



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES (ICADE)

BUSINESS PLAN: "LANZAMIENTO DE UN COLEGIO BRITÁNICO EN JAÉN"

Autor: María Segovia del Moral.

Director: Pablo Blanco Juárez.

Madrid

Marzo 2015

BUSINESS PLAN: "LANZAMIENTO DE UN COLEGIO BRITÁNICO EN JAÉN"



Resumen.

La *Economía del Conocimiento* en la que vive nuestra sociedad actualmente impulsa a apostar por la innovación en educación como medio para generar valor y riqueza.

El presente Plan de Negocio estudia la viabilidad competitiva, comercial, operativa y económico financiera de la creación de un colegio británico en la ciudad de Jaén, por lo que constituye la herramienta fundamental para validar y evaluar la idea de negocio que se presenta y por tanto para concluir si existe una oportunidad de negocio en términos de viabilidad y rentabilidad.

Palabras clave.

Plan de negocio, Modelo de Negocio, Oportunidad de Negocio, Viabilidad, Educación.

Abstract.

A commitment to educational innovation as the way of value and wealth generation is driven by the *Knowledge Economy* where our society is currently located.

This Business Plan studies the competitive, commercial, operational and financial feasibility for the creation of a British School in the city of Jaén. Therefore, it is the essential tool to assess this business concept and to conclude whether a business opportunity exists or not in terms of sustainability and profitability.

Key Words.

Business Plan, Business Model, Business Opportunity, Feasibility, Education.

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Objetivos.....	2
1.2. Metodología.....	2
2. BENCHMARKING: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PLAYERS EN EL SECTOR	3
2.1. Colegios privados británicos analizados.....	3
2.1.1. Apuntes sobre los colegios británicos analizados.....	6
2.2. Conclusiones sobre el proceso de benchmarking.....	8
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO PRIVADO DE ESPAÑA (INDUSTRIA)...	9
3.1. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	9
3.1.1 Análisis de la Competencia Vertical:.....	10
3.1.2. Análisis de la Competencia Horizontal	11
3.1.3 Conclusión.....	17
3.2. Clasificación de la oferta: Los Grupos Estratégicos.....	19
4. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	21
4.1. Modelo de negocio CANVAS.....	22
4.1.1. Socios clave.....	23
4.1.2. Actividades Clave.....	23
4.1.3. Propuesta de Valor.....	25
4.1.4. Relaciones con clientes.....	27
4.1.5. Segmento de clientes.....	28
4.1.6. Recursos clave.....	28
4.1.7. Canales de Distribución y Comunicación.....	29
4.1.8. Estructura de Costes.....	29
4.1.9. Fuentes de ingresos.....	29
5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LA EDUCACIÓN PRIVADA	31
5.1. Análisis de la demanda actual y potencial de la enseñanza privada en la Provincia de Jaén.....	31
5.1.1. Principales factores determinantes de la demanda de la educación privada.....	31
5.1.2. Conclusiones sobre la demanda actual y potencial de enseñanza privada en la provincia de Jaén.....	39
5.1.3. Conclusiones sobre la existencia de una oportunidad de negocio.....	40
6. COMPETENCIA: ANÁLISIS DE LA OFERTA EN LA PROVINCIA DE JAÉN.....	41
6.1. Análisis de la red de centros privados en la provincia de Jaén.....	42
6.2. Identificación de los competidores actuales.....	43

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

6.3. Conclusiones sobre el análisis de la oferta y la existencia de oportunidad de negocio en la provincia de Jaén.	45
7. PLAN OPERATIVO: PUESTA EN MARCHA.....	47
7.2. Proyecto de construcción del centro.	47
7.2.1. Ubicación del centro.....	47
7.2.2. Edificios del centro.	47
7.3. Plan de puesta en funcionamiento.	47
7.3.1 Etapas educativas.....	47
7.3.2. Alumnos.	49
7.3.3. Servicios ofertados por el centro.	49
7.4. Plan de Recursos Humanos.....	51
7.4.1. Previsiones de contratación.	51
8. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.	53
8.1. Plan de Marketing Estratégico.	53
8.1.1. Estrategia corporativa: ¿En qué mercados vamos a competir y con qué producto o servicio? ¿Quiénes somos?.....	53
8.1.2. Estrategia competitiva o de negocio: ¿cómo competiremos con éxito en el mercado y con los servicios seleccionados?	55
8.2. Plan de Marketing Operativo.....	59
8.2.1. Definición de la proposición de valor para el cliente.	59
8.2.2. Comunicación y Promoción: ¿cómo comunicaremos nuestro servicio a cada uno de los grupos de interés?	61
9. PLAN FINANCIERO.	63
9.1. Hipótesis de Ingresos.....	63
Tarifas de los servicios complementarios: comedor y transporte escolar.	63
9.2. Hipótesis de inversiones.	67
9.3. Hipótesis de costes.....	68
9.3.1. Costes de la inversión inicial.	68
9.3.2. Costes de personal.	68
9.3.3. Costes de aprovisionamiento.....	72
9.3.4. Costes de Mantenimiento.....	72
9.3.4. Costes de Administración.	72
9.3.5. Amortizaciones.....	72
9.4. Análisis de los resultados esperados en los primeros seis años.	72
9.5. Conclusión: Hipótesis de retorno/ rentabilidad del proyecto.	74

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

10. CONCLUSIONES.....	75
11. BIBLIOGRAFÍA.	76
12. ANEXOS.	80

Índice de tablas

Tabla nº1: Algunos de los principales colegios privados británicos en España	3
Tabla nº 2: Evolución de las principales magnitudes en colegios privados.	14
Tabla nº 3: Datos de síntesis Curso 2013/2014 centros privados no concertados.	15
Tabla nº 4: Evolución reciente y previsiones.	16
Tabla nº 5: Tipos de centros en la educación privada en España y su peso con respecto al total.	20
Tabla nº 6: Evolución del gasto medio por hogar en España en el año 2013.	32
Tabla nº 7: Evolución del Producto Interior Bruto y la Renta Familiar Bruta Disponible en el periodo de 2008 a 2011.....	33
Tabla nº 8: Evolución de la Población Activa en la Provincia de Jaén en el periodo de 2009 a 2013.	35
Tabla nº9: Tasas de actividad y de paro en la Provincia de Jaén en el periodo de 2009 a 2013	35
Tabla nº 10: Componentes de la dinámica demográfica de la provincia de Jaén de 2009 a 2012.	36
Tabla nº11: Porcentaje de escolarización en la provincia de Jaén según la titularidad pública o privada de los centros en el curso 2011-2012.....	38
Tabla nº 12: Número de matriculaciones totales y en centros privados no concertados por etapa educativa del curso 2013-2014 en la provincia de Jaén.	39
Tabla nº 13: Tipos de centros en la educación privada en la provincia de Jaén y su peso con respecto al total.....	42
Tabla nº 14: Centros docentes privados de la provincia de Jaén.	42
Tabla nº 15: Actuales competidores.	44
Tabla nº16: Descripción Colegio Guadalimar Jaén.....	45
Tabla nº 17: Sistema de equivalencia entre el sistema educativo británico y el sistema español.	48
Tabla nº18: Distribución de alumnos del colegio por etapas educativas y por clases.	49
Tablas nº19: Servicios ofertados por el centro docente.	50
Tabla nº20: Rutas de autobús.....	51
Tabla nº 21: Trabajadores del colegio.	52
Tabla nº 22: Municipios a menos de 50 km de la localidad de Jaén que conforman nuestro potencial público objetivo.....	58
Tabla nº 23: Comparación de los precios de los colegios Altocastillo y Guadalimar por etapa educativa con nuestros precios.....	60
Tabla nº 24: Previsión de ventas en unidades físicas y monetarias.....	65

Tabla nº 25: Costes de construcción del edificio de Educación Infantil y Primaria.	67
Tabla nº 26: Costes de personal del centro en los seis primeros años.....	66
Tabla nº 27: Análisis de los resultados esperados en los seis primeros años.....	73

Índice de gráficos

Gráfico nº1: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	9
Gráfico nº 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter en el sector de la educación privada en España.	17
Gráfico nº 3: Principales grupos estratégicos en el sector de la educación privada en España	19
Gráfico nº4: Elementos de un modelo de negocio exitoso.	21
Gráfico nº5: Modelo CANVAS: Descripción teórica.	22
Gráfico nº 6: Modelo CANVAS: Descripción gráfica.	23
Gráfico nº 7: Nuestro modelo de negocio según el Modelo Canvas.	30
Gráfico nº8: Factores determinantes de la demanda de la educación privada.	31
Gráfico nº9: Evolución del PIB de la provincia de Jaén en el periodo de 2008 a 2011.	34
Gráfico nº10: Evolución de la Renta Bruta Familiar Disponible de la provincia de Jaén en el periodo de 2008 a 2011.....	34
Gráfico nº 11: Mapa de posicionamiento estratégico.	55
Gráfico nº 12: Mapa de segmentación del mercado.	57
Gráfico nº13: Identificación y clasificación de los grupos de interés.	61

1. INTRODUCCIÓN.

La importancia del conocimiento de idiomas, en general, y del inglés, en particular, es un hecho indiscutible a día de hoy. La crisis económica nos ha revelado que un excelente título universitario no garantiza obtener y poder mantener un puesto de trabajo en el tiempo, por lo que el esfuerzo en complementar la formación académica cada vez será mayor. Pero la exigencia de conocer idiomas no deriva únicamente de la mayor competitividad generada por la crisis económica, sino del impacto que la globalización ha tenido en el idioma del inglés, que lo ha convertido en el principal vehículo de comunicación en el mundo.

En esta *Economía del conocimiento*, donde el papel de la educación cada vez es más importante, el negocio que aquí se plantea apuesta por la creación de un colegio privado de enseñanza conforme al sistema educativo británico en la localidad de Jaén, para formar a alumnos brillantes y con la capacidad de aprender y trabajar en dos idiomas a la perfección, lo que sin duda les convertirá en profesionales de éxito.

El currículo nacional inglés, de reconocido prestigio a nivel mundial, lleva impartándose con éxito en nuestro país más de 75 años, por lo que se trata de ser los primeros en llevar este sistema de enseñanza a la provincia de Jaén. Por tanto, el objetivo de este plan de negocio consiste en detectar el posible nicho de mercado y explotar la oportunidad de negocio que de él se deriva.

El Plan de Negocio comienza con un proceso de Benchmarking en el que se analizan los colegios británicos con más éxito en España. Tras esta primera aproximación, se analiza la competencia que existe en el sector de la enseñanza privada en España. Una vez que se conoce la dinámica y estructura del sector en el que se pretende operar, se define el modelo de negocio. A continuación, se estudia la demanda y la oferta para poder afirmar que efectivamente existe la oportunidad de negocio que se quiere aprovechar y, una vez afirmada, se llevan a cabo los Planes Operativo, de Comunicación y Márketing y Financiero para analizar la viabilidad operativa, comercial y económica financiera del colegio que se pretende fundar.

1.1.Objetivos.

El objetivo fundamental de este trabajo es saber elaborar un Plan de Negocio completo que sea de utilidad para la creación de un colegio británico. Bajo este objetivo fundamental, los objetivos específicos que tratan de conseguirse son:

- Analizar los principales colegios británicos de España.
- Realizar un estudio del sector de la educación privada en España.
- Definir el modelo de negocio.
- Estudiar la demanda de la educación privada en la provincia de Jaén.
- Estudiar la oferta de la educación privada en la provincia de Jaén.
- Detectar la existencia de un nicho de mercado.
- Analizar la posición competitiva de la futura empresa.
- Realizar un estudio de Segmentación del mercado.
- Definir la estrategia global de la futura empresa.
- Afirmar la existencia de una oportunidad de negocio.
- Determinar la viabilidad operativa, económica, y financiera del modelo de negocio.

1.2. Metodología.

- En cuanto a la estructura del Plan de Negocio,
- Para analizar el proceso de benchmarking se han seleccionado de entre todos los colegios británicos los más importantes de España actualmente.
- En cuanto al Análisis de la Competencia en la Industria, la herramienta de análisis utilizada ha sido el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.
- Para la Definición del Modelo de Negocio, la herramienta seleccionada ha sido el Modelo de Negocio Canvas.

2. BENCHMARKING: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PLAYERS EN EL SECTOR.

A través del proceso de Benchmarking¹ (Spendollini 2005, 3), voy a analizar las principales características de los colegios británicos con más éxito en España², con el objetivo de tener una primera aproximación a la oferta educativa británica en España.




2.1. Colegios privados británicos analizados.

Tabla nº1: Algunos de los principales colegios privados británicos en España

¹ El benchmarking es un proceso en el que se analizan y se comparan las principales empresas líderes en un sector o industria, tomando de referencia a los “mejores” para poder adaptar sus prácticas a nuestro negocio.

² En la siguiente tabla comparativa no se incluyen todos los colegios británicos de España.





Business Plan: Colegio Británico en Jaén

				
	BRITISH COUNCIL SCHOOL	The British School of Barcelona	International College Spain	Montessori School
Modelo educativo	Currículo Nacional Británico/ Sistema Educativo Español	Currículo Nacional Británico/ Sistema Educativo Español	Curriculum Internacional	Currículo Nacional Británico/ Sistema Educativo Español
Años de experiencia en España	75	50	35	23
Nº de alumnos	2.000 aprox.	1300 aprox	800 aprox	300 aprox.
Rango de edades cubierto	3-18 años	3-18 años	3-18 años	0-18 años
Niveles educativos impartidos según el Sistema Español	Bachillerato	Bachillerato	Ninguno	Bachillerato
Títulos británicos	IGCSE *	IGCSE	International Baccalaureate (IB) Diploma	IGCSE
Claves de éxito	"Garantía British Council"	Resultados por encima de la media nacional en Inglaterra	Único en ofrecer los tres títulos del programa internacional en inglés	"Filosofía educativa Montessori"
Lema del colegio	<i>"Creando oportunidades para personas en todo el mundo"</i>	<i>"La mejor educación para un gran futuro"</i>	<i>"A truly international community"</i>	<i>"Enseñamos valores, potenciamos personas"</i>
Independencia/Asociación *	British Council	Cognita	Asociado a Nord Anglia Education	Centros Montessori School (Grupo)
Nº de colegios en España	1	1	1	4
Coste mensual *	1.290 € aprox (media)	Desde 1.100 € hasta 1.290 €.	420 € aprox (media)	-
Ubicación	Madrid	Barcelona	Madrid	Madrid

* Independencia/Asociación: Se analiza si los colegios constituyen como entidades independientes o pertenecen a algún grupo.

* Los datos relativos al coste mensual se expresan como la media del coste de los diferentes cursos académicos, puesto que el coste se va incrementando a medida que avanzan los cursos. El coste expresado el rango incluye desde el coste del curso más bajo, hasta el del más alto.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

	 Holy Mary Catholic School -	 KENSINGTON School Madrid	 ST. GEORGE'S A'British EDUCATION	 Hastings School Since 1971
	Holy Mary Catholic School	Kensington School	St. George's School	Hastings School
Modelo educativo	Currículo Nacional Británico	Currículo Nacional Británico/ Sistema Educativo Español	Currículo Nacional Británico	Currículo Nacional Británico
Años de experiencia en España	-	47	15	44
Nº de alumnos	350 aprox.	1.100	En función del centro	600
Rango de edades cubierto	2-16 años	3-18 años	3-18 años	2-18 años
Niveles educativos impartidos según el Sistema Español	Ninguno	3º y 4º ESO + Bachillerato	Bachillerato complementario	Bachillerato complementario
Títulos británicos	IGCSE	IGCSE	IGCSE + AS Level + A level*	IGCSE + AS Level + A level
Claves de éxito	Único colegio británico católico de España	Ofrecer lo mejor de ambos sistemas (Español e Inglés)	Excelentes resultados académicos	Excelentes resultados académicos
Lema del colegio	-	-	<i>"Aprendiendo para el futuro y aprendiendo del pasado"</i>	<i>"Joy is Learning"</i>
Independencia/Asociación *	Independiente	Independiente	Grupo St. George's en España	Cognita
Nº de colegios en España	1	1	4	1
Coste mensual *	-	-	En función del centro	850 € aprox
Ubicación	Madrid	Madrid	Madrid/Málaga/Roquetas de mar/Sevilla	Madrid

* *International General Certificate of Secondary Education (IGCSE) es el Certificado General de Educación Secundaria otorgado por el Instituto Cambrige una vez completado el Year 11 del currículo inglés, a los 16 años.*

* *Cambridge International A level and AS (Advanced Subsidiary) level son los certificados otorgados también por Cambridge para acceder a las universidades de Reino Unido.*

2.1.1. Apuntes sobre los colegios británicos analizados.

- British Council School: Es el primer colegio británico que se abrió en España. Gracias a su larga trayectoria educativa, el British Council School (British Council, 2015) es «[u]no de los centros educativos de mayor prestigio a nivel mundial». El colegio forma parte de la British Council, «[o]rganización oficial del Reino Unido que fomenta la educación, la lengua inglesa y las relaciones culturales en el mundo» y que coopera con los colegios británicos de España otorgándoles la correspondiente autorización como colegio británico. El British Council School es el líder referente del sector en España y su éxito se basa en la “*Garantía British Council*”, con reconocimiento a nivel mundial, lo que le permite tener actualmente el precio más alto de todos los colegios británicos de España.
- British School of Barcelona: Se trata de un colegio miembro de Cognita (Cognita, 2015), « [u]n grupo educativo internacional líder en el mundo, compuesto actualmente por 64 colegios repartidos entre Reino Unido, Europa, América Latina y el Sudeste Asiático», que, al igual que la mayoría de colegios británicos, se inspiran en el modelo de enseñanza del British Council, siguiendo el currículum nacional inglés hasta los 16 años. Su éxito se desprende de la combinación del modelo británico con el sistema español, ofreciendo el bachillerato Español para que los alumnos puedan, además, prepararse la prueba de acceso a las universidades de España.
- International College Spain: A diferencia del resto de colegios que analizamos, el modelo de negocio de International College Spain no se basa en la enseñanza conforme al sistema británico, sino conforme al Currículo Internacional, siendo el único colegio en España que ofrece los tres títulos del programa internacional en inglés. Además, su modelo está respaldado por Nord Anglia Education, una organización global de 31 que promueve la educación a más de 20.200 estudiantes en 13 países.
- Colegios Montessori: el grupo Montessori cuenta con cuatro colegios británicos en la Comunidad de Madrid que se diferencian por combinar la enseñanza según el currículo nacional británico con los métodos de Maria Montessori³, en quien basan su filosofía educativa, y cuyo principio fundamental (Fundación Maria Montessori, 2000) puede resumirse en la frase «*Educación mediante la libertad en un medio preparado*». Han abierto cuatro centros en menos de 25 años y, a diferencia del resto de colegios que se

³ Educadora y psicopedagoga cuya renovación de los métodos pedagógicos revolucionó la concepción de la educación de los años 90. Fue la primera mujer de Italia que se graduó en Medicina.

analizan, su oferta educativa comienza desde que el niño nace, con la consiguiente ventaja para los padres de no tener que cambiar de buscar guardería y, posteriormente, un colegio para sus hijos.

- Holy Mary Catholic School: actualmente es el único colegio británico católico en España. Su oferta educativa termina a los 16 años de edad y, a diferencia de la mayoría, comienza a los 2 años.
- Colegio Kensington de Madrid: lo que diferencia el modelo de este colegio del resto es que los alumnos abandonan el currículum británico a los 14 años, incorporándose al sistema educativo español a partir de 3º de ESO. Así, tratan de ofrecer lo mejor de ambos sistemas de enseñanza evitando las deficiencias que los alumnos que han cursado el sistema británico puedan tener en sus estudios preuniversitarios.
- Colegios St George's: El grupo St George's en España cuenta con cuatro colegios en Andalucía y en Madrid. Lo que distingue a estos colegios del resto es que siguen el currículum nacional británico hasta los 18 años, con la opción de cursar asignaturas complementarias en español para obtener el Bachillerato Español y poder presentarse a la Prueba de Acceso a la Universidad Española (PAU). De todos los analizados, son los colegios que menos tiempo llevan funcionando en España.
- Hastings School: al igual que los colegios St George's, Hasting School continúa el currículum británico hasta los 18 años, ofertando así mismo el Bachillerato Español de forma complementaria. Al igual que el British School of Barcelona, forma parte del grupo educativo Cognita. Su modelo de enseñanza se oferta desde los 2 años de edad.

Cada uno de los colegios analizados pertenecen a la «[A]sociación Nacional de Colegios Británicos en España», Nabss, (Nabss, 1978), una asociación de colegios independientes británicos en España, fundada en 1978 y afiliada al Consulado Británico en España. «Los miembros de NABSS son centros completamente autorizados por el Ministerio de Educación de España, y reconocidos por el Consulado Británico y sus inspectores oficiales. La asociación inspecciona regularmente a sus miembros y ofrece formación a los Jefes y profesores de los colegios que pertenecen a la asociación».

