

Clara VALENTÍN-GAMAZO LAMANA

IMPLEMENTACIÓN DE TRES TÍTULOS PROPIOS EN LA UNIVERSIDAD  
FRANCISCO DE VITORIA PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD  
INTELECTUAL.



Universidad  
Francisco de Vitoria  
**UFV** Madrid

*Trabajo de Fin de Grado dirigido por*  
*Gema LÓPEZ MARTÍNEZ*

*Universidad Francisco de Vitoria*  
**Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales**  
*Grado en Marketing*

---

*Convocatoria Ordinaria 2021*

## ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>4</b>
<b>2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROMOTORES.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA .....</b>	<b>9</b>
<b>3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>11</b>
<b>3.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3. ANÁLISIS PESTEL .....</b>	<b>16</b>
<b>3.4. INVESTIGACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.5. ANÁLISIS DAÑO Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA RESULTANTE.....</b>	<b>27</b>
<b>4. MARKETING ESTRATÉGICO.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING. SMART. ....</b>	<b>30</b>
<b>4.2. INVESTIGACIÓN SOBRE EL CONSUMIDOR POTENCIAL .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3. SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE MERCADOS Y CLIENTES.....</b>	<b>34</b>
<b>4.4. ESTABLECIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA, PROPUESTA DE VALOR Y     POSICIONAMIENTO .....</b>	<b>39</b>
<b>5. MARKETING OPERATIVO.....</b>	<b>42</b>
<b>5.1. PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2. PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>5.3. PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>5.4. PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIO.....</b>	<b>47</b>
<b>5.5. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING .....</b>	<b>48</b>
<b>6. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y BALANCE DE SITUACIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>7. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>52</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>53</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>60</b>



## 1. Resumen ejecutivo

El presente proyecto consiste en la creación de unos Títulos de Formación Propios dentro de las titulaciones de la Universidad Francisco de Vitoria, dirigidos a personas con discapacidad intelectual para su posterior inserción en el mercado laboral.

La duración de los mismos será de dos años. El primero de ellos de formación teórico-práctica y el tiempo restante estará destinado a la realización de prácticas curriculares.

Estos títulos propios se centrarán en las siguientes áreas: Mantenimiento de Espacios Naturales, Ordenanza y Auxiliar de Profesorado.

La idea surge a raíz de querer incrementar la inversión en recursos y servicios destinados a estas personas frente a la Ley Celaá que busca reducirlos.

Hay algunas universidades que ya tienen implementados programas de este tipo, pero la difusión de los mismos es mínima y en la mayoría de las ocasiones dependen de subvenciones o terceros por lo que el hecho de privatizarlo otorgaría una mayor libertad de uso. Además, el valor diferencial del mismo, centrado en un acompañamiento integral al alumno, justificaría el precio del servicio.

Este proyecto va dirigido a jóvenes con discapacidad intelectual de entre 18 y 30 años de la Comunidad de Madrid o alrededores. No obstante, éstos serían los consumidores finales pero los compradores serían las familias de estas personas. Además, también formaría parte del público objetivo las empresas con intereses sociales.

Con el recorrido, experiencia y éxito que presenta la Universidad Francisco de Vitoria, es viable económicamente. No obstante, contará con la ayuda de algunos promotores o alianzas que becarán a los alumnos o contribuirán a la difusión del proyecto.

Internamente, se prepararía una formación para profesores de la casa para que pudieran, dentro de su dedicación, formar parte del proyecto. Del mismo modo, se vería apoyado por otros departamentos de la Universidad como el Gabinete de Orientación Educativa, el Servicio de Atención a Personas con Necesidades Especiales... Del mismo modo, para el desarrollo burocrático del proyecto fue necesario acudir, mediante la realización de una entrevista, al director de CETYS, Eduardo Avello. Además de confirmar la viabilidad del proyecto, aportó la luz necesaria para ubicar el proyecto como Título de Formación

Propio en vez de Ciclo de Formación Superior por la rapidez de puesta en marcha y sus múltiples ventajas para una persona con discapacidad.

En cuanto al análisis externo, cabe destacar, en relación con el análisis Porter, que tanto la amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad de consumidores y la rivalidad de competidores es baja. Esto se debe a la escasez de conocimiento de proyectos de este tipo y a la falta de concienciación sobre los mismos en la sociedad.

No obstante, la amenaza de nuevos productos es muy elevada puesto que duplicar la idea de negocio de un título propio no es muy complicado. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es alto. No obstante, esta carga recae en la Fundación Francisco de Vitoria al ser la última responsable.

Por otro lado, tras la realización del análisis PESTEL, se concluye que los factores que se deben tener más en cuenta son, por un lado, los Políticos y Sociales que resultan muy positivos y, por el otro lado, los factores económicos que son negativos debido a la tasa de paro y la baja tasa de empleabilidad de personas con discapacidad. No obstante, el factor que afecta de manera más negativa al proyecto es el legal debido a la Ley Celaá aprobada en este último año que persigue el cierre de los Colegios de Educación Especial.

El proyecto se centrará en la Comunidad de Madrid y alrededores por lo que, a la hora de investigar la competencia esta queda reducida a una competencia directa concentrada en la Universidad Camilo José Cela y la Universidad Alcalá de Henares. Ambas ofrecen unos títulos similares, aunque dependen directamente de la Fundación ONCE y de las subvenciones de esta por lo que difieren ligeramente. El valor diferencial de que la UFV ofrezca este servicio reside en el acompañamiento recogido en el ideario de la misma y que tanto la caracteriza. Del mismo modo, la experiencia y éxito de la Universidad habla por sí sola.

Tras el análisis DAFO y la estrategia CAME se pone de manifiesto la necesidad de emplear una estrategia ofensiva puesto que la empresa debe hacerse con un hueco en el sector y destacar entre la competencia. De esta manera, se emplearán las fortalezas identificadas en el DAFO para aprovechar las oportunidades.

Todo este análisis previo conlleva a establecer una serie de objetivos a cumplir con la implementación del proyecto como son, por ejemplo: Conseguir de la primera promoción una empleabilidad de al menos el 80% y superar esa cifra en el próximo año o incrementar

un 5% las ayudas obtenidas buscando establecer nuevas alianzas de cara al siguiente curso.

En lo que al *marketing* operativo se refiere, la principal estrategia a explotar será la de comunicación debido a la dificultad de difusión de proyectos con estas características. Esta estará fundamentada principalmente en el evento “Lo que de verdad importa”, la feria AULA y las Jornadas de Puertas Abiertas de la Universidad.

La distribución será directa y exclusiva. En la estrategia de producto se detalla que realmente se trata de un servicio y las principales características que lo constituyen tales como la duración y distribución horaria del programa.

Finalmente, en cuanto a los valores económicos, cabe destacar una buena previsión y una viabilidad económica del proyecto favorable. El éxito de la Universidad Francisco de Vitoria está consiguiendo que el cierre de sus ejercicios le garantice la obtención de unos beneficios notablemente buenos que le permiten continuar el desarrollo y la ampliación de su labor educativa centrada en su misión, visión y valores.

## Executive Summary

The present project consists of the creation of Own Training Degrees in Francisco de Vitoria's University, aimed at people with intellectual disabilities for their subsequent insertion in the labour market.

The duration of these degrees will be two years. A first year of theoretical-practical training and a second one devoted to curricular internships.

These own titles will be focusing on the following areas: Maintenance of Natural Spaces, Orderly and Teaching Assistant.

The idea arises from the desire to increase investment in resources and services for these people in the face of the Celaá's Law, which seeks to reduce them.

There are some universities that already have programmes of this type in place, but their dissemination is minimal and in most cases, they depend on subsidies or third parties. Therefore, privatising them would give them greater freedom of use. Moreover, the differential value of the service, which focuses on comprehensive support for the student, would justify the price of the service.

This project is aimed at young people with intellectual disabilities between 18 and 30 years from the Community of Madrid or the surrounding area. Eventhough these would be the final consumers the buyers would be the families of these people. In addition, companies with social interests would also be part of the target public.

With the track record, experience and success of the Francisco de Vitoria's university, this project is economically viable. However, it will be supported by some promoters or alliances that will provide scholarships to students or contribute to the dissemination of the project.

Internally, training would be prepared for in-house teachers so they could, within their dedication, form part of the project. In the same way, it would be supported by other departments of the University such as the Educational Guidance Office, the Service of Attention to People with Special Needs, etc. In the same way, for the bureaucratic development of the project, it was necessary to contact the Director of CETYS, Eduardo Avello, by means of an interview. In addition to confirming the viability of the project, he provided the necessary light to place the project as an Own Training Degree instead of

a Higher Training Cycle due to the speed of implementation and its multiple advantages for a person with a disability.

With regards to the external analysis, in relation to the Porter analysis it should be noted, that the threat of entry of new competitors, consumer rivalry and competitor rivalry is low. This is due to the scarcity of knowledge of projects of this type and the lack of awareness of them in society.

However, the threat of new products is very high since duplicating the business idea of a proprietary title is not difficult at all. Finally, the bargaining power of suppliers is high. However, this burden falls on the Francisco de Vitoria Foundation as it is ultimately responsible.

On the other hand, after carrying out the PESTLE analysis, it is concluded that the factors to be considered are, on one hand, the Political and Social factors which are very positive and, on the other hand, the economic factors which are negative due to the unemployment rate and the low rate of employability of people with disabilities. However, the most negative factor affecting the project is the legal one due to the Celaá's Law passed last year which aims at closing Special Education Schools.

The project will focus on the Community of Madrid and the surrounding area, so when it comes to investigating competition, this is reduced to direct competition concentrated in the Camilo José Cela University and the Alcalá de Henares University. Both offer similar degrees, although they depend directly on the ONCE Foundation and its subsidies and therefore differ slightly. The differential value of the UFV's offering this service lies in the accompaniment included in its ideology and which characterises it so much. Similarly, the experience and success of the University speaks for itself.

After the SWOT analysis and the CAME strategy, it becomes clear that an offensive strategy is needed, as the company must carve out a niche for itself in the sector and stand out from the competition. In this way, the strengths identified in the SWOT will be used to take advantage of the opportunities.

All this preliminary analysis leads to the establishment of a series of objectives to be met with the implementation of the project, such as, for example: To achieve an employability of at least 80% of the first promotion and to exceed this figure in the next year or to increase the aid obtained by 5%, seeking to establish new alliances for the following year.

## 2. Identificación del proyecto

### 2.1. Descripción del proyecto

Este proyecto consiste en la creación de tres Títulos Propios de Formación integrados como parte de las enseñanzas de CETYS que ofrece la Universidad Francisco de Vitoria. En estos, se impartirá formación en las áreas de educación, administración y mantenimiento a personas con discapacidad para su posterior inserción en el mundo laboral. El nombre del programa es CETIP (Centro de Enseñanza de Títulos Propios).

Como se ha expuesto anteriormente, dado que es un proyecto de nueva creación, únicamente contará con tres áreas de formación: educación, administración y mantenimiento. El programa tendrá una duración de dos años. El primer año y medio será teórico-práctico y, el tiempo restante, se destinará a prácticas curriculares de los alumnos en distintas instituciones.

La idea surge a raíz de la reforma que la Ministra de Educación de la Comunidad de Madrid, María Isabel Celaá Diéguez, quiere hacer para cerrar los colegios de educación especial. Puesto que, según el artículo 27 de la Constitución Española, “Todos tienen el derecho a la educación”, se considera no solo esencial la misión de los colegios de educación especial, sino que se hace necesario un seguimiento de la misma. (Constitución Española. Art. 27. Núm. 311 de 29 de diciembre de 1978.)

Por tanto, este proyecto busca ofrecer una continuación a la educación de personas con discapacidad para que tengan las mismas posibilidades que cualquiera de elegir sobre su futuro laboral.

Además, según el Informe Olivenza 2018 del Observatorio Estatal de la Discapacidad, el porcentaje de estudiantes con discapacidad en las universidades españolas no supera el 1,5%. (Observatorio Estatal de la Discapacidad, 2020).

Este dato evidencia la necesidad de destinar más recursos, medios y modos para que los estudiantes con discapacidad tengan la oportunidad de tener unos estudios superiores.

El **valor diferencial** de este proyecto es la idea de acompañar al alumno tanto de manera profesional como de manera personal mediante un programa de

acompañamiento individualizado. Cada alumno contará con un tutor personal que le orientará en sus necesidades y posibles oportunidades, trabajará con él determinadas cuestiones que éste deba pulir y le ayudará y cuidará en lo que precise. Este tutor podrá llevar a varios alumnos a la vez y formará parte del equipo docente del centro. Este valor agregado se deriva del ideario de la Universidad Francisco de Vitoria de ofrecer a sus alumnos una formación integral centrada en la persona. Para ello, es imprescindible el pilar del acompañamiento.

El **público objetivo** estaría formado por distintos grupos, todos ellos pertenecientes a la Comunidad de Madrid y alrededores. En primer lugar, las personas discapacitadas que se encuentren en la etapa escolar o que ya la hayan finalizado (16-30 años). Asimismo, las familias de estas personas también formarían parte de la demanda. Por otro lado, las instituciones o los colegios de educación especial que estuviesen interesados en que esos alumnos pudiesen dar continuidad a su formación profesional. Por último, el creciente número de empresas que desean tener un impacto social contribuiría a que éstas también se interesasen por el proyecto pudiendo establecer así alianzas.

Asimismo, se establecerán **alianzas** con otras instituciones como la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE) y algunas ONG's como Down España.

Finalmente, contaremos con la colaboración de importantes referentes con discapacidad como Pablo Pineda, primer diplomado europeo con síndrome de Down, y otras personas con discapacidad que tienen un puesto de trabajo como Alejandro García Arranz y Naira que ocupan cargos en empresas como Pascual y una clínica dental, respectivamente. (Fundación MAPFRE, s.f.)

## 2.2. Identificación de los promotores

En cuanto a la **financiación**, hay que tener en consideración que, puesto que el proyecto se desarrollará en el propio campus de la universidad, ésta se hará cargo de la gestión de los costes.

