales del número.
- La serie numérica. Los primeros números.

4. La medida

- Situaciones en que se hace necesario medir: comparación de magnitudes.
- Unidades de medida naturales (mano, pie, brazo, paso...) y arbitrarias (cuerda, tablilla, recipiente...).
- Introducción a la estimación y medida del tiempo (mucho rato, poco rato; rápido, lento; día, semana...).
- Instrumentos de medida del tiempo (reloj, reloj de arena, de agua...).

5. Formas, orientación y representación en el espacio

- Formas planas: círculo, cuadrado, rectángulo, triángulo.
- Cuerpos geométricos: esfera, cubo.
- Las formas y cuerpos en el espacio: arriba, abajo; sobre, bajo; dentro, fuera; delante, detrás; lejos, cerca; derecha, izquierda; cerrado, abierto...

➤ Procedimientos

Propiedades y relaciones de objetos y colecciones

1. Comparación de distintos objetos en función de sus propiedades.

2. Agrupación de objetos en colecciones atendiendo a sus semejanzas y diferencias.

3. Verbalización del criterio de pertenencia o no pertenencia a una colección.

4. Ordenación de objetos atendiendo al grado de posesión de una determinada cualidad.

5. Utilización de los cuantificadores adecuados para referirse al grado de presencia de una determinada cualidad en objetos y colecciones.



El número

6. Comparación de colecciones de objetos: igual que, menos que, más que.
7. Aplicación del ordinal en pequeñas colecciones ordenadas.
8. Construcción de la serie numérica mediante la adición de la unidad.
9. Utilización de la serie numérica para contar elementos y objetos de la realidad.
10. Representación gráfica de la cuantificación de las colecciones de objetos mediante códigos convencionales y no convencionales.
11. Resolución de problemas que impliquen la aplicación de sencillas operaciones (quitar, añadir, repartir).

La medida

12. Comparaciones (más largo que, más corto que; más grande que, más pequeño que).
13. Exploración del tamaño de objetos mediante la unidad de referencia elegida.
14. Estimación de la duración de ciertas rutinas de la vida cotidiana en relación con las unidades de tiempo (día, semana, hora), y ubicación de actividades de la vida cotidiana en el tiempo (día, noche, mañana, tarde, semana, festivo...).
15. Utilización de los instrumentos de medida del tiempo para estimar la duración de ciertas rutinas de la vida cotidiana.

Formas, orientación y representación en el espacio

16. Situación y desplazamiento de objetos en relación a uno mismo, en relación de uno con otro, de uno mismo en relación con los objetos.
17. Utilización de las nociones espaciales básicas para explicar la ubicación propia, de algún objeto, de alguna persona.
18. Exploración sistemática de algunas figuras y cuerpos geométricos para descubrir sus propiedades y establecer relaciones.

➤ Actitudes

1. Gusto por explorar objetos, contarlos y compararlos, así como por actividades que impliquen poner en práctica conocimientos sobre las relaciones entre objetos.



2. Apreciación de la utilidad de los números y de las operaciones en los juegos y problemas que se presentan en la vida cotidiana.

3. Curiosidad por descubrir la medida de algunos objetos de interés en la medición del tiempo.

4. Interés por mejorar y precisar la descripción de situaciones, orientaciones y relaciones.

8.2 FORMA DE EVALUACIÓN

Según el Ministerio de Educación y Ciencia, habrá que llevar una metodología homogénea a la hora de evaluar a los niños/as, que consta de las siguientes partes:

A. Cómo evaluar

Una vez que se ha llegado a acuerdos para concretar qué se pretende evaluar del proceso de enseñanza y aprendizaje, es necesario definir los instrumentos y técnicas concretas que se consideran más adecuadas para tal evaluación; ésta será la tarea de los profesionales. En este capítulo se explicarán algunos criterios que conviene tener en cuenta al tomar decisiones sobre cómo evaluar.

B. Criterios

Al igual que en los demás elementos del currículo, los documentos que con carácter orientador y prescriptivo ha establecido la Administración, orientan para la toma de decisiones que se hace en y para la escuela, y en los distintos niveles de concreción del currículo. Veamos algunos de estos criterios.

Para seleccionar los instrumentos de evaluación que se creen necesarios, en función de lo que se quiere evaluar, es importante **no confundir la toma de datos con la evaluación en sí**. El proceso evaluador debe incorporar –una vez tomada la decisión de lo que se va a evaluar – varios pasos que hay que tener presentes para que esté completo, aunque formalmente se estructure de diferentes maneras. Éstos serían:

- **La toma de datos** que van a servir para la valoración posterior de lo que se ha decidido evaluar. Una serie de datos de mayor o menor amplitud y rigor no constituyen en sí mismos una evaluación, pues no hay valoración sobre ellos.

Cuando se habla de toma de datos no se está haciendo referencia a una recogida de información exclusivamente cuantitativa, como algo que se pueda medir, contar, etc. Hablar de datos tiene aquí un sentido muy amplio, que incluye sobre todo información cualitativa, aunque también cuantitativa, y en donde se engloban aspectos, formas o



modos concretos de ser, de estar o de actuar, situaciones parciales o generales, cambios, relaciones, descripciones con mayor o menor detalle y, en suma, todo aquello que puede proporcionar información sobre cómo transcurre el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La selección de datos va a ser un elemento importante para garantizar la exactitud de la evaluación. Una valoración que se base en muy escasos datos, en informaciones poco relevantes o en apreciaciones poco rigurosas tendrá escasa consistencia.

Esta toma de datos se puede realizar sobre actividades que se realizan en la escuela o sobre producciones de las niñas y niños realizadas individualmente o en grupo. Se pueden tomar datos sobre actividades y producciones intencionalmente propuestas para ello, o sobre situaciones y momentos no programados y espontáneos.

También se puede decidir tomar datos sobre situaciones muy significativas o sobre momentos más rutinarios. En todo caso habrá que decidir sobre los datos que deseamos tener, pues la cantidad, y sobre todo la calidad de éstos, determinan las posibilidades de la valoración posterior. Así, hacer una valoración sobre el grado de capacidad de relación de un niño, teniendo en cuenta solamente el dato de que no juega en el patio, es peligroso o por lo menos inexacto.

- **La valoración** sería el siguiente paso en el que se analizan los datos obtenidos y se relacionan con lo que se ha propuesto para evaluar; esto permitirá determinar en qué medida y con qué calidad se ha desarrollado el proceso de enseñanza y aprendizaje allí donde se aplica la evaluación.
- Este análisis y esta valoración serán más completos y ajustados en la medida en que estén claramente definidos los aspectos que se quiere evaluar y los datos que se necesitan para conseguirlo; resulta importante volver a destacar la estrecha relación que existe entre todos los elementos del proceso evaluador, de manera que cada uno de ellos condiciona y es condicionado por todos los demás.
- Por último, no hay que olvidar que **evaluar significa también tomar decisiones de ajuste** en función de la valoración realizada previamente.

Desde la perspectiva expuesta al comienzo de este documento –la evaluación como parte del proceso de enseñanza y aprendizaje – evaluar significa poder ajustar los procesos que se desarrollan en la escuela; esto implica que a la toma de datos y a la valoración habrá que añadir las decisiones necesarias para ajustar el proceso de enseñanza y aprendizaje en el sentido que tal valoración demande.



Será este paso uno de los elementos fundamentales para hacer que la evaluación educativa sea útil. Si la información que se genera no vale para reajustar los procesos, pierde una parte importante de su funcionalidad.

Otro criterio que conviene tener presente es el de **cuidar los aspectos formales**, teniendo en cuenta para quién se destina la evaluación; con mayor frecuencia de lo que se desea, estos aspectos transmiten también una información que no se tiene en cuenta. En la introducción de este documento se ha especificado que los agentes del proceso evaluador y los demandantes –para quién se evalúa – son diversos, con aportaciones y demandas diferentes, aunque en todo caso complementarias.

Se trata de ajustar la información que genera la evaluación y en ningún caso de ocultar o manipular tal información. Las alumnas y alumnos, que simultáneamente son agentes y demandantes, están a la vez configurando su identidad y conformando su imagen: las informaciones que se producen pueden ayudar o impedir tal desarrollo, no en función de que se oculten o se den, de que se manipulen o no, sino de que se presenten ajustadamente a sus necesidades o no. En estas consideraciones es necesario destacar la importancia de que los agentes de los procesos de enseñanza y aprendizaje conozcan el grado de desarrollo de los procesos.

Así, la consecución de una capacidad por debajo de las propuestas iniciales puede presentarse como un aspecto negativo o como una situación de partida para planificar nuevas actuaciones. Habrá que decidir la forma de presentar tal información para que incida adecuadamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

En cualquier caso, se ha de procurar que la información que proporciona el proceso evaluador sea utilizada, en todo momento, de acuerdo con los compromisos a los que previamente se haya llegado entre los miembros de la comunidad educativa, y para ello se cuiden tanto el fondo como la forma de la evaluación. Por ejemplo, se puede llegar a acuerdos con los padres sobre la información que se recoge en los informes que con carácter anual se elaboren.

Conviene precisar varios **criterios a tener en cuenta en la utilización y selección de los instrumentos de evaluación.**

En todo lo dicho se ha destacado la necesidad de evaluar los aspectos del polo del aprendizaje y los del polo de la enseñanza, ya que, pese a estar profundamente relacionados, se debe cuidar que la evaluación se haga sobre ambos; del mismo modo se plantea la necesidad de evaluar los proyectos curriculares (segundo nivel de concreción) y



las programaciones de aula (tercer nivel de concreción). En ambos casos habrá que elegir instrumentos que, conjunta o separadamente, lo posibiliten.

Así, el diario de clase puede ser un instrumento de observación fundamental para recoger, por ejemplo, datos sobre actitudes del adulto (enseñanza) y del niño (aprendizaje), pero es importante que se definan los instrumentos que se van a utilizar, intencionadamente en cada caso, de manera que no falten datos sobre aspectos que se desean evaluar.

Se trataría de que la evaluación fuese lo más precisa posible y se ajustasen los instrumentos con los que se desea evaluar, de manera que no queden aspectos sin evaluar o información que no se necesita. El bajo nivel sociocultural del barrio donde se encuentra la escuela es una información que se relaciona con las tareas curriculares o se pierde sin sentido. En sentido contrario, las condiciones en las que se desarrollan las actividades constituye a menudo una información que no queda reflejada en las informaciones sobre tales actividades.

La perspectiva constructivista de la que se parte permite hacer algunas sugerencias sobre los instrumentos de evaluación. Si se considera el aprendizaje como un proceso conviene que éste no se rompa artificialmente con una actividad para evaluar: no es lo mismo “vamos a hacer esto”, porque hay que evaluar y sólo lo sabe el maestro o la maestra, que “ahora podemos hacer esto para...”, que es compartido por los niños y niñas y el educador o educadora, y, paralelamente, vale para evaluar.

En esta misma línea de valorar el proceso, el “error” tiene connotaciones diferentes. La existencia de un resultado no correcto desde la perspectiva del adulto puede ser, en cambio, resultado de un proceso adecuado; en todo caso el valor del error varía al convertirse en un instrumento que nos permite atender al proceso por el que se ha llegado a él.

En estrecha relación con la concepción educativa que se tiene, es importante tener presente que la forma de organizar la actividad docente (proceso de enseñanza) condiciona las posibilidades de realizar la evaluación en un sentido o en otro. La organización del aula en rincones o el trabajo con pequeños proyectos, por ejemplo, que descentra la labor educativa del adulto, permite un mayor grado de autonomía y posibilita la observación por parte del profesional que comparte la tarea.

La existencia de actividades en las que participen distintos adultos (padres, otros educadores, otras personas del centro, etc.), permite que las observaciones sean más completas e incluso contrastadas.



Cuando las niñas y niños del grupo conocen y comparten el proyecto de lo que se va a realizar resulta más fácil que se pueda producir una auto evaluación significativa, pues al ser protagonistas conscientes tienen mayor capacidad de valoración sobre algunos aspectos de lo que se está desarrollando.

Otro aspecto a tener presente es que los instrumentos de evaluación proporcionan una información que hay que valorar en función de lo que se quiere evaluar. Esta información es susceptible de ser utilizada como un **instrumento de control** exclusivamente, y no como base del proceso evaluador definido intencionalmente.

Así, los datos obtenidos en la observación de niños o niñas con alguna característica “peculiar” a veces se utilizan, sin una valoración adecuada, para clasificar a tales sujetos como “alumnos y alumnas que necesitan un trato especial e incluso centros especiales”. **Una evaluación en la que se llegue a conclusiones tan importantes para el niño o la niña debe haber cumplido todos los pasos de un modo riguroso:** planificación, toma de datos suficiente y adecuada, valoración en profundidad de tales datos desde diferentes perspectivas, y participación de la comunidad escolar en la toma de decisiones. Sobre todo, en una etapa que tiene entre sus finalidades la detección de problemas incipientes de desarrollo como forma de dar una respuesta pronta y ajustada a tales situaciones.

Al seleccionar instrumentos de evaluación es importante tener en cuenta que tales **instrumentos también se pueden evaluar**, y que se debe contar con la información que se tenga sobre su valor en anteriores situaciones. La importancia de la entrevista como fuente de datos es innegable, pero la “experiencia” (evaluación de otras situaciones) demuestra que es más adecuada en unas situaciones que en otras, que se ajusta más a unos aspectos que a otros, etc.; esto será un nuevo elemento de reflexión para seleccionarlo o no en nuevas situaciones.

Quizás uno de los criterios más necesarios en la evaluación es el de la importancia de la **sistematización** en todo el proceso evaluador. Paralelamente al mayor conocimiento de este proceso se va advirtiendo su mayor grado de complejidad. Esta situación puede generar, como a menudo sucede, la sensación de que tal empeño evaluador es imposible.

Sin negar la complejidad de la evaluación, se puede afirmar que la viabilidad de este proceso se basa fundamentalmente en la capacidad de los agentes de evaluación para sistematizar cada uno de los pasos necesarios. Seleccionar y organizar sistemáticamente los instrumentos de evaluación, además de hacer más exacta la evaluación, permite ir haciendo desaparecer la sensación de angustia que se crea cuando se quiere observar y registrar todo y por todos los medios.



Teniendo en cuenta lo que se quiere evaluar, habrá que seleccionar solamente los instrumentos que sean más adecuados –por tiempo, por sencillez, por ajuste con la actividad que se realiza, etc.–, y organizarlos, incorporándolos al proceso de enseñanza y aprendizaje como un aspecto más. Con posterioridad, también se podrá valorar si los datos obtenidos han sido suficientes o adecuados y si se necesita reelaborar la selección instrumentos de evaluación que se hizo.

Siguiendo con el ejemplo de la entrevista, se puede haber elegido esta técnica –ya que se considera la más adecuada para obtener datos sobre las condiciones familiares de una niña o niño que se va a incorporar a la escuela – como parte de la evaluación inicial. El maestro o la maestra deberán organizar la entrevista para alcanzar lo que pretende. Habrá que concretar qué datos familiares interesan y por qué, de qué modo se va a plantear la entrevista para que los padres se sientan bien y colaboren, en qué condiciones –tiempo, espacio, etc.– se va a celebrar, cómo se van a tomar los datos, etc. Todo ello, además de hacer más útil la entrevista, evitará tensiones y ayudará a crear un clima relajado.

C. Instrumentos de evaluación

Aunque no sea pretensión de este documento indicar los instrumentos de evaluación que se han de utilizar, sino establecer criterios para seleccionarlos, es importante **reseñar algunas de estas técnicas** e instrumentos, como una sugerencia posible y no cerrada.

Parece adecuado no separar entre los instrumentos para la evaluación del proceso de enseñanza y los que se refieren al proceso de aprendizaje, ya que la mayoría de ellos pueden utilizarse indistintamente, y será en cada momento cuando habrá que decidir el uso que se le pretende dar. A continuación se presentan algunos sin un orden jerárquico, pues tal orden debe ser producto de la selección que haga cada maestra o maestro.

a. **Diario del profesor o profesora**

A menudo se separa la existencia de un registro de información sobre conductas, situaciones, comportamientos de los niños y niñas del aula, del cuaderno donde el profesor o la profesora van expresando su visión de lo que es la clase, tratando de separar los aspectos de enseñanza y de aprendizaje.

Resulta muy difícil delimitar ambos aspectos en la práctica cotidiana, por lo que sería interesante que la diferencia se hiciera sobre las informaciones recogidas, más que sobre el instrumento de evaluación, con ánimo de hacer más operativa esta tarea.

Así, por ejemplo, cuando se trata de recoger información sobre cómo se mantiene el orden en el aula sin perder el clima afectivo, es muy difícil tomar separadamente las



observaciones que se hacen sobre la actitud del maestro o la maestra y los aprendizajes que realizan niñas y niños del grupo; posteriormente, sin embargo, se puede hacer esta diferencia a la hora de valorar y extraer conclusiones para nuevas situaciones educativas.

Esta afirmación no impide que en el diario cada profesional deba sistematizar la recogida de información, procurando determinar lo que se refiere a momentos concretos o generales, situaciones directas o indirectas de evaluación, aspectos de enseñanza o de aprendizaje, información individual o de grupo, etc.; tal sistematización ayudará a complementar, no a eliminar, los aspectos más cualitativos del proceso de enseñanza y aprendizaje y permitirá contrastar esta información con la de otras fuentes.

b. Escalas de observación

En Educación Infantil se puede afirmar que la observación no se da de forma aislada, sino que está en la base de los instrumentos y técnicas evaluativas. A veces se puede elaborar un listado de actividades, conductas e incluso contenidos, para verificar su identificación en momentos o situaciones determinadas. Así, por ejemplo, desde la utilización del cepillo de dientes o de la cuchara hasta el grado de participación en trabajos de grupo pueden ser aspectos sobre los que interese tener un instrumento previo para su verificación.

Se pueden elaborar, en esta misma línea, gráficos espaciales en los que anotar la presencia repetida de algunos niños o niñas, movimientos más comunes, etc. Sin negar su validez, presenta el problema doble de que se verifican resultados y no procesos, y que la calidad –e incluso el grado de consecución del resultado – son más difíciles de verificar.

Estas informaciones deben ser contrastadas en profundidad con otras con las que se responda a tales cuestiones, para evitar el riesgo de quedarse en una información cuantitativa, muy incompleta y posiblemente sesgada; todo profesional sabe, por ejemplo, que la actitud y presencia del adulto puede condicionar de modo importante el resultado de estas escalas de observación.

c. Entrevista

La existencia de una relación individualizada con las madres y padres permite no sólo obtener una información muy importante para la escuela –complementaria de la del maestro o la maestra –, sino que posibilita la creación de un clima de cooperación importante, que a su vez se puede traducir en participación activa en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Mucho se ha escrito sobre la entrevista, y por ello sólo conviene destacar algunos aspectos. Es importante diferenciar claramente la vertiente de recogida y entrega de



información con la de relación individualizada con los padres, tan necesaria en la etapa. En la planificación de las entrevistas es importante recoger los dos aspectos. Recibir o dar información solamente puede convertir las entrevistas en algo frío que puede dificultar tanto la relación como la misma recogida de información, pues los padres se inhiben o bloquean. Por el contrario, si no se tiene claro qué información, se quiere recoger o facilitar, la entrevista se puede convertir en un charla amena, pero carente de contenido. Lo más adecuado es guardar el equilibrio.

La entrevista ha de planificarse como cualquier otro instrumento, y en esta fase se deberán considerar todos los pasos: qué se va a comunicar o qué se precisa conocer, cómo se va a hacer esto y cuándo es más adecuado abordarlo. Por ejemplo, la utilización de encuestas o formularios estandarizados para recabar o entregar información no siempre es adecuada para las dos partes.

Realizar una entrevista al comienzo del curso tiene como finalidad establecer los primeros contactos, en un primer momento tentativos, que deben proporcionar una información a todas luces “revisable”.

En Educación Infantil es fundamental crear un clima de seguridad y confianza, y la entrevista constituye un recurso fundamental para los educadores. Establecer una relación en la que los padres se consideran valorados como educadores y poseedores de una información valiosa e indispensable para el educador, es la mejor forma de que ésta sea un verdadero instrumento de evaluación.

d. Observación externa

La participación en el proceso de evaluación de personas que no participan directamente en la actividad escolar permite la existencia de información, e incluso valoraciones, de carácter complementario, pero que pueden ser muy útiles por la perspectiva diversa que representan.

Así, la colaboración con madres y padres en salidas o talleres, por ejemplo, la posible existencia de un observador externo para situaciones puntuales –como los miembros de equipos de atención temprana –, la participación de maestros o maestras de otros grupos en momentos específicos, la colaboración con los responsables de servicios o instituciones a los que la escuela acude –como las granjas/escuelas y otras muchas–, son fuentes de información muy valiosa, pues sirven de contraste y ayuda.

Este instrumento de observación resulta muy valioso para recoger datos sobre el proceso de enseñanza, que puede completar la auto evaluación que realiza el profesional.



e. Conversación

La posibilidad de hablar y escuchar a los niños y niñas del grupo, individual o colectivamente, permite recoger una importante cantidad de información en las situaciones más diversas, lo que hace de ella un instrumento básico de observación.

Desde la presencia de actitudes, sensaciones o emociones hasta la existencia de errores, desde el desarrollo de algunos conceptos hasta el relato de sus experiencias más importantes, desde su propia imagen hasta la idea sobre los demás son algunos de los aspectos que pueden aparecer en una conversación; a todo ello se añade que pueden darse en situaciones muy dirigidas o completamente espontáneas, lo que aumenta su posible riqueza.

Conviene tener en cuenta, sin embargo, la fugacidad de las observaciones y la fuerte incidencia que pueden tener tales conversaciones sobre el adulto, de modo que se sesgaría la información; una conversación forzada en exceso puede inducir a respuestas muy condicionadas, por ejemplo.

f. Técnicas audiovisuales

Es importante tener presente este tipo de medios, que más que un instrumento en sí son procedimientos para registrar la observación; la facilidad de manejo, su potencialidad como receptores de la información y la permanencia de esta información hacen de ellos técnicas de observación que, en la medida de las posibilidades de la escuela, el profesional debe contemplar.