2.2. Conclusiones sobre el proceso de benchmarking.

El objetivo de esta primera parte del Plan de Negocio era ofrecer una primera aproximación a la oferta educativa británica en España.

Como se ha podido comprobar, la enseñanza británica lleva más de 75 años implantada en España. Fue inaugurada por el British Council, quien sigue siendo la institución de referencia en el sector actualmente, ya que todos los colegios británicos están sujetos a su inspección para obtener la certificación como colegio británico. Esta posición líder le ha permitido que su colegio, el British Council School, sea el colegio más caro y con mayor número de alumnos.

El resto de colegios británicos han tratado de copiar, en mayor o menor medida, el modelo ofrecido por el British Council, y la mayor parte de ellos se concentran en Madrid y Andalucía. La mayoría combinan el modelo británico con el modelo tradicional de enseñanza en los últimos cursos, para preparar la prueba de acceso a la Universidad Española.

En suma, podemos concluir que los colegios británicos en España han optado por una estrategia de nicho mostrándose como colegios de élite para un grupo reducido de alumnos, ofreciendo una alternativa de mayor calidad educativa que la del sistema de enseñanza tradicional.

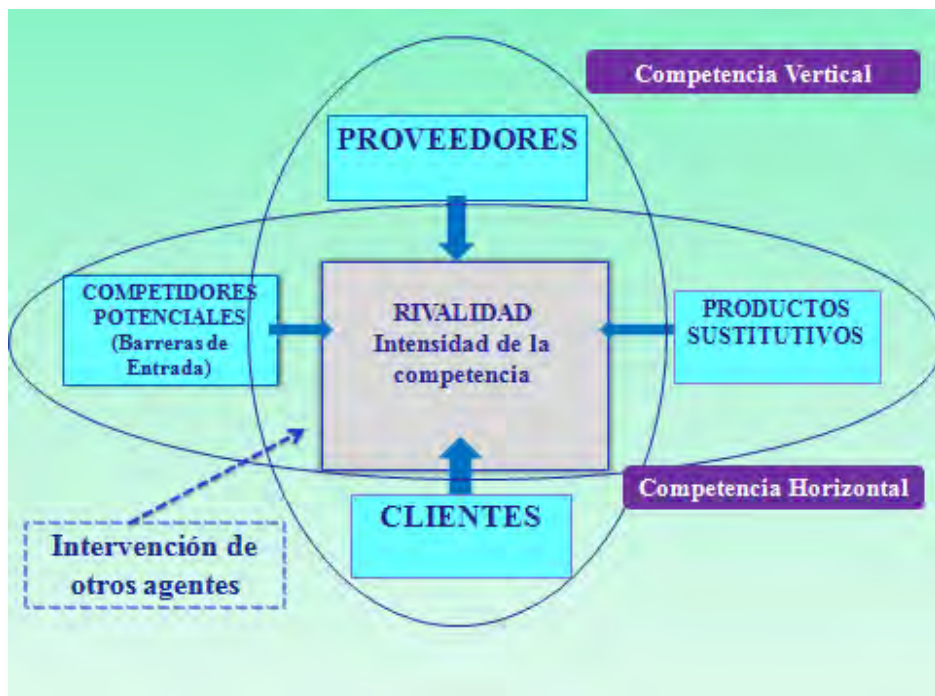
3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SISTEMA EDUCATIVO PRIVADO DE ESPAÑA (INDUSTRIA)

Antes de definir mi modelo de negocio, es necesario hacer un análisis del entorno competitivo específico de la industria de la educación privada en España. La herramienta de análisis que utilizaré es el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (Harvard Business Review, 2008), para identificar cuáles son las amenazas y oportunidades para competir y obtener la mayor rentabilidad posible en esta industria. Así mismo, me permitirá obtener conclusiones sobre el atractivo de la industria. Por último, se hará una clasificación de la oferta explicando la existencia de diferentes grupos estratégicos en la industria.

Antes de comenzar, considero necesario recalcar que el sector objeto de análisis es el sector de la educación privada⁴ no concertada. Dentro de este sector, se incluye el grupo estratégico de los colegios británicos, que, como posteriormente se explicará, será el grupo con el que competiremos.

3.1. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Gráfico nº1: Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia.

⁴ De aquí en adelante, cada vez que se hable de colegios privados o enseñanza privada nos referiremos a la titularidad privada no concertada.

3.1.1 Análisis de la Competencia Vertical:

- A) Proveedores: Los principales proveedores de los centros docentes son los profesores. A diferencia de los profesores españoles, el poder de negociación de los profesores de los colegios británicos es medio-alto, ya que hay muchos menos profesores nativos que españoles en España. Por esta razón, el *switching cost* o coste de cambio (Porter, 1982) de los proveedores, es decir, « [a]quellos costes que están asociados con el paso de un proveedor a otro» es también medio-alto, porque sería más difícil encontrar nuevos profesores ingleses. A pesar de ello, considero que, en general, los proveedores no suponen una amenaza en esta industria.
- B) Clientes: los clientes de esta industria son las familias, incluyendo estas los padres y los hijos. Dentro de ellas, los clientes en sentido estricto, es decir, los que compran y pagan por el servicio, son los padres, y los consumidores finales, los que reciben y disfrutan del servicio, son los hijos.

A priori, los clientes de los colegios docentes son todos los españoles que tengan hijos que residan en España. Como posteriormente explicaré, nuestro negocio no competirá con todos los colegios de la industria, sino que nos concentraremos en uno de los segmentos del mercado (padres con una renta familiar media/alta).

Estos clientes tienen un poder de negociación medio, ya que, a pesar de que se trata de un servicio significativamente importante para el cliente, (la educación de sus hijos) el exceso de oferta hace que los clientes aprieten los márgenes, pudiendo exigir mayor calidad de servicio a menor precio.

En cuanto al coste de cambio de los clientes, es decir, la dificultad que tienen los padres para cambiar a sus hijos de un colegio a otro, en los colegios privados es un coste bajo, puesto que es muy fácil que los padres cambien de colegio a sus hijos en el momento que ellos quieran, incluso a mitad de curso. Sin embargo, y a pesar de que es cierto que la movilidad entre centros privados es mucho más fácil que entre centros públicos, los clientes tienden a mantener el colegio de sus hijos durante toda su educación, y las decisiones de cambio suelen estar más ligadas a motivos personales y circunstanciales, que a comportamientos de búsqueda de una mayor calidad de servicio. De esta forma, cuando los padres (clientes) deciden cambiar de colegio a sus hijos tienen que enfrentarse a costes tanto monetarios, de tiempo, como psicológicos, por el perjuicio que les puede suponer a los niños cambiar de colegio y perder a sus amigos. Así pues, la fidelización de clientes en esta industria ocupa un

puesto clave para la obtención de ventajas competitivas. Por tanto, podemos concluir que los clientes tienen un coste de cambio bajo-medio.

Por último, el nivel de concentración de los clientes es bajo y no hay riesgo de integración vertical, ni hacia delante (la empresa se convierte en su propio cliente) ni hacia detrás (la empresa se convierte en su propio proveedor).

3.1.2. Análisis de la Competencia Horizontal

A) Servicios sustitutivos.

Los servicios sustitutivos son aquellos que tengan la misma función que nuestro servicio, un centro docente donde impartir la enseñanza y que por tanto satisfagan las mismas necesidades, educativas en nuestro caso, pudiendo proceder bien de esta industria o de industrias distintas.

Nuestro principal servicio sustitutivo es la enseñanza tradicional, es decir, la educación conforme al sistema español, tanto de titularidad pública como privada concertada. A pesar de que estos servicios sustitutivos no ofrecen el mismo servicio que nosotros (enseñanza en inglés conforme al sistema británico) y de que tampoco satisfacen las mismas necesidades (el deseo de estudiar en inglés y ser bilingües desde pequeños), se presentan como una amenaza en la industria de la enseñanza privada y, en concreto, de la enseñanza británica, ya que la propensión de los clientes hacia productos sustitutivos es muy alta, tanto por constituir el modelo tradicional de enseñanza como por el menor coste de la enseñanza pública y concertada.

B) Competidores potenciales: Entrada de nuevos competidores.

Se trata de analizar las barreras de entrada a las que tendremos que enfrentarnos cuando entremos a competir en este mercado:

- La alta necesidad de capital que implica la fundación y apertura de un nuevo centro docente (remuneración del profesorado, construcción o acondicionamiento del edificio, mobiliario, servicios externos...etc.) sin duda es una de las principales barreras que limitan el atractivo de este sector. Así mismo, la estructura de costes de un centro docente está compuesta en gran parte por costes fijos, por lo que la obtención de economías de escala, esto es, la disminución del coste unitario obtenido al aumentar el volumen de producción, será imprescindible.

- Exceso de oferta. Según un estudio⁵ sobre colegios privados elaborado por la empresa DBK informa, (DBK, 2014, 1), «A pesar de la debilidad de la demanda, en los últimos años ha continuado la ampliación de la oferta de centros de enseñanza privados, de tal modo que en los cursos 2009/2010 y 2014/2015, el número de centros (concertados y no concertados) experimentó un aumento acumulado de cerca del 15%, superando en el último curso la cifra de 9.000 colegios». Pero el análisis de la oferta ha de precisarse con criterios geográficos, ya que la oferta se distribuye irregularmente tanto por comunidades autónomas como por ciudades. Según el citado estudio, «Andalucía se sitúa a la cabeza del ranking de centros privados, reuniendo en el curso 2013/2014 el 22,8% del total (2.010 colegios). Le siguen Madrid, con el 18.7% del total, Cataluña (15.5%) y la Comunidad Valenciana (11%)». De igual forma, ha de tenerse en cuenta que la mayor parte de estos colegios se sitúan en las grandes ciudades, donde se aprecia el exceso de oferta. Como veremos en el análisis de la intensidad de competencia, este exceso puede implicar que haya una guerra de precios: todo lo que el cliente necesita ya está en el mercado.
- Diferenciación del servicio: Como ocurre en la mayor parte del sector servicios, nos encontramos ante un sector donde la necesidad de diferenciación es cada vez mayor. Ofrecer una enseñanza de calidad que al mismo tiempo sea distintiva y aporte un mayor valor al cliente es sin duda una de las claves de éxito en este negocio. Aunque no toda forma de diferenciación implica en sí una barrera de entrada, al hablar de fidelidad de “marca” o más bien de prestigio (“sello de la educación”), en este caso sí que constituye una barrera para aquellos que pretendemos entrar a competir en la industria. Así, esta necesaria estrategia de diferenciación puede observarse en la diversidad de los actuales competidores en la enseñanza privada, quienes, a pesar de que el servicio que ofrecen es el mismo (la enseñanza reglada), lo hacen de formas muy distintas, basando su sello distintivo en su capital humano y en sus diferentes filosofías educativas.
- Efecto experiencia: Algunos de los colegios analizados pertenecen a organizaciones que llevan operando en el sector de la educación desde hace décadas, y en esta industria, el prestigio y la calidad del servicio están altamente relacionados con los años que se lleve impartiendo enseñanza.

⁵ El estudio que se toma como referencia está elaborado a partir de información primaria de empresas líderes del sector (entre las que se encuentran Grupo Cognita, Kensington School, Montessori School, y St. George School), que incluyen centros privados tanto concertados como no concertados. Los datos que proporciona se ajustarán con el objetivo de obtener solo información acerca de los privados no concertados.

- Política gubernamental: Por la importancia que juega la educación en la sociedad, se trata de un sector completamente intervenido por el Estado, lo que sin duda hace menos atractiva esta industria porque limitará el margen de maniobra y la autonomía de gestión del negocio.

C) Rivalidad entre las fuerzas competitivas: Intensidad de competencia.

A través de los siguientes factores estructurales analizamos la intensidad actual de la competencia en la industria:

- Grado de concentración de los competidores: muy bajo, muchos rivales y muy pequeños. A pesar de que existen asociaciones y grupos de colegios, estos no implican que los colegios estén concentrados, puesto que su pertenencia a las mismas en nada afecta a la organización y gestión de los centros, única en cada colegio. Del mismo modo, la mayoría de empresas se dedican a la gestión de un único colegio.

Según el estudio citado sobre colegios privados (*DBK, 2014, 1*) «*La estructura empresarial presenta una alta atomización, de manera que los cinco primeros operadores (excluyendo congregaciones religiosas) reunieron en 2013 el 2,47% del negocio total generado por los centros privados concertados y no concertados*». Por tanto, los principales competidores no están concentrados ni cuentan con la mayor cuota de mercado.

- Ritmo de crecimiento o grado de madurez de la Industria. La influencia de las cinco fuerzas varía según el momento del ciclo de vida de la industria o su grado de madurez, por lo que es importante que sepamos cuál es el actual grado de madurez del sector de la educación privada en España.

El sector de la educación privada en España es una industria madura, donde hemos visto que la abundante oferta contribuye a que aumente el poder de negociación de los clientes.

Tabla nº 2: Evolución de las principales magnitudes en colegios privados.

	Evolución de las principales magnitudes en los colegios privados		
	Curso 2012/2013	Curso 2013/2014	Variación Interanual
Número de centros privados (concertados y no concertados)	8.738	9.010	3,11%
Número de alumnos matriculados:			
Privados concertados	2.050.450	2.056.500	0,30%
Privados no concertados	504.751	506.270	0,30%
Total matriculaciones	2.555.201	2.562.770	0,30%
Cuota de mercado respecto a la red total de colegios públicos y privados	No disponible	31,7%	No disponible
Volumen de ingresos:			
Privados concertados	10.244.000.000 €	9.850.000.000 €	-3,85%
Privados no concertados	2.236.000.000 €	2.150.000.000 €	-3,85%
TOTAL INGRESOS	12.480.000.000 €	12.000.000.000 €	-3,85%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del estudio sobre colegios privados de la empresa DBK Informa (2ª Edición, 2014).

A la vista de la información contenida en tablas, como consecuencia de las dificultades económicas que atraviesa nuestro país desde el estallido de la crisis en el año 2007, los ingresos de los colegios privados (DBK, 2014, 2) han ido cayendo, registrando un descenso en 2013 del 0,4% con respecto al año anterior. Según el citado informe, *«tras varios años de bajo crecimiento, el volumen de negocio del sector experimentó una ligera caída en 2013, en un contexto de escaso aumento del número de alumnos matriculados y de fuerte rivalidad en precio»*. En relación a las matriculaciones, *« [e]l número de alumnos matriculados en centros privados se situó en 2,56 millones en el curso 2013/2014, lo que supuso un 0,3% más que en el curso precedente, en el que esta magnitud creció un 1%. La participación sobre el número total de alumnos de centros privados y públicos mantuvo la tendencia a la baja, hasta suponer el 31,7% del total, en favor de los centros públicos. Así, los ingresos generados por los colegios privados (no concertados) se situaron en 2.150 millones de euros, lo que supuso un 0,4% menos que en el ejercicio anterior»*.

A pesar de la disminución de la cuota de mercado y del descenso de los ingresos, *« [e]n 2013 la rentabilidad de los colegios privados se mantuvo en un nivel similar a la de 2012 gracias a los procesos de ajuste de costes emprendidos por los centros»*. Con este nulo ritmo de

crecimiento, lo frecuente es competir en precio, ya que acaparar cuota de mercado es más difícil y hay menos margen.

Con respecto a los colegios privados no concertados, nuestro objeto de análisis, resumimos los principales datos en la siguiente tabla:

Tabla nº 3: Datos de síntesis Curso 2013/2014 centros privados no concertados.

Datos de síntesis Curso 2013/2014 centros privados no concertados	
Nº de centros privados no concertados	3.683
Nº de alumnos matriculados	506.270
Volumen de negocio (millones €)	2.150
Crecimiento del volumen de negocio	-0,4%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del estudio sobre colegios privados de la empresa DBK Informa (2ª Edición, 2014).

Como podemos concluir a la luz de los datos mostrados, la educación privada en España es una industria muy madura donde el ritmo de crecimiento actual es negativo. En cuanto a las previsiones sobre la tendencia de este sector a corto plazo, como podemos apreciar en la tabla nº4, se estima que la disminución de la población en edad escolar incrementa la rivalidad en la captación de clientes. Según el estudio, « [l]as previsiones de evolución de los ingresos del sector apuntan a la prolongación de la tendencia de leve descenso. Así, el volumen de negocio se estima que se situará en 11.950 millones de euros al cierre de 2014, lo que supone un 0,4% menos que la cifra alcanzada en el ejercicio anterior. Para 2015 se espera un estancamiento de los ingresos, los cuales podrían repuntar en 2016».

Tabla nº 4: Evolución reciente y previsiones.

	Evolución reciente y previsiones	
	Curso 2012/2013 respecto 2011/2012	Curso 2014/2015 respecto 2012/2013
Nº de centros (% de variación)		
Privados concertados	-0,4%	No disponible
Privados no concertados	9,1%	No disponible
Total Concertados y no concertados	3,0%	2%
Nº de alumnos matriculados (% de variación)		
Privados concertados	1,2%	No disponible
Privados no concertados	0,3%	No disponible
Total Concertados y no concertados	1%	0,3%
Volumen de negocio	-0,4%	-0,4%

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del estudio sobre colegios privados de la empresa DBK Informa (2ª Edición, 2014).

En cuanto al medio plazo, « [1]a actividad de las entidades gestoras de colegios se verá penalizada por la disminución de la población en edad escolar, que hará aumentar la rivalidad en la captación de nuevos alumnos». «La inversión en instalaciones y medios educativos como vía para mejorar la calidad de la enseñanza y la ampliación de la oferta de servicios y actividades complementarias destacarán entre las principales medidas de las empresas para atraer a un mayor número de alumnos. Asimismo, los centros seguirán realizando un gran esfuerzo para ajustar sus precios».

Podemos concluir por tanto que el sector de la educación privada no concertada continuará con un descenso del volumen de ingresos durante este año 2015, pero gracias a la total recuperación económica, podría recuperar cuota de mercado en 2016 y en adelante.

- Barreras de salida. Este concepto (Porter, 1982) se refiere a las dificultades que tiene una empresa para salirse de un negocio cuando este vaya mal. En nuestro caso, estas barreras también son muy altas, ya que los activos son tan especializados que su aprovechamiento o utilidad para otro tipo de negocio es difícil, y las empresas están ancladas, no tienen fácil la salida a otras industrias o sectores. Así mismo, la gran necesidad de capital inicial hace que las barreras a la movilidad sean mayores, por lo que se trata de un sector estático.

Por último, este modelo tiene en cuenta la intervención de otros agentes en la industria que pueden llegar a jugar un papel muy importante. En nuestro caso, el principal agente externo es la Administración Pública. Como hemos dicho, se trata de un sector fuertemente intervenido, por lo que en todo momento habremos de ajustar nuestro modelo de negocio a las exigencias del Ministerio de Educación, para que se trate de un centro plenamente homologado y oficialmente reconocido.

1.1.3 Conclusión.

Gráfico nº 2: Las cinco fuerzas competitivas de Porter en el sector de la educación privada en España.



Fuente: Elaboración propia.

Tras haber analizado en detalle el atractivo de la industria educativa privada a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter, podemos extraer las siguientes conclusiones⁶.

En cuanto al eje de competencia vertical, podemos concluir que la industria no es atractiva para competir. En primer lugar, los proveedores, al ser profesores nativos, tienen un poder de negociación medio-alto, y su sustitución o cambio no es fácil. En segundo lugar, el poder de negociación de los clientes, como se aprecia en el gráfico nº 2 es medio, gracias al exceso de

⁶ Cabe mencionar que las conclusiones se ven inevitablemente reducidas a los datos públicos que se han encontrado. La confidencialidad acerca de la mayor parte de los datos de estas empresas limitan el estudio.

oferta que les permitirá demandar un mejor servicio a un menor precio. Además, el coste de cambio de los clientes, es decir, la dificultad que tienen los padres para cambiar a sus hijos de colegio, es bajo, por lo que los clientes suponen una amenaza en el sector de la educación privada en España.

En cuanto a la competencia horizontal, se puede concluir que la industria presenta un bajo nivel de atractivo para competir: tanto por la propensión de los clientes hacia los servicios sustitutivos (la enseñanza tradicional) como por la existencia de altas barreras de entrada y salida, que benefician a los actuales *players* pero hacen que sea muy arriesgada, a priori, la entrada de nuevos competidores en el sector. Así mismo, la fuerte intervención del estado en el sector reduce significativamente su atractivo.

Por último, podemos concluir que se trata de una industria con una gran rivalidad e intensa competencia. Aunque el bajo nivel de concentración de los competidores es sin duda una ventaja para los que queremos entrar, la crisis económica que azota nuestro país desde los últimos 8 años, ha mermado el crecimiento del sector, que ha ido variando desde un ritmo muy bajo a negativo en el último año (-0,4%). Es de destacar que, a pesar de la disminución del número de matriculaciones, los principales colegios privados han conseguido mantener su volumen de ingresos gracias a estrategias de reducción de costes, por lo que la estrategia clave que están llevando a cabo es de liderazgo en costes, aunque sin olvidar en ningún momento la tan necesaria diferenciación del servicio como clave de éxito en este sector, así como la fidelización de los clientes como principal fuente de ventaja competitiva para las empresas ya implantadas en el sector educativo.