Por tanto, los promotores serían, en primer lugar, la Universidad y, además, la variedad de subvenciones que el Estado facilita a instituciones de esta índole.

El resto de los promotores serían empresas de renombre con las que se establecería una relación *win-win* puesto que éstas mejorarían su posicionamiento y el proyecto obtendría la financiación que necesita. Algunas de éstas son: Telefónica, Santander (con un máximo de 5.000€), Repsol, Mapfre<sup>1</sup> y la Bolsa Social.

De esta manera, las ayudas ascenderían a un total de 18.000€, dispuestas de la siguiente manera:

Tabla 1.

*Distribución ayudas obtenidas.*

Santander	3.000€
Telefónica	5.000€ <sup>2</sup>
Repsol	2.000€
Mapfre	8.000€ <sup>3</sup>

*Nota.* Elaboración propia.

A pesar de que la cuantía no es muy elevada, es necesario tener en cuenta que el proyecto está avalado por la Universidad Francisco de Vitoria que, el pasado año 2019 obtuvo un excedente de actividad de 12.970.896€. (Fundación Universidad Francisco de Vitoria, 2020).

Por el aval de la Universidad y la trayectoria de sus beneficios se concluye que el proyecto es también viable desde la perspectiva económica.

---

<sup>1</sup> Fundación MAPFRE. (s.f.). Casos de éxito. Fundación MAPFRE.

<sup>2</sup> Telefonica. (s.f.). Buscamos empleados, startups, proveedores y universidades con ideas para mejorar el mundo. Telefonica.

<sup>3</sup> Fundación MAPFRE. (s.f.). Premio a la mejor entidad por su trayectoria social. Fundación MAPFRE.

La financiación obtenida por las entidades colaboradoras se destinará a sustentar el proyecto, así como a la concesión de becas y colaboraciones profesionales con los alumnos del programa.

Es importante tener en cuenta que, en principio, quienes impartirán la formación de los títulos serán los propios profesores del campus, una vez hayan culminado con éxito la formación para ello. Por tanto, esta entrará dentro de su dedicación y no sería necesario incrementar los sueldos y salarios de los mismos.

Por ello, el principal gasto que se asumiría con la implementación del proyecto es el gasto en *marketing* que, haciendo una estimación según las acciones que se llevarían a cabo, ascendería a 19.900€.

### 2.3. Misión, visión y valores de la compañía

La **misión** del proyecto es ofrecer una oportunidad de formación a las personas con discapacidad que se adecúe a todas sus necesidades, personales y profesionales y que les permita tener un prometedor futuro laboral. No obstante, va de la mano de la **misión** de la Universidad Francisco de Vitoria. La UFV tiene como misión “construir una comunidad universitaria de personas que buscan la verdad y el bien, y que, por su formación y liderazgo, promuevan la transformación cristiana de la sociedad y la cultura.” (Universidad Francisco de Vitoria, 2021)

Su **visión** es ser el centro de educación superior de referencia para las personas con discapacidad intelectual y sus familias en la Comunidad de Madrid. Iría en consonancia con el lema de la UFV: “*Vince in bono malum*”, “Vence el mal con el bien”. (Epístola de San Pablo a los romanos).

En cuanto a los **valores** de la Universidad, destacan el espíritu de Comunidad, vocación de servicio y sentido de trabajo contagioso. (Memoria Académica UFV 2019-2020)

Es fundamental que un proyecto de estas características y con un compromiso social tan alto, tenga muy presente esta serie de valores. Aún más, al tratarse de un segmento de la población vulnerable y que recibe poca atención.

Las familias de estas personas, como cualquier madre o padre haría, se preocupan mucho por sus hijos, pero lo hacen de una manera especial al tener unas necesidades tan específicas. Por tanto, es imprescindible que exista una comunicación cercana, transparente y honesta.

### 3. Análisis interno y externo

#### 3.1. Análisis interno

Al ser un proyecto que se desarrolla en una institución educativa con más de 25 años, cuenta ya con muchos de los recursos necesarios. Estos serían los servicios de enfermería, acompañamiento psicológico, a través del Centro de Acompañamiento Integral a la Familia (CAIF), apoyo y ayuda con los estudios, gracias al Gabinete de Orientación Educativa (GOE), acompañamiento, de la mano del Instituto de Acompañamiento y, finalmente, mediante la implantación del nuevo departamento de la UFV, el Servicio de Atención a Personas con Necesidades Especiales (SAPNE).

Para seleccionar al profesorado, desde la Facultad de Educación, se organizará un programa formativo de 25 horas de duración en los que se formará a profesores de la casa para que adquieran las habilidades y destrezas necesarias para el desarrollo de su profesión con personas con discapacidad. Este programa culminaría con una acreditación oficial para su posterior ejercicio profesional.

Puesto que los alumnos tendrán 22 horas semanales de clase con un claustro que incluya a 3 profesores por titulación será suficiente.

Quedaría, pues, recogido de la siguiente manera:

Tabla 2.

Claustro de profesores.

Profesores área administración	3
Profesor área educación	3
Profesor área mantenimiento	3

*Nota. Elaboración propia.*

Además, dentro del claustro de profesores se seleccionará la figura del Profesor Encargado de Curso (PEC) que acompañará de una manera especial al grupo que se le asigne. Tendrá contacto directo con los alumnos, con los mentores de cada uno y con el resto de los profesores para poder detectar posibles necesidades o simplemente estar al día sobre el estado en cada uno de los ámbitos de sus alumnos.

Cada área tendrá un total de diez alumnos. El primer año, se comenzará con una única clase por cada área, por lo que el proyecto contaría con un máximo de 30 alumnos el primer año. Es posible que, por el desconocimiento de la empresa y del proyecto, el primer año no se ocupen todas las plazas disponibles. (Comunidad de Madrid, s.f).

Las clases tendrían lugar en las distintas aulas y espacios gestionados por la universidad desde el departamento de Infraestructuras y Espacios.

En cuanto a los proveedores, puesto que la actividad se desarrolla en la propia Universidad, el proyecto compartiría los mismos proveedores que ésta y, de hecho, las relaciones con los mismos se gestionarían desde la Universidad.

Para el servicio de cafetería, contaríamos con Sodexo, para el de transporte Ozáez, para el material de papelería, oficina y escolar el proveedor sería Lyreco.

Del mismo modo, el programa dispondría del resto de servicios ofrecidos por la Universidad tales como secretaría, mantenimiento, bedeles, limpieza...

Por otro lado, para completar el análisis interno de la Universidad, se ha llevado a cabo una entrevista a Eduardo Avello, director del Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS) de la UFV. Puesto que el proyecto se va a desarrollar amparado por este departamento, es necesario conocer el funcionamiento del mismo.

Tabla 3.

Ficha de investigación.

<b>Objetivo</b>	Conocer el funcionamiento de CETYS así como la mejor manera de encajar el proyecto en el mismo.
<b>Metodología</b>	Exploratoria
<b>Técnica</b>	Entrevista en profundidad
<b>Descripción</b>	Tendrá lugar en la Universidad Francisco de Vitoria con una duración máxima de 30 minutos.
<b>Perfil del participante</b>	Hombre; Director de CETYS
<b>Fecha de campo</b>	23/03/21

*Nota. Elaboración propia.*

De dicha entrevista se extrajeron las siguientes conclusiones. En primer lugar, que realmente CETYS sí era el departamento que tendría que amparar el proyecto por las características formales y académicas del mismo.

Además, de lo formal, la metodología que se emplea en CETYS por la duración, practicidad y especialización que emplean, permite que quien participa del mismo desarrolle un sentimiento de autoafirmación y motivación muy elevados al tener la certeza de que “es bueno en algo”. La seguridad en uno mismo, así como otros sentimientos o valores en la misma línea, son todavía más importante, si cabe, en personas con algún tipo de discapacidad.

Sin embargo, se debería hacer desde la perspectiva de Título Propio y no de Ciclo Superior por ser el primero más rápido y sencillo de poner en marcha, aunque carezca de valor oficial. No obstante, con el tiempo y en la medida que se asemeje al segundo, acabará por obtener el carácter oficial.

### 3.2. Las 5 fuerzas de Porter

#### → **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores no es muy alta puesto que el desembolso inicial para la creación de una empresa con estas características es elevado. Además, es complicado encontrar un espacio en el que desarrollar las infraestructuras necesarias, así como otros costes añadidos. Bien es cierto que el modelo de negocio es fácil de imitar puesto que ya existen empresas con una ocupación similar.

Esta situación favorece una mayor diferenciación y libertad para subir los precios de los servicios ofrecidos.

→ **Amenaza de nuevos productos**

Resulta sencillo duplicar la idea del negocio puesto que ésta misma se basa en los conceptos mundialmente conocidos de gestión de colegios y universidades, alterando algunos detalles.

Además, al ofrecer titulaciones determinadas es posible que los competidores puedan aprovechar la ventaja de crear nuevas titulaciones de las que esta empresa no disponga o directamente implementar el servicio en su totalidad en sus centros.

Es una de las principales amenazas a las que se enfrenta un centro de educación superior. Por tanto, será imprescindible el refuerzo de imagen de marca y del valor diferencial de la enseñanza del centro.

→ **Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación es alto puesto que hay muchos proveedores a los que se puede acudir. Puesto que todos los proveedores del proyecto son los mismos que los de la Universidad, se gestionarán desde ésta última al tener un mayor peso como organización.

Por tanto, realmente no es una fuerza que afecte directamente al servicio elegido, sino que se minimiza puesto que no depende directamente del proyecto.

Todo ello conllevaría la implementación de una estrategia que implique ganar en economía de escala.

→ **Poder de negociación de consumidores**

Debido a la escasa concienciación en la sociedad de la necesidad de centros así y la dificultad para encontrarlos, las familias y las propias personas con discapacidad, serán muy exigentes con las condiciones del servicio puesto que esperarán la mejor de las calidades.

Siempre ocurre, pero, más aún cuando es un servicio que va destinado de manera directa a la persona, la percepción de la calidad y la satisfacción de las expectativas generadas en el usuario, se vuelven más importantes que nunca.

Como se explicó anteriormente, la estrategia de precio será la basada en el consumidor. Es por ello por lo que, en la medida en la que se atiendan y cumplan las expectativas del consumidor, el poder de negociación de éste disminuirá.

Por otro lado, ante esa escasa concienciación en la sociedad de la necesidad de que existan centros con estas características, el público objetivo tampoco tendrá mucha oferta entre la que elegir. Es por esto que, pese al alto nivel de exigencia que presenten, el poder de negociación de los consumidores será escaso.

Por tanto, la estrategia nuevamente sería reforzar el valor de marca e invertir recursos en comunicar los servicios para que los consumidores sean conscientes del valor diferencial que ofrece éste.

#### → **Rivalidad entre competidores**

Como ocurría con la anterior fuerza, debido a la escasez de competidores, la rivalidad entre éstos no será alta.

No obstante, el coste de cambiar entre competidores es bajo para el consumidor. Por lo que la estrategia que se empleará para mantener una fuerte presencia en el mercado será la basada en diferenciación. Se ha elegido puesto que el modelo de servicio presenta una mejoría y es diferente al resto de servicios con características semejantes.

La estrategia a implementar será reforzar el valor de marca y mantener una innovación constante.

Tabla 4.

Cuadro resumen: Las cinco fuerzas de Porter

FUERZA	NIVEL DE NEGOCIACIÓN	ESTRATEGIA
<b>Clientes</b>	Bajo	Reforzar el valor de marca y la comunicación
<b>Proveedores</b>	Alto	Economía de escala
<b>Competidores</b>	Bajo	Diferenciación y libre variación de precios
<b>Sustitutivos</b>	Alto	Reforzar la imagen de marca y el valor diferencial
<b>Rivalidad empresas</b>	Baja	Reforzar el valor de marca y la innovación

*Nota. Elaboración propia.*

### 3.3. Análisis PESTEL

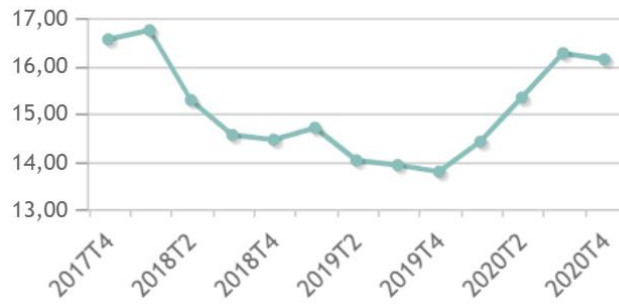
#### → **Políticos:**

- Las empresas con un compromiso social cuentan con distintas subvenciones del Estado que posibilitan, en parte, su financiación.
- La Comunidad de Madrid ofrece una serie de subvenciones para fomentar la contratación de personas con discapacidad. Estas son: ayudas por la contratación indefinida o por la conversión de un contrato temporal en indefinido, por adaptación de los puestos de trabajo o por la contratación indefinida de trabajadores procedentes de enclaves laborales. (Comunidad de Madrid, 2021)  
Del mismo modo, las ayudas ofrecidas por la Comunidad de Madrid varían en función del número de trabajadores y su grado y tipo de discapacidad.  
Siendo un máximo de 6.600€ por trabajador con discapacidad intelectual con un grado reconocido igual o superior al 65%.  
Máximo de 4.000€ anuales por trabajador con discapacidad intelectual con un grado reconocido igual o superior al 33 e inferior al 65%.

#### → **Económicos:**

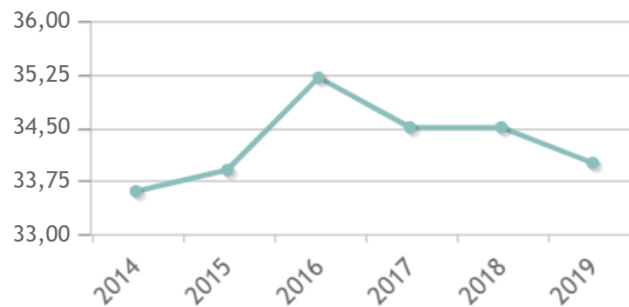
- El INE recoge en su Encuesta de Población Activa en el Trimestre 4/2020 que el 16,13% de la población de la Comunidad de Madrid se encuentra parada. (INE, 2020)

### Tasa de paro. Valor



- Según el INE, la tasa de empleo de las personas con discapacidad, en el año 2019, es del 34%, disminuyendo un 0,5% respecto al año anterior. (INE, 2020)

### Tasa de actividad. Valor



#### → Sociales:

- En Madrid hay un total 15.437 personas con discapacidad, según datos de 2016. (Instituto de Estadística, 2018). En la siguiente tabla se muestra la distribución porcentual de las personas con grado de discapacidad intelectual reconocido igual o superior al 33% en España en 2018 por grupos de edad. (Díaz, A, 2020).

