



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Desarrollo de un plan de empresa para la creación de una
ludoteca en el municipio de Ondara

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Pallas Llorens, Alba

Tutor/a: Guerola Navarro, Vicente

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023



1. Resumen

La siguiente memoria es el resultado del trabajo final de grado en Administración y Dirección de empresas, en el que se va a desarrollar un plan de empresa con los conocimientos adquiridos en el mismo. Este desarrolla un plan de negocio de un proyecto empresarial para la creación de un centro lúdico infantil o ludoteca llamada "Kairo", en el municipio de Ondara.

Los estudios administrativos adquiridos fomentaron mi interés a la hora de emprender, a su vez, mi inexplicable instinto por el mundo infantil ha ido en incremento a lo largo de los años, indagando sobre los niños y su evolución psicomotriz, como en su desarrollo cognitivo.

Según la Real Academia Española la palabra ludoteca es descrita como un centro de recreo donde se guardan juegos y juguetes para su uso y préstamo. La palabra proviene del latín "ludus" significa juego o juguete.

El juego es la actividad principal en la vida de los niños, es una actividad innata, tanto su evolución como su aprendizaje primerizo se centra en juegos, convirtiéndose estos en la estrategia principal en las aulas infantiles.

Las ludotecas son centros donde se crea ese espacio, es un instrumento para socializar y relacionarnos con nuestros contextos más cercanos desde que nacemos. El desarrollo personal y motriz es, aunque inapreciable a simple vista, la principal finalidad de este tipo de centro.

La elaboración del siguiente proyecto se desarrollará con los conocimientos aprendidos en el grado, centrándonos en el primer paso para poder gestionar una empresa, la creación y estudio de la misma, el cual se enfoca en la finalidad de obtener información sobre la actualidad del sector y el entorno del mismo, estableciendo así unas bases que permitirán establecer una propuesta estratégica y un plan de acción, estudiando la viabilidad del proyecto.

Palabras clave: ludoteca, lúdico, juegos, aprendizaje, desarrollo, infantil, motricidad.



1.1. Resum

La següent memòria és el resultat del treball final de grau en Administració i Direcció d' empreses, en el qual es desenvoluparà un pla d' empresa amb els coneixements adquirits en el mateix. Aquest desenvolupa un pla de negoci d'un projecte empresarial per a la creació d'un centre lúdic infantil o ludoteca anomenada "Kairo", al municipi d'Ondara.

Els estudis administratius adquirits van fomentar el meu interès a l'hora d'emprendre, al seu torn, el meu inexplicable instint pel món infantil ha anat en increment al llarg dels anys, indagant sobre els infants i la seva evolució psicomotriu, com en el seu desenvolupament cognitiu.

Segons la Reial Acadèmia Espanyola la paraula ludoteca és descrita com un centre d' esbarjo on es guarden jocs i joguines per al seu ús i préstec. La paraula prové del llatí "ludus" significa joc o joguina.

El joc és l'activitat principal en la vida dels infants, és una activitat innata, tant la seva evolució com el seu aprenentatge se centra en jocs, convertint-se aquests en l'estratègia principal a les aules infantils.

Les ludoteques són centres on es crea aquest espai, és un instrument per socialitzar i relacionar-nos amb els nostres contextos més propers des que naixem. El desenvolupament personal i motriu és, encara que inapreciable a simple vista, la principal finalitat d' aquest tipus de centre.

L' elaboració del següent projecte es desenvoluparà amb els coneixements apresos en el grau, centrant-nos en el primer pas per poder gestionar una empresa, la creació i estudi de la mateixa, el qual s' enfoca en la finalitat d' obtenir informació sobre l' actualitat del sector i l' entorn del mateix, establint així unes bases que permetran establir una proposta estratègica i un pla d' acció, estudiant la viabilitat del projecte.

Paraules clau: ludoteca, lúdic, jocs, aprenentatge, desenvolupament, infantil, motricitat.



1.1. Abstract

The following report is the result of the final degree project in Business Administration and Management, in which a business plan will be developed with the knowledge acquired in it. This work develops a business plan for a business project for the creation of a children's play center or toy library called "Kairo", in the municipality of Ondara.

The administrative studies acquired fostered my interest when it came to undertaking, in turn, my inexplicable instinct for the world of children has been increasing over the years, inquiring about children and their psychomotor evolution, such as their cognitive development.

According to the Royal Spanish Academy the word toy library is described as a recreation center where games and toys are kept for use and loan. The word comes from the Latin "ludus" means game or toy.

Play is the main activity in the lives of children, it is an innate activity, both its evolution and its first learning focuses on games, becoming these the main strategy in children's classrooms.

The toy libraries are centers where that space is created, it is an instrument to socialize and relate to our closest contexts since we are born. Personal and motor development is, although invaluable to the naked eye, the main purpose of this type of center.

The elaboration of the following project will be developed with the knowledge learned in the degree, focusing on the first step to be able to manage a company, the creation and study of it. The study focuses on the purpose of obtaining information on the current situation of the sector and its environment, thus establishing a basis that will allow establishing a strategic proposal and an action plan, studying the viability of the project.

Keywords: playroom, play, games, learning, development, children, motor skills.

1.2. Objetivo

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado es la elaboración de un plan empresarial de una ludoteca o centro lúdico infantil. Este recibirá el nombre de “KAIRO” y se ubicará en el municipio de Ondara, Alicante.

“KAIRO” ofrecerá un espacio diferente y novedoso, con unas infraestructuras preparadas y adaptadas por edades, en las que habrá un espacio con diferentes juegos y actividades de ocio didáctico infantil. El centro sentará sus bases en el desarrollo cognitivo, emocional y físico, haciendo hincapié en diferentes métodos educativos utilizados en el último siglo, en los que se busca el desarrollo propio y en libertad, como el “Método Montessori” fundamentado en la construcción de un ambiente libre de obstáculos y dotados de materiales adecuados, la autoeducación y la intervención del adulto de manera discreta.

1.3. Justificación del trabajo y relación con las asignaturas de la titulación

El siguiente proyecto requiere del conocimiento adquirido en el total de asignaturas que engloban el grado de Administración y Dirección de Empresa. Seguidamente se muestran los conocimientos que se extraen de cada materia para la realización de este plan de empresa.

Conceptos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Administración de Empresas • Microeconomía I y II • Macroeconomía I y II
Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la Estadística • Métodos Estadísticos en Economía • Estrategia y Diseño de la Organización • Investigación Comercial • Emprendedores y creación de empresas
Análisis de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y Diseño de la Organización • Investigación Comercial • Emprendedores y creación de empresas Dirección comercial • Planificación Estratégica en las Empresas
Análisis de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de producción y operaciones Investigación operativa
Análisis organizativo y de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y Diseño de la Organización Dirección de Recursos humanos • Gestión fiscal de la empresa • Introducción a la administración de empresas
Análisis económico / financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Economía financiera • Introducción a la contabilidad • Análisis y Consolidación Contable Dirección financiera • Matemáticas financieras



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Como podemos ver, la tabla muestra las asignaturas en las que la siguiente memoria se apoya para su elaboración, siendo de mayor relevancia, sin olvidar el cúmulo de asignaturas del grado que completan la formación y ayudan en el desarrollo del mismo.



1. Resumen	1
1.1. Resum	2
1.1. Abstract.....	3
1.2. Objetivo.....	4
1.3. Justificación del trabajo y relación con las asignaturas de la titulación	4
3. Análisis estratégico	11
3.1. Análisis del entorno	11
Perfil Estratégico del entorno	21
4. Análisis interno	29
4.1. Recursos.....	29
4.2. Capacidades	29
5. DAFO	32
6.CAME.....	36
7.Plan de marketing	39
7.1. Público objetivo	39
7.2. Marketing Mix.....	40
8.Plan de operaciones.....	44
8.1 Localización	44
8.2 Análisis organizativo	45
9.Análisis financiero	50
9.1. Previsión de ingresos y gastos	51
10. Conclusiones	64
11. Bibliografía	67
12. Anexo	69



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

MARCO TEÓRICO





2. Marco teórico

El concepto de empresa es considerado como un sistema formado por un conjunto de elementos interdependientes o subsistemas, que se relacionan entre ellos en función de un objetivo común. Es un sistema abierto, por lo que se relaciona con el entorno e interacciona con el de manera constante, intercambiando elementos e información con el exterior.

El entorno empresarial se forma por un conjunto de elementos, los cuales pueden ejercer una influencia sobre la empresa, la cual tiene un impacto distinto para cada negocio. Este impacto puede ser positivo o negativo, es decir, en función de la empresa considerada puede surgir una oportunidad o una amenaza. Estos elementos reciben el nombre de factores estratégicos en función de las circunstancias de cada empresa.

En el entorno empresarial existe un reto, llamado reto estratégico, el cual se basa en convertir una amenaza en una oportunidad. Ante los cambios del entorno la empresa debe aprovechar las oportunidades y plantear una estrategia para convertir las amenazas, utilizando la dirección estratégica.

La estrategia surge como respuesta al reto estratégico. La palabra estrategia se ha utilizado en diversos conceptos a lo largo de los años, ya que puede ser utilizada en diversos campos. El concepto de estrategia procede de la palabra en latín "strategia", y a su vez del griego: "stratos" que significa ejército y "agein" sinónimo de conducir o dirigir. El significado primario de estrategia es la dirección de las operaciones militares.

Uno de los libros más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares recibe el nombre de "El arte de la guerra". Fue escrito por Sun Tzu, un gran estratega militar chino. En términos generales, el campo de batalla es el mercado, el enemigo se asocia con la competencia, y las armas son los recursos de los que dispone la empresa. Este libro es estudiado actualmente, debido a que sus enseñanzas pueden aplicarse en muchas otras áreas donde existe un conflicto de intereses.

Este concepto se utiliza para asegurar en un plan una decisión óptima, es el proceso por el cual se pretende alcanzar un estado futuro.

El análisis estratégico o la comprensión de la posición estratégica es el proceso que investiga el entorno de negocios dentro del cual opera una organización y el estudio de la propia organización, con el objetivo final de formular una estrategia para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos. Este además permitirá la realización de un diagnóstico y evaluación de la situación, y la formulación de una estrategia, una vez definidos los fines, objetivos y metas de la empresa.

En el análisis estratégico podemos diferenciar entre interno y externo.

El análisis interno se encarga de los recursos, factores, habilidades y capacidades de las que dispone la empresa, determinando así las fortalezas y debilidades. Para la evaluación de los recursos y capacidades se realiza un inventario de las actividades que es capaz de llevar a cabo mediante la técnica del análisis funcional, la cual identifica las capacidades en relación con cada una de las áreas funcionales de la empresa.



Por el otro lado, el análisis externo determina los factores estratégicos del entorno, detectando así las posibles oportunidades y amenazas para la empresa. En este apartado se suelen distinguir dos grandes niveles: el macroentorno o entorno general, y el microentorno o entorno específico.

El macroentorno afecta de manera indirecta, identifica qué variables pueden tener un impacto significativo en la estrategia. Para ello se utilizará la técnica del análisis PEST, el cual estudia los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen en la organización.

El microentorno analiza el sector en el que opera la empresa. Para analizar el atractivo del sector se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de presión competitiva.

Habiendo analizado el entorno, solo queda reforzar estos conocimientos con el análisis de marketing, con la herramienta del marketing mix. Esta se puede definir como el conjunto de estrategias que se llevan a cabo para la obtención de objetivos, cuantitativos y cualitativos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

ANÁLISIS ESTRATÉGICO



3. Anàlisis estratègic

3.1. Anàlisis del entorn

La evoluci3n de las ludotecas ha ido en incremento desde su creaci3n. En un principio las ludotecas eran simples parques donde los ni1os disponían de un espacio con juguetes. Este espacio ha ido adaptándose a los cambios educativos que ha habido en Espa1a, y ha pasado de ser un lugar de ocio a ser un centro con fines educativos.

En la actualidad, las ludotecas ofrecen una perspectiva totalmente diferente a otros centros infantiles, con servicios de educaci3n libre, a través del juego y el juguete, en el que los ni1os juegan y aprenden por partes iguales.

Estos centros buscan el desarrollo de la autonomía personal a través del uso del juego de manera grupal, fortaleciendo así las relaciones entre iguales, y mejorando factores como la autonomía, la autogesti3n del juego y la adquisici3n de normas o hábitos sociales.