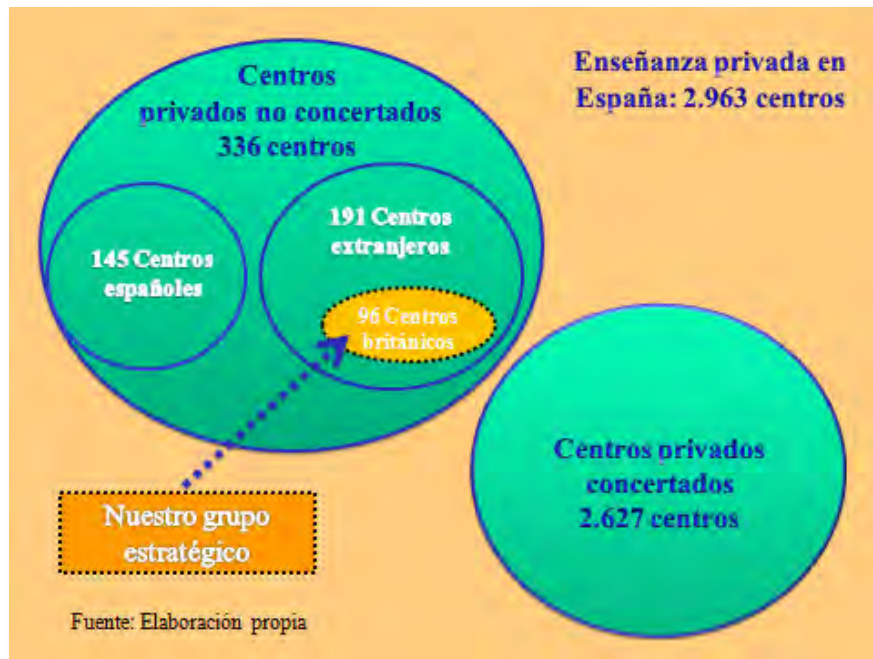
A esta disminución de ingresos y servicios prestados, hay que añadirle el exceso de oferta que presenta el sector, concentrado en grandes ciudades, y los factores externos al modelo de negocio, como por ejemplo la disminución de la tasa de natalidad, que provocará un decremento del número de matriculaciones en los próximos años. No obstante, a pesar de la negativa situación del sector, se prevé un ligero repunte de los ingresos en 2016, en consonancia con la previsión de crecimiento general de la economía en los próximos años.

Así pues, según este análisis general, la opción estratégica más aconsejable sería no entrar en esta industria. Pero como se puede comprobar, este análisis es de todo el sector educativo privado en general de España y, como el negocio pretende implantarse en la provincia de Jaén, este análisis no nos basta para tomar la decisión de entrada, por lo que será necesario un posterior análisis sectorial en la provincia de Jaén.

3.2. Clasificación de la oferta: Los Grupos Estratégicos.

Los grupos estratégicos (Johnson & Scholes, 2005, 70) son organizaciones dentro de una industria o sector con características similares, estrategias de negocio similares y formas parecidas de competir, diferentes a su vez de los otros grupos estratégicos. Se trata de una clasificación desde el punto de vista de la oferta (competidores), distinta a la segmentación del mercado, que es una clasificación desde el punto de vista de la demanda (clientes).

Gráfico nº 3: Principales grupos estratégicos en el sector de la educación privada en España



En el sector de la educación privada de España, se aprecian dos grupos estratégicos claros:

- Centros docentes privados concertados: «*aquellos centros privados acogidos al régimen de conciertos legalmente establecido*⁷». En España, suman un total de 2.627 centros.
- Centros docentes privados no concertados: aquellos centros «*cuya titularidad sea una persona física o jurídica de carácter privado*» no sujetos a ningún régimen de concierto. En total, suman 336 centros. Dentro de este grupo, podemos distinguir a su vez dos subgrupos:
 - ✓ Centros privados españoles → Son aquellos que imparten la enseñanza conforme al sistema educativo español. Hay 145 centros.

⁷ Artículo 108 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación (LOE).

- ✓ Centros privados extranjeros → aquellos que imparten enseñanzas de niveles no universitarios correspondientes a sistemas educativos de otros países. Son un total de 191 centros. Dentro de ellos, a su vez, y para los efectos que nos interesan, distinguimos otros dos grupos:
 - ✓ Centros no británicos. Aquellos que imparten la enseñanza conforme a currículos distintos del español y del inglés. Hay 95 centros.
 - ✓ Centros británicos: Son aquellos que imparten la enseñanza conforme al currículo nacional inglés. En total, hay 96 centros docentes británicos.

A continuación, en la tabla nº 5, se clasifican los centros docentes privados de acuerdo con la clasificación realizada.

Tabla nº 5: Tipos de centros en la educación privada en España y su peso con respecto al total.

Centros en la enseñanza privada en España		
	Número de centros	%sobre el total de centros
Centros concertados:	2.627	
Total	2.627	88,66%
Centros no concertados:		
Españoles	145	4,89%
Extranjeros:		
No británicos	95	3,21%
Británicos	96	3,24%
Total Extranjeros	191	6,45%
Total No concertados	336	11,34%
TOTAL CENTROS	2.963	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Registro Estatal de centros docentes no universitarios (RCD).

Según el Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios (RCD)⁸ actualmente hay en España un total de 2.963 centros privados con varias enseñanzas de Régimen General no universitaria, de los cuales 336 son no concertados y 2.627 son concertados. Así, la educación concertada representa un 88,66% del total de centros, mientras que la privada no alcanza el 12%.

⁸ Se trata de un organismo del Ministerio de Educación en el que han de inscribirse todos los centros docentes que impartan enseñanzas regladas no universitarias, creado a través del Real Decreto 276/2003, de 7 de marzo, por el que se regula el Registro estatal de centros docentes no universitarios.

Pues bien, una vez analizada la existencia de los distintos grupos estratégicos dentro de la industria y el número de colegios que los forman, se concluye que el grupo estratégico con el que competiremos son los centros docentes privados extranjeros británicos de España, por tratarse de empresas con modelos de negocios y estrategias de competencia similares al colegio que se pretende implantar.

4. DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

Ahora que ya conocemos a los principales operadores del sector y sabemos cómo se estructura la industria de la enseñanza educativa privada en España, puedo explicar el modelo de negocio que se trata de crear.

Según Osterwalder y Pigneur (2010) el «[m]odelo de negocio describe el sistema lógico mediante el que una entidad crea, proporciona y captura valor [...]».

Gráfico nº4: Elementos de un modelo de negocio exitoso.



Fuente: Elaboración propia a partir de Ding D., Song Y.Zhang Y.: "The Redesign of Business Model Based on the Structural Perspective". Chinese Business Review, Junio 2013, Vol.12, N° 6.

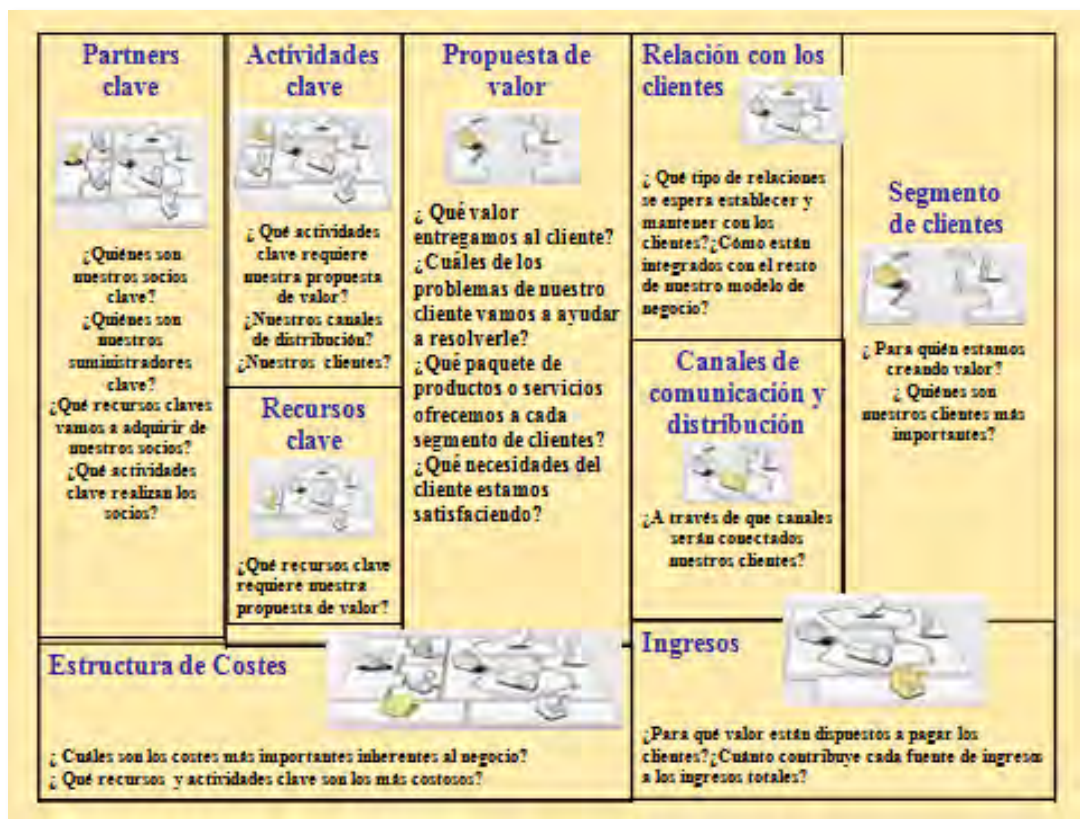
El modelo de negocio que se pretende crear es un centro docente no universitario, privado, de enseñanza reglada de régimen general (educación infantil, primaria y secundaria obligatoria), extranjero (de enseñanza conforme al sistema educativo británico) y católico en la localidad de Jaén.

Para definir este modelo de negocio, utilizaré la herramienta de análisis *Modelo de Negocio de Canvas*.

4.1. Modelo de negocio CANVAS.

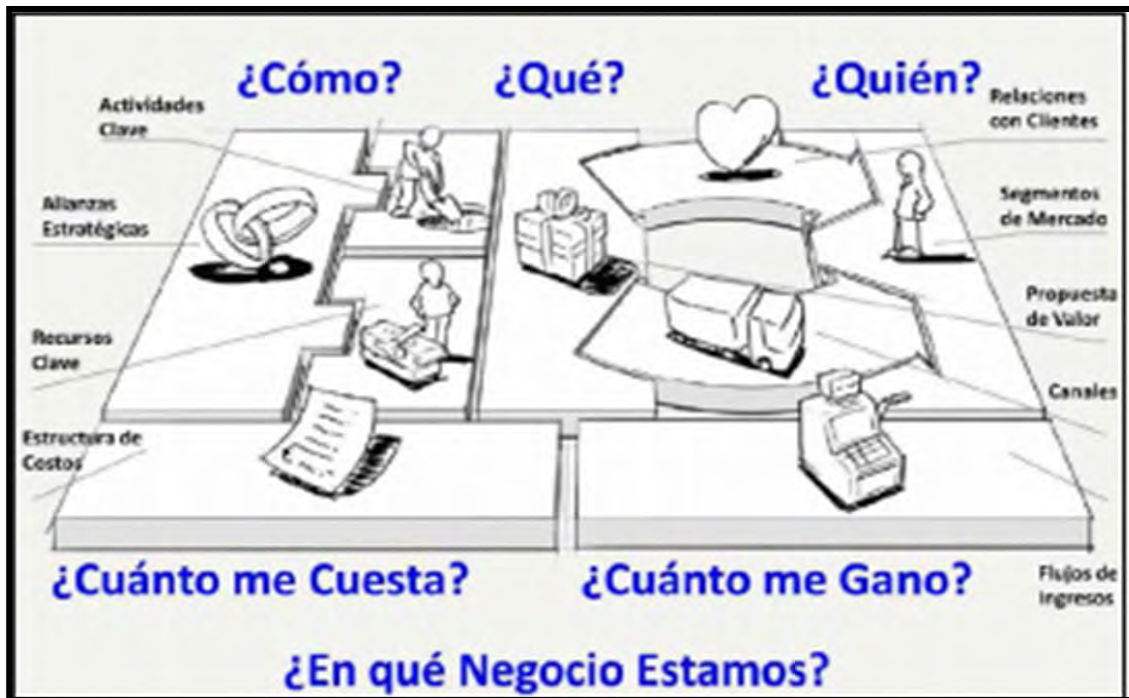
Business Model Canvas (Colomina y Yáñez, 2014, 116), o lienzo de modelo de negocio, desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010) consiste en «[u]na técnica visual de diseño para representar los elementos esenciales de un modelo de negocio de forma tal que el conjunto, y por lo tanto su lógica de funcionamiento, sea fácilmente perceptible, y en consecuencia de más sencilla comprensión de un solo vistazo, a modo de panel de control».

Gráfico nº5: Modelo CANVAS: Descripción teórica.



Fuente: Adaptado de Ding D., Song Y.Zhang Y.: "The Redesign of Business Model Based on the Structural Perspective". Chinese Business Review, Junio 2013, Vol.12, Nº 6.

Gráfico nº 6: Modelo CANVAS: Descripción gráfica.



Fuente: Bogotá Innova-Cámara de Comercio de Bogotá, “*Empresa ejemplo Expresiones Infantiles: “DIBUJANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIOS: ¿Cómo visualizar la estrategia?”*”, 2011.

4.1.1. Socios clave.

Nuestros socios clave son, sin duda, los profesores de Inglaterra, los únicos capaces de impartir el modelo de enseñanza británico y de conseguir que nuestros alumnos hablen el inglés a la perfección.

Por otra parte, también necesitaremos excelentes profesores españoles para impartir la etapa de Bachillerato, que seguirá el sistema español.

4.1.2. Actividades Clave.

Las actividades clave son aquellas que marcan (Sáiz, 2013, 23) « [l]a diferencia entre el éxito y el fracaso del negocio»

Las actividades clave de nuestra propuesta de valor son las actividades de docencia y formación. El éxito de nuestra propuesta de valor dependerá de la calidad de nuestra actividad de formación y enseñanza, principal servicio que ofreceremos.

De esta forma, se tratará de mantener la calidad en todas y cada una de las actividades de docencia, en todos los cursos y a través de todos los profesores que formen parte de nuestra comunidad educativa. Entre nuestras actividades de docencia, podemos diferenciar:

- Docencia en el aula. Es el servicio de enseñanza que recibirán nuestros alumnos durante el horario lectivo.
- Docencia fuera del aula. Entendemos que la enseñanza no termina en las aulas, y que el objetivo de formación ha de estar presente en cada una de las actividades que realicen nuestros alumnos en el colegio. Así, nos referimos a :
 - ✓ Actividades lucrativas: tiempos de descanso (recreo de por la mañana, después de comer, etc). El equipo docente estará presente en estos momentos para fomentar juegos y actividades que, a la vez de divertirles, contribuyan a su formación.
 - ✓ Actividades extraescolares: deportes, idiomas, talleres de manualidades, expresión artística, danza, teatro, catequesis de preparación a la primera comunión y a la confirmación...etc.
 - ✓ Actividades de orientación y refuerzo: para aquellos alumnos con dificultades que necesiten una atención más especializada e individualizada.

A parte de las actividades de docencia, son también actividades clave de nuestro negocio:

- Actividades de Administración de la empresa: *Management*. Según la teoría de las cinco funciones de la administración (Fayol, 1916), estas son:
 - ✓ Función de planificación:
 - Desarrollo de objetivos presentes y futuros: estrategia operativa del centro y análisis de las contingencias futuras que puedan condicionarla.
 - Nuestro principal objetivo: la creación de valor.
 - ✓ Función de Organización:
 - Elaboración de los planes de contratación anuales del centro.
 - Relación con los proveedores y servicios externos (*outsourcing*).
 - ✓ Función de dirección:
 - Dirección estratégica del centro llevada a cabo por el Consejo de Administración.
 - ✓ Función de coordinación:
 - Integración de todas las actividades de la empresa con el objetivo de lograr la máxima eficiencia en costes sin disminuir la calidad de nuestros servicios

✓ Función de control:

Elaboración e implantación de sistemas de evaluación para los profesores y seguimiento del rendimiento de los alumnos.

Sistema de resolución de problemas.

- Servicio de atención a padres. Sin duda, una de nuestras actividades clave será la relación con nuestros clientes.
- Actividades de comunicación y promoción del colegio: el crecimiento de nuestras principales fuentes de ingresos dependerá del éxito que alcancemos al “vender el colegio” y al mantener su prestigio a lo largo del tiempo. Creemos que es una actividad clave del negocio puesto que no bastará con un plan inicial de marketing y comunicación, sino que se tratará de un esfuerzo de comunicación constante a lo largo de toda la vida de la empresa.

4.1.3. Propuesta de Valor.

Nuestro negocio apuesta por la creación de un centro docente no universitario, mixto, privado, de enseñanza reglada de régimen general (educación infantil, primaria y secundaria obligatoria), extranjero (de enseñanza conforme al sistema educativo británico) y católico en la localidad de Jaén.

Nuestra propuesta de valor se basa en ofrecer un servicio integral de educación único que sea capaz de dar respuesta a todas las necesidades educativas de nuestros alumnos y en convertir al centro docente en un espacio en el que los alumnos puedan desarrollarse tanto académica como personalmente, con el objetivo de llegar a formar estudiantes universitarios brillantes que, sin ninguna duda, se convertirán en profesionales de éxito. Tenemos el fiel convencimiento de que, a día de hoy, la mejor forma de conseguirlo es adquiriendo la habilidad de aprender desde pequeños en inglés, lo que sin duda les proporcionará una clara ventaja frente al resto de alumnos. Así pues, se trata de una apuesta por la innovación y por la mejora de la educación en la provincia de Jaén, ofreciendo el modelo educativo conforme al currículo nacional inglés que les dará a los alumnos la oportunidad de ser bilingües una vez finalizados sus estudios en el colegio.

Por último, consideramos fundamental apoyar la educación en la religión católica, por lo que la enseñanza de religión y la pastoral escolar serán llevadas a cabo por una institución religiosa, que en todo caso se mantendrán al margen de la dirección y gestión del colegio.

¿Qué va a ofrecer nuestro colegio diferente al resto de colegios en Jaén?

Esta propuesta de valor única va a tener éxito en el mercado porque vamos a ofrecer algo que no ofrece ningún colegio en Jaén: *aprender en inglés*. Como posteriormente explicaré en el análisis de la oferta en la provincia de Jaén, actualmente no hay ningún colegio que ofrezca una educación similar a la que tratamos de implantar, por lo que ser los únicos y, sobre todo, los primeros en ofrecer esta enseñanza, será fuente de ventaja competitiva.

El factor diferencial en el que se basará nuestra ventaja competitiva será convertir al colegio en la *segunda casa de nuestros alumnos*. Queremos conseguir que nuestros clientes depositen tal confianza en nuestro colegio que lo perciban como un lugar que les aporta todo lo que sus hijos necesitan: formación educativa de excelencia en inglés, desarrollo personal en valores, formación espiritual y religiosa y, por supuesto, diversión.

También conseguiremos esta confianza por parte de los padres gracias a que los consideraremos piezas claves de nuestro negocio. Queremos que nuestros clientes se sientan integrados en la labor educativa de nuestro centro y que se involucren al máximo en la participación de toma de decisiones, formando así entre todos nuestra *comunidad educativa*.

¿Qué problemas vamos a resolverles a nuestros clientes?

Como sabemos, las exigencias de formación de calidad cada vez son más altas en nuestra sociedad. Sin duda, una de las principales revelaciones de la crisis económica en nuestro país ha sido hacernos ver que no es suficiente con ir al colegio y estudiar una carrera universitaria para poder asegurarte un buen puesto de trabajo, por lo que miles de jóvenes con título universitario forman parte de la lista de desempleados en España. Lo que tratamos nosotros es de suprimir totalmente este problema, anticipándonos y previniendo el problema desde el principio: nuestros alumnos serán alumnos brillantes con la capacidad de trabajar en dos idiomas a la perfección, lo que les abrirá las puertas al mercado laboral tanto en España como internacionalmente. Empezando desde el principio e inculcando la exigencia y el esfuerzo como claves de éxito (no solo en la educación, sino en la vida) y la importancia del inglés, formaremos a personas bilingües e integrales.

De esta forma, los padres no tendrán que preocuparse de reforzar la educación de sus hijos en academias de idiomas, cursillos...etc, restándoles así tiempo de convivencia familiar con sus hijos, sino que les ofreceremos todo lo que los niños necesitan en menos tiempo y de la mejor

forma: enseñándoles en inglés desde pequeños que es cuando más y mejor aprenden, con el claro ahorro de esfuerzo futuro en el aprendizaje de idiomas.