Tabla 5.

*Porcentaje de personas con discapacidad.*

<b>Años</b>	<b>%</b>
<7	2,8%
7-17	13,9%
18-34	27,7%
35-64	46,4%
65-79	7,2%
>79	2,1%

*Nota. INE.*

- Actualmente existe un envejecimiento de la población. Este aumento de la longevidad ha llevado a las instituciones sociales a ajustar sus objetivos a la nueva realidad demandando una mayor protección social y un mayor apoyo a las personas que se encuentran en situación de dependencia.
- Según la Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia 2008 llevada a cabo por el INE, hay 3,85 millones de personas que declaran tener alguna discapacidad. (INE, 2008). De ellas, el 59,8% son mujeres y el restante 40,2% de hombres. (ELDERECHO, 2019).
- Continuando con el estudio anteriormente mencionado, en el 16,8% de los hogares hay una persona con discapacidad, en el 3% dos personas y en el 0,2% tres o más personas.
- ODISMET realizó un informe en el que reflejó la evolución positiva de las contrataciones a jóvenes con discapacidad de los últimos años puesto que ésta se había duplicado. (Labrador. D, 2019).
- Actualmente la sociedad a nivel mundial se encuentra inmersa en la pandemia COVID-19 que afecta a la salud, movilidad y demás restricciones íntimamente relacionadas con el estilo de vida de los ciudadanos.

→ **Tecnológicos:**

- La Revolución Tecnológica ha contribuido al incremento de contrataciones de personas con discapacidad. Las nuevas tecnologías han conseguido que estas personas puedan desempeñar muchos puestos de trabajos que hace años no podían ejecutar. Un ejemplo es los teclados con cobertores, impresoras en braille, prótesis... Han mejorado la calidad de vida de 6 de cada 10 personas con discapacidad. (Gil, I. (13/07/20).
- El desarrollo tecnológico para las personas con discapacidad intelectual es menor, aunque no inexistente. Encontramos avances como páginas de lectura fácil o las *apps* de pictogramas intuitivos. (Gil, I. (13/07/20).
- Algunos de los avances que se están introduciendo en el mundo educativo son la realidad virtual, educación *online*, impresora en 3D, inteligencia artificial, aprendizaje con videojuegos... (Banco Finlandia, 2019)

→ **Ecológicos:**

- Reciclaje y decisiones ecológicas y comprometidas con el medio ambiente.
- La UFV está comprometida con los ODS tal y como recoge en su Memoria de Sostenibilidad. (Universidad Francisco de Vitoria, 2019).

→ **Legales:**

- Aprobación de la Ley Celaá que afecta al cese de los colegios de educación especial. En contra de esta medida, la presidenta Isabel Díaz Ayuso, ha anunciado una ley para defender este modelo que ampara a 37.000 niños. (Sanmartín, 2020).
- El artículo 49 de la Constitución expone el derecho a la integración laboral de las personas con discapacidad.
- La Ley General de los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social reconoció en 2013 las siguientes disposiciones; En su Ley 13/1982 del 7 de abril, la integración social de las personas con

discapacidad (LISMI), la Ley 51/2003, del 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (LOINDAU), y la Ley 49/2007, del 26 de diciembre, de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

- Esta Ley protege de manera singular a las niñas, niños y mujeres con algún tipo de discapacidad y se aplica en varios ámbitos entre los que se encuentra la administración de justicia y empleo.

Tabla 6.

 Análisis PESTEL<sup>4</sup>

PERFIL PEST	FACTORES	MN	N	I	P	MP
POLÍTICO	Subvenciones del Estado					X
	Ayudas por la contratación indefinida o por la conversión de un contrato temporal en indefinido, por adaptación de los puestos de trabajo o por la contratación indefinida de trabajadores procedentes de enclaves laborales.					X
ECONÓMICO	El INE recoge en su Encuesta de Población Activa en el Trimestre 4/2020 que el 16,13% de la población de la Comunidad de Madrid se encuentra parada.		X			
	Según el INE, la tasa de empleo de las personas con discapacidad, en el año 2019, es del 34%, disminuyendo un 0,5% respecto al año anterior.		N			
SOCIAL	En Madrid hay un total 15.437 personas con discapacidad					X
	El aumento de la longevidad ha llevado a las instituciones sociales a ajustar sus objetivos a la nueva realidad demandando una mayor protección social y un mayor apoyo a las personas que se encuentran en situación de dependencia.				X	
	Según la Encuesta de Discapacidad, Autonomía personal y situaciones de Dependencia 2008 llevada a cabo por el INE, hay 3,85 millones de personas que declaran tener alguna discapacidad. De ellas, el 59,8% son mujeres y el restante 40,2% de hombres				X	
	El 16,8% de los hogares hay una persona con discapacidad, en el 3% dos personas y en el 0,2% tres o más personas.				X	
	COVID-19		X			
TECNOLÓGICO	ODISMET realizó un informe en el que reflejó la evolución positiva de las contrataciones a jóvenes con discapacidad de los últimos años puesto que ésta se había duplicado.					X
	Las nuevas tecnologías han conseguido que las personas con discapacidad puedan desempeñar muchos puestos de trabajos que hace años no podían ejecutar.					X
	El desarrollo tecnológico para las personas con discapacidad intelectual es menor, aunque no inexistente.		X			
ECOLÓGICO	Avances en el mundo educativo como realidad virtual, educación online, inteligencia artificial...					X
	Reciclaje y decisiones ecológicas y comprometidas con el medio ambiente.			X		
LEGAL	La UFV está comprometida con los ODS tal y como recoge en su Memoria de Sostenibilidad.					X
	Aprobación de la Ley Celaa	X				
	La Ley General de los derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social reconoció en 2013 las siguientes disposiciones; la integración social de las personas con discapacidad, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad (LOINDAU), y, de infracciones y sanciones en materia de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.					X
	El artículo 49 de la Constitución expone el derecho a la integración laboral de las personas con discapacidad.					X

Nota. Elaboración propia.

<sup>4</sup> MN= muy negativo | N= negativo | I= indiferente | P= positivo | MP= muy positivo

Del análisis Pestel se puede concluir que pesan más los factores muy positivos como alguno de los señalados en el apartado legal, social político o económico sobre los muy negativos entre los que encontramos únicamente uno de los factores legales que pone en conocimiento la aprobación de una Ley que atenta de manera directa contra las personas con discapacidad.

Precisamente porque los factores sociales resultan positivos o muy positivos para el desarrollo del proyecto será necesario invertir en concienciar sobre esta realidad y ayudarnos de la propia sociedad.

Finalmente, los aspectos categorizados como “negativos” resultan temporales por lo que, con el tiempo, pueden convertirse en indiferentes o incluso positivos.

### 3.4. Investigación sobre la competencia

A nivel nacional son un total de 21 universidades las que ofrecen programas de formación dirigidos a las personas con discapacidad intelectual. La iniciativa de implicar a las universidades como instituciones decisivas para lograr una inclusión social nació de la mano de la Fundación ONCE.

Aunque el número de universidades que se suman a la iniciativa va creciendo, a nivel global, tan solo el 1,7% de las personas con discapacidad acceden o tienen la oportunidad de realizar unos estudios universitarios de grado. (González, s.f.)

Las Comunidades Autónomas que acogen el proyecto en alguna de sus universidades son, en su mayoría, Madrid y Andalucía. No obstante, participan otras universidades del resto de la Península como son: la Universidad de Burgos, Salamanca, Castilla-La Mancha, Extremadura, A Coruña, Murcia, Pública de Navarra, Rovira y Virgili y Miguel Hernández.

Puesto que este proyecto se enfoca a nivel regional, su competencia directa serán las Universidades de Alcalá de Henares, Camilo José Cela y CEU San Pablo al ubicarse las tres en la Comunidad de Madrid.

La Universidad de Alcalá de Henares, en adelante UAH, presenta dos programas específicos para potenciales y actuales estudiantes con discapacidad. Estos son, en primer lugar, el programa de estudiantes ayudantes y, en segundo lugar, el programa *tutordis*. El primero de ellos consiste en asignar como ayudante a un estudiante de la universidad que

se comprometerá a tomar apuntes, en caso de que eso suponga una dificultad para el alumno con discapacidad, así como a dar apoyo en la realización de trabajos, prácticas u otras actividades complementarias. Con la implementación de este programa el centro educativo se cerciora de que exista una igualdad efectiva de oportunidades con el resto de sus compañeros. (Universidad de Alcalá de Henares, 2021)

En segundo lugar, se encuentra el programa *tutordis*. A raíz de lo dispuesto en el artículo 22 del Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario:

*“1. Los programas de tutoría y las actividades de tutoría deberán adaptarse a las necesidades de los estudiantes con discapacidad, procediendo los departamentos o centros, bajo la coordinación y supervisión de la unidad competente en cada Universidad, a las adaptaciones metodológicas precisas y, en su caso, al establecimiento de tutorías específicas en función de sus necesidades. Las tutorías se realizarán en lugares accesibles para personas con discapacidad.*

*2. Se promoverá el establecimiento de programas de tutoría permanente para que el estudiante con discapacidad pueda disponer de un profesor tutor a lo largo de sus estudios”.*

Surge en la UAH, un Programa de Tutoría Permanente para Estudiantes con Discapacidad denominado *tutordis* que se sustenta en la idea de que el estudiante con discapacidad lleve a cabo distintas actividades de acompañamiento y asesoramiento de la mano de un tutor.

El tutor debe comprometerse a convocar al menos dos reuniones al mes con su tutorando en las que pueda ofrecerle un conocimiento amplio de la institución y titulación, realizar un seguimiento y conocer, para poder ayudarle, sus perspectivas profesionales y sus necesidades. La figura del tutor estará presente durante la total duración de los estudios teniendo en cuenta que el tutor podrá renunciar al desempeño de sus funciones y tendrá que ser sustituido por otro docente del centro.

En la UAH existe, al menos, un *tutordis* por cada una de las facultades o escuelas que integran la institución y, cada uno de ellos, tendrá un máximo de cinco estudiantes asignados. (Universidad de Alcalá de Henares, 2021)

Por otro lado, la Universidad Camilo José Cela, en adelante UCJC, de la mano de la Fundación ONCE, ha comenzado este curso 2020-2021 su tercera edición del Título

Universitario del Experto en Competencias Sociolaborales, dirigido a jóvenes de entre 18 y 30 años que presenten una discapacidad intelectual.

Además, para aquellos alumnos que tengan la oportunidad de cursar este título, también se les ofrecerá ser partícipes del programa de la UCJC *“My Mentoring Experience*, consiste en sesiones de orientación profesional para el descubrimiento de sus vocaciones.

Del mismo modo, el plan de estudios estará acompañado de una formación integral centrada en la persona que implementará formaciones que buscarán mejorar la vida de las personas con discapacidad y la de sus familias.

Finalmente, de los 30 ECTS que consta el curso 5 irán destinados a la realización de prácticas en entidades colaboradoras. (Universidad Camilo José Cela, 2021)

Por último, en el caso de la Universidad CEU, la oferta es algo más limitada. Ofrecen apoyo psicopedagógico, ayudas económicas y asesoramiento laboral. (Universidad CEU, 2021)

Finalmente, se ha llevado a cabo una entrevista telefónica para conocer en mayor profundidad a la competencia. Esta ha sido con la Universidad Camilo José Cela donde se entrevistó a Margarita Alonso, directora del Título Universitario del Experto en Competencias Sociolaborales.

Puesto que la UCJC depende de la Fundación Once, debe cumplir con los requisitos que la Fundación exige. Estos son, por un lado, la necesidad de que exista un mínimo de alumnos para lanzar el proyecto, siendo este de 12. Por otro lado, la especialización no es posible pues se trata de un único programa. Finalmente, aunque las familias no deben abonar ninguna cantidad económica por los servicios recibidos, puesto que reciben subvenciones por parte de la Fundación, esto limita el modo de actuar de la Universidad.

Margarita explicaba que esas subvenciones limitan puesto que hay mucha demanda y pocos recursos para atenderla. Dependes de un mínimo de alumnos para poder arrancar y también hay un máximo (18 alumnos). En resumen, en palabras de Margarita: “vas haciendo lo que puedes con lo que tienes”. Del mismo modo, la responsable del Título reconoce la falta de comunicación y de medios para dar a conocer programas de estas características.

Tabla 7.

*Análisis de la Competencia Directa*

Competencia Directa	U A H	U C J C	U F V
Título oficial	✓	✓	✗
Figura de un tutor/mentor	✓	✓	✓
Formación integral	✗	✓	✓
Prácticas curriculares	✗	✓	✓
Ayudas económicas	✗	✓	✓
Otros servicios (orientador, psicopedagogo...)	✗	✗	✓
Acompañamiento y formación más allá de lo académico	✗	✓	✓
Años de experiencia	522	21	28
Nº Titulaciones de grado	52	18	53
Titularidad	Pública	Privada	Privada

*Nota. Elaboración propia.*

Del análisis de la competencia podemos concluir que el principal competidor es la Universidad Camilo José Cela pues comparte el mismo modelo educativo, así como otros servicios. La Universidad de Alcalá de Henares supone también una competencia directa pero su amenaza es menor al presentar diferencias sustanciales con el proyecto de la Universidad Francisco de Vitoria.

Este análisis pone en conocimiento el reto de la constancia a la hora de perseguir y alcanzar el liderazgo en cada uno de los ámbitos. Para ello, es de vital importancia conseguir aliados y apóstoles que comuniquen positivamente acerca del proyecto expuesto.