En los siguientes puntos se analiza el sector desde todas sus perspectivas, dando un anàlisis completo de todo el entorno empresarial que rodea una ludoteca, en concreto analizaremos el entorno más cercano a la localidad de Ondara.

El anàlisis del entorno hace referencia al estudio de los factores externos a la empresa que generan las oportunidades que estas deben aprovechar o las amenazas que deben evitar o superar. Este influye de una u otra forma en la empresa y condiciona su actividad, ya que la empresa es un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, pudiendo ser relevante en la definici3n de la estrategia empresarial. En el entorno externo de las empresas se suelen distinguir dos grandes niveles:

El entorno general o macroentorno que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica y más alejada, derivado del sistema socioeconómico en que desarrolla su actividad.

El entorno específico o microentorno, parte más cercana a la actividad de la empresa que influye sobre un grupo de empresas con características comunes y concurrentes en un mismo sector de actividad.

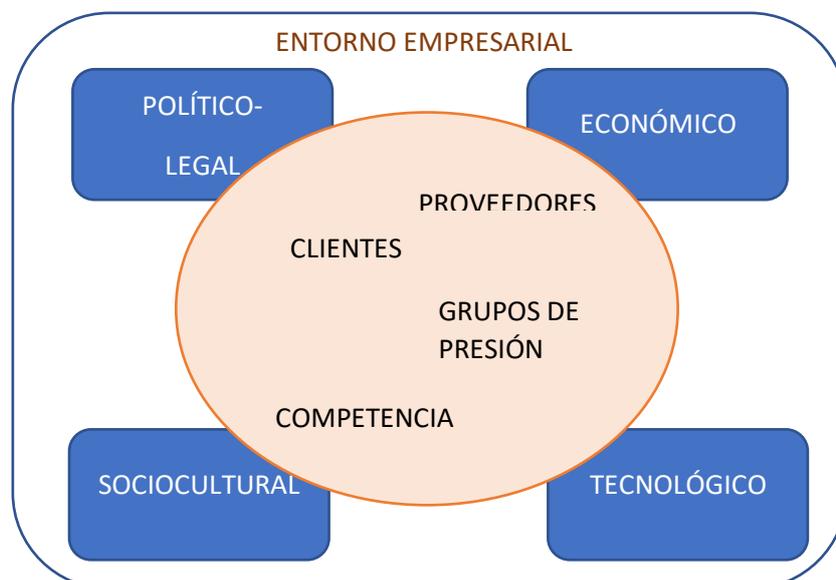


Figura1: Entorno empresarial. Fuente: Creación propia

El entorno de la empresa influye de manera directa en las acciones que se llevan a cabo, por lo cual habrá que tener en cuenta los factores del entorno para asegurar que las acciones que se realicen tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito, por ello es fundamental analizar el entorno externo en el que la empresa va a desenvolverse.

3.1.1. Macroentorno

El entorno global de la empresa estudia de una manera genérica la actividad en la que se desarrolla, hace referencia a las variables externas e incontrolables por la empresa, al medio externo que rodea a ésta. Con este estudio se busca obtener información que permita a la empresa identificar qué variables pueden tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar este impacto.

Este entorno cuenta con diferentes factores que afectan a la demanda de las empresas, estos son:

- Factor económico: afectan al poder de compra. Algunos tienen un carácter temporal, mientras que otros existen de manera permanente.
- Factor sociocultural: son las diferentes formas de interactuar con la sociedad, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad e individuos.
- Factor político-legal: medidas que toman las empresas para desarrollar su actividad de acuerdo con las leyes del ámbito geográfico.
- Factor tecnológico: creación de nuevas tecnologías, que a su vez generan nuevos productos y servicios.

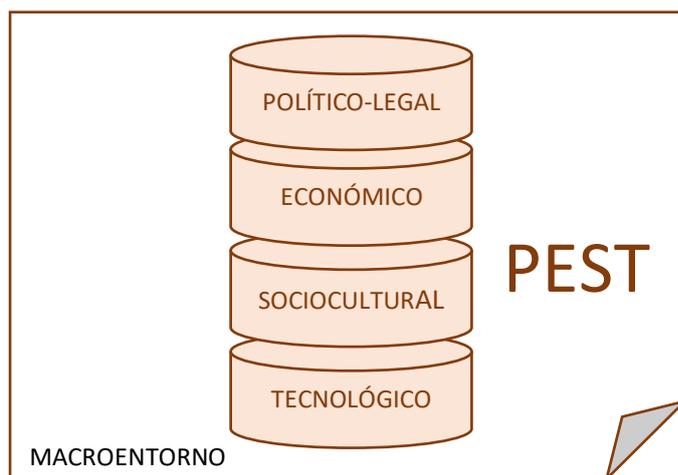


Figura2: Sistema PEST. Fuente: Creación propia

El Macroentorno se analiza con una herramienta estratégica llamada análisis PEST, la cual identifica los factores generales que van a afectar a la empresa de manera directa. Este análisis se centra en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

La herramienta consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos.

Dimensión político-legal

España es un Estado democrático, de derecho y de bienestar, con una economía de mercado. Su forma política es una monarquía parlamentaria. El sistema de gobierno se basa en la soberanía nacional, la división de poderes y un sistema parlamentario. Es un sistema parlamentario por el papel central que tiene el poder legislativo o Parlamento.

El Gobierno de España está dirigido por el secretario del Partido Socialista Obrero Español, Pedro Sánchez y también del mismo partido en la Generalitat Valenciana Ximo Puig preside el consejo.

La situación política actual está marcada por la crisis producida por la pandemia mundial en 2019, lo cual proporciona un escenario totalmente inestable.

La norma suprema del ordenamiento jurídico español es la Constitución de 1978, en su artículo 27 recoge el derecho a la educación y a la libertad de enseñanza. La organización territorial se caracteriza por la descentralización del Estado, dando lugar a importantes cambios en materia educativa. Las Administraciones educativas delegan en los municipios las funciones y se gestionan a través de las concejalías o institutos municipales de educación.

En España no hay una norma estatal que regule las ludotecas por lo que la norma más aproximada que se puede aplicar en aquellas Comunidades autónomas donde no se han regulado son sus leyes de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y afines.

Según el Diario Oficial de la Comunidad Valenciana las ludotecas están dentro del marco competencial del DECRETO 143/2015, de 11 de septiembre, del Consell, por el que aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, de Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos. [2015/7544]

En el BOE se encuentra también la Resolución de 10 de marzo de 2021, de la Dirección General de Trabajo, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo marco estatal del sector ocio educativo y animación sociocultural.

Se debe prestar atención a las leyes o normativas que regulan los parques infantiles:

- EN 1176-1:2009 Equipamiento de las áreas de juego y superficies.
- EN 71-3, Seguridad de los juguetes.
- EN 1177, Revestimientos de las superficies de las áreas de juego absorbentes de impactos. Determinación de la altura de caída crítica.
- EN 60529, Grados de protección proporcionados por las envolventes (Código IP) (IEC 60529/A1).
- EN ISO 1421:1998, Tejidos recubiertos de plástico o caucho. Determinación de la resistencia a la tracción y del alargamiento en la rotura (ISO 1421:1998).
- EN ISO 2307, Cuerdas de bra. Determinación de ciertas propiedades físicas y mecánicas (ISO 2307).
- EN ISO 2411, Tejidos recubiertos de plástico o caucho. Determinación de la adherencia del recubrimiento (ISO 2411:2000).
- EN ISO/IEC 17025, Evaluación de la conformidad. Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y de calibración (ISO/IEC 17025).



Los documentos de un área de juego deben incluir:

- el certificado de las inspecciones y ensayos efectuado, si procede.
- las instrucciones correspondientes a las inspecciones y al mantenimiento.
- las instrucciones relativas a la utilización, si procede.
- registro de los operadores, todos los registros de las inspecciones y mantenimiento.

Estos documentos deben estar disponibles cuando se necesiten para el mantenimiento, las inspecciones, las reparaciones y en caso de accidente.

Dimensión económica

Para analizar los aspectos económicos principales de España debemos centrarnos en los diferentes indicadores económicos del país, además de la comunidad autónoma en la que se va a establecer la empresa.

España es la economía nº15 por volumen de PIB. La deuda pública se situó en enero de 2023 en 1.489.796,89 millones de euros, lo que supone una variación de -12.708,11 millones de euros en comparación con el mes anterior. La deuda pública cerró 2018 en 1.173.107 millones de euros, frente a los 384.661 millones de euros antes de la crisis en 2007.

Evolución de la deuda pública de España

La deuda pública se sitúa en 1.489.796,89 millones de euros en enero de 2023

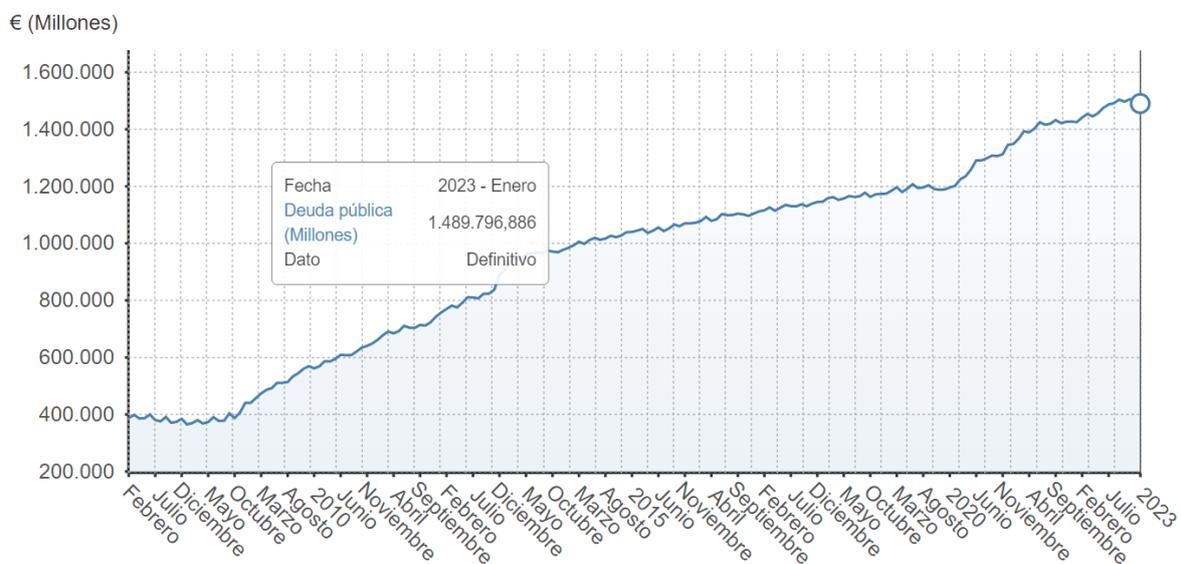


Tabla1: Deuda pública. Fuente: Banco de España, www.epdata.es

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de España, en 2022, fue de 27.910 € euros, por lo que se encuentra en el puesto 35 de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

Evolución trimestral de la deuda en porcentaje del PIB

La deuda pública se sitúa en el 116,1% del PIB

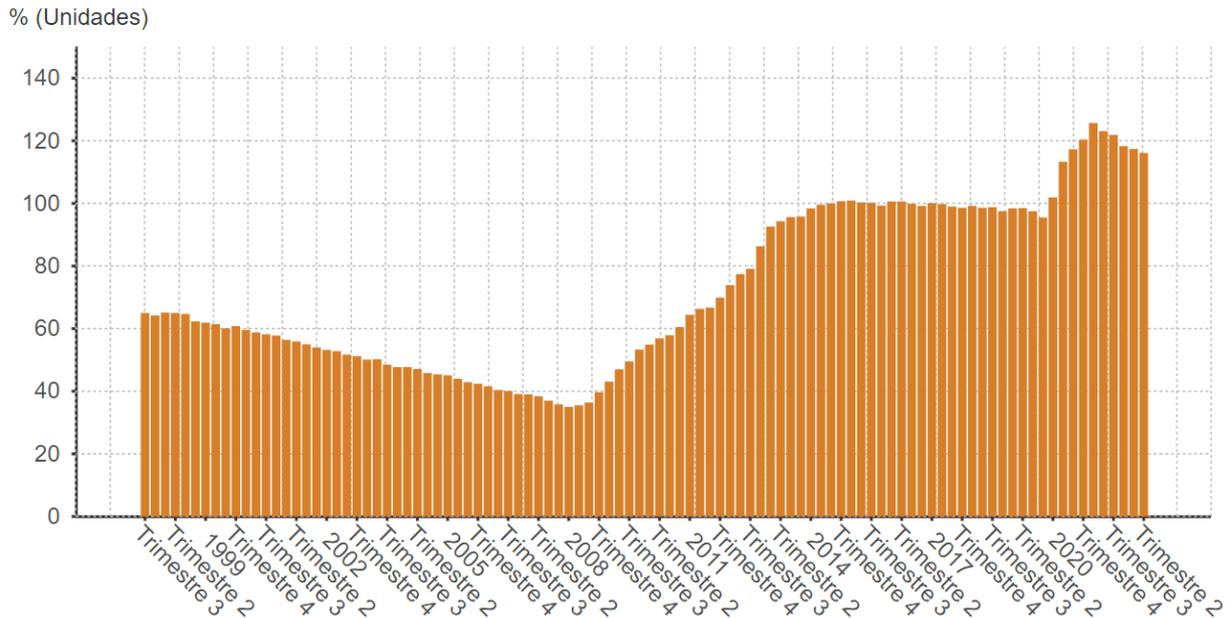


Tabla2: Deuda pública (% del PIB). Fuente: Banco de España, www.epdata.es

La tasa de variación anual del IPC es de un 6%, la variación mensual ha sido del 0,9%, de forma que la inflación acumulada en 2023 es del 0,7%.