Así, por ejemplo, la fugacidad de una conversación se puede atenuar con su grabación en un casete; las actitudes del adulto pueden quedar reflejadas para su posterior análisis en una grabación.

g. Observación de grupo

La necesidad de observar al grupo, complementariamente con los individuos, exige pensar en instrumentos específicos para ello. Los juegos colectivos, proyectos que exijan la colaboración de varios miembros, distintas pruebas sociométricas, actividades de dramatización sobre relaciones, etc., pueden ser instrumentos que permitan obtener información sobre la configuración del grupo, al tiempo que sobre la incidencia del adulto.

h. Juego

La importancia del juego en el desarrollo del niño o niña, como actividad profundamente motivadora y que engloba casi todos los aspectos del aprendizaje, hace de estas



situaciones instrumentos muy adecuados para obtener información significativa, sea en momentos de juego espontáneo o dirigido.

i. Producciones

El análisis de los trabajos realizados por los niños y niñas de la escuela es otro de los elementos importantes para obtener información sobre el proceso de enseñanza y aprendizaje. Sin embargo, hay que enfatizar que el “producto”, como resultado final, no debe ser observado aisladamente, sino enmarcado en el proceso y circunstancias en las que se ha desarrollado.

Así, por ejemplo, hay que tener en cuenta lo que se pretendía al comenzar la tarea, posibles estrategias que se han podido utilizar para llegar al final, qué elementos se han utilizado, con qué grado de interacción, qué actitud ha tenido el adulto, y otros que van a situar adecuadamente el trabajo concreto.

Autoevaluación

Es importante tener en cuenta que la auto evaluación no tiene que ser siempre intencionada para que exista. En esta etapa los niños y niñas hacen frecuentemente evaluaciones de sus actividades, aunque no exista intencionalidad directa. El maestro o la maestra tratarán de utilizar esta información e ir posibilitando que adquiera un carácter más continuo y sistemático.

Los datos, comentarios, juicios de valor, etc., que hacen niños y niñas sobre una salida, por ejemplo, tienen un carácter espontáneo importante, pero pueden completarse en una asamblea posterior, donde el grupo expone cómo le ha resultado la actividad.

De igual modo, la auto evaluación es un instrumento básico para observar, valorar y sacar conclusiones sobre el proceso de enseñanza, aunque no deba ser el único.

j. Informes

Resulta casi obvio decir que los informes de anteriores profesionales que hayan estado con el niño o la niña, en el centro o fuera de él, son instrumentos fundamentales para la evaluación.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos informes pueden tener una finalidad muy peculiar (dar respuesta a las necesidades educativas especiales, por ejemplo) y que, como es lógico, sólo incluyen la valoración y conclusiones de la evaluación; sin que ello



signifique cuestionar su veracidad, habrá que tratar de incluir esta información con un cierto contraste en la evaluación inicial, para completarla lo más posible.

En este sentido habría que recordar que los equipos de apoyo a la escuela, aunque trabajen muy coordinadamente con maestros y maestras, elaboran sus propios informes y son un material muy útil.

Para terminar, habría que insistir en la tarea de **selección** que debe hacer cada profesional de los instrumentos y técnicas de recogida de datos, en función de lo que se desea evaluar, de la información que es necesaria para ello y de las situaciones en que se va a evaluar.

D. Cuándo evaluar

La decisión de cuándo hacer la evaluación es algo que deben definir los maestros y maestras de la escuela, en relación con los demás elementos del proceso evaluador. De nuevo en este documento se hablará de criterios que es necesario tener en cuenta para tomar tal decisión, aunque durante todo lo expuesto anteriormente hemos venido abordando el “cuándo evaluar”.

En primer lugar, volver a matizar que cuando se habla de evaluación se habla de recogida de datos, valoración y consecuencias para el proceso de enseñanza y aprendizaje. Por tanto, definir cuándo se va a hacer la evaluación es determinar los momentos en que van a estar presentes los tres pasos. Así, la toma de datos aisladamente puede situarse en tiempos diferentes y más amplios y sin que tenga que estar tan marcada.

Una de las características de la evaluación educativa, ya comentadas, es la de ser continua, formando parte del proceso; ello determina la necesidad de que esté al comienzo, en el desarrollo y al final. Esta afirmación es uno de los criterios básicos para definir cuándo se evalúan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desde la perspectiva curricular presente en el actual sistema educativo, los procesos de enseñanza y aprendizaje se articulan en dos niveles bien diferenciados: el que se refiere al Proyecto Curricular de etapa o ciclo (en el caso de que sólo exista uno de los dos de la Educación Infantil), y el que se refiere a la programación de las unidades didácticas (articulación de las actividades) para el aula.

Esta definición de niveles determina la necesidad de que la evaluación deba estar presente en ambos. Así, deberá existir un **sistema de evaluación incorporado al Proyecto Curricular**, como una decisión del equipo. Del mismo modo la evaluación deberá estar presente en las diferentes unidades didácticas que se elaboren para el aula.



La necesidad de incorporar la evaluación dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje hace imprescindible una reflexión del equipo docente sobre dónde colocar la evaluación en períodos intermedios. Cierta práctica en la Educación Infantil sitúa sistemas de evaluación al final de cada trimestre o al final de cada año académico, dependiendo de la menor o mayor edad de los alumnos y alumnas respectivamente. Esta reflexión debe llevar a completar la decisión sobre cuándo evaluar en la escuela.

En la Resolución de 20 de septiembre de 1991 sobre la ordenación académica del segundo ciclo de la Educación Infantil para este curso, se afirma en la instrucción sexta que el equipo de profesores definirá el calendario de entrevistas e informes a los padres. Es importante que cada escuela defina los cauces de información teniendo en cuenta de nuevo qué información es adecuada, cómo se va a entregar y en qué momento del curso, para que sea útil y no resulte agobiante.

Existe cierta prevención por parte de algunos profesionales de la etapa sobre los informes a los padres, por el carácter excesivamente normativo que pueden tener. Parece que este tono normativo no es producto del informe en sí, sino de una inadecuada idea de lo que debe ser. Si en el informe se da una información cualitativa, no cerrada ni dogmática, y entendida como instrumento para la continuidad del proceso de enseñanza y aprendizaje, difícilmente será un informe normativo.

En todo caso, el equipo deberá decidir cómo y cuándo elabora y entrega estos informes, entendiendo que los padres son parte importante de la comunidad educativa, y que es necesario que tengan la información del proceso educativo, que ellos también comparten.



Trabajo y familia mágicamente unidos

2 ANEXO 9: HOJA TIPO DEL DIARIO DE CONTROL



Trabajo y familia mágicamente unidos



NOMBRE DEL ALUMNO

FECHA _____

COMIDA

	Cantidad	Observaciones
Primer plato		
Segundo plato		
Postre		

MERIENDA

Cantidad	Observaciones

OBSERVACIONES DEL CENTRO A LOS PADRES

OBSEVACIONES DE LOS PADRES AL CENTRO

10 ANEXO 10: PROVEEDORES

10.1 ALIMENTOS Y CATERING:

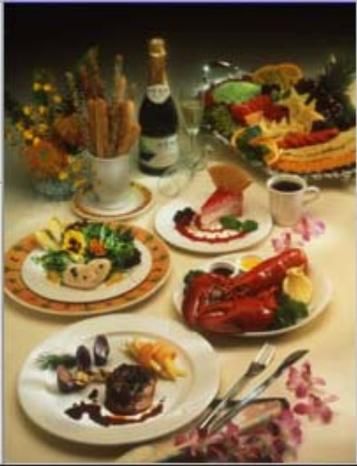
- Enasui S.L.



Bienvenidos a Enasui
Empresa española de Servicios de Restauración y Limpieza

Comedores escolares, Empresas, Guarderías, Residencias, Centros de Día, Banquetes y eventos especiales

Abarcamos todos los ámbitos de la Restauración Colectiva, y tratamos a cada cliente de acuerdo a sus necesidades.



QUIENES SOMOS

SERVICIOS

DEPARTAMENTOS

INSTALACIONES

CLIENTES

Propuesta de Cenas

Contacte con nosotros

10.2 SUMINISTROS:

- Electricidad y gas: Endesa.



The screenshot shows the 'Empresas' section of the Endesa website. At the top, there is a navigation bar with 'Empresas' and a dropdown menu set to 'Hogares'. Below this, the main content area is titled 'La energía de su empresa' and includes a welcome message, a navigation menu on the left with categories like 'Energía', 'Oficina Online', and 'Servicios', and a central promotional banner for 'Ofertas Electricidad y Gas' offering discounts. On the right, there is a 'Centro Atención al Cliente' and an 'Oficina online' login section with fields for 'Usuario' and 'Clave'.

- Agua: Empresa municipal de aguas de Madrid (Canal de Isabel II).



The screenshot shows the website of Canal de Isabel II. The header includes the company logo and the slogan 'Cuidamos el agua'. The main content area features a search bar, a section on 'Medidas excepcionales para la regulación del abastecimiento de agua' with links to decrees, and a section on 'Embalses que abastecen la Comunidad de Madrid' showing a 57.14% level. On the right, there is a 'Atención al cliente' section with a virtual office form and a 'Mapa de ahorro de agua'. The footer contains navigation links like 'Quiénes somos', 'Con la sociedad', 'Instalaciones y explotación', and 'Sala de prensa'.

- Teléfono e Internet: Telefónica: e-oficina. Incluye página Web de la empresa.¹

¹ Para ver la e-oficina de telefónica, mirar Anexo 7.

10.3 MOBILIARIO:

- Ikea.

The screenshot shows the IKEA España website interface. At the top, there's the IKEA logo and 'ESPAÑA' text. Below it, a navigation bar includes links like 'nuestros productos', 'tu tienda IKEA', 'servicio al cliente', 'acerca de IKEA', 'trabajar en IKEA', and 'pregunta a Anna'. A breadcrumb trail reads: 'home > IKEA y los Niños > Accesorios para niños > Para alimentar a los niños'. The main content area is titled 'Para alimentar a los niños' and displays four product listings, each with an image and price: 'KALAS jarra' (€ 1,50), 'KALAS cubertería 18 piezas' (€ 1,50), 'KALAS cuenco' (€ 1,50), and 'KALAS plato' (€ 1,50). A left sidebar contains a menu with categories like 'Accesorios para niños', 'Almacenaje para niños', 'Camas de niños y colchones', 'Iluminación - Niños', 'Juguetes', 'Mobiliario para niños', 'Series para niños', and 'Textiles para niños'.

- Dolmen.

The screenshot shows the dolmendis.com website. The header features the company name 'dolmendis.com' with the tagline 'material escolar y didáctico'. Below the header, there's a contact number 'Teléfono de atención al cliente: 902 120 546' and a 'COMPRA DIRECTA' button. A navigation bar includes 'CATALOGO DE PRODUCTOS' and 'La empresa'. The main content area is divided into two columns. The left column lists various educational materials under categories like 'Material escolar', 'Mobiliario y equipamiento', 'Material simbólico', 'Lenguaje', 'Matemáticas', and 'Motricidad'. The right column contains descriptive text about Dolmen Distribuciones, S.L., stating it was founded in 1982 and specializes in educational materials. It also lists key service features: 'SERVICIO DIRECTO, SIN INTERMEDIARIOS', 'TRAMITACIÓN INMEDIATA DE SU PEDIDO', 'GRAN STOCK', and 'GARANTIA DE CALIDAD'. At the bottom, contact information for Dolmen Distribuciones de Material Didáctico S.L. is provided, including the address 'Calle Isaac Peral, 10' and phone/fax numbers.

- Hermex Ibérica S.A.



The screenshot shows the Hermex website homepage. At the top, there is a navigation menu with the following items: LA EMPRESA, DELEGACIONES, NUESTROS PRODUCTOS, HOJA DE PEDIDO, CATÁLOGOS, PRESUPUESTOS, PROMOCIONES, and EMAIL. The main banner features the Hermex logo and the slogan "Todo un mundo para la educación". Below the banner, there are several sections: "Noticias" with a sub-section for "Agendas Escolares personalizadas" and "NOVEDADES DE MÚSICA"; a section for "SUSCRIBETE a nuestro boletín de promociones y ofertas"; a section for "La tienda de la Familia"; and a section for "¡Diseñamos y equipamos su centro!...Entre y consúltenos" with an image of a child playing. At the bottom, there are logos for "wesco", "farsa", and "IberDidac".

10.4 MATERIAL FUNGIBLE:

- Dolmen.

10.5 BAÑOS Y MATERIAL SANITARIO:

- El que considere apropiado la empresa encargada de la reforma.

10.6 WEB CAM:

- Guarderíasonline.com



The screenshot shows the homepage of GuarderíasOnline.com. At the top, there is a navigation menu with links for INICIO, PADRES, CENTROS, EDUCADORES, AYUDA, ENLACES, and CONTÁCTENOS. Below the menu, there is a section titled 'ÁREA PRIVADA' with a login form for 'Usuario' and 'Contraseña', and a button labeled 'ENTRAR'. To the right of the login form, there is a text block explaining the service: 'El servicio ofrecido por GuarderíasOnline.com trata de aplicar las nuevas tecnologías e internet a las guarderías, dándole así un valor añ negocio y permitiendo a los centros mantener una vía de comunicación con los padres segura, fiable y que supone un ahorro de coste: comparación con los métodos tradicionales.' Below this, it states: 'Además si el cliente lo requiere, instalamos cámaras de vídeo conectadas a Internet de forma segura para que los padres puedan ver a : largo del día, desde cualquier lugar en el que dispongan de acceso a Internet.' There is also a search section for 'BÚSCUEDA DE CENTROS' with a text input for 'Localice los centros de educación infantil por CÓDIGO POSTAL *' and a 'BUSCAR' button. A small diagram illustrates a 'Centro Infantil' connected to 'Servidores GuarderíasOnline.com' via 'Internet', with a person at a computer. At the bottom, there is a link: 'Si quiere probar el servicio pulse [aquí](#) para ver una demostración'.

10.7 JUQUETES Y MATERIAL PARA LOS NIÑOS:

- Dolmen.

10.8 ESCUELA DE NATACIÓN:

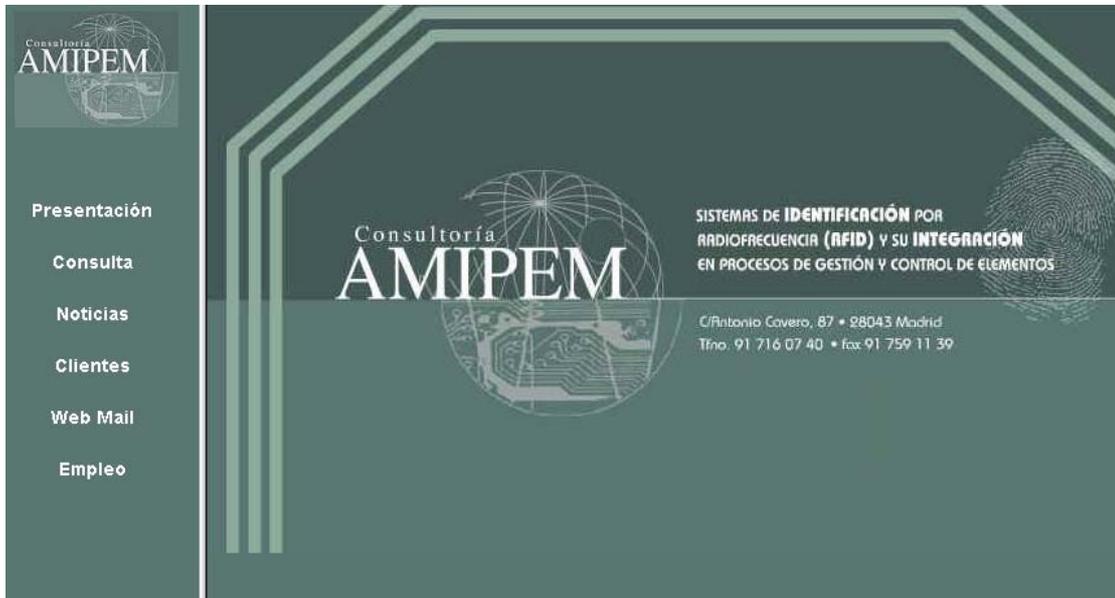
- Baby Gim (Incluye servicio de transporte desde el centro a la piscina).



The screenshot shows the website for Baby Gim, set against a background of blue water. At the top, there is a logo for 'BABY GIM' and contact information: 'C/Ciudad Real 7, 28223 Pozuelo de Alarcón, Madrid' and a phone number '91 352 03 33'. Below this, there are two main images. The left image shows a smiling woman surrounded by several children in a swimming pool. The right image is a graphic with the 'BABY GIM' logo and the text 'EL MEJOR CENTRO DE ACTIVIDADES ACUÁTICAS INFANTILES Y DE BEBES' and an 'ENTRAR' button.

10.9 SERVICIO DE SEGURIDAD POR MEDIO DE RFID:

- Amipem.



10.10 SEGURO SANITARIO PARA LOS EMPLEADOS:

- Sanitas.



The screenshot shows the homepage of **isanitas.com**. The main navigation bar includes links for **Socios**, **Profesionales**, **Empresas**, **Mediadores**, and **Idiomas**. The central banner features the headline **Sanitas Accesible** with the subtext "El primer seguro médico privado pensado para las personas con discapacidad." Below this, there are three main service buttons: **A TU MEDIDA**, **CALCULAR PRECIO**, and **CONTRATAR AHORA**. The page is divided into several sections:

- GUÍA MÉDICA:** Includes a search for "Busca tu médico" with a dropdown for "PROVINCIA" and a "Ver resultados" button.
- SEGUROS DE SALUD:**
 - PARTICULARES Y AUTÓNOMOS:** Lists "Descripción y coberturas", "Calcular precio", and "Contratar ahora".
 - EMPRESAS:** Lists "Pymes" and "Grandes Empresas".
- SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE SALUD:** Lists "Láser Excímer", "Soluciones Estéticas", "Reproducción Asistida", "Balnearios", and "Audífonos".
- ATENCIÓN AL CLIENTE:** Lists "Sobre isanitas.com", "Contacta con nosotros", "Nuestras oficinas", and "Mapa web".
- TU SALUD:** Lists "Portada", "Artículos", "Novedades Sanitas", "Claves de la gripe aviar", "Escuela de Salud", "Consejos prácticos", and "Índices temáticos".
- PORTAL SOCIOS:** A login section with fields for "USUARIO" and "CONTRASEÑA", an "Entrar" button, and links for "Servicios exclusivos de usuarios registrados", "Regístrate", "Recordar Usuario", and "Recordar Contraseña".
- PORTALES ESPECIALIZADOS:** Lists specialized portals like "www.sabercomer.com", "www.hoylodejo.com", and "www.diabetes.isanitas.com".
- GRUPO SANITAS:** Lists "Sala de Prensa en RSS", "Sala de Prensa", "Sobre Grupo Sanitas", "Sobre Bupa Group", "Fundación Sanitas", "Zona Multimedia", and "Bolsa de empleo".

At the bottom, there is a banner for "Pensado especialmente" and a call to action: "VOTA A ESTA WEB EN LOS FAVORITOS Expansión.com".

10.11 SEGURO DE RESPONSABILIDAD PARA EL CENTRO:

- Mapfre.



The screenshot shows the Mapfre website interface. At the top, there is a red bridge graphic. Below it, the Mapfre logo is displayed with the tagline "ASEGURAMOS SU CALIDAD DE VIDA". The main content area is divided into two columns: "Usuarios y clientes en España" and "Información General".

Usuarios y clientes en España		Información General	
<p>▶ Particulares</p> <p>La más amplia oferta de productos y servicios aseguradores y financieros en España para garantizar su calidad de vida.</p> <p>▶ Productos y Servicios</p> <p>▶ Oficina Internet</p>	<p>▶ Empresas</p> <p>Soluciones aseguradoras integrales y servicios a la medida de su empresa.</p> <p>▶ Productos y Servicios</p> <p>▶ Clavemap</p>	<p>▶ SISTEMA MAPFRE</p> <p>▶ Información Corporativa</p> <p>▶ Accionistas e Inversores</p> <p>▶ Sala de Prensa</p> <p>▶ Presencia Internacional</p> <p>▶ Corporate Information</p> <p>▶ Shareholders and Investors</p> <p>▶ Press Room</p> <p>▶ International Presence</p>	<p>▶ Fundaciones</p> <p>Conozca la actividad fundacional de MAPFRE, inspirada en el sentido de responsabilidad social del SISTEMA MAPFRE.</p> <p>▶ FUNDACIÓN MAPFRE</p> <p>▶ FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME</p>

Optimizado para Internet Explorer 5.5 y resolución 1024 x 768 px.

10.12 EMPRESA PARA ACONDICIONAR EL LOCAL:

- Instalaciones y Reparaciones Castilla.



The screenshot shows the website for 'Instalaciones y Reparaciones Castilla'. The header features the company name and a phone number: 'Urgencias 24h Incluso Festivos. 91 567 05 45'. A red badge states 'NO COBRAMOS DESPLAZAMIENTO'. The main banner reads 'Profesionalidad y Rapidez' and 'LLAMA Y PIDE TU REGALO'. A navigation menu includes 'Servicios', 'Empresa', 'Presupuesto', and 'Contacto'. The 'Servicios Domésticos' menu lists: Aire acondicionado, Albañilería, Antenas, Calderas, Calefacción, Cerrajeros, Electricistas, Electrodomésticos, Fontanería - Gas, Informática, Persianas, Poceros, Porteros automáticos, and TV- Video - Sonido. A central image shows a technician with a service van. A large red box says 'LLAMA Y PIDE TU REGALO'. Text below reads: 'Todos nuestros servicios disponibles de forma urgente las 24hs. los 365 días del año.' A 'TELÉFONOS' section lists: Madrid Capital: 91 567 05 45, Zona Sur: 91 642 32 15, Sierra Oeste: 91 849 03 13, Sierra Norte: 91 662 60 17, and Corr. de Henares: 91 883 67 44. A 'Ve nuestra GARANTIA' button is also present. The footer includes: '© 2005/6 - Averías y Reparaciones Castilla, S.L. - Todos los derechos reservados. - Nota legal - Web auditada por'.

