



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales ICADE

# **AIM: ACADEMIA DE INTELIGENCIA MÚLTIPLE**

Clave: 20160014

**RESUMEN:**

El presente Trabajo de Fin de Grado aborda uno de los problemas que afectan a nuestra sociedad actual: el fracaso escolar. A lo largo de las siguientes páginas, se ha llevado a cabo un análisis en profundidad de dicha problemática, detallando tanto las causas y consecuencias, como cada uno de los elementos que componen la solución propuesta (propuesta de valor, público objetivo, análisis de competidores, alianzas, plan de marketing, plan financiero, etc.).

Durante las siguientes líneas, se trata de concienciar al lector de la existencia de varias inteligencias (y no solo una), algunas de las cuales no se ven reflejadas en el expediente académico, quedando relegadas a un segundo plano. Por ello, nace AIM, una academia del siglo XXI, que apuesta por el potencial de aquellos jóvenes que se encuentran con dificultades para seguir las vías convencionales.

La educación se constituye como uno de los factores determinantes para el futuro crecimiento, tanto personal como laboral de las personas, por lo que este trabajo trata de proponer un método educativo exitoso e innovador, diferente al sistema educativo tradicional.

AIM es una academia que explora las razones por las cuales un estudiante ha incurrido en el fracaso escolar y, mediante una enseñanza personalizada y fundamentada en la teoría de las inteligencias múltiples, reconduce el camino del alumno hacia la dirección que más se ajuste a su personalidad.

Palabras clave: fracaso escolar, enseñanza personalizada, academia, inteligencia, inteligencias múltiples.

**ABSTRACT**

This Final Degree Project addresses one of the problems affecting our society today: school failure. Throughout the following pages, an in-depth analysis of this problem has been carried out, detailing both the causes and consequences, as well as each of the elements that make up the proposed solution (value proposition, target audience, competitor analysis, alliances, marketing plan, financial plan, etc.).

In the following lines, the aim is to make the reader aware of the existence of several intelligences (and not just one), some of which are not reflected in the academic transcript, being relegated to the background. For this reason, AIM was born, a 21st century academy, which is committed to the potential of those young people who find it difficult to follow conventional paths.

Education is one of the determining factors for the future growth, both personal and professional of people, so this work tries to propose a successful and innovative educational method, different from the traditional educational system.

AIM is an academy that explores the reasons why a student has failed at school and, through personalised teaching based on the theory of multiple intelligences, redirects the student's path towards the direction that best suits his or her personality.

Key words: School failure, personalised education, academy, intelligence, multiple intelligences.

**ÍNDICE:**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
MOTIVACIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	7
METODOLOGÍA.....	7
ESTRUCTURA.....	8
<b>PRECEDENTES.....</b>	<b>10</b>
NUESTRA SOCIEDAD ES CONSTRUCTIVISTA.....	11
LA INTELIGENCIA HOY EN DÍA.....	13
EL FRACASO ESCOLAR.....	15
<b>TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.....</b>	<b>18</b>
FACTORES QUE IMPULSARON EL ORIGEN DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.....	18
LAS OCHO INTELIGENCIAS DE HOWARD GARDNER.....	20
<b>AIM COMO SOLUCIÓN AL FRACASO ESCOLAR.....</b>	<b>28</b>
PROPUESTA DE VALOR.....	28
A) <i>SEGMENTO DE CLIENTES.....</i>	<i>28</i>
B) <i>MAPA DE VALOR.....</i>	<i>32</i>
C) <i>PÚBLICO OBJETIVO.....</i>	<i>35</i>
COMPETENCIA Y OCÉANO AZUL.....	36
ALIANZAS CLAVE.....	38
FORMA JURÍDICA DE AIM.....	40
METODOLOGÍA AIM.....	41
A) <i>ENSEÑANZA PERSONALIZADA.....</i>	<i>41</i>
B) <i>ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN EL AULA.....</i>	<i>42</i>

LISTADO DE HORARIOS, PRECIOS Y PLAZAS. ....	45
A) <i>CURSOS PARA LOS ALUMNOS</i> .....	46
B) <i>CURSOS DE FORMACIÓN Y TUTORÍAS PARA LOS PADRES</i> . ....	47
PERSONAL DE AIM.....	49
PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN. ....	50
A) <i>PÁGINA WEB</i> . ....	50
B) <i>BLOG EMPRESARIAL</i> . ....	51
C) <i>REDES SOCIALES</i> .....	51
D) <i>ESTRATEGIAS SEO Y SEM</i> .....	52
E) <i>EMAIL MARKETING</i> .....	53
PLAN FINANCIERO.....	54
A) <i>VÍAS DE INGRESO</i> .....	54
B) <i>ESTRUCTURA DE COSTES</i> .....	55
C) <i>MÉTODO DE FINANCIACIÓN</i> . ....	59
D) <i>PROYECCIÓN FINANCIERA</i> . ....	60
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	62
<b>CONCLUSIONES</b> .....	63
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65
Referencias .....	65

**ÍNDICE DE FIGURAS:**

Figura 1: Listado de colegios de la zona norte de Madrid (Alcobendas).....	36
Figura 2: Tabla de horarios para el curso septiembre-junio. ....	46
Figura 3: Tabla de plazas disponibles para la modalidad presencial (septiembre-junio). .....	46
Figura 4: Tabla de plazas disponibles para la modalidad online (septiembre-junio). ....	46
Figura 5: Cuadro de precios del curso septiembre-junio.....	47
Figura 6: Tabla de horarios para el intensivo de verano. ....	47
Figura 7: Tabla de plazas disponibles para el intensivo de verano. ....	47
Figura 8: Cuadro de precios del intensivo de verano. ....	47
Figura 9: Tabla de horarios para tutorías con los padres. ....	48
Figura 10: Listado de horarios para los cursos de formación para los padres.....	48
Figura 11: Tabla de plazas disponibles para el curso de formación para los padres. ....	48
Figura 12: Cuadro de precios del curso de formación para los padres.....	48
Figura 13: Ejemplo de distribución de grupos para cada profesor. ....	50
Figura 14: Diferencias entre las estrategias SEO y SEM. ....	53
Figura 15: Ingresos anuales según escenario optimista.....	55
Figura 16: Ingresos anuales según escenario neutro. ....	55
Figura 17: Ingresos anuales según escenario pesimista.....	55
Figura 18: Inversión en mobiliario para las aulas.....	56
Figura 19: Inversión en mobiliario para la recepción.....	56
Figura 20: Inversión en mobiliario para el despacho. ....	57
Figura 21: Inversión en equipos informáticos y de comunicación.....	57
Figura 22: Cuadro de costes de constitución de la empresa. ....	57
Figura 23: Inversión inicial total para la puesta en marcha de AIM. ....	58
Figura 24: Cuadro de salarios y cotizaciones a la Seguridad Social. ....	59
Figura 25: Total costes fijos anuales de AIM.....	59
Figura 26: Características del préstamo bancario.....	60
Figura 27: Cuadro de amortización del préstamo bancario. ....	60
Figura 28: Cuadro de amortización de los activos de AIM.....	61
Figura 29: Proyección financiera de AIM de los 8 primeros años. ....	61

## **INTRODUCCIÓN.**

### **MOTIVACIÓN.**

Este trabajo de fin de grado ha supuesto un gran desafío para mí. Mi objetivo a la hora de encarar/afrentar este trabajo se ha visto liderado por dos grandes retos. El primero de ellos, académico, ya que este proyecto trata de reflejar fielmente las aptitudes y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera. Para la realización de este trabajo se han seguido una serie de criterios y parámetros definidos por la universidad, a los cuales he tratado de ajustarme lo más adecuadamente posible, con el fin de poder presentar un trabajo de calidad.

El segundo reto tiene que ver más con el ámbito personal. No solo quería hacer este trabajo para poder terminar la carrera, sino que, a través de él, quería demostrarme a mí mismo que soy capaz de alinear las herramientas y contenidos formativos aprendidos en la universidad con mis intereses particulares. Es importante sentirse identificado con el tema a elegir, ya que la pasión, la entrega y la ilusión que uno tenga determinarán, no solo el rendimiento del alumno, sino también la calidad de un trabajo de esta índole (en cada una de sus fases). La elaboración de este trabajo no ha resultado sencilla pues, más allá de las horas dedicadas a la búsqueda y recopilación de información, he invertido mucho tiempo pensando en la lógica y en el formato idóneo para poder llevar a cabo un proyecto de éxito.

El tema sobre el cual he centrado mis estudios es el de las inteligencias múltiples, como solución para la reconducción de casos de fracaso escolar. La idea me surgió al observar que, el hecho de contar con un brillante expediente académico, no determina el grado de inteligencia de una persona. A mi parecer, el concepto que tiene la gran mayoría de nuestra sociedad actual acerca de la inteligencia está muy acotado, limitado por pruebas y parámetros que vagamente representan la realidad acerca de la inteligencia de una persona. Este tema en particular ha constituido un enorme desafío personal pues hay una gran reflexión de fondo, ligada, principalmente, a la cuestión de cómo enmarcarlo en el terreno de la administración y dirección de empresas. Finalmente, decidí materializar el tema de cómo aplicar las inteligencias múltiples para combatir el fracaso escolar, como un formato de modelo de negocio de academia, que pueda actuar como pionera en el camino hacia una educación modernizada y adaptada al siglo XXI.

El nombre elegido para la academia y al cual haremos referencia durante este trabajo es AIM (Academia de Inteligencias Múltiples).

### **OBJETIVOS.**

El principal objetivo de este proyecto se resume en la elaboración de un plan de negocio íntegro, que asiente los cimientos para constituir una academia que trate casos de fracaso escolar, cuya enseñanza y metodología se basen en los principios de la teoría de las inteligencias múltiples. Esto se conseguirá mediante un análisis y estudio detallado de cada una de las variables que harían viable su implementación en la vida real. A través de la consecución del modelo o plan de negocio de AIM, se tratarán de abordar los objetivos concretos que se exponen a continuación:

1. Reflejar el papel que la inteligencia desempeña en nuestra sociedad actual: cómo esta es concebida y la importancia de que nuestra percepción al respecto se vea modificada.
2. Situar al lector en el marco de la teoría de las inteligencias múltiples, desarrollando de manera breve, pero representativa, cada una de ellas.
3. Explicar de manera concisa la problemática que afronta este trabajo de fin de grado (el fracaso escolar) y ofrecer una solución práctica y disruptiva (AIM).
4. Elaborar un plan de negocio detallado que permita analizar cada una de las partes que entran en juego para implantar AIM.
5. Definir el segmento de clientes a los que está enfocado AIM, justificando el porqué de esta elección.
6. Exponer las ventajas y beneficios que proporciona la enseñanza de AIM, tanto para sus clientes como para el conjunto de la población.
7. Idear una estrategia de marketing que permita a AIM atraer y captar la atención de su público objetivo.
8. Analizar la viabilidad financiera del proyecto, exponiendo las principales vías de ingresos y la estructura de costes.

### **METODOLOGÍA.**

En el proceso de elaboración de este trabajo han intervenido una serie de factores que han sido clave para poder alcanzar los resultados deseados. Por un lado, para obtener una información detallada del tema en cuestión, el de las inteligencias múltiples, se han consultado diversas fuentes, entre las que figuran algunas de las obras escritas por el

creador de la teoría, Howard Gardner. También se ha hecho uso de otras fuentes de interés, como son revistas científicas y artículos de psicología, que nos han ayudado a aterrizar nuestro tema de investigación.

Una vez recopilada y estructurada la información necesaria, se procedió a la fase de idear el plan de negocio. No ha resultado una tarea fácil, ya que, hasta llegar al formato final, han sido muchas las ideas que han tenido que ser descartadas y/o sofisticadas. No obstante, para la consecución del modelo de negocio, además de las horas de reflexión, creatividad y de grandes quebraderos de cabeza, se ha hecho uso de una herramienta básica que sirve de soporte en el área de los desarrollos de planes de negocio: el Business Model Canvas. Este instrumento ayuda a estudiar y profundizar en cada una de las partes que afectan a una empresa en potencia: clientes y público objetivo, propuesta de valor, análisis de la competencia, plan de marketing y comunicación, cronograma comercial y viabilidad financiera.

Por último, se ha hecho uso de otra herramienta que ha sido determinante para definir, de la manera más acertada posible, la propuesta de valor de la empresa, para la elaboración del perfil del cliente de AIM: el Value Proposition Canvas. Esta herramienta centra su atención en dos de los elementos más significativos del Business Model Canvas: el segmento de clientes y la propuesta de valor.

## **ESTRUCTURA.**

La estructura de este trabajo se compone de tres partes claramente diferenciables:

En el primer bloque se trata de ubicar al lector en el contexto histórico y social en el que nos situamos, abordando la cuestión de cómo es percibida la inteligencia hoy en día. Se explica brevemente cómo se generan los constructos sociales y cómo estos afectan y condicionan el aprendizaje en sociedad. Por último, en este primer bloque también se habla del fracaso escolar y su relación con el sistema de aprendizaje actual.

En el segundo bloque, se expone la teoría de las inteligencias múltiples. Se habla de su origen y de los motivos e inquietudes que llevaron a la creación de dicha teoría. Se esboza una idea general de cada uno de los tipos de inteligencia, a modo de introducción para entender la clase de enseñanza que se impartiría en AIM.

Por último, el tercer bloque está enfocado exclusivamente a la construcción del plan de negocio de AIM, ahondando con mayor nivel de detalle en cada una de las etapas recogidas en el Business Model Canvas.

### **PRECEDENTES.**

El ser humano es el ser más complejo que existe. Tal es su complejidad que, a día de hoy, aún se siguen descubriendo nuevas facetas de su funcionamiento interno. Lo que hace del ser humano una especie única, diferente del resto de seres vivos, no es simplemente su postura erguida o la utilización del dedo pulgar, sino su inteligencia.

El ser humano es la única especie capaz de analizar, pensar y reflexionar. La única especie capaz de sentir, percibir y expresar emociones. La única especie capaz de darse cuenta de su propia existencia y la única especie capaz de plantear preguntas y proponer soluciones.

San Agustín nos brinda la siguiente reflexión acerca de la inteligencia, resaltando su importancia para la condición y naturaleza del ser humano: *“El principal autor y motor del universo es la inteligencia. Por tanto, la causa final del universo debe ser lo bueno de la inteligencia y eso es verdadero...De todas las buscas humanas, la de la sabiduría es la más perfecta, la más sublime, las más útil y la más agradable. La más perfecta, porque en la medida que el hombre se da a buscar la sabiduría, en esta medida disfruta ya de cierta porción de la verdadera felicidad”* (Gardner, 1987).

La aparición de inquietudes existenciales y la búsqueda constante de respuestas para dichas cuestiones, han dado cabida a infinidad de teorías e hipótesis para tratar de explicar las razones y las causas de nuestra existencia, y el sentido último que esta puede llegar a tener. Lo cierto es que, aunque exista una gran variedad de opiniones, religiones y corrientes filosóficas muy arraigadas en los cimientos de nuestra sociedad, respaldadas por países e instituciones, nunca podremos llegar a conocer, a ciencia cierta, la respuesta a las preguntas del hombre: ¿Quién soy yo? ¿Por qué estoy aquí? ¿Para qué estoy aquí? ¿Cómo he llegado? ¿A dónde voy? ¿Qué ha habido antes y que habrá después de la muerte?

No obstante, lo que sí podemos afirmar con seguridad es que vivimos en un mundo físico, con unas características determinadas y con unos recursos limitados. La forma de percibir y entender nuestro entorno y la realidad que presenciamos, así como la manera de interactuar con el resto de seres humanos y de especies, ha ido evolucionando con el transcurso de los años, dando paso a nuevas sociedades, eras y paradigmas.

Para poder entender el contexto en el que nos situamos actualmente, es necesario tener en mente dicho proceso evolutivo, más comúnmente denominado “Historia”, así como los

cambios que se han ido sucediendo con la aparición de nuevas generaciones. Al analizar la mentalidad y las tradiciones de civilizaciones y sociedades pasadas (como, por ejemplo, el sistema de feudos o la percepción de la mujer), podremos llegar a comprender las razones por las cuales la sociedad actual es la que es. Gracias a este análisis de la evolución del ser humano, seremos capaces de localizar los errores de base existentes en nuestra sociedad y tratar de suplirlos en la medida de lo posible.

Este trabajo estará focalizado en localizar y estudiar uno de esos errores de base, la educación, tratando de proponer una solución tangible y eficaz, con la finalidad de dar paso a una sociedad más próspera.

### **NUESTRA SOCIEDAD ES CONSTRUCTIVISTA.**

Cada generación nace en un contexto histórico, cultural y social que presenta una serie de características determinadas, diferentes a aquellas de las generaciones previas y distintas de las generaciones posteriores.

