TEMA 1: LAS ESCUELAS DE CONDUCTORES COMO EMPRESAS

ÍNDICE

1. Introducción.
2. Conceptos
   2.1. Las escuelas de conductores como empresas
3. La planificación y la organización en la escuela particular de conductores.
   3.1. Objetivos iniciales: la idea.
   3.2. Objetivos de negocio.
   3.3. Objetivos formativos.
4. Elaboración del plan de la empresa.
   4.1. Oportunidades de mercado. El escenario.
   4.2. Plan de negocio.

OBJETIVOS:

Cuando usted termine de estudiar este tema deberá ser capaz de:

- Conocer y definir el concepto de empresa y las características de las escuelas particulares de conductores como entidades empresariales.
- Distinguir objetivos de negocio de objetivos formativos.
- Analizar y comentar una propuesta de tareas para la realización del plan empresarial.

1. Introducción

Una escuela particular de conductores es, además de centro de formación, un negocio, una empresa y como tal debe ser planificada, dirigida y gestionada.

Esta condición exige a sus responsables la doble condición de educadores y gestores.

Veremos en este tema cómo se desarrolla la idea inicial y primitiva de empresa, y la planificación a seguir para lanzar nuestro centro docente.

2. Concepto

La empresa es una realidad compleja, diversa y cambiante que no resulta fácil definir, aunque todos tenemos una idea formada de lo que es una empresa. Tan empresa es la pequeña tienda de comestibles como las grandes superficies de alimentación, la escuela de conductores de un solo profesor como aquella otra que tiene varias secciones y un elevado número de profesores y vehículos.

El diccionario de la Lengua española señala, entre otros, los siguientes conceptos de empresa:

- Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.
- Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para emprender o llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia

- Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

De estas acepciones, la primera hace referencia a la iniciativa empresarial, la segunda tiene una connotación mercantil; y la tercera tiene un sentido económico.

Como realidad económica, y desde un sentido amplio se puede definir la empresa como una "organización en la que se combinan distintos factores para la producción o distribución de bienes o servicios para el mercado", o también como un "conjunto de factores de producción coordinados para la consecución de un producto que obtenga el máximo beneficio, ya sea económico o social".

2.1. El caso de las escuelas particulares de conductores

Aplicando las definiciones señaladas anteriormente, podemos definir a la escuela particular de conductores como "una organización facultada que combina un conjunto de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros dirigidos a la prestación de servicios de formación de los aspirantes a un permiso o licencia de conducción, con el objetivo de obtener un beneficio económico. "

De acuerdo con esta definición, son notas características de las escuelas particulares de conductores, entre otras, las siguientes:

1ª.- Son una unidad económica productiva:

- "Unidad" en cuanto que es un conjunto de medios destinados a un fin.

- "Económica" en cuanto que es precisamente lo económico lo que le da sustantividad, al operar con recursos o medios limitados, que debe administrar adecuadamente para conseguir su máximo aprovechamiento, y con ello, el máximo beneficio económico.

- "Productiva", al desarrollar una actividad que proporciona un determinado resultado, un conjunto de bienes o servicios, en esta caso formación

2ª.- La actividad de prestación de servicios que realiza se enmarca dentro del sector terciario de la economía caracterizada, frente a otros sectores, en que la producción está ligada automática e inmediatamente a la demanda. Es decir, la escuela tendrá que atender de forma rápida a todos los clientes que demanden sus servicios en el momento en que lo hacen, mientras que una industria de producción de bienes puede planificar su producción en función de la cartera de pedidos pendientes. Esta diferencia nos obligará administrar los recursos humanos y materiales de forma óptima para que nuestros alumnos puedan acceder a nuestros servicios de forma inmediata y satisfactoria.

3ª.- Son centros docentes o empresas de enseñanza. Con la función específica de impartir formación, de dar una enseñanza que posibilite que los aspirantes a un permiso o licencia de conducción, adquieran conocimientos, y desarrollen habilidades y actitudes que les garanticen una conducción segura, con el menor riesgo posible. Este cometido puede verse complementado con otros como la realización de cursos de reciclaje y sensibilización para conductores.

4ª.- Para el ejercicio de su actividad, las escuelas particulares de conductores necesitan estar autorizadas o facultadas por la Administración competente.