10.13 SISTEMA DE SEGURIDAD DURANTE LOS 365 DÍAS AL AÑO:

- Prosegur.



The screenshot shows the Prosegur website celebrating its 30th anniversary. The header features '30 AÑOS' and 'vando en seguridad'. A navigation menu includes: Grupo Prosegur, Servicios de Seguridad, Alarmas, Calidad Prosegur, Trabajar en Prosegur, Prosegur en el mundo, Sala de prensa, Acionistas e Inversores, and Fundación Herberto Gut. A 'Destacado' section highlights: 'Un mundo de servicios' (Prosegur presta sus servicios bajo el criterio de la excelencia empresarial...), 'Trabajar en Prosegur' (Conoce las ventajas de trabajar en la primera empresa del sector...), and 'Programa Prosegur Plus' (Prosegur te da más. Ahora la empresa líder en el sector quiere ser también líder en la satisfacción y reconocimiento de sus empleados...). The footer includes 'Español', 'Inglés', and 'Buscador'.

10.14 MATERIAL COCINA: FRIGORÍFICO, LAVADORA, LAVAPLATOS, ETC.

- Menaje del Hogar.



IMAGEN SONIDO INFORMÁTICA TELEFONÍA AIRE ACONDICIONADO ELECTRODOMESTICOS

LCD 37" **distinto por €**

Yo sí Sé más Barato

Nuevo Folleto **33€** **Distinto el Mundial Gratis**

WOXTER
▶ DVD GRABADOR WOXTER VDR 1500
80GB GRABADOR+DIVX

AIRIS
▶ SINTONIZADOR AIRIS S997 TDT

LG
▶ TV LCD 37 LG RZ37LZ55

ROCA
▶ AA ROCA DBM 535BG TECH+DBO
535BG TECH (1X1)

199,00 € **comprar**

33,00 € **comprar**

1699,00 €

¡Disfruta el Mundial gratis!!

DVD grabador con disco duro de 80 Gb. y lector multitarjetas.

CLUB Mh

GRANDES VENTAJAS

- ✓ Promociones especiales
- ✓ Ofertas personalizadas
- ✓ Cupones de descuento

¿Quieres ser socio?

PHILIPS
SONY
EPSON

Accede al catálogo de ofertas

Folleto interactivo

LOCALIZADOR DE TIENDAS
Buscar tienda más cercana

10.15 MATERIAL DE IMPRENTA:

- Math Printer.



11 ANEXO 11: MANUAL DE CALIDAD

Principios de la calidad total en la educación: principios sobre los que se quiere establecer nuestro centro de educación infantil.

- Lo más importante es la satisfacción del cliente: donde los clientes son tanto los padres como los alumnos. Esto ha de hacerse teniendo en cuenta los costes.
- El proceso de calidad total se inicia con la detección de problemas y deficiencias y la propuesta de determinadas soluciones, y es por ello que se implanta un plan integral de calidad que inicia con una evaluación de la situación inicial.
- La gestión de la calidad se fundamenta en el desarrollo continuo de planes integrales: es un proceso que una vez comienza ya no acaba nunca.
- La toma de decisiones se realizará consecuencia de datos y evidencias: se medirán cuantitativamente tanto la situación inicial como los objetivos y las desviaciones.
- La calidad depende básicamente de las personas: es necesario el compromiso y participación de todos los implicados.
- La calidad total **IMPLICA A TODA LA ORGANIZACIÓN.**
- El círculo de la calidad total es recursivo: **PLANEAR, EJECUTAR, EVALUAR, AJUSTAR.**

El primer paso para implantar un plan integral de calidad es la **auto evaluación del centro**, en el que se analiza la situación de partida. De esta manera se llega a una toma de conciencia de la situación inicial del centro: sus problemas, necesidad de cambio... Esta iniciativa debe partir de la dirección y del personal del centro.

Dentro de esta auto evaluación se analizan:

- El proyecto educativo del centro:
 - Proyecto educacional del centro infantil.
 - Estructura y diseño del centro.
 - Organización de las instalaciones.
 - Reglamento interno.
 - Organización de los tiempos.
 - El personal docente.
 - Clima emocional del centro.
- El proyecto curricular:
 - El currículum.
 - El proceso docente – educativo.
- Participación e implicación de la familia.
- Participación e implicación de la comunidad.



- Desarrollo alcanzado por los niños y niñas.
- Eficiencia (interna) del centro infantil.

Este primer paso se puede llevar a cabo mediante encuestas tanto al personal (docente y no docente) como a los padres.

Además hay una serie de ratios que pueden resultar útiles para evaluar la calidad del centro, tanto en sí mismo como comparando con otros centros similares:

- Características generales.
 - Niveles educativos que se imparten (en nuestro caso: educación infantil de primer ciclo)
 - Precio.
- Modelo de enseñanza y oferta educativa.
 - Modelo educativo: PEC, PCC
 - Reconocimiento externo (una vez que el centro ha funcionado al menos durante unos meses.)
 - Idiomas que se imparten.
 - Atención a las necesidades especiales del alumnado.
 - Actividades extraescolares.
 - APA
- Recursos Humanos
 - Titulación del profesorado.
 - Participación de profesorado en actividades de formación permanente.
 - Acreditación específica de los miembros del equipo directivo.
 - Estabilidad del personal.
- Recursos materiales
 - Ratio alumnos /aula
 - Ratio alumnos /profesor
 - Ratio profesores / ordenadores para su uso exclusivo
 - Servicios de apoyo con los que cuenta: orientación, atención psicológica...
 - Superficie general del centro: aulas, patio...
 - Servicio de comedor...

De entre los **objetivos** podemos citar los siguientes:

- Compromiso con las normas y metas compartidas y claras.
- Búsqueda y reconocimiento de unos valores propios.
- Liderazgo profesional de la dirección.
- Estabilidad laboral y estrategias para el desarrollo del personal.



- Currículo bien planeado y estructurado.
- Clima de aprendizaje.
- Profesionalidad de la docencia.
- Expectativas elevadas sobre los alumnos.
- Atención a los derechos y responsabilidades de los estudiantes.
- Elevado nivel de implicación y apoyo de los padres.
- Apoyo activo y sustancial de la administración educativa.

Tras este paso vendrá la **declaración de un plan para la mejora del centro** y la aceptación del mismo por todo el colectivo. Este plan se centrará en corregir las desviaciones respecto a los objetivos evidenciadas en la evaluación.

Todo el personal debe actuar conforme a los acuerdos: es absolutamente necesaria la toma de conciencia por parte de todos los implicados de la importancia y beneficios derivados de la implantación de un plan de calidad. Para facilitar esto se pueden dar unas charlas informativas a todo el personal por parte de aquellos encargados del diseño e implantación del plan.

Se deben designar unos responsables dentro del centro educativo, que se encargarán no solo de implantar el plan de mejora del centro, sino también de llevar a cabo el seguimiento y el control así como de decidir qué medidas hay que tomar para corregir las desviaciones y para que todo el personal esté implicado. En nuestro caso será la directora la encargada y contará con la ayuda de una/uno de los educadores.

Seguimiento y control del proceso para analizar hasta que punto se han alcanzado los objetivos: se analizan las desviaciones y sus posibles causas y se aplican los mecanismos de corrección.

Establecimiento de un sistema de mejora continua de la calidad: dentro del plan integral de calidad es importante prever hacia dónde queremos llegar y qué pasos hemos de dar.

Certificar el centro de educación infantil por medio de alguna de las acreditaciones existentes. Uno de ellos puede ser el de la WAECE (Asociación Mundial de Educadores Infantiles). En su página Web (www.waece.org) se especifican los pasos a seguir para conseguir su certificación de calidad.

En cuanto a la **duración de la implantación**, en nuestro centro se implantaría desde el mismo momento de la apertura. Es decir, que no se puede establecer un período de



adaptación de los empleados al nuevo funcionamiento del centro ya que desde el principio funcionará bajo los criterios del plan de calidad total.

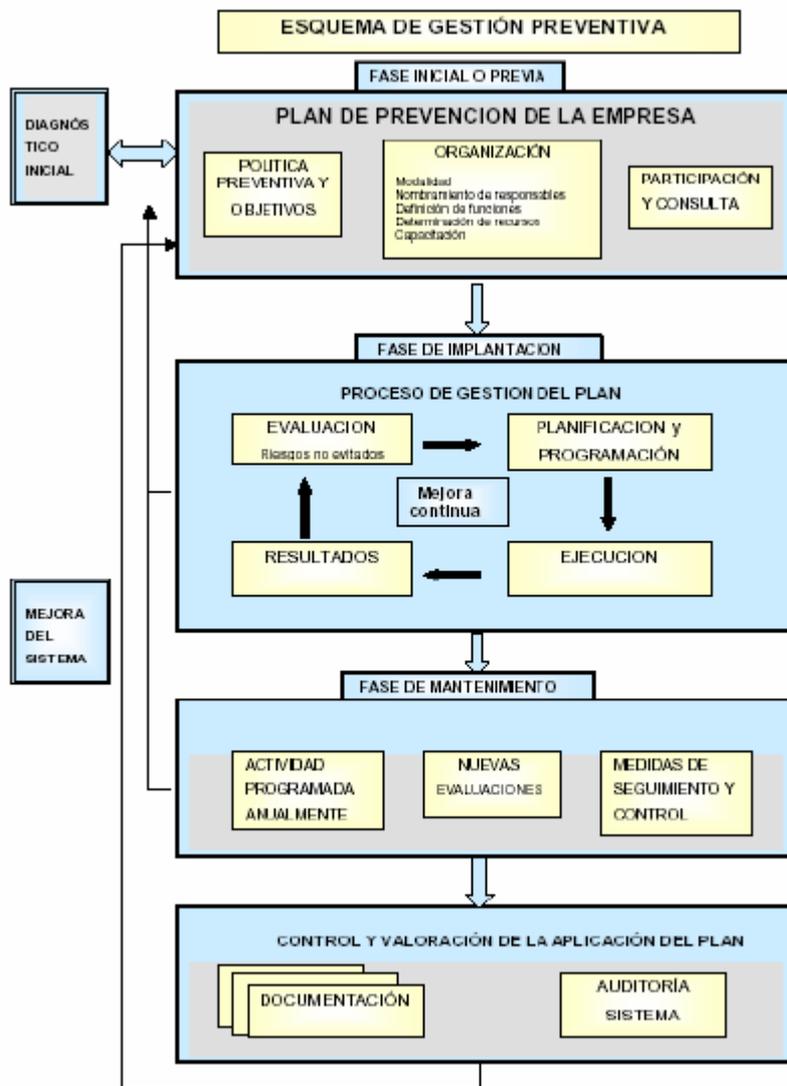
Modelo 1: Para comprobar la opinión de los padres sobre cómo debería ser la comunicación/relación entre el centro de educación infantil y ellos.

1. Enumerad las cuestiones que en vuestra opinión son importantes que los padres y madres conozcan del centro y de la APA (organización, funciones, actividades, funcionamiento de las tutorías, escuela de padres y madres... etc.)
2. ¿Cuál es el momento mas adecuado para dar la información?, ¿Cómo podemos organizar horarios y fechas?
3. ¿Es importante que un padre o una madre sean los que establezcan físicamente el contacto? ¿Podemos tener una “oficina de información” constante? ¿De qué maneras podemos sustituir la información directa y personal?
4. ¿Es conveniente ofrecer algunos folletos, materiales o textos informativos? En caso afirmativo, enumera cuáles y quién crees que debería elaborarlos y/o presentarlos.
5. ¿Se os ocurren otras actividades (fiestas, reuniones, jornadas específicas... etc.) complementarias o alternativas a nuestra “oficina de información” que resulten de utilidad para los fines propuestos? En caso afirmativo, esbózalas brevemente.

Modelo 2: Para analizar cuál creen los padres que debe ser la relación con los profesores de sus hijos y las evaluaciones de éstos últimos.

1. ¿Hay que entrevistarse con el profesor /profesora solo cuando nuestro hijo tiene algún problema en el centro?
2. ¿Cómo se deben interpretar los informes y los resultados de las evaluaciones a nuestros hijos (psicológicas, de evolución... etc.)?
3. ¿Nuestros hijos se comportan igual en casa que en el centro? Si no es así, ¿a qué causas creéis que se debe?
4. ¿Podemos actuar conjuntamente padres y educadores para mejorar algunos comportamientos de nuestros hijos que nos preocupan? Si creéis que si, comentad brevemente cómo os gustaría que fuera esa colaboración.

12 ANEXO 12: PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES



1. Evaluación inicial de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.
 - a. Equipos de trabajo: han de ser los adecuados para el trabajo que deba realizarse y adaptados a ello: en nuestro centro se usan materiales no tóxicos, que cumplan la normativa sobre calidad y seguridad, ya que trabajamos con niños pequeños.
 - i. Los trabajos de reparación y mantenimiento de los equipos no será competencia de ningún trabajador del centro, sino de profesionales especialmente contratados para ello cuando se de la contingencia.
 - ii. En el caso de que sean necesarios, el centro proveerá a los trabajadores con equipos de protección: guantes y mascarilla para



la enfermera y el médico, equipo de protección en la cocina para el personal encargado de la preparación de las comidas... etc.

- b. Información, consulta y participación de los trabajadores:
 - i. Todos los trabajadores han de tener formación específica en materia de prevención de riesgos laborales en centros infantiles. Para aquellos que no la tengan, el centro organizará cursos de aproximadamente unas 20 horas en los que se traten los siguientes temas:
 - 1. Conceptos básicos de la prevención de riesgos laborales.
 - 2. Situaciones de emergencia y evacuación.
 - 3. Primeros auxilios.
 - 4. Las Disfonías y su prevención.
 - 5. Estrategias para afrontar el estrés en el trabajo: metodología de evaluación. Acciones dirigidas al trabajador y cambios necesarios en la organización del centro.
 - 6. Prevención de la violencia: actitud del trabajador frente a posibles agresiones.
 - 7. El riesgo biológico: su prevención.
 - 8. Manipulación adecuada de cargas en el trabajo con niños.
 - ii. En todas las dependencias del centro habrá carteles a la vista de los trabajadores en los que se especifiquen los posibles riesgos que pueden surgir y medidas a aplicar por parte del personal del centro.
 - iii. El centro cuenta con un plan de evacuación aprobado por la CCAA de Madrid. Este plan de evacuación está a la vista en las salas del personal. En cada una de las dependencias del centro habrá un cartel (detrás de la puerta) en el que se especifica cómo evacuar esa dependencia en caso de incendio u otro accidente. Se llevarán a cabo simulacros de evacuación periódicos y aleatorios.
 - iv. Existe un buzón en el que los trabajadores pueden sugerir medidas que perfeccionen el Plan de Prevención (y cualquier otra materia relacionada con la organización y funcionamiento del centro). Este buzón será vaciado una vez a la semana por el/la directora/a del centro, que dará respuesta a cada una de las sugerencias.
- c. Documentación: Todas estas medidas quedarán documentadas en el presente Plan y en todos los anexos que se le vayan añadiendo. Así mismo, quedará constancia por escrito de los cursos de formación a los que atiendan los trabajadores en materia de prevención así como las



evaluaciones periódicas de las instalaciones y del propio plan. Una copia de toda esta documentación está a disposición de los trabajadores.

2. Si los resultados de la evaluación inicial ponen de manifiesto situaciones de riesgo, se realizarán las actividades preventivas necesarias para eliminar o reducir y controlar tales situaciones.
3. Es la empresa la encargada de planificar las actividades preventivas, incluyendo en la planificación:
 - a. Plazo para llevarlas a cabo.
 - b. Responsables.
 - c. Recursos humanos y materiales.
4. Cuando se produzca daño a la salud de los trabajadores o cuando aparezcan indicios de que las medidas de protección de la salud son insuficientes es la empresa la responsable de llevar a cabo una investigación.

Para la elaboración e implantación del plan completo se cuenta con un Técnico Superior en Prevención de Riesgos Laborales.

Es responsabilidad del director o directora del centro el conocimiento, comprensión y cumplimiento por parte de los empleados de las medidas de prevención especificadas en el Plan.



13 ANEXO 13: MANUAL DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

En cuanto al plan de gestión ambiental del centro, se llevarán a cabo las siguientes políticas:

1. En todas las dependencias del centro habrá contenedores para colecta selectiva de residuos. Es además parte de la política educativa del centro concienciar a los niños desde pequeños sobre la importancia de reciclar.
2. Se llevará también a cabo una política de minimización de residuos: reutilización del papel por ambas caras, uso de envases seguros para distintos fines, reciclado de material fungible para manualidades... etc.
3. Se llevará a cabo un uso inteligente de la energía: ahorro energético (calefacción a 23 grados cuando sea necesaria, evitar uso innecesario de luces, evitar malgasto de agua...)



14 ANEXO 14: CUARTILLA PARA BUZONEO

Centro de Educación Infantil
(0-3 años)

Familia y trabajo mágicamente unidos

Ofrecemos la mejor calidad en programas educativos así como los servicios más innovadores:

- Servicio de Webcam, alerta en SMS y servicio RFID.
- Natación.
- Enfermería interna.
- Servicio de comedor.
- Clases de Inglés.
- Actividades en huerta.
- Gran flexibilidad en horarios y precios.

Nos encontrarás en Avenida de la Industria nº 6
Polígono empresarial de Alcobendas.

Para reservar plaza, consultar tarifas y más información
www.magicworld.com



Trabajo y familia mágicamente unidos

Anexo 15

CAMPAÑA DE PUBLICIDAD

"TOP 5 GLOBAL"

15 ANEXO 15: CAMPAÑA DE PUBLICIDAD "TOP 5 GLOBAL"

Campaña de publicidad TOP 5 GLOBAL

La campaña de publicidad TOP 5 GLOBAL le garantiza la máxima proyección de su negocio o empresa en Internet.

Mediante la campaña TOP 5 GLOBAL de Abansys, su sitio web se encontrará entre las cinco primeras posiciones de los resultados patrocinados de los más importantes buscadores de Internet para un mínimo de 8 de los 10 criterios elegidos.

Campaña GLOBAL TOP 5

Google

YAHOO! msn WANADOO LYCOS ELMUND altavista

190€/mes Contratar

Para ver el anuncio en otro buscador pulse sobre los logos

Ahora todavía más efectivas.
Viabilidad asegurada al 100%

Ahora antes de que realice su pago, le aseguramos al 100% la viabilidad de los criterios que nos ha facilitado.

En caso de que su campaña por cualquier motivo no fuese viable, le presentamos 2 opciones, una alternativa segura y un presupuesto a medida sin ningún compromiso.

2 opciones para una misma promoción, en abansys duplicamos sus opciones de éxito.

» Contratación del Servicio

Su anuncio destacado aparecerá entre las 5 primeras posiciones de Google, Yahoo, MSN, Wahadoo, El Mundo, Lycos, Altavista ... para al menos 8 de los 10 criterios de búsqueda elegidos y durante un periodo de 30 días.

contratación 1 mes

190 €/mes

Total 1 mes: 190 €



16 ANEXO 16: WEBS DIRECT



WebsDirect

COMUNICACIÓN Y DESARROLLO EN INTERNET



Propuesta de colaboración
elaborada por WebsDirect.

MagicWorld (2006_133)

Contacte con su asesor

902 20 50 25

WEBSDIRECT S.L.

902 20 50 25

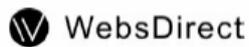
Fax 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26

www.websdirect.net

websdirect@websdirect.net

c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid



Presentación de Websdirect

Las soluciones integrales de Internet que implementamos en WebsDirect para nuestros clientes conforman una de las claves en la estrategia de las empresas en la nueva economía, ayudándoles a optimizar la relación con sus clientes y proveedores.

Dar respuesta a todas sus necesidades y proporcionar un servicio integral de comunicación, adaptando negocio a Internet es nuestro principal objetivo.

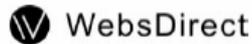
En WebsDirect nos caracterizamos por usar tecnología punta en el desarrollo de cada uno de los proyectos que llevamos a cabo, utilizando las versiones más actuales de los entornos.

Valores:

- **Humano:** En WebsDirect encontrará gente como usted, que realmente entiende lo que necesita para lograr el éxito de su negocio, involucrándose al máximo en cada uno de los proyectos que realiza.
- **Orientada a Internet:** WebsDirect es una compañía moderna y dotada de la más alta tecnología, que le ofrece múltiples soluciones para su negocio.
- **Creativo:** WebsDirect es una empresa flexible que desarrolla continuamente nuevos servicios, buscando siempre la solución más eficaz.
- **Garantía:** WebsDirect es una compañía que le ofrece todas las garantías en el cumplimiento de cada uno de los objetivos fijados en cada proyecto que gestiona, en definitiva una empresa avalada por sus clientes y por su dilatada experiencia en el desarrollo de aplicaciones para Internet.

WEBSDIRECT S.L.
902 20 50 25
Fax 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26
www.websdirect.net
websdirect@websdirect.net
c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid



Analisis Preliminar de Palabras clave

El siguiente análisis realizado para Magic World como anteproyecto a su petición de realización de un Proyecto de optimización para el web www.magicworld.com.

El análisis se realiza utilizando como fuentes los data center de Google España y de Overture España no indican con exactitud las búsquedas reales a nivel cuantitativo pero si indican tendencias de mercado y hábitos de uso. Actualmente Overture provee a buscadores como Yahoo, Msn, Lycos, El mundo, Altavista e Hispavista representando mas de 35 % del total de las búsquedas que se realizan en España.