Podemos afirmar, por tanto, que cada generación se desarrolla en un entorno particular, fruto de la evolución del conjunto de normas, criterios, leyes, valores y tradiciones de generaciones anteriores. Dicho de otra manera, el ser humano está condicionado por las características del contexto en el que se desarrolla. Tales características son lo que llamamos constructos o esquemas sociales que tanto nuestra sociedad como las anteriores han ideado, con la finalidad de establecer un cierto orden lógico y, de esta forma, evitar el caos. Los constructos sociales son los causantes de cómo percibimos nuestra realidad. Es evidente que la forma en la que contemplaban el mundo y la realidad los Neandertales difiere radicalmente de la forma en la que la observaban los griegos clásicos y ésta, a su vez, difiere de cómo la apreciamos nosotros hoy en día.

Nuestro aprendizaje está ligado, por ende, al constructo social en el que nos toque vivir. Para poder expresar, de manera más acertada, la idea que estamos tratando de explicar, nos ayudaremos del siguiente ejemplo.

Imaginemos una situación de lo más cotidiana con una de las empresas más importantes actualmente: Coca-Cola. Esta es una de las marcas más conocidas y valoradas a nivel mundial, con millones de ventas cada día. Si, por algún casual, apareciera en las noticias que uno de los componentes de la Coca-Cola provoca cáncer (confirmado al cien por ciento), todo el mundo dejaría de consumir Coca-Cola. La marca se vería dañada por la

percepción de la sociedad y, muy probablemente, la empresa acabaría por desaparecer. No solo desaparecería si no que, con el transcurso de los años y con la aparición de nuevas generaciones, la marca Coca-Cola quedaría completamente olvidada. La empresa de refrescos pasaría a ser un mero hecho histórico adicional, sin valor alguno.

Por un lado, podemos afirmar que la realidad que nosotros percibimos y conocemos, de la manera en que la conocemos, es fruto de lo que ha ido construyendo y aceptando el ser humano a lo largo del tiempo. Por otro lado, si nosotros (como sociedad) decidiéramos que algo no tiene valor, dejaría, inmediatamente, de tener valor. Tal y como expone Mario Carretero en su libro *Constructivismo y educación*, los esquemas de la sociedad son aquellas “herramientas” que el ser humano ha desarrollado y que suelen funcionar para poder llevar a cabo funciones concretas. Pero el hombre no influye directamente sobre la realidad, sino que se ayuda de los constructos sociales (las herramientas) para poder llevar a cabo una representación de ésta (Carretero, 1997). No obstante, eso no significa que una determinada “herramienta” sea el único método posible para poder resolver un problema concreto. Ni el más eficaz. Ni el más eficiente.

Si hiciéramos el ejercicio de levantar la cabeza y nos limitáramos a observar la realidad que nos rodea, pronto encontraríamos que hay muchos aspectos de nuestra vida y de nuestra sociedad que podrían o, mejor dicho, necesitarían, un cambio. Hay ocasiones en las que una pequeña modificación bastaría para enmendar un error, y otras, en las que sería necesario todo un sistema de nuevos constructos para poder combatir un problema, cuyas raíces se encuentran demasiado arraigadas en nuestro entendimiento.

Habrà quien afirme que vivimos en un mundo perfecto, cada vez más humanitario y solidario. Sin embargo, la cruda realidad es que siguen existiendo miles de personas que se mueren de hambre al día; mucha gente sigue enfocando su vida a conseguir un buen puesto de trabajo, olvidando en muchas ocasiones la parte personal; el egoísmo y la ambición personal son dos de las principales características de nuestra sociedad, dándose a perder valores tan importantes como la lealtad y la nobleza; los países y sus representantes políticos siguen actuando y velando por sus intereses propios; estamos acabando, a un ritmo alarmante, con nuestro planeta, con sus recursos y con buena parte de los seres vivos que lo habitan; y mucha gente carece de una vida feliz. Pero... ¿Y si pudiésemos cambiar la forma de percibir la realidad que nos rodea? ¿Sería posible hacerlo? ¿Cómo podríamos hacerlo y qué herramientas necesitaríamos para conseguir tal cambio?

La respuesta más sensata a esta última pregunta es: a través de la educación. Cambiar el mundo en el que vivimos nosotros actualmente es una ardua tarea pues, desde pequeños hemos aprendido a lidiar con la realidad que conocemos. Hemos ido avanzando a lo largo de todo un proceso en el que estamos, constantemente, aprendiendo nuevos constructos sociales, desde cómo comportarse en una entrevista de trabajo hasta la forma de interactuar con los amigos o en pareja.

No obstante, sí que sería posible cambiar el modo en que contemplan la sociedad y la realidad nuestros hijos y las futuras generaciones. La educación que reciban y las características del entorno en el que se desenvuelvan, serán factores determinantes en su manera de actuar, una vez alcanzado el estado de madurez.

¿El primer paso? Que la sociedad sea capaz de entender e interiorizar que no todo el mundo es igual y que las personas no son más o menos inteligentes, sino distintas unas de otras. Con sus capacidades para determinadas funciones y con sus limitaciones para otras.

### **LA INTELIGENCIA HOY EN DÍA.**

Tal y como hemos expuesto en el apartado anterior, en el que hablábamos de las principales características del constructivismo, desde nuestra infancia estamos aprendiendo constantemente nuevos parámetros, patrones, normas y comportamientos. Al mismo tiempo, entra en juego la percepción que vamos forjando en nuestra mente acerca de los demás y de nosotros mismos. Vamos aprendiendo cómo repercuten nuestras acciones y decisiones en nuestro entorno y, aún más importante, cómo estas son valoradas por nuestros amigos, familiares, compañeros...en definitiva, cómo nuestras acciones, elecciones y comportamientos son apreciados por el conjunto de la sociedad. Tal es la importancia que le damos a la imagen y aceptación social que, en muchas ocasiones, resulta complicado que nuestra forma de ser y de pensar no esté condicionada o influida por lo que puedan opinar el resto de las personas.

Una vez expuesta, a grandes rasgos, la condición del ser humano y su método de aprendizaje (ligado al contexto histórico en el que se ubique), pasaremos a analizar la siguiente pregunta: ¿Quién es considerada, en nuestro sistema actual, una persona inteligente?

Para ofrecer una respuesta apropiada, que englobe el conjunto de ideas que queremos transmitir, fijaremos nuestro punto de mira en las distintas etapas de la vida de una persona, desde la niñez hasta su madurez, junto con las sensaciones y sentimientos que le acompañan. Para ello, nos basaremos en las ideas y en el trabajo de investigación acerca de la inteligencia (o inteligencias, como veremos más adelante), del psicólogo y profesor de la universidad de Harvard, Howard Gardner.

A continuación, entraremos a estudiar, en más detalle, lo que nuestra sociedad entiende por el concepto de “inteligencia”. No obstante, podemos afirmar de antemano que, en muchas ocasiones, nos estamos equivocando o “quedando cortos” al hacer uso de tal término. Resulta de imperativa necesidad remarcar que las palabras razón, conocimiento, lógica e inteligencia carecen del mismo significado. Es decir, no pueden ser consideradas sinónimos, ya que, aunque puedan parecer conceptos similares, cuyas características en común se resumen en tratar de aportar una definición del intelecto, cada palabra hace referencia a nociones distintas (Gardner, 1987).

Cambiar la forma de comprender y valorar la inteligencia podría suponer una de las claves para resolver gran parte de los problemas que nos afectan actualmente. Pero no nos precipitemos. Vayamos paso a paso.

Nuestro sistema actual (o una gran parte de él) considera que inteligencia y brillantez académica son sinónimos. Podemos presenciarlo en infinidad de situaciones cotidianas como, por ejemplo, cuando escuchamos comentarios tales como: “Pedro es una persona poco avisada porque ha suspendido tres asignaturas este año...” o “A Julia le han cogido en tal empresa por tener una media de 8,5 en la carrera...”.

Sin embargo, puede que al escuchar otros fragmentos de las mismas conversaciones salgan a la luz frases como: “Lo bueno de Pedro es que tiene un don para la música y para pintar...” o “Sí, efectivamente, una cosa que debería mejorar Julia son las relaciones interpersonales, ya que su capacidad de liderazgo está bastante atrofiada...”

Como podemos observar, en ambas conversaciones se está haciendo uso de la palabra inteligencia para referirse al éxito académico, relegando a un segundo plano otras cualidades tan importantes como las relaciones personales o la capacidad artística. Un buen expediente académico refleja, indudablemente, las capacidades analíticas de una persona, pero ¿Es suficiente para afirmar que una persona es más o menos inteligente?

## **EL FRACASO ESCOLAR.**

En la búsqueda del conjunto de características que definan el concepto de inteligencia, resulta de particular interés estudiar los casos de fracaso escolar. El número en España de jóvenes que abandonaron la escuela en 2020 fue aproximadamente de 530.000 personas (16%), de las cuales 343.000 fueron hombres (20,2%) y 186.500, mujeres (11,6%) (Menárguez, 2021).

Al indagar en las causas y razones que llevan a una persona a mostrar desapego o rechazo por la escuela, nos damos cuenta de que, en múltiples ocasiones y escenarios, se debe más a un fallo del actual sistema educativo, que del alumno en cuestión. Aunque en España se entiende por fracaso escolar el hecho de no poseer el título de la ESO (Enseñanza Secundaria Obligatoria), el problema va surgiendo a lo largo de los años anteriores (Lazat, Gil-López, & Cacheiro-González, 2015). El autor Mario Carretero nos brinda algunas pistas útiles para detectar tales fallos de base. Centraremos nuestro estudio en las similitudes que presentan los diferentes sistemas educativos.

La mayoría de los sistemas educativos contemporáneos logran, durante los primeros años del período escolar, captar la atención de los alumnos, obteniendo desarrollos y resultados favorables. Con certeza, podríamos afirmar que el aprendizaje es constante y, a la misma vez, exponencial, en el que los alumnos se involucran con motivación y entusiasmo en las actividades propuestas. “En general, podría decirse, se produce una relación adecuada entre capacidades de aprendizaje espontáneas del alumno y los objetivos que se deben alcanzar en este segmento de la educación” (Carretero, 1997, pág. 21).

Sin embargo, esta actitud positiva y pasional por aprender, va perdiendo fogosidad en los cursos posteriores. Una vez alcanzada cierta edad, en torno a los 10 años, muchos alumnos comienzan a mostrar síntomas evidentes de distanciamiento con respecto al sistema de adoctrinamiento escolar. Este desentendimiento por parte del alumno se debe a la lucha interna entre sus intereses personales o “aquello que quieren y están dispuestos a aprender” y los contenidos académicos o aquello que “deben aprender”. “Parece como si hasta esa edad los sistemas educativos hubieran tenido en cuenta al *aprendiz intuitivo* existente en cada persona, mientras que a partir de los 10 años pretendieran que el alumno se fuera convirtiendo, paulatinamente, en un *aprendiz académico*, el cual debe tener en cuenta separaciones formales entre disciplinas, así como sus lenguajes propios” (Carretero, 1997, pág. 21). Es decir, da la impresión de que los sistemas de enseñanza

actuales van transformando, poco a poco, la naturaleza de los niños (y, por tanto, del ser humano), para convertirlos en productos de la sociedad.

Con la entrada de la adolescencia, el desapego escolar por parte del alumno puede verse intensificado aún más. Podría decirse que el alumno se ve privado de libertad, al sentir la obligación de aprender determinadas materias excesivamente académicas y formalistas. Esto se debe a que los contenidos escolares son cada vez más complejos y pueden resultar de difícil comprensión, más orientados a ofrecer una base y preparación universitaria, que a cubrir otros ámbitos y cuestiones más adecuadas y de mayor importancia para el enriquecimiento, tanto personal, como posteriormente laboral, del alumno. A esto se suma el hecho de que, en un gran número de ocasiones, los aprendizajes puramente teóricos causan una profunda desmotivación en el alumno, al no poder ver su aplicación práctica en la vida real (Lazat, Gil-López, & Cacheiro-González, 2015). Si nos diéramos un paseo por el patio de cualquier colegio y presenciáramos las conversaciones entre los alumnos (en relación con las materias), muchas veces podríamos escuchar comentarios tales como “Yo no sé por qué o para qué nos enseñan esto...” o “Sí, pues... el otro día, cuando llegué a casa, le pregunté tal cosa a mi padre y me dijo que lo que estamos viendo en esta asignatura no sirve para nada, él no lo ha tenido que utilizar nunca...”

Por tanto, si el alumno considera que no le es de utilidad aquello que aprende en la escuela, irá perdiendo, cada vez más, el interés por esta, provocando, en muchos casos, actitudes rebeldes, las cuales pueden llegar a desembocar, en su última instancia, en el abandono escolar y en la ruptura total con el sistema educativo.

Resulta paradójico pensar que, a medida que el alumno avanza de curso escolar, por un lado, la capacidad de aprendizaje y los conocimientos adquiridos por el pupilo son cada vez mayores, mientras que, por otro lado, su falta de interés, de motivación y de afecto por la educación escolar es, a la vez, mayor. “Es como si el sistema educativo estuviera desaprovechando el avance producido en la mente de los alumnos y en vez de obtener un mejor partido, estableciera las condiciones para producir lo contrario” (Carretero, 1997, pág. 22).

Esta paradoja supone la clara evidencia de que nuestra manera de aprender y de enseñar, en términos académicos, necesita un cambio. Muchas son la hipótesis, teorías y opiniones acerca de cuál sería el método más adecuado para conseguir expresar al máximo el

potencial de los alumnos, sin que estos se vieran afectados por la negativa falta de motivación para seguir aprendiendo.

En este trabajo de investigación, nos decantaremos por analizar con mayor detenimiento la posible aplicación práctica de la teoría de las inteligencias múltiples, formulada por Howard Gardner, para solucionar la problemática del fracaso escolar.

## **TEORÍA DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.**

Antes de comenzar a desarrollar la teoría de las inteligencias múltiples, es interesante analizar el significado de la primera frase con la que Thomas Armstrong trata de captar la atención del lector en su libro *Inteligencias múltiples en el aula*. Esta frase transmite la inquietud y esperanza del autor de la teoría, Howard Gardner, de que, algún día, el ser humano prosperará y será capaz de sacar el máximo partido a su inteligencia. “Es de suma importancia que reconozcamos y alimentemos todas las inteligencias humanas y todas las combinaciones de inteligencias. Todos somos tan diferentes en parte porque todos poseemos combinaciones distintas de inteligencias. Si reconocemos este hecho, creo que al menos tendremos más posibilidades de enfrentarnos adecuadamente a los numerosos problemas que se nos plantean en esta vida” (Armstrong, 2000, pág. 17).

### **FACTORES QUE IMPULSARON EL ORIGEN DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES.**

Howard Gardner nació en Scranton, Pensilvania, el 11 de julio de 1943. Tras estudiar psicología y neuropsicología en la universidad de Harvard, decidió invertir todos sus esfuerzos y su vida profesional en el campo de investigación de aquellas áreas relacionadas, en mayor o menor medida, con la inteligencia. Ha sido autor de varias teorías y obras como *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples* (1983); *La mente no escolarizada* (1991); *La inteligencia reformulada* (1999) y *Las cinco mentes del futuro* (2005), las cuales han supuesto importantes avances científicos en los campos de la inteligencia y del comportamiento del ser humano.

La necesidad de centrar su trayectoria profesional en el campo de la inteligencia llegó a su vida tras detectar los tres siguientes errores que presenta nuestra sociedad. Primero, que tenemos una percepción errónea sobre la inteligencia, no consiguiendo darle el uso más adecuado para obtener el bienestar de todo el conjunto de la sociedad. Segundo, que la forma de definir, medir y determinar el nivel de inteligencia de una persona se encuentra demasiado limitada y sujeta a unas pruebas de coeficiente intelectual que reflejan una imagen inexacta e incompleta de la realidad, no lográndose llegar a conocer con total certeza las verdaderas capacidades y aptitudes de un individuo. Y tercero, que, si quisiéramos, sería posible cambiar la forma en la que entendemos y le damos uso a nuestra inteligencia. Resulta de gran complicación esto último pues, nuestra sociedad actual ya ha desarrollado una manera de ver y entender el mundo y su funcionamiento.

No obstante, que sea una ardua tarea no implica que sea un objetivo platónico o imposible. Puede conseguirse mediante dos sencillos, aunque paradójicamente complejos, pasos: uno, gracias a la toma de conciencia, tanto a nivel individual como del colectivo social, de que es posible cambiar la forma de percibir la realidad que nos rodea y dos que, resulta de primera necesidad asimilar que la educación es la clave para transformar y mejorar tanto nuestra sociedad y su bienestar, como la realidad que nos rodea. Siendo capaces de transmitir nuevos valores e ideas a las futuras generaciones es, probablemente, la solución más eficaz y eficiente para cambiar la realidad del ser humano.