Este concepto coincide fundamentalmente con el Reglamento regulador de las escuelas particulares de conductores, en el que las define como “centros docentes facultados para impartir, de forma profesional, la enseñanza de los conocimientos, habilidades, aptitudes o comportamientos esenciales para la seguridad de la circulación, a los aspirantes a la obtención de alguno de los permisos o licencias de conducción, previstos en el Reglamento General de conductores, sin perjuicio de que puedan realizar, además, otras actividades como cursos de especialización, reciclaje o sensibilización para conductores”.

Las escuelas, son un agente más, junto a la Autoridad administrativa y otras instituciones, que colaboran en el empeño de formar a las personas que tienen la responsabilidad de conducir vehículos por las vías públicas.

3. La planificación y la organización en la escuela particular de conductores

Toda actividad rigurosa y seria realizada en el seno de una organización, requiere algún tipo de previsión y de preparación. No es posible, en un mundo tan complejo y cambiante como el actual, afrontar los acontecimientos y las situaciones a medida que se van produciendo. Es preciso anticiparse y planificar, prever con precisión unas metas y establecer los medios adecuados para alcanzarlas.

La actividad de formación que se realiza en la escuela debe ser planificada. Entendiendo como planificación, la fijación de objetivos o metas a conseguir EL QUÉ y la programación de tareas en el tiempo. EL CUÁNDO

Por otra parte, y una vez que se han fijado los objetivos a conseguir y las tareas que serían necesarias para alcanzarlos, es preciso ordenar, organizar los diferentes recursos de que disponemos con el fin de obtener una mejor consecución de los objetivos asignados.. Entendemos la organización como la gestión y administración de los recursos y la toma de decisiones. EL CÓMO

Los elementos necesarios para llevar a cabo las tareas de planificación y organización son la dirección y los medios o recursos de que se dispone:

- En cuanto a la dirección, en el ámbito de las escuelas vamos a diferenciar:

- el director-gestor, como la persona que atiende al más alto nivel las funciones de planificación, gestión y administración de la empresa. Tiene la responsabilidad máxima en la consecución de los objetivos de la empresa y en las estrategias a utilizar para lograrlos.
- el director-docente, que de acuerdo con el Reglamento regulador de escuelas particulares de conductores es el responsable de planificar, programar, ordenar, dirigir y controlar la enseñanza y el desarrollo de la actividad docente del centro.

Aunque la tendencia es cada vez mayor a que ambas funciones se ejerzan por la misma persona, en estos temas iremos señalando a cual de las dos figuras estamos haciendo referencia.

Desarrollaremos, a lo largo de este tema , EL QUÉ, EL CUÁNDO, EL CÓMO, EL QUIÉN y EL CON QUÉ, es decir: la planificación de la actividad, la organización de dicha actividad, la labor de la dirección y el mejor empleo de los recursos. Comenzaremos en los apartados siguientes con el estudio de la planificación de la actividad de nuestra empresa de formación de conductores.

3.1. Objetivos iniciales: la idea

Cuando un emprendedor decide impulsar una empresa parte de una idea. Con ser esta condición necesaria, no es suficiente para verla hecha realidad, para ello será preciso desarrollar un plan.

> Nuestra idea base es la creación de una escuela de formación de conductores. Necesitamos un plan para ponerla en marcha.

Una tarea previa a la planificación detallada de la empresa, pero que forma parte crucial del plan es establecer la META de la unidad productiva. Con diferentes matices en cada caso, podemos determinar que la meta de una escuela de conductores es:

> Satisfacer la demanda de usuarios que precisan de la formación vial para conducir medios de transporte sean estos de personas o de mercancías.

Esta función empresarial, que viene a reflejar un objetivo común para las empresas de un mismo ramo, se matiza con el enfoque particular que el empresario establezca en cada caso. De esta forma se define lo que podríamos denominar la personalidad de la empresa, con lo que se diferenciará de sus competidoras y será reconocida por sus clientes. Por ejemplo: la calidad de servicio, la satisfacción del cliente, el prestigio de su marca, la implicación de

sus empleados, la preservación del medio ambiente, la contribución a la seguridad vial, etc.