	Phrase	Searches Overture	Estimate Searches *	Results	Google Campaigns	Overture Campaigns
1	centro educacion infantil	48	137	3220000	1	4
2	colegio de educacion infantil en madrid	26	74	1070000	0	0
3	colegio educacion infantil primaria abierto verano	33	94	117000	3	6
4	educacion fisica infantil	49	140	1520000	5	5
5	educacion infantil	4421	12631	5160000	26	8
6	educacion infantil madrid	22	63	2340000	1	1
7	educacion infantil unidad didacticas	31	89	295000	3	5
8	escuela guarderia infantil madrid	9	26	1580000	1	0
9	guarderia	2101	6003	1030000	5	1
10	guarderia barrio pilar madrid	22	63	204000	1	0
11	guarderia centro empresarial	0	0	607000	0	0
12	guarderia comunidad madrid	0	0	1550000	0	1
13	guarderia en area de negocio	0	0	147000	1	0
14	guarderia escuela infantil zona alcorcon madrid	13	37	26800	2	0
15	guarderia infantil	205	586	377000	3	1
16	guarderia madrid	572	1634	580000	3	1
17	guarderia pozuelo	0	0	122000	0	0
18	guarderias de la comunidad de madrid	56	160	288000	1	11
19	guarderias de madrid capital	22	63	170000	7	0
20	guarderias en madrid	572	1634	270000	5	1
21	guarderias en pozuelo	337	963	11900	3	0
22	guarderias infantiles	205	586	192000	4	1

WEBSDIRECT S.L.
902 20 50 25
Fax 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26
www.websdirect.net
websdirect@websdirect.net
c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid



WebsDirect

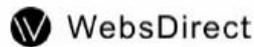
COMUNICACIÓN Y DESARROLLO EN INTERNET

23	guarderías infantiles en madrid	12	34	88200	4	1
24	guarderías norte madrid	19	54	145000	1	0
25	guarderías públicas en madrid	22	63	208000	6	0
26	magic world	11	31	444000	0	1
27	proyecto educativo guardería municipal	69	197	45700	0	0

* La columna marcada como "Búsquedas Estimadas" contiene cifras estimativas, partiendo del 35% que aporta Overture, se ha calculado un 100% de búsquedas.

WEBSDIRECT S.L.
902 20 50 25
Fax 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26
www.websdirect.net
websdirect@websdirect.net
c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid

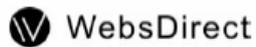


Fases del Proyecto SEO

1. Análisis de situación: En base al estudio de la documentación e información aportada por el cliente se elabora un perfil del proyecto, donde se evalúan los requerimientos y objetivos de la campaña, se planifica y decide la estrategia más adecuada a sus necesidades.
2. Auditoria Web: Se analizan parámetros técnicos de la página que afectan al posicionamiento. Competencia y sus posiciones en Internet. Perfil del usuario del web así como el target de campaña. Buscadores óptimos para las necesidades de campaña nacionales, internacionales o específicos.
3. Definición de Keywords: A partir de la información anterior se definen los criterios de búsqueda óptimos para los presupuestos y objetivos de campaña.
4. Elaboración de Informe SEO: en función de los servicios contratados se elabora un informe que corresponda. Análisis técnico site y servidor, vínculos de entrada y de salida, usabilidad, código fuente, contenidos, competencia, y conclusiones.
5. OPTIMIZACIÓN: Implementación del informe SEO, labores de optimización para mejorar los niveles de popularidad del site/s.
6. Seguimiento: Informe de situación, a partir de los tres meses del lanzamiento de campaña se elabora un informe que incluye Page Rank (PR) actual, posiciones obtenidas y mejoras durante el tiempo transcurrido
7. Mantenimiento: Acciones y necesarias para mantener las posiciones alcanzadas.

WEBSDIRECT S.L.
902 20 50 25
Fax 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26
www.websdirect.net
websdirect@websdirect.net
c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid



1.1 Posicionamiento natural

1.1.1 Servicios

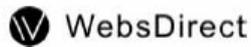
- Estudio de términos clave, según target y objetivo de la promoción.
- Sugerencia de palabras clave asociadas.
- Modificación de las páginas para la inclusión de Metatags y textos para los buscadores.

1.1.2 Condiciones

- Optimización realizada para los siguientes buscadores google.com, google.es, yahoo.com, yahoo.es, msn.com, Para calcular la posición alcanzada se utilizara los baremos que se detallan a continuación. En el caso de google y yahoo se utilizara el buscador objetivo de campaña. (Ejm. nacional google.es, yahoo.es)
- Cada mes se facturara los costes variables por posición alcanzada el mes anterior. A la finalización del contrato se facturara el coste por posición del mes de finalización del contrato.
- Tanto la modificación de los criterios de búsqueda elegidos para la campaña de posicionamiento natural, como el alta de nuevos criterios, supondrá un coste de 250 Euros/criterio.
- La suspensión del servicio antes de la caducidad del contrato, supondrá tanto el pago de las cuotas fijas restantes, como las tarifas correspondientes a la posición media alcanzada hasta la fecha de cancelación por cada criterio por los meses restantes del contrato.

WEBSDIRECT S.L.
902 20 50 25
Fax 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26
www.websdirect.net
websdirect@websdirect.net
c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid



Madrid 07 de Junio de 2.006

Valoración Económica.

Timing Preliminar:

Auditoria, análisis y listado de criterios: 5 días hábiles desde la firma del proyecto.

Informe SEO: 3 días hábiles desde la aprobación del listado de criterios.

Implementación Posicionamiento: 10 días hábiles desde la aprobación del informe SEO

Control de Calidad 5 días hábiles desde la finalización del proyecto.

Concepto	Importe												
<input type="checkbox"/> Opción A - Posicionamiento Anual 4 criterios (250 Euros/criterio/año)	1000 Euros / año												
<input type="checkbox"/> Opción B - Posicionamiento por Resultados Cuota Mensual fija + variable	Cuota Mensual Fija: <input type="checkbox"/> de 4 a 10 criterios · 90 Euros / mensual <input type="checkbox"/> de 11 a 25 criterios · 150 Euros / mensual <input type="checkbox"/> 26 o mas criterios · 250 Euros / mensual <small>Marcar con una X la opción deseada</small> Cuota Mensual Variable: (posición alcanzada por criterio) <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>GOOGLE</th> <th>YAHOO</th> <th>MSN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOP 10</td> <td>25 €</td> <td>15 €</td> <td>10 €</td> </tr> <tr> <td>TOP 20</td> <td>15 €</td> <td>10 €</td> <td>5 €</td> </tr> </tbody> </table> <small>Tarifas por posición alcanzada por cada criterio</small>		GOOGLE	YAHOO	MSN	TOP 10	25 €	15 €	10 €	TOP 20	15 €	10 €	5 €
	GOOGLE	YAHOO	MSN										
TOP 10	25 €	15 €	10 €										
TOP 20	15 €	10 €	5 €										

Marque con una X la opción deseada. En el caso de la opción B, indique además el número de criterios deseados.

** Las cantidades económicas estipuladas no incluyen el 16 % de IVA.*

** Los criterios de búsqueda definitivos quedarán reflejados en un anexo al contrato 2006_133_MagicWorld, supeditados a la aprobación por parte del cliente.*

** Forma de pago: Mediante domiciliación bancaria*

** Duración del contrato anual*

Proyecto: 2006_133_MagicWorld

**Este presupuesto tiene una validez de 30 días desde la presentación del proyecto.*

D. Javier Herrero por WebsDirect.

Dº _____ por Magic World

WEBSDIRECT S.L.
902 20 50 25
Fax: 914 51 41 66

CIF: B-82 50 67 26
www.websdirect.net
websdirect@websdirect.net
c/ Zurbano, 73 - 28010 Madrid



17 ANEXO 17: CONVENIO COLECTIVO

IX CONVENIO COLECTIVO DE AMBITO ESTATAL
DE CENTROS DE ASISTENCIA Y EDUCACION INFANTIL

CAPITULO I

Ámbitos

Artículo 1.- El presente Convenio es de aplicación en todo el territorio del Estado Español.

Artículo 2- Quedarán afectados por este Convenio los Centros de Educación Infantil no integrados, Preescolar no integrados y Parvularios no integrados, cualesquiera que sea el carácter y nacionalidad de la Entidad titular. Igualmente, quedan afectados por este Convenio las Guarderías Infantiles y los Jardines de Infancia que atenderán preferentemente las cuestiones de custodia, atención y asistencia.

Artículo 3- Afecta este Convenio al personal en régimen de contrato de trabajo que preste sus servicios en los Centros reseñados en el artículo anterior.

Artículo 4- El ámbito territorial del presente Convenio será desde el día 1 de enero de 2004 hasta el 31 de Diciembre de 2005. Este Convenio entrará en vigor desde la fecha de su publicación en el B.O.E., aplicándose sus efectos económicos desde el 1 de Enero de 2004.

CAPITULO II

Comisión Paritaria

Artículo 5.- Se constituirá una Comisión Paritaria para la interpretación, mediación, arbitraje y seguimiento del presente Convenio, debiéndose levantar acta de las reuniones y archivar los asuntos tratados. En la primera reunión se procederá al nombramiento del Presidente y Secretario, cuya tarea será respectivamente convocar y moderar la reunión y levantar acta de la misma, llevando el registro previo y archivo de los asuntos tratados. Tendrá, entre otras, las siguientes funciones:

- Resolver, por unanimidad de los firmantes del convenio, con carácter vinculante, la interpretación del presente texto.
- Homologar las posibles categorías existentes en los Centros y no recogidas expresamente en este Convenio.
- Proponer ante la Administración los temas referentes a la Reforma o cualquier otro que pueda tener relación con el sector.
- Adaptar el texto a las modificaciones legislativas.
- Vigilancia del cumplimiento del Convenio.
- Arbitrar, en caso de solicitud por ambas partes, en conflictos de carácter individual o colectivo Sus resoluciones serán vinculantes.



• Mediar e intentar conciliar a solicitud de las partes y previo acuerdo de las mismas, en cuantos conflictos de carácter individual y colectivo puedan suscitarse en aplicación del presente convenio, y de aquellas materias con su texto relacionadas directamente, antes que la decisión empresarial sea ejecutiva y como tramite previo y preceptivo a toda actuación jurisdiccional.

La Comisión Paritaria, una vez recibido el escrito-propuesta o en su caso, cumplimentada la información correspondiente, dispondrá de un plazo no superior a 30 días hábiles para resolver la cuestión suscitada, o si ello no fuera posible, emitir su dictamen transcurrido el plazo sin haberse producido resolución ni dictamen, quedará abierta la vía jurisdiccional competente.

Esta Comisión Paritaria, única en todo el Estado, estará integrada por las Organizaciones empresariales y sindicales negociadoras del Convenio.

Artículo 6- Los acuerdos serán tomados por voto cualificado en función de la representatividad oficial de las organizaciones, requiriéndose para adoptar acuerdos, la aprobación de más del 50 por 100 de la representación patronal y sindical.

Dicha Comisión Paritaria fija su domicilio en Madrid en la calle Ferraz, nº85 de Madrid. Se reunirá, con carácter ordinario, una vez al trimestre, y con carácter extraordinario, cuando lo soliciten la mayoría de una de las partes. En ambos casos, la convocatoria se hará por escrito yia fax, con una antelación mínima de cinco días, con indicación del orden del día y fecha de reunión, adjuntándose la documentación necesaria.

Solo en caso de urgencia, reconocida por ambas partes, el plazo podrá ser inferior

CAPITULO III

Organización del trabajo

Artículo 7- La disciplina y organización del trabajo es facultad específica del empresario titular del Centro y se ajustarán a lo previsto en el Estatuto de los Trabajadores y demás disposiciones aplicables.

CAPITULO IV

Clasificación del personal

Artículo 8.- El personal comprendido en el ámbito de aplicación del presente Convenio Colectivo, de conformidad con el contrato de trabajo, se clasificará en uno de los siguientes grupos:

Grupo 1:

a. Director Gerente.



- b. Subdirector.
 - c. Director Pedagógico.
 - d. Pedagogo.
 - e. Psicólogo.
 - f. Médico.
 - g. Asistente Social.
 - h Otros.
- Grupo II:
- a. Maestro.
 - b. Educador Infantil.
 - c. Técnico Superior en E. Infantil
- Grupo III:
- a Técnico Especialista
 - b. Asistente Infantil
- Grupo IV:
- a. Personal de cocina
 - b. Personal de limpieza
 - c. Personal de mantenimiento
 - d. Personal de servicios generales.
 - e. Personal auxiliar.
 - f. Administrativo.
 - g. Contratado para la formación.

Las categorías especificadas anteriormente tienen carácter enunciativo y no suponen la obligación de tener provistas todas ellas si la necesidad o el volumen de la actividad del Centro no lo requieren.

Dentro del Grupo IV, y entre las cuatro categorías enunciadas en primer lugar (a, b, c y d), se podrá acordar la polivalencia funcional, es decir la realización de labores propias de dos o más categorías dentro del mismo grupo profesional.

Las definiciones correspondientes a las distintas categorías son las que figuran en el Anexo 1 que forma parte integrante de este Convenio.

El personal que preste sus servicios en las Empresas afectadas por este Convenio Colectivo deberá, obligatoriamente, quedar encuadrado en alguna de las categorías profesionales que se contienen en el mismo, así como percibir el salario fijado en las tablas salariales del Anexo II.

En todo caso, en los centros autorizados por el Ministerio de Educación y Ciencia, o por la Administración Educativa competente, para impartir enseñanzas a los niños de 0 a 3 años los trabajadores clasificados como Técnicos especialistas se reclasificarán en Técnico



superior en educación infantil, siempre que reúnan la titulación académica requerida o habilitación correspondiente, manteniéndose a extinguir la categoría de asistente infantil.

CAPITULO V Jornada de trabajo

Artículo 9.- El número de horas de trabajo a la semana, para cada una de las categorías afectadas por este Convenio, son:

- Maestro: 32 horas semanales
- Educador Infantil: 38 horas semanales.
- Técnico Superior en educación Infantil: 38 horas semanales.
- Resto del personal: 39 horas semanales.

Su cómputo anual corresponde a:

- Maestro: 1.398 horas al año
- Educador Infantil: 1.661 horas al año
- Técnico Superior: 1661 horas al año
- Resto del personal: 1.704 horas al año

El cómputo de horas será distribuido entre las distintas actividades que debe realizar en el centro, derivadas de las funciones laborales descritas en el Anexo 1, previo acuerdo si lo hubiere, con los representantes de los trabajadores, y en defecto de estos, con los propios trabajadores. Así mismo, se entienden incluidas dentro de la jornada laboral anual aquí indicadas un mínimo de 20 horas, destinadas a la formación y perfeccionamiento profesional, que la empresa deberá garantizar a sus trabajadores.

Con el tiempo suficiente, preferentemente al comienzo de cada curso escolar, o en el momento que existan circunstancias objetivas que lo modifiquen, se elaborará la distribución de la jornada laboral, semanal, mensual y anual, en su caso, de cada trabajador, así como los períodos de vacaciones. En caso de no existir acuerdo, se respetará el tope de 9 horas diarias.

Artículo 10- Tendrán la consideración de horas extraordinarias las que excedan de la jornada

establecida en este Convenio. La iniciativa para trabajar en horas extraordinarias corresponde al Centro y a la libre aceptación del trabajador, conforme a la legislación vigente en cada momento.

Las horas extraordinarias quedan limitadas a cuarenta y ocho horas y media anuales.



Su retribución no podrá ser en ningún caso inferior al valor de la hora ordinaria y podrá ser compensada por tiempos equivalentes de descanso retribuido.

Artículo 11.- Cuando las necesidades de trabajo o las características del Centro no permitan disfrutar en sábado o domingo del descanso semanal de día y medio continuo, éste se disfrutará en otros días de la semana.

En todo caso, entre el final de la jornada y el comienzo de la siguiente, mediarán, como mínimo, doce horas.

Todos los trabajadores disfrutaran de un fin de semana de descanso continuado al mes.

Artículo 12- Los trabajadores contratados para la realización de una jornada inferior a la pactada en este Convenio, percibirán su retribución en proporción al número de horas contratadas.

Artículo 13.- Las horas trabajadas en el período comprendido entre las diez de la noche y las seis de la mañana o, cuando las características del Centro lo requieran, de once de la noche a las siete de la mañana, u otros horarios que deban pactarse por circunstancias especiales, tendrán la consideración de trabajo nocturno, a efectos de retribución, salvo que el salario se haya establecido, atendiendo a que el trabajo sea nocturno por su propia naturaleza. Tendrá una retribución específica incrementada, como mínimo en un 25% sobre salario base.

Artículo 14- Las horas de mera presencia voluntaria de los trabajadores en el Centro de trabajo no se considerarán dentro de la jornada de trabajo efectivo, ni se computarán a efectos del límite de horas extraordinarias.

CAPITULO VI

Contratos

Artículo 15- Todo contrato suscrito en el ámbito del presente Convenio deberá formalizarse por escrito y adecuarse a lo previsto en el Texto refundido del Estatuto de los Trabajadores.

Artículo 16- El personal afectado por este Convenio se entenderá contratado por tiempo indefinido, sin más excepciones que las permitidas por la ley y con las limitaciones indicadas en los artículos siguientes.

El personal será contratado por alguna de las modalidades de contratación que en cada momento sea posible según la legislación vigente.

El personal admitido en la empresa sin pactar modalidad especial alguna en cuanto a la duración de su contrato se considerará fijo una vez transcurrido el período de prueba.

Artículo 17- Todos los trabajadores pasarán automáticamente a la condición de fijos si transcurrido el plazo determinado en el contrato continúan desarrollando sus actividades y no haya existido nuevo contrato o prórroga del anterior.

Artículo 18.- Contrato Eventual.



Es el que se celebra para realizar trabajos esporádicos y ocasionales de duración limitada y por razones transitorias y circunstanciales.

Estos contratos podrán tener una duración máxima de 12 meses, dentro de un período de 16 meses, contados a partir del momento en que se produzca la causa que justifique su utilización. No se podrá utilizar nuevamente ésta modalidad contractual para el mismo puesto de trabajo más de dos cursos escolares consecutivos.

Atendiendo a la legislación vigente, el trabajador tendrá derecho a recibir una indemnización económica, al finalizar este contrato, equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultara de abonar 8 días de salario por cada año de servicio. Esta indemnización surtirá efecto para todos aquellos contratos que se hubieran celebrado a partir del 4 de marzo de 2001.

Artículo 19.- Contrato de interinidad.

El personal interino es el contratado para sustituir al personal con derecho a reserva del puesto de trabajo, debiéndose especificar en el contrato el nombre del sustituido y la causa de sustitución.

Artículo 20.- Contrato a tiempo parcial.

En tanto permanezca vigente el mandato obrante en la Ley 12/2001, de 9 de julio, el contrato de trabajo se entenderá celebrado a tiempo parcial cuando se haya acordado la prestación de servicios durante un número de horas, al día, a la semana, al mes o al año, inferior a la jornada laboral a tiempo completo establecida en este Convenio, para la categoría profesional correspondiente.

Esta modalidad podrá concertarse por tiempo indefinido o por duración determinada, excepto en el supuesto de contrato para la formación. Y deberá formalizarse a tenor de lo establecido legalmente, debiendo figurar el número de horas de trabajo al día, a la semana, al mes o al año contratadas y su distribución.

Los trabajadores a tiempo parcial no podrán realizar horas extraordinarias, salvo cuando se realicen para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes.

La conversión de un trabajo a tiempo completo en un trabajo a tiempo parcial, y viceversa, tendrá siempre carácter voluntario para el trabajador.

En los contratos indefinidos a tiempo parcial, y a tenor de la Ley 12/2001, se podrán realizar horas complementarias cuando así se hubiera pactado expresamente con el trabajador, en el contrato o mediante pacto posterior formalizado por escrito.

El número de horas complementarias no podrá exceder del 20% de la jornada laboral ordinaria contratada. En todo caso, la suma de las horas ordinarias y estas complementarias no podrá exceder del límite establecido en el primer párrafo de este artículo. Tales horas complementarias serán distribuidas por el empresario de conformidad con las necesidades de la empresa. El trabajador deberá conocer el día y hora de realización de las horas complementarias con un preaviso de siete días.



El pacto de horas complementarias podrá quedar sin efecto por denuncia del trabajador, una vez cumplido un año desde su celebración, debiéndose notificar la denuncia con una antelación de tres meses, entendiéndose prorrogado, en caso contrario, por un nuevo periodo anual.

Así mismo, se entenderá como contrato a tiempo parcial el celebrado por el trabajador que concierte con su empresa, en las condiciones establecidas legalmente, una reducción de su jornada de trabajo y de su salario entre el 25 y el 85 por ciento de los mismos, cuando reúna las condiciones generales exigidas para tener derecho a la pensión contributiva de jubilación de la Seguridad Social con excepción de la edad.

Todos estos trabajadores tendrán preferencia en caso de existencia de vacantes o de ampliación de jornada, hasta el máximo establecido en su categoría, si poseen la capacidad, titulación e idoneidad requerida para desarrollar el puesto de trabajo a juicio del representante de la empresa titular del Centro.

En el resto de condiciones se atenderá a lo establecido en la legislación vigente.

Artículo 21.- Contrato de prácticas.

El Contrato en Prácticas se podrá realizar con quienes están en posesión de un título universitario o de formación profesional, que habiliten para el ejercicio profesional, dentro de los cuatro años inmediatamente siguientes a la terminación de los correspondientes estudios.

Tendrán una duración mínima de seis meses y máxima de dos años, teniendo la posibilidad de dos prórrogas, de seis meses de duración mínima cada una de ellas, hasta alcanzar la duración máxima establecida, fijándose su retribución en el 80% el primer año y en el 90% el segundo año de la cuantía que figura en las tablas salariales, para la categoría y funciones que ha sido contratado.

Si al término del contrato el trabajador se incorporase sin solución de continuidad a la empresa no podrá concertarse un nuevo periodo de prueba, computándose la duración de las prácticas a efectos de antigüedad en la empresa.

El período de prueba será el estipulado en el Convenio para su categoría profesional.

Artículo 22.- Contrato para la formación.

El contrato para la formación tiene por objeto la formación teórica y práctica necesaria para el adecuado desempeño de un puesto de trabajo.

Se celebrará con trabajadores mayores de 16 y menores de 21 años, salvo a los siguientes colectivos, a los que no se les aplicará este límite máximo:

- Minusválidos.
- Desempleados con más de tres años en situación de desempleo.
- Desempleados en situación de exclusión social.
- Trabajadores extranjeros, durante los dos primeros años de permiso de trabajo, salvo que



se acredite la formación y experiencia necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.