Por todo ello, vamos a ser un colegio capaz de satisfacer todas las necesidades de los alumnos, y nuestro objetivo consistirá en hacerles ver a nuestros clientes que, confiando en nuestro colegio, ya no tendrán que preocuparse de nada más con respecto a la formación educativa de sus hijos.

Gracias a ofrecer una educación tan innovadora como integral, nuestros clientes estarán dispuestos a pagar un precio elevado por ella, y así es como nuestra organización creará valor, su principal y último objetivo.

4.1.4. Relaciones con clientes.

Se trata de (Sáiz 2013, 27) «[u]no de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar».

Como se ha explicado anteriormente, consideramos a nuestros clientes como piezas claves de nuestro modelo de negocio y queremos conseguir la mayor integración de los padres en el colegio.

A través de la Asociación de padres, creemos de vital importancia que los padres se involucren con el centro y que este se oriente lo máximo posible a la satisfacción de sus necesidades. Apostamos por un modelo de *co-creación* (Colomina y Yáñez, 2014, 118) en el que los clientes colaboren en la permanente creación de valor. Por ello, queremos que los padres participen en el proceso de toma de decisiones y que la dirección del colegio esté continuamente al tanto de cuál es el verdadero valor que perciben nuestros clientes.

Para conocer el valor que realmente perciben los padres, se llevarán a cabo a lo largo del curso encuestas de calificación del servicio y formularios de propuestas de mejora y sugerencias.

Así pues, se espera que la relación con nuestros cliente sea lo más estrecha posible y que se sientan completamente integrados en nuestra comunidad educativa.

En suma, las relaciones con nuestros clientes se caracterizarán por:

- La participación en el proceso de creación de valor: co-creación.
- Máxima integración en la comunidad educativa

4.1.5. Segmento de clientes.

Como se explicará más adelante, en el Plan de Comunicación y Marketing, el segmento estratégico de clientes, es decir, aquellas personas para las que verdaderamente vamos a crear valor, estará compuesto por padres, madres y/o tutores que vivan en la localidad de Jaén o en algunos de los pueblos a menos de 50 kilómetros de distancia, entre 18 y 60 años, que tengan hijos de 0-18 años de edad y cuya renta familiar bruta disponible sea superior a 50.000€ anuales.

Ahora bien, con el objetivo de tratar de ampliar nuestro potencial público objetivo, el colegio ofrecerá una serie de servicios adicionales dirigidos tanto a alumnos del centro como a niños que no sean nuestros alumnos. Se trata de rentabilizar al máximo nuestros recursos ofreciendo la oportunidad de que aquellas familias que no puedan apuntar a sus hijos a nuestro colegio, puedan tener acceso al mismo a través de nuestras actividades complementarias, como serán la *British academy*, los cursos de refuerzo de inglés en verano y nuestra escuela de verano. Por lo que tal y como se explicará en el Plan de Comunicación y Marketing, estas familias formarán nuestro segmento secundario de clientes.

4.1.6. Recursos clave.

Nuestra innovadora propuesta de valor necesita dotarse de los mejores recursos para conseguir convertir nuestra empresa en el colegio líder de referencia en la provincia de Jaén:

- A) Recursos físicos: localización del colegio: infraestructura e instalaciones del centro⁹.
- B) Recursos humanos: el capital humano es el principal recurso para la creación de valor de la empresa. Así pues, el colegio contará con profesionales de la enseñanza que cuenten con una dilatada experiencia y con una gran vocación por la educación. Trataremos de importar el *know-how* de los colegios que siguen el currículo nacional inglés en nuestro país durante los primeros años de experiencia, hasta que llegemos a construir nuestro verdadero “*sello de identidad*”.
- C) Recursos financieros: los recursos financieros¹⁰ que obtendremos a través de nuestras fuentes de ingresos darán la viabilidad económico-financiera necesaria para el sostenimiento de nuestro modelo de negocio.

⁹ Se explicará con mayor detenimiento en el Plan Operativo.

¹⁰ Se explicarán con mayor precisión en el Plan Financiero.

4.1.7. Canales de Distribución y Comunicación.

Los canales de distribución¹¹ se refieren a los medios a través de los cuales se va a hacer llegar el servicio hasta el cliente:

- El boca a boca o *word of mouth*.
- Spots de radio.
- Volantes publicitarios.
- Redes sociales.

4.1.8. Estructura de Costes.

(Sáiz, 2013, 32) «[s]e trata de conocer y optimizar los costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable».

Los costes inherentes al negocio más importantes son, en primer lugar, todos los costes derivados de las inversiones necesarias para la puesta en funcionamiento del colegio (terrenos, construcción del colegio y adquisición del mobiliario) y, en segundo lugar los costes que se tendrán una vez en funcionamiento el colegio (costes de personal, costes de administración y mantenimiento...etc.).

4.1.9. Fuentes de ingresos.

Las principales fuentes de ingresos del colegio serán:

- Cuotas mensuales de escolarización (tarifa escolar). Es la principal fuente de ingresos.
- Cuotas de prescripción para formalizar la matrícula.
- Recargos en caso de recibos impagados o devueltos.
- Tarifas de los servicios complementarios: comedor y transporte escolar.
- Tarifas de las actividades extraescolares.
- Tarifas de la *British Academy*.
- Tarifas de los cursos intensivos de verano de refuerzo del inglés.
- Tarifas de las escuelas de verano.

Una vez explicado en detalle cada uno de los aspectos de nuestro modelo de negocio, en el gráfico nº 7 se adapta el lienzo de Canvas para nuestro colegio.

¹¹ Se explicarán con detalle en el Plan de Comunicación y Marketing.

Gráfico nº 7: Nuestro modelo de negocio según el Modelo Canvas.

COLEGIO BRITÁNICO EN JAÉN				
Partners clave Profesores ingleses Profesores españoles	Actividades clave Management Docencia Relación con los padres Promoción y comunicación del centro Recursos clave Capital Humano Know-how Recursos financieros	Propuesta de valor <i>La segunda casa de los alumnos</i> Formación bilingüe e integral. Servicio de calidad único <i>Comunidad educativa</i>	Relación con los clientes Co-creación Alto nivel de integración Elementos clave de la comunidad educativa Canales de comunicación y distribución Word of mouth Spots de radio Redes sociales	Segmento de clientes Segmento estratégico: + Segmento secundario ↓ Mercado de nicho
Estructura de Costes Costes de las inversiones para la puesta en funcionamiento. Costes de personal, administración, y mantenimiento.			Ingresos Cuotas de escolarización Tarifas de los servicios adicionales/complementarios	

Fuente: Adaptado de: Colomina Climent.E y Yáñez Muñoz L. en: “Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio”, publicado en Revista Global de Negocios, vol.2, no.4, 2014.

5. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO: ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE LA EDUCACIÓN PRIVADA.

Una oportunidad de negocio (Muñiz, 2013,4) es « [u]na propuesta de valor única para una necesidad real de un mercado (segmento) atractivo en términos de tamaño, crecimiento, durabilidad, rentabilidad y generación de flujos de caja».

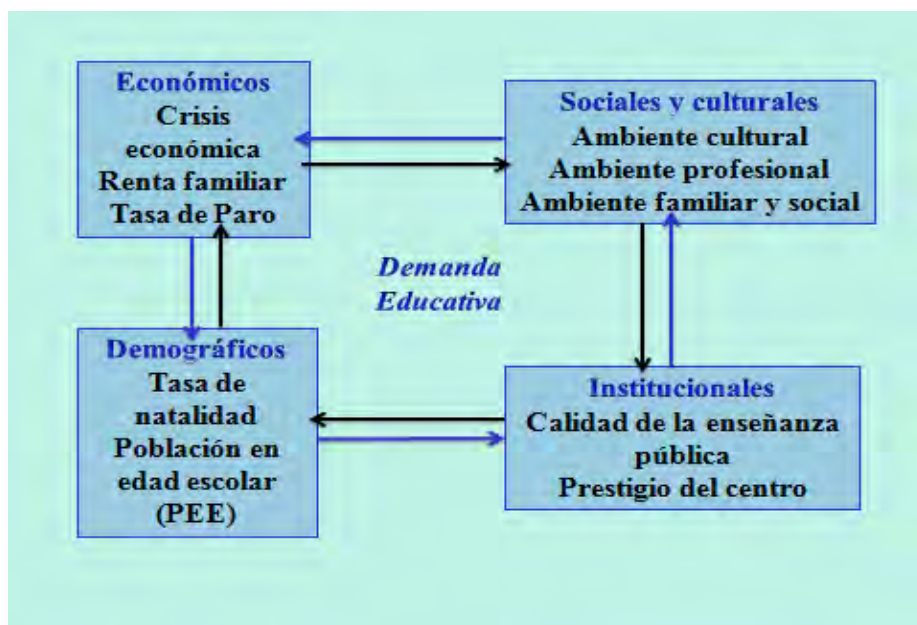
El objetivo de esta parte del Plan de Negocio es analizar la demanda de la educación privada en la Provincia de Jaén, para ver si efectivamente existe o no una oportunidad de negocio, desde el punto de vista de la demanda, que pueda explotarse creando el colegio británico en Jaén.

5.1. Análisis de la demanda actual y potencial de la enseñanza privada en la Provincia de Jaén.

Se explican a continuación los principales factores que determinan la demanda de la educación privada.

5.1.1. Principales factores determinantes de la demanda de la educación privada.

Gráfico nº8: Factores determinantes de la demanda de la educación privada.



Fuente: Elaboración propia a partir de Rincón V.: “Análisis de los Factores Determinantes de la Demanda Internacional de Educación Superior”, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.

A) Factores económicos.

La economía es sin duda la realidad más influyente y condicionante de la demanda educativa privada, ya que la capacidad económica familiar será la que determine la posibilidad de optar por un sistema en el que las familias han de costear el 100% de la educación de sus hijos. Con la llegada de la crisis, esta opción se ha visto reducida en gran medida en todos los niveles, con la consiguiente pérdida de cuota de mercado de la enseñanza privada no concertada. Sin embargo, según un estudio (Sanz-Magallón, 2013, 22), « [e]l deterioro de la economía puede tener consecuencias tanto potenciadoras como limitativas de la inversión de los hogares en Educación». En efecto, el aumento del paro y el descenso de los salarios ha incentivado a los padres a realizar una mayor inversión en educación.

Tabla nº 6: Evolución del gasto medio por hogar en España en el año 2013.

	2007	2011	Var. 2007-11
Total	32.001	29.482	-7,9
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4.543	4.241	-6,6
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	601	614	2,2
Artículos de vestir y calzado	2.107	1.584	-24,8
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	8.201	9.228	12,5
Mobiliario, equipamiento del hogar y gastos corrientes de conservación de la vivienda	1.813	1.389	-23,4
Salud	952	910	-4,4
Transportes	4.594	3.530	-23,1
Comunicaciones	933	912	-2,2
Ocio, espectáculos y cultura	2.247	1.876	-16,5
Enseñanza	290	311	7,2
Hoteles, cafés y restaurantes	3.255	2.666	-18,1
Otros bienes y servicios	2.465	2.220	-9,9

Fuente: Encuesta de Presupuestos Familiares año 2013 del Instituto Nacional de Estadística.

Si se analiza el efecto que ha tenido la crisis en el gasto total de los hogares en España, en la tabla nº 6 puede comprobarse que ha habido una disminución del gasto general del 7,9% entre 2007 y 2011, mientras que el gasto en enseñanza ha aumentado un 7,2%. Por tanto, no puede afirmarse que la crisis económica ha tenido un efecto negativo en la demanda de la enseñanza privada.

Se analiza a continuación la situación económica¹² de la provincia de Jaén para determinar cómo ha influido en la demanda actual de la educación privada en esta región.

- Actividad económica.

De acuerdo con la Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de la provincia de Jaén (Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, 2013, 14), « [1]a provincia de Jaén ha mostrado una mejora de la actividad económica a medida que ha ido transcurriendo 2013, según estimaciones de Analistas Económicos de Andalucía. Así, mientras que en el primer trimestre del año la producción registraba, en términos interanuales, uno de los mayores descensos de la región, en el cuarto trimestre ha registrado un leve crecimiento interanual del 0,1%, frente a la reducción del 0,2% de Andalucía. Las previsiones para 2014 son positivas, al estimarse un aumento de la actividad del 1,1%, similar a la media andaluza».

Tabla nº 7: Evolución del Producto Interior Bruto¹³ y la Renta Familiar Bruta Disponible¹⁴ en el periodo de 2008 a 2011¹⁵.

Producto Interior Bruto (PIB) y Renta Familiar Bruta Disponible (RFBD)								
	2008	2009	V.I* (%)	2010	V.I (%)	2011	V.I (%)	Variación del periodo analizado
PIB	10.636.000.000 €	10.404.000.000 €	-2,18%	10.335.000.000 €	-0,65%	10.365.000.000 €	0,29%	-2,55%
PIB per cápita	15.935 €	15.534 €	-2,52%	15.408 €	-0,79%	15.456 €	0,31%	-3,01%
RFBD	7.989.000.000 €	8.069.000.000 €	1,00%	7.865.000.000 €	-2,55%	7.948.000.000 €	1,06%	-0,51%
RFBD per capita	11.970 €	12.047 €	0,64%	11.725 €	-2,69%	11.852 €	1,08%	-0,99%

* V.I. es la Variación Interanual.

Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos en “Cuadro de Mando Integral”, 2014, elaborado por la Fundación Estrategias para el Desarrollo de la Provincia de Jaén.

Revisión analítica de los indicadores: Como se refleja en la tabla nº7, la evolución tanto del PIB como de la RFBD no es favorable en el periodo analizado, en consonancia con la dureza con la que la crisis económica ha azotado la provincia giennense. En cuanto al primero de ellos, este cayó en 2011 en un 2.55% con respecto al inicio de la crisis en 2008. Respecto a la

¹² Tanto el estudio de la situación económica, como demográfica y social se tratan de exposiciones breves y sencillas, dada la limitación del espacio, en las que se tratará de reflejar los aspectos más relevantes para el objetivo de esta parte del Plan de Negocio.

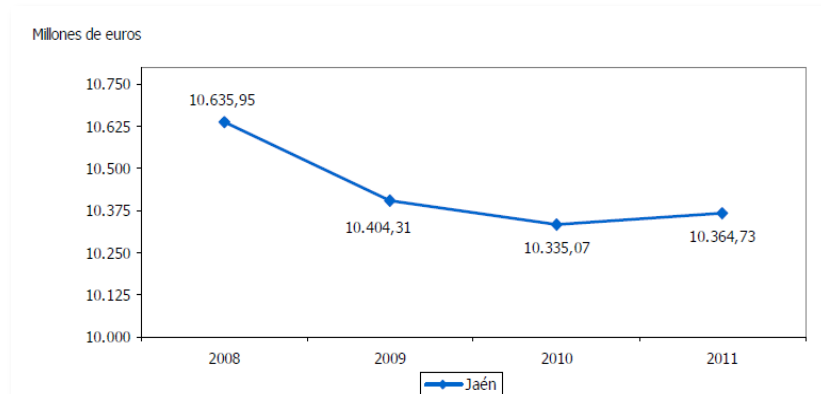
¹³ El PIB está calculado a precios de mercado y euros corrientes. Los datos de los dos últimos años son provisionales.

¹⁴ La RFBD está calculada a euros corrientes. Los datos de los dos últimos ejercicios son provisionales.

¹⁵ Se han tomado este periodo para el análisis puesto que no hay disponibles datos de años más recientes.

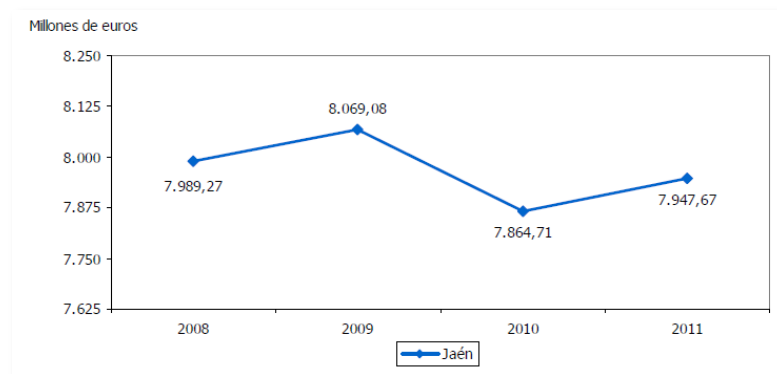
Renta Familiar Bruta Disponible (Fundación Estrategias, 2014, 48), es decir, «[l]os recursos de los que disponen las familias para el consumo y el ahorro», también ha disminuido en el periodo analizado, disponiendo las familias jaennenses de un 0,51% recursos menos de los que disponían al inicio de la crisis económica.

Gráfico nº9: Evolución del PIB de la provincia de Jaén en el periodo de 2008 a 2011.



Fuente: “Cuadro de Mando Integral”, Edición 2014, elaborado por la Fundación Estrategias para el Desarrollo de la Provincia de Jaén.

Gráfico nº10: Evolución de la Renta Bruta Familiar Disponible de la provincia de Jaén en el periodo de 2008 a 2011.



Fuente: “Cuadro de Mando Integral”, Edición 2014, elaborado por la Fundación Estrategias para el Desarrollo de la Provincia de Jaén.

- Mercado de trabajo.

En cuanto al mercado de trabajo, este « [h]a mostrado un comportamiento un poco más favorable en el cuarto trimestre del año. En términos interanuales, el número de personas

ocupadas en el cuarto trimestre de 2013 aumentó en un 0,68% con respecto al mismo trimestre del año anterior. Con respecto a la afiliada en alta laboral a la Seguridad Social en el cuarto trimestre de 2013 se produjo un aumento del 2,08 % del número de personas afiliadas con respecto al mismo trimestre del año anterior, situándose en total unas 4.680 personas más».

Tabla nº 8: Evolución de la Población Activa en la Provincia de Jaén en el periodo de 2009 a 2013.

	2009	2010	V.I* (%)	2011	V.I (%)	2012	V.I (%)	2013	V.I (%)	Variación del periodo analizado
Activos/as	287.300	297.900	3,56%	296.200	-0,57%	303.400	2,43%	304.200	0,26%	5,88%
Ocupados/as	216.100	220.900	2,17%	212.500	-3,80%	191.800	-9,74%	193.100	0,68%	-10,64%
Parados/as	71.200	77.000	7,53%	83.700	8,70%	111.600	33,33%	111.100	-0,45%	56,04%

*V.I. es la Variación Interanual

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Memoria 2013 del Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén.

Revisión analítica de la Población Activa: A la luz de la tabla nº 8, se puede apreciar que la población activa ha aumentado ligeramente en un 5,88% en estos cinco años, aumento muy poco significativo que se debe a que la población ocupada ha disminuido en un 10,64%, y a que el aumento del número de parados en 2013 con respecto a 2009 es del 56,04%. Consecuentemente, tal y como refleja la tabla nº9, la tasa de paro ha aumentado año tras año en el periodo analizado, situándose en un 36,53% en 2013, por encima de la tasa andaluza (34,78%), y de la tasa española (25,60%).

Tabla nº9: Tasas de actividad y de paro en la Provincia de Jaén en el periodo de 2009 a 2013.

%	2009	2010	2011	2012	2013
Tasa de actividad	53,28%	55,20%	54,95%	56,77%	57,92%
Tasa de paro	24,78%	25,86%	28,24%	36,77%	36,53%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Memoria 2013 del Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén.

B) Factores demográficos.

La demografía es también otra de las realidades que supeditan la dinámica de la demanda educativa. Son ya varios los años en los que hemos podido observar la inversión de la

pirámide poblacional, como consecuencia del bajo número de nacimientos, del incremento de la esperanza de vida y, por consiguiente, del envejecimiento de la población.

La esperanza de vida en educación (Instituto de Evaluación Educativa, 2014,18), es decir, « [e]l número medio de años que previsiblemente una persona estará en el sistema educativo y formativo, «[e]s un índice que globalmente indica la participación de la población en la educación y formación». En cuanto a la evolución en cada curso en el periodo entre 2001 y 2012, «[s]e observa que el incremento de la esperanza de vida escolar ha sido constante desde 2008-09», siendo el número medio de años esperados en educación de 18,2, factor que contribuye al incremento general de la demanda educativa, pero poco nos revela acerca de la enseñanza de titularidad privada.

Se explica a continuación la realidad demográfica de la provincia de Jaén para determinar cómo ha influido en la demanda actual de la educación privada en esta región.

En cuanto a (Consejo Económico y Social de la Provincia de Jaén, 2013, 367) la tendencia de la población jiennense, destaca «[l]a pérdida poblacional que está sufriendo la provincia de Jaén, que ha visto reducido sus efectivos poblacionales en 6.315 personas, hasta los 658.601 habitantes a fecha 1 de Enero de 2014». Esta reducción se debe a «[l]a tendencia negativa» general de toda España, a que se está emigrando «[a] otras provincias o al extranjero buscando oportunidades laborales» y a «[l]a tendencia negativa del saldo natural o vegetativo de la población»...«[c]omo consecuencia de la continúa disminución del número de nacimientos (un 10% menos que tres años antes)» y «[d]el impacto en las familias jiennenses de la crisis económica y el desempleo existente».