Caso Práctico:

Utilizaremos un supuesto a lo largo del manual para ilustrar con ejemplos el contenido de éste:

Supongamos un empresario que quiere ser el titular de una nueva escuela de conductores y en la que va a realizar las funciones de director, que va a inaugurar en un barrio de nueva creación al que ha ido a vivir una población mayoritaria de inmigrantes. Una definición de "Meta" podría ser:

> "ser la escuela de referencia de prestigio en el distrito X mediante la plena satisfacción de todos los alumnos que se matriculen en el centro".

Comentario: seguramente el empresario y en este caso, director - gestor de la escuela de conductores, se ha planteado su éxito empresarial por la vía de ganar prestigio entre el colectivo de vecinos y quiere dar a su centro docente una capacidad de generar satisfacción a los clientes para que éstos, a su vez, recomienden sus servicios. Generar satisfacción no sólo implica lograr la demanda básica del alumno, por ejemplo obtener el permiso de conducir, sino hacerlo de forma que éste aprecie y distinga la forma en que la escuela le ha proporcionado los conocimientos para su logro.

La meta (objetivo empresarial) expresa la naturaleza o carácter del negocio, personalizada con el enfoque que le conviene al empresario.

Establecida la meta, el siguiente paso es plantear los objetivos tanto de corto como de largo alcance. Contemplaremos tanto objetivos de negocio, como objetivos formativos inherentes a la meta de nuestra escuela.

3.2. Objetivos de negocio

Son los orientados a la rentabilidad y a la sostenibilidad del negocio. Estos objetivos, aunque realistas, pueden ser ambiciosos y dependen de cada empresario y de su auto confianza para conseguirlos.

Caso práctico:

En el caso anterior, haríamos la siguiente propuesta de objetivos:

1. Recuperar las inversiones en menos de cuatro años.
2. Conseguir un crecimiento de alumnos del 20% anual.
3. Obtener un beneficio de aproximadamente el 10% de la inversión (a partir del segundo año)

Nota: no hay que confundir estos objetivos iniciales o estratégicos con los objetivos que en cada año se

establezcan de acuerdo las posibilidades del equipo humano con que contemos en cada caso.

Caso práctico:

Por ejemplo para el primer año:

1. Entrar en pleno funcionamiento en el plazo de tres meses a partir de la constitución de la empresa.
2. Conseguir los 10 primeros alumnos en quince días.

Los objetivos que se establezcan deben ser alcanzables, medibles y siempre que sea necesario, negociados con las personas que tengan que colaborar para conseguirlos.

3.3. Objetivos formativos

Además de los objetivos empresariales enunciados anteriormente, la escuela de conductores como centro docente, debe contemplar objetivos relativos a la formación que imparte. Es un centro de enseñanza , de aprendizaje con un objetivo social: formar conductores seguros.

La Meta a alcanzar debe ser que los alumnos adquieran conocimientos, y desarrollen habilidades y actitudes que les

garanticen una conducción segura, con el menor riesgo posible.

La escuela debe formar conductores, y no limitarse a impartir contenidos normativos y desarrollar habilidades psicomotoras, sino que debe prestar especial atención a potenciar en los alumnos comportamientos y actitudes que mejoren la Seguridad Vial.

La escuela puede establecer como objetivo medible, teniendo en cuenta la normativa al respecto, alcanzar un alto porcentaje de aptos en las diferentes pruebas de aptitud en el menor número de convocatorias posibles.

Esto exige no presentar a los alumnos a examen hasta que no hayan alcanzado la calidad óptima, entendiendo por tal aquella que sitúa al alumno en condiciones idóneas para superar las pruebas y para continuar o ultimar su formación con la experiencia que proporciona la conducción en vías públicas.

Entre otros, al inicio de la actividad de la escuela, podrían establecerse los siguientes objetivos docentes:

1. Elaborar, teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el vigente Reglamento de Conductores, un programa de enseñanza teórica y otro de enseñanza práctica en el que se integren en cada unidad temática, los contenidos relativos a factores de riesgo.

2. Fijar criterios con todo el equipo docente sobre metodología a utilizar en las clases teóricas y en las sesiones de prácticas.