Los contratos de formación sólo podrán celebrarse con trabajadores que no tengan la titulación requerida para la formalización de un contrato en prácticas, y que previamente no haya sido contratado bajo esta modalidad. El trabajo efectivo que preste el trabajador en la empresa deberá estar relacionado con las tareas propias del nivel ocupacional u oficio objeto del aprendizaje. Estos contratos sólo podrán efectuarse para cubrir los puestos de trabajo según establece la legislación a tal efecto.

La duración de estos contratos no podrá ser inferior a seis meses ni exceder de tres años, teniendo la posibilidad de dos prórrogas, de seis meses de duración mínima cada una de ellas, hasta alcanzar la duración máxima establecida.

Dedicará a su formación teórica el 15% de la jornada prevista en este Convenio para la categoría que efectúa el aprendizaje. Dicho tiempo de formación podrá alternarse con el trabajo efectivo o concentrarse en Centros de Formación.

Una vez finalizado el contrato de formación pasará a ocupar la categoría correspondiente al aprendizaje realizado si hubiera una vacante en el centro, así como si hubiera adquirido la capacidad, titulación y aptitud requerida para el puesto a desarrollar, a juicio del Director del Centro. En dicho caso, no podrá concertarse un nuevo período de prueba, computándose la duración del aprendizaje a efectos de antigüedad en la empresa.

La retribución de estos trabajadores será el salario mínimo interprofesional. Esta retribución no podrá rebajarse en virtud del tiempo dedicado a formación teórica, ni ser inferior a la legalmente marcada.

Todos los trabajadores al servicio de la empresa vendrán obligados a realizar la función de tutor de aprendices, si la misma les designara para ello. En cualquier caso el tutor ha de ser de la misma o superior categoría profesional.

Artículo 23.- Contrato de relevo.

Se realizará con un trabajador, en situación de desempleo o que tuviese concertado con su empresa un contrato de duración determinada, con objeto de cubrir la jornada que deja vacante el trabajador que se jubila parcialmente.

La duración del contrato podrá ser indefinida o igual a la del tiempo que falte al trabajador sustituido para alcanzar la edad de jubilación. Si al cumplir dicha edad, el trabajador jubilado parcialmente continuase en la empresa, el contrato de relevo -que se hubiese celebrado por duración determinada- podrá prorrogarse, mediante acuerdo de las partes por períodos anuales, extinguiéndose, en todo caso, al finalizar el periodo correspondiente al año en el que se produzca la jubilación total del trabajador relevado.

En el caso del trabajador que se jubile parcialmente después de haber alcanzado la edad de jubilación, el contrato de relevo que podrá celebrar la empresa para sustituir la parte de la jornada dejada vacante por el mismo podrá ser indefinida o anual. En este segundo caso, el



contrato se prorrogará automáticamente por periodos anuales extinguiéndose en la forma señalada en el párrafo anterior.

La jornada podrá ser a tiempo completo o parcial. En todo caso, será como mínimo igual a la jornada que deja vacante el trabajador que se jubila anticipadamente.

El puesto del trabajador relevista será el mismo del trabajador sustituido o uno similar correspondiente al mismo grupo profesional o categoría equivalente.

En el supuesto que el contrato de relevo sea de duración determinada, se hubiese celebrado a partir del 4 de Marzo de 2001, y no sea objeto de transformación en indefinido, a la finalización de dicho contrato, el trabajador afectado tendrá derecho a una indemnización equivalente a la parte proporcional de la cantidad que resultaría de abonar 8 días de salario por cada año de servicio.

Artículo 24.- Contrato de fomento a la contratación indefinida.

A tenor de la legislación vigente, al objeto de facilitar la colocación estable de trabajadores desempleados y de empleados sujetos a contratos temporales, podrá concertarse esta modalidad, a jornada completa o a tiempo parcial —según el caso- en los modelos legalmente previstos y con los trabajadores incluidos en uno de los grupos siguientes:

a) Contrataciones iniciales de trabajadores desempleados con alguna de las siguientes condiciones:

- Jóvenes desde 16 a 30 años de edad, ambos inclusive.
- Mujeres desempleadas cuando se contraten para prestar servicios en profesiones u ocupaciones con menor índice de empleo femenino.
- Parados que lleven más de seis meses inscritos como demandantes de empleo.
- Mayores de 45 años.
- Minusválidos.

b) Transformación de contratos de duración determinada o temporal, incluidos los contratos formativos, celebrados con anterioridad al 31 de diciembre de 2003.

No obstante lo anterior, para que la transformación de los contratos formativos pueda acogerse a las consecuencias legales previstas en la Disposición adicional primera de la Ley 63/1997, de 26 de Diciembre (indemnización por despido objetivo improcedente de 33 días/año de servicio, máximo 24 mensualidades), dicha transformación deberá realizarse dentro de la vigencia del contrato objeto de la misma. Esta limitación no afectará a los incentivos previstos para los contratos formativos en relación con las bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social.

No podrá concertarse el contrato para el fomento de la contratación indefinida al que se refiere el presente artículo, la empresa que en los doce meses anteriores a la celebración del contrato hubiera realizado extinciones de contratos de trabajo por causas objetivas declaradas improcedentes por sentencia judicial o hubiera procedido a un despido colectivo así como despidos individuales y objetivos reconocidos como improcedentes. En ambos



supuestos, la limitación afectará únicamente a las extinciones y despidos en el apartado 5 de la Disposición Adicional primera de la Ley 63/1997.

En el resto de requisitos y condiciones (forma, bonificaciones sociales, indemnizaciones por despido, exclusiones,...), se atenderá a lo establecido por la legislación vigente, en concreto en la Ley 12/2001, de 9 de julio, o normativa que lo desarrolle.

CAPITULO VII

Periodo de prueba, ceses del personal y vacantes

Artículo 25.- El personal de nuevo ingreso quedará sometido al periodo de prueba que para su categoría profesional se establece a continuación:

El Personal contratado de manera indefinida tendrá el periodo de prueba establecido en el Texto refundido del E.T.

El personal contratado de manera no indefinida, el período de prueba se establece de acuerdo a la categoría profesional contratada según:

Grupo II:

- a. Maestro: Tres meses
- b. Educador Infantil: Dos mes
- c. Técnico Superior: Dos meses

Grupo III: Un mes

Grupo IV: Quince días

Terminado el período de prueba, el trabajador pasará a formar parte de la plantilla del centro, computándose a todos los efectos dicho periodo.

Artículo 26- Cese voluntario:

a) El trabajador que desee cesar voluntariamente en el servicio al Centro, vendrá obligado a ponerlo en conocimiento del titular del mismo por escrito, con un mínimo de quince días de antelación.

b) El incumplimiento del trabajador de la obligación de preavisar con la indicada antelación dará derecho al Centro a descontar de la liquidación el importe del salario de dos días por cada día de retraso en el preaviso.

c) Si el Centro recibe el preaviso, en tiempo y forma, vendrá obligado a abonar al trabajador la liquidación correspondiente al terminar la relación laboral. El incumplimiento de esta obligación llevará aparejado el derecho del trabajador a ser indemnizado con el importe del salario de dos días por cada día de retraso en el abono de la liquidación, con el límite de días de preaviso.

Artículo 27.- Se entiende por vacante, la situación producida en un Centro por baja de un trabajador como consecuencia de la extinción de su relación laboral, o por ampliación de plantilla



Las vacantes que se produzcan en las categorías del grupo dos, grupo tres y grupo cuatro serán cubiertas, si fuera posible, entre el personal de categorías inferiores, combinando la capacidad, titulación y aptitud con la antigüedad en el Centro.

De no existir, a juicio del empresario, personal que reúna las condiciones antes dichas, las vacantes se cubrirán con arreglo a la legislación vigente en cada momento.

Las vacantes que se produzcan entre el resto del personal, se cubrirán, si fuera posible, con los trabajadores de categorías inferiores. El empresario será el que decida si existe entre su personal trabajadores que reúnan las condiciones requeridas, oídos los representantes legales de los trabajadores.

CAPITULO VIII

Vacaciones

Artículo 28.- Todo el personal tendrá derecho cada año completo de servidos a:

Un mes, preferentemente en verano. El empresario, atendiendo a las especiales características y necesidades del mismo, podrá establecer turnos entre el personal, al objeto de mantener los servicios del Centro.

Además, todos los trabajadores tendrán derecho a diez días considerados laborables distribuidos durante el año, a criterio de la Dirección del Centro y oído el criterio del Corité de Empresa, Delegados de Personal o Delegados Sindicales. Estos días se repartirán en Navidad, Semana Santa y Verano.

El personal que cese durante el transcurso del año, tendrá derecho a la parte proporcional de vacaciones según el tiempo trabajado en el mismo.

CAPITULO IX

Enfermedades, permisos

Artículo 29. — El trabajador, previo aviso escrito y justificado, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, por alguno de los motivos y por el tiempo siguiente:

a) Quince días naturales en caso de matrimonio. Deberá preavisarlo con una antelación mínima de quince días.

b) Tres días en los casos de nacimiento de un hijo o por el fallecimiento, accidente o enfermedades graves u hospitalización de parientes hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad. Cuando con tal motivo, el trabajador necesite hacer un desplazamiento al efecto, fuera de la provincia, el plazo será de cuatro días.

c) Un día por traslado del domicilio habitual. Deberá preavisarlo con una antelación mínima de quince días.



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

Cuando el cumplimiento del deber antes referido suponga la imposibilidad de la prestación del trabajo debido en más del 20 por 100 de las horas laborales, en un período de tres meses, podrá pasar el Centro al trabajador afectado a la situación de excedencia forzosa. En el supuesto de que el trabajador, por el cumplimiento del deber o en el desempeño del cargo, perciba una indemnización, se descontará el importe de la misma del salario a que tuviera derecho en el Centro.

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

f) Un día por boda de familiar hasta segundo grado de consanguinidad.

g) Para la asistencia a consultorio médico de la seguridad social.

h) 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.

Artículo 30.- Todo el personal podrá solicitar hasta quince días de permiso sin sueldo por año, que deberá serle concedido de solicitarse el permiso con al menos, quince días de preaviso. De efectuarse la solicitud encontrándose otro trabajador disfrutando de este permiso, el empresario atendiendo a las necesidades del mismo, decidirá la conveniencia o no de la concesión del permiso.

Estos días de permiso sin sueldo no podrán ser inmediatamente anteriores o posteriores a las fechas de vacaciones.

Artículo 31.- En los supuestos de incapacidad temporal y durante los tres primeros meses, se abonará al trabajador el complemento necesario para alcanzar el 100% de la retribución mensual ordinaria que le correspondería de haber podido desarrollar sus actividades laborales.

Las empresas y, en su caso, las Organizaciones Patronales para sus afiliados, podrán contratar pólizas que cubran estas contingencias.

Artículo 32.- Cuando las vacaciones coincidan totalmente o en parte con el período de baja médica por maternidad, éstas se disfrutarán a continuación del alta médica hasta el total de días que le correspondieran, salvo acuerdo entre las partes para otra fecha de disfrute. Los trabajadores por lactancia de un hijo menor de nueve meses, tendrán derecho a una hora de ausencia del trabajo, que podrán dividir en dos fracciones. A voluntad del trabajador, éste podrá sustituir este derecho por reducción de la jornada normal en media hora, con la misma finalidad.

En el caso que dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.



CAPITULO X

Cursos de actualización y perfeccionamiento

Artículo 33.- Cuando se organicen cursos de perfeccionamiento y, voluntariamente los realicen los trabajadores, previa autorización del empresario, los gastos de matrícula, desplazamiento y residencia correrán a cargo de la empresa.

Los Centros facilitarán el acceso a cursos para los trabajadores que deseen el aprendizaje de la lengua en la región autónoma donde radique el Centro, así como el resto de cursos de perfeccionamiento.

Artículo 34- En los cursos organizados de acuerdo a planes específicos contenidos en los programas de Formación Continua, los empresarios se verán obligados a facilitar las horas laborales precisas para efectuar dicha formación, sin reducción de salario.

Artículo 35.- Para realizar exámenes oficiales que conduzcan al perfeccionamiento y promoción profesional en la empresa, el trabajador tendrá la correspondiente licencia, con derecho a retribución, debiendo justificar, tanto la formalización de la matrícula como haber asistido a dichos exámenes

CAPITULO XI

Excedencias

Artículo 36.- La excedencia podrá ser voluntaria o forzosa, en los términos previstos en los siguientes artículos.

En ambos casos el trabajador **no** tendrá derecho a retribución, salvo lo establecido en el capítulo correspondiente a derechos sindicales.

Artículo 37.- Serán causa de excedencia forzosa las siguientes:

- a) Designación o elección para un cargo público que imposibilite la asistencia al trabajo.
- b) Enfermedad, una vez transcurrido el plazo de los 18 primeros meses de incapacidad temporal, y durante todo el tiempo que el trabajador permanezca en esta situación aunque la empresa haya dejado de cotizar.
- c) Ejercicio de funciones sindicales, de ámbito provincial o superior, siempre que la Central Sindical a que pertenezca el trabajador tenga representatividad legal suficiente en el sector afectado por el ámbito de aplicación del presente Convenio.
- d) Atención de cónyuge o de familiar gravemente enfermo, dentro del primer grado de consanguinidad. La excedencia no será superior a doce meses.
- e) Descanso de un curso escolar para aquellos trabajadores que deseen dedicarse a su perfeccionamiento profesional a través de estudios, cursos, seminarios o similares organizados por Instituciones públicas o privadas y con una duración mínima de seis meses.



El trabajador podrá solicitar esta excedencia después de diez años de ejercicio activo en el mismo Centro. Cuando este perfeccionamiento sea consecuencia de la adecuación del Centro a innovaciones educativas el período exigido de ejercicio activo será de cuatro años.

f) Período de gestación de la trabajadora, a petición de la misma.

Artículo 38.- El trabajador que disfrute de la excedencia forzosa tiene derecho a la reserva del puesto de trabajo, cómputo de la antigüedad adquirida durante el tiempo que aquella dure y a reincorporarse al Centro.

Desapareada la causa que motivó la excedencia, el trabajador tendrá treinta días naturales para incorporarse al Centro y, caso de no hacerlo causará baja definitiva en el mismo.

La excedencia forzosa deberá ser automáticamente concedida, previa presentación de la correspondiente documentación acreditativa.

Artículo 39.- Excedencia por cuidado de hijo:

Los trabajadores tendrán derecho a un periodo de excedencia no superior a tres años, computable a efectos de antigüedad, para atender al cuidado de cada hijo, tanto cuando lo sea por naturaleza como por adopción, a contar desde la fecha de nacimiento de éste, o en su caso, de la resolución judicial o administrativa. Los sucesivos hijos darán derecho a un nuevo período de excedencia que, en su caso, pondrá fin al que se viniera disfrutando. Cuando el padre y la madre trabajen, sólo uno de ellos podrá ejercitar este derecho.

En el caso que dos o más trabajadores de la misma empresa generasen este derecho por el mismo sujeto causante, el empresario podrá limitar su ejercicio por razones justificadas de funcionamiento de la empresa.

En lo no contemplado en este artículo, se estará a lo dispuesto para los supuestos de excedencia forzosa.

Artículo 40.- Excedencia por cuidado de familiar:

Los trabajadores tendrán derecho a un periodo de excedencia no superior a un año para atender al cuidado 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 no desempeñe actividad retribuida.

Durante este periodo, computable a efectos de antigüedad, el trabajador tendrá derecho a la reserva de su puesto de trabajo.

Artículo 41.- La excedencia voluntaria se podrá conceder al trabajador, previa petición por escrito, pudiendo solicitarlo todo el que lleve, al menos, un año de antigüedad en el Centro y no haya disfrutado de excedencia durante los cuatro años anteriores.

Dicha excedencia empezará a disfrutarse el día 1 de septiembre, salvo mutuo acuerdo para adelantarlo.

El permiso de excedencia voluntaria se concederá por un mínimo de un año y un máximo de cinco.



Artículo 42.- El trabajador que disfrute dicha excedencia voluntaria solo conservará el derecho preferente al reingreso si en el Centro hubiera una vacante en su especialidad o categoría laboral.

Durante este tiempo no se le computará la antigüedad.

El trabajador que disfrute dicha excedencia voluntaria deberá solicitar su reingreso en el Centro con una antelación mínima de treinta días naturales anteriores a la finalización de la excedencia voluntaria. Caso de no realizar su solicitud en tiempo y forma especificada, el trabajador causará baja voluntaria en este Centro.

CAPITULO XII

Jubilaciones

Artículo 43- El cese ordinario en el trabajo por jubilación se producirá al cumplir el trabajador los sesenta y cinco años de edad. No obstante, aquellos trabajadores que no tengan cubierto el plazo legal mínimo de cotización que les garantice la jubilación, podrán continuar en la empresa hasta que se cumpla dicho plazo o tal requisito. Se establece el sistema de jubilación especial a los sesenta y cuatro años en aquellos casos en los que el puesto de trabajo ocupado por el trabajador que se jubile no esté catalogado por la empresa a extinguir o amortizar. Esta jubilación especial se tramitará conforme a lo dispuesto en el Real Decreto 1194/1985, de 17 de julio, o disposición legal que lo regule o desarrolle en el futuro.

Los Centros y sus trabajadores podrán establecer contratos de relevo a tenor de la legislación vigente.

En la aplicación del presente artículo se observará lo establecido en la Disposición Transitoria Quinta de este texto convencional.

CAPITULO XIII

Retribuciones

Artículo 44.- Los salarios del personal comprendido en el ámbito de aplicación de este Convenio quedan establecidos en las tablas salariales que figuran como parte integrante del mismo, como Anexo II.

El pago del salario se efectuará por meses vencidos, dentro de los cinco primeros días del mes siguiente y dentro de la jornada laboral. Será abonado en metálico, cheque bancario, transferencia u otras modalidades, previo acuerdo con los trabajadores.

Al objeto de garantizar durante el periodo de vigencia del presente convenio, el mantenimiento del poder adquisitivo de los trabajadores, las organizaciones firmantes se comprometen, a que el incremento retributivo, a partir del 1 de enero de 2005, se realiza



basándose en la previsión de I.P.C. que el gobierno contempla en la L.P.G.E. para el presente ejercicio. Y, posteriormente, al finalizar el año 2005, se procederá a la revisión salarial, teniendo en cuenta el resultado oficial de la inflación y el incremento salarial pactado. Esta revisión se ajustará en las tablas salariales del año 2006.

El incremento salarial pactado para el año 2004 y 2005 (3,8% y 2%, respectivamente) será el establecido en las tablas salariales que figuran en el Anexo II

Los trabajadores de Centros de obras sociales propias de carácter docente sin fines lucrativos, Cajas de Ahorros, Municipios, Diputaciones y Cabildos, tendrán durante el período de vigencia los mismo incrementos salariales antes mencionados más un punto adicional sobre los conceptos retributivos que establece el Convenio, abonados en la nómina de Diciembre del año anterior.

Artículo 45.- Cuando se encomiende al personal, siempre por causas justificadas, una función superior a la correspondiente a su categoría profesional, percibirá la retribución correspondiente a aquélla, en cuanto subsista tal situación.

Si el período de tiempo de la mencionada situación es superior a seis meses durante el año u ocho durante dos, el trabajador podrá elegir estar clasificado en la nueva categoría profesional que desempeñe, salvo necesidades de titulación, percibiendo en este caso la diferencia retributiva entre la categoría asignada y la función que efectivamente realice.

Artículo 46.- Si por necesidades imprevisibles del Centro, éste precisara destinar a un trabajador a tareas correspondientes a una categoría inferior a la suya, sólo podrá hacerlo por el tiempo imprescindible, manteniéndose la retribución y demás derechos correspondientes a su categoría profesional. Esta situación se plasmará por escrito en un acuerdo, precisando, siempre que sea posible, la temporalidad de la situación, haciendo referencia a este artículo y con el conocimiento de los representantes legales de los trabajadores.

Artículo 47.- El trabajador tiene derecho a percibir anticipos a cuenta de su trabajo, sin que pueda exceder del 90 % del importe del salario mensual.

Artículo 48- Las tablas que figuran en el Anexo II de este Convenio, corresponden a las jornadas que para las diferentes categorías se estipulan en el artículo 9.

Artículo 49.- Las retribuciones del personal de nacionalidad española que presten servicios en Centros no españoles radicados en España, no podrán ser inferiores a las que perciba el personal de su categoría de la misma nacionalidad del Centro, ni tampoco a las señaladas en este Convenio.

Artículo 50- Por cada trienio vencido, el trabajador tendrá derecho a percibir la cantidad que a tal efecto se indica en las tablas salariales. El importe de cada trienio, se hará efectivo en la nómina del mes de su vencimiento.

Artículo 51.- La fecha inicial al cómputo de antigüedad será la de ingreso del trabajador en la Empresa.



Artículo 52.- Los trabajadores comprendidos en el ámbito de aplicación del presente Convenio percibirán como complemento periódico de vencimiento superior a un mes, el importe de dos gratificaciones extraordinarias, equivalentes cada una de ellas a una mensualidad de salario, complemento, antigüedad y complementos específicos.

Se harán efectivas antes del 10 de julio y del 23 de diciembre.

Artículo 53- Al personal que cese o ingrese en el Centro en el transcurso del año, se le abonará los complementos de vencimiento superior al mes antes expresados, prorrateándose su importe en proporción al tiempo de servicio.

Artículo 54.- De común acuerdo entre el empresario y los trabajadores del Centro, podrá acordarse el prorrateo de las dos gratificaciones extraordinarias entre las doce mensualidades, si no se viniese realizando hasta la fecha.

CAPITULO XIV

Cláusula de descuelgue

Artículo 55... No tendrán obligación de aplicar las tablas salariales establecidas en el presente Convenio aquellos Centros que acrediten, objetiva y fehacientemente, la siguiente pérdida de alumnado:

- a) Centros con alumnos en edades comprendidas entre 3 y 6 años: 5% alumnos.
- b) Centros con alumnos en edades comprendidas entre 0 y 3 años: 8% alumnos.
- c) Centros con alumnos en edades comprendidas entre 0 y 6 años: 8% alumnos.