Tabla nº 10: Componentes de la dinámica demográfica de la provincia de Jaén de 2009 a 2012.

FENÓMENO/AÑO	2009	2010	2011	2012
Nacimientos	6.608	6.309	6.187	5.936
Defunciones	6.287	6.030	6.299	6.429
Saldo Natural	321	279	-112	-493
Inmigraciones	16.807	16.865	18.138	14.575
Emigraciones	16.578	17.107	17.269	18.614
Saldo Migratorio	229	-242	869	-4.039

Fuente: “Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de la provincia de Jaén”, Edición 2013, del Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén.

C) Factores sociales y culturales.

El entorno cultural y social de las familias influye también de manera significativa en la opción por la enseñanza privada. El acceso a la escuela privada (Fernández, 2008, 1) «*[a]umenta en las grandes ciudades y en las clases superiores, mejor dotadas de recursos económicos y culturales*».

De igual forma, el ambiente profesional de los padres es influyente (Sanz-Magallón, 2013, 22), porque en algunos casos «*[l]a demanda de colegios privados puede explicarse por el deseo de los padres de reforzar la Educación de sus hijos, ya que sus obligaciones laborales no les permiten ocuparse correctamente de esta tarea*». Por ello, en 2007, «*[e]n el 80% de los hogares que demandaban colegios privados trabajaban al menos dos personas, frente al 52% en el caso de las familias que utilizaban centros públicos o subvencionados. Se constata, por tanto, que la familias que optan por colegios privados dedican una mayor parte de su tiempo a trabajar, en comparación con las que optan por centros públicos*».

Otro de los factores que puede influir en el incremento de la demanda privada entre las clases altas de la sociedad es el hecho de que la enseñanza pública (Fernández, 2008, 1) «*[p]ierde alumnado de las clases medias y altas a la vez que acoge en su mayoría al de las clases más desfavorecidas, teniendo así que asumir el grueso del esfuerzo para la integración de los alumnos que precisan más apoyo*». Como consecuencia, el mayor nivel sociocultural que tienen los niños que van a colegios privados (Sanz-Magallón, 2013, 22) «*[e]s un factor importante de atracción de la enseñanza privada*».

D) Factores institucionales.

➤ Calidad de la enseñanza pública.

La calidad de la enseñanza pública tiene un efecto negativo en la atracción del alumnado hacia los centros privados, ya que cuanto mayor sea la calidad de los colegios públicos, más reticentes se mostrarán los padres a darle completamente de lado al sistema público.

➤ Prestigio del centro.

Este ha sido tradicionalmente, y continúa siendo, uno de los factores fundamentales por el que los padres deciden llevar a sus hijos a un colegio privado (Sanz-Magallón, 2013, 22), tanto concertado como no concertado: «*[l]a demanda de centros privados en España se fundamenta principalmente por la mayor capacidad que tienen éstos para ofrecer proyectos educativos*

diferenciados, de mayor calidad y con mayores rendimientos educativos, en comparación con el pobre desempeño de los centros públicos». En consecuencia, cuanto mayor sea el prestigio, el “*sello de calidad*” de los centros privados, es decir, la calidad educativa percibida, mayor será la demanda de la privada.

Una vez diagnosticados los factores que aumentan o disminuyen la demanda de la enseñanza privada, conviene analizar cuál es exactamente la demanda actual de la educación privada no concertada en la provincia de Jaén, a través de los datos de escolarización en los centros privados no concertados.

En la tabla nº 11, se puede observar que el porcentaje de escolarización (Unidad Estadística y Cartográfica, 2014, 17) en el curso 2011-2012¹⁶ de la provincia de Jaén en centros privados es inferior al 3% en todos los niveles educativos, salvo en Bachillerato.

Tabla nº11: Porcentaje de escolarización en la provincia de Jaén según la titularidad pública o privada de los centros en el curso 2011-2012.

	Curso 2011-2012	
	Centros públicos y concertados	Centros privados
Educación infantil	97,7%	2,3%
Educación Primaria	98,9%	1,1%
E.Secundaria Obligatoria	99,1%	0,9%
E.Secundaria Post-Oblig	96,4%	3,6%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en “*Estadística de la Educación en Andalucía*”, Edición 2014, de la Unidad Estadística y Cartográfica de la Consejería de Educación, Cultura y Deporte de Andalucía.

En cuanto a los datos de escolarización por etapas y tipos de enseñanza (Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén, 2013 ,466), en el curso 2013-2014, el número total de matriculaciones de la provincia de Jaén en centros privados no concertados fue 1.696. A este dato se ha llegado partiendo del número total de matriculaciones por etapa educativa, según los datos facilitados, y aplicando el porcentaje obtenido en la tabla nº 11 del alumnado en centros privados no concertados a cada una de las etapas educativas, tal y como puede observarse en la tabla nº12.

¹⁶ Se toma este curso de referencia por tratarse de los últimos datos disponibles.

Tabla nº 12: Número de matriculaciones totales y en centros privados no concertados por etapa educativa del curso 2013-2014 en la provincia de Jaén.

	Nº de matriculaciones Curso 2013-2014		
	nº total	% en C.Privados	nº en centros privados
Educación infantil	25.327	2,3%	583
Educación Primaria	41.536	1,1%	457
E.Secundaria Obligatoria	30.426	0,9%	274
E.Secundaria Post-Oblig	10.600	3,6%	382
TOTAL	107.889	-	1.696

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la Memoria 2013 del Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén.

5.1.2. Conclusiones sobre la demanda actual y potencial de enseñanza privada en la provincia de Jaén.

Tras el análisis efectuado, podemos concluir que actualmente la demanda de enseñanza privada para estudios no universitarios en la provincia de Jaén es muy baja. Como hemos visto, Jaén ha sido una de las provincias más afectadas por la crisis económica, con una tasa de paro (36,53% en 2013) superior a la tasa media en Andalucía y a la tasa media de España. Por ello, se está dando una huida poblacional importante en la provincia, de la que cada vez salen más personas en busca de mejores condiciones de trabajo.

Hemos podido comprobar cómo la crisis económica no influye de manera directa en la caída de la demanda, ya que en los años en los que hemos estado en plena crisis, ha aumentado el gasto de las familias en educación. Sin embargo, no se dispone de datos que expliquen si ese aumento se debe al incremento de la demanda de los colegios concertados o de los privados. Igualmente, carecemos de información sobre el gasto de las familias en educación en la provincia de Jaén, por lo que no podemos concluir el efecto exacto que ha tenido en esta zona.

Por otra parte, también hemos observado que la demanda de colegios privados se ve afectada negativamente por la situación demográfica general en toda España, no solo en la provincia de Jaén.

Todo ello ha hecho que los colegios privados en Jaén hayan perdido cuota de mercado, y que la demanda actual de enseñanza privada no llegue al 4% en ninguna de las etapas educativas.

En suma, el número total de matriculaciones en la provincia de Jaén no llegó a 1.700 en el curso 2013-2014, frente a las 107.889 que se produjeron en total en la red pública y concertada.

En cuanto a la evolución de la demanda en los próximos años, esta podría incrementarse, gracias a la mejora de la economía prevista para el corto plazo, y a las futuras iniciativas de centros privados en Jaén, pero considero que la demanda futura de la enseñanza privada en seguirá siendo baja, probablemente sin llegar a alcanzar el 5% de los alumnos de toda la provincia.

5.1.3. Conclusiones sobre la existencia de una oportunidad de negocio.

Tras el análisis de la demanda de enseñanza privada en la provincia de Jaén, la conclusión sobre la existencia o inexistencia de una oportunidad de negocio desde el punto de vista de la demanda, es clara: no hay oportunidad de negocio para fundar un colegio privado en la provincia de Jaén.

Sin embargo, considero que esta afirmación no es tan categórica y debe matizarse. En primer lugar, porque el estudio llevado a cabo ha sido sobre la demanda de la enseñanza privada en general, sin distinguir entre colegios españoles y colegios extranjeros, dado que no existe ninguno de estos últimos en Jaén. Así pues, el hecho de ofertar un servicio completamente novedoso y único en la provincia, considero que incrementaría significativamente la demanda. Y, en segundo lugar, porque, tal y como se explicará en el Plan de Marketing y Comunicación, la estrategia de nicho que llevaremos a cabo hará que nos centremos única y exclusivamente en un sector pequeño de la provincia de Jaén, las familias con un nivel económico medio-alto, por lo que se tratará de un colegio de élite pequeño y para pocos alumnos.

Por todo ello, considero que no existiría oportunidad de negocio para crear un colegio para un elevado número de alumnos, pero sí para un número de alumnos reducido.

6. COMPETENCIA: ANÁLISIS DE LA OFERTA EN LA PROVINCIA DE JAÉN.

El objetivo de esta parte del Plan de negocio es analizar la oferta educativa privada en la provincia de Jaén para saber quiénes serán nuestros competidores. Para ello, se analizará la red de centros en primer lugar y, en segundo lugar, se identificarán concretamente quiénes son nuestros competidores. Por último, se concluirá acerca de la existencia o no de una oportunidad de negocio desde el punto de vista de la oferta.

Tal y como quedó definido en el análisis de la competencia en la industria, en el sector de la educación privada se aprecian dos grupos estratégicos claros:

- Centros docentes privados concertados.
- Centros docentes privados no concertados, dividido en dos subgrupos:
 - Centros privados españoles.
 - Centros privados extranjeros. Dentro de ellos, a su vez, y para los efectos que nos interesan, distinguimos otros dos grupos:
 - ✓ Centros no británicos. Aquellos que imparten la enseñanza conforme a currículos distintos del español y del inglés.
 - ✓ Centros británicos: Son aquellos que imparten la enseñanza conforme al currículo nacional inglés.

Por tanto, el análisis de la oferta educativa privada de la provincia de Jaén se hará siguiendo esta clasificación.

6.1. Análisis de la red de centros privados en la provincia de Jaén.

Tabla nº 13: Tipos de centros en la educación privada en la provincia de Jaén y su peso con respecto al total.

Centros en la enseñanza privada en la provincia de Jaén		
	Número de centros	%sobre el total de centros
Total C. concertados	41	71,93%
Total C. no concertados:	16	28,07%
Españoles	16	28,07%
Extranjeros:		
No británicos	0	0,00%
Británicos	0	0,00%
Total Extranjeros	0	0,00%
TOTAL CENTROS	57	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el Registro Estatal de centros docentes no universitarios (RCD).

A la luz de la tabla nº 13, la red privada no concertada de centros docentes en la provincia de Jaén cubre actualmente un 28,07% de la oferta educativa privada, con un total de 16 centros, que son los que aparecen reflejados en la tabla nº 14. Como puede observarse, actualmente no existe en la provincia de Jaén ningún centro extranjero: todos los colegios privados no concertados basan su modelo educativo conforme al sistema español.

Tabla nº 14: Centros docentes privados de la provincia de Jaén.

Localidad	Denominación Específica	Denominación genérica
Andújar	Alhamar	Centro Docente Privado No concertado
Andújar	Seminario Reina de los Apóstoles	Centro Docente Privado No concertado
Bailen	La Toscana	Centro Docente Privado No concertado
Baños de la Encina	Cristo Crucificado	Centro Docente Privado No concertado
Cabra del Santo Cristo	Cristo Crucificado	Centro Docente Privado No concertado
Fuente Alamo	Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Altocastillo	Centro Docente Privado No concertado

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Jaén	Castro Unisex (Grupo C&P)	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Centro de formación profesional José Lerma	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Fuentezuelas	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Fundación Albor Jaén	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Guadalimar	Centro Docente Privado No concertado
Linares	Fundación Albor Jaén	Centro Docente Privado No concertado
Linares	Guadiel	Centro Docente Privado No concertado
Mengibar	GEO Formación	Centro Docente Privado No concertado
Villacarrillo	Centro de formación profesional Aserinfisco	Centro Docente Privado No concertado

Fuente: Elaboración propia a partir del Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios (RCD).

6.2. Identificación de los competidores actuales.

Dentro de los mencionados grupos estratégicos en los que se divide el sector de la educación privada, se dijo en el análisis de la competencia de la industria que nuestra empresa tan solo competiría con el grupo de los colegios privados extranjeros y británicos, por tratarse de empresas con modelos de negocios y estrategias de competencia similares al colegio que pretendemos implantar. Sin embargo, por no existir en la provincia de Jaén ningún colegio extranjero, considero que nuestros competidores serán los colegios privados no concertados, aunque el servicio que nosotros ofrecemos, la educación conforme al sistema británico, no la ofrezcan ninguno de estos colegios.

Por otra parte, como se ha explicado en el análisis de la demanda, dentro de la provincia de Jaén, solo nos dirigiremos a los pueblos que estén a menos de cincuenta kilómetros de la localidad de Jaén, donde se ubicará el colegio. Por tanto, no todos los colegios de la tabla nº 14 serán nuestros competidores, ya que habría que suprimir el centro docente de Cabra de Santo Cristo, el de Fuente Álamo, y el de Villacarrillo y los centros docentes de formación profesional, con los que tampoco competiremos.

De esta forma, los once competidores actuales son los que se reflejan en la tabla nº 15.


Tabla nº 15: Actuales competidores.

Localidad	Denominación Específica	Denominación genérica
Andújar	Alhamar	Centro Docente Privado No concertado
Andújar	Seminario Reina de los Apóstoles	Centro Docente Privado No concertado
Bailen	La Toscana	Centro Docente Privado No concertado
Fuente Alamo	Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Altocastillo	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Castro Unisex (Grupo C&P)	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Fundación Albor Jaén	Centro Docente Privado No concertado
Jaén	Guadalimar	Centro Docente Privado No concertado
Linares	Fundación Albor Jaén	Centro Docente Privado No concertado
Linares	Guadiel	Centro Docente Privado No concertado
Mengibar	GEO Formación	Centro Docente Privado No concertado

Fuente: Elaboración propia a partir del Registro Estatal de Centros Docentes no Universitarios (RCD).

Consideramos que, de todos ellos, nuestro principal competidor son los colegios Altocastillo (colegio masculino) y Guadalimar (colegio femenino). Son dos colegios del Grupo Attendis, institución educativa con colegios en Andalucía y Extremadura, vinculados a la Prelatura del Opus Dei. Son los únicos colegios privados de Jaén que ofertan todas las etapas educativas, desde guardería hasta Bachillerato. En la tabla nº 16 se describen algunos de los datos más significativos del Colegio Guadalimar. Se incluye únicamente Guadalimar y no ambos colegios por tratarse de colegios muy similares.

Tabla nº16: Descripción Colegio Guadalimar Jaén.

	
	GUADALIMAR
Modelo educativo	Sistema educativo español
Años de experiencia	40
Nº de alumnos	636
Rango de edades cubierto	0-18 años
Niveles educativos impartidos según el Sistema Español	Todos
Claves de éxito	Ser el único colegio privado en Jaén que ofertan todos los niveles educativos
Carácter religioso	Vinculado a la Prelatura del Opus Dei
Independencia/Asociación *	Grupo Attendis
Nº de colegios en España	21
Coste mensual *	290-546 €
Ubicación	Jaén capital
Página web oficial	http://www.attendis.com/colegios/guadalimar

*Independencia/Asociación: Se analiza si los colegios constituyen como entidades independientes o pertenecen a algún grupo.

*El coste expresado el rango incluye desde el coste del curso más bajo, hasta el del más alto.

Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Conclusiones sobre el análisis de la oferta y la existencia de oportunidad de negocio en la provincia de Jaén.

Tras el análisis efectuado, concluimos que la oferta de enseñanza privada en la Provincia de Jaén es muy escasa, ya que tan solo cubre el 28,07% de la red total de centros de la provincia. En particular, la oferta de enseñanza privada británica en la actualidad, es nula.

Esta conclusión es coherente con lo que se apuntó en el Análisis de la competencia en la Industria, donde se concluyó que existía un exceso de oferta únicamente en las grandes ciudades.

Una vez detectado este nicho de mercado, cabe preguntarse si efectivamente puede ser explotado creando nuestro colegio británico, ya que es muy significativo el hecho de que no exista ningún colegio a día de hoy, cuando existen en todas las restantes provincias andaluzas, salvo Huelva. Este hecho, a priori, nos podría llevar a concluir que no existe oportunidad de negocio en la provincia de Jaén. Sin embargo, tras el análisis conjunto de la oferta y la demanda, concluyo que se trata de un nicho de mercado que puede ser explotado cubriendo las necesidades no satisfechas del segmento del mercado al que nos dirigiremos.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Tal y como se ha concluido en el análisis de la demanda, no sería viable dirigirse a toda la población giennense, por lo que no se podría crear un colegio con cabida para un gran número de alumnos. Sin embargo, crear un colegio de un número reducido de alumnos y dirigido única y exclusivamente a las familias con un nivel adquisitivo alto, sí es viable y existe oportunidad para ello. Esta propuesta pionera y única hará que nuestro modelo de negocio sea exitoso a lo largo del tiempo.

7. PLAN OPERATIVO: PUESTA EN MARCHA.

El objetivo de esta parte del Plan de Negocio es mostrar la viabilidad operativa de nuestro sólido modelo de negocio, explicando cómo pondremos en funcionamiento el colegio.

7.2. Proyecto de construcción del centro.

7.2.1. Ubicación del centro.

En cuanto a la ubicación del colegio, este se localizará en la parcela t2 del recinto Boulevard de la localidad de Jaén. Se trata de un terreno calificado como dotacional educativo de propiedad del Ayuntamiento de Jaén.

7.2.2. Edificios del centro.

Se construirán dos edificios:

- Uno para Pre-nursery, Nursery, Reception y Primary Education.
- Uno para Secondary Education y Bachillerato.

En el Anexo I se detallan los programas de necesidades para cada uno de los dos edificios. Tal y como se resume en el mismo, la superficie total del centro será de 17.045 m².

Como se explicará en el Plan de puesta en funcionamiento, las etapas educativas de Secondary Education y Bachillerato se inaugurarán en el séptimo año de vida del colegio, por lo que al comienzo únicamente se construirá el primer edificio.

7.3. Plan de puesta en funcionamiento.

7.3.1 Etapas educativas.

Por tratarse de un colegio británico, lo ideal es que los alumnos se fuesen incorporando al inicio de cada una de las etapas educativas, salvo en Bachillerato, por impartirse conforme al sistema educativo español. Se detalla en la tabla nº el sistema de equivalencia entre el sistema británico y el español.

Tabla nº 17: Sistema de equivalencia entre el sistema educativo británico y el sistema español.

Sistema británico	Key Stage (KS)	Edades	Sistema Español
Nursery	Foundation Stage	3-4	2º Ciclo Educació Infantil 1º curso
Reception	Foundation Stage	4-5	2º Ciclo Educación Infantil 2º curso
Year 1	KS 1	5-6	2º Ciclo Educación Infantil 3º curso
Year 2 Primary Education	KS 1	6-7	1º curso Educación Primaria
Year 3 Primary Education	KS 1	7-8	2º curso Educación Primaria
Year 4 Primary Education	KS 2	8-9	3º curso Educación Primaria
Year 5 Primary Education	KS 2	9-10	4º curso Educación Primaria
Year 6 Primary Education	KS 2	10-11	5º curso Educación Primaria
Year 7 Secondary Education	KS 3	11-12	6º curso Educación Primaria
Year 8 Secondary Education	KS 3	12-13	1º curso ESO*
Year 9 Secondary Education	KS 3	13-14	2º curso ESO
Year 10 Secondary Education	KS 4	14-15	3º curso ESO
Year 11 Secondary Education	KS 4	15-16	4º curso ESO
-	-	16-17	1º de Bachillerato
-	-	17-18	2º de bachillerato

* ESO: Educación Secundaria Obligatoria

Fuente: Adaptado de: British Council España.

Durante el primer año de funcionamiento del colegio, se admitirán alumnos desde los cero hasta los cinco años, así como a alumnos de cinco años para el primer curso de Educación Primaria, Year 1. De esta forma, estos alumnos son los que sucesivamente irán ocupando los siguientes cursos de Educación Secundaria y Bachillerato.

La etapa de Educación Secundaria se inaugurará con la promoción de alumnos que entren el primer año a Year 1, por lo que se inaugurará en el séptimo año de funcionamiento del colegio.

La etapa de Bachillerato, que podrán cursar tanto alumnos que se hayan formado en nuestro centro como los que no, comenzará también a partir del séptimo año. La razón de no comenzar los primeros años es porque consideramos importante que el colegio adquiriera el prestigio y la experiencia necesaria para poner en funcionamiento la etapa de bachillerato.