Del mismo modo, este proyecto, frente a la competencia, tiene la desventaja de que existe un desembolso económico para las familias, aunque hay opción a becas. No obstante, tras las entrevistas realizadas a la competencia, se puede deducir que merece la pena invertir

en proyectos así y la privatización de los mismos posibilita el no tener que renunciar a ningún servicio o vivir a expensas de las limitaciones de terceros.

### 3.5. Análisis DAFO y selección de la estrategia resultante

Tabla 8.

*Análisis DAFO*

<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación con centros con proyectos similares.</li> <li>• Proyecto de nueva creación.</li> <li>• Falta de experiencia e historia que nos abalen.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones legales. (Ley Celaá)</li> <li>• Competidores (especialmente los de mayor prestigio y recorrido).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de ONG´s e instituciones, así como de importantes referentes como Pablo Pineda. (alianzas)</li> <li>• Trato individualizado respaldado por un Programa de Acompañamiento (tutor).</li> <li>• Valores y prestigio de la propia Universidad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas quieren ser más sociales.</li> <li>• Dar visibilidad a colectivos a los que cada vez se ataca más.</li> <li>• Las personas con discapacidad y sus familias quieren igualdad de condiciones, así como ocupar un lugar reconocido en la sociedad.</li> </ul>

*Nota. Elaboración propia.*

Tras la realización del análisis DAFO se puede concluir que las debilidades principalmente se deben a que es un proyecto de nueva creación, por lo que una vez establecidos todos los elementos que la formarán quedarán resueltas. Además, aunque sea de nueva creación, cuenta con el abal y el prestigio que ya ha conseguido y mantiene día a día la Universidad Francisco de Vitoria.

Por otro lado, las fortalezas se deberán explotar para poder así diferenciar a la empresa de la competencia y atraer a la mayor cantidad posible de usuarios.

Sin lugar a duda, el aspecto a tener más en cuenta es el de las amenazas, sobre todo, atendiendo a los factores políticos y legislativos que no dependen de la compañía. La contrapartida, de la mano de las oportunidades, es el deseo de las empresas por cultivar su dimensión social, así como la inquietud y el anhelo del colectivo discapacitado de obtener igualdad de condiciones en lo que al mundo laboral se refiere, entre otros aspectos.

Todo ello concluiría en una estrategia ofensiva puesto que la empresa debe hacerse con un hueco en el sector y destacar entre la competencia. De esta manera, se emplearán las fortalezas identificadas en el DAFO para aprovechar las oportunidades.

Para lograrlo, se empleará la herramienta CAME para poder definir el plan estratégico del proyecto.

Tabla 9.

*Análisis CAME*

	Análisis Interno	Análisis Externo
Factores negativos	<p><b>Estrategias para Corregir Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A pesar de ser un proyecto de nueva creación cuenta con una ventaja competitiva que la diferencia del resto (figura del tutor) y con el respaldo de una institución con gran reconocimiento en el mundo educativo.</li> </ul>	<p><b>Estrategias para Afrontar Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para afrontar la acción de los competidores, la empresa deberá mantener precios y servicios competitivos.</li> <li>• Realización de campañas de concienciación y de comunicación.</li> <li>• Establecer un plan de actuación ante posibles cambios legislativos.</li> </ul>
Factores positivos	<p><b>Estrategias para Mantener Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las alianzas establecidas y buscar nuevas.</li> <li>• Destinar tiempo y recursos a la selección y formación de tutores.</li> <li>• Invertir en cultura de empresa.</li> </ul>	<p><b>Estrategias para Explotar Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y participar en eventos para darnos a conocer a otras empresas y familias y personas con discapacidad.</li> </ul>

*Nota. Elaboración propia.*

## 4. Marketing estratégico

### 4.1. Fijación de los objetivos de marketing. SMART.

- Conseguir 30 alumnos para abrir tres clases en el primer curso.
- Incrementar un 5% las ayudas obtenidas buscando establecer nuevas alianzas de cara al siguiente curso.
- Lograr al menos un 9 en nivel de satisfacción de los usuarios mediante encuestas realizadas tanto a los familiares como a los alumnos al final del curso escolar.
- Conseguir de la primera promoción una empleabilidad de al menos el 80% y superar esa cifra en el próximo año.

### 4.2. Investigación sobre el consumidor potencial

La discapacidad intelectual hace referencia a la limitación del funcionamiento intelectual y adaptativo que se hace presente en la dificultad para desarrollar habilidades conceptuales, sociales y de adaptación al entorno. (Tobías, 2019)

Se categoriza en leve, moderada, grave y profunda. La primera de ellas la componen aquellos cuyo cociente intelectual presenta unos niveles entre 50 y 70 así como una pequeña afectación del campo sensoriomotor. Pese a que su aprendizaje conlleva más tiempo del habitual, pueden formar parte del sistema educativo y tener una actividad profesional.

La discapacidad moderada se sitúa por debajo de un 50 en su cociente intelectual. Supone la necesidad de una supervisión constante tanto en la educación como en el trabajo, pero pueden llegar a tener un grado de autonomía.

Finalmente, las discapacidades intelectuales grave y profunda, con unos niveles de 20-35 y menor a 20 respectivamente, no permiten la autonomía del individuo pues presentan unas habilidades y un desarrollo reducido.

Según la Base de Datos del Reconocimiento del Grado de Discapacidad de la Comunidad de Madrid en la capital de la Península hay un total de 378.212 personas con discapacidad. Estas se dividen en discapacidad física (217.765), psíquica (92.960), sensorial (54.135) y

otras (7.242). Finalmente, dentro de la psíquica encontramos 32.502 personas con discapacidad intelectual.

Figura 1.

*Personas con discapacidad en Madrid.*



*Nota. Elaboración propia.*

Por otro lado, según el Estudio sobre situación de Necesidades Sociosanitarias de personas con Enfermedades Raras en España (ENSERIo) de 2017, más del 80% de personas con esas patologías presenta el certificado de discapacidad. Además, el 43% ha sentido discriminación debido a su enfermedad. De ese 43%, un 56,91% la sintió en sus relaciones sociales y un 32,46% en el ámbito educativo. (FEDER, s.f.)

Aunque se desconoce el número de personas con enfermedades raras en edad de trabajar de la Comunidad de Madrid, se conoce que hay 5.475 personas con discapacidad intelectual de entre 16 y 24 años y 7.881 de entre 45 y 64 años.

Por otra parte, cada vez es mayor el número de empresas que contratan personas con discapacidad, lo que favorece la empleabilidad y las oportunidades de futuro de estas.

Según la Ley General de los Derechos de las Personas con Discapacidad y de su inclusión social, las empresas tanto públicas como privadas que tengan a 50 o más trabajadores, presentan la obligación de que al menos el 2% de ellos presenten un certificado de discapacidad igual o superior al 33%. (BOE. Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de

noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.)

Para apoyar esta legislación y con el objetivo de incentivar la contratación de personas con discapacidad, el pasado 11 de diciembre de 2020, la Comunidad de Madrid presentó un Plan para la Integración Laboral de las personas con discapacidad. Este plan se compone de un conjunto de 15 medidas enfocadas a la creación y al mantenimiento de puestos de trabajo. (Comunidad de Madrid, 2020)

Esta iniciativa ha sido impulsada por los consejeros de Economía, Empleo y Competitividad y de Políticas Sociales, Familias, Igualdad y Natalidad. Estos son: Manuel Giménez y Javier Luengo, respectivamente.

Muchas de las medidas se enfocan en la parte económica, pero otras como la figura del tutor personalizado durante los tres primeros meses de contrato o el protocolo de orientación para las personas con discapacidad van más enfocadas a la inclusión del individuo.

Bien es cierto que muchas empresas se interesan en incluir en su plantilla a estas personas meramente por las ventajas económicas que el Estado ofrece. Sin embargo, estas ventajas van mucho más allá del componente económico y en la mayoría de las ocasiones, “escapan de la mano del Estado”. Algunas de estas son, en primer lugar, la implantación de una Política de Recursos Humanos más abierta a la Diversidad, lo que implica que la selección de personal se centre en el talento y vaya más allá de las etiquetas. Además, es en la diversidad de competencias y experiencias donde la empresa se enriquece y refuerza su cultura corporativa caracterizándola de abierta, ausente de prejuicios y en sintonía con la sociedad.

En segundo lugar, mejora el clima laboral. La Fundación Adecco, con 15 años de experiencia integrando a personas con discapacidad en el mercado laboral ha concluido que la diversidad es responsable de la mejora en el clima laboral de una organización por enriquecer al capital humano mediante el orgullo de pertenencia.

Seguido de este, las empresas se benefician de un incremento de la competitividad. Al representar al 10% de la población, se identifica en mayor medida con la sociedad y consigue conectar mejor con su público.

Finalmente, se refuerza la Responsabilidad Social Corporativa. La contratación de personas con discapacidad pone en evidencia la contribución de las empresas en la construcción de una sociedad integradora e igualitaria.

Además de la multitud de ventajas que la contratación de personas con discapacidad supone, las propias instituciones sociales comprometidas con la inserción laboral de sus miembros reconocen la labor de estas empresas.

La fundación Down Madrid, mediante la celebración de sus premios Stela, reconoce la iniciativa de algunas empresas que han decidido sumarse a la causa. Sólo el pasado 2019 galardonaron a 40 empresas que habían incorporado a su plantilla a personas con discapacidad. (Plena Inclusión, 2019)

Ante la creciente implicación de las empresas, es necesario conocer los sectores en los que se demanda en mayor medida la formación, aptitudes y actitudes de las personas con discapacidad para poder prepararlas de cara a su futuro laboral.

Estos son: limpieza y jardinería, lavandería industrial, artes gráficas, logística, grandes superficies, *telemarketing* e informática. Se trata de tareas específicas en las que este perfil de individuos se desarrolla notablemente. (Lozano, 2020)

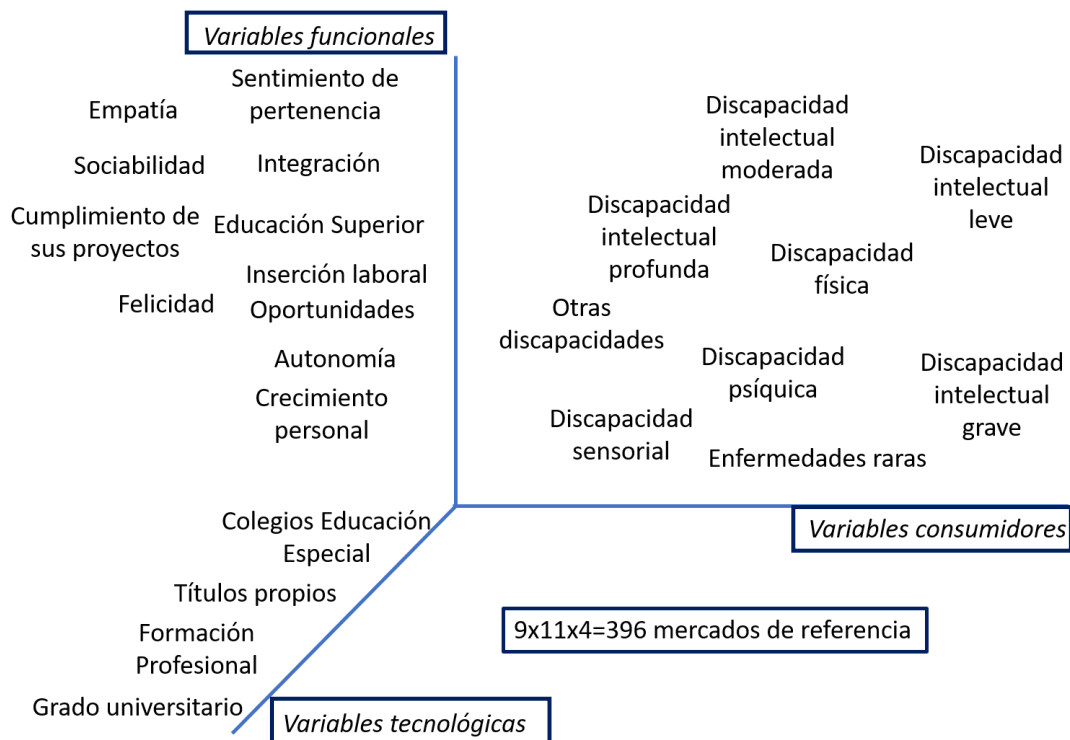
Bien es cierto que, aunque esta información sea de carácter público es más sencillo que las familias de las personas con discapacidad, que están más sumergidas en el mundo empresarial, tengan acceso a la misma u a otra semejante. De esta manera sería a través del canal familiar por el que la información llegaría a estos individuos.

Con todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que el consumidor potencial lo componen tres pilares fundamentales. En primer lugar, las propias personas con discapacidad, además de sus familias y, finalmente, las empresas con intereses sociales.

Dentro de los segmentos estratégicos seleccionados cabe destacar que el que presenta una mayor diversidad es el de las personas con discapacidad. Por ello, queda expresado en la matriz STP los mercados de referencia seleccionados dentro de todas las posibilidades que ofrece el mercado de personas con discapacidad.

Figura 2.

Matriz STP



Nota. Elaboración propia.

