



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Plan de empresa, organizadora y comercializadora de campamentos de verano

Trabajo Final de Carrera

Septiembre 2017

Autor: Jorge F. Medina Zahonero

Tutor: Aurelio Herrero Blasco

ÍNDICE

1.	Introducción	9
1.1.	Resumen	9
1.2.	Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	10
1.3.	Objetivos	12
1.4.	Metodología	14
2.	Antecedentes. Situación actual	15
2.1.	Los campamentos de verano en España	15
2.2.	Temáticas y características de los campamentos de verano en España	18
2.3.	Análisis del sector	22
2.4.	Epílogo	25
3.	Análisis del entorno	26
3.1.	Análisis del macroentorno. PESTEL	26
3.2.	Análisis del microentorno. Porter	72
3.3.	Análisis de la competencia directa	77
3.4.	Epílogo	78
4.	Operaciones y procesos	81
4.1.	Localización y distribución en planta	81
4.2.	Procesos y operaciones	86
4.3.	Epílogo	90
5.	Plan organizacional	92
5.1.	Nombre comercial y forma jurídica	92
5.2.	Objeto social	95
5.3.	Organigrama	96
5.4.	Análisis de los puestos de trabajo	97
5.5.	Epílogo	100

6.	Plan de marketing	102
6.1.	Segmentación y público objetivo	102
6.2.	Imagen y posicionamiento	104
6.3.	Análisis del mercado	105
6.4.	Política comercial	108
6.5.	Marketing mix	111
6.6.	Epílogo	132
7.	Plan económico y financiero	134
7.1.	Cuentas anuales previsionales	134
7.2.	Plan de tesorería previsional	163
7.3.	Fuentes de financiación	166
7.4.	Calendario de implantación. Diagrama de Gantt	168
8.	Conclusiones	170
	Bibliografía	173
	Anexos	178
	Escenario pesimista: Cuentas Anuales 2017-20	178
	Escenario optimista: Cuentas Anuales 2017-20	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población capaz de conversar en inglés.....	32
Tabla 2: Percepción de la importancia del inglés en la educación.....	34
Tabla 3: Tipo de cambio libra-euro 2015-17.....	39
Tabla 4: PIB de España en 2005-17.....	41
Tabla 5: Renta anual media por hogar en España y CV 2008-16.....	43
Tabla 6: Indicadores de confianza 2016-17.....	50
Tabla 7: Población en España 2016.....	52
Tabla 8: Población en España 2002-16.....	53
Tabla 9: Natalidad en España 1975-2015.....	54
Tabla 10: Proyección de población residente en España 2016-66.....	57
Tabla 11: Evolución número de divorcios 1981-2015.....	59
Tabla 12: Tipologías de hogares.....	59
Tabla 13: Razones por las que los consumidores eligen comercio electrónico.....	65
Tabla 14: Formas jurídicas.....	94
Tabla 15: Precios de nuestra competencia directa.....	107
Tabla 16: Precios de nuestros programas.....	121
Tabla 17: Inscripciones verano 2018 Granja Escuela en Inglés.....	136
Tabla 18: Inscripciones verano 2018 Multiaventura en Inglés.....	136
Tabla 19: Inscripciones verano 2018 Aventura en la naturaleza.....	137
Tabla 20: Inscripciones verano 2018 Multideporte + Multiaventura en Inglés.....	137
Tabla 21: Inscripciones verano 2018 Campamento de Cocina en Inglés.....	138
Tabla 22: Ingresos verano 2018 por programa y quincena.....	138
Tabla 23: Ingresos verano 2019 por programa y quincena.....	139
Tabla 24: Ingresos verano 2020 por programa y quincena.....	139
Tabla 25: Previsión de gastos en publicidad online 2017-20.....	141
Tabla 26: Estimación de gastos en instalaciones 2017-20.....	144
Tabla 27: Amortización del inmovilizado.....	146
Tabla 28: Gastos de explotación 2017-20.....	149

Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2017-20.....	150
Tabla 30: Activo 2017-20.....	153
Tabla 31: Patrimonio Neto y Pasivo 2017-20.....	154
Tabla 32: Masas patrimoniales 2017-20.....	155
Tabla 33: Fondo de maniobra 2017-20.....	157
Tabla 34: Ratios de liquidez 2017-20.....	159
Tabla 35: Ratios de endeudamiento 2017-20.....	159
Tabla 36: Ratios de rentabilidad 2017-20.....	161
Tabla 37: Plan de tesorería octubre 17 – junio 18.....	164
Tabla 38: Plan de tesorería: julio – diciembre 18, 2019, 2020.....	165
Tabla 39: Amortización del préstamo.....	167
Tabla 40: Tareas y duración.....	168
Tabla 41: Diagrama de Gantt.....	169
Tabla 42: Escenario pesimista: Activo 2017-20.....	178
Tabla 43: Escenario pesimista: Patrimonio Neto y Pasivo 2017-20.....	179
Tabla 44: Escenario pesimista: Pérdidas y Ganancias 2017-20.....	180
Tabla 45: Escenario optimista: Activo 2017-20.....	181
Tabla 46: Escenario optimista: Patrimonio Neto y Pasivo 2017-20.....	182
Tabla 47: Escenario optimista: Pérdidas y Ganancias 2017-20.....	183