El salario mínimo interprofesional ha quedado fijado en 15.120€ al año, 1.260€ al mes con pagas incluidas. Por lo tanto, el SMI ha subido 93,3€ al mes respecto al salario anterior un 8%. Este incremento es mayor que el del IPC de 2022 que es del 5,7%, por tanto, los trabajadores han ganado poder adquisitivo en el último año.

El gasto público en educación para el conjunto de las administraciones y universidades públicas alcanzó en 2020 los 55.265,8 millones de euros, un 4,1% más que en 2019.

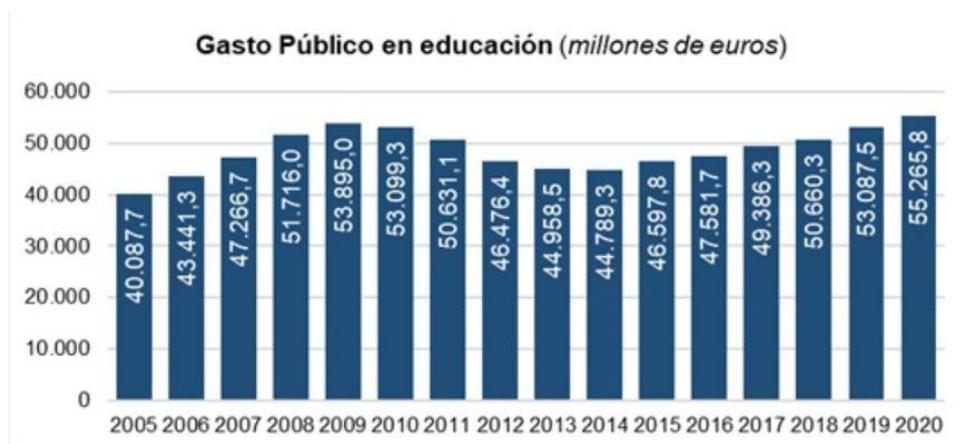


Tabla3: La inversión pública en educación en 2020 | Ministerio de Educación y Formación Profesional (educacionyfp.gob.es)



Con respecto a la Comunidad Valenciana, donde se va a establecer la empresa, su PIB per cápita en 2022 fue de 22.289€, frente a los 27.910 en España. La tasa de variación anual del IPC en febrero de 2023 ha sido del 6%, 3 décimas superior a la del mes anterior.

DATOS ESTADÍSTICOS - SOCIO-ECONÓMICO	
Indicadores de la actividad económica	
	Comunidad
Presupuesto medio por habitante - 2022 (euros/habitante)	1.097,23
Gasto medio por habitante (Liquidación Presupuesto) - 2021 (euros/habitante)	1.066,94
Deuda Viva del municipio - 2021 (euros/habitante)	240,88
Líneas telefónicas - 2012 (nº líneas telefónicas x 100 hab)	39,56
Vehículos turismos - 2019 (nº vehículos turismos x 100 hab)	52,35
Entidades financieras - 2013 (nº entidades financieras x 1000 hab)	0,79
Valor catastral medio - 2022 (euros)	49.070

Tabla 4: datos económicos Comunidad Valenciana. (<http://www.argos.gva.es>)

Como dato interesante en el proyecto se añade que el coste laboral total por hora efectiva de trabajo en el ámbito de la educación está aumentando con el paso de los años, situándose en 5 puntos por encima del mismo trimestre del año anterior.

Por lo general, la Comunidad Valenciana se posiciona en datos positivos con respecto a la economía española, situándose como la 4ª economía del país, y la 16ª en cuanto a deuda por habitante.

Dimensión Sociocultural

En las empresas se ha de analizar el entorno sociocultural de su ámbito de influencia actual y futuro. Las variables demográficas aportan información sobre la población en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

La Comunidad Valenciana tiene una superficie de 23.255 Km² y tiene una población de 5.106.228 habitantes, siendo la 4ª Comunidad de España en cuanto a población se refiere. Presenta una densidad de población de 220 habitantes por Km², superando la densidad de España y del resto de comunidades.

Evolución de la población en Comunidad Valenciana

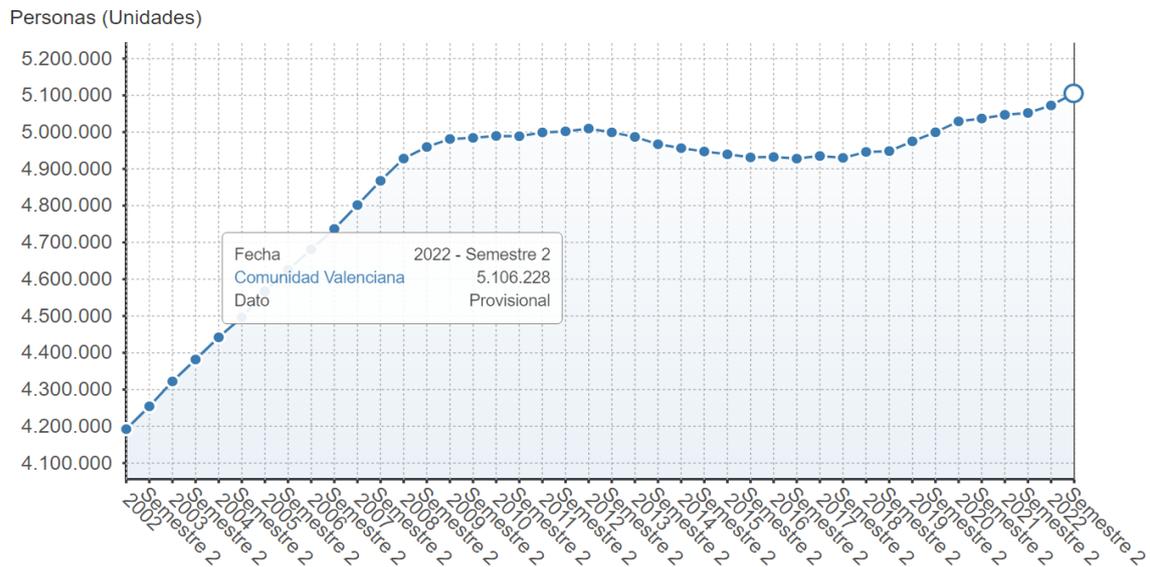


Tabla 5: Evolución de la población en la Comunidad Valenciana. Fuente: INE, www.epdata.es

La tasa de natalidad ha disminuido situándose en un 7,12 en 2021, siendo una disminución tendencial desde el año 2014 que se situaba en un 9,17. Por el contrario la tasa de fecundidad de la comunidad ha crecido siendo de un 32,52 por cada 1.000. En 2021 nacieron en España 337.380 niños, el 51,61% fueron varones y el 48,38% mujeres. En relación con esta tasa está el índice de Fecundidad situada en un 1,19, número medio de hijos por mujer.

Con respecto a la tasa de paro el número total de parados en España es de 3.023.899,98 personas en el trimestre 4 de 2022, lo que supone un 1,47% respecto al trimestre anterior. La tasa de paro es del 12,87%, 0,21 puntos porcentuales en relación a hace tres meses.

Evolución de la tasa de paro en España

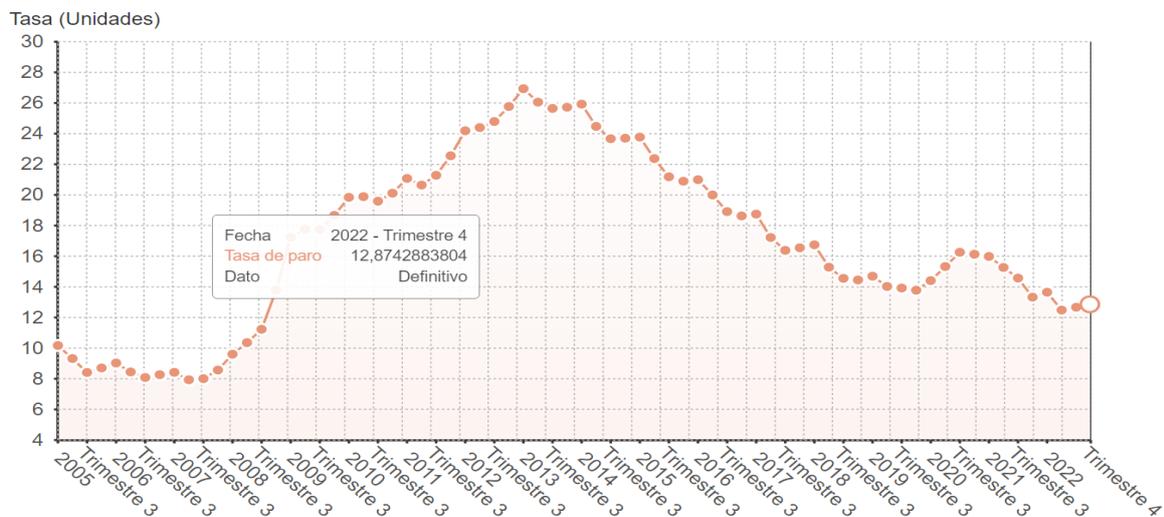


Tabla 6: Tasa de paro. Fuente: INE, www.epdata.es

En la siguiente tabla se muestran los datos más relevantes sobre el paro en la Comunidad Valenciana.

Comunidad autónoma	Comunidad Valenciana
Tasa de paro	13,53% (trimestre 4 de 2022), lo que supone una variación de 0,03 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior
Tasa de paro juvenil	32,62% (trimestre 4 de 2022), lo que supone una variación de 5,69 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior
Porcentaje de hogares con todos sus miembros en paro	7,91% (trimestre 4 de 2022), lo que supone una variación de -0,34 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior
Tasa de paro femenino	15,78% (trimestre 4 de 2022), lo que supone una variación de -0,66 puntos porcentuales con respecto al periodo anterior

Tabla 7: Tasa de paro. Fuente: INE, www.epdata.es

Dimensión Tecnológica

Hace más de una década del inicio de la revolución tecnológica, el sector crece a tasas de doble dígito y convierte a la innovación tecnológica en un elemento imprescindible de transformación de la economía mundial. Tras la pandemia se ha impulsado el interés en la venta no presencial, generando más empleos online.

El gasto en Investigación y Desarrollo (I+D) interna ascendió a 17.249 millones de euros en 2021, representando el 1,43% del Producto Interior Bruto (PIB).



Tabla 8: Evolución gasto I+D (miles de euros). Fuente: INE, www.epdata.es

Las comunidades con mayor gasto por habitante en actividades de I+D fueron País Vasco, Comunidad de Madrid y Navarra. Por el contrario, las que registraron los menores porcentajes fueron Baleares, Canarias y las ciudades autónomas.