En cuanto a los alumnos que quieran entrar a formar parte del colegio en mitad de las etapas educativas Primary Education y Secondary Education, tendrán que hacer los correspondientes exámenes de acreditación del nivel de inglés para comprobar que pueden seguir el nivel de las clases.

En el Anexo II se detallan los cursos y etapas educativas en funcionamiento desde el primer año de funcionamiento del centro.

7.3.2. Alumnos.

La capacidad máxima de alumnos del centro docente es de 630 alumnos. Como se dijo en el Análisis de la Demanda, lo óptimo es crear un colegio relativamente pequeño dirigido únicamente a un segmento del mercado. De hecho, de estos 630 alumnos, tan solo 430 son los alumnos que cursarán el currículo nacional inglés, ya que los 200 restantes son de la etapa de Bachillerato.

En la tabla nº 18 se detalla la distribución de los alumnos del colegio por cada una de las etapas educativas y por clases.

Tabla nº18: Distribución de alumnos del colegio por etapas educativas y por clases.

Etapas educativas	Pre-nursery (1-3)	Nursery (3-4)	Reception (4-5)	Primary Education (6-11)	Secondary Education (12-16)	Bachillerato (16-18)
Nº alumnos por clase	15	15	15	15	20	25
Nº clases por curso	1	2	2	2	2	4
Nº cursos de la etapa	2	1	1	6	4	2
Total clases	2	2	2	12	8	8
Total alumnos de la etapa	30	30	30	180	160	200
TOTAL COLEGIO: 630 ALUMNOS						

Fuente: Elaboración propia.

Como puede comprobarse, se apuesta en todas y cada una de las etapas por grupos reducidos de alumnos, para que la atención sea lo más personalizada posible.

7.3.3. Servicios ofertados por el centro.

Aparte de nuestro principal servicio, se ofertarán a nuestros alumnos una serie de servicios complementarios y actividades extraescolares a realizar una vez finalizado el horario lectivo.

Además, como ya se ha adelantado, con el objetivo de rentabilizar al máximo nuestros recursos y capacidades y de amortizar los costes fijos, en vez de tener el colegio cerrado dos meses, se ofertarán una serie de servicios a estudiantes que no sean alumnos del centro. Algunos de estos servicios serán mensuales, como la *British Academy*, y algunos se ofertarán

durante los meses de Julio, como los cursos intensivos de verano y para preparación de los exámenes de Cambridge y refuerzo para alumnos. De esta forma, podremos dirigirnos a un público mucho más amplio. En caso de insuficiencia de plazas, gozarán de preferencia los alumnos del centro en todo caso.

En las tablas nº 19 se listan todos los servicios ofertados por el colegio.

Tablas nº19: Servicios ofertados por el centro docente.

SERVICIOS OFERTADOS A ALUMNOS	
Actividades Extraescolares	Servicios Complementarios
Refuerzo de asignaturas	Comedor
Música	Aula Matinal
Teatro	Aula de tarde
Informática y mecanografía	Transporte Escolar
Deportes	-

SERVICIOS OFERTADOS A ALUMNOS Y NO ALUMNOS
British Academy
Escuela de verano
Refuerzo para alumnos de bachillerato
Cursos intensivos inglés en verano

Fuente: Elaboración Propia.

A) Servicio de Comedor.

Por ser Jaén una ciudad pequeña donde las distancias son relativamente cortas, las familias están acostumbradas a ir a casa a la hora de comer y comer con sus hijos en familia. Es por ello que el servicio de comedor se ofrecerá de manera voluntaria, para que los padres puedan elegir si prefieren que se queden en el colegio a comer, o que vengan a recogerles para comer juntos en casa.

B) Servicio de Transporte Escolar (Autobús).

Ofreceremos siete rutas de autobús que cubrirán todas las localidades que forman nuestro potencial público objetivo.

Tabla nº20: Rutas de autobús.

Rutas de Autobús
Ruta 1 - Jaén Capital
Ruta 2 - Jaén Capital
Ruta 3 - Linares
Ruta 4 - Andújar
Ruta 5 - Mancha Real
Ruta 6 - Bailén
Ruta 7 - Ubeda/Baeza

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Plan de Recursos Humanos.

El equipo docente sin duda es, junto con los alumnos, nuestro recurso más valioso. Salvo para la etapa de Bachillerato, para el resto de etapas educativas, todos los profesores serán nativos de Inglaterra, por lo que conocerán el sistema de educación británico a la perfección.

Se diseñará un riguroso Plan de Selección del Profesorado para dotarnos de los mejores profesionales.

7.4.1. Previsiones de contratación.

Como no todas las etapas educativas comienzan simultáneamente el primer año, se elaborará un Plan de Contratación anual a través del cual se irá incorporando el profesorado necesario para cada uno de los cursos que se vayan inaugurando, hasta que se completen todos los cursos de todas las etapas (en el año 11).

Pero no solo los profesores serán nuestro único capital humano, sino que para lograr que el centro funcione a la perfección, es necesaria la colaboración de otros profesionales, que conformarán el equipo directivo, el equipo de orientación y el equipo no docente.

La tabla nº 21 recoge el número total de empleados que tendrá el colegio en el año 11, un total de 60 trabajadores.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Tabla nº 21: Trabajadores del colegio.

EMPLEADOS DEL CENTRO*			
	Nº Empleados		Nº Empleados
EQUIPO DIRECTIVO		EQUIPO DOCENTE	
Director del Colegio	1	Profesorado	
Subdirectores	3	Pre-Nursery	2
Total E.Directivo	4	Nursery	2
EQUIPO NO DOCENTE		Reception	2
Mantenimiento	2	Primary Education	14
Limpieza	5	Secondary Education	12
Cocina	4	Bachillerato	8
Personal Administrativo	2	Profesorado extra	4
Conserjería	2	Total Profesores	44
Total E.No Docente	15	Equipo orientación	3
		Total E.DOCENTE	47
TOTAL EMPLEADOS COLEGIOS 60 EMPLEADOS			

Fuente: Elaboración Propia.

8. PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING.

El principal objetivo de esta parte del plan de negocio es posicionar estratégicamente a nuestra empresa en el mercado, fijando las estrategias comerciales necesarias para dar a conocer nuestra empresa a todos los grupos de interés.

El plan de Comunicación y Marketing constará de dos partes: la primera parte consistirá en explicar las estrategias del Marketing Estratégico y la segunda las estrategias del Marketing Operativo.

8.1. Plan de Marketing Estratégico.

El marketing estratégico (Marketing Building, 2014) «[b]usca conocer cuáles son las necesidades actuales y futuras de los consumidores, analizar el mercado para evaluar la posibilidad de incursionar en nuevos nichos, realizar la identificación de segmentos del mercado y orientar a la empresa en la consecución de sus objetivos futuros».

Para poder desarrollar la estrategia general de nuestro negocio es necesario que distingamos entre los distintos niveles de actuación o planificación estratégica (Sainz, 2009, 32).

8.1.1. Estrategia corporativa: ¿En qué mercados vamos a competir y con qué producto o servicio? ¿Quiénes somos?

A) Definición del mercado.

Según Kotler y Armstrong (Thompson, 2005), el mercado es el «[c]onjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio».

De acuerdo con esta definición, el mercado hacia el que nos dirigimos al crear este colegio británico en Jaén serán todas las familias de la provincia de Jaén que tengan el deseo de ofrecerles a sus hijos una enseñanza conforme al sistema nacional inglés, privada, y de calidad.

¿Por qué Jaén? Tal y como se ha explicado en el análisis de la oferta, no existe ningún colegio británico en la provincia de Jaén, por lo que queremos ser los pioneros en ofrecer la enseñanza británica en esta provincia. Ser los primeros y los únicos nos dará una clara ventaja competitiva frente a los futuros competidores, ya que para el momento en que puedan aparecer, nos habremos convertido en el modelo educativo de preferencia para todas aquellas familias que puedan permitirse nuestro servicio.

B) Definición de los servicios de nuestro negocio.

- Educación infantil, primaria y secundaria obligatoria conforme al currículo nacional inglés.
- Bachillerato conforme al sistema de enseñanza español.
- Servicios complementarios:

C) Declaración de Misión y Visión de la empresa: ¿Quiénes somos?

Entendiendo la *Misión* (Barney, 1997, 11) de una empresa como quiénes son y qué quieren hacer y la *Visión* como hacia dónde quiere llegar y convertirse la empresa en el largo plazo, podemos definir la misión y la visión de nuestra empresa de la siguiente forma:

Misión

"Una ventana abierta al Mundo"



Nuestro centro educativo tiene por *misión*:

- Ofrecer a la sociedad de Jaén un modelo educativo de excelencia basado en el currículo nacional inglés.
- Dar a las familias de Jaén la oportunidad de apostar por el aprendizaje en inglés.
- Desarrollar personas que se convertirán en profesionales de éxito y contribuirán a la mejora de nuestra sociedad.
- Crear una *comunidad educativa* que promueva y facilite la educación en familia.
- Formar *hombres y mujeres para los demás*.

Visión: Queremos convertirnos en el colegio líder de referencia en la provincia de Jaén, que reconozcan el prestigio de nuestro centro como verdadero *sello de calidad educativa*.

Valores:

- Excelencia académica.
- Responsabilidad, esfuerzo y exigencia.
- Compañerismo y cooperación.
- *Nuestros alumnos son nuestro mejor capital.*
- *Educar en familia.*

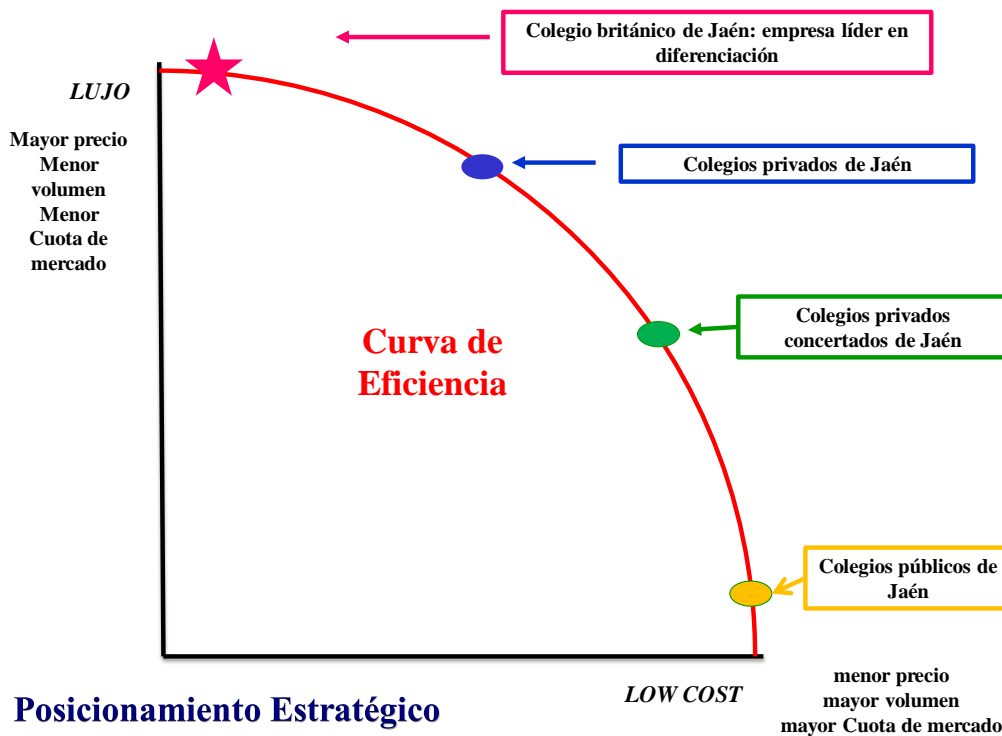
8.1.2. Estrategia competitiva o de negocio: ¿cómo competiremos con éxito en el mercado y con los servicios seleccionados?

A) Estrategia de posicionamiento: ¿cómo queremos posicionar a nuestra empresa?

Nuestra empresa apostará por una estrategia competitiva en diferenciación, siendo capaces de ofrecer el mejor servicio: un servicio único en Jaén por el que nuestros clientes estarán dispuestos a pagar un sobreprecio.

En el gráfico nº 11 se posiciona a nuestro colegio británico como la empresa líder en diferenciación en el mercado educativo en Jaén.

Gráfico nº 11: Mapa de posicionamiento estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

B) Segmentación del mercado.

La segmentación del mercado (Harvard Deusto Business Review, 2014) es una de las principales herramientas estratégicas, cuyo objetivo consiste en identificar aquellos grupos con ciertas características homogéneas hacia los cuales la empresa va a dirigir sus esfuerzos y recursos, y así poder obtener resultados rentables. Se trata por tanto de hacer divisiones

homogéneas del mercado compuestas por consumidores con características y necesidades similares.

Es oportuno recordar que, tal y como se definió en el análisis de la competencia en la industria, nuestros clientes son las familias, incluyendo padres e hijos. Dentro de ellas, los padres son nuestros clientes en sentido estricto, es decir, los que comprarán y pagarán por nuestro servicio, por lo que ellos son los clientes hacia los que nos dirigimos.

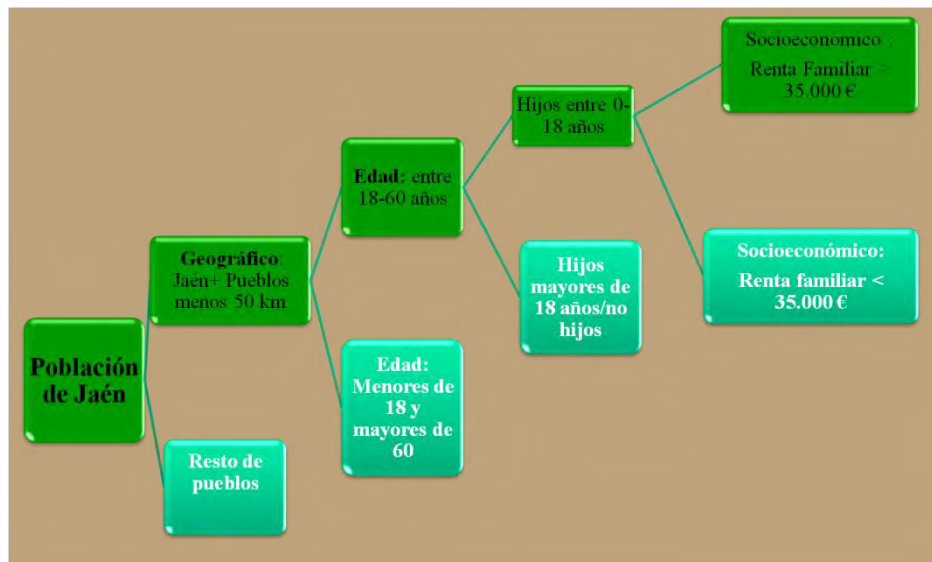
La segmentación del mercado se llevará a cabo utilizando los siguientes criterios de segmentación:

- Criterio geográfico: En primer lugar, por tratarse de un servicio diario, solo nos podremos dirigir a las familias de las provincias de Jaén. Dentro de la provincia, se divide la población en dos grandes grupos:
 - ✓ Localidad de Jaén y pueblos que están a menos de 50 kilómetros de distancia. No nos podemos dirigir a todos los pueblos de la provincia porque aquellas familias que vivan muy lejos de Jaén capital no van a mandar a sus hijos a nuestro colegio en Jaén, por lo que 50 km parece una distancia razonable para ir y volver en el autobús escolar todos los días.
 - ✓ Pueblos que estén a más de 50 kilómetros de la localidad de Jaén.
- Criterio demográfico: edad:
 - ✓ Hombres y mujeres entre 18 y 60 años, periodo de edad habitual de los padres cuyos hijos están en edad de ir al colegio.
 - ✓ Hombres y mujeres mayores de 60 años.
- Tener o no tener hijos:
 - ✓ Hombres y mujeres con hijos con edades comprendidas entre los 0 y los 18 años, con independencia del estado civil (casados, solteros, parejas de hecho, divorciados...etc.)
 - ✓ Hombres y mujeres sin hijos y hombres y mujeres con hijos mayores de 18 años.
- Criterio socioeconómico:
 - ✓ Familias con una Renta Familiar Bruta Disponible (RFBD) superior a 50.000 € al año. Se considera que una familia con una renta inferior a 50.000€ no podría hacer frente al coste del servicio que ofrecemos.
 - ✓ Familias con una RFBD inferior a 50.000€ al año.

Combinando los criterios elegidos, obtendríamos dieciséis segmentos distintos de clientes. Sin embargo, no todos los segmentos son útiles de cara a nuestro estudio, ya que en el momento en el que no cumplan el criterio geográfico de vivir en pueblos a menos de cincuenta kilómetros de distancia, no nos interesarían. Por ello, se hace una validación de los criterios a priori y se incluyen en el gráfico nº 12 los únicos dos segmentos que cumplen con los tres primeros criterios.

De esta forma, los segmentos hacia los que nos dirigimos quedarían compuestos tal y como refleja el gráfico nº 12.

Gráfico nº 12: Mapa de segmentación del mercado.



Fuente: Elaboración propia.

Segmento estratégico: grupo de clientes estratégicos hacia el que nos dirigimos: compuesto por padres, madres y/o tutores que vivan en la localidad de Jaén o en algunos de los pueblos a menos de 50 kilómetros de distancia, entre 18 y 60 años, que tengan hijos de 0-18 años de edad y cuya renta familiar bruta disponible sea superior a 50.000€ anuales.

Estos serán el principal público objetivo, el grupo de clientes más atractivo al que dirigiremos nuestros esfuerzos y recursos, llevando a cabo una estrategia de nicho o enfoque, atendiendo aquellas necesidades concretas del segmento estratégico que aún no han sido cubiertas por nadie:

Segmento secundario: compuesto por padres, madres y/o tutores que vivan en la localidad de Jaén o en algunos de los pueblos a menos de 50 kilómetros de distancia, entre 18 y 60 años, que tengan hijos de 0-18 años de edad y cuya renta familiar bruta disponible sea inferior a 50.000€ anuales, es también un segmento al que nos dirigiremos para ofrecer nuestros servicios complementarios (*British academy*, los cursos de refuerzo de inglés en verano y nuestra escuela de verano), tal y como se explicó en la definición del modelo de negocio.

Por último, se incluye a continuación una tabla donde aparecen todos los pueblos de la provincia de Jaén a los que se tratará de hacer llegar nuestro servicio.

Tabla nº 22: Municipios a menos de 50 km de la localidad de Jaén que conforman nuestro potencial público objetivo.

Distancia entre la localidad de Jaén y los pueblos que están a menos de 50 km			
Distancia en km			
Jabalquinto	36	Arjona	36
Ibros	50	Andújar	42
Huelma	49	Alcaudete	46
Higuera de Calatrava	37	Albanchez de Mágina	43
Guarromán	53	Jamilena	17
La guardia	11	Jimena	36
Garcéz	41	La Higuera	31
Fuerte del Rey	17	Linares	48
Fuensanta de Martos	30	Lupión	45
Frailles	53	Mancha Real	20
Espeluy	35	Martos	22
Escañuela	33	Mengíbar	29
Cazalilla	32	Noalejo	42
Castillo de Locubín	47	Porcuna	43
Carchelejo	30	Santiago de Calatrava	39
Chárcel	28	Torreblasco Pedro	40
Canena	56	Torredelcampo	12
Campillo de Arenas	39	Torredonjimeno	18
Campotejar	47	Torrequebradilla	24
Cambil	32	Torres	32
Begíjar	44	Valdepeñas	30
Bedmar	45	Villanueva de la Reina	40
Baños de la Encina	49	Villadompardo	27
Bailén	40	Los Villares	11
Baeza	48	Villargordo	26
Arjonilla	45		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en “*Distancias en kilómetros entre los principales núcleos de población en la provincia de Jaén*”, elaborado por la Diputación Provincial de Jaén.

8.2. Plan de Marketing Operativo.

El marketing *operativo* o marketing *táctico* u *operacional* (Marketing Building, 2014) «[e]s básicamente el paso de la teoría a la práctica, llevando a cabo las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos, controlando, planificando y ejecutando las acciones necesarias para ello».

Una vez que sabemos quiénes somos, qué hacemos, y el mercado al que nos dirigimos, el Plan de Marketing operativo trata de (Sainz, 2009, 63), definir la proposición de valor para el cliente y establecer los canales de distribución y comunicación de los servicios.

8.2.1. Definición de la proposición de valor para el cliente.

La proposición de valor para el cliente (Sainz, 2009, 64), es «[l]a esencia del producto o servicio y el precio que el cliente está dispuesto a pagar por este valor». Como la propuesta de valor se explicó en la parte de Definición del modelo de negocio, nos centramos ahora en el precio.

A) Política de precios.