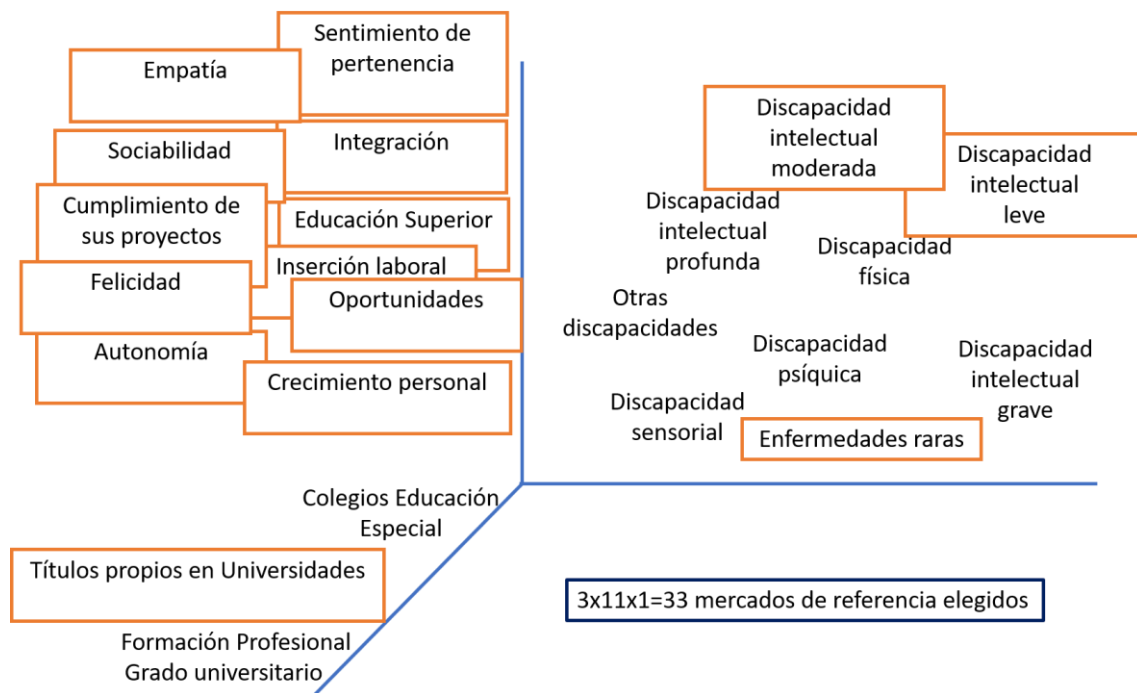
### 4.3. Segmentación y selección de Mercados y Clientes

Los segmentos estratégicos que se van a trabajar son, como se ha explicado anteriormente, las propias personas con discapacidad y las familias de estas. Del mismo modo, también constituyen un segmento interesante las empresas que buscan mejorar su imagen participando en proyectos con una repercusión social.

Dentro de los mercados de referencia expuestos anteriormente, a continuación, se reflejan los mercados de referencia escogidos dentro del mercado de personas con discapacidad.

Figura 3.

*Matriz STP. Mercados de referencia elegidos.*



*Nota. Elaboración propia.*

Realmente todos los segmentos mencionados serán prioritarios porque la empresa depende de los tres para su posible desarrollo. Es por ello que, para poder atraer a cada uno de ellos, se concentrarán en ellos los esfuerzos comerciales y de *marketing*.

Por un lado, las empresas e instituciones serán quienes aporten recursos necesarios para la actividad educativa. Por otro lado, y de manera obvia, sin alumnos no puede existir un centro de educación. Finalmente, las familias y más concretamente los padres serán quienes tengan el poder de decisión sobre elegir este centro frente a otros.

Realmente ocurre como con la publicidad o las acciones comerciales dirigidas a niños. Éstas siempre se dirigirán a los padres pues serán ellos quienes decidan adquirir el bien o servicio y, por tanto, llevar a cabo el desembolso económico.

El potencial consumidor de la empresa es una persona con discapacidad intelectual leve o moderada de entre 16 a 30 años que viva en Madrid o sus alrededores. Puede ser que se encuentre finalizando sus estudios en un Centro de Educación Especial o que los finalizase tiempo atrás y no empezase unos estudios superiores.

Su principal deseo es encontrar un hueco en el mundo laboral y, para ello, poder vivir la experiencia universitaria como la vive cualquier joven del siglo XXI.

Es un consumidor cuyas características pueden variar en función del tipo de discapacidad intelectual que tenga diagnosticada.

Actualmente en Madrid hay 15.492 personas con discapacidad intelectual entre 16 y 44 años, según Base de Datos del Reconocimiento del Grado de Discapacidad de la Comunidad de Madrid, recogidos en 2019. (Comunidad de Madrid, s.f.)

Otro potencial consumidor lo componen las familias de estas personas con discapacidad que buscan un lugar en el que sus hijos o familiares puedan continuar su formación personal y profesional. De esta manera contribuirán al desarrollo de su independencia.

Dentro de este segmento al que se dirigiría el proyecto entraría el de esas familias que ya tienen un hijo estudiando en la Universidad y que tienen algún hijo con discapacidad al que podrían empezar a traer al centro.

A continuación, se muestra un *buyer* persona del potencial consumidor.



Figura 4.

*Buyer persona.*

*Nota.Elaboración propia.*

Seguido de este, se muestra otro de los segmentos al que se dirige la empresa: las familias de los alumnos.



Figura 5.

*Buyer persona 2.*

*Nota. Elaboración propia.*

A continuación, se muestra el proceso de compra o viaje que realiza el consumidor, identificado como las personas con discapacidad o sus familias, mediante un *Customer Journey Map*.

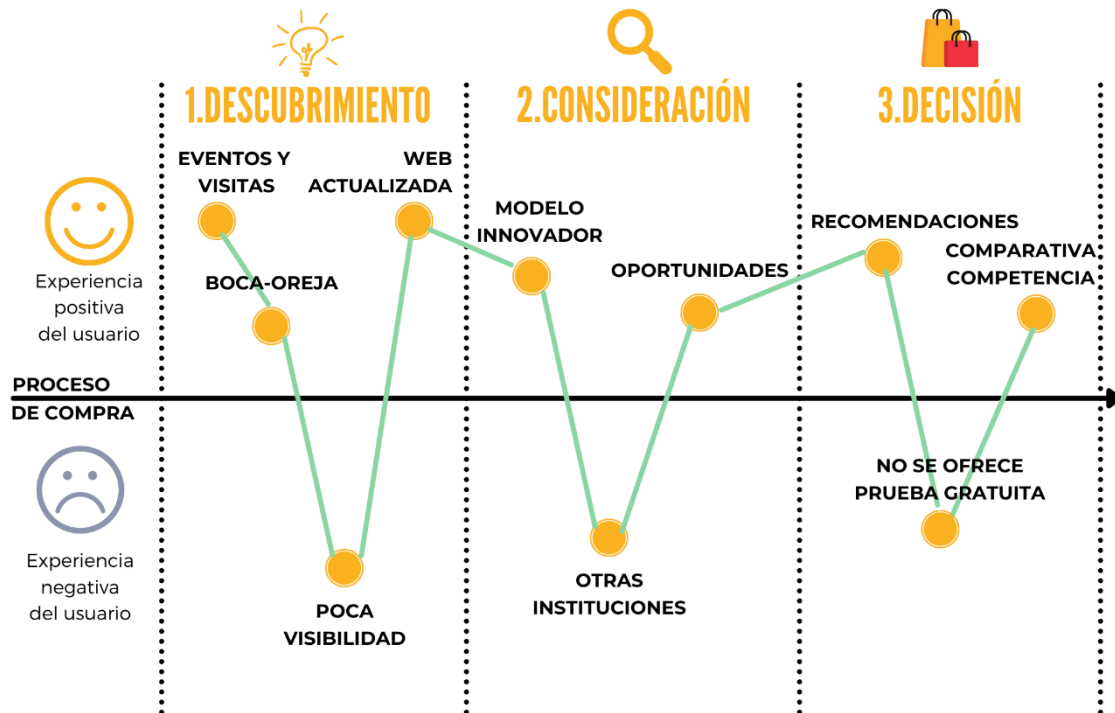


Figura 6.

*Customer Journey Map.*

*Nota. Elaboración propia.*

Seguido de este, se mostrará el viaje que realiza el tercer segmento al que se dirige el proyecto, conformado por familias UFV que tienen algún hijo que ya está estudiando en la Universidad y alguno de sus otros hijos tiene discapacidad. Al conocer ya la Universidad, este recorrido será, a diferencia del anterior, un recorrido más rápido y directo.

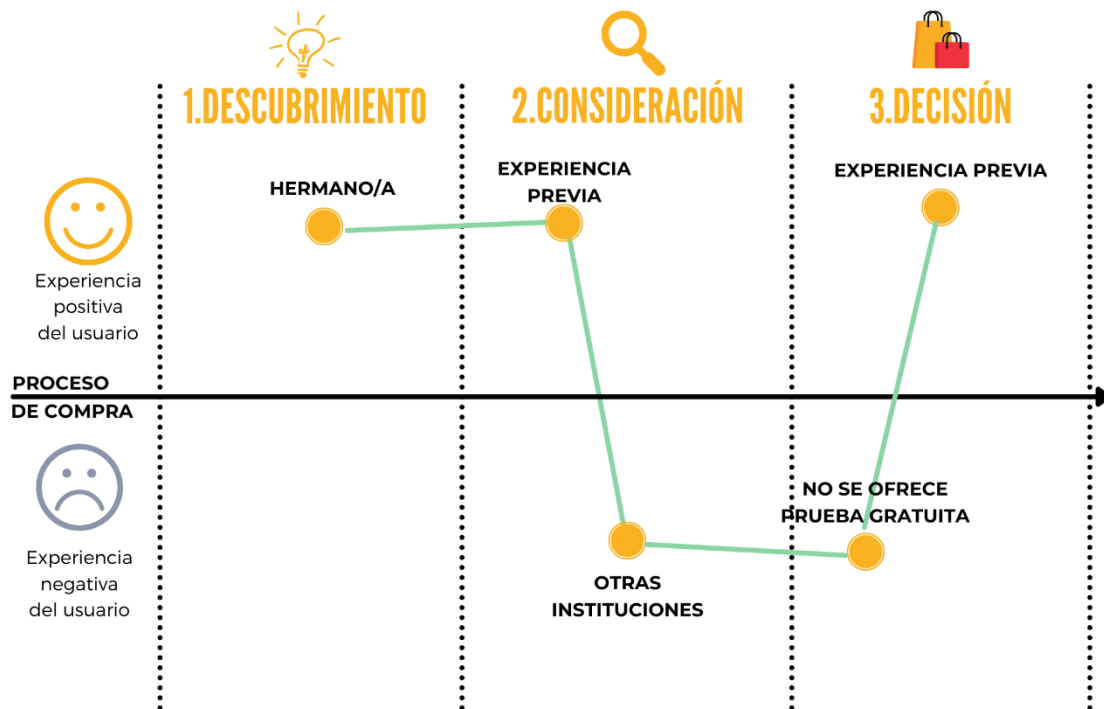


Figura 7.

### Customer Journey Map

Nota. Elaboración propia.

#### 4.4. Establecimiento de la Ventaja Competitiva, Propuesta de Valor y Posicionamiento

La ventaja competitiva y que por tanto diferenciará al proyecto de otros semejantes, la constituye la figura del tutor personal, así como los servicios y la formación complementaria e integral ofrecidos. Se dará un paso más allá de ser un centro que imparta formación para que los alumnos obtengan unos estudios superiores.

Puesto que la representatividad en la sociedad de las personas con discapacidad es más alta de lo que muchos creen. pero aun así es muy poco tenida en cuenta, también deben estar acompañadas de una manera personal para poder así vencer sus inseguridades y miedos ante una sociedad tan poco concienciada.

Deben, por tanto, aprender a encontrar su lugar y estar preparados psicológicamente para enfrentarse al mundo laboral y social que les espera al finalizar sus estudios.

Esa figura del tutor será quien los acompañará y orientará durante ese proceso. Además, será su confidente y facilitador de todas las herramientas que precisen.

La propuesta de valor del negocio persigue dos líneas. Una primera que busca potenciar otras capacidades de las personas con discapacidad y, una segunda, basada en la idea de brindar una oportunidad laboral y social a las personas con discapacidad intelectual.

Ambas tienen como objetivo dotar de autonomía e independencia a este colectivo logrando así que tengan un hueco en el mundo laboral y en la sociedad.

Por último, el posicionamiento estará basado en una calidad alta a un precio muy asequible. Los precios serán los justos y necesarios para mantener el negocio y será la calidad la que constituirá el factor diferencial frente a la competencia.

Por otro lado, la calidad perseguida será la más alta siendo conocedores de que no es tarea sencilla y que siempre se puede mejorar. De esta manera y puesto que es una empresa nueva, de primeras será un servicio exclusivo debido a que no podrá acoger a un gran número de alumnos. Además, es preferible “hacer poco y bien que mucho y mal”.

La compañía buscará ofrecer un buen servicio de gran calidad a cuantos alumnos le sea posible. Es por ello por lo que prefiere apostar por un número reducido de consumidores a los que podrá acoger y tratar de la mejor manera posible haciéndoles sentir que cada uno es el más importantes.

No obstante, una vez obtenidos los medios y el recorrido necesarios, irá aumentando sus capacidades para ampliar sus aulas.

Por otro lado, la educación que recibirán los alumnos será diferencial en tanto y cuanto que brinda a su vez una formación humana que reforzará la confianza y los valores de cada estudiante. Además, tendrán a su disposición no sólo profesores y personal administrativo, encontrarán en ellos “amigos” en quienes apoyarse y que les ayudarán a crecer personal y profesionalmente. Ligado a esto último, la empresa luchará por ofrecer una bolsa de empleo y prácticas variada y actualizada para que los alumnos cuenten también con ese plus. Finalmente, también realizarán visitas a empresas y tendrán como invitados a importantes empresarios de su interés.