Tal y como hemos adelantado en los párrafos anteriores, la forma de medir la inteligencia en la actualidad, a través de los test de coeficiente intelectual (que determinan el nivel de inteligencia de un individuo mediante la comparación de resultados respecto a la media de las personas) era y es, para Gardner, una atrocidad, ya que no permiten esbozar una imagen realmente exhaustiva, cualitativa y fiel del grado de intelecto de una persona. Con el coeficiente intelectual se ve limitada la percepción de la inteligencia, ya que se miden facultades muy genéricas como la memoria, la percepción, la lógica, la asociación y la atención. No se puede llegar a conocer de manera realista el comportamiento y las habilidades de un individuo y, para el profesor de Harvard, un simple número que indique el coeficiente intelectual (en base a unos patrones establecidos), no basta para determinar el nivel de inteligencia de una persona. Las pruebas de coeficiente intelectual tampoco muestran la actitud del sujeto en cuestión, ni reflejan otras capacidades como pueden ser: el grado de motivación o de empatía, la aptitud para establecer relaciones interpersonales, la resiliencia (capacidad de interiorizar los errores cometidos en experiencias pasadas, con el fin de aprender de ellos y afrontar, con mayor fortaleza, situaciones futuras similares), la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y contextos o la facultad para establecer conexiones entre temas sin relación aparente.

¿Significa esto que las pruebas de coeficiente intelectual no son válidas? La respuesta es que sí son válidas y, de hecho, predicen con gran acierto el éxito o fracaso escolar. No obstante, son indicadores que centran su estudio, exclusivamente, en analizar las capacidades lógicas, lógico-lingüísticas y analíticas de los individuos. Esto tiene un gran impacto directo sobre nuestra sociedad y sobre cómo esta percibe la realidad a la hora de contemplar la inteligencia pues, en numerosas ocasiones, queda limitado el significado de la palabra inteligencia y es confundido con las aptitudes lógico-lingüísticas y analíticas. De la misma manera que los test de inteligencia suelen predecir con gran

precisión el triunfo o desatino académico, no sirven para advertir con la misma vehemencia el éxito en una determinada profesión o ambiente laboral, ya que el éxito profesional involucra otras facultades como la capacidad de liderazgo, la iniciativa, el trabajo en equipo, las relaciones con los clientes y proveedores, etc. (Gardner, 1993).

Por ello y por la equívoca percepción y uso de la palabra inteligencia en nuestra sociedad, Gardner ha dedicado varias décadas de su vida a estudiar el comportamiento y los patrones del ser humano para poder establecer una definición más amplia, fiel y realista acerca de qué es la inteligencia, con el objetivo de expresar y aprovechar al máximo el potencial del hombre.

En 1983, Howard Gardner publicó su teoría acerca de las inteligencias múltiples. Para el psicólogo, la inteligencia puede determinarse en base a dos elementos fundamentales: la capacidad para identificar y solucionar problemas, y la facultad para crear productos en infinidad de contextos y situaciones (Armstrong, 2000). La teoría de las inteligencias múltiples sostiene que, al contrario de lo que se entiende tradicionalmente por el concepto de inteligencia (como capacidad única y genérica), el hombre alberga ocho tipos o clases de inteligencia en su haber. Cada una de estas inteligencias está presente en todos los seres humanos y se encuentran desarrolladas, en mayor o menor medida, en función de las características particulares de cada individuo.

En sus obras, Gardner también resalta la importancia de las limitaciones del ser humano. Cada ser humano presenta una serie de cualidades y limitaciones acordes a su forma de ser y a la o las inteligencias que predominen y se encuentren en mayor fase de desarrollo. Tales limitaciones son necesarias, por un lado, para el conocimiento intrapersonal de las características de uno mismo y, por otro lado, para el conjunto de la sociedad pues, es de gran relevancia la diversificación de funciones y roles sociales. Tal y como afirma el autor en su libro *Estructuras de la mente: La teoría de las Inteligencias Múltiples*, la limitación de una persona podría suponer la preeminencia de otra. Ocho tipos o clases de inteligencia darían cabida a ocho métodos alternativos de aprendizaje. Y no solo a uno (Gardner, 1987).

### **LAS OCHO INTELIGENCIAS DE HOWARD GARDNER.**

Las ocho inteligencias desarrolladas en el modelo de Gardner son las citadas a continuación: lingüística, lógico-matemática, espacial, cinestésico-corporal, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista. Sin embargo, aunque esta teoría defiende la

existencia de ocho tipos o clases distintas de inteligencia, el autor hace hincapié en que su teoría es tan solo un intento de aportar una definición más adecuada y esbozar una imagen más realista acerca de la inteligencia: “Por eso es necesario decir, de una vez por todas, que no existe, y jamás puede existir, una sola lista irrefutable y aceptada en forma universal de las inteligencias humanas. Jamás existirá una lista maestra de 3,7 o 100 inteligencias que puedan avalar todos los científicos” (Gardner, 1987). A continuación, expondremos y analizaremos con detenimiento cada una de las ocho inteligencias, no sin antes mencionar que nuestro sistema educativo actual está enfocado en desarrollar y potenciar (casi exclusivamente) las inteligencias lógico-matemática y lingüística.

### INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA.

La primera de las ocho inteligencias definidas en el modelo de Howard Gardner es la inteligencia lingüística.

Hace referencia a la facultad de utilizar correctamente el lenguaje con la finalidad de expresar y transmitir ideas. Esta inteligencia hace alusión a la capacidad de expresar, tanto de forma oral como a través de la escritura, las ideas, sentimientos y mensajes que se deseen comunicar.

La inteligencia lingüística permite establecer conexiones entre aquello que el emisor piensa y desea transmitir y aquello que el receptor percibe, analiza y, finalmente, retiene. Es imprescindible tanto para comunicar como para convencer, y se constituye como la base de toda relación social.

Esta facultad se encuentra más o menos desarrollada dependiendo del individuo del que se trate, siendo esta la razón principal por la cual el poder de convicción (y de liderazgo) es mayor en algunos individuos que en otros. Esta inteligencia se ve especialmente desarrollada en poetas, escritores, periodistas, políticos, oradores, narradores y editores, que se ayudan de herramientas como la sintaxis (estructura del lenguaje), la fonología (sonidos), y la semántica (significado de las palabras), para hacer un buen uso del lenguaje y poder llevarlo a la práctica, con el fin de conseguir un objetivo concreto (transmitir ideales, inquietudes, necesidades, cambios...), (Armstrong, 2000).

### INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA.

Antes de definir el concepto de inteligencia lógico-matemática, es importante subrayar de nuevo que, esta faceta de la mente del ser humano es considerada y percibida, por

nuestra sociedad actual, como el factor determinante para medir y clasificar la inteligencia de una persona. Los test de coeficiente intelectual, junto con el resto de las pruebas que tratan de medir el nivel de inteligencia, están focalizadas, en su gran mayoría, en evaluar las capacidades analíticas, de lógica y de memoria, restando importancia a las demás facultades de nuestra inteligencia.

¿Cuál es el resultado? En pocas palabras, podemos afirmar que, al centrar nuestra atención, casi de manera exclusiva, en la inteligencia lógico-matemática, se está desaprovechando tanto calidad como potencial. No hablamos simplemente de la pérdida de calidad y potencial para las empresas, organizaciones y demás instituciones, sino del extravío de calidad y potencial a nivel antropológico. Quizás, si concibiéramos y midiéramos de otra forma el nivel de inteligencia (teniendo en cuenta las ocho inteligencias y no sólo la lingüística y lógico-matemática) la condición social del ser humano, tal y como la conocemos actualmente, se podría ver modificada positivamente. No obstante, es preciso ratificar que las empresas, ostentadoras de la mayor parte del poder social en la actualidad, tienden, cada vez más, a buscar en los candidatos otras cualidades adicionales a las lingüísticas y lógico-matemáticas, no sólo con la finalidad de tener mejores resultados económicos, sino con la intención de fomentar ambientes laborales distendidos y amenos, que inciten a sus empleados a dar lo mejor de sí mismos.

Dicho esto, la inteligencia lógico-matemática engloba todas aquellas habilidades y capacidades relacionadas con el razonamiento lógico-deductivo, lógico-inductivo y numérico. Esta inteligencia es la que permite a un individuo en concreto establecer conexiones, a través del uso de las matemáticas y del pensamiento lógico, entre varios sucesos, ya sea para analizar y comprender hechos pasados; para diseñar nuevos modelos, sistemas y funciones de todo ende (o mejorar los anteriores); para establecer patrones y pautas; para tomar decisiones y elaborar proposiciones; o para predecir acontecimientos futuros. Las áreas más estrictamente relacionadas con la inteligencia lógico-matemática son: categorización, deducción, generalización, clasificación, inducción, cálculo, elaboración de pruebas y contrastes de hipótesis. Esta inteligencia, como es de esperar, se encuentra desarrollada a mayor nivel en estrategas, matemáticos, informáticos, analistas, programadores, científicos, estadísticos y en aquellas personas que representen perfiles similares (Armstrong, 2000).

### INTELIGENCIA ESPACIAL.

La inteligencia espacial es, sin lugar a duda, la inteligencia que mayor conectividad presenta con el mundo abstracto. Se encuentra presente en aquellas personas que dedican su intelecto y actividad profesional a los campos relacionados con el diseño, la arquitectura, el arte o la invención, y se define como la habilidad para visualizar, analizar, concebir o recrear con la mente ideas, escenarios, alternativas e imágenes que posteriormente pueden materializarse en soluciones, representaciones y/o transformaciones aplicables al mundo real. Los individuos que manifiestan síntomas de esta clase de inteligencia se muestran especialmente receptivos a los colores, las líneas, las formas y figuras, al espacio y a las conexiones que puedan establecerse entre sí. Así mismo, otra de las características de la inteligencia espacial atañe al sentido de la orientación, es decir, a la capacidad que un individuo posee para hallarse y desenvolverse tanto en espacios físicos como temporales (Armstrong, 2000).

### INTELIGENCIA CINESTÉSICO-CORPORAL.

La inteligencia cinestésico-corporal se constituye como la habilidad de dominar las funciones locomotrices para poder expresar, copiar y transmitir ideales o sensaciones y como una de las inteligencias imprescindibles a la hora de establecer relaciones sociales. Integra los gestos y demás expresiones corporales que nos ayudan a satisfacer nuestras necesidades comunicativas. Mientras que la inteligencia lingüística nos permite expresar ideas y sentimientos de forma oral o escrita, la inteligencia cinestésico-corporal nos es de utilidad para poder transmitir correctamente, a través de los gestos y del movimiento (más comúnmente conocido como lenguaje no verbal), lo que sentimos, percibimos y pensamos.

La inteligencia cinestésico-corporal nos permite diferenciar, por ejemplo, cuando un individuo se muestra afectuoso, motivado y contento ante una determinada actividad o ante un concepto concreto o, por el contrario, siente rechazo, decepción o tensión ante un estímulo particular. Un buen control de la expresión corporal implica un gran dominio de la mente, al ser el gesto o ademán el resultado último de los impulsos emitidos por nuestro sistema nervioso. La relación entre aquello que nuestro cerebro piensa y percibe y cómo reacciona y actúa nuestro sistema locomotor es conocida bajo el nombre de neuro-coordinación.

Esta inteligencia hace referencia a habilidades físicas y corporales, pero, además de reflejar pensamientos y sensibilidades a través de la expresión corporal, también nos permite llevar a cabo nuevas creaciones y transformaciones en nuestro entorno (y, en su última instancia, en objetos), gracias al uso de las manos. La inteligencia cinestésico-corporal se encuentra en un avanzado grado de desarrollo en deportistas, músicos, actores, bailarines, oradores y conferenciantes, artesanos, escultores y pintores, intérpretes, cirujanos... y engloba todas aquellas funciones y aptitudes relacionadas con la coordinación neurológica y muscular: la flexibilidad, la sensibilidad al tacto, la fuerza, la potencia, la destreza, el equilibrio, los actos reflejos, la velocidad y la capacidad de improvisación (Armstrong, 2000).

#### INTELIGENCIA MUSICAL.

La quinta inteligencia definida en el marco de las inteligencias múltiples es la inteligencia musical. Esta inteligencia manifiesta la sensibilidad que una persona muestra ante los sonidos, notas y formas musicales (timbre, tono, color, ritmo y melodía) y cómo se identifica y se siente atraída por estos.

En los individuos, la inteligencia musical puede considerarse fragmentada en tres categorías o niveles diferenciables de desarrollo. El primer nivel estaría constituido por los oyentes o aficionados, es decir, por todas aquellas personas que muestran aprecio por la música, si bien a un nivel básico de desarrollo de su inteligencia musical. La segunda categoría estaría formada por aquellas personas que son capaces, no solo de escuchar y apreciar las figuras musicales, sino de analizar, juzgar, valorar y discriminar, el trabajo musical de otras personas. A este grupo pertenecen los jurados y críticos musicales. Por último, el tercer nivel integraría a aquellos individuos que son capaces de llevar a cabo transformaciones y nuevas creaciones en el ámbito musical, ya sea para componer o producir nuevos sonidos, ritmos y melodías; para interpretar o imitar los trabajos de otros artistas; o para expresar y transmitir ideales y sentimientos a un público objetivo (amor, angustia, felicidad, nostalgia, etc.), a través de la música. A este grupo pertenecen las siguientes personas: productores, compositores, instrumentistas, cantantes y bailarines (Armstrong, 2000).

#### INTELIGENCIA INTERPERSONAL.

Tanto la inteligencia interpersonal como la intrapersonal (que definiremos en el siguiente apartado), hacen referencia al concepto comúnmente conocido bajo el nombre de

inteligencia emocional. Cuando hacemos uso del término “inteligencia emocional”, nos estamos refiriendo al área de nuestro entendimiento que comprende todas aquellas percepciones, estímulos y respuestas que presentan una conexión directa con el mundo de las emociones y de los sentimientos. Ambas inteligencias, tanto la intrapersonal como la interpersonal, conforman la base y el pilar fundamental de toda relación social.

La inteligencia interpersonal se define como la facultad para reconocer, interpretar y analizar el estado de ánimo, los sentimientos y las emociones ajenas, es decir, la capacidad de comprender las necesidades emocionales de otras personas. La inteligencia interpersonal nos es de utilidad para lidiar con múltiples situaciones y contextos que se producen a menudo en nuestro día a día: para deducir y prever intenciones; para liderar, convencer, aconsejar o interactuar con otras personas; para explicar el porqué de comportamientos y actuaciones diferentes o irracionales en los individuos, para detectar los puntos fuertes (motivaciones, logros, ambiciones, etc.) y los puntos débiles (temores, fracasos, flaquezas, etc.) de las personas, y para poder gestionar y controlar las emociones en diversidad de ambientes (profesionales, personales o de nuestra vida cotidiana).

Las personas que muestran un elevado desarrollo de su capacidad emocional (en este caso aplicada al ámbito de las emociones ajenas), son especialmente sensibles al reconocimiento y a la interpretación de las voces, los gestos y las expresiones corporales de otras personas, siendo la empatía la facultad más característica de la inteligencia interpersonal (Armstrong, 2000).

#### INTELIGENCIA INTRAPERSONAL.

Como ya hemos expuesto en la inteligencia anterior, las dos ramas fundamentales que engloba la inteligencia emocional son la inteligencia interpersonal (o capacidad para reconocer y lidiar con las emociones ajenas) y la inteligencia intrapersonal, objeto principal de este apartado.

La inteligencia intrapersonal puede definirse como la capacidad para conocerse a uno mismo, es decir, la facultad que las personas tienen para reconocer y conciliar estados anímicos, sentimientos y emociones propias. El hecho de conocerse a uno mismo es fundamental para localizar nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles y esto repercute sobre nuestra vida cotidiana a la hora de actuar o tomar decisiones.

A través del autoconocimiento podemos saber, de antemano, cómo reaccionaríamos o cómo nos sentiríamos ante ambientes o situaciones concretas. Podemos saber y comprender por qué hay determinados sucesos o personas que nos provocan sentimientos de agrado o rechazo; de ilusión o desmotivación; de tensión o, por el contrario, tranquilidad; etc. Gracias a la autocomprensión y a la autoaceptación, podemos saber diferenciar con precisión nuestros miedos de nuestras metas, dejando de lado aquello que nos perturbe (o poniendo los medios y recursos necesarios para vencer nuestros temores) y centrándonos en desarrollar y potenciar al máximo nuestras virtudes. Además, el autoconocimiento aporta gran seguridad y poder a aquel que se esfuerce e invierta tiempo en conocerse a sí mismo. Esta seguridad se denomina autoestima y supone uno de los elementos más característicos y emblemáticos que definen la personalidad de una persona.