Gasto en I+D por comunidades autónomas en 2021

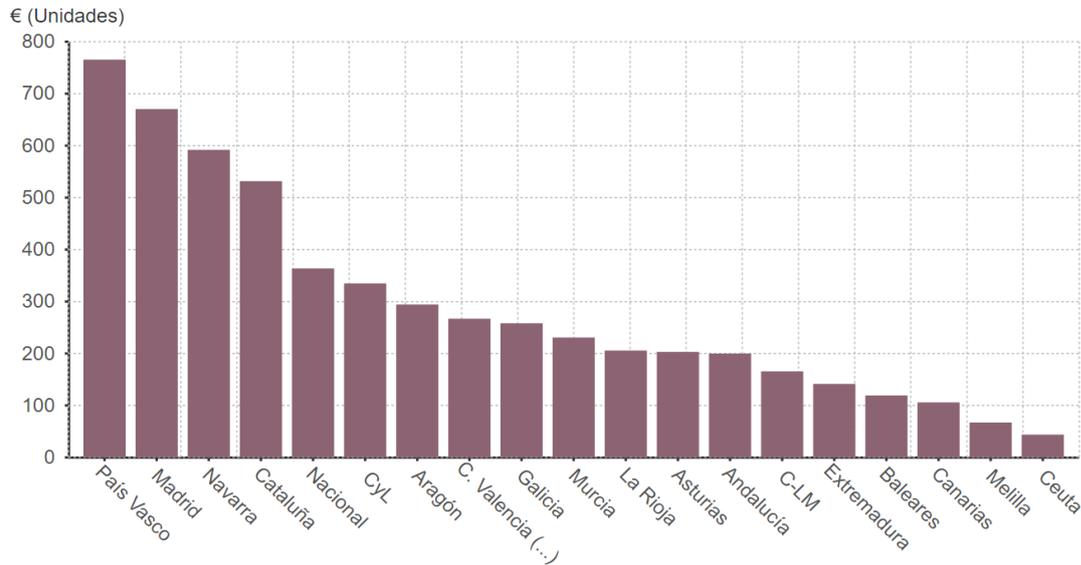


Tabla 9: Gasto I+D (€). Fuente: INE, www.epdata.es

Respecto a la financiación de las actividades de I+D interna, el INE destaca que se financiaron en 2021, principalmente, por el sector Empresas (un 50,3% del total) y la Administración Pública (41,4%).

Amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del entorno

En la siguiente tabla se muestran las amenazas y oportunidades existentes en el sector según el análisis PEST previamente realizado.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad del gobierno -No regulación del mercado -Normativas postpandemia 	<ul style="list-style-type: none"> -Votaciones en el mes de julio -No regulación del mercado
ECONÓMICA	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento del PIB -Aumento de la inflación 	<ul style="list-style-type: none"> -Subida SMI -C. Valenciana posicionada como 4ª economía -Disminución deuda pública



		-Mayor gasto público en Educación
SOCIOCULTURAL	- Aumento del desempleo -Disminución de la tasa de natalidad -Baja tasa de Fecundidad	-Alta densidad de población
TECNOLÓGICA	-Nuevas plataformas online	-Mayor gasto en I+D

Perfil Estratégico del entorno

El Perfil Estratégico del entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST siguiendo dos fases. En primer lugar, se elabora la lista de los factores clave del entorno, y en segundo lugar se valoran depende de cómo actúe o como afecte a la empresa en una escala de 1 a 5, donde 1 es MN (muy negativo) y 5 es MP (muy positivo).

El resultado del Perfil Estratégico serán las oportunidades (zona derecha) y las amenazas (zona izquierda), esto será de gran ayuda para interpretar las influencias que obtenemos al realizar el análisis PESTEL.

		MN	N	I	P	MP
POLÍTICO-LEGAL	Inestabilidad del gobierno(A)		X			
	No regulación del mercado(A)	X				
	Normativas postpandemia(A)		X			
	Votaciones en el mes de julio(O)					X
	No regulación del mercado(O)				X	
ECONÓMICA	Crecimiento del PIB(A)		X			
	Aumento de la inflación(A)	X				
	Mayor gasto público en Educación (O)				X	
	Disminución deuda pública(O)					X
	Subida SMI(O)					X
	C. Valenciana posicionada como 4ª economía(O)				X	
SOCIOCULTURAL	Aumento del desempleo		X			
	-Disminución de la tasa de natalidad	X				
	-Baja tasa de Fecundidad	X				



	-Alta densidad de población				X	
TECNOLÓGICA	Nuevas plataformas online		X			
	Mayor gasto en I+D				X	

El resultado del Perfil Estratégico serán las oportunidades (zona derecha) y las amenazas (zona izquierda), esto será de gran ayuda para interpretar las influencias que obtenemos al realizar el análisis PEST.

3.1.2. Microentorno

El entorno específico u operativo engloba un conjunto de variables, fuerzas o factores que generan influencias sobre la empresa. Es el entorno inmediato a la empresa, determina el atractivo del sector e identifica los factores estructurales clave del éxito.

Para analizar el atractivo del sector se utiliza el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, el nivel de competencia se determina por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas. El análisis está orientado al estudio de los clientes potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él al definir estrategias para atraer clientes y competir.

Los clientes son el mercado principal en el cual va a trabajar la empresa, son los que van a efectuar las compras o consumiciones de los productos o servicios ofrecidos.

La competencia son aquellas empresas que ofrezcan algún producto o servicio similar o con características parecidas a las ofrecidas por la empresa.

Los intermediarios son quienes permiten seguir con la cadena de valor hasta los consumidores finales.

Los proveedores son todas aquellas empresas o personas que suministran insumos necesarios a la empresa para que pueda llevar a cabo sus procesos de producción de productos o servicios.



Figura 3: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Creación propia.

En aquellos sectores en los que el nº de empresas es elevado y son muy heterogéneas entre ellas puede interesar realizar una segmentación estratégica, desde el lado de la oferta.

Para realizar esta segmentación se utiliza el concepto de grupos estratégicos, un conjunto de empresas de un mismo sector que siguen una misma o similar estrategia.

A partir de esta segmentación se realiza un Mapa de Grupos Estratégicos que es una representación de los grupos estratégicos de un sector en base a dos dimensiones estratégicas significativas.

Grupos Estratégicos

Se va a realizar una segmentación de las ludotecas en 20 Kilómetros de radio de la ciudad de Ondara, seleccionando los centros más importantes y midiendo el precio medio con respecto a su tipología.



Los centros más cercanos están en la ciudad de Denia, son solo dos, ya que hay algunas empresas denominados ludotecas pero que actúan como centros escolares, los horarios son en periodo escolar y, se pagan inscripción y cuotas.

Centro	Precio Medio	Servicios ofrecidos
Un mar de diversión	3,5€ / hora	Ludoteca, cumpleaños
Ludoespai	3€ 30 min 1,5€ cada 30min	Ludoteca, cumpleaños

Al realizar el Mapa de Grupos Estratégicos, se debe analizar el atractivo del sector o segmento elegido. Para ello se utiliza el método de las 5 Fuerzas de Porter.

Este modelo analiza los cinco factores fundamentales de toda empresa que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en el sector y, por tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Además, puede llegar a ser una herramienta muy útil para realizar la planificación estratégica de la empresa con la que proyectar una base firme de objetivos tanto a corto como a largo plazo.



A continuación, se estudian cada una de las cinco fuerzas en el sector de los centros deportivos.

- Competidores Actuales

Esta rivalidad son las empresas que ofrecen productos similares y se dirigen al mismo grupo de demandantes. Cuanto mayor sea la rivalidad competitiva, peor es para las empresas que se encuentran en el sector.

Como se ha podido ver en el apartado de grupos estratégicos, los competidores son dos, por lo que la rivalidad es baja.

- Competidores Potenciales

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos participantes para poder competir con éxito.

Es un sector muy atractivo, debido al cambio en la manera de pensar, cada vez más personas buscan la evolución y el crecimiento de sus hijos en los lugares de entretenimiento que visitan.

La inversión inicial de este tipo de establecimientos es muy elevada debido a la utilización de juegos y materiales especializados y la adquisición de un local comercial. Las barreras de entradas al sector son elevadas por los elevados costes de creación, como el alquiler de local, la compra de maquinaria, la contratación de personal cualificado.

Por tanto, el objetivo será proporcionar un valor percibido mayor que el del resto de competidores. Se buscará ofrecer un servicio de calidad, con variedad de actividades y por un precio moderado, intentando conseguir una importante distancia con el resto.

- Productos Sustitutivos

La amenaza de productos o servicios sustitutivos puede venir de cualquiera de los competidores, cualquier parque de actividades, en instalaciones abiertas o cerradas, de titularidad pública o privada, incluso que los posibles clientes dispongan de materiales en su casa supone un posible producto sustitutivo.

En este apartado tenemos que hablar sobre el "Método Montessori". Cada vez más familias utilizan novedosas técnicas para ayudar en la evolución en la edad primaria de sus hijos. Este método trata de proporcionar a los niños herramientas para ser más autodidactas, facilita el autoaprendizaje y no establece metas académicas. En lugar de eso, esta metodología permite preparar al pequeño para que se desenvuelva en el mundo con soltura gracias a la confección de espacios adecuados, lo cual conlleva que muchas familias preparen sus estancias de tal manera que los niños tienen todo lo necesario para aprender y divertirse, no siendo necesario ir a una ludoteca para obtener juegos o materiales especializados.

Lo más importante en este sector es la fidelización de clientes ya que con ello crearemos una necesidad en cada niño para que quieran volver a nuestro centro y no ir a nuestros competidores.

- Poder de negociación de los proveedores



Los proveedores proporcionan el material a utilizar en el recinto, desde juegos a los materiales necesarios para la creación del centro.

En este sector, su poder no es elevado ya que existe un gran número de centros, aunque no en nuestros municipios más cercanos, por lo que el poder de negociación recae en la empresa. El proveedor tiene poder a la hora de vender productos al mayorista ya que puede adaptar mejor los precios con el cliente haciéndolos más atractivos a mayor volumen de compra.

- Poder de negociación de los compradores

Este punto es uno de los más importantes ya que los clientes son esenciales para la supervivencia de la empresa.

El producto ofrecido debe ser diferenciado por su calidad y por su precio con respecto a los demás competidores, ya que el consumidor buscará diferentes opciones y comparará diferentes empresas. En estos servicios los clientes no tienen poder de negociación ya que ellos no marcan los precios ni los servicios de se ofrecen.

Amenazas y oportunidades derivadas de cada una de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se muestra un cuadro de las principales oportunidades y amenazas siguiendo el método de las 5 Fuerzas de Porter.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Competidores Actuales	-Alta inversión inicial. -Elevadas barreras de entrada.	-Segmento en auge -Poca rivalidad -Oferta más baja que demanda
Competidores Potenciales	-Muchos productos sustitutivos	-Sector atractivo
Productos Sustitutivos	-Parques al aire libre -Método Montessori -Facilidad de adquisición de productos	-Fidelización de clientes. -Poca variedad de ofertas
Proveedores		-Muchos proveedores -Búsqueda de la diferenciación. -Elevado poder de negociación
Clientes	-No tienen poder de negociación.	



Según el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, el sector tendría que preocuparse por los productos sustitutos ya que hay una gran oferta, para la nueva empresa la gran preocupación sería la alta inversión inicial.

La existencia de un número elevado de proveedores aumenta el poder de negociación, además la gran variedad de clientes disminuye la fidelización de estos.

La empresa puede posicionarse y diferenciarse, ya que existen diferentes oportunidades que esta podría aprovechar.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

ANÁLISIS INTERNO





4. Análisis interno

Si con el análisis de la situación externa lo que se trata es de ayudar a descubrir las oportunidades y amenazas que presenta el mercado en el que se desenvuelve la empresa, este segundo tipo de análisis de la situación pretende ayudar a detectar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Este análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades y detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Los recursos son activos de la empresa, y para lograr una ventaja competitiva han de trabajar juntos para crear capacidades. De esta manera los recursos se transforman en capacidades, creando flujos para la empresa.

Esas capacidades son las relaciones habituales, las tareas, la forma de trabajar de una empresa, y se utilizan para trabajar con eficacia, con el menor gasto de recursos, tiempo y esfuerzo.

4.1. Recursos

La teoría de recursos y capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Los recursos son factores disponibles o inputs dentro del proceso de generación de valor en la empresa

La empresa debe identificar los recursos que posee, los cuales pueden ser tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son todos aquellos físicos como maquinaria y otros que se pueden tocar, además de los recursos financieros. Los recursos intangibles son los no materiales, como el valor de marcas, tecnología, experiencia y motivación del personal entre otros.

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTAGIBLES
<ul style="list-style-type: none"> - No tiene empleados - Capital inicial: 25.000€ 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación y motivación gerencial - Poca experiencia profesional - Pocos conocimientos prácticos de este sector

4.2. Capacidades

Una capacidad es la habilidad o facultad de un conjunto de recursos de desarrollar algunas tareas o actividades generando ventaja competitiva de base interna.