#### 4.5. Lienzo de Canvas

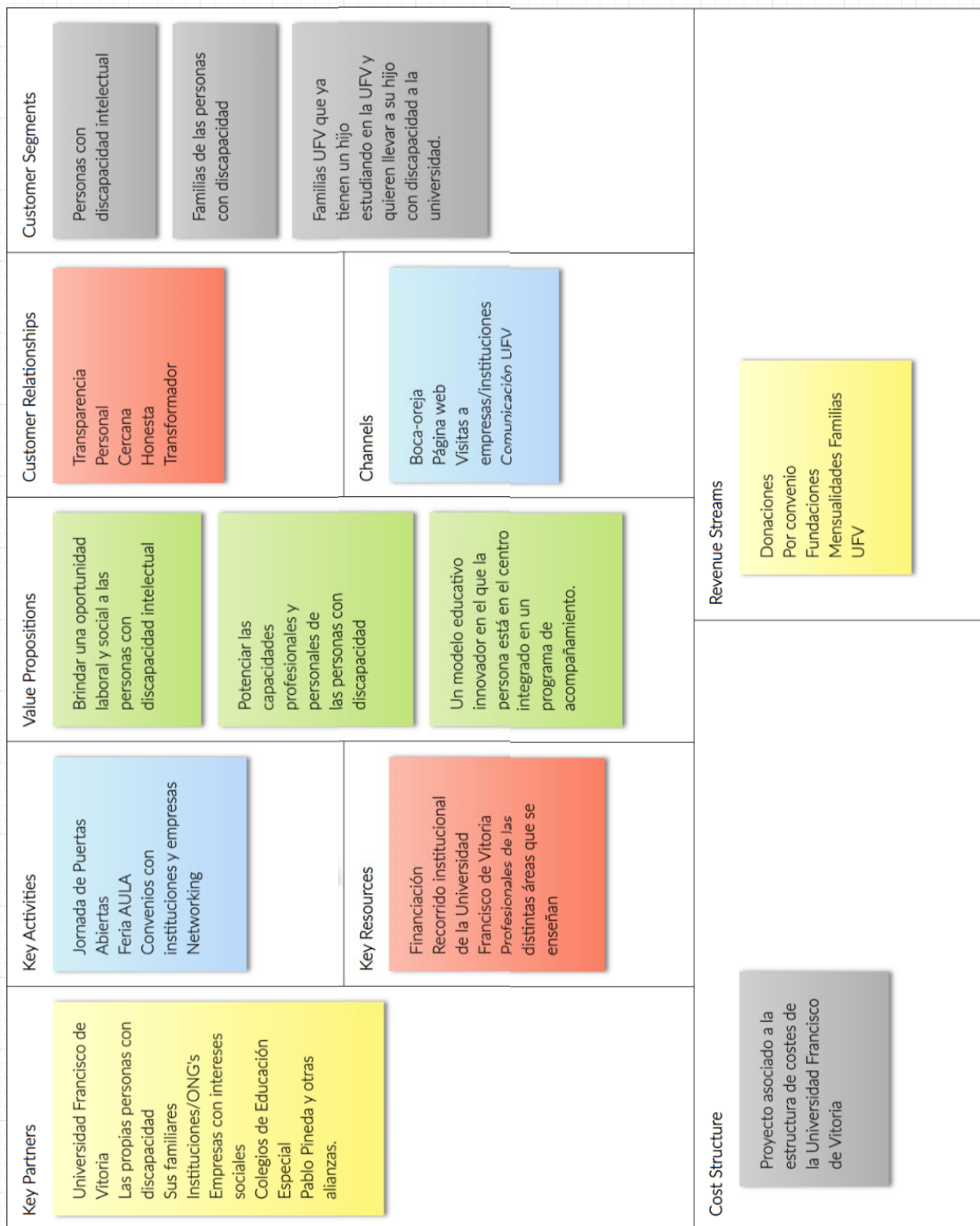


Figura 8.

*Lienzo de Canvas*

*Nota. Elaboración propia.*

## 5. Marketing operativo

### 5.1. Preparación de la estrategia de producto

Realmente la empresa no ofrece productos, sino que pone a disposición de sus usuarios distintos servicios. El principal lo componen los tres Títulos de Formación Propios en las áreas de mantenimiento, administración y educación. Estos estarán integrados dentro del Centro de Enseñanza Técnica y Superior (CETYS) de la Universidad Francisco de Vitoria.

Tras la entrevista con Eduardo Avello, director de CETYS de la Universidad, se concluyó, además de la viabilidad del proyecto, que sería más efectivo impulsar el proyecto desde este departamento que desde un Grado Universitario al uso pues son más especializados y favorecen la reafirmación de la autoestima de quien lo estudia, es una duración asequible y suficiente y presenta una orientación más práctica.

Dentro del departamento de CETYS es preferible gestionarlo como Título Propio en vez de Ciclo de Formación Superior pues burocráticamente es más sencillo y más rápido de poner en marcha y, si se mantiene su demanda, puede llegar a alcanzar de igual manera la categoría de Ciclo de Formación Superior.

Del mismo modo, según un artículo publicado en El Economista el pasado 2020, se ha vivido un incremento de la oferta de títulos propios en el panorama universitario español. Y es que, otra ventaja que ofrecen estos títulos gracias a su duración es la facilidad de adaptación a las demandas del mundo laboral. (García, 2020)

Se ofertarán así:

Título Propio de Mantenimiento de Espacios Naturales
Título Propio de Ordenanza
Título Propio de Auxiliar de Profesorado

Cada uno de los títulos contará con una parte de formación teórico-práctica y una segunda parte de prácticas curriculares en las que el alumno podrá tener un primer contacto con el mundo laboral.

Tanto para la parte teórica como para la práctica, se contará con la colaboración de los distintos promotores que impartirán sesiones de formación o posibilitarán a los alumnos la realización de sus prácticas o la visita a sus instituciones.

Los alumnos tendrán 22 horas semanales de clase desde octubre a mayo, estructuradas en un horario de 9-14 horas los lunes, martes y jueves y de 9-13 horas los viernes. Los miércoles el horario será de 9-12 horas al ser el día en el que en la Universidad Francisco de Vitoria tienen lugar las reuniones de Sociedades de Alumnos como Teatro, Coro, Debates, Deportes... en las que los alumnos pueden participar.

Las horas lectivas se dividirán de tal manera que no sean únicamente teóricas, sino que, las últimas horas de la jornada, se destinarán a aspectos más prácticos de las asignaturas o a la realización de distintos talleres de crecimiento personal.

Del mismo modo, también tendrán descansos entre clase y clase para que puedan despejarse y favorecer el sentimiento de grupo entre los alumnos de una misma clase.

Los demás servicios serán: cafetería, instalaciones deportivas y transporte, así como el resto de los servicios que ya oferta la Universidad.

Del mismo modo, el alumno se podrá beneficiar de todo lo ofrecido por los departamentos que integran la Universidad y participar también en Sociedades de Alumnos, conferencias, viajes...

Por tanto, el servicio se ofrecería de la siguiente manera; En primer lugar, se distinguirán las distintas vías de acceso: Colegio de Educación Especial o Prueba de Capacidades. En el caso de los alumnos que accedan mediante un Colegio de Educación Especial, según los informes que se reciban, la Prueba de Capacidades será prescindible.

Una vez el alumno supere o se compruebe la viabilidad de los estudios, deberá proceder a la atención de los distintos trámites como la entrevista personal y la matriculación de los estudios escogidos.

Esta estrategia se relaciona con el objetivo de lograr un alto nivel de satisfacción de los usuarios pues un servicio prestado con calidad compromete una alta satisfacción. Del mismo modo, la buena formación recibida aseguraría o contribuiría a la obtención de un buen porcentaje de tasa de empleabilidad.

Por otro lado, resulta interesante el hecho de que al ser un proyecto que apoya la enseñanza de calidad, va de la mano con el ODS número 4 y también apoya el 10 puesto que lucha por la reducción de las desigualdades.

## 5.2. Preparación de la estrategia de distribución

El canal de distribución del servicio será directo y exclusivo debido a la ausencia de intermediarios para la prestación de este.

Esto se debe a que la formación será directamente impartida por los profesores del centro y recibida por los estudiantes del mismo.

En ocasiones, será un invitado quien imparta la sesión formativa, pero, del mismo modo, se mantendrá el canal directo.

Exclusivamente para los servicios de transporte, comedor y los demás previamente ofertados por la Universidad para toda su comunidad universitaria, se contarán con proveedores externos, pero, para asegurar la transparencia con las familias, se procurará que la cadena sea lo más corta posible contando con el menor número de intermediarios posible.

## 5.3. Preparación de la estrategia de comunicación

Se invertirá el máximo tiempo y recursos posibles en crear una buena comunicación interna e imagen corporativa puesto que, sobre todo en empresas de estas características, se debe cuidar mucho la coherencia en el modo de hacer y comunicar. No sólo de cara al público, se debe cultivar también entre los trabajadores y promotores pues en sí mismos también suponen una herramienta fundamental de comunicación.

La comunicación *online* estará basada en la colaboración de *influencers*, cuenta personal de la página *web* y Redes Sociales de la Universidad Francisco de Vitoria y *sponsoring* de otras marcas y famosos. Algunos de los *influencers* que colaborarían son: Laura Montesinos (@viajarentrelineas) con 13,2 mil seguidores, Mi superhéroe sin capa (@misuperheroesincapa) con 15,6 mil seguidores y Mariana de Ugarte (@marianadeugarte) con 30,8 mil seguidores, entre otras.

La primera cuenta, la de Laura, se ha escogido por la gran influencia que tiene en Instagram a raíz de su testimonio. Es una mujer que, con mucha frecuencia, difunde y da a conocer proyectos, como podría ser el propuesto en este trabajo.

Por otro lado, las dos siguientes cuentas, las llevan madres de niños con discapacidad. Mariana de Ugarte tiene dos hijos con síndrome de Down y María, es la madre de Nacho, un niño con el Síndrome de Ondine.

La idea no es invertir mucho dinero en ello, sino que sean esas cuentas las que busquen colaborar con el proyecto dándole difusión. Además, se apostará por vídeos difundidos de *Whatsapp* buscando la viralidad a través de las Redes Sociales, por ejemplo, de testimonios de los alumnos. Estos vídeos serán grabados a mitad de curso del primer año de lanzamiento del proyecto con el fin de atraer nuevos alumnos a través de historias reales.

No obstante, la estrategia de comunicación, así como sus acciones quedarán coordinadas por el departamento de Comunicación de la UFV siendo éste el último responsable de las mismas.

La comunicación con el cliente y potencial cliente será muy cuidada. Habrá un departamento encargado de la Atención al Cliente que podrá facilitar cualquier tipo de información requerida, así como ofrecer soluciones a las preguntas planteadas. Del mismo modo, se realizará una acción de *marketing* directo con las familias de la UFV para informarles del lanzamiento de los Títulos nuevos para que ellos mismos sean conocedores en primicia y, además, ayuden a difundir el proyecto entre sus conocidos. Esta estaría enfocada en un correo electrónico y el envío a domicilio de folletos y catálogos con toda la información relevante.

Finalmente, la Universidad organizaría una nota de prensa, coincidiendo con el lanzamiento del proyecto para hacer eco del mismo y difundirlo entre los medios del mundo de la educación y la Comunidad de Madrid. Se enviaría a un total de seis medios.

La comunicación *off line* se fundamentará en el boca-oreja, conferencias en las que se presentará el proyecto y cartelería en puntos estratégicos como los colegios de educación especial. También se buscará la participación como *sponsors* de eventos sociales como el congreso anual “Lo Que De Verdad Importa” y, por otro lado, la feria de las Universidades AULA.

El primero de ellos es un evento gratuito que tiene lugar desde el año 2007 en las principales ciudades españolas. Su finalidad es inculcar en los jóvenes valores como la tolerancia, superación, respeto o solidaridad a través de testimonios que consigan hacerles reflexionar sobre las cosas que de verdad importan. Tiene lugar entre otoño y noviembre en Madrid. La participación en el mismo es gratuita y se puede ir de oyente, de patrocinador, de invitado... (Lo Que De Verdad Importa, s.f.).

Por otro lado, la feria educativa AULA ayuda a futuros estudiantes universitarios a decidir sobre su futuro profesional. A ella acuden centros educativos, entidades y servicios que ofrecen información sobre sus distintas ofertas educativas a los estudiantes y familiares de ellos para poder informarse y aclarar posibles dudas. En el año 2021 tendrá lugar del 17 al 20 de marzo en IFEMA. Se considera un buen evento en el que poder dar cabida a las personas con discapacidad para que, tanto ellas como sus familiares, puedan conocer qué centros ofrecen una formación acorde a sus necesidades. De esta manera se les haría más partícipes del mundo universitario. (IFEMA, s.f.)

Además, el periodo de estacionalidad para la captación de potenciales consumidores de la empresa es entre marzo y junio al tratarse de un proyecto educativo. Por ello, este evento encajaría a la perfección como herramienta de promoción.

Finalmente, la Universidad cuenta con un potente elemento comunicador: sus Jornadas de Puertas Abiertas o JPAs. En ellas, dan a conocer el funcionamiento del centro, así como todas las ventajas y oportunidades que ofrece. Del mismo modo, se muestra el campus y demás servicios y se resuelven posibles cuestiones que el potencial cliente pueda presentar.

Actualmente, con la pandemia en la que nos encontramos sumergidos, se ha innovado en el formato de las JPAs y se pueden realizar también de manera virtual. No obstante, para no perder la riqueza de la visita presencial, se pueden concertar un encuentro en el campus con el orientador que corresponda para vivir de manera personal e individualizada la JPA con la mayor normalidad posible. (Sitio oficial UFV)

Esta estrategia iría intrínsecamente unida al objetivo de conseguir suficientes alumnos para abrir nuevas aulas, así como incrementar las ayudas obtenidas de posibles socios y colaboradores.

#### 5.4. Preparación de la estrategia de precio

La estrategia de precios escogida será la basada en el consumidor. Esta se guía de las percepciones que los consumidores tienen sobre el producto o servicio para fijar el precio. Para implementar esta estrategia es fundamental integrar el precio con las demás decisiones de marketing.

El precio de los productos, considerando que cada título tendrá un total de 120 ECTS, se establecería en los 10.000€ por titulación, incluyendo precios de tasas administrativas. Esto supondría una mensualidad de 500€ los 18 meses de duración del título y, lo restante, 1000€, iría destinado a las tasas administrativas.

No obstante, las entidades colaboradoras y la propia Universidad, proporcionarán becas para la financiación de los estudios de aquellas personas que no se lo puedan permitir. Además, se organizarán eventos benéficos para obtener fondos.

## 5.5. Elaboración del Presupuesto de Marketing

Tabla 10.