De la misma manera, ser conocedores de los pensamientos y sentimientos propios, nos es de utilidad, por un lado, para controlar nuestro temperamento, es decir, desarrollar nuestra capacidad de autocontrol y nos impulsa, por otro lado (a través de la motivación y de la autodisciplina), a satisfacer nuestras ambiciones y deseos más profundos (Armstrong, 2000).

La inteligencia intrapersonal no hace referencia simplemente a la capacidad de reconocer emociones propias, sino que, además, se encuentra estrechamente relacionada con la inteligencia interpersonal. El primer paso para poder establecer relaciones exitosas con otras personas es conocerse a uno mismo. En el artículo *La importancia de conocerse a uno mismo*, publicado por la revista *La Mente es Maravillosa*, la autora Marian García nos deleita con una interesante reflexión del emperador y conquistador Alejandro Magno:

*“Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea”* (García, 2019).

#### INTELIGENCIA NATURALISTA.

La última de las ocho inteligencias desarrolladas en la teoría de las inteligencias múltiples es la inteligencia naturalista.

La inteligencia naturalista se define como la facultad para comprender e interactuar con el ambiente que nos envuelve, es decir, con el mundo físico y tangible. Esta capacidad refleja la sensibilidad que un individuo muestra ante todo aquel elemento que se relacione de manera directa con el medioambiente, como puede ser la fauna, la flora, la temperatura exterior, los cambios meteorológicos y demás fenómenos naturales.

La inteligencia naturalista permite a los individuos percibir, observar, reconocer y clasificar las distintas especies de fauna y flora (Armstrong, 2000).

## **AIM COMO SOLUCIÓN AL FRACASO ESCOLAR.**

Una vez expuestas las bases teóricas que nos han ayudado a aterrizar el problema que queremos resolver (el fracaso escolar), procederemos a la propuesta de la solución que este trabajo trata de ofrecer: la creación de una academia, AIM, donde se desarrolle un sistema de enseñanza basado en la teoría de las inteligencias múltiples.

### **PROPUESTA DE VALOR.**

En esta primera fase del plan de negocio, tal y como adelantamos en el apartado de metodología, se hará uso de una de las herramientas más válidas para definir de manera clara lo que AIM propone: el Value Proposition Canvas. Este instrumento es de gran utilidad para entender con precisión, por un lado, la situación de mercado y los problemas que este presenta, y, por otro lado, nos ayudará a identificar las necesidades y frustraciones de nuestros clientes, lo cual nos permitirá enfocarnos en un tipo de cliente específico.

#### **A) SEGMENTO DE CLIENTES.**

Para poder definir de manera precisa el tipo de cliente en el que se centrará AIM, es importante tener en cuenta tres aspectos fundamentales para la construcción del perfil: el trabajo del cliente, sus frustraciones y los beneficios que generarían nuestra propuesta de valor en relación con sus intereses.

Antes de pasar a analizar cada una de las tres partes de esta etapa, es necesario aclarar quién es, a priori, nuestro cliente. Aunque, indirectamente, nuestros clientes son los niños que muestran síntomas de fracaso escolar en edades tempranas (10-16 años), en realidad, nuestros principales clientes son los padres de dichos niños. Los padres serán los que decidan, o no, poner los medios (tanto económicos como educativos) para matricular a sus hijos en AIM y son ellos los que están buscando soluciones alternativas que impulsen la motivación, la formación y el redireccionamiento de sus hijos. Por tanto, nuestro nicho de mercado estará formado por todos aquellos padres que no tienen claro cómo redirigir a sus hijos para evitar el fracaso escolar y el desaprovechamiento de su potencial.

Ahora sí, una vez definido, a grandes rasgos, el perfil de nuestro cliente, pasaremos a estudiar con detenimiento los siguientes puntos: su trabajo, sus frustraciones y los beneficios esperados.

## TRABAJO DEL CLIENTE.

Para poder ofrecer una propuesta de valor atractiva, el primer paso es comprender las necesidades de nuestros clientes. El trabajo del cliente se define como aquellos aspectos que el cliente está tratando de solventar en su vida personal y/o profesional. Dentro del trabajo del cliente hay que distinguir los tres tipos de tareas que existen: tareas funcionales, sociales y emocionales (Osterwlander, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

Las tareas funcionales tienen que ver con el problema específico que el cliente quiere resolver, es decir, con el problema en sí (Osterwlander, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En el caso de AIM, el problema que nuestros clientes están tratando de solucionar es que sus hijos no se desenganchen del colegio, es decir, que los hijos no incurran en fracaso escolar (desinterés, comportamientos rebeldes, repetir curso o incluso abandono académico). Además, otra de las tareas funcionales de nuestro cliente está relacionada con la solución en sí misma, pues son escasas las opciones existentes que ofrecen soluciones al distanciamiento y desapego escolar.

Las tareas sociales son aquellas a través de las cuales el cliente trata de buscar poder o estatus social, con el fin de impresionar a la sociedad y sentirse realizado (Osterwlander, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En el caso de nuestro cliente, aunque no es su fin último, éste quiere demostrar a sus grupos sociales más cercanos que sus hijos no van a ser víctimas del fracaso escolar. Tratan de manifestar que, gracias a ellos y con ayuda de AIM, sus hijos van a ser redirigidos por el camino que más se ajuste a su forma de ser, haciendo que encuentren una motivación para su futuro profesional y personal.

Por último, las tareas emocionales o personales hacen referencia al estado emocional y psicológico que el cliente está desando alcanzar mediante la resolución de sus problemas particulares (Osterwlander, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). El cliente de AIM, al adoptar nuestra solución, está tratando de alcanzar un estado emocional de tranquilidad y seguridad. Dos de las principales preocupaciones de cualquier padre, por norma general, son el bienestar y la educación de sus hijos, por lo que, al acudir a AIM, el cliente está buscando ese estado de calma que apacigüe y serene su conciencia.

Por tanto, la misión de AIM estará relacionada con la resolución de las tareas funcionales, sociales y emocionales de su cliente.

## FRUSTRACIONES DEL CLIENTE.

Las frustraciones del cliente pueden definirse como el conjunto de factores que incomodan al mismo antes, durante o después de enfrentarse con el problema en cuestión. Además, la posibilidad, o, mejor dicho, el riesgo de no ser capaces de resolver con éxito el problema que afrontan, también forma parte de las preocupaciones del cliente (Osterwladner, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

Con el fin de entender cuáles son las frustraciones que presenta el cliente de AIM y poder ofrecer una solución atractiva, analizaremos los tres tipos de frustraciones existentes y qué relevancia tienen en nuestro cliente. Estas tres preocupaciones son: las características, problemas y resultados no deseados (también denominados efectos secundarios); los obstáculos y los riesgos (Osterwladner, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

Los efectos secundarios hacen referencia a aquellos efectos nocivos que pueden llegar a sucederse en la vida de un cliente si este no consigue solucionar el problema que afronta. Para nuestro cliente, los efectos secundarios de que su hijo incurra en fracaso escolar pueden ser muy adversos. No solamente los niños pueden desapegarse emocionalmente de la escuela, sino que, además, esto puede traer consecuencias muy negativas que se extrapolan a la vida personal y familiar. La convivencia en casa se ve deteriorada, sí...pero los potenciales desenlaces son los que realmente alarman: desde interrupción en las aulas, indisciplina y maltrato o “bullying” a otros compañeros, hasta la consecución de actos vandálicos, daños materiales, violencia física y extorsiones, llegando incluso a acometerse agresiones sexuales (Pérez, 2001). Estos efectos colaterales no deseados son los que nuestro cliente (los padres), está tratando de evitar al acudir a AIM: no solo pretende que su hijo encuentre una motivación para ir al colegio, sino que también está tratando de prevenir repercusiones perjudiciales para el futuro (tanto de los padres como de los hijos).

En el hipotético caso de que nuestro cliente no obtuviera los resultados esperados, esto traería consecuencias severas para AIM, las cuales pueden concretarse en falta de credibilidad y en deterioro de prestigio, fenómeno que desembocaría en la pérdida de potenciales clientes o incluso en la pérdida de otros clientes actuales. Es por ello por lo que, para crear y mantener una buena reputación, la metodología que seguirá AIM (como desarrollaremos más adelante) debe tener un gran estudio de trasfondo, que garantice los resultados esperados por los padres.

A la hora de analizar los obstáculos de nuestro cliente, es importante entender qué se entiende por obstáculo. Un obstáculo se constituye como aquel o aquellos componentes que impiden o ralentizan la resolución de las tareas de un cliente (Osterwlander, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En el caso de nuestro cliente, encontramos algunos obstáculos claramente definidos cuando hablamos de la educación (o, mejor dicho, de la reconducción) de los hijos. El primero de todos tiene que ver con el tiempo que dedica un padre a la educación de los hijos. El principal factor que impide a un padre dedicar el tiempo deseado a la formación, tanto personal como académica, de los hijos, es el trabajo (poco tiempo en casa, cansancio laboral que impide detectar las necesidades emocionales y/o escolares de los hijos, etc.). (Pérez, 2001). Es por ello por lo que muchos padres eligen cuidadosamente la escuela a la que sus hijos atienden, en un intento de suplir ese vacío educativo que ellos no pueden cubrir.

No obstante, esto nos lleva directamente a otro de los obstáculos de nuestro cliente, relacionado con el colegio. La gran mayoría de los colegios actuales, por mucha alineación que tengan con la mentalidad de los padres en cuanto a valores y a educación, no ofrecen una enseñanza tan personalizada como se desearía. Esto se debe a la gran cantidad de alumnos, que imposibilita al profesorado no solo ofrecer una atención tan personalizada, sino también detectar los problemas y las inquietudes de cada alumno (Pérez, 2001). Esa falta de comunicación entre “lo que sucede en el colegio” y “lo que sucede en casa”, impide a los padres saber cuáles son los aspectos que deben reconducir de sus hijos, más allá de los puramente académicos.

El tercero de los grandes obstáculos que encuentra el cliente de AIM, atañe directamente a los hijos. En múltiples ocasiones, los esfuerzos (muchas veces contraproducentes) de los padres, minan la paciencia, tanto de los padres, como de los hijos, deteriorando la relación padre-hijo y produciéndose, en el camino, una ruptura en la comunicación. Esta brecha comunicativa puede llegar a ser irreversible y puede desencadenar comportamientos rebeldes, sobre todo en la adolescencia, constituyéndose como uno de los principales factores que impiden a un padre ayudar a su hijo a que no incurra en fracaso escolar.

Por último, hay que tener presente los riesgos que asume nuestro cliente. Los riesgos pueden explicarse como aquello que puede salir mal y causar implicaciones negativas para el cliente (Osterwlander, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). En el caso de AIM, los riesgos que deberá asumir el cliente están directamente relacionados con el resultado

final, ya que puede que el sistema de enseñanza de AIM, basado en el desarrollo de las inteligencias múltiples, no cause el efecto deseado (es decir, que sus hijos no mejoren respecto al fracaso escolar). Para el cliente, esto no sería simplemente una pérdida de dinero, sino, además, una pérdida de tiempo. Un tiempo irrecuperable que, de haber adoptado otra solución (coste de oportunidad), podría haber sido de utilidad para sus hijos.

#### **BENEFICIOS ANHELADOS.**

Para cerrar el ciclo que nos ayude a construir el perfil de nuestro cliente, deberemos estudiar sus beneficios anhelados, también denominados alegrías o “gains” (Osterwlder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Como su nombre bien indica, los beneficios anhelados son los resultados que nuestro cliente pretende percibir.

Dentro de este análisis, consideraremos dos tipos de alegrías para el cliente: aquellas esperadas y aquellas que puedan causar sorpresa (alegrías inesperadas). En el caso de AIM, las alegrías esperadas por parte del cliente son fácilmente localizables: que, gracias a una enseñanza más personalizada, sus hijos encuentren una motivación que les impida ser víctimas del fracaso escolar, o salir de él, cuando ya lo sean.

Sin embargo, nuestro cliente también puede encontrarse con alegrías inesperadas, es decir, aquellas que superan sus expectativas y deseos (Osterwlder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015). Estas sorpresas se deben al hecho de que, al seguir AIM un sistema de enseñanza disruptivo basado en la existencia de inteligencias múltiples, los padres pueden encontrarse con que su hijo “rebelde y desastroso en matemáticas”, es el próximo Joaquín Sabina, el próximo Vargas Llosa o el próximo Félix Rodríguez de la Fuente, aunque, claro está, eso dependerá de la persona en cuestión.

#### **B) MAPA DE VALOR.**

Es necesario recordar que los productos y servicios no generan valor por sí mismos, es decir, los productos o servicios aportan valor a un segmento concreto de clientes, cuyas tareas, frustraciones y alegrías pueden ser cubiertas. Ya analizado y definido el perfil de nuestro cliente, procederemos a la elaboración de la propuesta de valor de AIM. Para ello, construiremos nuestro mapa de valor, el cual nos ayudará a estudiar los elementos necesarios a tener en cuenta: qué servicio o producto ofrece AIM, qué beneficios obtiene nuestro cliente al adoptar la solución ofrecida por AIM y qué problemas del cliente puede resolver AIM (Osterwlder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2015).

## PROBLEMÁTICA Y SOLUCIÓN.

El problema que aborda AIM tiene relación directa con el fracaso escolar. Es importante tener en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, el fracaso escolar viene marcado por el sistema educativo actual y condicionado por la percepción que la sociedad tiene del concepto de inteligencia. La función de AIM, que apuesta por que “cada persona es un mundo” y que una persona no es más o menos inteligente, sino diferente del resto de seres humanos, será ofrecer una educación basada en la existencia de múltiples inteligencias, con el fin de poder detectar el auténtico potencial de los niños, haciendo que puedan sacar el máximo partido.

## PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS.

Al ser AIM una academia de enseñanza, no ofrece productos tangibles como tal: el core business de AIM es ofrecer servicios educativos y orientativos. Podemos clasificar los servicios ofrecidos en tres: tipos de clases, enseñanza y asesoramiento.

En el primer bloque, el de los tipos de clases, podemos diferenciar dos subgrupos. Por un lado, la forma de asistir e impartir las clases y, por otro lado, los tipos de cursos. Normalmente, las actividades se desarrollarán de forma presencial, pues la experiencia física otorga mejores resultados, más concentración y una mayor implicación por parte del alumno en la realización de las tareas a ejecutar (especialmente en las actividades grupales). No obstante, también habrá una modalidad online para aquellas personas que no puedan atender físicamente a la academia, ya sea por viajes, por impedimentos de desplazamiento o porque el cliente resida en otra ciudad.

En cuanto al tipo de curso, como veremos más adelante en el apartado de listado de precios y horarios, AIM impartirá clases durante el período escolar, aunque también realizará cursos intensivos en verano para aquellos clientes que así lo prefieran.

El segundo servicio que ofrece AIM tiene que ver con la enseñanza en sí misma. Desde que el alumno se matricula en AIM, se procura brindar una educación personalizada y flexible en todo momento. Aparte de ser un método de adoctrinamiento disruptivo, por la mera aplicación de la teoría de las inteligencias múltiples a la práctica, se trata de ofrecer al alumno un trato distinto al tradicional, con la finalidad de que se establezca un vínculo o conexión entre el alumno y el profesor. El objetivo de esta conexión es que la comunicación fluya entre ambas partes, haciendo que, para el alumno, sea ventajoso, pues

podrá expresar libremente sus frustraciones, inquietudes y preferencias, mientras que, para el profesor, resulta igualmente ventajoso, ya que es capaz de localizar de manera más acertada el predominio de cada tipo de inteligencia, a la vez que consigue entender mejor al alumno.

El proceso puede no ser sencillo ya que, al principio, muchos alumnos mostrarán una actitud rebelde o de resistencia. Sin embargo, el profesorado, con paciencia, flexibilidad y tacto, poco a poco, conseguirá estrechar el vínculo e ir reconduciendo al alumno hacia el terreno que más se ajuste a su forma de ser. Esta paciencia, dedicación y orientación personalizada, es otro de los servicios que diferencian a AIM del resto de escuelas y academias existentes. Por último, dentro del bloque de enseñanza, cabe destacar la importancia de la formación del profesorado, instruido en la rama psicológica que aplica a las inteligencias múltiples y al tratamiento del fracaso escolar. Esta especialización es la que permitirá al profesor detectar y desarrollar la inteligencia o inteligencias que predominen en el alumno.

Para finalizar, el tercer servicio que ofrece AIM es de asesoramiento. Uno de los principales valores de AIM es la comunicación, no solo con el alumnado, sino con los padres también. Por ello, tendrán lugar tutorías periódicas entre profesorado y padres para exponer los avances conseguidos en AIM y establecer pautas que permitan seguir obteniendo progresos. Además, AIM ofrece cursos de orientación a los padres sobre cómo educar en la diversidad y cómo abordar los casos de fracaso escolar. Por último, la academia también asesorará a los padres sobre la futura educación profesional de los hijos, en función de sus capacidades, a través de la recomendación y reconducción de los hijos a otras escuelas o academias, como pueden ser academias de cualquier tipo de deporte, de arte, de danza y música, de literatura, etc.

#### SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS Y CREADORES DE BENEFICIOS.

En este punto es necesario remarcar el valor añadido que aporta AIM a sus clientes, a través de los servicios que presta.

Por un lado, AIM elimina las preocupaciones de los padres de que sus hijos sean víctimas del fracaso escolar, tranquilizando su conciencia. Elimina quebraderos de cabeza derivados de la incertidumbre de qué hacer con los hijos para reconducirlos académicamente.

Por otro lado, la profesionalidad de AIM y la enseñanza que imparte, hace posible que los niños desarrollen facultades anteriormente ocultas o desapercibidas. No solo AIM ayuda a desarrollarlas, sino que también orienta sobre el futuro desempeño laboral. Esto supone un gran beneficio, ya que, a la hora de terminar la etapa escolar y decidir qué carrera estudiar o qué camino seguir, muchos jóvenes no son capaces de localizar sus gustos y pasiones y acaban tomando decisiones equivocadas.

Por último, la propuesta de valor de AIM también genera beneficios colaterales para la sociedad. Al existir la posibilidad de que el fracaso escolar derive en otros conflictos posteriores como el bullying o el vandalismo, AIM, mediante la resolución de dicho problema, contribuye a la prevención de este tipo de situaciones, aportando un valor añadido que no solo beneficia a sus clientes, sino también al conjunto de la sociedad.

### **C) PÚBLICO OBJETIVO.**

A priori, AIM lanzará un proyecto piloto en la zona norte de Madrid (Alcobendas). En función de los resultados obtenidos y de su impacto social (la aceptación de AIM por parte de los clientes), existirá la opción de expandir el negocio a otras áreas de la comunidad, e incluso a otras comunidades del territorio nacional como Barcelona, Sevilla o Valencia.

La decisión de implantar la academia en esta zona se basa, principalmente, en dos razones:

Por un lado, el elevado número de colegios (y, por tanto, de gente joven) que hay por la zona, permitirá a AIM tener una mayor accesibilidad para la captación de clientes. En la siguiente tabla se muestran algunos de los colegios de la zona:

Figura 1: Listado de colegios de la zona norte de Madrid (Alcobendas). Fuente: elaboración propia.

<b>COLEGIOS DE LA ZONA NORTE DE MADRID (ALCOBENDAS)</b>
Colegio de Fomento Aldovea
Colegio Brains International School
Colegio San Patricio
Colegio los Sauces
Liceo Eurpeo
King's College School
Highlands School
International College Spain
Colegio Areteia
Colegio de Fomento Aldeafuente
<b>Colegios Bienvenida Virgen María (Las Irlandesas)</b>
Colegio Estrella Toledano
Colegio Base
St. George International School
Colegio Escandinavo
Colegio Asunción Cuestablanca
Runnymede College

La segunda razón tiene que ver con un factor económico. AIM, por su complejidad y diferenciación metodológica, establece unos precios superiores a los de una academia tradicional. Esto hace que muchas personas no puedan permitirse la solución que AIM ofrece. La mayoría de colegios citados anteriormente, se ubican en la zona de la Moraleja, cuyos residentes acreditaron de media unos ingresos de 150.312 € netos en 2018 (Okdiario, 2020). Por ello, AIM asume que las posibilidades de que este tipo de perfiles contraten sus servicios son mayores que si se implantara en otra zona de Madrid. No obstante, como adelantamos al principio de este apartado, la demanda determinará la posible expansión de negocio a otras zonas.

### **COMPETENCIA Y OCÉANO AZUL.**

En el proceso de elaboración de nuestro plan de negocio, la competencia se define como uno de los elementos fundamentales a tener en cuenta. Ser conocedores de quiénes son nuestros competidores es imprescindible, tanto para diseñar una propuesta de valor que nos diferencie de ellos, como para ver si existe cabida en el mercado en el cual queremos llevar a cabo nuestra actividad. En múltiples ocasiones, la competencia es tan alta y las empresas están tan establecidas (dominando la gran mayoría de la cuota de mercado), que la entrada de nuevas empresas es una pérdida de tiempo y de recursos.

En muchos mercados, la alta competencia puede llegar a ser muy estresante y agresiva. Cuando esto ocurre, el mercado se transforma en lo que en el mundo de la empresa se conoce como un “Océano Rojo” o mar de tiburones, donde prima la supervivencia por encima de la innovación (Quintero & Salazar, 2019). Por ello es importante, a la hora de empezar una actividad empresarial, conocer ante qué mercado nos encontramos, quiénes son nuestros competidores y qué barreras de entrada existen.

¿Quiénes son los competidores de AIM? Bien, aunque pueda parecer que el principal competidor de AIM son aquellas academias o colegios que imparten una metodología basada en el desarrollo de las inteligencias múltiples (como la academia de Leonard STEM), éste no se constituye como su principal competidor. El competidor directo de AIM estaría representado por aquellas instituciones o personas que ofrecen una solución al fracaso escolar.

Si buscamos información en cualquiera de los buscadores de hoy en día, encontraremos que las respuestas actuales para solucionar el problema del fracaso o abandono escolar son muy limitadas. Las soluciones planteadas se resumen en la publicación de libros y artículos (tanto para padres como para estudiantes), recomendando pautas para prevenir o tratar de enmendar dicho problema. No obstante, no existe en el mercado casi ninguna solución “práctica o material”, a excepción de los psicólogos que, a día de hoy, se constituyen como el principal competidor de AIM.

Mientras que los psicólogos analizan, desde un punto de vista teórico y mínimamente práctico, las causas que han llevado al fracaso escolar y tratan exclusivamente con el alumno o paciente (o con los padres, dependiendo del propósito), AIM ofrece una solución mucho más innovadora e interesante: previene o corrige el fracaso escolar, proponiendo soluciones alternativas que se desarrollan en un ambiente académico, donde el alumno interactúa con otros compañeros y profesores, aunque siguiendo una metodología distinta a la impartida en otros colegios o institutos tradicionales.

Por lo puesto, podría afirmarse que AIM actúa en un mercado lleno de posibilidades, cuya competencia, a diferencia de los océanos rojos, no es agresiva y permite a AIM llevar a cabo, de manera pacífica, su actividad. Es decir, AIM tiene ante sus ojos un océano azul, donde la competencia carece de sentido, ya que las reglas del juego (propias de los océanos rojos), son inexistentes o aún no se encuentran definidas (Kim & Mauborgne, 2005).

## **ALIANZAS CLAVE.**

Otro de los principales puntos de interés para analizar dentro del Business Model Canvas son las alianzas estratégicas. Aunque muchos son los autores que han tratado de dar una explicación exacta acerca de qué se entiende por alianza estratégica, no existe una única definición que englobe el significado de dicho concepto. Lo que sí se puede afirmar es que todos los autores coinciden, en mayor o menor medida, en lo siguiente: una alianza estratégica no es más que una relación basada en la cooperación y en la confianza mutua entre dos empresas, a través de la cual se comparten objetivos y beneficios, y donde cada una de las partes conserva su autonomía e independencia (López, López, & León, 2014).

Entre las razones y motivaciones que alientan a las empresas a querer formar alianzas estratégicas, podemos destacar las cuatro predominantes (López, López, & León, 2014):

- Aumentar su autoridad y presencia en el mercado, a la vez que se obtienen recursos adicionales.
- Impulsar el prestigio institucional y adquirir nuevas competencias.
- Aprovechar dominios y competencias de la otra empresa o institución.
- Disminuir riesgos e incertidumbres presentes en el ambiente.

Tomando como referencia estas cuatro características, estudiaremos las posibles alianzas estratégicas que podrían beneficiar a AIM. Antes de comenzar, es importante tener en mente que uno de los principales servicios que ofrece AIM tiene que ver con el asesoramiento profesional de los niños.

En muchas ocasiones, como ya mencionamos en los apartados del fracaso escolar y de cómo es concebida la inteligencia hoy en día, los niños se desenganchan de la escuela, bien por los contenidos formativos, o simplemente porque en ellos predomina otro tipo de inteligencias distintas a las consideradas tradicionalmente (lógico-matemática y lingüística). El papel de AIM, como también expusimos en su momento, es reconducir a los niños hacia el futuro profesional que más se adapte a su forma de ser. Esto quiere decir que, en ocasiones, el profesorado de AIM será capaz de reconducir a los niños hacia caminos convencionales (arquitectos, psicólogos, economistas, etc.), mientras que, en otras ocasiones, se les recomendará seguir caminos alternativos basados en una o varias inteligencias. Uno podría preguntarse... ¿Por qué hablamos de esto ahora, en el apartado de alianzas estratégicas?

Bien, en el caso de que el alumno muestre una clara predominancia de las inteligencias “no tradicionales”, AIM trata de recomendar las mejores soluciones laborales posteriores a la enseñanza en la academia. Llegados a este punto, es ahora cuando entra en juego la parte de las alianzas estratégicas. La formación de alianzas estratégicas con otras academias adquiere relevancia si tenemos en cuenta los beneficios que se generarían para cada una de las partes. En los siguientes párrafos analizaremos las ventajas de establecer alianzas para AIM, para las otras academias y cómo dichas alianzas son contempladas desde el punto de vista del cliente.

El principal objetivo de AIM para aliarse con otras academias, es poder brindar a su cliente una solución posterior a la finalización de la enseñanza impartida en AIM. AIM se preocupa por la evolución y el “seguimiento”, tanto personal como profesional, de sus alumnos y la manera de materializar dicha preocupación, es llevando a cabo alianzas estratégicas con otras academias (de arte, de danza y música, de teatro, de deportes...), para poder conducir directamente al alumno por un camino más específico donde pueda sacar el máximo partido de su inteligencia (o inteligencias) predominante. Además, estas uniones interesarían a AIM para tener acceso a recursos complementarios como pueden ser instrumentos musicales, herramientas artísticas o espacios para llevar a cabo actividades específicas, sin tener que incurrir en gastos adicionales. Incluso se podrían plantear visitas y clases impartidas por profesores de otras academias, a modo de demostración, para exponer con mayor nivel de detalle las actividades y técnicas empleadas en cada una de las disciplinas.

Dicha alianza no sólo beneficiaría a AIM, sino también a la otra academia, ya que el talento y el potencial del alumno podrían hacer que aumentara la fama y el prestigio de la academia. Por ejemplo, en una academia de arte (dibujo y pintura), siempre hay personas que tienen talento natural y un gran potencial para convertirse en artistas, pero también hay personas que no muestran, de manera tan obvia, la presencia de dicho don. A través de una alianza con AIM, el talento estaría garantizado, por lo que sería mayor la probabilidad de que de la academia surgieran artistas de fama y éxito. Por ende, cuantos más artistas de nivel salgan de la academia, mejor será el reconocimiento que esta obtenga.

Esta relación se basaría en la cooperación, más por intereses que por beneficios económicos compartidos, pues tanto AIM como las otras academias, obtendrían un mejor posicionamiento y un mayor reconocimiento en el mercado, aumentando su poder y, por

tanto, atrayendo a una cantidad superior de clientes. Estas alianzas estratégicas serían beneficiosas no solo para ganar más autoridad, sino también para alcanzar una mayor estabilidad, disminuyendo el riesgo de quiebra o de posibles pérdidas por ausencia de clientes.

Por último, es importante observar cómo serían percibidas estas alianzas desde el punto de vista del cliente. Al ver que AIM no es una institución completamente independiente, sino que forma parte de un complejo de academias, el cliente experimenta una sensación de seguridad y de credibilidad, haciendo que su decisión de confiar en la metodología de AIM se vea fortalecida. Por así decirlo, las alianzas con otras academias legitiman la figura de AIM como uno de los eslabones principales en la cadena.

### **FORMA JURÍDICA DE AIM.**

La forma jurídica de AIM se constituirá como una sociedad de responsabilidad limitada (S. R. L.), más conocida como sociedad limitada (S.L.). Las razones por las cuales se ha optado por esta forma jurídica son las siguientes (Infoautónomos, 2015):

- El número de socios: esta forma jurídica permite que el número de socios sea de una persona que, a priori, será solamente el gerente.
- Capital aportado: AIM opta por constituir una sociedad limitada, ya que el mínimo de capital social requerido es de 3.000 €, ya sea monetario o en especie (mobiliario, local, maquinaria, etc.).
- Responsabilidad de los socios: los socios (el gerente de AIM) estarán obligados a responder en función del capital social aportado para la constitución de la empresa (3.000 €), sin necesidad de responder con el patrimonio personal.
- Acceso a crédito bancario: como sociedad, obtener un crédito bancario para financiar un proyecto, tiene mayor número de posibilidades que como autónomo.
- Sencillez burocrática: la gestión y tramitación de las sociedades limitadas son más sencillas que las de otras sociedades, como pueden ser la sociedad anónima o comanditaria.

## **METODOLOGÍA AIM.**

Tal y como hemos definido a lo largo de este trabajo, el concepto de inteligencia es muy amplio y esta no debería ser medida (ni potenciada) en función de unos patrones tan limitados como los que rigen nuestro sistema educativo actual.

Sin embargo, uno de los mayores retos a la hora de plantear este nuevo enfoque educativo (el de las inteligencias múltiples) es: ¿Qué metodología y qué actividades docentes deberían implantarse para poder elaborar un modelo docente innovador, eficaz y exitoso?

La respuesta de AIM a esta gran incógnita se sustenta de dos pilares claramente identificables. Según Figueroa, Moreno y Gámez, entra en juego, por un lado, la función del profesor y, por otro lado, las actividades o herramientas que se utilizarán para ayudar al alumno a encontrar una motivación, reforzar la autoestima, fomentar el trabajo en equipo, reducir o solucionar los problemas académicos, potenciar el liderazgo y el autoconocimiento y motivar el interés por el aprendizaje (Figueroa, Moreno, & Gámez, 2021).

### **A) ENSEÑANZA PERSONALIZADA.**

El primero de estos dos pilares es que, para lograr localizar qué inteligencias son las predominantes en un individuo, es necesaria una educación más personalizada, con un seguimiento más cercano en el que se produzca un estrechamiento en la relación profesorado-alumnado. El docente, además de estar formado en el campo de las inteligencias múltiples, debe ser capaz de reconocer la presencia o ausencia de estas en el alumno, con el fin de poder dirigirle por el camino que más se adecúe a su personalidad (Gulló, Meroño, & Bueno, 2017). Adquieren gran relevancia, por consiguiente, tanto las tutorías con el alumno (y con los padres), como el proceso de observación de su comportamiento y aprendizaje, que facilitará al docente información sobre qué inteligencias predominan en cada individuo.

Es determinante la labor que el profesor desempeña para el aprendizaje del alumno, ya que está permanentemente en contacto directo con él. Por ello, AIM trabajará con grupos reducidos de alumnos, estando formados por un máximo de 8 estudiantes.

De esta manera, el profesor será capaz de identificar las carencias y apatías del alumno para poder establecer un plan de acción personalizado y potenciar la curiosidad, el interés y la atención de este, resultando en una mejora de las facetas creativas, emocionales y

diligentes, y evitando así, el fracaso y el abandono escolar (Pherez, Vargas, & Jerez, 2018).

## **B) ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DE LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES EN EL AULA.**

El segundo pilar tiene que ver con las actividades en sí. Es importante descubrir y desarrollar actividades innovadoras que modernicen y optimicen nuestro sistema de aprendizaje. No resulta lógico que, en la época de constante cambio que vivimos, sigamos teniendo la misma metodología educativa que el siglo pasado. En este apartado veremos más en profundidad algunas de las actividades que se llevarán a cabo en las aulas de AIM, tomando como referencia algunas de las tareas llevadas a cabo en la academia Leonardo STEM, que trabaja bajo el sistema de las inteligencias múltiples (STEM, s.f.).

### **ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA:**

AIM tratará de impulsar esta inteligencia a través de actividades tales como:

- La creación de líneas temporales.
- La categorización de hechos.
- El desarrollo de teorías.
- La resolución de problemas matemáticos.
- La demostración de patrones.
- El razonamiento de ciclos.
- El diseño de códigos.

### **ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA:**

Alguna de las actividades que se llevarán a cabo en AIM para fomentar el desarrollo de la inteligencia lingüística serán las siguientes:

- Escribir textos y artículos.
- Crear debates donde se discutan conceptos y se enseñe a argumentar.
- Narración de historias y anécdotas.

- Llevar a cabo grabaciones.
- Leer libros: poesía, literatura y novelas.
- Crear y analizar frases.
- Realizar presentaciones y pronunciar discursos.

#### ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA ESPACIAL:

Para el desarrollo de la inteligencia espacial, AIM se apoyará en las siguientes actividades:

- Elaborar mapas.
- Hacer uso de imágenes y vídeos.
- Diseñar y elaborar murales.
- Llevar a cabo el desarrollo de diseños.
- Hacer dibujos y pinturas.
- Idear y ejecutar juegos dinámicos.

#### ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA CINESTÉSICO-CORPORAL:

AIM tratará de potenciar el desarrollo de la inteligencia cinestésico-corporal a través de la realización de las siguientes actividades:

- Practicar simulaciones.
- Hacer actividades de danzar y baile.
- Practicar la construcción de modelos.
- Desarrollar juegos.
- Desarrollar expresiones corporales.
- Dar paseos y practicar distintos deportes.
- Hacer uso de juegos interactivos.

#### ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA MUSICAL:

Para el desarrollo de la inteligencia musical, AIM hará uso de las actividades propuestas a continuación:

- Escribir y componer canciones.
- Indicar pautas musicales.
- Cantar canciones.
- Escuchar música.
- Interpretar y representar sonidos.
- Crear música, sonidos y audios.
- Tocar diferentes instrumentos musicales.

#### ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA INTERPERSONAL:

Para que los alumnos de AIM desarrollen su inteligencia interpersonal, en las aulas se realizarán las siguientes actividades:

- Comprender y analizar sentimientos y emociones ajenas.
- Participar en reuniones.
- Trabajar e interactuar en grupos.
- Enseñar a otros alumnos.
- Actividades de intercambio de información.
- Presentación de alternativas.
- Establecer acuerdos.
- Llevar a cabo tareas de actualización de conceptos.

#### ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA INTRAPERSONAL:

Para el desarrollo de la inteligencia intrapersonal adquiere gran relevancia el papel del profesor. Aunque muchas de las actividades se realizarán también en grupo, el profesor

deberá prestar especial atención a cada alumno (y, sobre todo, a sus sentimientos), con el fin de indagar en las inquietudes y motivaciones de cada sujeto. Algunas de las actividades que se llevarán a cabo son las siguientes:

- Entender y analizar emociones y sentimientos internos.
- Fijar metas y objetivos.
- Elaborar analogías personales.
- Realizar ejercicios de autoconsciencia de las cualidades propias y manifestarlas.
- Definir y exponer valores internos.
- Llevar a cabo tareas y proyectos de la vida cotidiana de cada alumno.
- Interiorizar deberes y responsabilidades.

#### ACTIVIDADES PARA EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA NATURALISTA:

Por último, para fomentar la última de las ocho inteligencias, la inteligencia naturalista, el profesorado de AIM se ayudará de las siguientes actividades:

- Identificar y establecer relaciones.
- Categorizar y clasificar especies.
- Disfrutar del ambiente.
- Observar y analizar fenómenos naturales.
- Exponer el desarrollo de distintas especies.
- Cuidar el medio ambiente y empatizar con él.
- Ser conocedores de la naturaleza que nos envuelve.

#### **LISTADO DE HORARIOS, PRECIOS Y PLAZAS.**

A continuación, se expone el listado de cursos, horarios y precios para los clientes de AIM:

## A) CURSOS PARA LOS ALUMNOS

Primero, se mostrarán las opciones de horarios (tanto online como presenciales) de las clases impartidas durante el período escolar (septiembre-junio):

Figura 2: Tabla de horarios para el curso septiembre-junio. Fuente: elaboración propia.

DÍAS	HORARIOS
Lunes y Miércoles	17:40-19:10h ó 19:30-21:00h
Martes y Jueves	17:40-19:10h ó 19:30-21:00h
Viernes (intensivo)	17:40-20:50h
Sábados (intensivo)	09:00-12:10h ó 12:30-15:40h
Domingos (intensivo)	09:00-12:10h ó 12:30-15:40h

Las plazas disponibles muestran el número total de alumnos por cada uno de los horarios que ofrece AIM en la modalidad presencial. En cada horario habrá 3 grupos (cada uno con un profesor) de 8 personas como máximo, tal y como refleja la siguiente tabla:

Figura 3: Tabla de plazas disponibles para la modalidad presencial (septiembre-junio). Fuente: elaboración propia.

PLAZAS	Lunes y miércoles	Martes y jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00-12:10h	N.D	N.D	N.D	24	24
12:30-15:40h	N.D	N.D	N.D	24	24
17:40-20:50h	N.D	N.D	24	N.D	N.D
17:40-19:10h	24	24	N.D	N.D	N.D
19:30-21:00h	24	24	N.D	N.D	N.D

En la siguiente tabla se indica también el número de plazas (alumnos) disponibles para la modalidad online. En la modalidad online el número de grupos se reduce a 2, aunque se sigue manteniendo el número de alumnos (8) por grupo:

Figura 4: Tabla de plazas disponibles para la modalidad online (septiembre-junio). Fuente: elaboración propia.

PLAZAS	Lunes y miércoles	Martes y jueves	Viernes	Sábado	Domingo
09:00-12:10h	N.D	N.D	N.D	16	16
12:30-15:40h	N.D	N.D	N.D	16	16
17:40-20:50h	N.D	N.D	16	N.D	N.D
17:40-19:10h	16	16	N.D	N.D	N.D
19:30-21:00h	16	16	N.D	N.D	N.D

En cuanto al precio del curso (septiembre-junio), su importe será de la siguiente cantidad:

Figura 5: Cuadro de precios del curso septiembre-junio. Fuente: elaboración propia.

MODALIDAD	Matrícula	Mensualidad	Precio Total
Presencial	200,00 €	160,00 €	1.800,00 €
Online	210,00 €	165,00 €	1.860,00 €

Por otro lado, se muestran los horarios (tanto online como presenciales) del curso intensivo de verano (julio):

Figura 6: Tabla de horarios para el intensivo de verano. Fuente: elaboración propia.

DÍAS	HORARIO
Lunes-viernes	09:00-14:00h

El número de plazas disponible para el intensivo de verano son las siguientes:

Figura 7: Tabla de plazas disponibles para el intensivo de verano. Fuente: elaboración propia.

PLAZAS	Presencial	Online
Grupo 1 (09:00-14:00h)	8	8
Grupo 2 (09:00-14:00h)	8	8
Grupo 3 (09:00-14:00h)	8	8

El precio del intensivo de verano será el siguiente:

Figura 8: Cuadro de precios del intensivo de verano. Fuente: elaboración propia.

MODALIDAD	Matrícula	Mensualidad	Precio Total
Presencial	200,00 €	1.300,00 €	1.500,00 €
Online	210,00 €	1.310,00 €	1.520,00 €

## B) CURSOS DE FORMACIÓN Y TUTORÍAS PARA LOS PADRES.

Otro de los servicios que ofrece AIM es la impartición de cursos (presenciales y online) de formación para padres. Los cursos están destinados tanto para los padres que lleven a sus hijos a AIM, como para aquellos padres que busquen asesoramiento de cómo educar a sus hijos en la diversidad, independientemente de que matriculen a sus hijos en cualquiera de los cursos de AIM. Además, en este apartado se muestra el horario de tutorías de los profesores con los padres, en las que se compartirán los avances observados tanto en la academia como en casa.

Empezando por las tutorías, estas tendrán lugar antes de que comiencen las clases, tal y como refleja la siguiente tabla. La duración de las tutorías será de 30 minutos, por lo que cada profesor podrá atender a cuatro padres cada día (excepto sábados y domingos),

haciendo posible que los encuentros (con cada padre), para compartir los progresos obtenidos, tengan lugar una vez cada dos semanas.

Figura 9: Tabla de horarios para tutorías con los padres. Fuente: elaboración propia.

TUTORÍAS	Lunes y miércoles		Martes y jueves		Viernes		Sábados y domingos	
	Presencial	Online	Presencial	Online	Presencial	Online	Presencial	Online
15:20-15:50h								
15:55-16:25h								
16:30-17:00h								
17:05-17:35h								

En cuanto a los cursos de formación para los padres, estos se llevarán a cabo durante los fines de semana (sábados por la tarde), con una duración de 2 meses. En las siguientes tablas se puede observar los horarios, las plazas y el precio de dicho curso. Comencemos con el horario:

Figura 10: Listado de horarios para los cursos de formación para los padres. Fuente: elaboración propia.

DÍAS	HORARIO
Sábados	17:40-18:40h
Sábados	18:50-19:50h
Sábados	20:00-21:00h

El número de plazas disponibles para el curso varía respecto al número de plazas disponibles para los alumnos. Los cursos vía presencial mantienen el mismo número de plazas (8 personas por cada aula, es decir 24 personas) debido al limitado espacio físico. Sin embargo, el número de plazas de la modalidad online aumenta a 24 personas, ya que, al ser personas adultas, resulta más sencillo gestionar un curso vía online:

Figura 11: Tabla de plazas disponibles para el curso de formación para los padres. Fuente: elaboración propia.

PLAZAS	Presencial	Online
1º Turno (17:40h)	24 (3 grupos de 8)	24 (1 grupo)
2º Turno (18:50h)	24 (3 grupos de 8)	24 (1 grupo)
3º Turno (20:00h)	24 (3 grupos de 8)	24 (1 grupo)

Por último, el precio del curso de formación para los padres será el siguiente:

Figura 12: Cuadro de precios del curso de formación para los padres. Fuente: elaboración propia.

MODALIDAD	Nº total de horas	Precio total del curso
Presencial	8	75,00 €
Online	8	80,00 €

## **PERSONAL DE AIM.**

### - Gerente.

El gerente será el encargado de llevar a cabo las labores comerciales y de gestión de AIM. Se ocupará de las relaciones con los clientes y analizará la viabilidad de expandir el negocio a otras zonas geográficas, por lo que es necesario que tenga dotes comunicativas. Además, entre sus funciones se encuentra la de conseguir alianzas con otras academias. El gerente, a ser posible, será el fundador de la empresa, ya que será la persona que mejor la conozca y que más compromiso tenga con ella.

### - Administrativos.

Los administrativos serán los responsables de atender el centro: cuadrar horarios, responder correos y llamadas telefónicas, gestionar cobros y las cuentas de la academia, controlar la asistencia, documentación, etc.

En un primer momento se contratará a un administrativo a tiempo completo (de lunes a viernes), con posibilidad de contratar a otro a tiempo parcial, dependiendo del volumen de trabajo. Los sábados y domingos serán los profesores (por turnos) los encargados de tomar asistencia y de abrir y cerrar la academia.

### - Profesorado.

La formación y la selección del profesorado de AIM es realmente importante, pues de él dependerá, en gran medida, la obtención de resultados y, por ende, el prestigio de la academia.

El tipo de perfil que busca AIM para formar parte del profesorado, ha de cumplir los siguientes requisitos: ser licenciado en psicología, contar con experiencia docente y tener conocimientos de las inteligencias múltiples, elemento indispensable para alcanzar el éxito de este tipo de enseñanza.

A priori, el número de profesores que AIM necesitará, una vez se encuentre en pleno funcionamiento, será de 8 (no obstante, en los primeros años puede variar en función de la demanda de los cursos de AIM, ya que, hasta que el número total de plazas quede cubierto, no será necesario contratar a los 8 profesores). Trabajarán mayoritariamente días intercalados (lunes, miércoles...), con el fin de que puedan compatibilizar su horario con

otros trabajos, siendo la asignación de grupos (de alumnos) como el siguiente ejemplo (septiembre-junio):

Figura 13: Ejemplo de distribución de grupos para cada profesor. Fuente: elaboración propia.

PROFESORES	Lunes y miércoles		Martes y jueves		Viernes		Sábados		Domingos	
	Presencial	Online	Presencial	Online	Presencial	Online	Presencial	Online	Presencial	Online
Juan	Grupo 1 y 6				Grupo 21		Grupo 26 y 32			
Alberto	Grupo 2 y 7				Grupo 22		Grupo 27 y 33			
Marta	Grupo 3 y 8				Grupo 23			Grupo 29 y 34		Grupo 44 y 45
Joaquín		Grupo 4 y 9		Grupo 14 y 19					Grupo 40 y 41	
Esther		Grupo 5 y 10		Grupo 15 y 20				Grupo 30 y 35		
Pedro			Grupo 11 y 16				Grupo 28 y 31			Grupo 42 y 43
Cristina			Grupo 12 y 17			Grupo 24			Grupo 36 y 37	
Luis			Grupo 13 y 18			Grupo 25			Grupo 38 y 39	

## PLAN DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.

Una de las principales tareas a ejecutar para que AIM tenga éxito a la hora de la captación de sus clientes, es llevar a cabo un buen plan de marketing y de comunicación. Cuanto mayor sea la calidad de la estrategia y del contenido, mayores serán las probabilidades de captar la atención del cliente. En este punto analizaremos algunas de las estrategias de marketing digital que más nos servirán de ayuda para lograr nuestros objetivos.

Nuestra estrategia de marketing, por un lado, se compondrá de algunos de los elementos característicos del marketing tradicional, como el boca a boca, basado en la experiencia de usuario. Además, esto no supone ningún gasto o, mejor dicho, ninguna inversión, para la empresa, ya que la publicidad se materializará a través de la opinión del cliente (en entornos personales, profesionales e incluso en el contenido que publiquen en sus redes sociales). Por ello, es importante que nuestro cliente quede lo más satisfecho posible con el servicio que ofrece AIM, no solo para captar más usuarios, sino para no ser víctimas de la publicidad negativa, que acarrearía repercusiones dañinas para la academia.

Por otro lado, AIM confiará en algunas de las herramientas propias del marketing digital, en concreto, las citadas a continuación: página web, blog empresarial, redes sociales, herramientas SEO y SEM y email marketing (Poma, Jiménez, & Anchatuña, 2018). En los siguientes párrafos, pasaremos a analizar en detalle la relevancia de cada uno de estos componentes para nuestra estrategia de marketing.

### A) PÁGINA WEB.

A la hora de captar la atención de nuestro cliente, es imprescindible contar con una página web atractiva, pues, a través de ella, nuestro cliente tendrá acceso a conocernos y contratará, o no, nuestros servicios. La profesionalidad de la página web es determinante

para despertar en nuestro cliente una sensación de seguridad y confianza. Además, hay que tener en cuenta la experiencia de usuario, es decir, la usabilidad de la página web. Cuanto más visualmente atractiva, fácil, rápida e intuitiva sea, mayores serán las posibilidades de que nuestro potencial cliente decida adoptar nuestros servicios (Poma, Jiménez, & Anchatuña, 2018).

Por ejemplo, la integración de un motor de reservas, que permita la matriculación online, sería un elemento que facilitaría el proceso administrativo para el cliente, quedando satisfecho y estando, involuntariamente, más dispuesto a contratar los servicios de AIM.

### **B) BLOG EMPRESARIAL.**

A la hora de administrar y publicar la información que queremos que nuestro cliente obtenga, resulta también fundamental, aparte de página web, contar con un blog empresarial llamativo. Cuanto más actualizada y relevante sea la información que en él se publique (artículos, estadísticas y logros), mayor será el interés de nuestro cliente y mejor será el posicionamiento de AIM en los motores de búsqueda (Poma, Jiménez, & Anchatuña, 2018).

Tanto el desarrollo de la página web como del blog empresarial serán subcontratados a terceros.

### **C) REDES SOCIALES.**

La tecnología ha hecho que cambien y se modernicen muchos atributos de la empresa tradicional, incluyendo la forma en la que conocíamos el marketing hace tan solo unos pocos años. En dicha transición tecnológica, las redes sociales han ido adquiriendo cada vez una mayor relevancia en el terreno de la publicidad y de la comunicación de productos y servicios. La viralización, cuando es positiva, impulsa el crecimiento de las empresas, haciendo que su alcance y su repercusión en los medios sean superiores a los obtenidos mediante técnicas de marketing tradicional. No obstante, las redes sociales también pueden convertirse en un arma de doble filo para los negocios, pues, así como la difusión y la captación de clientes premia a la empresa innovadora y transparente, también castiga a las empresas cuando se producen fallos o escándalos. Incluso podría afirmarse que la repercusión o viralización en redes sociales es mayor cuando ocurren fenómenos desfavorables.

Teniendo esto en mente para evitar ser víctimas de la viralización negativa, nos centraremos en los aspectos positivos de las redes sociales. Las redes sociales son herramientas muy útiles y necesarias para captar y mantener al día a los clientes. Al igual que ocurre con las páginas web, un perfil profesional y atractivo (preferiblemente con un elevado número de seguidores) de Instagram, Facebook, YouTube o Twitter (las cuatro redes que, a priori, utilizará AIM), conseguirá llamar la atención del usuario, generando en él una sensación de confianza. Además, los comentarios en las publicaciones ayudarán a clientes potenciales a conocer un poco más de cerca a la empresa y se podrán guiar por las experiencias reales de otros clientes de AIM.