Las capacidades permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos disponibles.



Para ello se utilizará el análisis funcional, una metodología para identificar las capacidades clave de una empresa a través de sus áreas funcionales.

Recursos Humanos	-Contratar trabajadores cualificados - Atención a niños y familias
Comercial	- Captación de clientes - Servicio accesible y de calidad. - Servicio nuevo y exclusivo en la zona.
Financiación	- Capacidad de obtener beneficios
Dirección	- Capacidad de gestión - Capacidad de planificación

Con respecto a los recursos y las capacidades de una empresa de nueva formación son escasos, ya que solo cuentan con los recursos y capacidades de los gerentes.



DAFO





5. DAFO

Tras el análisis que se ha realizado, tanto del entorno interno como externo- se han extraído los principales aspectos que afectaran de una u otra manera a la actividad de la empresa. Este resumen de aspectos a tener en cuenta se reflejará en el análisis DAFO.

El concepto DAFO surge de las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, esta herramienta permite analizar una empresa para poder tomar decisiones futuras ayudando a establecer estrategias para que un proyecto sea viable.

El análisis DAFO se divide en dos partes:

Análisis interno: En esta fase se realiza una fotografía de la situación de la empresa o proyecto empresarial considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.

Análisis externo: Tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa, pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Una vez realizado el análisis, es necesario definir una estrategia que lleve a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades.

La matriz DAFO cuenta con los 4 factores:

- Oportunidades: aquellos factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Amenazas: factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos.
- Fortalezas: factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer a los objetivos marcados por la empresa.
- Debilidades: factores internos que perjudican o pueden perjudicar a los objetivos marcados por la empresa.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Capital inicial aportado por el fundador de 25.000€- Formación y motivación gerencial- Capacidad de captación de clientes- Capacidad de gestión- Capacidad de planificación- Capacidad educativa.- Servicio accesible y de calidad.- Servicio nuevo y exclusivo en la zona.- Atención a niños y familias	<ul style="list-style-type: none">- No tiene empleados- Poca experiencia profesional- Pocos conocimientos prácticos de este sector.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Segmento en auge- Poca rivalidad- Oferta más baja que demanda- Sector atractivo- Fidelización de clientes.- Poca variedad de ofertas- Muchos proveedores- Búsqueda de la diferenciación.- Elevado poder de negociación de proveedores.	<ul style="list-style-type: none">- Alta inversión inicial- Elevadas barreras de entrada de proveedores- Muchos productos sustitutivos- Facilidad de adquisición de productos- Los clientes no tienen poder de negociación.



Las variables citadas en el anterior cuadro afectan de manera directa en la actividad empresarial, aunque algunas causarán un mayor impacto.

Con respecto a las fortalezas comenzamos con un capital inicial aportado por el fundador de la empresa de 25.000€, lo cual facilita la puesta en marcha de la misma. La persona creadora de la empresa esta graduada en Educación Infantil, por lo que contamos con una formación previa y una motivación extra, siendo capaz de gestionar de mejor manera los diferentes talleres y proyectos.

La captación de clientes va muy ligada con el concepto de servicio nuevo y exclusivo, ya que al no haber centros cercanos de ocio infantil la empresa tiene mayor probabilidad de captar la atención tanto en niños como en familias en general. Esta cuenta con poca rivalidad, siendo la oferta prácticamente nula en el municipio, por lo que es importante fidelizar los clientes buscando la diferenciación de algunas actividades en las que podemos tener competencia.

Es un segmento en pleno auge, siendo un sector muy atractivo en la actualidad por, como hemos hablamos anteriormente, los cambios de ideologías y el progreso a nivel educativo.

Algunos aspectos negativos que nos muestra el DAFO son la falta de empleados, en la puesta en marcha la fundadora ha decidido no contar con empleados, reducción así costes, aunque aumentando el nivel de trabajo a nivel personal. Aunque tiene una extensa formación no tienen ningún tipo de experiencia profesional o conocimientos del sector.

La inversión inicial para la creación de este tipo de centros es elevada, las barreras de entrada de los proveedores y los productos tienen un coste elevado, ya que son productos e infraestructuras especializadas. La aparición de diferentes métodos de enseñanza, como el Método Montessori dificultan la libre disposición de los centros, ya que todo debe tener la metodología y medida exacta para la correcta adaptación de los espacios.

La gran variedad en productos sustitutivos y la cantidad de parques al aire libre son los mayores competidores, por lo que se debe generar actividades de gran impacto, así como un espacio novedoso y atractivo a nivel visual.



CAME



6.CAME

El siguiente análisis complementa al análisis DAFO, persiguiendo la capacidad de, mejorar la situación actual en la que se encuentra la empresa. Las iniciales son el acrónimo de «Correct, Adapt, Maintain y Explore» (Corregir, Adaptar, Mantener y Explorar).



Figura5: Análisis CAME. Fuente: Blog Jose Facchin

Este procedimiento tiene como objetivo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

- **C**orregir debilidades.

La poca experiencia profesional y los pocos conocimientos prácticos que la directora de la empresa tiene sobre el sector son las debilidades más destacables. Para poder corregir estos puntos, la fundadora ha tomado contacto con empresas de una ciudad cercana para poder aprender a gestionar el centro, pidiendo consejo también sobre los proveedores y realizando una visión exhaustiva de los diferentes espacios e infraestructuras.

- **A**frontar amenazas.

La variedad de productos o espacios sustitutos es una gran amenaza que debemos paliar con la creación de un espacio totalmente nuevo y atractivo, gracias a la inversión inicial abonada por el creador, la empresa podrá crear infraestructuras y remodelar los espacios.



El cambio educativo vivido en los últimos años ha generado que los nuevos métodos de enseñanza se establezcan también en juegos y rutinas, creando la necesidad de adquirir este tipo de productos de manera cotidiana. Para abordar esta amenaza deberemos de dar valor a nuestro servicio ofrecido mediante la mezcla de producto y servicio totalmente formado y adecuado para cada tipo de cliente. El poco poder de negociación de los clientes hace de este servicio y de los productos que lo envuelven un bienpreciado y caro, por lo que tener estos productos en nuestro negocio nos hará diferenciarnos del resto de sustitutivos.

- **M**antener fortalezas.

Como hemos hablado con anterioridad, la aportación inicial mejora por completo el proyecto, aumentando la calidad de los productos y servicios, y proporcionando exclusividad, lo cual captará la atención de las familias con rapidez.

La mayor fortaleza de esta empresa es la formación y motivación por parte de la gerencia, ya que la fundadora ha realizado las pertinentes formaciones con el fin de trabajar en el sector en el que se encuentra la misma. Por ello sus capacidades de gestión y planificación se adaptarán directamente a las necesidades de cada cliente, siendo así un servicio diferenciado.

- **E**xplotar oportunidades.

La poca o nula rivalidad en la ciudad hace del centro un lugar único, el total de la demanda tendrá solo un centro en el que adquirir el servicio por lo que la función principal será la de fidelizar clientes.

Es un segmento en pleno auge, el desarrollo infantil, así como los progresos individuales y sociales de los niños han creado un gran impacto social en los últimos años, haciendo el sector más atractivo y creando la necesidad de diferenciarse del resto.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE MARKETING





7. Plan de marketing

Un plan de marketing es un documento en el que se sientan las principales bases para competir en el mercado y conseguir el crecimiento de una empresa, describe como obtener la atención de los clientes potenciales para la obtención de mayores ventas. En este plan se recoge un análisis de la situación actual de la empresa y del sector, definiendo objetivos de la política comercial y detallando las diferentes estrategias a seguir.

Esta parte del proyecto es de las más importantes, ya que describe cómo se van a conseguir los beneficios, se describirán las herramientas a utilizar para ello, segmentando el mercado según necesidades y planificando estrategias, para determinar los tipos de productos o servicios a ofrecer, los precios que se cobrarán por cada uno, como serán distribuidos al mercado, así como los medios que se utilizarán para la comunicación del proyecto, utilizándolos para llegar a su mercado objetivo.

El objetivo de este apartado es identificar los segmentos de mercado e intentar brindarles propuestas que se adapten a sus necesidades. La segmentación requiere la creación de grupos homogéneos en al menos algunas variables. Suponiendo que los miembros de cada segmento de mercado mantengan comportamientos o comportamientos similares, se pueden esperar respuestas similares a las estrategias de marketing. Los requisitos para una correcta segmentación del mercado incluyen: homogeneidad dentro de los segmentos del mercado, heterogeneidad entre los segmentos del mercado y la capacidad de identificar, medir y administrar cada segmento.

Para todo ello se va a definir un público objetivo, seguido del marketing mix donde se mostrarán las principales estrategias a seguir por la empresa.

7.1. Público objetivo

El análisis del público objetivo es una parte esencial del análisis de mercado, proporciona una comprensión más profunda del público objetivo y ayuda a identificar las tendencias actuales desde el principio. Estos pueden entonces ser tenidos en cuenta en la planificación corporativa para desarrollar una estrategia de marketing efectiva.

El público objetivo es un grupo de personas que quieren y/o necesitan lo que nosotros podemos ofrecer, estos tienen ciertas características sociodemográficas, que los señalan como interesados a los servicios ofrecidos y, por tanto, tienen más probabilidades de convertirse en clientes.

Al identificar un público objetivo, podemos recurrir a las distintas generaciones de personas, ya que esto define sus gustos, costumbres y estilo de vida.

Los clientes potenciales serán las familias con hijos que habiten en la zona de Ondara o municipios cercanos, ya que la competencia del sector en esta zona es muy baja y las distancias entre ciudades son pequeñas, por lo que podemos llegar a más público.

7.2. Marketing Mix

Esta herramienta se define como el conjunto de estrategias y acciones que se van a llevar a cabo por la empresa para alcanzar los objetivos marcados. Se va a desarrollar qué se va a ofrecer, a quién y cómo, marcando objetivos cuantitativos y cualitativos.

El marketing mix se conoce como las 4 Ps del marketing:



Figura 4: Marketing Mix. Fuente: Roberto Espinosa.es

A continuación, se van a detallar las estrategias de marketing Mix para la creación de una ludoteca, definiendo así los 4 factores necesarios para la consecución de los objetivos marcados.

7.2.1. Producto

El producto o servicio debe ofrecer actividades variadas, para que los niños tengan un espacio dinámico en el que puedan jugar de diversas formas con el objetivo de favorecer el desarrollo psicoemocional y locomotor a través de juegos y juguetes adaptados a cada edad.

Para el comienzo de este negocio se van a establecer unas actividades que pueden variar y evolucionar según veamos su factibilidad y aceptabilidad por los clientes.

Juego libre: El centro estará dispuesto de materiales lúdicos, juegos y juguetes, con los que cada niño podrá interactuar de manera autónoma, dando pie a la imaginación y el autoconocimiento.

Talleres: se realizarán talleres de manera semanal, con horarios establecidos. Lectura, teatro y manualidades.

Fiestas temáticas: se realizarán fiestas acompañadas de juegos y manualidades según la época del año en la que estemos, fomentando las fiestas locales y, el interés y conocimiento de los niños por estas.



Celebración de cumpleaños: preparación de ambientes temáticos según demanda, así como juegos especializados para cada evento, con la supervisión de monitores según el número de asistentes.

7.2.2. Precio

El precio hará referencia a la cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el servicio. A la hora de fijar el precio de un producto y/o servicio tendremos en cuenta elementos como: nivel de competencia, tipo de producto, grado de novedad en el mercado, etc.

Como se ha analizado anteriormente en los grupos estratégicos la competencia en el sector es baja. Las dos empresas competidoras establecen un precio medio de 3,5 la hora, ofreciendo las actividades extra a 7€/niño.

Actividad	Precio	Extras
Juego libre	3€/hora	
Taller	7€ 2 horas + manualidad	+3€ merienda
Fiestas temáticas	5€ 2 horas + manualidad	+3€ merienda
Cumpleaños	8€ niño 3 horas	Reserva todo el local 50€ extra

7.2.3. Comunicación

Para una empresa de nueva creación es primordial el darse a conocer, por lo tanto, se adoptarán diferentes estrategias para hacer llegar los servicios a los consumidores, creando una cartera de clientes y fidelizándolos.

Los métodos que se utilizarán son:

-Publicidad: en primer lugar, se crearán perfiles de Facebook e Instagram para poder transmitir información y eventos, así como en primera estancia publicitar la nueva apertura del local. Y, en segundo lugar, se repartirán flyers publicitarios con los servicios ofrecidos en las guarderías y colegios infantiles de la ciudad, para llegar al nicho de mercado marcado.