- Objetivos de precios:
 - ✓ Objetivo de posicionamiento: como se ha optado por una estrategia competitiva de diferenciación, el precio de nuestro servicio principal será un precio alto.
 - ✓ Objetivos operativos, orientados al volumen de ventas y a los beneficios: los precios de los servicios complementarios que se ofrecen a los alumnos (comedor, transporte escolar...etc) así como los precios de la actividades ofrecidas tanto a alumnos como no alumnos tendrán unos precios medios.
- Método de fijación de precios: El precio de nuestro servicio principal se fijará en función de los precios del principal competidor. De los once competidores que se enumeraron en el análisis de la oferta, dijimos que nuestro principal competidor eran los colegios Altocastillo (masculino) y Guadalimar (femenino). Por ofrecer un servicio único y excelente, los precios de nuestra enseñanza se fijarán por encima de los precios de estos colegios, salvo para la etapa de Bachillerato, por no ser conforme al

sistema británico. Se listan en la tabla nº los precios de estos colegios para cada una de las etapas educativas y los precios de nuestro colegio.

Tabla nº 23: Comparación de los precios de los colegios Altocastillo y Guadalimar por etapa educativa con nuestros precios.

Etapas educativas	Infantil (0-5 años)	Educación Primaria (6-11)	Educación Secundaria (12-16)	Bachillerato (16-18)
Precios de la competencia	290 €	310 €	412 €	546 €
Nuestros precios	250-350€	400 €	450 €	500 €

Fuente: Elaboración Propia.

- Estructura de precios:
 - ✓ Cada alumno del colegio tendrá que pagar una cuota mensual desde el mes de septiembre hasta el mes de junio, ambos meses incluidos. Aquellos alumnos que quieran nuestros servicios complementarios, habrán de abonarlos, mensualmente, junto con la cuota de escolarización, salvo que se trate de actividades específicas que se abonarán en un pago único cuando se realice la actividad.
 - ✓ Servicios incluidos en la cuota de escolarización mensual:
 - Enseñanza.
 - Merienda.
 - Material escolar.
 - Libros.
 - Seguro escolar.
 - ✓ Descuentos: se harán descuentos en la cuota de escolarización a aquellas familias que tengan más de un hijo en el colegio:
 - Por cliente:
 - 20% de descuento para el segundo hijo.
 - 30% de descuento para el tercer hijo.
 - 40% de descuento a partir del cuarto hijo.
 - Por pago anticipado:
 - Se hará un descuento del 15% cuando el pago de las cuotas se haga en un único pago trimestral, y del 25% cuando sea en un único pago anual.

- ✓ Programa de becas. Se desarrollará un programa de becas para aquellas familias que pasen por un periodo de dificultad económica pero en todo caso el programa de becas quedará condicionado por la estabilidad económica y financiera del centro.
- Precios promocionales y de fidelización.
 - ✓ *Cros-selling*: se harán promociones de precio para los alumnos que se apunten a varias actividades extraescolares.

8.2.2. Comunicación y Promoción: ¿cómo comunicaremos nuestro servicio a cada uno de los grupos de interés?

El objetivo del Plan de comunicación y promoción es dar a conocer el nuevo colegio, con el objetivo fundamental de que todo nuestro público objetivo conozca el colegio, sepa dónde está, y sepa en qué se diferencia del resto de colegios, qué le hace único. Es una actividad que se prolongará durante toda la vida del colegio, aunque será más intensiva en el año previo al lanzamiento, en el año de lanzamiento, y en los primeros años de funcionamiento del centro.

A) Identificación de los grupos de interés.

Los *stakeholders* o grupos de interés (Freeman, 1984) son « [a]quellos grupos o individuos que pueden afectar o verse afectados por el logro de los objetivos empresariales».

En el gráfico nº 13 se clasifican nuestros principales grupos de interés en grupos internos, los que están dentro de la empresa, y los externos, los que no forman parte de la empresa pero influyen en ella.

Grafico nº13: Identificación y clasificación de los grupos de interés.



Fuente: Elaboración propia.

Todos los colectivos que aparecen en el gráfico influirán en mayor o menor medida en la consecución de nuestros objetivos empresariales, por lo que es importante hacerles llegar nuestro servicio y no perder de vista sus intereses en ningún momento, puesto que condicionarán en gran parte nuestros intereses empresariales.

B) Medios de comunicación.

Los medios de comunicación elegidos para hacer llegar a todos los *stakeholders* son los siguientes:

- Boca a boca o *word of mouth*.
- Publicidad:
 - ✓ Marketing online o Marketing digital.
 - Pagina web corporativa.
 - Redes sociales: trataremos de sacar partido a estas plataformas gratuitas, para darnos a conocer, publicar contenidos y fidelizar a los clientes actuales.
 - Marketing de contenidos: es una vertiente del marketing online en la que la comunicación es mucho más bidireccional, porque no es el la empresa la única que publica contenido, sino que también los clientes, usuarios y seguidores aportan publicaciones, llegando a crear en muchos casos una comunidad virtual.
 - ✓ Marketing tradicional:
 - Buzoneo
 - Carteles
 - Spots de radio
- Relaciones públicas: Actividad fundamental en una ciudad pequeña. Trataremos de establecer relaciones comerciales con los medios de comunicación de la provincia, con las principales empresas de la comarca, así como las corporaciones locales, para que con su apoyo contribuyan a forjar una imagen favorable del colegio, imagen de atención, cordialidad, y servicio personal.

9. PLAN FINANCIERO.

En esta última parte del Plan de Negocio se explicarán las estructuras de ingresos y costes de la empresa durante los seis primeros años de funcionamiento del colegio mediante el establecimiento de una serie de hipótesis.

Como se explicó en el Plan operativo, en el año de apertura del centro, no se ofertarán todas las etapas educativas. Por tanto, el análisis de los resultados se desarrollará teniendo en cuenta este hecho.

9.1. Hipótesis de Ingresos.

Las principales fuentes de ingresos del colegio serán:

- Cuotas de escolarización (mensualidades). Es la principal fuente de ingresos.
- Cuotas de prescripción para formalizar la matrícula.

Tarifas de los servicios complementarios: comedor y transporte escolar.

- Tarifas de las actividades extraescolares.
- Tarifas de la *British Academy*.
- Tarifas de los cursos intensivos de verano de refuerzo del inglés.
- Tarifas de las escuelas de verano.

En el Anexo III se detallan los precios de cada uno de estos servicios, así como las prestaciones que incluyen.

Para estimar las ventas, se establecerán las siguientes hipótesis:

- Número de matriculaciones: El primer año tan solo conseguiremos llegar al 50% de nuestra capacidad máxima de alumnos, puesto que el colegio aún no se conoce. La buena marcha del colegio durante el primer año hará incrementar las ventas del segundo año en un 10%, y a partir del segundo año, las ventas crecerán a un ritmo constante del 5%.
- Comedor y Transporte: Suponemos que solicitarán este servicio el 80% de los alumnos, y el 60% el servicio de transporte escolar.
- Actividades Extraescolares: establecemos la hipótesis de que cada uno de los alumnos se apuntará a una actividad extraescolar.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

- British Academy: el primer año, tendremos 8 grupos de 15 alumnos cada uno y el resto de años, conseguiremos aumentar las matriculaciones de la academia en un 15% cada año.
- Cursos Intensivos de inglés en verano: el primer año, tendremos 4 cursos de 15 alumnos y el resto de años, conseguiremos aumentar las matriculaciones en un 15%.
- Campamentos de verano: como están ofertados tanto a alumnos como no alumnos, supondremos que la demanda será mayor, y estimamos que tendremos 70 participantes el primer año, entre alumnos y no alumnos. La participación se incrementará en los siguientes años en un 15%.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Tabla nº 24: Previsión de matriculaciones en unidades físicas y monetarias.

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	u.f.	u.m	u.f.	u.m	u.f.	u.m
Pre-nursery (250€/mes)	15	33.750 €	18	40.500 €	20	45.000 €
Nursery (350€/mes)	15	47.250 €	18	56.700 €	20	63.000 €
Reception (350€/mes)	15	5.250 €	18	56.700 €	20	63.000 €
Year 1 (400€/mes)	15	54.000 €	18	64.800 €	20	72.000 €
Year 2 (400€/mes)	0	0 €	18	64.800 €	20	72.000 €
Year 3 (400€/mes)	0	0 €	0	0 €	20	72.000 €
Year 4(400€/mes)	0	0 €	0	0 €	0	0 €
Total matriculaciones	60	140.250 €	90	283.500 €	120	387.000 €
Comedor (90€/mes)	48	38.880 €	72	58.320 €	96	77.760 €
Transporte Escolar (55€/mes)	36	17.820 €	54	26.730 €	72	35.640 €
A.Extraescolares (50€/mes)	60	27.000 €	90	40.500 €	120	54.000 €
Servicios Complementarios						
British Academy (65€/mes)	120	70.200 €	138	80.730 €	138	80.730 €
Campamentos de verano (350€)	70	24.500 €	81	28.350 €	81	28.350 €
Intensivos Inglés Verano (250 €)	60	15.000 €	69	17.250 €	69	17.250 €
Cuota Inscripción (200€)	60	12.000 €	90	18.000 €	120	24.000 €
TOTAL VENTAS		485.900 €		836.880 €		1.091.730 €

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

	AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6	
	u.f.	u.m	u.f.	u.m	u.f.	u.m
Mensualidades (Cuotas de escolarización)						
Pre-nursery (250€/mes)	21	47.250 €	23	51.750 €	25	56.250 €
Nursery (350€/mes)	21	66.150 €	23	72.450 €	25	78.750 €
Reception (350€/mes)	21	66.150 €	23	72.450 €	25	78.750 €
Year 1 (400€/mes)	21	86.400 €	23	82.800 €	25	90.000 €
Year 2 (400€/mes)	21	75.600 €	23	82.800 €	25	90.000 €
Year 3 (400€/mes)	21	75.600 €	23	82.800 €	25	90.000 €
Year 4(400€/mes)	21	75.600 €	23	82.800 €	25	90.000 €
Year 5(400€/mes)	0	0 €	23	82.800 €	25	90.000 €
Year 6(400€/mes)	0	0 €	0	0 €	25	90.000 €
Total matriculaciones	147	492.750 €	161	610.650 €	225	753.750 €
Comedor (90€/mes)	118	95.256 €	129	104.490 €	180	145.800 €
Transporte Escolar (55€/mes)	88	43.659 €	97	47.817 €	135	66.825 €
A.Extraescolares (50€/mes)	147	66.150 €	161	72.450 €	225	101.250 €
Servicios Complementarios						
British Academy (65€/mes)	144	84.240 €	147	85.995 €	150	87.750 €
Campamentos de verano (350€)	85	29.750 €	87	30.450 €	89	31.150 €
Intensivos Inglés Verano (250 €)	73	18.250 €	75	18.750 €	77	19.250 €
Cuota Inscripción (200€)	147	29.400 €	161	32.200 €	225	45.000 €
TOTAL VENTAS		1.352.205 €		1.613.452 €		2.004.525 €

Fuente: Elaboracion Propia.

Como puede observarse en la tabla nº 24, a la izquierda aparecen reflejados todos y cada uno de los servicios ofertados por el centro, tanto a alumnos como a no alumnos. Como vemos, las ventas crecen a un fuerte ritmo de un año a otro, por dos razones: en primer lugar, porque se estima que la demanda de matriculaciones se incrementa de año en año, a medida que el colegio va ganando fama y prestigio y en segundo porque cada año se va inaugurando un nuevo curso.

9.2. Hipótesis de inversiones.

Para poner en funcionamiento el colegio, es necesario realizar una serie de inversiones:

A) Terrenos.

Como se dijo en el Plan Operativo, el terreno para la construcción del colegio se trata de un terreno dotacional del ayuntamiento de Jaén. Según datos facilitados por el Ayuntamiento, el precio de m² en esa zona es de 100€. El terreno tiene una extensión de 19.000 m², por lo que el valor de los terrenos asciende a 1.900.000€.

B) Construcciones.

En este momento solo será necesaria la construcción de la primera parte del colegio, el edificio de infantil y educación secundaria, y los espacios exteriores del mismo. Estimamos que el colegio tardará un año en construirse, que será el Año 0.

Conforme al programa de necesidades elaborado en el Anexo I, se detallan en la tabla nº 25 los costes de construcción del primer edificio. Los datos necesarios para el cálculo de dicho coste han sido facilitados por el equipo técnico¹⁷ municipal del Ayuntamiento de Jaén.

¹⁷ Este equipo técnico está formado por Don A. Rodriguez Serrano, arquitecto, y Francisco Javier Díaz Ruez, arquitecto técnico del Ayuntamiento de Jaén.

Tabla nº 25: Costes de construcción del edificio de Educación Infantil y Primaria.

Presupuesto de Ejecución Material- Costes de construcción del edificio de Infantil y Secondary Education	
Precio (€/m2)	600 €/m2
Superficie total construida	1.480 m2
Coste construcción	888.000 €
+ Gastos Generales y Beneficio Industrial (19%)	168.720 €
Otros costes	186.480 €
= COSTE TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	1.243.200 €

Fuente: Elaboración Propia.

C) Mobiliario e instalaciones (Inmovilizado Material).

Esta inversión incluye todo el mobiliario e instalaciones necesarias para poner en marcha el colegio: sillas, pupitres, pizarras, tarimas, equipos informáticos, instrumentos de música, calefacción, cocinas...etc. El valor estimado total es de 130.000€.

Los costes totales de construcción del edificio ascienden a 1.243.200 €

9.3. Hipótesis de costes.

9.3.1. Costes de la inversión inicial.

Los costes de la inversión inicial serán los costes del Año 0, cuando aún el colegio no esté en funcionamiento.

9.3.2. Costes de personal.

Como se dijo en el Plan Operativo, durante el primer año de funcionamiento del colegio solo se inaugurarán los cursos de Pre-Nursery, Nursery, Reception y el primer año de Secondary Education, Year 1. Por tanto el número de profesores se irá incrementando a medida que se vayan inaugurando cursos y a medida que aumenten el número de matriculaciones, ya que habrá que tener dos clases por cada curso.

En la tabla nº26 se incluye el cálculo de los costes de personal de los cuatro primeros años, reflejándose el coste mensual y el coste anual. El coste mensual por trabajador refleja el gasto de personal total por trabajador, por lo que incluye los sueldos y salarios y la seguridad social a cargo de la empresa (29,9%). Lógicamente, los costes de personal se incrementan de un año

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

a otro, a medida que son necesarios más trabajadores. Suponemos que la empresa decide no incrementar los salarios en los seis primeros años.

Tabla nº 26: Costes de personal del centro en los seis primeros años.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Puesto de trabajo	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	Nº Puestos	Coste mensual	COSTE ANUAL	Nº Puestos	Coste mensual	COSTE ANUAL	Nº Puestos	Coste mensual	COSTE ANUAL
Director	1	2.100 €	25.200 €	1	2.100 €	25.200 €	1	2.100 €	25.200 €
Subdirectores	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Mantenimiento	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €
Limpieza	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €
Cocineros	1	1.500 €	18.000 €	1	1.500 €	18.000 €	2	1.500 €	36.000 €
Conserje	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €
Profesorado									
Pre nursery	1	1.900 €	22.800 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Nursery	1	1.900 €	22.800 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Reception	1	1.900 €	22.800 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Year 1	1	2.000 €	24.000 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 2	0	0 €	0 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 3	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 4	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €
Year 5	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €
Year 6	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €
Psicopedagogo	1	1.750 €	21.000 €	1	1.750 €	21.000 €	1	1.750 €	21.000 €
COSTE PERSONAL TOTAL	12	19.150 €	252.600 €	18	21.150 €	393.000 €	21	23.150 €	459.000 €

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Puesto de trabajo	AÑO 4			AÑO 5			AÑO 6		
	Nº Puestos	Coste mensual	COSTE ANUAL	Nº Puestos	Coste mensual	COSTE ANUAL	Nº Puestos	Coste mensual	COSTE ANUAL
Director	1	2.100 €	25.200 €	1	2.100 €	25.200 €	1	2.100 €	25.200 €
Subdirectores	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Mantenimiento	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €
Limpieza	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €
Cocineros	2	1.500 €	36.000 €	2	1.500 €	36.000 €	2	1.500 €	36.000 €
Conserje	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €	1	1.400 €	16.800 €
Profesorado									
Pre nursery	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Nursery	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Reception	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €	2	1.900 €	45.600 €
Year 1	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 2	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 3	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 4	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 5	0	0 €	0 €	2	2.000 €	48.000 €	2	2.000 €	48.000 €
Year 6	0	0 €	0 €	0	0 €	0 €	2	2.000 €	48.000 €
Psicopedagogo	2	1.750 €	3.500 €	2	1.750 €	3.500 €	2	1.750 €	3.500 €
COSTE PERSONAL TOTAL	24	25.150 €	489.500 €	26	27.150 €	537.500 €	28	29.150 €	585.500 €

Fuente: Elaboración Propia.

9.3.3. Costes de aprovisionamiento.

Se incluyen aquí todos los gastos en los que la empresa incurrirá por la compra de todo el material escolar necesario del curso: libros, pinturas, cartulinas, folios, cuadernos...etc y toda la compra de alimentación necesaria para ofrecer el servicio de comedor.

Se estiman en un 2% de las ventas.

9.3.4. Costes de Mantenimiento.

Se incluyen aquí todos los costes necesarios para el funcionamiento del colegio: suministros, transportes, excluidos los costes de personal de mantenimiento.

Si la superficie útil que se construye ahora es de 1.480 m², y el coste de mantenimiento es aproximadamente de 8€/m², los costes de mantenimiento ascienden a 11.840€ al año.

9.3.4. Costes de Administración.

Se incluyen en estos costes todos los costes derivados de las tareas de administración de los bienes de la empresa, relaciones jurídicas con el exterior, trámites ante Organismos Públicos, contabilidad, gestión de nóminas, gestión de impuestos...etc.

Se estiman en un 1% de las ventas.

9.3.5. Amortizaciones.

La única amortización a la que la empresa tendrá que hacer frente es la amortización del inmovilizado material. Se seguirá un método de amortización lineal a 10 años, por lo que el gasto de amortización anual será de 13.000 €.

9.4. Análisis de los resultados esperados en los primeros seis años.

En la tabla nº 27 se analizan los resultados que la empresa obtendrá en los primeros años según las hipótesis de ingresos y de costes efectuadas.

Además, se establece la hipótesis de que los socios realizarán en el Año 0 una aportación de capital de 2.000.000 €, con la que se financiará parte de la inversión inicial (compra de terrenos, construcción del centro e inversión en inmovilizado material).

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

Tabla nº 27: Análisis de los resultados esperados en los seis primeros años.

ANÁLISIS DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Aportaciones de los socios	2.000.000,00 €	-	-	-	-	-	-
Ingresos totales	-	485.900,00 €	836.880,00 €	1.091.730,00 €	1.346.295,00 €	1.613.452,00 €	2.004.525,00 €
Costes totales	-3.273.200,00 €	-1.552.217,00 €	-1.496.263,40 €	-1.162.975,30 €	-612.474,15 €	-597.743,56 €	-657.475,75 €
- Compra de Terrenos	-1.900.000,00 €	-	-	-	-	-	-
- Construcción del centro	-1.243.200,00 €	-	-	-	-	-	-
- Inversión inicial en	-130.000,00 €	-	-	-	-	-	-
- Costes de Aprovisionamiento	-	-9.718,00 €	-16.737,60 €	-21.834,60 €	-26.925,90 €	-32.269,04 €	-40.090,50 €
- Costes de Personal	-	-252.600,00 €	-393.000,00 €	-459.000,00 €	-489.000,00 €	-537.500,00 €	-585.500,00 €
- Costes de Mantenimiento	-	-11.840,00 €	-11.840,00 €	-11.840,00 €	-11.840,00 €	-11.840,00 €	-11.840,00 €
- Costes de Administración	-	-4.859,00 €	-8.368,80 €	-10.917,30 €	-13.462,95 €	-16.134,52 €	-20.045,25 €
- Pérdidas de años anteriores	-	-1.273.200,00 €	-1.066.317,00 €	-659.383,40 €	-71.245,30 €		
= Resultado de Explotación antes de amortización (EBITDA)	-1.273.200,00 €	-1.066.317,00 €	-659.383,40 €	-71.245,30 €	733.820,85 €	1.015.708,44 €	1.347.049,25 €
- Amortización del Inmovilizado Material	-	-13.000,00 €	-13.000,00 €	-13.000,00 €	-13.000,00 €	-13.000,00 €	-13.000,00 €
= Resultado de Explotación (EBIT)	-1.273.200,00 €	-1.053.317,00 €	-646.383,40 €	-58.245,30 €	746.820,85 €	1.028.708,44 €	1.360.049,25 €

Fuente: Elaboración Propia

9.5. Conclusión: Hipótesis de retorno/ rentabilidad del proyecto.

Como podemos observar en la tabla n ° 27, bajo la hipótesis de que se fije una aportación de capital por parte de los socios en el Año 0, esta conseguiría financiar parte de las inversiones necesarias del año 0. En este año, la empresa, al no tener ingresos por no estar en funcionamiento aún el colegio, tendría una Resultado de Explotación negativo de -1.273.200 €.