3. Elaborar instrumentos de evaluación del aprendizaje teórico y práctico propios.

4. Evaluar el material didáctico utilizado en la escuela, comprobar si con su utilización se obtienen los resultados esperados o no.

5. Mantener el nivel de conocimiento y especialización de su profesorado, fomentando la formación continua y procurando recopilar la información actualizada a través de los diferentes medios.

6. Colaborar con autoridades y otros agentes implicados en la formación vial en alcanzar las metas y mejoras que se propongan atendiendo a la inquietud social manifiesta.

Los objetivos que se establezcan deben ser alcanzables, medibles y siempre que sea posible, negociados con las personas que tengan que colaborar para conseguirlos.

4. Elaboración del plan de la empresa

Nuestra siguiente tarea será enunciar las tareas o trabajos que vamos a llevar a cabo para conseguir los objetivos iniciales.

Pero, debemos atender especialmente al entorno tanto económico como social en que este plan se va a desarrollar y con el cual va a interactuar. A este entorno económico y social que incluye nuestras previsiones sobre el comportamiento de los distintos agentes que influyen en el mercado, es decir, los clientes, los proveedores, la administración reguladora, la competencia, etc, lo llamaremos EL ESCENARIO.

4.1. Oportunidades de mercado. El escenario

El empresario cuando decide invertir en un negocio prevé o intuye un escenario en el cual sus objetivos pueden cumplirse aún con mayor o menor dificultad.

Como estamos hablando de pronosticar el futuro, no hay recetas ni fórmulas de probada eficacia. Es un juicio personal siempre discutible y que varía en función de la naturaleza del empresario emprendedor.

Como elementos de análisis que ayudarán a que nuestra previsión sea más certera, podemos aconsejar:

- El estudio del mercado, que comprende:

- a los competidores y su oferta
- los clientes potenciales
    - La pirámide y tendencias de población
    - Nivel socioeconómico de la población objetivo.
- El mercado laboral de profesores

- La tendencia del legislador, cambios previsibles
- Etc.

Es decir, el mayor conocimiento y estudio de las oportunidades que presentará el mercado a nuestro negocio en un futuro previsible, digamos hasta un máximo de 5 años.

Este estudio del escenario, aunque imprescindible en la creación del negocio, habrá que repetirlo periódicamente para reorientar *el plan* de nuestra empresa adaptándolo al escenario cambiante.

4.2. Plan de negocio.

Conocidos la meta, los objetivos estratégicos y el escenario donde va a desarrollarse la acción, es preciso detallar:

1. la forma en que vamos a lanzar nuestra empresa
2. los resultados que pretendemos alcanzar en un primer periodo

Nota: sobre el periodo o alcance de tiempo que debe tener el plan de negocio son muchos los criterios que coexisten en el ámbito empresarial. Sin embargo, y dado que la mayoría de

las escuelas de conductores pertenecen al grupo de las pymes (pequeña y mediana empresa inferior a 50 trabajadores) aconsejamos que sea cuatro años desde su constitución el periodo del plan de negocio.

1. la forma en que vamos a lanzar nuestra empresa debe incluir la enumeración de los siguientes aspectos:

    1. El coste y plazo de adquisición de las inversiones iniciales:
        a. Local, terrenos y obras de acondicionamiento
        b. elementos tecnológicos
        c. vehículos
        d. permisos y licencias, etc.

    2. La selección y el reclutamiento de los profesores
    3. La selección y reclutamiento del personal auxiliar
    4. La contratación de suministros y servicios
    5. La adquisición de material de enseñanza
    6. La asignación de funciones al equipo humano
    7. El plan de marketing para dar conocimiento de nuestra empresa a los clientes.
    8. Plan escalonado de incorporación de alumnos
    9. Establecimiento de precios y condiciones promocionales.