Por último, las redes sociales también tienen un papel cohesionador, es decir, a través de las redes sociales se llegan a formar comunidades que promocionan por sí solas la marca. La razón de ser de estas comunidades se fundamenta en el siguiente principio: convertir a los extraños en amigos; a los amigos, en clientes y, a los clientes, en fans que actúen como difusores (Poma, Jiménez, & Anchatuña, 2018). Por tanto, una gran parte de la estrategia de marketing de AIM, se realizará a través de las redes sociales, por lo que la presencia, transparencia y el contenido que en ellas se publique, determinará, en gran medida, su aceptación en la sociedad y la captación de clientes.

El administrativo será quien se encargue de mantener una buena imagen en redes sociales y de ir actualizando los contenidos de manera constante.

#### **D) ESTRATEGIAS SEO Y SEM.**

Una de las herramientas que utilizará AIM, quizás la más importante, para conseguir un mejor posicionamiento en los motores de búsqueda (Google, Internet Explorer, etc.), serán las estrategias SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing).

Mientras que la estrategia SEO hace referencia al posicionamiento “natural” de las páginas web en los buscadores para aumentar su relevancia (a través de diversas acciones que les ayuden a mejorar y a competir con otras páginas web); la estrategia SEM hace referencia al marketing dentro de los buscadores (gestiona palabras clave relacionadas con la actividad de la empresa y lleva a cabo campañas online para aumentar su visibilidad y su aparición en espacios publicitarios) (Galiana, 2017).

Aunque el fin de ambas técnicas es lograr un mejor posicionamiento de las páginas web de las empresas en los buscadores, existen ciertas diferencias palpables, que resumiremos en la siguiente tabla antes de desarrollar la estrategia de SEO y SEM que seguirá AIM.

Figura 14: Diferencias entre las estrategias SEO y SEM. Fuente: elaboración propia.

CARACTERÍSTICAS DE ESTRATEGIA SEO	CARACTERÍSTICAS DE ESTRATEGIA SEM
Se sitúan en el lugar correspondiente o “natural” del listado de sitios web del motor de búsqueda.	Se sitúan en la zona superior o en el margen derecho del listado de sitios web del motor de búsqueda.
Requiere una inversión considerable de tiempo.	No requiere una gran inversión de tiempo.
Resultados a medio y largo plazo.	Resultados a corto plazo (instantáneos).
De uso gratuito.	De pago (a través de la publicidad).
Otorga escasa flexibilidad.	Otorga gran flexibilidad.
Contenido extenso y de calidad.	Contenido resumido y muy concreto
Mayor aceptación y generan más confianza en el cliente.	Puede despertar un mayor sentimiento de desconfianza en el cliente.
Ardua administración y análisis de los resultados.	Sencilla administración y análisis de los resultados.

Una vez expuestas las principales ventajas e inconvenientes de cada una de las técnicas, expondremos la estrategia de posicionamiento que seguirá AIM utilizando dichas herramientas. La estrategia consistirá en combinar ambas disciplinas de tal manera que repercuta en un mejor y más rápido posicionamiento. Esto se conseguirá haciendo uso, en el momento inicial y en determinadas épocas del año (como, por ejemplo, antes de empezar el período escolar), de la herramienta SEM (contratando espacios publicitarios a través de Google Adwords), para conseguir resultados instantáneos a corto plazo. A la misma vez, se utilizará la técnica SEO, para ir desarrollando paulatinamente un posicionamiento natural que sitúe a AIM en los primeros resultados de búsqueda, en una visión más a largo plazo (Luque-Ortiz, 2021).

La implementación de estas técnicas se subcontratará a terceros, estimando unos 120 €/mes para la estrategia SEO y 200 €/mes para la estrategia SEM (cuando sea necesario recurrir a ella).

### **E) EMAIL MARKETING.**

Otra de las técnicas más eficaces y eficientes del marketing digital es el email marketing. Estamos acostumbrados a recibir correos de empresas ofreciéndonos productos y servicios que no necesitamos o no son de nuestro interés. No obstante, puede que este tipo de correos despierte la curiosidad de algún usuario de internet, que, al pinchar y abrir el correo, tendrá acceso directo a la información de los productos y servicios que ofrece

la empresa, en este caso AIM. Si la información del correo se corresponde con la situación del usuario, este se convertirá en un cliente potencial (Poma, Jiménez, & Anchatuña, 2018). De no ser de su interés (por ejemplo, porque sus hijos nos sufran de fracaso escolar), existen dos posibles escenarios: el primero, que simplemente se olviden y que la información del correo les pase desapercibida y, el segundo, que retengan la información para comunicarla a familiares o conocidos, que sí se identifiquen con el problema del fracaso escolar. De esta manera, indirectamente, también estaríamos teniendo difusión por parte de terceros no interesados en nuestro servicio.

Además de enviar correos a particulares, AIM contactará, a través de mails, con colegios de la zona norte de Madrid, con el fin de que hagan circular la información de la empresa entre los padres que puedan estar interesados en nuestra propuesta.

### **PLAN FINANCIERO.**

El último punto para analizar dentro del Business Model Canvas, y quizás el más importante desde la perspectiva empresarial, es el plan financiero. Un proyecto puede ser muy atractivo e interesante, lleno de elementos innovadores y buenas intenciones, pero si, a la hora de ponerlo en marcha, éste no es viable desde un punto de vista económico, el modelo de negocio quedará, como ya hemos dicho, en buenas intenciones. Dicho de otra manera, si AIM no es financieramente sostenible, el negocio no alcanzará el éxito.

En la elaboración del plan financiero de AIM estudiaremos cuatro factores elementales: las vías de ingresos, la estructura de costes, el método de financiación y la proyección financiera.

#### **A) VÍAS DE INGRESO.**

Los ingresos de AIM se obtendrán por la impartición de cursos y por las matrículas asociados a estos. Por un lado, debemos calcular los ingresos obtenidos por los cursos que se llevarán a cabo desde septiembre hasta junio, por otro lado, los ingresos obtenidos por los intensivos de verano (julio) y, por último, los ingresos de los cursos de formación para los padres.

Para obtener una aproximación de los ingresos totales anuales de AIM, plantearemos 3 escenarios: optimista, pesimista y neutro.

El escenario optimista se calculará suponiendo que todas las plazas de todos los cursos están completas (100% de ocupación); el neutro, suponiendo que las plazas están

ocupadas al 75%; y el pesimista, suponiendo que el porcentaje de plazas ocupadas es del 50%.

- Escenario Optimista (100% de ocupación):

Según el escenario optimista, AIM obtendría unos ingresos máximos de hasta 783.120 €.

Figura 15: Ingresos anuales según escenario optimista. Fuente: elaboración propia.

TIPO DE CURSO	Porcentaje de ocupación	Personas/grupo	Nº grupos	Total personas	Precio curso	TOTAL
Septiembre-junio	100%	8	45	360	1.820,00 €	655.200,00 €
Verano	100%	8	6	48	1.510,00 €	72.480,00 €
Padres	100%	8	90	720	77,00 €	55.440,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>141</b>	<b>1128</b>		<b>783.120,00 €</b>

- Escenario Neutro (75% de ocupación):

Según el escenario neutro, AIM tendría unos ingresos por importe de 587.340 €.

Figura 16: Ingresos anuales según escenario neutro. Fuente: elaboración propia.

TIPO DE CURSO	Porcentaje de ocupación	Personas/grupo	Nº grupos	Total personas	Precio curso	TOTAL
Septiembre-junio	75%	6	45	270	1.820,00 €	491.400,00 €
Verano	75%	6	6	36	1.510,00 €	54.360,00 €
Padres	75%	6	90	540	77,00 €	41.580,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>75%</b>	<b>6</b>	<b>141</b>	<b>846</b>		<b>587.340,00 €</b>

- Escenario Pesimista (50% de ocupación):

Según el escenario pesimista, AIM contaría con unos ingresos de 391.560 € al año. En este caso, los ingresos serían menores que los costes fijos (como veremos en el próximo apartado), por lo que AIM incurriría en pérdidas.

Figura 17: Ingresos anuales según escenario pesimista. Fuente: elaboración propia.

TIPO DE CURSO	Porcentaje de ocupación	Personas/grupo	Nº grupos	Total personas	Precio curso	TOTAL
Septiembre-junio	50%	4	45	180	1.820,00 €	327.600,00 €
Verano	50%	4	6	24	1.510,00 €	36.240,00 €
Padres	50%	4	90	360	77,00 €	27.720,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>50%</b>	<b>4</b>	<b>141</b>	<b>564</b>		<b>391.560,00 €</b>

## B) ESTRUCTURA DE COSTES.

Dentro de la estructura de costes de AIM, es importante tener en cuenta, por un lado, la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del negocio y, por otro lado, los costes fijos de la academia (ya que los costes variables son casi insignificantes).

Inversión inicial:

Para la inversión inicial se han tenido en cuenta todos los elementos necesarios para la puesta en marcha de la actividad académica: obra de acondicionamiento del local, licencia de obra, mobiliario y equipos informáticos necesarios, costes de constitución de la sociedad y el coste de la estrategia de marketing. En las siguientes tablas se muestra el desglose de cada uno de los gastos que recoge la inversión inicial.

a) Coste de mobiliario para las aulas (3 aulas):

Figura 18: Inversión en mobiliario para las aulas. Fuente: elaboración propia.

MOBILIARIO PARA LAS AULAS	Unidades	Precio	TOTAL
Sillas alumno	24	25,00 €	600,00 €
Sillas profesor (giratorias)	3	60,00 €	180,00 €
Mesas alumno	24	50,00 €	1.200,00 €
Mesas profesor	3	150,00 €	450,00 €
Pizarra digital	3	500,00 €	1.500,00 €
Mueble auxiliar	3	90,00 €	270,00 €
Perchero	3	40,00 €	120,00 €
Papelera	3	55,00 €	165,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>4.485,00 €</b>

b) Coste de mobiliario para la recepción:

Figura 19: Inversión en mobiliario para la recepción. Fuente: elaboración propia.

MOBILIARIO PARA LA RECEPCIÓN	Unidades	Precio	TOTAL
Mesa mostrador	1	200,00 €	200,00 €
Silla giratoria	1	60,00 €	60,00 €
Mesa sala de espera	1	75,00 €	75,00 €
Sillas sala de espera	8	35,00 €	280,00 €
Perchero	1	40,00 €	40,00 €
Muebles auxiliares	2	90,00 €	180,00 €
Papelera	1	55,00 €	55,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>890,00 €</b>

c) Coste de mobiliario para el despacho:

Figura 20: Inversión en mobiliario para el despacho. Fuente: elaboración propia.

MOBILIARIO PARA DESPACHO	Unidades	Precio	TOTAL
Mesa de despacho	1	175,00 €	175,00 €
Silla giratoria	1	110,00 €	110,00 €
Sillas auxiliares	2	40,00 €	80,00 €
Muebles auxiliares	1	90,00 €	90,00 €
Perchero	1	40,00 €	40,00 €
Papelera	1	55,00 €	55,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>550,00 €</b>

d) Coste de equipos informáticos y de comunicación:

Figura 21: Inversión en equipos informáticos y de comunicación. Fuente: elaboración propia.

EQUIPOS INFORMATICOS Y DE COMUNICACIÓN	Unidades	Precio	TOTAL
Aire acondicionado y salidas de humo		6.000,00 €	6.000,00 €
Ordenadores portátiles	4	500,00 €	2.000,00 €
Equipos informáticos de sobremesa	5	700,00 €	3.500,00 €
Instalación informática		350,00 €	350,00 €
Impresora/scanner/fotocopiadora	1	2.300,00 €	2.300,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>14.150,00 €</b>

e) Coste de constitución de la empresa:

Figura 22: Cuadro de costes de constitución de la empresa. Fuente: elaboración propia.

GASTOS DE CONSTITUACIÓN	Importe
Notaria	300,00 €
Registro	200,00 €
Publicación	175,00 €
Legalización de libros	50,00 €
Tasa por marca nacional	150,00 €
Licencia actividad de academia	1.350,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>2.225,00 €</b>

Por tanto, la inversión inicial total para poder llevar a cabo el proyecto, teniendo también en cuenta los gastos de la obra de acondicionamiento (con la licencia correspondiente) y el coste de la estrategia de marketing, asciende a 52.270 €, tal y como recoge la siguiente tabla.

Figura 23: Inversión inicial total para la puesta en marcha de AIM. Fuente: elaboración propia.

INVERSIÓN INICIAL	Importe
Obras de acondicionamiento	25.000,00 €
Mobiliario para las aulas	4.485,00 €
Mobiliario para recepción	890,00 €
Mobiliario para despacho	550,00 €
Equipos informáticos y de comunicación	14.150,00 €
Material de oficina	650,00 €
Gastos de constitución	2.225,00 €
Licencia de obra	3.000,00 €
Desarrollo de sitios web	1.000,00 €
Marketing (SEM)	200,00 €
Marketing (SEO)	120,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>52.270,00 €</b>

### Costes fijos de AIM:

Los gastos de AIM se componen, principalmente, de costes fijos, ya que los costes variables estarían formados por el material de oficina, representando una minúscula parte de los gastos totales. Los costes fijos de la academia serían: alquiler del local; suministros (300 €); salarios del personal; gastos de comunidad (200€); gastos comerciales (200€ aproximadamente), que hacen referencia a la publicidad (SEO y SEM); gastos por servicios externos (250€), como pueden ser la limpieza, asesoría... y otros gastos (150€), como, por ejemplo: seguros, reparaciones, etc.

En las siguientes líneas estudiaremos, más en detalle, los gastos correspondientes al salario del personal y al alquiler del local, suponiendo que se ha recuperado la inversión inicial y que el negocio ya es rentable (condiciones ideales). No obstante, en la proyección financiera se indicará cuántos profesores serán necesarios y qué resultados se esperan para los primeros años.

El local donde se llevará a cabo la actividad de AIM, estará ubicado en Paseo de la Chopera (Alcobendas), debido a la proximidad de los colegios. En esta zona, el alquiler de un local de 250-300 m<sup>2</sup>, tiene un precio que varía entre los 1.400 € y 2.250 €/mes (consultado en BELBEX), por lo que supondremos que el alquiler de nuestro local se encontrará en un punto intermedio, siendo el importe de unos 1.825 €/mes.

En cuanto al salario del personal, hay que distinguir entre el salario del gerente, el salario de los profesores y el salario de los administrativos. Además del salario bruto que habrá que pagar a los empleados, habrá que tener en cuenta las cotizaciones a la Seguridad

Social a cargo de la empresa. Para calcular el total del salario anual, se han tenido en cuenta las pagas extras (14 mensualidades, por lo tanto). No obstante, el total de las cotizaciones de la Seguridad Social se divide entre 12 mensualidades, ya que las pagas extras están exentas de tales cotizaciones, debido al prorrateo de las mismas durante los 12 meses del año (Aradas, 2021).

En el siguiente cuadro se hace un desglose detallado de cómo se constituiría el total de sueldos y salarios anuales que deberá pagar la empresa, suponiendo que ya cuenta con 10 trabajadores (es decir, una vez superados los primeros años). No obstante, en el comienzo de la actividad (los 4 primeros años), el salario que cada trabajador percibirá se verá disminuido, con el fin de que la empresa pueda ser solvente lo antes posible.

Figura 24: Cuadro de salarios y cotizaciones a la Seguridad Social. Fuente: elaboración propia.

CATEGORÍA	Nº Empleados	Sueldo/Mes	Mensualidad	Salario anual	S.S. Anual a cargo de la empresa	Coste TOTAL
Gerente	1	3.500,00 €	14	49.000,00 €	13.500,00 €	62.500,00 €
Profesor	8	2.500,00 €	14	280.000,00 €	75.720,00 €	355.720,00 €
Administrativ	1	1.400,00 €	14	19.600,00 €	5.400,00 €	25.000,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>			<b>348.600,00 €</b>	<b>94.620,00 €</b>	<b>443.220,00 €</b>

Por tanto, los costes fijos anuales totales de AIM pueden resumirse en la siguiente tabla:

Figura 25: Total costes fijos anuales de AIM. Fuente: elaboración propia.

COSTES FIJOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Alquiler	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €	1.825,00 €
Sueldos y salarios	24.900,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	49.800,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	24.900,00 €	49.800,00 €
Cotizaciones a la S.S.	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €	7.885,00 €
Suministros	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Gastos de comunidad	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Gastos comerciales	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Gastos por servicios ext	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Otros gastos	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>35.710,00 €</b>	<b>60.610,00 €</b>	<b>35.710,00 €</b>	<b>35.710,00 €</b>	<b>35.710,00 €</b>	<b>60.610,00 €</b>						

A modo de resumen, una vez superados los primeros años de actividad, el total de costes fijos que tendría AIM cada mes sería de 35.710 €, excepto en agosto y diciembre, cuyos costes fijos ascienden a 60.610 €. Los gastos fijos totales anuales de AIM serían de 478.320 €.