En el año 1, la empresa tendría que hacer frente, además de a todos sus costes, a la parte de la inversión inicial que no consiguió pagar en el primer año, que serían las pérdidas de años anteriores (1.273.200 €). Por ser el año de apertura del centro, los ingresos serán bajos porque el número de matriculaciones será bajo. Y por tanto la empresa continuará teniendo pérdidas. Puede comprobarse como, a medida que aumentan los ingresos por el mayor número de matriculaciones, disminuyen las pérdidas.

El año 3 es el año que más se consigue reducir las pérdidas, pasando de unas pérdidas de 646.383 € a 58.245 €. Esta reducción se debe a una reducción del 45% de las pérdidas de años anteriores y al aumento proporcional de los ingresos.

Finalmente, el año 4 es el primer año en el que la empresa consigue obtener un resultado de explotación positivo, alcanzando un EBIT de 1.028.708 €, por lo que el punto muerto o umbral de rentabilidad lo alcanzaría antes de comenzar el año 5.

Por tanto, este proyecto tendría unas necesidades de financiación iniciales de 5.070.145 €, para poder hacer frente a las inversiones iniciales necesarias para poner en funcionamiento el colegio, 3.273.200 €, y a las pérdidas que se obtendrían los primeros años, sin considerar las amortizaciones (puesto no son un gasto para la empresa pero no son una salida de caja). Todo ello se financiaría:

- Vía *Equity* (Recursos Propios), bajo la hipótesis de que la aportación de capital de los socios fuese de 2.000.000 €.
- Vía Deuda (Recursos Ajenos). Habría que buscar financiación ajena por valor aproximado de 3.070.145 €.

Por todo ello, concluimos que el proyecto es viable, y la rentabilidad económica y financiera del mismo quedaría condicionada a la efectiva obtención del capital necesario.

10. CONCLUSIONES.

Al haberse obtenido conclusiones individualizadas de cada una de las partes del Plan de Negocio, conviene ahora realizar una conclusión conjunta del Plan de Negocio.

El modelo de negocio propuesto para crear un colegio británico en la provincia de Jaén se basa en la existencia de una oportunidad de negocio real.

En primer lugar, del análisis conjunto de la oferta y la demanda en la provincia de Jaén, podemos concluir que existe oportunidad de negocio puesto que se ha detectado la existencia de un nicho de mercado que puede explotarse creando un colegio reducido dirigido únicamente a las familias con un poder adquisitivo alto, quienes conformarán el segmento estratégico de esta empresa. El hecho de no contar actualmente con ningún competidor favorecerá el posicionamiento estratégico del colegio como el centro docente líder en diferenciación en el mercado educativo de Jaén, siendo los únicos en ofrecer el aprendizaje en inglés conforme al currículo nacional británico. Esta propuesta pionera y única hará que nuestro modelo de negocio sea exitoso a lo largo del tiempo.

El objetivo estratégico perseguido a largo plazo será convertirnos en el colegio de referencia, reconociéndose el prestigio de nuestra enseñanza como verdadero sello de calidad educativa.

En segundo lugar, concluimos que se trata de un negocio viable desde el punto de vista operativo. A través del Plan de puesta en funcionamiento, se ha explicado que el colegio tendría que construirse en dos fases, una previa a la apertura del colegio y otra a los siete años de funcionamiento, lo que disminuye el riesgo inicial de la inversión en el caso de que no se cumpliesen las hipótesis de demanda y el colegio no pudiese salir hacia delante.

Por último, la rentabilidad financiera del proyecto quedaría supeditada a que se obtuviese la financiación necesaria para hacer frente a la fuerte inversión inicial que supondría la puesta en marcha del colegio. Se ha calculado cómo la empresa consigue alcanzar el punto muerto o umbral de rentabilidad en el cuarto año, obteniendo un resultado de explotación positivo a partir del quinto año. A partir del sexto año, se tendría que hacer otra gran inversión para la construcción de la segunda parte del colegio, que empezaría a funcionar en el séptimo año.

Por todo ello, el retorno económico y financiero del proyecto queda supeditado a que se cumpliesen las hipótesis estimadas y a que efectivamente pudiera conseguirse financiación, bien a través de recursos propios, bien a través de terceros (recursos ajenos).

11. BIBLIOGRAFÍA.

- Barney, J.B: “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*”, Addison Wesley Publishing Company, 1997, p.11.
- Barroso Castro, C. y Picón Berjoyo, A. en “*La importancia de los costes de cambio en el comportamiento del cliente*”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, volumen 10, Nº 3. 2004.
- Bogotá Innova-Cámara de Comercio de Bogotá, en “*Empresa ejemplo Expresiones Infantiles: “DIBUJANDO NUESTRO MODELO DE NEGOCIOS: ¿Cómo visualizar la estrategia?”*”, 2011
- British Council School. Recuperado en febrero de 2015: <https://britishcouncilschool.es>
- British School of Barcelona. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.britishschoolbarcelona.com/>
- Calatayud, L: “*Plan de empresa de un colegio privado con forma jurídica de cooperación de enseñanza Nueva Escuela*”, publicado por la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia, noviembre de 2012.
- Cognita. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.cognitaschools.com/es/about.html>
- Colomina Climent.E y Yáñez Muñoz L. en: “Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio”, publicado en Revista Global de Negocios, vol. 2, no.4, 2014; pp.105-123.
- Consejería de Educación, Cultura y Deporte de Andalucía, Unidad Estadística y Cartográfica: “*Estadística de la Educación en Andalucía*”, Edición 2014. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.juntadeandalucia.es/educacion/webportal/ishare-servlet/content/b72c6843-9c41-4759-b6e6-02ef7883d25c>
- Consejo Económico y Social de la provincia de Jaén: “*Memoria sobre la situación socioeconómica y laboral de la provincia de Jaén*”, Edición 2013. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.dipujaen.es/conoce-diputacion/areas-organismos-empresas/cesjaen/>
- Ding D., Song Y.Zhang Y.:”*The Redesigning of Business Model Based on the Structural Perspective*”. Chinese Business Review, Junio 2013, Vol.12, Nº 6.

- Diputación Provincial de Jaén: “*Distancias en kilómetros entre los principales núcleos de población en la provincia de Jaén*”. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.jaen.es/galerias/galeriaDescargas/diputacion/jaen.es/servicios/tablaDistancias20nucleos.pdf>
- Fayol, H: “*Administración Industrial y General*”, publicado en Web y empresas, en septiembre de 2014. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.webyempresas.com/las-5-funciones-de-la-administracion-de-henri-fayol/>
- Fernández Enguita, Mariano: “*Escuela Pública y privada en España: La segregación rampante*”; 2008, Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado. Recuperado en marzo de 2015: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev122ART3.pdf>
- Freeman, R.E: “*Strategic Management: A stakeholder approach*”. Boston: Pitman, 1984, traducido y publicado por Universidad Pontificia de Comillas, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, 2014.
- Fundación Argentina María Montessori. Recuperado en febrero de 2015:
- Fundación Estrategias para el Desarrollo de la Provincia de Jaén: “*Cuadro de Mando Integral*”, Edición 2014. Recuperado en febrero de 2015: http://www.planestrajaen.org/export/sites/default/galerias/galeriaDescargas/plan-estrategico/libros/CMI_actualizado_SEPTIEMBRE_2014.pdf
- Harvard Deusto Business Review: “*Variables y beneficios de la segmentación de mercado*”, publicado en septiembre de 2014. Recuperado en marzo de 2015: <http://retos-directivos.eae.es/variables-y-beneficios-de-la-segmentacion-de-mercado/>
- Hastings School. Recuperado en febrero de 2015: <http://www.hastingschool.com/>
- Holy Mary Catholic School. Recuperado en febrero de 2015:
<http://www.fundacionmontessori.org/>
<http://www.holymary.es/>
<http://www.kensington-school.es/>
<http://www.montessorischool.es/>
- Instituto Nacional de Estadística: “*Encuesta de Presupuestos Familiares Año 2013*”, nota de prensa del 16 de junio de 2014. Recuperado en marzo de 2015: <http://www.ine.es/prensa/np848.pdf>
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa, Ministerio de Educación: “*Sistema estatal de indicadores de la educación*”, Edición 2014. Recuperado en febrero de 2015:

<http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/indicadores-educativos/seie-2014/seie2014-web.pdf?documentId=0901e72b819cf31e>

- International College Spain. Recuperado en febrero de 2015:
<http://www.nordangliaeducation.com/our-schools/madrid>
- Johnson G., Scholes K. and Whittington R.: “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall, Seventh Edition, 2005, página 70.
- Kensington School Madrid. Recuperado en febrero de 2015.
- Marketing Building: “*Marketing Estratégico Vs Marketing Operativo*”, publicado en el Blog Marketing Building, Marketing & Management, enero de 2014. Recuperado en marzo de 2015: <https://marketingbuilding.wordpress.com/2014/01/20/marketing-estrategico-vs-marketing-operativo/>
- Montessori School. Recuperado en febrero de 2015:
- Muñiz: “*Mi TFG es una parte de un Plan de Negocio*”, publicado en Universidad Pontificia de Comillas, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, 2013.
- National Association of British Schools in Spain (Nabss). Recuperado en febrero de 2015: <http://www.nabss.org/>
- Nord Anglian Education. Recuperado en febrero de 2015:
<http://www.nordangliaeducation.com/>
- Porter, Michael E. “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.” Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
- Rincón Díez, V: “*Análisis de los Factores Determinantes de la Demanda Internacional de Educación Superior*”, Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Recuperado en febrero de 2015:
<https://addi.ehu.es/bitstream/10810/12480/1/rincon.pdf>
- Sainz, A.: “*Marketing Estratégico y Operativo*”, publicado por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid, octubre de 2009. Recuperado en marzo de 2015: [http://ocw.upm.es/teoria-de-la-senal-y-comunicaciones-1/sistemas-de-telecomunicacion-2011/Contenidos/Material de clase/t.8/consulta/Marketing Estratégico y Operativo.pdf](http://ocw.upm.es/teoria-de-la-senal-y-comunicaciones-1/sistemas-de-telecomunicacion-2011/Contenidos/Material%20de%20clase/t.8/consulta/Marketing%20Estrategico%20y%20Operativo.pdf)

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

- Sáiz Montes, E: “*Modelo de Plan de Negocio: Emoyou*”, publicado por la Universidad Pontificia de Comillas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Madrid, 2013.
- Sáiz-Magallón, G.:”*La demanda de colegios privados: evolución reciente y perspectivas*”. Recuperado en marzo de 2015: <http://www.eleduca.com/Magisterio16-ENE-2013.pdf>
- Spendolini, Michael J. “*Benchmarking: Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios, y procesos de trabajo de las organizaciones*”, Grupo Editorial Norma, 2005.
- St. George’s Schools. Recuperado en febrero de 2015: <http://stgeorge.es/>
- Thompson, I.:”*Definición de Mercado*”, publicado en Promonegocios.net, en diciembre de 2005. Recuperado en marzo de 2015: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

12. ANEXOS.

ANEXO I: PROGRAMA DE NECESIDADES DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DOCENTE.

En los siguientes cuadros se detallan las necesidades de diseño y construcción de los edificios del centro docente. El primer cuadro hace referencia al edificio de Pre-nursery, Nursery, Reception y Primary Education y el segundo al de Secondary Education y Bahillerato.

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

A) Zona de Pre-nursery, Nursery, Reception y Primary Education.

Estancia/Tipo de centro	Módulo (m2)	Nº Módulos	Superficie (m2)
ZONA DOCENTE			
PRE-NURSERY + NURSERY+ RECEPTION			
Aulas	40	6	240
Espacios comunes	50	1	50
Aseos(m2/ud)	5	3	15
PRIMARY EDUCATION			
Aulas Year 1	40	2	80
Aulas Year 2	40	2	80
Aulas Year 3	40	2	80
Aulas Year 4	40	2	80
Aulas Year 5	40	2	80
Aulas Year 6	40	2	80
Aula Taller Música	45	1	45
Aula de Informática	45	1	45
Aula Usos múltiples	120	1	120
Biblioteca	50	1	50
Gimnasio + Vestuario	240	1	240
Aseos Alumnos	10	2	20
Total Superficie Zona Docente			1.305
ZONA DE ADMINISTRACIÓN			
Despacho director	15	1	15
Despacho Subdirectores	15	3	45
Despacho Jefes de estudios de cada etapa	10	2	20
Secretaría y Archivo	10	1	10
Aseos de profesores	10	1	10
APAS y alumnos	20	1	20
Conserjería y reprografía	10	1	10
Total Superficie Zona de Administración			130
SERVICIOS COMUNES			
Almacén	15	1	15
Cuarto de instalaciones	25	1	25
Cuarto de limpieza y basura	5	1	5
Total Superficie Zonas comunes			45
TOTAL SUPERFICIE ÚTIL ESPACIOS PRINCIPALES			1.480

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

ESPACIOS EXTERIORES			
Parcela mínima			4.000
Ocupación máxima edificación	(1/3)		1.333
Altura Edificación (plantas)	2		
Aulas exteriores infantil (prenursery+nursery+reception)	60	1	60
Porche cubierto	110	1	110
Zona juegos infantil	200	1	250
Zona juegos primaria	250	1	250
Pista polideportiva (32mx44m)	1.408	1	1.408
Estacionamientos (m2/ud de estac.)	12	20	240
Zona ajardinada mínima (%/parcela mín.)	0		200
Reserva ampliación(%7parcela mín)	0		400
TOTAL SUPERFICIE ESPACIOS EXTERIORES			4.251

TOTAL SUPERFICIE ÚTIL ESPACIOS	5.731 m2
ESPACIOS PRINCIPALES	1.480 m2
ESPACIOS EXTERIORES	4.251 m2

TOTAL SUPERFICIE ÚTIL ESPACIOS	5.731 m2
CIRCULACIONES	
(30% del total SUP.ÚTIL ESPACIOS)	30% 1.719 m2
TOTAL SUPERFICIE ÚTIL CENTRO	7.450 m2
TOTAL SUPERFICIE CONSTRUIDA:	
(12% del total SUP.ÚTIL CENTRO)	12% 894 m2
+ TOTAL SUP.ÚTIL CENTRO	
TOTAL SUPERFICIE INFANTIL+ P.E.	8.344

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

B) Zona de Secondary Education y Bachillerato.

Estancia/Tipo de centro	Módulo (m2)	Nº Módulos	Superficie (m2)
ZONA DOCENTE			
SECONDARY EDUCATION			
Aulas Year 7	50	2	100
Aulas Year 8	50	2	100
Aulas Year 9	50	2	100
Aulas Year 10	50	2	100
Aulas Year 11	50	2	100
Espacios comunes	50	1	50
Aseos(m2/ud)	5	2	10
BACHILLERATO			
Aulas 1º Bahillerato	55	4	220
Aulas 2º Bachillerato	55	4	220
AULAS COMUNES			
Seminarios	30	2	60
Laboratorio	60	1	60
Bibliotecas	65	2	130
Aula Taller Música	45	2	90
Aula Taller Tecnología	50	1	50
Aula de Informática	45	2	90
Aula Usos múltiples	120	2	120
Aula Educación Plástica y Audivisual	60	1	60
Gimnasio + Vestuario	240	1	240
Aseos Alumnos	15	2	30
Total Superficie Zona Docente			1.430
ZONA DE ADMINISTRACIÓN			
Despacho Jefes de estudios de cada etapa	10	2	20
Secretaria y Archivo	10	1	10
Aseos de profesores	10	1	10
APAS y alumnos	20	1	20
Conserjería y reprografía	10	1	10
Total Superficie Zona de Administración			70
SERVICIOS COMUNES			
Almacén	15	1	15
Cuarto de instalaciones	25	1	25
Cuarto de limpieza y basura	5	1	5
Total Superficie Zonas comunes			45
TOTAL SUPERFICIE ÚTIL ESPACIOS			1.545

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

ESPACIOS COMPLEMENTARIOS			
Comedor	160	1	160
Cocina y Anejos	50	1	50
Aulas de orientación	40	2	80
Despachos equipo orientación	40	2	80
Iglesia	80	1	80
Capilla	40	1	40
TOTAL SUPERFICIE ESPACIOS COMPLEMENTARIOS			490

ESPACIOS EXTERIORES			
Parcela mínima			5.500
Ocupación máxima edificación	(1/3)		1.333
Altura Edificación (plantas)	2		
Porche cubierto	110	1	110
Zona juegos	200	1	250
Pista polideportiva (32mx44m)	1.408	1	1.408
Estacionamientos (m2/ud de estac.)	12	20	240
Zona ajardinada mínima (%/parcela mín.)	0		200
Reserva ampliación(%7parcela mín)	0		400
TOTAL SUPERFICIE ESPACIOS EXTERIORES			3.941

TOTAL SUPERFICIE ÚTIL ESPACIOS	5.976 m2
ESPACIOS PRINCIPALES	1.545 m2
ESPACIOS COMPLEMENTARIOS	490 m2
ESPACIOS EXTERIORES	3.941 m2

TOTAL SUPERFICIE ÚTIL ESPACIOS	5.976 m2	
CIRCULACIONES		
(30% del total SUP.ÚTIL ESPACIOS)	30%	1.793 m2
TOTAL SUPERFICIE ÚTIL CENTRO	7.769 m2	
TOTAL SUPERFICIE CONSTRUIDA:		
(12% del total SUP.ÚTIL CENTRO)	12%	932 m2
+ TOTAL SUP.ÚTIL CENTRO		
TOTAL SUPERFICIE S.E. + BACHILLERATO	8.701 m2	

Business Plan: Colegio Británico en Jaén.

C) Zona total del centro.

SUPERFICIE CONSTRUIDA TOTAL DE LOS DOS EDIFICIOS	3.515 m2
TOTAL SUPERFICIE ESPACIOS CONSTRUIDOS INFANTIL + P.E.	1.480 m2
TOTAL SUPERFICIE ESPACIOS CONSTRUIDOS S.E. + Bachillerato	2.035 m2

SUPERFICIE TOTAL DEL CENTRO	17.045 m2
TOTAL SUPERFICIE INFANTIL + S.E.	8.344 m2
TOTAL SUPERFICIE S.E. + BACHILLERATO	8.701

ANEXO II: CURSOS Y ETAPAS EDUCATIVAS EN FUNCIONAMIENTO POR AÑOS.

A continuación se detallan los cursos y etapas educativas en funcionamiento desde el primer año de vida del centro. Como puede comprobarse, los cursos de Pre-Nursery, Nursery, Reception y el primer curso Primary Education (Year 1) se inaugurarán el primer año de apertura del centro, mientras que el primer curso de Secondary Education (Year 7) y el primer curso de Bachillerato lo harán en el séptimo año. Se tardará 11 años en cubrir todos los cursos de todas las etapas educativas del centro.

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	AÑO 11
Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery	Pre nursery
Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery	Nursery
Reception	Reception	Reception	Reception	Reception	Reception	Reception	Reception	Reception	Reception	Reception
Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1	Year 1
	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2	Year 2
		Year 3	Year 3	Year 3	Year 3	Year 3	Year 3	Year 3	Year 3	Year 3
			Year 4	Year 4	Year 4	Year 4	Year 4	Year 4	Year 4	Year 4
				Year 5	Year 5	Year 5	Year 5	Year 5	Year 5	Year 5
					Year 6	Year 6	Year 6	Year 6	Year 6	Year 6
						Year 7	Year 7	Year 7	Year 7	Year 7
						1º Bachi.	Year 8	Year 8	Year 8	Year 8
							1º Bachi.	Year 9	Year 9	Year 9
							2º Bachi.	1º Bachi.	Year 10	Year 10
								2º Bachi.	1º Bachi.	Year 11
									2º Bachi.	1º Bachi.
										2º Bachi.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO III: TARIFAS DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR EL CENTRO.

SERVICIOS OFRECIDOS POR EL CENTRO A LOS ALUMNOS		
	Precio del servicio	Servicios incluidos
Enseñanza (Cuota de escolarización)		
Pre-nursery	250 €/mes	Enseñanza Merienda Material Escolar Libros Seguro Escolar
Nursery/Reception	350 €/mes	Enseñanza Merienda Material Escolar Libros Seguro Escolar
Primary Education	400 €/mes	Enseñanza Merienda Material Escolar Libros Seguro Escolar
Secondary Education	450 €/mes	Enseñanza Merienda Material Escolar Libros Seguro Escolar
Bachillerato	500 €/mes	Enseñanza Merienda Material Escolar Libros Seguro Escolar
Cuota de Inscripción inicio curso	200 €	-
Actividades extraescolares		
Refuerzo de Asignaturas	10 €/mes	8h mensuales
Deportes	50 €/mes	8h mensuales
Música y danza	50 €/mes	8h mensuales
Ajedrez	50 €/mes	8h mensuales
Informática	50 €/mes	8h mensuales
Transporte escolar	55 €/mes	Ida y vuelta
Comedor		
0-10 años	90	Comida medio día
11-18 años	110	Comida Medio día