Se tomará como referencia para el establecimiento de este cómputo el alumnado matriculado en el mes de Enero del ejercicio afectado por el descuelgue salarial, con relación al matriculado en el mismo mes del año anterior.

Los Centros afectados que, con estas circunstancias, deseen acogerse al descuelgue salarial, comunicarán en el plazo improrrogable de veinte días naturales, a partir de la publicación del presente Convenio en el «Boletín Oficial del Estado», a los representantes de los trabajadores, si los hubiere, y a la Comisión Paritaria de este Convenio, su intención de acogerse al mismo, aportando la documentación que estime convenientes, así como la opinión de los representantes de los trabajadores, en caso de existir, si así lo consideran oportuno.

La Comisión Paritaria establecerá el procedimiento, controles, cautelas, garantías y arbitrajes que considere oportunos, y, una vez recibida la comunicación, podrá solicitar al centro la documentación adicional que estime oportuna, así como recabar la opinión de los representantes de los trabajadores, si los hubiera.

La duración del presente procedimiento no podrá exceder en ningún caso de tres meses. Sólo mediante acuerdo favorable de la Comisión Paritaria, el Centro podrá acogerse a dicha



cláusula. Su arbitraje o fallo no podrá demorarse más de un mes desde la fecha en la que ha sido cumplimentada la última información requerida.

Los centros que se hayan acogido a la cláusula de descuelgue aquí descrita deberán, el día 1 de Septiembre de cada año, aplicar automáticamente las tablas correspondientes al año en curso.

CAPITULO XV

Seguridad, salud laboral y enfermedades profesionales en el trabajo

Artículo 56- Los Centros y el personal afectado por este Convenio cumplirán las disposiciones sobre seguridad y salud laboral contenidas en el Estatuto de los Trabajadores (Artículo 19), y en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y demás disposiciones de carácter general. A tal efecto, al comienzo de cada curso, el Centro podrá solicitar del Instituto de Salud e Higiene (u Organismo Autónomo competente), o del Médico del Centro, una revisión médica de los trabajadores que así lo deseen. En cada Centro de Trabajo se designará un responsable de Seguridad y salud laboral.

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 normativa.

En tanto se mantengan en vigor las precitadas disposiciones, se observarán en las empresas afectadas por este convenio los siguientes aspectos:

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 artículo 36 de la Ley 31/1995.

Será de aplicación a los Delegados de Prevención lo previsto en el artículo 37 de la Ley de Prevención 31/1995, en su condición de representantes de los trabajadores. 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 artículo 34 de la Ley 31/1995.

En las empresas de hasta 30 trabajadores el Delegado de Prevención será el Delegado de Personal. En las empresas de 31 a 49 trabajadores habrá un Delegado de Prevención que será elegido por y entre los Delegados de Personal.

En las empresas de 50 o más trabajadores los Delegados de Prevención serán designados por y entre los trabajadores, con arreglo a la escala establecida en el artículo 35, número 2, de la Ley 31/1995.

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 artículo 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 artículo 39 de la Ley 31/1995.

El crédito horario los Delegados de Prevención será el que les corresponde como representantes de los trabajadores en esta materia específica, y, además, el necesario para el desarrollo de los siguientes cometidos:

- a) El correspondiente a las reuniones del Comité de Seguridad y Salud.
- b) El correspondiente a reuniones convocadas por el empresario en materia de prevención de riesgos.
- c) El destinado para acompañar a los técnicos en las evaluaciones de carácter preventivo.
- d) El destinado para acompañar a la Inspección de Trabajo y Seguridad Social en las visitas al centro de trabajo.
- e) El derivado de la visita al centro de trabajo para conocer las circunstancias que han dado lugar a un daño en la salud de los trabajadores.
- f) El destinado para su formación.

Artículo 57.- La Comisión Paritaria de este Convenio estudiará en el marco de desarrollo reglamentario de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, las enfermedades profesionales propias de este sector, tales como: enfermedades neurológicas crónicas, patologías otorrinolaringológicas, enfermedades infectocontagiosas, alergias crónicas, etc., para proponer ante los organismos competentes la creación de un servicio especializado en su tratamiento

CAPITULO XVI

Mejoras sociales

Artículo 58.- Los Centros proporcionarán al personal que lo solicite, una vez al año, la ropa necesaria para el desarrollo de su labor, con la obligación de usarla durante la jornada laboral.

Artículo 59.- Los hijos de los trabajadores tendrán derecho exclusivamente a la estancia y/o enseñanza en el Centro de manera gratuita o a una plaza en otro Centro si la dirección de aquél lo considera oportuno. Caso de producirse algún conflicto en lo previsto en este artículo, la Comisión Paritaria tomará la oportuna resolución para salvaguardar este derecho.

Artículo 60.- Con independencia de la jornada laboral, el personal a quien la Dirección encomiende y acepte voluntariamente la vigilancia de los niños durante la comida y



períodos de esparcimiento motivados por ella, tendrán derecho a manutención por el tiempo dedicado a esta actividad.

El personal no afectado por el párrafo anterior, tendrá derecho a utilizar los servicios de comedor dentro del horario de comidas establecido por el Centro, abonando el 50 por 100 de lo establecido para los alumnos.

Así mismo, el personal antes mencionado podrá, eventualmente y salvo que exista causa justificada en contra, utilizar el servicio de alojamiento si lo hubiere, abonando como máximo el 50 % de lo establecido para los niños.

Artículo 61.- En los Centros que exista comedor o internado, el personal que atienda los servicios de cocina tendrá derecho a manutención en el Centro los días que ejerza su actividad laboral y coincida el horario de comidas con su estancia en el Centro.

El personal interno tendrá derecho a manutención y alojamiento.

Para este personal, salvo expreso acuerdo mutuo en contra, la jornada tendrá carácter de partida y por ello se dispondrá, como mínimo, de una hora de descanso para la corrida.

Artículo 62- Todos los Centros deberán contratar pólizas de seguros que garanticen la cobertura de accidentes y responsabilidad civil de todo el personal afectado por este Convenio. Deberán estar en vigor durante el período correspondiente, pudiendo prorrogarse o modificarse a petición de las organizaciones firmantes.

Los Centros afectados por este Convenio, contratarán pólizas y notificarán públicamente, al comienzo de cada curso escolar, a los representantes de los trabajadores, los pormenores de las mismas y los procedimientos a seguir en caso de siniestros.

Deberá estar asegurado todo el personal de los Centros que figuren dados de alta en el Régimen General de la Seguridad Social, mediante acreditación por medio de los Boletines TC-2, así como nominalmente, todos los trabajadores en situación de excedencia forzosa, excepto los incluidos en el párrafo a) del artículo 35, aun cuando no figuren en el citado impreso TC-2 del Centro.

En extracto, las garantías de las pólizas serán las siguientes:
1. Responsabilidad civil:

La responsabilidad que conforme a derecho puede incumbir a los Centros asegurados por los datos y perjuicios causados a terceros, que les sea imputable para la explotación y actividad de los Centros adscritos por una suma mínima de 60.101,21 euros por siniestro.

Con carácter enunciativo y no limitado, la cobertura deberá incluir la responsabilidad derivada de:

- Actos, omisiones y negligencias propias de los Centros asegurados y de las personas de quienes deba responder.
- La propiedad, el arrendamiento o usufructo de locales, edificios y terrenos utilizados para la explotación de la actividad o para domicilio social.



- Los actos organizados, patrocinados o realizados por los Centros, siempre que éstos formen parte del marco normal de sus actividades.
- La utilización de instalaciones y aparatos propios de la actividad.
- La utilización de instalaciones deportivas y material de carácter demostrativo, siempre que las mismas representen sólo actividades complementarias o afines con lo principal.
- La omisión y/o negligencia en la vigilancia y/o tutela de los niños adscritos bajo la custodia y responsabilidad de los Centros asegurados.
- La derivada de la actividad de los Educadores a título personal, siempre que se deba a actuaciones profesionales dependientes del Centro correspondiente.
- La derivada de los niños adscritos, siempre que se originen en el recinto de los Centros asegurados o en otros lugares con ocasión de excursiones, visitas y otros actos organizados realizados por personal tutor de los Centros.
- La intoxicación de los niños adscritos por alimentos y/o bebidas ingeridas que hayan sido suministradas en los Centros asegurados, con exclusión de la responsabilidad que pudiera incumbir a los fabricantes.
- La responsabilidad personal de los niños adscritos por daños causados a sus propios compañeros, siempre que los mismos se produzcan en los Centros asegurados o encontrándose bajo la custodia de los Educadores o Tutores.
- La responsabilidad patronal de los Centros asegurados, frente al personal docente y no docente de los mismos, por accidentes de trabajo.

2, De accidentes de personal:

El Seguro deberá indemnizar las consecuencias de "fallecimiento, gran invalidez, incapacidad absoluta e invalidez permanente total y parcial" de los accidentes laborales que pudiera sufrir el personal de los Centros asegurados, de acuerdo con la definición de accidentes laborales que recoge la vigente legislación en materia de Seguridad Social, a excepción de las enfermedades profesionales, con expresa inclusión de los accidentes "in itinere", cualquiera que sea el medio de transporte utilizado.

Los capitales mínimos a garantizar deben ser

- Para caso de fallecimiento: 18.030,36 euros
- Para gran invalidez: 24.040,48 euros
- Para la incapacidad absoluta: 24.040,48 euros
- Para invalidez permanente total: 24040,48 euros
- Para la invalidez permanente parcial se indemnizará la suma que resulte de aplicar sobre el capital asegurado el porcentaje, o en su defecto, el que resulte de la aplicación del baremo o tabla establecida en la póliza suscrita.



CAPITULO XVII

Derechos sindicales

Artículo 63- Los representantes de los trabajadores previo aviso y justificación, podrá ausentarse del trabajo, con derecho a remuneración, para realizar funciones sindicales o de representación de personal en los términos establecidos legalmente y en este Convenio.

Artículo 64.- Ningún trabajador podrá ser discriminado por razón de su afiliación sindical, pudiendo expresar con libertad sus opiniones, así como publicar y distribuir sin perturbar el normal desenvolvimiento del trabajo, las publicaciones de interés laboral o social, comunicándolo a la Empresa.

Artículo 65.- Los Delegados de personal ejercerán mancomunadamente ante el Empresario la representación para la que fueron elegidos y tendrán las mismas competencias establecidas para los Comités de Empresa.

Artículo 66.- El Comité de Empresa es el órgano representativo y colegiado del conjunto de trabajadores en la Empresa o Centro de trabajo cuyo censo sea de 50 ó más trabajadores.

Artículo 67.- Los Delegados de Personal, Delegados Sindicales y miembros del Comité de Empresa, tendrán todas las competencias, derechos y garantías que establece el Estatuto de los Trabajadores, la Ley de libertad Sindical y demás disposiciones legales aplicables.

Artículo 68.- Para facilitar la actividad sindical en la Empresa, provincia, región, Comunidad Autónoma o Estado, las Centrales Sindicales con derecho a formar parte de la Mesa Negociadora del Convenio, podrán acumular las horas de los distintos miembros de los Comités de Empresa y, en su caso, de los Delegados de Personal pertenecientes a sus organizaciones en aquellos trabajadores, delegados o miembros del Comité de Empresa que las Centrales Sindicales designen.

Para hacer efectivo lo establecido en este artículo, los Sindicatos comunicarán a la Patronal el deseo de acumular las horas de sus Delegados. Cada Central Sindical podrá negociar con las organizaciones empresariales el nivel que corresponda, la mencionada acumulación de horas sindicales.

Los Sindicatos tienen la obligación de comunicar al empresario el nombre de su trabajador liberado, previa aceptación expresa del mismo.

Artículo 69- Se garantiza el derecho de los trabajadores del Centro a reunirse en el mismo Centro, siempre que no se perturbe el desarrollo de las actividades del mismo y, en todo caso, de acuerdo con la legislación vigente.

Las reuniones deberán ser comunicadas al Director o representante de la Empresa, con la antelación debida, con indicación de los asuntos incluidos en el orden del día y las personas no pertenecientes al Centro que van a asistir a la Asamblea.



Artículo 70- A requerimiento escrito de los trabajadores afiliados a las Centrales Sindicales, los Centros podrán descontar en la nómina de los trabajadores el importe de la cuota sindical, que se ingresará en la cuenta que el Sindicato correspondiente determine.

En la autorización escrita de los trabajadores deberá hacerse constar el importe que se autoriza a descontar.

Artículo 71.- Los Delegados Sindicales o cargos nacionales de Centrales implantadas en el sector a nivel nacional que se mantengan como trabajadores en activo en algún Centro y hayan sido designados como miembros de la Comisión Negociadora (y siempre que el Centro sea el sector afectado por la negociación o arbitraje) previo aviso y justificación, podrán ausentarse del trabajo con derecho a remuneración para participar en negociaciones de futuros Convenios o en las sesiones de la Comisión Paritaria de Mediación, Arbitraje y Conciliación.

Artículo 72- En los centros con menos de seis trabajadores se podrán celebrar elecciones sindicales siguiendo el procedimiento establecido en la legislación vigente para empresas entre seis y diez trabajadores.

CAPITULO XVIII

Faltas

Artículo 73.- Para el personal afectado por este Convenio se establecen, tres tipos de faltas: Faltas leves, graves y muy graves.

A) Son Faltas leves:

1. Tres faltas de puntualidad injustificadas en el puesto de trabajo, durante treinta días laborales.
2. Una falta de asistencia al trabajo, durante treinta días laborales.
3. Dar por concluida la actividad laboral con anterioridad a la hora de su terminación sin causa justificada, hasta dos veces en treinta días laborales.
4. No cursar en tiempo oportuno la baja correspondiente cuando se falte al trabajo por causa justificada, al menos que sea evidente la imposibilidad de hacerlo.
5. No comunicar los cambios de domicilio o el número de teléfono en el plazo de un mes.
6. Negligencia en el control de asistencia, disciplina y cuidado de los niños.

B) Son Faltas graves:

1. Más de tres y menos de seis faltas injustificadas de puntualidad, cometidas en un plazo de treinta días laborales.
2. Dos faltas injustificadas de asistencia al trabajo, en treinta días laborales.
3. No ajustarse a las programaciones trimestrales acordadas.
4. Discusiones públicas con los compañeros de trabajo en el Centro, que puedan herir la sensibilidad del niño.



5 Faltar gravemente de palabra u obra a la persona del niño, a sus familiares o Tutores y a los restantes miembros del Centro.

6. La pasividad y desinterés en el cumplimiento de las funciones encomendadas.

7. La reincidencia en falta leve en un plazo de sesenta días laborales.

C) Son Faltas muy graves:

1. Seis o más faltas injustificadas de puntualidad cometidas en un plazo de treinta días laborales.

2. Tres o más faltas injustificadas de asistencia cometidas en un plazo de sesenta días laborales.

3. El abandono injustificado y reiterado de la función encomendada a su categoría profesional.

4. La reiteración en los malos tratos de palabra y obra dirigidos a los niños, familiares o Tutores y a los restantes miembros del Centro.

5. La reincidencia en falta grave si se cometiese dentro de los 180 días laborales siguientes a haberse producido la primera infracción.

Artículo 74.- Las infracciones cometidas por los trabajadores prescribirán: las faltas leves a los diez días, las graves a los quince días y las muy graves a los sesenta días, a partir de la fecha en que la Empresa tuvo conocimiento de su comisión y, en todo caso, a los seis meses de haberse cometido.

CAPITULO XIX

Sanciones

*Artículo 75.-*Las sanciones serán:

Por faltas leves: Amonestación verbal. Si fueran reiteradas, amonestación por escrito.

Por faltas graves: Amonestación por escrito y suspensión de empleo y sueldo de cinco a quince días con constatación en el expediente personal.

Por faltas muy graves: Suspensión de empleo y sueldo de dieciséis a treinta días y despido.

Artículo 76.- Las sanciones motivadas por faltas graves y muy graves, deberán ser comunicadas por escrito al trabajador, haciendo constar la fecha y hechos que la motivaron.

Las sanciones que en orden laboral puedan imponerse, se entienden sin perjuicio de pasar el tanto de culpa a los Tribunales, cuando la falta cometida pueda constituir un delito.

Artículo 71.- La Dirección del Centro, teniendo en cuenta las circunstancias que concurren en el hecho y la conducta ulterior del trabajador, podrán reducir las sanciones por faltas leves, graves y muy graves, de acuerdo con la legislación vigente.

Artículo 78.- Los Centros anotarán en los expedientes personales de sus empleados las sanciones graves que se les impusieran, pudiendo anotar también las amonestaciones y las reincidencias en faltas leves. Se remitirá copia de las mismas a los representantes de los



trabajadores.

Artículo 79.- Son infracciones laborales de los empresarios las acciones u omisiones contrarias a las disposiciones legales, en materia de trabajo. Tales infracciones serán conocidas y sancionadas por la Autoridad Laboral.

DISPOSICIONES ADICIONALES

PRIMERA.- El Convenio se prorrogará de año en año, a partir del día 1 de Enero de 2006 por tácita reconducción, si no mediase denuncia expresa del mismo por cualquiera de las partes con una antelación de dos meses al término de su período de vigencia o al de cualquiera de sus prórrogas. Denunciado el Convenio este mantendrá en vigencia su contenido normativo hasta la firma de uno nuevo, comprometiéndose las partes a iniciar conversaciones en plazo no superior a un mes antes de la fecha de vencimiento del Convenio o de la prórroga.

No obstante lo anterior, las condiciones económicas en su caso, serán negociadas anualmente para su efectividad a partir del día 1 de enero de cada año de prórroga.

SEGUNDA.- Las partes negociadoras tendrán en consideración para la redacción del nuevo texto articulado del convenio las resoluciones remitidas por la Comisión Paritaria.

TERCERA.- Se constituirá por las organizaciones negociadoras de este Convenio la Comisión Paritaria Sectorial de Formación Continua que realizará las funciones que le encomienda el R.D. 104612003, de 1 de agosto, por el que se regula el subsistema de formación continua (BOE de 12 de septiembre de 2003).

CUARTA.- Las organizaciones firmantes del presente Convenio se adhieren al III Acuerdo sobre solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (A.S.E.C.), así como a su Reglamento de aplicación que vinculará a totalidad de las empresas y a la totalidad de los trabajadores representados, actuando en primera instancia la Comisión Paritaria de este Convenio.

QUINTA.- El personal que preste sus servicios, a través de ETTs, en las empresas afectadas por el presente convenio verá garantizada la aplicación de las mismas condiciones salariales para su categoría que el resto de trabajadores del centro educativo.

SEXTA.- 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 correspondan a la mujer.

SÉPTIMA.- Teniendo en cuenta el alto grado de feminización laboral en el sector de la Educación Infantil, las organizaciones negociadoras del presente Convenio Colectivo desean dejar constancia de la incorporación al mismo, de las cuestiones establecidas en la



Ley 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género, que puedan afectarle.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- Las organizaciones firmantes se comprometen a constituir una Comisión de trabajo, con el fin de estudiar la problemática derivada de la aplicación de la reforma legislativa en el sector privado de educación infantil y su implicación en el ámbito funcional y demás condiciones laborales del presente texto, una vez finalizado el calendario de implantación de ésta.

SEGUNDA.- El presente Convenio queda abierto a la adhesión de aquellas organizaciones legitimadas del sector, a tenor del art. 87 del Texto refundido del E.T.

TERCERA.- La Comisión Paritaria del presente Convenio estudiará las situaciones análogas, que se le planteen, en la aplicación de lo establecido en el Anexo III.

CUARTA.- Las organizaciones negociadoras del presente convenio se comprometen a estudiar los resultados de la implantación de otras fórmulas de financiación por parte de las Administraciones Públicas, alternativas a las establecidas en el Anexo III, que garanticen la viabilidad de los centros de educación Infantil y preescolar de 0-6 años; y analizarán sus consecuencias en las condiciones retributivas de los trabajadores de dichos centros.

QUINTA.- La aplicación del artículo 43 quedará en suspenso hasta tanto se produzcan los cambios normativos, que puedan derivarse de las recientes sentencias del Tribunal Supremo, posibilitando el establecimiento de edades de jubilación en la negociación colectiva. Dicho artículo queda expuesto al control de legalidad de la Autoridad Laboral según el artículo 90.5 del Estatuto de los Trabajadores.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Las condiciones pactadas en este Convenio forman un todo indivisible.

SEGUNDA.- Los trabajadores que a la entrada en vigor del presente Convenio, viniesen disfrutando de más vacaciones o condiciones de trabajo más beneficiosas en jornada, retribuciones, etc., se les respetará como derecho "ad Personam", mientras mantengan su actual relación laboral.

TERCERA.- La dirección del centro informará a los representantes de los trabajadores y si no los hubiere, a los propios trabajadores, de las modificaciones en las condiciones de trabajo.



ANEXO 1

Definición de categorías profesionales

GRUPO I

Director Gerente: Es el encargado por el titular de dirigir las actividades del Centro.
Subdirector: Es el encargado que auxilia al Director y, en caso necesario, sustituye al Director en sus funciones.

Director Pedagógico: Es la persona que en posesión de la titulación requerida, es encargado por el titular de dirigir las actividades pedagógicas del Centro y supervisar las actividades desarrolladas.

Otros profesionales englobados en el grupo: Son las personas que en posesión de los títulos oportunos realizan en el Centro las funciones profesionales derivadas de su titulación.

GRUPO II

Maestro: Es la persona que, reuniendo la titulación requerida y con la especialización —o acreditación- correspondiente, elabora y ejecuta la programación de aula; ejerce la actividad educativa integral en su unidad, desarrollando las programaciones curriculares, incluyendo las actividades relacionadas con la salud, higiene y alimentación.

Educador Infantil: Es quien, poseyendo la titulación académica mínima requerida por la legislación vigente, diseña y desempeña su función educativa en la formación integral de los niños, y cuida del orden, seguridad, entretenimiento, alimentación y aseo personal de los mismos.

Técnico superior en Educación infantil: Es la persona que, con la titulación mínima de Técnico Superior en Educación Infantil, elabora y ejecuta la programación de su aula; ejerce la actividad educativa integral en su unidad, desarrollando las programaciones curriculares, incluyendo las actividades relacionadas con la salud, higiene y alimentación.