*Calendario y Presupuesto de marketing.*

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
Influencers	1.000 €				
RRSS UFV	2.500 €				
Vídeos testimoniales					
Vallas publicitarias	6.000 €				
Congreso LQDVI					
Feria AULA	800 €				
Jornadas de Puertas Abiertas	1.000 €				
Visitas a Colegios de EE	800 €				
Correo Padres UFV	0 €				
Envío folletos padres UFV					
Nota de prensa					

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
Influencers						400 €		1.400 €
RRSS UFV		500 €				800 €		3.800 €
Vídeos testimoniales							300 €	300 €
Vallas publicitarias								6.000 €
Congreso LQDVI			200 €					200 €
Feria AULA								800 €
Jornadas de Puertas Abiertas							200 €	1.200 €
Visitas a Colegios de EE								800 €
Correo Padres UFV								0 €
Envío folletos padres UFV		3.000 €						3.000 €
Nota de prensa			2.400 €					2.400 €
								19.900 €

*Nota. Elaboración propia.*

## 6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Balance de Situación

Tabla 11.

*Cuenta de Pérdidas y Ganancias.*

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	31/12/2021	31/12/2020
<b>Ingresos de la actividad propia</b>	<b>99.891.890</b>	<b>92.918.089</b>
Cuotas de Matrícula y otros servicios	99.152.782	92.206.588
Subvenciones imputadas al excedente del ejercicio	739.108	711.501
<b>Gastos por ayudas y otros</b>	<b>-7.381.738</b>	<b>-6.812.378</b>
Ayudas monetarias	-8.281.738	-6.812.378
<b>Aprovisionamiento</b>	<b>-9.616</b>	<b>-7.166</b>
<b>Gastos de personal</b>	<b>-48.039.210</b>	<b>-44.309.002</b>
Sueldos, salarios y asimilados	-40.213.861	-34.312.618
Cargas sociales	-7.825.349	-9.996.384
Provisiones		
<b>Otros gastos de la actividad</b>	<b>-25.270.650</b>	<b>-24.720.056</b>
Servicios exteriores	-25.205.090	-24.706.465
Tributos	-65.560	-13.591
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales		
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>-5.745.198</b>	<b>-4.575.819</b>
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>		
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>550.410</b>	<b>499.040</b>
Subvenciones de capital traspasados al excedente del ejercicio	550.410	499.040
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>		
Deterioro y pérdidas		
Resultados por enajenaciones y otras		
<b>Otros resultados</b>	<b>-25.218</b>	<b>-21.812</b>
<b>EXCEDENTE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>13.420.260</b>	<b>12.970.896</b>
<b>Ingresos financieros</b>		
De valores negociables y otros instrumentos financieros		
En entidades del grupo y asociadas		
En terceros		
Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero		
<b>Gastos financieros</b>	<b>-1.010.474</b>	<b>-974.044</b>
Por deudas con entidades del grupo y asociadas		
Por deudas con terceros	-1.010.474	-974.044
<b>Diferencias de cambio</b>	<b>-420</b>	<b>-398</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	<b>-405.842</b>	<b>-398.482</b>
Deterioro y pérdidas	-405.842	-398.482
<b>EXCEDENTES DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS</b>	<b>-1.416.736</b>	<b>-1.372.924</b>
<b>EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12.003.524</b>	<b>11.597.972</b>
<b>Impuestos sobre beneficios</b>		
<b>VARIACIÓN DE PATRIMONIO NETO RECONOCIDA EN EL EXCEDENTE DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>12.003.524</b>	<b>11.597.972</b>
<b>OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>		
<b>VARIACIÓN DE PATRIMONIO NETO RECONOCIDA EN EL EXCEDENTE DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES INTERRUMPIDAS NETO DE IMPUESTOS</b>		
<b>VARIACIÓN DE PATRIMONIO NETO RECONOCIDA EN EL EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>12.003.524</b>	<b>11.597.972</b>
Subvenciones recibidas	-520.490	-499.040
<b>VARIACIÓN DE PATRIMONIO NETO POR INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS DIRECTAMENTE EN EL PATRIMONIO NETO</b>	<b>-520.490</b>	<b>-499.040</b>
<b>VARIACIONES EN LA DOTACIÓN FUNDACIONAL O FONDO SOCIAL</b>		
<b>OTRAS VARIACIONES</b>	<b>-6.056.490</b>	<b>-5.904.960</b>
<b>RESULTADO TOTAL, VARIACIÓN DEL PATRIMONIO NETO EN EL EJERCICIO</b>	<b>5.426.544</b>	<b>5.193.972</b>

*Nota. Elaboración propia.*

Tabla 12.

*Balance de situación. Activo.*

<b>ACTIVO</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2020</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>84.997.450</b>	<b>84.063.591</b>
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>800.540</b>	<b>765.054</b>
Aplicaciones informáticas	680.614	664.416
Derechos sobre activos cedidos en uso	60.320	59.713
Otro inmovilizado intangible	59.606	40.925
<b>Inmovilizado material</b>	<b>83.950.760</b>	<b>83.074.970</b>
Terrenos y construcciones	68.626.320	68.286.230
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado mater	14.187.945	13.748.549
Inmovilizado en curso y anticipos	1.136.495	1.040.191
<b>Inversiones en entidades del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>15.530</b>	<b>13.005</b>
Instrumentos de patrimonio	15.530	13.005
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>230.620</b>	<b>210.562</b>
Créditos a entidades	87.770	69.414
Otros activos financieros	142.850	141.148
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>11.612.521</b>	<b>11.077.357</b>
<b>Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>9.240.528</b>	<b>8.740.425</b>
<b>Existencias</b>	<b>250.430</b>	<b>242.341</b>
Anticipos a proveedores	250.430	242.341
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>1.183.826</b>	<b>1.161.940</b>
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	875.210	833.122
Clientes entidades del grupo y asociadas	250.680	223.568
Deudores varios		
Personal	13.560	12.713
Otros créditos con las Administraciones Públicas	44.376	42.537
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>203.940</b>	<b>201.995</b>
Créditos a entidades	45.890	45.000
Otros activos financieros	158.050	156.995
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>603.127</b>	<b>601.592</b>
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>130.670</b>	<b>129.064</b>
Tesorería	130.670	129.064
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>96.609.971</b>	<b>95.140.948</b>

*Nota. Elaboración propia.*

Tabla 13.

*Balance de situación. Patrimonio Neto y Pasivo.*

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>31/12/2020</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>34.718.070</b>	<b>34.192.445</b>
<b>Fondos propios</b>	<b>32.380.920</b>	<b>32.171.219</b>
<b>Dotación fundacional/Fondo Social</b>	<b>20.130</b>	<b>18.030</b>
Dotación fundacional/Fondo Social	20.130	18.030
<b>Excedentes de ejercicios anteriores</b>	<b>20.680.320</b>	<b>20.555.217</b>
Remanente	24.160.880	23.818.168
Excedentes negativos de ejercicios anteriores	-3.480.560	-3.262.951
<b>Excedentes del ejercicio</b>	<b>11.680.470</b>	<b>11.597.972</b>
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>2.337.150</b>	<b>2.021.226</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25.887.918</b>	<b>25.495.859</b>
<b>Provisiones a largo plazo</b>	<b>2.462.240</b>	<b>2.343.672</b>
Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	2.462.240	2.343.672
<b>Deudas a largo plazo</b>	<b>23.425.678</b>	<b>23.152.187</b>
Deudas con entidades de crédito	19.547.560	19.407.653
Acreedores por arrendamiento financiero	3.187.217	3.055.612
Otros pasivos financieros	690.901	688.922
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>36.003.983</b>	<b>35.452.644</b>
<b>Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	<b>4.649.300</b>	<b>4.499.391</b>
<b>Deudas a corto plazo</b>	<b>9.324.465</b>	<b>9.152.704</b>
Deudas con entidades de crédito	7.864.850	7.763.268
Acreedores por arrendamiento financiero	1.143.593	1.088.195
Otros pasivos financieros	316.022	301.241
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>22.030.218</b>	<b>21.800.549</b>
Proveedores y Acreedores	6.545.342	6.400.786
Proveedores, entidades del grupo y asociadas	4.382.326	4.308.573
Acreedores varios	1.202.240	1.192.226
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	1.220.243	1.212.926
Otras deudas con las Administraciones Públicas	2.000.050	1.962.080
Anticipos recibidos por pedidos	6.680.017	6.723.958
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>96.609.971</b>	<b>95.140.948</b>

*Nota. Elaboración propia.*

## 7. Conclusión

Como conclusión tras la realización de este proyecto, se puede determinar la viabilidad de la implantación de estos Títulos Propios como parte de la oferta formativa impartida por la Universidad Francisco de Vitoria.

Esto se debe a la existencia de un público objetivo demandante, la firme propuesta de valor del centro y a la capacidad en cuanto a medios y personal necesarios se refieren.

Una de las principales claves que asegurarán el éxito de la puesta en marcha de los títulos será el modo de comunicar y dar a conocer el proyecto aprovechando los periodos de captación, así como los medios más efectivos y apropiados para ello.

Del mismo modo, puesto que poco a poco se van implementando proyectos de estas características en otros centros, la Universidad debe seguir apostando por reforzar y difundir su valor diferencial, lo que le permitirá situarse como centro de referencia también en este nuevo ámbito.

Es un proyecto que camina en consecuencia del ideario de la UFV y que seguramente ayudará a muchas familias y personas con nombres y apellidos en el desarrollo de su trayectoria educativa, profesional y, lo más importante, personal.

## 8. Bibliografía

- Autor desconocido. (30/12/20). *El BOE publica la ley Celaá, que entrará en vigor el 19 de enero*. La Voz de Galicia. [Consultado el 10/04/2021]  
Recuperado de: <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/educacion/2020/12/30/boe-publica-ley-celaa-entrara-vigor-19-enero/00031609325316324824226.htm#:~:text=Ya%20es%20oficial.,FP%20que%20la%20ha%20impulsado>.
- Banco Finlandia. (21/11/2019). *Avances tecnológicos aplicados a la educación*. [Consultado el 10/04/2021]  
Recuperado de: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/11/21/avances-de-la-tecnologia-en-la-educacion>
- BOE. Constitución Española. Art. 27. Núm. 311 de 29 de diciembre de 1978. [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1978-31229#:~:text=Art%C3%ADculo%2027&text=Todos%20tienen%20el%20derecho%20a,los%20derechos%20y%20libertades%20fundamentales>
- BOE. (2020). *Ley de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*.  
Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2002/BOE-A-2002-25039-consolidado.pdf>
- BOE. (2013). *Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*. [Consultado el 02/04/21]  
Recuperado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2013/12/03/pdfs/BOE-A-2013-12632.pdf>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Base de Datos del Reconocimiento del Grado de Discapacidad de la Comunidad de Madrid*. [Consultado el 01/04/21]  
Recuperado de: <https://www.comunidad.madrid/servicios/asuntos-sociales/informacion-estadistica-personas-discapacidad-comunidad-madrid>

- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Encuesta de Población Activa de la Comunidad de Madrid*. [Consultado el 10/04/2021]  
Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/espana-comunidades-autonomas/madrid>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Fomento de la contratación dirigida a personas con discapacidad en el sistema ordinario de trabajo*. [Consultado el 03/04/21]  
Recuperado de: <https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/empresa-discapacidad-e-insercion>
- Comunidad de Madrid. (s.f.). *Información estadística de las personas con discapacidad en la Comunidad de Madrid*. Comunidad de Madrid. [Consultado el 20/12/2020]  
Recuperado de: <https://www.comunidad.madrid/servicios/asuntos-sociales/informacion-estadistica-personas-discapacidad-comunidad-madrid>
- Comunidad de Madrid. (2020). *Ponemos en marcha el Plan para la Integración Laboral de personas con discapacidad*. [Consultado el 02/04/21]  
Recuperado de: <https://www.comunidad.madrid/noticias/2020/12/11/ponemos-marcha-plan-integracion-laboral-personas-discapacidad-0>
- Díaz, A. (2020). *Distribución de la población con discapacidad intelectual*. Statista. [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/603819/porcentaje-de-personas-con-discapacidad-intelectual-reconocida-igual-o-superior-al-33-por-ciento-por-edad-en-espana/#:~:text=Distribuci%C3%B3n%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20con,33%25%20por%20edad%20Espa%C3%B1a%2018>
- Down España. (2019). *El porcentaje de estudiantes con discapacidad en las universidades españolas no supera el 1,5%*. Down España. [Consultado el 16/11/2020]  
Recuperado de: <https://www.sindromedown.net/noticia/el-porcentaje-de-estudiantes-con-discapacidad-en-las-universidades-espanolas-no-supera-el-15/>
- ELDERECHO. (2019). *El INE actualizará en 2021 los datos sobre personas con discapacidad en España*. ELDERECHO. [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: <https://elderecho.com/ine-actualizara-2021-los-datos-personas-discapacidad-espana>

- FEDER. (s.f.). *Estudio sobre situación de Necesidades Sociosanitarias de personas con Enfermedades Raras en España*. Estudio ENSERIo 2017. [Consultado el 01/04/20]  
Recuperado de: <https://enfermedades-raras.org/index.php/enfermedades-raras/enfermedades-raras-en-cifras>
- Fundación Francisco de Vitoria. (2020). *Cuenta de Pérdidas y Ganancias*. [Consultado el 17/04/2021]  
Recuperado de: <https://www.ufv.es/wp-content/uploads/2018/01/cuenta-de-perdidas-y-ganancias-2019.pdf>
- Fundación MAPFRE. (s.f.). *Casos de éxito*. Fundación MAPFRE. [Consultado el 17/11/2020]  
Recuperado de: [https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/programas/programa-social-empleo/juntos-somos-capaces/casos-exito/](https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/programas/programa-social-empleo/juntos-somos-capaces/casos-exito/)
- Fundación MAPFRE. (s.f.). *Premio a la mejor entidad por su trayectoria social*. Fundación MAPFRE. [Consultado el 01/12/2020]  
Recuperado de: [https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/ayudas-becas-premios/premios-fundacion-mapfre/premio-mejor-entidad-trayectoria-social/](https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/ayudas-becas-premios/premios-fundacion-mapfre/premio-mejor-entidad-trayectoria-social/)
- García, C. (07/02/2020). *Aumenta la oferta de títulos propios para un acceso más rápido al mercado*. El Economista. [Consultado el 04/04/2021]  
Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/10343962/02/20/Aumenta-la-oferta-de-titulos-propios-para-un-acceso-mas-rapido-al-mercado.html>
- Gil, I. (13/07/20). *Las Nuevas Tecnologías al servicio de la capacidad*. Diversidad e inclusión)  
Recuperado de: <https://fundacionadecco.org/azimut/las-nuevas-tecnologias-al-servicio-de-la-discapacidad/>
- González, L. (s.f.). *21 universidades españolas ofrecen programas para jóvenes con discapacidad intelectual*. Emagister.  
Recuperado de: <https://www.emagister.com/blog/21-universidades-espanolas-ofrecen-programas-para-jovenes-con-discapacidad-intelectual/>
- IFEMA. (s.f.). *Aula*. IFEMA. [Consultado el 08/12/2020]