### C) MÉTODO DE FINANCIACIÓN.

AIM se financiará, además de los 3.000 € aportados al capital social, a través de un préstamo bancario por importe de 50.000 €. Vamos a suponer que solicitamos un préstamo al Instituto de Crédito Oficial (ICO), que reúna las siguientes condiciones:

Figura 26: Características del préstamo bancario. Fuente: elaboración propia.

MODALIDAD	Características del préstamo
Cantidad prestada	50.000,00 €
Período de amortización	5 años
Tipo de interés	Interés nominal: 6,5%

El préstamo se amortizará en 5 años, siguiendo el sistema de amortización francés. A continuación, se ha realizado un desglose de la amortización del préstamo, que resulta de particular interés para observar el importe de las anualidades a devolver y de los intereses financieros a pagar:

Figura 27: Cuadro de amortización del préstamo bancario. Fuente: elaboración propia.

AÑOS	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital Vivo	Capital Amortizado
0				50.000,00 €	
1	12.031,73 €	3.250,00 €	8.781,73 €	41.218,27 €	8.781,73 €
2	12.031,73 €	2.679,19 €	9.352,54 €	31.865,73 €	18.134,27 €
3	12.031,73 €	2.071,27 €	9.960,45 €	21.905,28 €	28.094,72 €
4	12.031,73 €	1.423,84 €	10.607,88 €	11.297,40 €	38.702,60 €
5	12.031,73 €	734,33 €	11.297,40 €	- 0,00 €	50.000,00 €

#### D) PROYECCIÓN FINANCIERA.

Para el cálculo de la proyección financiera, hemos tenido en cuenta los siguientes supuestos:

Los ingresos han sido calculados en función del número total de plazas disponibles para cada curso. Para el primer año, se ha estimado una ocupación del 15% del total de plazas y, para los siguientes años, se ha supuesto una tasa de crecimiento de entre el 25-40% anual, que variará en función del éxito y la aceptación que tenga AIM.

En los gastos se han tenido en cuenta, por un lado, los costes fijos anuales y, por otro lado, la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de AIM. Para el cálculo de salarios y cotizaciones, se ha hecho una estimación del número de profesores que serán necesarios cada año, en relación con el número de alumnos. Por ejemplo, el organigrama del primer año estaría formado por el gerente, el administrativo y un profesor; en el segundo año, se contrataría a otro profesor para poder satisfacer la demanda de los grupos...y así sucesivamente. De la misma manera, durante los primeros 4 años, el salario del personal será más reducido que en los años posteriores (el gerente cobrará 2.200 € mensuales, frente a los 3.500 € de los años posteriores; los profesores 1.800 €, frente a

los 2.500 €; y el administrativo 950 € frente a los 1.400 €), con el fin de que la empresa entre en funcionamiento y se encuentre financieramente saneada lo antes posible.

Además, en la previsión financiera hay que tener en cuenta los intereses generados por la concesión del préstamo bancario (presentes en la figura PONER NÚMERO) y la amortización de los activos de la empresa, tal y como se refleja en el siguiente cuadro:

Figura 28: Cuadro de amortización de los activos de AIM. Fuente: elaboración propia.

CUADRO DE AMORTIZACIÓN	Importe	% Amortización	Cuota anual amortización
Acondicionamiento del local	25.000,00 €	10%	2.500,00 €
Mobiliario para las aulas	4.485,00 €	20%	897,00 €
Mobiliario para recepción	890,00 €	20%	178,00 €
Mobiliario para despacho	550,00 €	20%	110,00 €
Equipos informáticos y de comunicación	14.150,00 €	25%	3.537,50 €
Material de oficina	650,00 €	20%	130,00 €
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>7.352,50 €</b>

Como se puede apreciar, la vida útil sería de 10 años para el acondicionamiento del local, de 5 años para el mobiliario y de 4 años para los equipos informáticos.

Figura 29: Proyección financiera de AIM de los 8 primeros años. Fuente: elaboración propia.

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Nº TOTAL PLAZAS	170	212	270	359	503	729	1020	1128
Tasa de crecimiento de las plazas		25%	30%	30%	40%	45%	40%	30%
Ingresos septiembre-junio	98.280,00 €	121.940,00 €	160.160,00 €	207.480,00 €	291.200,00 €	422.240,00 €	589.680,00 €	655.200,00 €
Nº plazas septiembre-junio	54	67	88	114	160	232	324	360
Ingresos intensivo de verano	12.080,00 €	15.100,00 €	19.630,00 €	25.670,00 €	36.240,00 €	51.340,00 €	72.480,00 €	72.480,00 €
Nº plazas intensivo de verano	8	10	13	17	24	34	48	48
Ingresos curso de formación	8.316,00 €	10.395,00 €	13.013,00 €	17.556,00 €	24.563,00 €	35.651,00 €	49.896,00 €	55.440,00 €
Nº plazas curso de formación	108	135	169	228	319	463	648	720
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>118.676,00 €</b>	<b>147.435,00 €</b>	<b>192.803,00 €</b>	<b>250.706,00 €</b>	<b>352.003,00 €</b>	<b>509.231,00 €</b>	<b>712.056,00 €</b>	<b>783.120,00 €</b>
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Inversión inicial	52.270,00 €							
Alquiler	21.900,00 €	21.900,00 €	21.900,00 €	21.900,00 €	21.900,00 €	21.900,00 €	21.900,00 €	21.900,00 €
Sueldos y salarios	69.300,00 €	94.500,00 €	94.500,00 €	119.700,00 €	208.600,00 €	278.600,00 €	313.600,00 €	348.600,00 €
Cotizaciones a la S.S.	22.873,57 €	29.634,86 €	29.634,86 €	36.394,99 €	56.760,00 €	75.690,00 €	85.155,00 €	94.620,00 €
Suministros	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €	300,00 €
Gastos de comunidad	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Gastos por servicios externos	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Gastos comerciales	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Otros gastos	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €	150,00 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>167.443,57 €</b>	<b>147.134,86 €</b>	<b>147.134,86 €</b>	<b>179.094,99 €</b>	<b>288.360,00 €</b>	<b>377.290,00 €</b>	<b>421.755,00 €</b>	<b>466.220,00 €</b>
<b>EBITDA</b>	<b>- 48.767,57 €</b>	<b>300,14 €</b>	<b>45.668,14 €</b>	<b>71.611,01 €</b>	<b>63.643,00 €</b>	<b>131.941,00 €</b>	<b>290.301,00 €</b>	<b>316.900,00 €</b>
Amortizaciones	7.352,50 €	7.352,50 €	7.352,50 €	7.352,50 €	3.815,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €	2.500,00 €
BAIT	- 56.120,07 €	- 7.052,36 €	38.315,64 €	64.258,51 €	59.828,00 €	129.441,00 €	287.801,00 €	314.400,00 €
Gastos financieros (Intereses)	3.250,00 €	2.679,19 €	2.071,27 €	1.423,84 €	734,33 €			
BAT 1	- 59.370,07 €	- 9.731,55 €	36.244,37 €	62.834,67 €	59.093,67 €	129.441,00 €	287.801,00 €	314.400,00 €
Resultados negativos de años ant		59.370,07 €	69.101,62 €	32.857,25 €				
BAT 2	- 59.370,07 €	- 69.101,62 €	- 32.857,25 €	29.977,42 €	59.093,67 €	129.441,00 €	287.801,00 €	314.400,00 €
Impuesto de sociedades (25%)				7.494,35 €	14.773,42 €	32.360,25 €	71.950,25 €	78.600,00 €
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>- 59.370,07 €</b>	<b>- 69.101,62 €</b>	<b>- 32.857,25 €</b>	<b>22.483,06 €</b>	<b>44.320,25 €</b>	<b>97.080,75 €</b>	<b>215.850,75 €</b>	<b>235.800,00 €</b>

Con estos cálculos aproximados, la inversión inicial y las pérdidas de los primeros años serían recuperadas en el cuarto año, donde AIM obtendría unos beneficios de 22.483,06 €.

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

La última de las tareas a ejecutar dentro del plan de negocio, tiene que ver con la programación de actividades previas a la puesta en marcha del negocio, conocida como cronograma de actividades o “Roadmap”. Las actividades que deberán ejecutarse serán las siguientes:

- Declaración anterior al comienzo de la actividad.
- Solicitud de certificación negativa de la denominación social y tramitación del registro de la marca.
- Tramitación para obtener la autorización de la actividad ante la autoridad correspondiente.
- Constitución de la sociedad limitada.
- Solicitud del préstamo bancario.
- Alquiler del local.
- Tramitación de la licencia de obra.
- Acondicionamiento del local.
- Adquisición del inmovilizado y del resto de equipamiento.
- Desarrollo web y subcontratación para mejorar posicionamiento.
- Labor preliminar comercial y comunicativa para captación de clientes.
- Selección de personal y tramitación laboral.
- Gestión de alianzas con otras academias.
- Comienzo de la actividad de AIM.

## **CONCLUSIONES.**

Enfrentarme a un trabajo de esta índole no ha sido una tarea sencilla. Al principio, cuando empecé a escribir, me encontraba un tanto desubicado: no sabía cómo encarar el trabajo, qué elementos debía tener en cuenta, ni por dónde empezar.

Con el tiempo, con esfuerzo y con ilusión por sacar el proyecto adelante, poco a poco, he ido cubriendo todos los aspectos necesarios para presentar un Trabajo de Fin de Grado que estuviera a la altura de los requisitos: primero, definir la parte teórica que asentaría las bases para entender el problema que queríamos abordar; segundo, idear una solución innovadora que pudiera tener éxito en el mundo real y, por último, elaborar el plan de negocio, indagando en cada una de las partes que lo componen.

Durante la realización de este trabajo, ha sido imprescindible contemplar la propuesta de valor de AIM desde tres diferentes puntos de vista. Primero, desde el punto de vista del empresario, para analizar las posibles oportunidades y contemplar la posible aplicación práctica del plan de negocio. También ha sido necesario ponerse en la piel de aquellos padres cuyos hijos son carne de cañón para el fracaso escolar, con el fin de poder ofrecer una propuesta de valor exitosa, innovadora y disruptiva, que se adapte a sus necesidades.

Por último, también ha sido de ayuda estudiar este trabajo desde la perspectiva del inversor (o entidad bancaria), que nos ha sido útil para estudiar la rentabilidad del negocio en caso de que este saliera adelante.

En cuanto a la sensación que me llevo a través de la consecución de este trabajo, se puede resumir en que he sentido un gran orgullo de mí mismo. No sólo ha sido un trabajo académico, sino que, además, ha supuesto un gran desafío personal. Lo que más me ha llenado y motivado durante todo el trabajo, ha sido el hecho de saber que estaba trabajando para encontrar una solución que trata de mejorar uno de los problemas que afectan a nuestra sociedad actual: el fracaso escolar.

Al contemplar el resultado final me he sorprendido a mí mismo, comprendiendo que, con dedicación, perseverancia y pasión, sería capaz de superar los límites que en ocasiones me autoimpongo. Comprender que soy capaz de pensar en grande y en el bienestar de la sociedad ha sido muy enriquecedor, desde un punto de vista de madurez y crecimiento personal.

Por último, este trabajo me ha hecho reflexionar más profundamente acerca del mundo del emprendimiento. Nunca me había planteado seguir ese camino hasta ahora y, aunque en este instante no puedo afirmar, a ciencia cierta, si emprenderé en algún momento de mi vida, sí que dejo la puerta abierta por si en algún momento decido lanzarme a ello.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

### **REFERENCIAS**

Aradas, A. (4 de Marzo de 2021). Las pagas extraordinarias: cómo se pagan y generan.

*Cuestiones Laborales*. Recuperado de:

[Las pagas extraordinarias: como se pagan y generan \(ejemplo\) \(cuestioneslaborales.es\)](https://www.cuestioneslaborales.es/)

Armstrong, T. (2000). *Inteligencias Múltiples en el Aula*. Virginia, EE.UU.: PAIDÓS Educación.

Carretero, M. (1997). *Constructivismo y Educación*. México, D.F.: Editorial Progreso, S.A. Recuperado de:

[Constructivismo y educación - Mario Carretero - Google Libros](https://books.google.com/books?id=0257-4314-rces-40-01-e19.pdf)

Figueroa, Y. G., Moreno, J. A., & Gámez, M. R. (2021). Una escuela con inteligencias múltiples: visión hacia una propuesta innovadora. *Revista Cubana de Educación Superior*. Recuperado de:

[0257-4314-rces-40-01-e19.pdf \(sld.cu\)](https://www.sld.cu/0257-4314-rces-40-01-e19.pdf)

Galiana, P. (2017). SEO vs SEM: ¿Qué son y cuáles son sus diferencias? . *IEBS*.

Recuperado de:

[SEO y SEM: ¿qué son y cuál es la diferencia? \(iebschool.com\)](https://iebschool.com/)

García, M. (2019). La importancia de conocerse a uno mismo. *La Mente es Maravillosa*. Recuperado de:

[La importancia de conocerse uno mismo \(lamenteesmaravillosa.com\)](https://lamenteesmaravillosa.com/)

Gardner, H. (1987). *Estructuras de la mente: La teoría de las Inteligencias Múltiples*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado de:

[Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples - Howard Gardner - Google Libros](https://books.google.com/books?id=0257-4314-rces-40-01-e19.pdf)

Gardner, H. (1993). *Inteligencias Múltiples, La teoría en la práctica*. Buenos Aires: PAIDÓS.

Gulló, J. G., Meroño, M. C., & Bueno, M. Á. (2017). Educación emocional en la universidad: propuesta de actividades para el desarrollo de habilidades sociales y personales . *Vivat Academia* . Recuperado de:

[Vista de Educación emocional en la universidad: propuesta de actividades para el desarrollo de habilidades sociales y personales / Emotional education in the university: proposed activities for development of the social and personal abilities \(vivatacademia.net\)](http://vivatacademia.net)

Infoautónomos. (2015). Sociedad Limitada: características y ventajas. *Infoautónomos*. Recuperado de:

[Sociedad Limitada: definición, características y ventajas | Infoautónomos \(infoautonomos.com\)](http://infoautonomos.com)

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá, Colombia: Norma. Recuperado de:

[La estrategia del Océano Azul.pdf \(udg.mx\)](http://udg.mx)

Lazat, A. M., Gil-López, A. J., & Cacheiro-González, M. L. (2015). Análisis del fracaso escolar desde la perspectiva del alumnado y su relación con el estilo de aprendizaje. *Universidad de la Sabana*. Recuperado de:

[Vista de Análisis del fracaso escolar desde la perspectiva del alumnado y su relación con el estilo de aprendizaje \(unisabana.edu.co\)](http://unisabana.edu.co)

López, M. D., López, C. R., & León, S. M. (2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*. Recuperado de:

[Redalyc.Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor](http://redalyc.org)

Luque-Ortiz, S. (2021). Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas de retail deportivo. *Revista CEA*. Recuperado de:

[Estrategias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo \(ssrn.com\)](http://ssrn.com)

Menárguez, A. T. (29 de enero de 2021). La tasa de abandono escolar baja al 16%, a un punto del 15% comprometido para 2020. *EL PAÍS*. Recuperado de:

[La tasa de abandono escolar baja al 16%, a un punto del 15% comprometido para 2020 | Educación | EL PAÍS \(elpais.com\)](#)

Okdiario. (15 de 10 de 2020). La Moraleja (Alcobendas) se mantiene como el barrio de mayor renta en España. *Ok Diario*. Recuperado de:

[La Moraleja \(Alcobendas\) se mantiene como el barrio de mayor renta de España \(okdiario.com\)](#)

Osterwlder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los servicios y productos que tus clientes están esperando*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de:

[M3 resumen propuesta-de-valor.pdf \(imaginar.org\)](#)

Pérez, V. M.-O. (2001). Convivencia escolar: Problemas y soluciones. *Revista Complutense de Madrid*. Recuperado de:

[Convivencia-escolar-problemas-y-soluciones.pdf \(educrea.cl\)](#)

Pherez, G., Vargas, S., & Jerez, J. (2018). Neuroaprendizaje, una propuesta educativa: herramientas para mejorar la praxis del docente. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*. Recuperado de:

[1657-8953-ccso-18-34-00149.pdf \(scielo.org.co\)](#)

Poma, R. M., Jiménez, S. F., & Anchatuña, L. A. (2018). Marketing digital, una visión desde la academia. *Revista Órbita Pedagógica*. Recuperado de:

[TÍTULO LARGO \(core.ac.uk\)](#)

Quintero, D. A., & Salazar, J. A. (2019). El direccionamiento estratégico, sobre la mirada de un océano rojo agresivo. *Dialnet*. Recuperado de:

[Dialnet-ElDireccionamientoEstrategicoSobreLaMiradaDeUnOcea-7380670.pdf](#)

STEM, A. L. (s.f.). *Leonardo STEM*. Obtenido de Leonardo STEM:  
<https://www.leonardostem.es/inteligencias-multiples/>