-Promociones: Se ofrecerá un descuento del 20% en las primeras 20 reservas de eventos privados. Asimismo, se ofrecerán promociones durante todo el año para incentivar el consumo continuo de los clientes fidelizados, creando unas cartas de visita en las cuales se ofrecerá un día gratuito después de 10 visitas.

7.2.4. Distribución

En la estrategia de distribución se establecerá la localización del centro, así como el horario del que dispondrá.

La ubicación del centro es de las decisiones más importantes a tomar, ya que una correcta ubicación va a desembocar, en gran medida, en una mayor demanda. En el centro de la



ciudad existe un centro de comercio local, en el cual existes diferentes tiendas y lugares de ocio, lo cual será positivo para la afluencia de clientes.

El comercio se establecerá en un local en la calle Doctor Barraquer, Ondara (Alicante), en la primera planta del centro de comercio local, tiene una superficie de 120 m2 y está cerca del núcleo urbano comercial.

El horario se establecerá de la siguiente manera:

Lunes a viernes	16h a 20h
Sábados, Domingos y Festivos	10h a 13h y 17h a 20h



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

PLAN DE OPERACIONES





8. Plan de operaciones

Un plan de operaciones contiene el diseño de la estructura y la implementación de los procesos que nos permitirán producir el producto o servicio y llevarlo a nuestro cliente. Este plan debe describir toda la fase de producción de los productos y servicios que ofrece la empresa en el plan de negocio. Se debe incluir todos los recursos que hace falta destinar para ello y los gastos que conlleva.

Dado que la empresa tiene por objetivo prestar un servicio, en este plan de operaciones se va a describir el funcionamiento de los procedimientos que se seguirán cuando el servicio se distribuya a los consumidores.

8.1 Localización

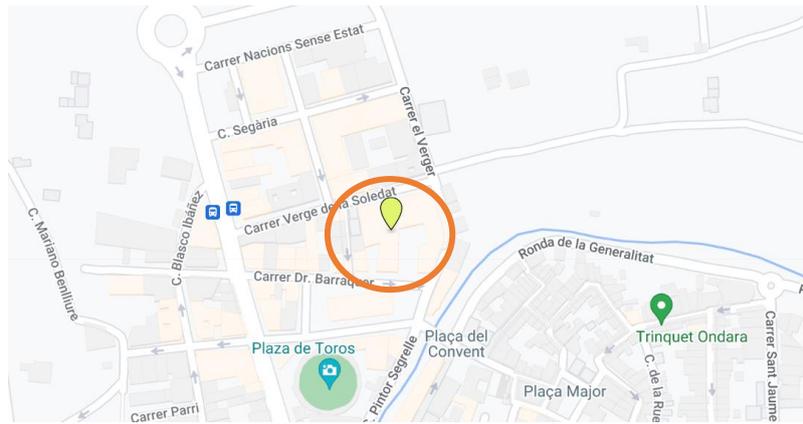
La localización es el lugar donde queremos ubicar la empresa geográficamente.

Se trata de una decisión muy importante, ya que nos determina los clientes a los que podemos llegar y los costes que vamos a tener. Hay una serie de factores que influyen en la localización, y van a afectar en nuestra empresa de manera directa:

- **La proximidad de los clientes.** Estar cerca de los clientes siempre es importante, especialmente es un comercio u ofrecemos un servicio. Este es el principal motivo por el que los locales de los centros de las ciudades están tan demandados.
- **Las comunicaciones y las infraestructuras.** Estar cerca de un lugar bien comunicado y de fácil acceso por transporte es determinante para muchas empresas.
- **El coste del local.** Los locales que están mejor situados suelen ser los más caros. Si los demás factores no son claves para nuestra empresa, tal vez pueda interesarnos un local más barato, aunque peor situado.
- **Servicios complementarios.** En ocasiones puede ser muy importante situarse cerca de empresas que nos ofrezcan servicios complementarios, como banca, gestorías y asesorías, abogados etc.

Por todos estos factores, la localización adquiere un peso muy grande en la viabilidad de los productos, afectando de manera directa.

El comercio se establecerá en un local en la calle Doctor Barraquer, Ondara (Alicante), en la primera planta del centro de comercio local, tiene una superficie de 120 m² y está cerca del núcleo urbano comercial.



Con respecto a la distribución y las características del local que proporciona el anuncio son:

- 120 m² construidos
- Distribución 3 estancias
- 1 aseos o baños
- Situado en centro comercial
- Hace esquina
- 5 escaparates
- Calefacción
- Aire acondicionado

Se ha decidido establecerse en esta localización porque se cumple con las condiciones que la empresa requiere:

- Este local se encuentra en un parque comercial en el centro de la ciudad.
- Dispone de los suministros básicos y está en buenas condiciones.
- Es amplio y tiene el espacio suficiente para desarrollar el proyecto.
- Cercano a establecimientos de compra.

8.2 Análisis organizativo

Este análisis permite organizar las operaciones diarias de la empresa. La planificación organizacional les permite a las empresas desarrollar un plan estructurado, eficaz y enfocado en la obtención de resultados, para llegar a metas determinadas.

Este apartado se centrará en la construcción operacional de la empresa, su razón de ser, su forma jurídica y también se desarrollarán todos los puestos de trabajo a cubrir.

8.2.1 Misión y visión

A continuación, se definirán la misión y visión de la empresa, siendo una herramienta que permite fijar una metas u objetivos.

- **Misión**



“Ofrecer un servicio lúdico alternativo con herramientas que ayudan en el desarrollo personal y social de los niños, creando espacios interactivos para su desarrollo motor y educativo.”

○ **Visión**

“Ser el único centro de orientación recreativa lúdica de la ciudad, brindando herramientas para el desarrollo de los niños, utilizando espacios que mejoren sus capacidades y su autoconocimiento a través de la diversión.”

8.2.2. Forma Jurídica

La forma jurídica es la identidad o modalidad legal que adquiere una empresa al ser constituida como tal: según la forma jurídica que se elija, la empresa adquirirá unas u otras obligaciones contables y tributarias, en materia de Seguridad Social y frente a otras entidades.

En este apartado explicaremos que diferentes tipos de forma jurídica se pueden tener en cuenta en este proyecto, y la elección del más conveniente para su apertura, se contemplarán aquellas opciones que más se ajusten a las necesidades de la sociedad y a las opciones económicas que tiene la empresa.

Partimos de la idea de que la empresa va a estar formada por un solo socio, lo cual nos deja con dos opciones de sociedad:

- **Empresario Individual (Autónomo)**

Es una persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.

-Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.

-Es la forma que conlleva menos gestiones para su constitución.

-Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

-La responsabilidad del empresario/a es ilimitada.

-Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.

-El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración.

-Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados ya que la persona física tributa por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

- **Emprendedor de Responsabilidad Limitada**

Persona física que, con limitación de responsabilidad bajo determinadas condiciones, realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo.



-El emprendedor podrá limitar su responsabilidad por las deudas derivadas del ejercicio de dicha actividad empresarial o profesional.

-Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.

-No hay que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica, pero sí es necesario inscribir en el Registro Mercantil y en el Registro de la Propiedad la condición de Empresario de Responsabilidad Limitada indicando los datos de la vivienda habitual que quedará excluida de la responsabilidad de la empresa.

-Puede resultar más económica, dado que no se crea persona jurídica distinta del propio empresario.

-Es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil.

-El empresario responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad, excepto su vivienda habitual bajo determinadas condiciones.

-Si el empresario o empresaria están casados puede dar lugar a que sus actividades alcancen al otro cónyuge, según la clase de bienes.

-Tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta.

-Obligación de elaborar y depositar anualmente en el Registro Mercantil las cuentas anuales de la actividad.

De entre las dos opciones existentes según características y recursos iniciales, se elegirá la Sociedad de responsabilidad limitada, es una de las sociedades más utilizados por pequeñas empresas, puesto que con esta sociedad la responsabilidad se limita al capital aportado, de esta manera el patrimonio personal de los socios es intocable en las deudas que pueda tener el negocio.

- Normativa:

El Código de Comercio en materia mercantil y el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas.

Ley 20/2007 del estatuto del trabajo autónomo.

Ley 6/2017 de Reformas Urgentes del Trabajo Autónomo.

Real Decreto 197/2009, por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos.

Ley 14/2013 de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Ley 31/2015 por la que se modifica y actualiza la normativa en materia de autoempleo y se adoptan medidas de fomento y promoción del trabajo autónomo y de la Economía Social.

- Puesta en marcha:



Trámites generales

Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios, profesionales y retenedores

Trámites en caso de contratar trabajadores

Tesorería General de la Seguridad Social: Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados)

Trámites generales

Tesorería General de la Seguridad Social: Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA)

Trámites en caso de contratar trabajadores

Tesorería General de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa

Consejería de Trabajo de la Comunidad Autónoma: Comunicación de apertura del centro de trabajo

Trámites según la actividad

Otros organismos oficiales y/o registros: Inscripción en otros organismos oficiales y/o registros

Trámites en caso de contratar trabajadores

Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social

Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral

Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo

Trámites complementarios

Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos

Trámites según la actividad

Ayuntamientos: Licencia de actividad

Trámites generales

Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico

Registro Mercantil Provincial: Legalización del Libro Diario y del Libro de Inventarios y Cuentas Anuales.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

ANÁLISIS FINANCIERO





9. Análisis financiero

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.

En este apartado se va a realizar el estudio de la información económica de la empresa, para conocer su situación y evolución, y prever su futuro. Se basa en aspectos cualitativos y cuantitativos, y su objetivo es medir el desempeño, detectar problemas, valorar la rentabilidad, la liquidez y la solvencia, y dar conclusiones y recomendaciones.

Para poder analizar financieramente un negocio debe hacerse una previsión de aquellos gastos o ingresos que se efectuaran en la tesorería de la empresa.

Para la elaboración de este análisis vamos a partir del plan de financiación a seguir.

El plan de financiación es la herramienta que nos permitirá describir cuáles van a ser las fuentes de financiación de nuestro negocio. Cuando ya tengamos claro cuánto dinero necesitamos para crear una empresa, debemos estudiar detenidamente de dónde vamos a sacar el dinero.

El plan de financiación refleja, con el máximo grado de detalle posible, los recursos financieros que necesita una empresa para iniciar su actividad, tanto partidas propias como ajenas.

Por tanto, los dos tipos principales de financiación a los que puede recurrir un emprendedor se refieren a la procedencia: propias o ajenas.

Se entiende como fuente de financiación propia aquella aportación personal del fundador o de los socios de un negocio. Esta aportación puede realizarse a través de dinero líquido o a través de bienes que son necesarios para llevar a cabo la actividad.

Por su parte, las fuentes de financiación ajenas son aquellas que provienen del entorno del empresario o de entidades especializadas en facilitar capital para la inversión.

El tipo de financiación que va a obtener la empresa a priori es interno, ya que el fundador de la misma ha aceptado abonar un capital inicial de 25.000€, lo cual agilizaría la puesta en marcha.

A continuación, se detallarán las inversiones que la empresa realizará para llevar a cabo la actividad empresarial:

Inversión	
Mobiliario	10.000€
Juegos y material	4.000€
Eq. Informático	1.000€
Adecuación local	5.000€
Licencia de actividad + obra	2.000€
Total inv. Inicial	22.000€

Para abrir o montar una ludoteca hace falta tramitar los permisos de apertura necesarios como son la licencia de actividad o apertura, la legalización de la instalación eléctrica y la licencia de obras menores en caso de hacerse obras de adecuación o reforma en el local.

Con respecto a la licencia de actividad y obra, la actividad de ludoteca es calificada, por lo que requerirán un proyecto técnico firmado. La adecuación del local no tendrá unos costes muy elevados, ya que este está en perfectas condiciones, además de constar con un baño totalmente equipado y aire acondicionado.

Como el local que hemos cogido no cumplía con toda la normativa para realizar la actividad de ludoteca, hemos tenido que hacer una serie de obras de acondicionamiento.

Con respecto a los gastos mensuales, alquileres y gasto de autónomo no tendrán variación, mientras que gastos de suministros y limpieza o gasto de personal variarán según la época del año, como con respecto al gasto que hagamos de ellos.