- Recuperado de: <https://www.ifema.es/aula>
- [INE. \(2008\). \*Discapacidad \(tasas, esperanzas de vida en salud\)\*. INE.](#) [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259926668516&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926668516&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888)
  - INE. (2020). *Empleo de las personas con discapacidad-Año 2019*. [Consultado el 10/04/2021]  
Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736055502&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736055502&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
  - INE. (28/01/2021). *Encuesta de Población Activa-Trimestre 4/2020*. [Consultado el 10/04/2021]  
Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
  - Instituto de Estadística (2018). *Personas con discapacidad intelectual*. Madrid.org. [Consultado el 19/12/2020]  
Recuperado de: <http://www.madrid.org/desvan/AccionDatosTemaMunicipal.icm?codTema=1917365>
  - Labrador, D. (2019). *¿Sabías que las contrataciones a jóvenes con discapacidad se han duplicado desde 2009?* DISCAPNET. [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: <https://www.discapnet.es/las-contrataciones-jovenes-con-discapacidad-se-han-duplicado>
  - La Bolsa Social. (s.f). *Inversión de impacto, sencilla y responsable*. La Bolsa Social. [Consultado el 01/12/2020]  
Recuperado de: <https://www.bolsasocial.com/how-it-works/>
  - Lo Que De Verdad Importa. (s.f.). *Congresos*. Lo Que De Verdad Importa. [Consultado el 08/12/2020]  
Recuperado de: <https://www.loquedeverdadimporta.org/congresos/>

- Lozano, J. (02/03/2020). *Los 7 sectores que contratan a más trabajadores con discapacidad*. VIVVA. [Consultado el 02/04/2021]  
Recuperado de: <https://vivva.es/sectores-trabajo-discapacidad/>
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social. (2013). *Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*. [Consultado el 03/04/21]  
Recuperado de: <https://www.mscbs.gob.es/ssi/discapacidad/informacion/leyGeneralDiscapacidad.htm>
- Observatorio Estatal de la Discapacidad (OED). (2020). *Informe Olivenza 2019, sobre la situación general de la discapacidad en España*. OED. [Consultado el 16/11/2020]  
Recuperado de: <https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/informe-olivenza-2019-sobre-la-situacion-general-de-la-discapacidad-en-espana/>
- Plena Inclusión Madrid. (25/04/2019). *Down Madrid reconoce la apuesta de 40 empresas por la inclusión laboral con los Premios Stela*. [Consultado el 02/04/21]  
Recuperado de: <https://plenainclusionmadrid.org/sin-categorizar/down-madrid-reconoce-la-apuesta-de-40-empresas-por-la-inclusion-laboral-con-los-premios-stela/>
- Sampedro, M. (2019). *¿Pagan impuestos las Asociaciones?* Agenda Empresa. [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: <https://www.agendaempresa.com/104756/opinion-mercedes-sampedro-pagan-impuestos-asociaciones/#:~:text=Por%20lo%20general%2C%20las%20Asociaciones,registros%20y%20presentar%20la%20declaraci%C3%B3n>
- Sanmartín, O. (2020). *Los planes del Gobierno para los centros de educación especial*. El Mundo. [Consultado el 15/11/2020]  
Recuperado de: <https://www.elmundo.es/espana/2020/11/13/5fad99bcfdddf26958b45ca.html>
- Telefónica. (s.f). *Buscamos empleados, startups, proveedores y universidades con ideas para mejorar el mundo*. Telefónica. [Consultado el 01/12/2020]

- Recuperado de: <https://www.telefonica.com/es/web/negocio-responsable/bienestar-digital/innovacion-sostenible/iniciativa-innovacion-sostenible-2019>
- Tobías, E. (12/08/2019). *¿Cuántos tipos de discapacidad intelectual existen?*  
Recuperado de: <https://tobiasmanuel.org/cuantos-tipos-de-discapacidad-intelectual-existen/>
  - [Universidad de Alcalá de Henares. \(s.f.\). Programa de estudiantes ayudantes. UAH.](#)  
Recuperado de: <https://www.uah.es/es/conoce-la-uah/compromiso-social/discapacidad/diversidad-funcional/programa-de-estudiantes-ayudantes/>
  - [Universidad de Alcalá de Henares. \(s.f.\). Programa TUTORDIS. UAH.](#)  
Recuperado de: <https://www.uah.es/es/conoce-la-uah/compromiso-social/discapacidad/diversidad-funcional/programa-tutordis/>
  - [Universidad Camilo José Cela. \(09/09/20\). La UCJC imparte de nuevo el programa universitario para jóvenes con discapacidad intelectual.](#)  
Recuperado de: <https://www.ucjc.edu/2020/09/la-ucjc-imparte-de-nuevo-el-programa-universitario-para-jovenes-con-discapacidad-intelectual/>
  - [Universidad CEU. \(s.f.\). Atención a personas con discapacidad.](#)  
Recuperado de: <https://www.uchceu.es/servicios/atencion-discapacidad>
  - Universidad Francisco de Vitoria. (2021). *Jornada de Puertas Abiertas 2021.* [Consultado el 04/04/21]  
Recuperado de: [https://www.ufv.es/jornada-admisiones/jornada-de-puertas-abiertas/?gclid=CjwKCAjwx6WDBhBQEiwA\\_dP8rYPdyZDHGddnzdfy9ZGjtv\\_aWYee9syI42xvof-cycm6CDI6eWeNxaBoCENkQAvD\\_BwE](https://www.ufv.es/jornada-admisiones/jornada-de-puertas-abiertas/?gclid=CjwKCAjwx6WDBhBQEiwA_dP8rYPdyZDHGddnzdfy9ZGjtv_aWYee9syI42xvof-cycm6CDI6eWeNxaBoCENkQAvD_BwE)
  - Universidad Francisco de Vitoria. (2021). *Memoria académica UFV 2019-2020.* [Consultado el 17/04/2021].  
Recuperado de: <https://www.ufv.es/la-universidad/sobre-ufv/transparencia/resultados-y-memorias/>
  - Universidad Francisco de Vitoria. (2019). *Memoria en clave Sostenibilidad.*  
Recuperado de: <https://recursos.ufv.es/Memoria-sostenibilidad-ODS.pdf>
  - Universidad Francisco de Vitoria. (2021). *Misión, normativa e información general.* [Consultado el 17/04/2021]

Recuperado de: <https://www.ufv.es/la-universidad/sobre-ufv/transparencia/mision/>

## 9. Anexos

### 9.1. Entrevista a Eduardo Avello (Director de CETYS de la Universidad Francisco de Vitoria)

*Martes 23 de marzo de 2021*

Eduardo Avello es el Director del departamento de CETYS de la Universidad Francisco de Vitoria. Se le escogió como entrevistado por su conocimiento acerca de la materia en la que se desea sumergir el proyecto.

En primer lugar, procedo a explicarle la idea del proyecto, que incluiría el desarrollo de las tres áreas de educación, mantenimiento y administración.

Seguido de mi intervención, comienzo a realizarle las oportunas preguntas.

- Eduardo, ¿Qué te parece el proyecto?

“Me parece precioso. Me parece una iniciativa maravillosa y todo lo que ayude a la integración es bueno por definición creo que en eso todos estaríamos de acuerdo. Además, todo lo que ayude a la capacitación de personas con mayor dificultad para el empleo como es obvio, pues me parece que no le puede parecer mal a nadie.

Otra cosa es la viabilidad o cómo de posible puede ser, pero me parece una idea brillante, a elogiar y a intentar impulsar.

- Mi segunda pregunta iba por ahí, ¿Qué viabilidad ves a largo plazo a proyectos así?

A largo plazo toda la del mundo y a medio también y ojalá pudiera ser a corto. Hoy en día lamentablemente solo se podría hacer vía título propio porque va a depender del tipo de discapacidad y de qué área concretamente.

Para acceder a un Ciclo de Formación Superior hoy en día, la Ley exige el bachillerato o un Ciclo Formativo de Grado Medio terminado lo que ya pone trabas iniciales.

Se me ocurre que se podría hacer por la vía de un Título Propio, que no es de carácter oficial. En carreras universitarias no existe una enumeración de grados que se puedan impartir, la Universidad puede proponer, entiende que hay contenido, lo plantea al Ministerio y se puede autorizar.

En los Ciclos Formativos es más taxativo, hay un catálogo y mientras no haya una nueva normativa que convierta un título en oficial, estamos muy atados de manos.

Entonces realmente habría que trasladar la iniciativa a las autoridades educativas y de empleo. Sé que se recibiría bien porque de hecho están deseosos de recibir todo tipo de iniciativas innovadoras. Pero por ahora lo que sí podría tener una salida relativamente cercana es el Título Propio. Una Institución decide poner en marcha un título formativo de ciertas características y cuyos contenidos se adapten a Ciclos formativos ya existentes o a algo que podría considerarse un título formativo nuevo.

- A nivel interno en la Universidad, ¿Se ofertan títulos propios de manera independientes de los grados?

Sí, claro. Nosotros también ofertamos títulos propios tanto en el ámbito de carreras, como el de ciclos formativos y Masters. En todos ellos hay programas que no son oficiales. Incluso en el IDI: Tú cuando identificas que una formación es necesaria o útil la puedes poner en marcha.

¿De qué depende el éxito? De la demanda del mercado. SI la demanda te dice que bien esto me interesa, es una buena formación.

Desde esa perspectiva nosotros hemos puesto en marcha muchos títulos. Pues de otra manera, como la oficial, se tarda mucho más en sacar.

¿Qué suele suceder? Que cuando un título propio lleva mucho tiempo impartándose con éxito las autoridades te invitan a que lo formalices como oficial.

Es una línea clave de la universidad, identificar donde hay necesidades formativas, oficialmente o no oficialmente.

- ¿Dentro de la Universidad dónde se enmarcaría?

A mí para CETYS me suena muy bien porque estás hablando de menos duración, que me imagino que para personas con mayor dificultad siempre es un mayor estímulo. Los ciclos formativos o algo que se pueda parecer a tiene una orientación muy práctica al no centrarse en un esfuerzo meramente intelectual, son más especializados.

Nosotros en CETYS lo que queremos es sacar gente a la calle que sepa hacer muy bien una cosa, que sean especialistas.

Los alumnos de Ciclos Formativos, en un porcentaje significativo, no ha sido el alumno más brillante de su casa o colegio, tiene su bachillerato sin tirar flores al aire o ciclo medio, muchos tienen la selectividad, otros no. Pero generalmente nunca ha sido un alumno brillante, ha sido un alumno que lo ha ido sacando todo.

Ha tenido otros compañeros o hermanos por delante. Entonces la base nuestra es darle un asa de fuerte conciencia. “Esto tú lo haces muy bien”. Y esto te reafirma mucho la autoestima. Normalmente es algo de fuerte demanda pues los ciclos formativos nacen a raíz de la demanda.

El Técnico Superior en Anatomopatología es una cosa muy nueva y es nueva porque las técnicas de diagnóstico vía corte de tejido son muy nuevas y las que se utilizan ahora no se parecen en las que se usaron hace años o en las que usarán.

Sin embargo, el jurista de hoy trabajará igual que mañana.

Cuando juntas a 30 tíos que son todos de cables e informática, pegan una explosión.

Esto que lo hablo para personas sin ningún tipo de discapacidad, imagínate lo estimulante que deberá ser para personas con discapacidad.

- A raíz de lo que hemos estado hablando, ¿Ves algún tipo de carencia en el proyecto?

Consejos los de siempre, que lo acotes más. El proyecto como tal suena muy bien, pero sonará mucho mejor si eres capaz de luego entrar a saco en una serie de ámbitos que tu veas. Bien que lo acotes por discapacidades o bien por oferta formativa.

Te llevará de un proyecto muy bonito a la plasmación de un proyecto real.

Para que todo esto se ponga en funcionamiento y para que la sociedad vea que es posible vamos a empezar con un título X dedicado a X:

Creo que esto te va ayudar mucho en la focalización. Como idea está muy bien pero vamos a meter el dedo en la herida para ver qué profundidad tiene.

Hay un refrán que dice: “El peor enemigo de lo bueno es lo mejor”. A lo mejor nunca llegas, pero es posible hacer muchas cosas buenas. Si aspiras únicamente a que sea la mejor propuesta no vas a llegar.

- Finalmente, ¿El requisito de acceso cuál es?

Para un Ciclo bachillerato o medio.

- Para que salgan adelante estos títulos es necesario un mínimo de créditos

Si quieres hacer un Ciclo de Grado Superior tienes que cumplir con ciertos requerimientos. Un título propio no requiere una duración concreta ni nada así, solo requiere que esté bien ajustado en dos parámetros: que haya gente que desee cursarlo y que el mercado quiera a gente que lo esté cursando.

En este caso no sería necesario un bachillerato y valdría con la ESO o con una prueba de capacidades previa.

Pero, cuanto más seas capaz de ajustarlo a un ciclo estándar, más oportunidades tendrán de que lo homologuen.

Estas formaciones jamás restan, sólo suman.

Si tú como Universidad oficial que eres acreditas que esa persona ha cubierto ese curso con éxito eso te garantizo que donde lo presentes, perjudicarle no lo va a perjudicar y posibilidades de que sume son todas.