GRUPO III

Técnico Especialista: Es el trabajador que reuniendo la titulación mínima de Técnico Especialista en Jardín de Infancia, está al cuidado del orden, desarrollo, seguridad, entretenimiento, alimentación y aseo personal de los niños.

Asistente Infantil: Es quien está al cuidado del orden, seguridad, entretenimiento, alimentación, aseo y atención personal de los niños.



GRUPO IV

Personal de cocina.- Es la persona encargada de la confección de menús, compra, preparación de los alimentos, responsabilizándose de su buen estado y preparación, así como de la limpieza del local y utensilios de cocina.

La persona que ocupe esta categoría deberá estar en posesión del carnet de manipulador de alimentos.

Personal de limpieza.- Es quien atiende la función de la limpieza de las dependencias encomendadas, bajo la dirección de empresas o persona designada por la misma.

Personal de mantenimiento.- Es quien teniendo la suficiente práctica se dedica al cuidado, preparación y conservación integral de los edificios y jardines.

Personal de servicios generales: Son las personas a las que se le encomiendan funciones u oficios especiales o mixtos entre las anteriores categorías de este grupo.

Auxiliar: Es aquella persona que sin una cualificación específica ejerce las labores que se le encomiendan.

Administrativos: Son las personas que realizan funciones de administración, burocráticas, atienden los teléfonos, recepción y demás servicios de la misma índole.

ANEXO II

TABLAS SALARIALES Año 2004

	AÑO 2004	
	Salario	Trienio
GRUPO I		
Director Gerente	1135,26	24,64
Subdirector	1.135,26	24,64
Director Pedagógico	1.135,26	24,64
Pedagogo	1.112,49	24,64
Psicólogo	1.112,49	24,64
Médico	1112,49	24,64
Asistente Social	1.112,49	24,64
Otros	1.112,49	24,64
GRUPO II		
Maestro	1.120,72	25,10
Educador Infantil	669,77	18,63
Técnico superior en E. Infantil	669,77	18,63
GRUPO III		
Técnico Especialista	639,28	18,63
Asistente Infantil	606,79	16,29
GRUPO IV		
Personal de cocina	573,65	13,96
Personal de limpieza	573,65	13,96
Personal de mantenimiento	573,65	13,96
Personal de Servicios Generales	573,65	13,96
Auxiliar	551.60	13,96
Administrativo	595.57	13,96
OTROS		
Contratado para la formación	S.M.I.	

TABLAS SALARIALES Año 2005

	AÑO 2005	
	Salario	Trienio
GRUPO I		
Director Gerente	1.157,97	24,64
Subdirector	1.157,97	24,64
Director Pedagógico	1157,97	24,64
Pedagogo	1.134,74	24,64
Psicólogo	1.134,74	24,64
Médico	1134,74	24,64
Asistente Social	1.134,74	24,64
Otros	1.134,74	24,64
GRUPO II		
Maestro	1.143,13	25,10
Educador Infantil	683,16	18,63
Técnico superior en E. Infantil	683,16	18,63
GRUPO III		
Técnico Especialista	652,07	18,63
Asistente Infantil	618,93	16,29
GRUPO IV		
Personal de cocina	585,12	13,96
Personal de limpieza	585,12	13,96
Personal de mantenimiento	585,12	13,96
Personal de Servicios Generales	585,12	13,96
Auxiliar	562,64	13,96
Administrativo	60748	13,96
OTROS		
Contratado para la formación	S.MI	

Con el fin de hacer efectivos los incrementos establecidos en este Anexo II, las empresas dispondrán de dos meses, a partir de la fecha de publicación del convenio en el BOE.

ANEXO III

“TABLAS SALARIALES PARA LOS AÑOS 2004 y 2005 PARA CENTROS CONCERTADOS NO INTEGRADOS DE EDUCACIÓN INFANTIL”.

1.- El presente Anexo será de aplicación únicamente para el personal que ostente la categoría profesional de Maestro en las unidades concertadas de Educación Infantil (2º ciclo), quedando condicionada suspensivamente su eficacia a que la Administración educativa competente lo asuma y proceda al abono efectivo de las cantidades reconocidas en el mismo.

2- Tablas Salariales para el año 2004 (salario base en 14 pagas/año)

UNIDADES CONCERTADAS DE EDUCACIÓN INFANTIL (2º CICLO).		
Categoría	Salario	Trienio
MAESTRO	1353,03€	32,37€



Tablas Salariales para el año 2005 (salario base en 14 pagas/año)

UNIDADES CONCERTADAS DE EDUCACIÓN INFANTIL (2º CICLO).		
Categoría	Salario	Trienio
MAESTRO	1380,09€	33,02€

3.- En las unidades concertadas de Educación Infantil (de 2º ciclo), la Administración educativa competente es la única responsable del abono de los salarios obrantes al presente anexo III, con sus correspondientes cargas sociales, siendo asimismo responsable de cuantas obligaciones le correspondan y quedando condicionada su eficacia y su abono en todo caso a que se hagan cargo de ellas.

4.- En los supuestos de pérdida de concierto en las unidades sostenidas con esta financiación, los maestros de las unidades afectadas dejarán de recibir su retribución conforme al presente Anexo III, pasando, en todo caso, a abonarse a este personal exclusivamente, las tablas salariales generales recogidas en el Anexo II del presente Convenio Colectivo, sin que puedan mantener, por ninguna causa, las retribuciones contenidas en este Anexo III.

5.- En el momento en que un trabajador deje de impartir su actividad en las unidades concertadas, dejará de recibir su retribución conforme al presente Anexo III, quedando fijados sus salarios conforme al Anexo II y sin que pueda mantenerse por ninguna causa en tal caso las retribuciones del presente Anexo III.

6.- Los Acuerdos que las organizaciones patronales y sindicales negociadoras del presente Convenio puedan pactar, o que existan, con las Administraciones Educativas y que contengan, a su cargo exclusivo, complementos retributivos que afecten al personal que ostente la categoría de Maestro en Educación Infantil (segundo ciclo) serán de aplicación al personal incluido en el presente Anexo.

Los mencionados acuerdos serán enviados a la Comisión Paritaria del Convenio para su conocimiento y control.



18 ANEXO 18: EVALUACIÓN 360°

18.1 ¿PARA QUÉ SIRVE?

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal
- Medir las Competencias
- Diseñar Programas de Desarrollo

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los **objetivos** de realizar una evaluación de 360° son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. La Evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo **no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias.**



La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

18.2 ¿CÓMO SE ELABORA?

A. Preparación

Es muy importante que este proceso se de a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

B. Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización (ver apartado 3. "Formato") Si se desea en el Internet existen varias empresas y despachos de consultoría dedicados al tema en donde se pueden comprar dichos formatos y se tiene, en un momento dado, la facilidad de comparar el desempeño en algunos factores con otras organizaciones similares.

- Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.
- El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:
 - Enfoque al Usuario
 - Trabajo en Equipo
 - Iniciativa
 - Desempeño
 - Eficiencia
 - Rapidez/ Velocidad



- Valor Agregado
- Confianza y Honestidad
- Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico.

- Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.
- Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

C. Conduciendo las Evaluaciones

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.

Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360°.

D. "Evaluación 360°"

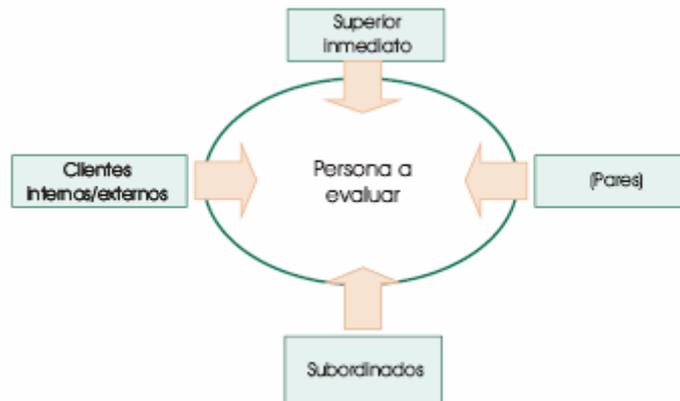


Tabla 7. Orígenes de la información a la hora de evaluar a un empleado en particular

18.3 FORMATO

“Hoja de Trabajo 360° (factores de éxito)”

i. identificar los factores que se consideran requeridos para que los miembros de una organización trabajen de manera exitosa	
Factor de Éxito No. 1	Trabajo en Equipo
Factor de Éxito No. 2	Confianza y Honestidad
Factor de Éxito No. 3	Puntualidad, Compromiso y Responsabilidad
Factor de Éxito No. 4	Enfoque al Usuario
ETC...	
ii. Para cada Factor de Éxito se deberán generar 5 descripciones de comportamiento que ejemplifiquen el factor de éxito seleccionado. Será importante ser objetivo y emplear comportamientos que sean observables (ej. "Termina todas las tareas asignadas en tiempo y forma")	
Factor de Éxito (Ver numeral 4 "Ejemplo")	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Factor de Éxito 2.-XXXXXXXXXXXXXXXXXX	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
<ul style="list-style-type: none"> • Mismo procedimiento para los demás factores 	

Tabla 8. Hoja trabajo (factores de éxito). Orientativa a la hora de realizar la evaluación

18.4 EJEMPLO

A continuación se presenta un ejemplo de formato y descripciones específicas del comportamiento esperado sobre el Factor 1 “Trabajo en Equipo”.



TRABAJO EN EQUIPO Las personas que tienen este valor: usan el poder de los equipos para resolver problemas de todo tipo, creen firmemente en que los resultados más creativos y exitosos se logran a través de la participación y el involucramiento.	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES	OCASIONALMENTE	CASI NUNCA
Crecimiento y ambiciones compartidas	5	4	3	2	1
Comparte éxitos y fracasos.	5	4	3	2	1
Escucha con atención y respeto.	5	4	3	2	1
Planean y ejecutan juntos	5	4	3	2	1

Tabla 9. Ejemplo sobre el factor "Trabajo en equipo"

<http://dgplades.salud.gob.mx/htdocs/hg/EVALUACION%20DE%20360%201.pdf>



19 ANEXO 19: CUESTIONARIO A EMPRESAS

19.1 FORMATO DE CUESTIONARIO PARA EMPRESAS.

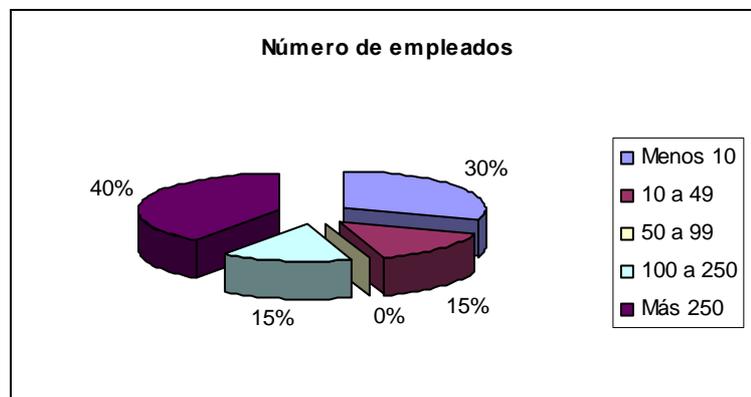
1. Número de empleados que tiene su empresa.
 - a. Menos de 10
 - b. 10-49
 - c. 50-99
 - d. 100-250
 - e. Mas de 250
2. De entre los empleados, ¿qué porcentaje de mujeres tiene?
 - a. Menos del 10%
 - b. 10%-30%
 - c. 30%-60%
 - d. Mas del 60%
3. ¿Tienen alguna política de incentivos a los empleados? ¿de que tipo? (sociales, económicos...)
 - a. Si
 - b. No
4. ¿Tiene políticas de empresa dirigidas a facilitar la conciliación entre la vida familiar y laboral?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Permiten que los trabajadores elijan horario de trabajo?
 - a. Si
 - b. No
6. ¿Dan ayudas a sus empleados para guarderías (bonos...etc)?
 - a. Si
 - b. No
7. En caso afirmativo, ¿de qué cantidad son?
8. En caso negativo, ¿se plantearía la posibilidad de darlas como método de motivación y fidelización de los empleados?
 - a. Si
 - b. No
9. ¿Permite que las mujeres que trabajan en su empresa dispongan de permisos de maternidad más largos de los legalmente establecidos?
 - a. Si
 - b. No

10. Valore de 0 a 10 el hecho de que haya guarderías en las cercanías de su empresa con horarios compatibles con los de sus trabajadores.
11. ¿Estaría interesado en instalar una guardería en las instalaciones de su empresa para los hijos de sus empleados?
- Si
 - No
12. En caso afirmativo, ¿estaría interesado en externalizar la gestión de la misma?
- Si
 - No

19.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS.

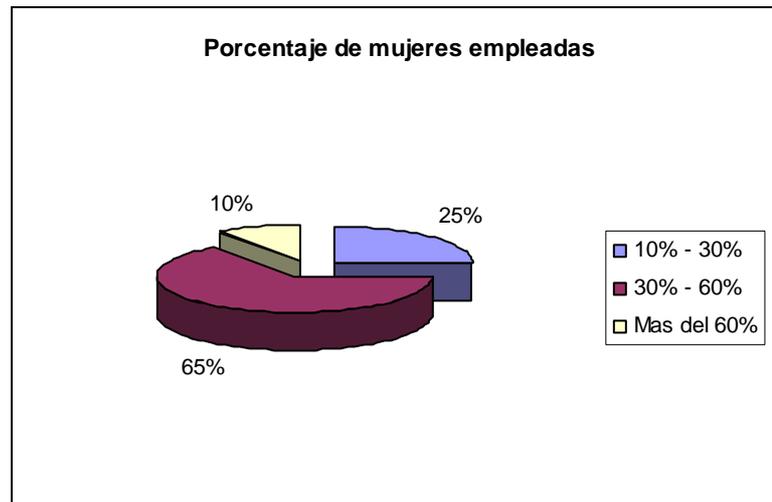
Para analizar la posible aceptación de un servicio de externalización de centros infantiles para empresas, se pasó una sencilla encuesta compuesta de 12 preguntas² a una muestra de empresas objetivo.

De estas empresas, la composición por número de empleados era la siguiente:



Y en estas empresas el porcentaje de mujeres es:

² Esta encuesta se puede ver en el epígrafe 19.1 de este anexo.



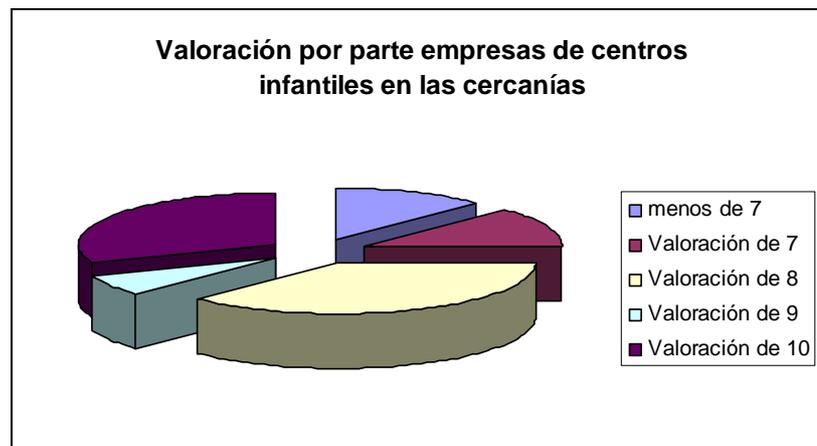
De todas las empresas encuestadas, el 100% afirman disponer de alguna política de incentivos para los empleados, tanto sociales como económicos. Estas van desde subvenciones para la comida a planes de pensiones pasando por descuentos en las pólizas de seguro, subvenciones... etc.

Dentro de estas políticas de incentivos, al 65 % de las empresas afirman tener políticas dirigidas a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral. Por ejemplo, el 55 % de todas las empresas permiten cierta flexibilidad en los horarios; el 35 % de todas las empresas dan alguna ayuda a los empleados para guarderías (que adoptan distintas formas: bonos que se descuentan del salario, dinero en metálico que se da por año o por hora de trabajo... etc); el 60% permite que las empleadas dispongan de permisos de maternidad mas largos de los legalmente establecidos³, aunque en algunos casos este permiso es no remunerado.

De las empresas que contestaron que no facilitaban ayudas económicas a los empleados, el 35 % se plantea el hacerlo próximamente como una política mas de incentivo y fidelización de los trabajadores.

En cuanto a cómo valoran las empresas el hecho de que haya centros infantiles en sus inmediaciones, el 85 % lo valoró con notas de 7 a 10 (siendo 10 el máximo):

³ Que es de 16 semanas para parto normal y 18 para parto múltiple.



Y por último se les preguntaba sobre si estarían interesadas en instalar un centro infantil para los hijos de sus empleados dentro de sus instalaciones, y en caso afirmativo, si querrían externalizar el servicio. Entendemos que para empresas de menos de 10 empleados esta pregunta no aplica, debido al coste desproporcionado que supone. Del resto de empresas, el 25 % respondieron afirmativamente a la primera pregunta y todas ellas estarían interesadas en externalizar la gestión del servicio.



MAGIC WORLD S.L.

RESUMEN EJECUTIVO

Tutor: Julio Gómez Medina

Mónica García López

Leonor Jarava Jarava

Juan Ramón Matas Sebastián

Lorenzo Viñas Hevia

JUNIO 2006



INTRODUCCIÓN

Hoy día nos encontramos con una situación que cada vez es más preocupante: día a día miles de parejas tienen problemas para conciliar su vida familiar y laboral, en especial en lo concerniente a sus hijos.

Estas dificultades vienen dadas por distintos factores:

- El alto coste de las hipotecas, lo que obliga a ambos miembros de la pareja a trabajar fuera de casa.
- Las distancias entre centros de trabajo y hogares son grandes, sobre todo en ciudades como Madrid o Barcelona donde, además, las empresas sitúan las oficinas en polígonos industriales en la periferia.
- Los horarios son más flexibles, y esto quiere decir ya no está tan claro cuando acaba y cuando empieza la jornada laboral.
- Han cambiado los modelos familiares – la incorporación de la mujer al mundo laboral es ya una realidad -, y los que tradicionalmente se hacían cargo de los niños – madres y/o abuelos – ya no pueden cuidarlos.

Es por estas y por muchas otras razones por lo que cada día parejas de jóvenes – y no tan jóvenes – profesionales se ven ante la situación de no saber dónde o con quién dejar a sus hijos durante la jornada laboral.

Vista la situación, surge la pregunta **¿hay alguna forma en la que los padres no tengan que renunciar a sus trabajos, a sus carreras, y a la vez puedan dejar a sus hijos durante la jornada laboral con la tranquilidad de saber que van a estar bien atendidos?**

La respuesta es sí. Y la respuesta se materializa en un centro de educación infantil que haga algo más que cuidar a los niños de nueve a cinco. La respuesta está en un centro de educación infantil que reúna una serie de condiciones que lo hagan único: que esté cerca de los lugares de trabajo, que tenga un precio asumible por la pareja sin por ello renunciar a la calidad y la innovación, que tenga horarios amplios y flexibles que se ajusten a los de los progenitores, que ofrezca facilidades a los padres a la hora de poder ver en todo momento cómo están sus hijos o qué están haciendo, que ofrezca una amplia gama de servicios y contenidos...

ANÁLISIS DEL SECTOR

Luego hay solución para el problema. Pero la cuestión ahora es, ¿la solución es teórica, o ya existe en el mercado?

Actualmente en el sector de los centros infantiles podemos encontrar establecimientos de **oferta pública** – que tienen la ventaja de un precio mas ajustado pero el inconveniente principal de límite de plazas y horarios – y la **oferta privada**, dentro de la cual hay gran variedad de centros. Encontramos los **centros “de vecindad”** – aquellos situados en barrios esencialmente residenciales



y que por tanto no cumplen el requisito de la cercanía al puesto de trabajo – y los **centros “de conciliación”**.

Estos últimos son los más interesantes, ya que se suelen situar en zonas más o menos cercanas a empresas, tienen horarios más amplios y ofrecen una serie de servicios como Web cam, comedor, natación... etc. Y son éstos precisamente los que van a dar respuesta a la pregunta que nos venimos haciendo sobre si es posible ayudar a conciliar la vida familiar y laboral.

Dentro de la Comunidad de Madrid hay sólo cincuenta y siete centros de educación infantil privados, y de éstos, pocos, pueden considerarse de conciliación (menos de un 20% de ellas se podrían considerar de conciliación), ya que muchos se sitúan en la zona centro y en barrios eminentemente residenciales o de oficinas y comercios pequeños, dejando sin servicio las zonas empresariales de las afueras – polígonos empresariales como el de Alcobendas o La Moraleja por poner un ejemplo-.

Por lo tanto **hay una oportunidad real de negocio** y es claramente la de situar centros de educación infantil de los que hemos llamado “de conciliación” precisamente en aquellas zonas donde más necesarios son: en las cercanías de las grandes empresas.

Nosotros queremos cubrir esa necesidad concreta con **centros de educación infantil innovadores y que presten un servicio de calidad y seguridad en el cuidado de los niños a la vez que faciliten el contacto permanente de los padres con sus hijos**.

NUESTRA ELECCIÓN

Nuestro proyecto se materializa en dos tipos de centros.

- Por un lado centros situados en polígonos y zonas empresariales, dirigidos a padres trabajadores de clase media-alta.
 - Tenemos planeado que nuestro primer centro sea de este tipo, de esta manera ganamos “know – how” y conseguimos consolidar nuestro nombre dentro del sector.
- Por otro lado, ofreciendo un servicio de gestión de centros de educación infantil “on-site”; es decir, dentro de las propias empresas. Este último va dirigido a empresas que deseen ofrecer mayores beneficios sociales a los empleados.
 - En el cuarto año desde la apertura de nuestro primer centro, abriremos nuestro primer centro en empresas. Ya contaremos con un nombre consolidado y con ello las grandes empresas confiarán en nosotros para este servicio.