9.1. Previsión de ingresos y gastos

Se realizará una proyección estimada de las ventas de la empresa durante un ejercicio económico, no obstante, se realizará una previsión para los próximos tres años y así obtener una visión general de la situación de la empresa a largo plazo. Asimismo, se tendrá en cuenta una estimación de los gastos que genere la empresa durante este periodo de tiempo.

9.1.1. Ingresos

Se estimarán los ingresos de los servicios desde el 1 de septiembre del 2023 hasta el año 2024, considerando que durante el primer año la empresa recién se está dando a conocer y poco a poco irá adquiriendo más clientes.



La estimación se va a realizar contando que cada día se recibirán min. 5 clientes a 3€/h. En el resto de las actividades estimaremos sobre 7/8 participantes y contaremos con que cada uno de ellos también meriendan. En los cumpleaños habrá una estimación de 15 clientes, respetando también la reserva del local completo. Dependiendo de la época del año tendremos más actividades extra, además contaremos con aperturas de festivos lo cual aumentará o disminuirá el horario de apertura.

	Juego libre	Taller	Fiesta temática	Cumpleaños	Trimestre
Enero	2.604 €	320 €	256 €	1.010 €	10.734€
Febrero	2.232 €	150 €	120 €	770 €	
Marzo	2.232 €	150 €	120 €	770 €	
Abril	2.070 €	70 €	56 €	680 €	9.024€
Mayo	2.070 €	70 €	56 €	680 €	
Junio	2.232 €	150 €	120 €	770 €	
Julio	2.232 €	150 €	120 €	770 €	9.024€
Agosto	2.070 €	70 €	56 €	680 €	
Septiembre	2.070 €	70 €	56 €	680 €	
Octubre	2.232 €	150 €	120 €	770 €	10.734€
Noviembre	2.232 €	150 €	120 €	770 €	
Diciembre	2.604 €	320 €	256 €	1.010 €	
TOTAL	26.880 €	1.820 €	1.456 €	8.748 €	
INGRESOS ANUALES		39.516 €			

Por lo tanto, se calcula unos ingresos con los servicios ofrecidos del centro de belleza para el primer año de: **39.516€**.

Trimestres	1º	2º	3º	4º	Ingresos 1º año
Ingresos	10.734€	9.024€	9.024€	10.734€	39.516€

Para los siguientes años, se evalúa un crecimiento del 10% sobre las ventas para poder estimar los ingresos de los siguientes dos años.

Trimestres	1º	2º	3º	4º	Ingresos 2º año
Ingresos	11.807,4€	9.926,4€	9.926,4€	11.807,4€	43.467,6€



Trimestres	1º	2º	3º	4º	Ingresos 3º año
Ingresos	12.988,14€	10.919,04€	10.919,04€	12.988,14€	47.814,36€

9.1.2. Gastos

Al igual que en el apartado anterior, la estimación de gastos se realizará de manera generalizada. La empresa tendrá unos gastos iniciales por la apertura y remodelación del local, los cuales no incluiremos en este apartado, con el objetivo de saber si los ingresos mensuales serán suficientes para paliar los gastos que se van a producir.

Aprovisionamientos	50€
Alquiler	550 €
Suministros	200 €
G. Personal	1.500 €
TOTAL	2.300 €
GASTOS ANUALES	27.600 €

9.1.3. Conclusiones sobre el análisis financiero

La elaboración del plan de análisis financiero se ha desarrollado en función a una estimación de ingresos y gastos, teniendo en cuenta la inversión inicial aportada por el fundador de la empresa.

La empresa tendrá una inversión inicial de 25.000 €, los cuales se utilizarán para la puesta en marcha de la misma, con inversiones en mobiliario, reformas y recursos necesarios para su apertura.

La estimación de ingresos se ha realizado de manera mensual, teniendo en cuenta los meses en los que los niños no tienen colegio y también las temporadas festivas de la ciudad. El total de ingresos mínimos estimados es de 39.516 €, mientras que el total de gastos mensuales es de 27.600 €, por lo que se obtendrían unas ganancias anuales de 11.916 €.

9.2. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

La cuenta de pérdidas y ganancias es un balance en el que se muestra el resumen de todos los ingresos y gastos producidos durante el ejercicio económico y el resultado final del mismo, que será beneficio o pérdida. Este resultado viene dado por la diferencia entre todos los ingresos obtenidos y todos los gastos ocasionados, de forma que:

Si el importe total de los ingresos es superior al de los gastos la entidad habrá obtenido beneficios (o ganancias).

Si el montante de los gastos es superior al de los ingresos habrá obtenido pérdidas.

Además, en la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias aparecen varias partidas que se denominan «resultados de explotación», «resultado financiero» y «resultado antes de impuestos». Cada una de estas partidas hace referencia a lo siguiente:

- Resultado de explotación: es el que se produce por la actividad normal de la empresa.
- Resultado financiero: es el producto de la diferencia entre los ingresos provenientes de sus inversiones y los gastos originados por la financiación obtenida.
- Resultado antes de impuestos: es la suma de los dos anteriores.
- Resultado del ejercicio: es el beneficio o pérdida total ya teniendo en cuenta el importe correspondiente al gasto por impuesto de sociedades.

Teniendo en cuenta los ingresos y gastos desglosados en el apartado anterior, haremos diferentes escenarios futuros, para poder hacer una predicción futura de los acontecimientos.

Con respecto a los gastos, se va a presuponer un aumento del 5% tanto en aprovisionamientos como en suministros, por el aumento de las ganancias. Gasto de personal y arrendamiento se mantienen fijos.

No contaremos con gastos financieros ya que, a priori, no se va a necesitar pedir ningún tipo de crédito bancario.

El porcentaje que se tendrá en cuenta para el impuesto de sociedades para la empresa será del 30%.

Cuenta de pérdidas y ganancias	2023	2024	2025
Importe neto de la cifra de negocios	39526	43467,6	46814,36
Aprovisionamientos	600	720	840
Margen bruto	38926	42747,6	45974,36
Gasto de personal	18000	18000	18000
Arrendamiento	6600	6600	6600
Suministros y primas de seguros	2400	3000	3600
Total gastos	27000	27600	28200
Resultado de explotación	11926	15147,6	17774,36
Resultado antes de impuestos	11926	15147,6	17774,36
Impuesto de sociedades	3577,8	4544,28	5332,3
Resultado del ejercicio	8348,2	10603,32	12442,06

Como se puede observar en la tabla, los gastos van en función a las ventas. La previsión no obtiene unas ganancias muy elevadas, pero se espera que el conocimiento y fidelización de los clientes vaya en aumento, y se logren conseguir cifras ganancialmente buenas.

9.2.1. Posibles escenarios: Escenario pesimista y optimista

Teniendo de referencia el escenario base de la Cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los próximos tres años, se realizará dos posibles escenarios que podría tener la empresa si se supone diferentes perspectivas para el negocio.

- **Escenario pesimista**

Para el siguiente escenario la empresa tendrá unos ingresos un 5% por debajo de lo esperado en la previsión anterior calculada, por lo tanto, el crecimiento también descenderá un 5% sobre las ventas previsionales, por lo que suponemos que la empresa no ha tenido tan gran repercusión en el mercado o no ha fidelizado clientes.

Por tanto, la Cuenta de pérdidas y ganancias para el escenario pesimista será:

Cuenta de pérdidas y ganancias	2023	2024	2025
Importe neto de la cifra de negocios	37549,7	41294,22	44473,642
Aprovisionamientos	600	720	840
Margen bruto	36949,7	40574,22	43633,642
Gasto de personal	18000	18000	18000
Arrendamiento	6600	6600	6600
Suministros y primas de seguros	2400	3000	3600
Total gastos	27000	27600	28200
Resultado de explotación	9949,7	12974,22	15433,642
Resultado antes de impuestos	9949,7	12974,22	15433,642
Impuesto de sociedades	3577,8	4544,28	5332,3
Resultado del ejercicio	6371,9	8429,94	10101,342

Se observa una disminución notoria de las ventas, la empresa perdería sobre unos 2000€ en comparación con el escenario anterior. Si por alguna razón, los gastos tanto de arrendamiento como suministros variaran, la empresa podría llegar a tener incluso pérdidas en su primer año.

Los gastos de aprovisionamiento y personal varían si las ventas aumentan, ya que la empresa necesitará más recursos, por lo que en un escenario pesimista o se mantienen o disminuyen.

- **Escenario optimista**

Al igual que en el apartado anterior, se procede a calcular la nueva tabla de previsión de pérdidas y ganancias para los tres primeros años, suponiendo que los ingresos son un 5% mayores de los previstos en el escenario base. Lo que presupone un escenario optimista es la buena aceptación de la empresa por la ciudad, así como la fidelización de clientes y la captación de nuevos, mejorando así los objetivos marcados por la empresa.

Con el aumento de los valores de las ventas, la tabla de Cuenta de pérdidas y ganancias será la siguiente:

Cuenta de pérdidas y ganancias	2023	2024	2025
Importe neto de la cifra de negocios	41502,3	45640,98	49155,078
Aprovisionamientos	600	720	840
Margen bruto	40902,3	44920,98	48315,078
Gasto de personal	18000	18000	18000
Arrendamiento	6600	6600	6600
Suministros y primas de seguros	2400	3000	3600
Total gastos	27000	27600	28200
Resultado de explotación	13902,3	17320,98	20115,078
Resultado antes de impuestos	13902,3	17320,98	20115,078
Impuesto de sociedades	3577,8	4544,28	5332,3
Resultado del ejercicio	10324,5	12776,7	14782,778

La tabla optimista muestra unas ganancias notorias, en las que al tener más margen monetario el propietario puede tomar diferentes decisiones para la ampliación de la empresa, como la adquisición de más personal o el aumento de aprovisionamientos, mejorando así los servicios ofrecidos.

Estas decisiones dependen únicamente de las ventas, ya que sin estas la empresa no puede hacerse cargo de algunos gastos extra.



9.3. Balance de situación previsional

El balance de situación es un informe o esquema financiero que refleja la situación económica y del patrimonio de la empresa en un momento determinado del tiempo. Muestra los bienes que tiene la entidad, así como su manera de financiarse, gastos e ingresos.

Este balance se compone de:

- **Activo:** son los bienes o derechos que tiene una empresa, desde los bienes inmuebles hasta los servicios prestados. Se pueden distinguir dos tipos de activos, corriente y no corriente.
 - Activo corriente: son los bienes y derechos destinados a la venta o consumición en el plazo máximo de un año. Estos activos tienen mayor rotación y por lo tanto generan más beneficios.
 - Activo no corriente: son los bienes y derechos que permanecerán en la empresa más de un año. Estos tienen una rotación baja, por lo que generan menos líquidos.
- **Patrimonio neto:** está formado por los fondos propios de la empresa, con los que esta se financia, como pueden ser beneficios de años anteriores o aportaciones de socios o accionistas de la empresa.
- **Pasivo:** son todas las obligaciones que la empresa tiene para financiarse y pagar a terceros, es decir, hace referencia a las deudas de la empresa. Al igual que el activo, el pasivo se divide en corriente y no corriente, añadiendo también el patrimonio neto.
 - Pasivo corriente: es este pasivo están todas las obligaciones y deudas de la empresa que vencen en menos de un año, en el estarían todas las deudas a corto plazo.
 - Pasivo no corriente: en este apartado están todas las obligaciones y deudas que tenga nuestra empresa que vengán más tarde de un año, como deudas a largo plazo o con entidades de crédito.
 - Patrimonio neto: son los elementos que constituyen la propia financiación de la empresa.

Teniendo en cuenta los datos desglosados en el apartado anterior de pérdidas y ganancias, se reflejará un balance de situación en un escenario realista de los tres primeros años de existencia de la empresa.

El capital aportado hará frente los diferentes gastos de apertura, por lo que no habrá pasivos a corto y largo plazo, la empresa tendrá unos activos que aumentarán en un 5%, el mismo porcentaje en el que se han aumentado anteriormente las ventas cada año.

En el inmovilizado material el primer año tendremos los gastos propios de una apertura, pero los años siguientes serán menores.