Caso práctico:

Según el caso práctico que hemos enunciado anteriormente, y teniendo en cuenta que el titular va a ejercer como director autorizado del centro y que

contratará dos o tres profesores, la puesta en marcha de nuestra escuela de conductores requiere un plan que pudiera ser el siguiente:

TAREAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Elaboración del plan de negocio				
Búsqueda de local				
Contratación obras adecuación local				
Contratación de suministros (luz, agua)				
Contratación telefonía e Internet				
Selección de los terrenos para prácticas				
Permisos y licencias				
Compra de mobiliario y material informático				
Selección vehículos enseñanza				
Negociación proveedores vehículos				
Adquisición vehículos				
Negociación seguros vehículos				
Contratación seguros				
Búsqueda de proveedores de material didáctico				
Selección de profesores				
Incoporporación de profesores				
Creación de contratos y fichas de alumnos				
Autorización de apertura y funcionamiento				
Autorización de ejercicio directivo y docente				
Matriculación de alumnos				
Establecimiento de precios y promociones				
Campaña de publicidad en el barrio				

Vamos a tener tres meses de gran actividad para llevar a cabo las tareas previas al lanzamiento de nuestra escuela.
La primera tarea es muy recomendable que sea la de realizar el plan de negocio (que veremos en detalle en el siguiente ejemplo).

Es también recomendable que la lista de tareas sea detallada y exhaustiva, de forma que constituya un programa de actuación preciso y sobre el que ajustaremos si se descubren nuevas tareas inesperadas o demoras en los plazos inicialmente previstos para las tareas.

También nos servirá la lista de tareas para valorar los gastos de constitución de la escuela y las inversiones que van a suponer el punto de partida para el plan de negocio.

2. los resultados que pretendemos alcanzar en un primer periodo deben reflejar el flujo de caja, es decir, los gastos e ingresos asociados a cada una de las acciones anteriores en el periodo de tiempo en el que van a producirse.

   Caso práctico:

   Siguiendo nuestro ejemplo, elaboramos el plan de negocio para nuestra nueva escuela:

CONCEPTOS	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4
INVERSIONES					
gastos constitución y fianzas	5000				
vehículos	30000				
mobiliario	5000				
material informático	8000				
material didactico fijo	5000				
TOTAL INVERSION INICIAL	**53000**				
GASTOS					
profesorado		40000	60000	61800	63654
formación			2000	3000	4000
mantenimiento vehículos		12000	12360	12731	13113
seguros		1200	1236	1273	1311
suministros y servicios		3600	3708	3819	3934
material de enseñanza		864	1152	1368	1656
publicidad		1800	2400	2472	2546
Alquiler local		5400	7416	7416	7416
Amortizaciones		13250	13250	13250	13250
Otros					
TOTAL GASTOS		**78114**	**103522**	**107129**	**110880**
INGRESOS					
matrículas		14400	19200	22800	27600
clases		57600	76800	93936	113712
Otros					
TOTAL INGRESOS		**72000**	**96000**	**116736**	**141312**
RESULTADO	-53000	-6114	-7522	9607	30432

El año 0 corresponde al momento en el que se hacen las inversiones y previo al comienzo de la explotación del negocio.

Para el año 1, hemos supuesto que la escuela de conductores empieza a funcionar el segundo trimestre.

Los años 2, 3 y 4 son años completos de funcionamiento del negocio.

Como vemos en el ejemplo, el resultado es negativo en el primer y segundo año. Pero en el tercero la cuenta de resultados empieza a ser positiva y tiende a ascender.

Hemos supuesto que los ingresos crecen anualmente porque cumplimos nuestro objetivo de incrementar el alumnado en un 20% anual, gracias al prestigio que nuestro negocio está alcanzando en el barrio y al incremento progresivo de la población.

Los gastos generales crecen al ritmo del IPC (Índice de Precios al Consumo) estimado para los cuatro años.

Este apartado del plan de negocio que constituye realmente el avance y previsión de los resultados económicos de nuestra empresa y donde vamos a comprobar en cada momento qué pérdida o ganancia se va a producir tiene valor para la toma de decisiones:

1. la primera es la del propio inversor que evaluará la oportunidad o no de comprometer su dinero en este plan. (Seguramente lo comparará con otras oportunidades de inversión).

2. Segundo, para obtener financiación externa, la entidad financiera exigirá conocer un plan que le garantice la recuperación de su préstamo.

3. Tercero, entidades que ofrecen subvenciones bajo determinadas condiciones.

4. Cuarto, como objetivo o espejo con el cual podremos comparar la realidad cuando ésta se produzca y tomar decisiones de ajuste.

Idea -> Meta -> Objetivos -> Plan