Con esta filosofía de negocio nos pretendemos consolidar en el sector como una alternativa a las opciones ya existentes para la formación de los niños durante las primeras etapas de la vida. Para ello queremos ofrecer servicios adicionales como enfermería interna, servicio de Web cam, mensajería a móviles para notificar a los padres cualquier eventualidad, comedor, natación, granja, un programa educativo acorde con las necesidades de los niños, clases de inglés... etc.



Tras analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de nuestro modelo de negocio, llegamos a la conclusión de que nuestro servicio de enfermería es el punto fundamental de nuestra estrategia de diferenciación y que además nos encontramos en un momento óptimo para emprender este tipo de negocio debido a la coyuntura social (aumento de la natalidad, concienciación de los gobiernos para ayudar a la conciliación familiar-laboral así como también en las empresas, que incrementan sus ayudas sociales para las guarderías de los hijos de sus empleados).

Para poder aprovechar nuestras ventajas al máximo hemos de llevar a cabo una potente política de relaciones públicas y de comunicación y así hacer llegar nuestra idea a los clientes potenciales, tanto particulares como empresas.

Nuestros centros se dedicarán exclusivamente a desarrollar la docencia del primer ciclo de educación infantil (0-3 años), teniendo un servicio de asesoramiento y gestión de los trámites para la matriculación en la siguiente etapa educativa del niño.

Tras analizar la **situación del sector**, decidimos establecer nuestro primer centro en el polígono empresarial de **Alcobendas**, en un local de 719 metros cuadrados dividido en dos plantas. En la planta baja se sitúan las aulas y la zona de espera para padres, mientras que en la de arriba están las zonas de oficinas y del personal, además de la enfermería. En cuanto al número de aulas, este primer centro constará de un aula para 0-1 años, 2 aulas para 1-2 años y otras 2 para 2-3 años.

INFRAESTRUCTURAS

El primer paso es **acondicionar el centro** – que nos llevará unas diecisiete semanas aproximadamente – para adaptarlo a nuestras necesidades: cinco aulas que darán cabida a 148 niños, cinco baños, cocina, sala de usos comunes, enfermería, despacho de la directora del centro, sala de profesores...etc.

Estas **aulas** están diseñadas de manera distinta en función de las edades de los niños que las van a ocupar. Así, por ejemplo, las aulas para los niños de 0 a 1 año cuentan con cunas, hamaquitas, suelo acolchado cubierto con mantitas de colores brillantes...etc. Las de niños de uno a dos años están estructuradas por rincones temáticos y las de dos a tres años ya no cuentan con cunas sino con hamaquitas para que se acostumbren a dormir la siesta “como los mayores”.

Todas las aulas cuentan con **zona de aseo** adaptada al tamaño de los niños – las de niños de uno a dos y de dos a tres años tienen sus baños adaptados a su altura para que empiecen a adquirir hábitos de higiene y limpieza – y una zona de juegos.

Además el centro cuenta con una **sala de usos comunes** y otra de “**recreo**”, dividida esta también en zonas por edades y donde se encuentra la granja. Esta consiste en una zona separada, decorada con motivos vegetales y animales y donde los niños mayores aprenderán a plantar flores y hortalizas y verán su evolución a lo largo del año.

En el piso superior se encuentra la **enfermería**, atendida en todo momento por una enfermera profesional. Allí estarán los niños que tengan algunas décimas de fiebre, catarro... etc. y que por



tanto no es recomendable que estén con los demás - para evitar contagios -. Un médico visita nuestro centro 1 hora al día para pasar revisión a los niños, resolver dudas de los padres... etc.

En la figura 2.2 se puede ver el volumen de inversiones necesario para la puesta en marcha del primer centro.

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

Paralelamente al acondicionamiento del centro hemos diseñado el **menú de servicios** que vamos a ofrecer en ambos tipos de centros y que ya hemos mencionado anteriormente:

- Programa educativo de calidad e innovador.
- Enfermería.
- Visitas de un médico diariamente.
- Web cam.
- Comedor.
- Mensajes a móviles.
- Granja.
- Servicio de seguridad por RFID.
- Natación.
- Inglés.

Algunos de estos servicios – como el de seguridad por RFID – están incluidos en el precio, ya que consideramos que son esenciales para garantizar un servicio de calidad y seguro. Otros, en cambio, supondrán un coste adicional para los padres que deseen contratarlos, habiendo descuentos por pagar todo al inicio del curso.

PROVEEDORES

Tanto para el acondicionamiento del centro como para los servicios que prestamos contamos con **proveedores** de renombre – por ejemplo, Ikea o Dolmen para los muebles y el material de las aulas - , que cuentan con gran experiencia en su campo – como por ejemplo Guarderíasonline.com para el servicio de Web cam – y siempre atendiendo a poder asegurar la mayor calidad en los materiales y en los servicios.

FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO

Además hemos establecido una serie de principios en los que se basa la **filosofía educativa del centro**. Estos principios dan lugar a unos objetivos que queremos cubrir y que se plasman en el proyecto curricular del centro.

Los **objetivos educativos** van dirigidos a facilitar la integración del niño en la escuela potenciando hábitos de autonomía y que desarrollen las capacidades relativas a las tres áreas de desarrollo: autonomía personal e identidad, medio físico y social y de comunicación y representación.



Algunos de estos objetivos son: el conseguir que los niños expresen sus necesidades básicas, que se relacionen con sus iguales y con los adultos intercambiando emociones y sentimientos, que puedan coordinar sus acciones con las de los otros, que se comuniquen usando el lenguaje oral y corporal... etc.

Todos estos objetivos los recogemos fielmente en los **horarios** del día a día. Los niños realizan actividades como pintura, música, títeres, inglés – uno de los servicios que ofrecemos para los niños de dos a tres años -, siluetas... etc. Todo orientado a un correcto desarrollo del niño, sus aptitudes, su inteligencia... etc.

Además se realizan **evaluaciones** periódicas tanto por los educadores que están con los niños diariamente, como por la psicóloga y la psicopedagoga. Los padres son informados de los resultados de estas evaluaciones y se les aconseja sobre cómo estimular a los niños en casa para que la educación no termine cuando los niños abandonan el centro.

El centro se organiza de acuerdo con un **planning** cuidadosamente diseñado que abarca todo el curso escolar y en el que se especifican todas y cada una de las acciones que lleva a cabo el personal tanto docente como no docente. Esto incluye las reuniones de evaluación con los padres, las charlas con la psicopedagoga y con la psicóloga, las fiestas que se celebran en el centro siempre con espíritu docente – Navidad, día de la paz... etc. - .

Para cumplir con el compromiso de flexibilidad hemos diseñado tres **horarios** distintos de **entrada y salida** de los niños, con la posibilidad de que los padres puedan dejarlos más horas de las establecidas siempre que lo necesiten.

PERSONAL CON EL QUE CONTAMOS

Para llevar a cabo nuestro proyecto contamos con un gran **equipo de profesionales**. Está integrado, en la parte **docente**, por quince educadoras - aquellas que acompañan a los niños en las aulas diariamente -, por la directora del centro –se encarga de coordinar a todo el personal, tratar con los padres... - la psicóloga y la psicopedagoga – diseñan el plan educativo, evalúan a los niños, asesoran a los padres... -.

Por otra parte contamos con **personal no docente**. Las operarias de limpieza y la cocinera, que se encargan de que el centro cumpla con las expectativas más exigentes en cuanto a limpieza y acondicionamiento. Y el médico y la enfermera, que cuidan de la salud de los niños a la vez que asesoran a los padres en temas de higiene, salud, vacunas, alimentación... etc.

Todo el personal tiene un planning de **reuniones semanales** por áreas – docente, no docente, sanitaria – en las que se discuten los pormenores de la semana, las actividades y reuniones programadas, las sugerencias de los padres y todo aquello que haga que nuestro centro cada día sea más eficiente en el cumplimiento de su labor.

No nos conformamos con cualquier profesional del sector, y es por ello que se ha diseñado un cuidado **programa de selección, contratación, formación, evaluación y remuneración del personal**. Primero se han establecido las competencias, formación y experiencia con las que tienen



que cumplir cada uno de los trabajadores. A partir de ello se lleva a cabo la selección y contratación. Una vez los trabajadores están integrados en el centro, se les diseñan planes de carrera y se les imparte la formación necesaria para que puedan cumplirlos; queremos que nuestros profesionales se identifiquen con nuestra filosofía, se sientan a gusto y crezcan con nosotros como empresa.

Se realizan evaluaciones periódicas de todo el personal, las llamadas "evaluación de 360º", en las que no solo los superiores evalúan a los subalternos, sino que estos también evalúan a sus superiores y a sus compañeros.

De esta manera lo que se pretende es que cada trabajador del centro – ya sea docente o no docente – sepa en todo momento qué se espera de él, cómo está realizando su trabajo y en caso de ser necesario, qué herramientas aplicar para mejorar su desempeño – incluyendo cursos de formación, seminarios... etc. -.

Los servicios que se van a subcontratar van a ser el servicio de comedor, natación, Webcam, asesoría fiscal y laboral.

MÁRKETING Y COMUNICACIÓN

Pero como sabemos que no basta tener una clara orientación al cliente – diseñando un servicio que se adapte a sus necesidades – y disponer de un servicio innovador y de calidad para tener éxito, hemos diseñado una **política de marketing y comunicación** que nos permita hacer llegar nuestro mensaje a los clientes potenciales, y en la que vamos a invertir un **6 % de las ventas** previstas para el primer año.

Estas acciones – que se comentan mas adelante – están dirigidas a posicionar a **Magic World** en las mentes de nuestros clientes potenciales como un centro de educación infantil que va a resolver sus problemas de conciliación de la vida familiar y laboral con un servicio de calidad, innovador y seguro.

Se resaltarán nuestra flexibilidad de precios y horarios, la confianza que pueden depositar en nosotros, la tecnología de la que nos ayudamos para dar nuestro servicio y la cercanía al puesto de trabajo – con lo que facilitamos la capacidad de reacción de los padres ante cualquier incidencia -.

Los mensajes publicitarios, las acciones de marketing y la manera de acercarnos a los clientes son distintos en función de si son particulares o empresas.

Si nos dirigimos a los **clientes particulares** el mensaje clave es que **Magic World** ofrece un servicio educativo de calidad e innovador con las ventajas de estar situado en las cercanías del puesto de trabajo y de contar con enfermería, con lo que realmente facilitamos la conciliación de la vida familiar y laboral.

Con este mensaje se pretende conseguir convencerles en la contratación de nuestro servicio y que una vez que traigan a los niños a **Magic World** se impliquen en la mejora del mismo para que cada día sigamos cumpliendo sus expectativas.



Si por el contrario nos dirigimos a **empresas**, el mensaje es aquel de que **Magic World** supone la mejor ayuda externa para ellos en la misión de colaborar en la conciliación de la vida familiar y laboral de sus empleados, a la vez que es una manera excelente de fidelizarlos.

En este caso queremos crear una imagen de marca fuerte que inspire seguridad y confianza y así conseguir que las empresas confíen en nosotros para gestionar los centros de educación infantil que se sitúen en sus instalaciones. Queremos que las empresas tomen conciencia de las ventajas que les reportará el ofrecer este tipo de servicio sus empleados en términos de satisfacción de los trabajadores, tranquilidad y ahorro en tiempo.

Para diseñar las campañas de publicidad y comunicación lo primero que se hizo fue diseñar el **logo** y elegir el **eslogan** de la empresa.



Figura 2.1. Logo y lema del negocio

Tanto la elección del logo - colores incluidos - como del eslogan no son producto de la casualidad. Queríamos aunar en una sola imagen el nombre **Magic World** - y por eso la bola del mundo azul - con el hecho de que sea un centro de educación infantil - y por ello el bebé -. En el eslogan se recoge nuestra misión - la de conciliar la vida familiar y laboral - y enlaza también con el nombre - a través de la palabra "mágicamente" - .

Los colores recogen el tono/código: "amable, flexible, que inspire confianza, transparente".

En cuanto al **plan de medios**, se basa sobre todo en el **marketing directo**. Inician con una campaña de **buzoneo** seis meses antes de abrir el primer centro. Los dípticos y las cuartillas publicitarias se repartirán tanto por las empresas de la zona, como en los pueblos de los alrededores y en hospitales y clínicas de maternidad.

También para darnos a conocer en el polígono industrial de Alcobendas - donde abrimos nuestro primer centro - haremos **jornadas de puertas abiertas** y una gran **fiesta de inauguración** - publicitada un mes antes - con animadores, payasos... etc.

Usaremos también **inserciones** publicitarias en **revistas y periódicos** tanto locales como dirigidos al público objetivo - "Ser padres", "Placet"... etc.-. Serán del tipo publi-reportaje, notas de prensa, anuncios... etc.

Además contamos con nuestra **página Web** - www.magicworld.com - en la que se recoge toda la información sobre el centro, localización, personal, servicios y precios. Contará un zona privada para los padres, con acceso mediante contraseña, desde la que se podrán utilizar los servicios de Webcam (guardando la máxima privacidad).

Siempre dentro de la Web, hemos contratado una campaña de publicidad que permitirá que nuestro centro salga en los primeros puestos de los buscadores de Internet.



Paralelamente queremos estar en **ferias y actos públicos** mediante stands o con la simple entrega de folletos publicitarios.

Y por último vamos a **patrocinar actividades deportivas** de **equipos locales de niños**. De esta manera conseguimos presencia en actos donde vamos a encontrar a parte de nuestro target – los padres -.

OCUPACIÓN, PRECIOS Y VENTAS ESPERADAS

Con todo esto queremos alcanzar una **ocupación del 75% el primer año en el primer centro que abramos y del 100% en el segundo año**.

El cuarto año abriremos nuestro primer centro en empresas, con una ocupación esperada del 75% el primer año y del 100% el segundo.

Estas ocupaciones, junto con los siguientes precios, nos darían unas **ventas de 423.687 € el primer año, de 564.916 € el segundo y el tercero, 824.989 € el cuarto año y 911.680 € el último**.

Nº DE HORAS	SERVICIO BÁSICO
4 HORAS/DÍA	210 €
8 HORAS/DÍA	340 €
10 HORAS/DÍA	390 €
Hora extra	4,50 €/ hora

Tabla 2.1. Precios guarderías propias.

Nº DE HORAS	TODOS LOS SERVICIOS
4 HORAS/DÍA	140 €
8 HORAS/DÍA	210 €
10 HORAS/DÍA	235 €
Hora extra	3 €/ hora

Tabla 2.2. Precios guarderías en empresas

TIPO DE SERVICIO	PRECIOS / MES	PRECIOS / AÑO
NATACION	60 €	630,30 €
SERVICIO SMS	5 €	53 €
SERVICIO WEB CAM	15 €	158 €
SERVICIO COMEDOR	57 €(0-1)	599 €(0-1)
	68 €(1-2)	715 €(1-2)
	76 €(2-3)	799 €(2-3)

Tabla 2.3. Precios servicios extras.

	2007 / 2008	2008 / 2009	2009 / 2010	2010/ 2011	2011/ 2012
Ventas totales previstas (€)	542.671	723.561	723.561	1.264.766	1.445.168
Ventas centros propios (€) (Ocupación)	542.671 (75%)	723.561 (100%)	723.561 (100%)	723.561 (100%)	723.561 (100%)
Ventas centros en empresas (€) (Ocupación)	0	0	0	541.205 (75%)	721.607 (100%)

Tabla 2.4. Ventas netas, desglosadas en centros propios y en empresas.

INVERSIONES, FINANCIACIÓN Y RESULTADOS

Tenemos que realizar una serie de **inversiones** para poder alcanzar estas ventas, y estas inversiones son las siguientes:

INVERSIONES

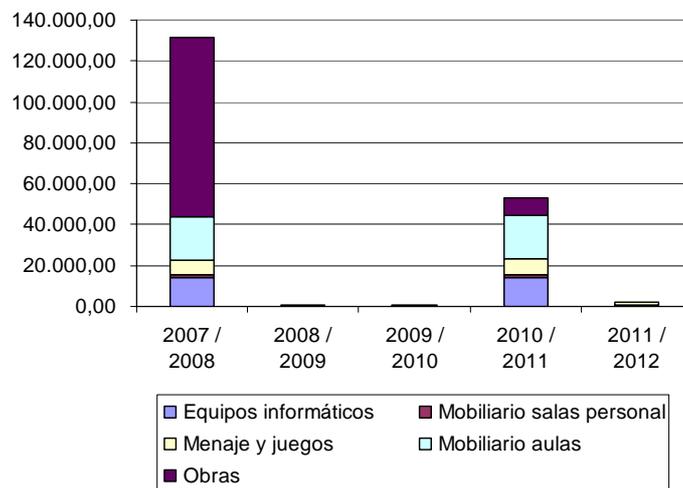


Figura 2.2. Inversiones durante los primeros cinco años. Elaboración propia.

Y **nos financiamos** con fondos propios y ajenos de la siguiente manera:

	FINANCIACIÓN AJENA		FINANCIACIÓN PROPIA
	Préstamo corto plazo	Préstamo largo plazo	
Año 2007/2008	43.558 €	70.000 €	10.096 €
Año 2008/2009	10.972 €	35.000 €	65.183 €
Año 2009/2010	0 €	0 €	124.835 €
Año 2010/2011	0 €	0 €	196.290 €
Año 2011/2012	0 €	0 €	356.158 €

Tabla 2.5. Estructura de la financiación

Tenemos una **estructura de costes y beneficios sobre ventas y de punto muerto** que se refleja en la siguiente tabla:

	2007-08		2008-09		2009-10		2010-11		2011-12	
	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%	Total	%
VENTAS	542.670,70	100,00%	723.560,93	100,00%	723.560,93	100,00%	1.264.766,43	100,00%	1.445.168,26	100,00%
COSTES FIJOS	549.563,09	101,30%	545.945,29	75,50%	542.327,48	75,00%	938.733,18	74,20%	944.145,24	65,30%
COSTES VARIABLES	83.321,34	15,40%	106.998,84	14,80%	106.998,84	14,80%	180.281,34	14,30%	203.958,84	14,10%
AMORTIZACIONES	14.106,91	2,60%	13.476,30	1,90%	13.476,30	1,90%	20.289,41	1,60%	19.028,18	1,30%
EBITDA	-90.213,74	16,60%	70.616,80	9,80%	74.234,61	10,30%	145.751,90	11,50%	297.064,18	20,60%
BENEFICIO NETO	-109.904,11	20,30%	55.087,21	7,60%	59.651,64	8,20%	89.318,64	7,10%	199.835,88	13,80%
PUNTO MUERTO PROPIAS	649.248,29	119,64%	640.689,21	88,55%	636.443,57	87,96%	632.197,93	49,99%	632.197,93	43,75%
PUNTO MUERTO EMPRESAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	462.672,11	36,58%	468.368,72	32,41%

Tabla 2.6. Costes y beneficios sobre ventas (totales) y punto muerto de centros propios y en empresas.

Donde los valores en rojo reflejan que el primer año tanto el EBITDA como el Beneficio Neto son negativos.

Los valores en naranja reflejan que el primer año los costes fijos superan a las ventas.

Con estas inversiones, precios, ocupación, ventas... etc. tenemos unos **resultados** que podemos resumir en la siguiente tabla:

	2007-08	2008-09	2009-10	2010-11	2011-12
Fondo de maniobra	-37.557,62	-4.971,54	32.178,97	71.185,43	248.127,45
Margen	-20,25%	7,61%	8,53%	10,09%	19,75%
Rotación	4,39	6,51	5,80	6,44	4,06
Ingresos/empleado	25.841,46	34.455,28	34.455,28	30.847,96	35.248,01
ROA	-88,9%	49,6%	49,4%	65,0%	80,2%
ROE	-1088,6%	84,5%	47,8%	45,5%	56,1%

Tabla 2.7. Principales ratios financieros del escenario realista.

ESCUENARIOS Y ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Hemos analizado otros **dos escenarios, uno pesimista** - en el que la ocupación en todos nuestros servicios es menor, los alumnos solicitan menos horas extras, tenemos mas gastos en marketing,... - y **otro optimista** - en el que en cambio las cifras de ocupación, precios y horas extra son mayores, los gastos de marketing son menores,...-

Con estos escenarios, hemos **analizado la sensibilidad de la TIR** ante variaciones en las distintas variables. Hemos encontrado que las que mayor influencia tienen son la ocupación de los centros y los precios de los centros propios. En cuanto a la variación de ocupación de los servicios adicionales, la que más afecta es la ocupación del servicio de comedor, teniendo consecuencias a la hora de plantear los consejos a los padres a cerca de la conveniencia de los servicios adicionales.

		Variable	TIR	Diferencia
Ocupación Centros	Realista	75%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	90%	52,54%	56,41%
	Sensibilidad pesimista	60%	-3,88%	
Servicio Comedor (ocupación 2-3)	Realista	90%	21,27%	
	Sensibilidad optimista	95%	25,38%	26,93%
	Sensibilidad pesimista	45%	-1,54%	
Precio Centros Propios (€/mes)	Realista	347	21,27%	
	Sensibilidad optimista	367	37,78%	40,76%
	Sensibilidad pesimista	317	-2,98%	

Tabla 2.8. Resumen de las variables críticas del análisis de sensibilidad.



PLAN DE CONTINGENCIA

Además tenemos previsto un **plan de contingencia** en el que se estudia la adaptación de nuestra oferta a posibles demandas distintas de la estudiada en el proyecto.

Este plan contempla dos alternativas de estructura distintas: la “8-13-20” y la “8-26-40”, donde en ambas implican una reducción de capacidad y por tanto de todos los costes e ingresos.

La conclusión del plan es que la estructura mínima rentable es la llamada “8-26-40” – es decir, un aula de 0 a 1 año con 8 alumnos, un aula de 1 a 2 años con 26 alumnos y un aula de 2 a 3 años con 40 alumnos -.

CONCLUSIONES

Con todo esto, ¿qué queremos decir?

- Que se puede lograr la conciliación de la vida familiar y laboral con nuestros centros.
- Que se puede hacer sin renunciar a la calidad y la innovación.
- Que además es rentable.