El balance de situación de la empresa en un escenario realista, apoyándonos en el resultado de la cuenta de pérdida y ganancias anterior, queda de la siguiente manera:



Balance de situación	2023	2024	2025
Activo			
A) Activo no corriente	8000	6250	6512,5
I. Inmovilizado inmaterial	3000	1000	1000
II. Inmovilizado material	5000	5250	5512,5
B) Activo corriente	14000	14700	15435
II. Existencias	14000	14700	15435
ACTIVO TOTAL	22000	20950	21947,5
Patrimonio neto	33348,2	10603,32	12442,06
A) Fondos propios			
I. Capital	25000	0	0
VII. Resultado del ejercicio	8348,2	10603,32	12442,06
Pasivos no corrientes			
Deudas a largo plazo			
Pasivos corrientes			
Deudas a corto plazo			
PASIVO EXIGIBLE Y PATRIMONIO NETO TOTAL	33348,2	10603,32	12442,06

En el escenario realista podemos ver como el activo corriente es mayor al activo no corriente, los pagos se van a realizar a corto plazo gracias a la aportación de capital por parte del empresario. Como se puede observar en el Patrimonio Neto el capital aportado en el primer año genera unos resultados positivos a largo plazo, ya que la empresa no tiene pasivos no corrientes de los que hacerse cargo en años siguientes.

Como hemos visto anteriormente se ha estimado una variación de las existencias y del inmovilizado material, ya que un aumento en las ventas desembocará en la utilización de más recursos.

Existe un recurso financiero llamado Fondo de maniobra en el que vemos que parte del activo corriente se va a pagar con recursos a largo plazo, siendo los recursos financieros a largo plazo que una empresa necesita a corto plazo. Esto se calcula con la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente.



Como se aprecia en la tabla la empresa no tiene pasivos, por lo que el fondo de maniobra es positivo, dependiendo siempre del capital inicial aportado, pero quiere decir que la empresa puede hacer frente a los pagos a corto plazo.

9.3.1. Posibles escenarios: Escenario pesimista y optimista

Teniendo de referencia el escenario base de balance de situación previsional para los próximos tres años, se realizará dos posibles escenarios que podría tener la empresa si se supone diferentes perspectivas para el negocio.

- **Escenario pesimista**

En el escenario pesimista utilizamos los datos del apartado anterior donde se ha calculado el escenario pesimista de la cuenta de pérdidas y ganancias. Los activos no van a variar, por lo que tendrán el aumento del 5% tanto el activo corriente como el inmovilizado material. El Patrimonio Neto de la empresa se verá afectado por la disminución de las ganancias calculadas anteriormente.

Balance de situación	2023	2024	2025
Activo			
A) Activo no corriente	8000	6250	6512,5
I. Inmovilizado inmaterial	3000	1000	1000
II. Inmovilizado material	5000	5250	5512,5
B) Activo corriente	14000	14700	15435
II. Existencias	14000	14700	15435
ACTIVO TOTAL	22000	20950	21947,5
Patrimonio neto	31371,9	8429,94	10101,34
A) Fondos propios			
I. Capital	25000	0	0
VII. Resultado del ejercicio	6371,90	8429,94	10101,34
Pasivos no corrientes			
Deudas a largo plazo			
Pasivos corrientes			
Deudas a corto plazo			
	31371,9	8429,94	10101,34



PASIVO EXIGIBLE Y PATRIMONIO NETO TOTAL

- **Escenario optimista**

En el escenario optimista, en comparación con el escenario realista, se obtendrán mayores beneficios Y con esta modificación de los resultados del ejercicio, también resultará afectado el Balance de situación.

Balance de situación	2023	2024	2025
Activo			
A) Activo no corriente	8000	6250	6512,5
I. Inmovilizado inmaterial	3000	1000	1000
II. Inmovilizado material	5000	5250	5512,5
B) Activo corriente	14000	14700	15435
II. Existencias	14000	14700	15435
ACTIVO TOTAL	22000	20950	21947,5
Patrimonio neto	35324,5	12776,7	14782,778
A) Fondos propios			
I. Capital	25000	0	0
VII. Resultado del ejercicio	10324,5	12776,7	14782,778
Pasivos no corrientes			
Deudas a largo plazo			
Pasivos corrientes			
Deudas a corto plazo			
PASIVO EXIGIBLE Y PATRIMONIO NETO TOTAL	35324,5	12776,7	14782,778

9.4. Análisis de ratios



Los ratios financieros son cocientes que permiten comparar la situación financiera de la empresa con valores óptimos o promedios del sector. Cada empresa es diferente por lo que hay muchas maneras de análisis, por ello vamos a utilizar los ratios más relevantes.

Para la óptima interpretación de los ratios debemos tener en cuenta que cuanto menos sea el numerador más bajo será el ratio, y sucederá lo contrario si nos centramos en el denominador. Si numerador es mayor a denominador, el valor será siempre superior a uno.

Para interpretar mejor el estudio, se analizarán ratios mediante el balance de situación previsional valorado previamente. Se estudian en conjunto para poder valorar si los recursos que posee la empresa son las más adecuados y si la gestión realizada es la más conveniente.

- **Ratio de endeudamiento**

Este muestra la proporción de las deudas sobre el activo total, determinando la proporción entre el importe total de las deudas y el valor del patrimonio neto.

Este conjunto de ratios de endeudamiento nos va a servir para saber sobre la capacidad de pago a medio y largo plazo de la empresa, sabiendo así su grado de solvencia.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Patrimonio neto}$$

$$\text{Endeudamiento a l/p} = \text{Pasivo no corriente} / \text{Patrimonio neto}$$

Como podemos ver en el balance de situación la empresa no tiene deudas, por lo que Pasivo total y Patrimonio neto son la misma cantidad. Los ratios de endeudamiento y endeudamiento a l/p son 0 en la previsión de los 3 primeros años, lo cual significa que la empresa no tiene financiación ajena, se abastece de financiación propia.

- **Ratio de solvencia**

El ratio de solvencia es uno de los más importantes a la hora de analizar la situación financiera de la empresa, mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de todas sus deudas y obligaciones. El ratio de solvencia indica cuantos euros tiene la empresa, entre bienes y derechos, por cada euro que tiene de deuda.

$$\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo total} / \text{Pasivo total}$$

	2023	2024	2025
Ratio de solvencia	0,66	1,98	1,76

En este ratio se aconseja que su valor mínimo sea de 1,7 (entre 1,5 y 2), el resultado del primer año es inferior a 1,5 por lo que indica que el nivel de solvencia de la empresa no es suficiente, en los siguientes años este ratio varía fortaleciendo así la posición de los acreedores.

- **Ratios de rentabilidad**

Este tipo de ratios tratan de indicar si una empresa es rentable o no lo es. Para considerar una empresa rentable es necesario que genere más ingresos que costes posee. Los ratios de rentabilidad también ayudan a conocer si una empresa está siendo dirigida de forma eficiente.



ROI = Beneficio bruto / Activo total

	2023	2024	2025
ROI	0,54	0,72	0,81

Este ratio muestra la eficacia y la capacidad de los activos de la empresa para crear valor, es decir, indica la rentabilidad que obtiene la empresa por la venta de sus productos o servicios descontando los costes de producción.

El cálculo de tabla anterior muestra que la empresa es rentable y, además, cada año mejora su dato de rentabilidad, por lo que la previsión de la misma es positiva.

ROE = Beneficio neto / Fondos propios= (Beneficio-Impuestos) / Fondos propios

	2023	2024	2025
ROE	0,25	1	1

Se encarga de medir la eficiencia de los activos haciendo una comparación entre el beneficio neto y los recursos propios. El porcentaje resultante nos permite conocer la rentabilidad para el accionista con respecto a los recursos propios que ha invertido.

En este caso la empresa desde el primer año tiene unos valores altos, el primer año son más bajos debido a la gran inversión en la adecuación del local y los recursos, pero en los años consecutivos podemos ver como el porcentaje de beneficios es del 100%.



CONCLUSIONES



10. Conclusiones

Para finalizar la elaboración de este proyecto de fin de carrera, se presentarán las principales conclusiones del estudio, resumiendo cada apartado, para determinar la viabilidad del proyecto.

El sector lúdico infantil ha incrementado progresivamente, de manera conjunta con los nuevos sistemas educativos. Los cambios surgidos en España y el resto del mundo con respecto a la educación han determinado y dinamitado un cambio social primordial para el buen funcionamiento del nuevo proyecto.

Con respecto al análisis del entorno podemos decir que tras la gran crisis sanitaria y económica las cifras del mercado español con respecto a las familias son negativas, ha habido crecimientos en el PIB y el SMI, no siendo suficientes para paliar el aumento de la inflación, causado también por la actual guerra en Ucrania.

El estudio de población no es positivo, ya que tanto la tasa de natalidad como la de fecundidad es negativa, aun así, la densidad de población ha aumentado con respecto al año anterior.

El análisis de recursos y capacidades se puede resumir en que la puesta en marca de la empresa depende de la gestión y motivación del gerente, con la aportación de una inversión inicial, la cual paliará todos los gastos iniciales, para la consecución de un local adecuado a las necesidades requeridas por la empresa.

El servicio ofrecido tendrá diferentes actividades, con el objetivo de favorecer el desarrollo psicoemocional y locomotor a través de juegos y juguetes adaptados a cada edad. La variedad y cantidad de actividades dependerá de la época anual, además de la demanda de cada una, ya que alguna de ellas, como los cumpleaños, dependen de la demanda por parte de los clientes. A continuación, podemos ver las actividades y precios de cada una, como se indican anteriormente en el apartado del Plan de Marketing:

Actividad	Precio	Extras
Juego libre	3€/hora	
Taller	7€ 2 horas + manualidad	+3€ merienda
Fiestas temáticas	5€ 2 horas + manualidad	+3€ merienda
Cumpleaños	8€ niño 3 horas	Reserva todo el local 50€ extra



El análisis económico llevado a cabo muestra los diferentes ingresos y gastos que tendrá, a priori, la empresa, siendo una estimación que dependerá directamente de la demanda de servicios. El cuadro resume de la situación financiera de la empresa en un escenario de previsión es el siguiente:

	2023	2024	2025
Pérdidas y ganancias	8348,2	10603,32	12442,06
Activo total	22000	20950	21947,5
Pasivo total	33348,2	10603,32	12442,06
Ratio de endeudamiento	0	0	0
Ratio de solvencia	0,66	1,98	1,76
ROI	54%	72%	81%
ROE	25%	100%	100%

Tras el cálculo de la previsión de la cuenta de Pérdida y ganancias y el Balance de situación y realizando los cálculos y apreciaciones sobre los diferentes ratios podemos concluir que la empresa a priori no tendrá endeudamiento en los primeros años, teniendo una solvencia que mejorará con el paso de los años. Además, las rentabilidades tanto económicas como financieras (ROI y ROE) son positivas, el primer año son más bajas, pero con el paso del tiempo se prevé que se convierta en una empresa sana y rentable, además de solvente.

Concluimos el Plan de empresa teniendo en cuenta que, aunque la idea de negocio presenta a priori beneficios, la puesta en marcha de una empresa con la situación económica actual tiene un nivel de incertidumbre muy alto.



BIBLIOGRAFIA





11. Bibliografía

Instituto nacional de Estadística: <http://ine.es/>

Web Expansión/datos macroeconómicos: <http://www.datosmacro.com/>

Portal información Generalitat Valenciana: <http://www.argos.gva.es/>

Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/>

Web del Ministerio de Educación y Formación Profesional: <http://www.educacionyfp.gob.es>

Instituto Europeo de Educación: <http://www.ieeducacion.com>

Ludotecas - Conjunto de datos: <http://www.datos.gob.es>

Análisis CAME <http://www.josefacchin.com>

Economipedia. <https://economipedia.com>

Diputación Provincial de Alicante. <https://www.diputacionalicante.es/>.



ANEXO



12. Anexo

Índice de gráficos y tablas

Figura1: Entorno empresarial. Fuente: Creación propia

Figura2: Sistema PEST. Fuente: Creación propia

Figura 3: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Creación propia.

Figura 4: Marketing Mix. Fuente: Roberto Espinosa.es

Figura5: Análisis CAME. Fuente: Blog Jose Facchin

Tabla1: Deuda pública. Fuente: Banco de España

Tabla2: Deuda pública (% del PIB). Fuente: Banco de España

Tabla3: La inversión pública en educación en 2020 | Ministerio de Educación y Formación Profesional (educacionyfp.gob.es)

Tabla 4: datos económicos Comunidad Valenciana. (<http://www.argos.gva.es>)

Tabla 5: Evolución de la población en la Comunidad Valenciana. Fuente: INE

Tabla 6: Tasa de paro. Fuente: INE

Tabla 7: Tasa de paro. Fuente: INE

Tabla 8: Evolución gasto I+D (miles de euros). Fuente: INE

Tabla 9: Gasto I+D (€). Fuente: INE

Tablas de cuentas de Pérdidas y Ganancias y Balances de elaboración propia.