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Las 5 principales alcaldías de España 1979-2017.....	27
Ilustración 2: Escaños en les Corts Valencianes 2015.....	28
Ilustración 3: Concejales en el Ayto. de València 2015.....	28
Ilustración 4: Calendario de implantación PPD.....	30
Ilustración 5: English Proficiency Index 2016.....	31
Ilustración 6: Mapa hablantes de inglés UE.....	33
Ilustración 7: Relación libra-euro abril 2016-17.....	38
Ilustración 8: Relación libra-euro abril 2015-17.....	39
Ilustración 9: Relación libra-euro abril 2007-17.....	40

Ilustración 10: Variación anual PIB a precios de mercado.....	42
Ilustración 11: Variación trimestral del PIB.....	42
Ilustración 12: Previsión de crecimiento del PIB 2017-19.....	43
Ilustración 13: Comparativa efectos de la crisis en UE y España.....	43
Ilustración 14: Evolución renta por hogar en España y CV 2008-16.....	44
Ilustración 15: Evolución tasa de paro 1982-2016.....	45
Ilustración 16: Población activa 2005-16.....	46
Ilustración 17: Evolución número total de parados 2008-17.....	46
Ilustración 18: Tipo de contratación febrero 2017.....	47
Ilustración 19: Gasto de las AAPP en salud y educación 2007-14.....	47
Ilustración 20: Evolución de la financiación de la educación pública y privada por alumno en hogares y AAPP.....	48
Ilustración 21: Porcentaje de paro según formación, IV Trimestre 2016.	49
Ilustración 22: Evolución del ICC 2004-17.....	51
Ilustración 23: Población en España 2002-16.....	52
Ilustración 24: Tasa de natalidad 1975-2015.....	54
Ilustración 25: Índice de fecundidad 1975-2015.....	55
Ilustración 26: Población por franja de edad.....	56
Ilustración 27: Pirámides de población 1979, 1996, 2007, 2015.....	57
Ilustración 28: Tamaño medio de un hogar.....	60
Ilustración 29: Evolución comercio electrónico en España 2011-16.....	64
Ilustración 30: Sectores con mayor porcentaje de transacciones del comercio electrónico.	64
Ilustración 31: Evolución uso de internet 2006-16.....	66
Ilustración 32: Acceso a ordenador e internet en hogares 2006-16.....	66
Ilustración 33: Comparativa por países consumidores de comercio electrónico.	67
Ilustración 34: Uso del buscador Google en España.....	68
Ilustración 35: Uso del buscador Google en el mundo.....	69
Ilustración 36: Preocupación por temas sociales.....	71
Ilustración 37: Las 5 fuerzas de Porter.....	72
Ilustración 38: Ubicación en el plano de nuestra oficina.....	82
Ilustración 39: Oficina, espacio compartido.....	83

Ilustración 40: Oficina, despacho principal.....	83
Ilustración 41: Oficina alternativa 1.....	84
Ilustración 42: Oficina alternativa 2.....	84
Ilustración 43: Oficina alternativa 3.....	85
Ilustración 44: Oficina alternativa 4.....	85
Ilustración 45: Organigrama inicial.....	96
Ilustración 46: Organigrama a largo plazo.....	96
Ilustración 47: Ejemplos de anuncios de AdWords.....	110
Ilustración 48: Masía del Cossi.....	114
Ilustración 49: Campamento Tunkashila.....	115
Ilustración 50: Campamento Río Grande.....	115
Ilustración 51: El Teularet.....	116
Ilustración 52: Albergue Serra d'Ador.....	116
Ilustración 53: Búsquedas en Google del término “campamentos de verano” en los últimos 5 años.....	119
Ilustración 54: Búsquedas en Google del término “campamentos de verano” en los últimos 12 meses.....	119
Ilustración 55: Redes sociales y edades.....	127

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El presente trabajo final de carrera tiene como objetivo el desarrollo del plan de negocio de una empresa organizadora y comercializadora de campamentos. Entendemos campamentos como aquellos programas que combinan un objetivo educativo con un contexto lúdico, situados generalmente en períodos de vacaciones escolares, y orientados a niños y adolescentes.

Los campamentos se desarrollan principalmente en verano, donde los 3 meses de vacaciones escolares difícilmente pueden coincidir con el descanso vacacional de los padres. La conciliación de la vida laboral y familiar es, junto a la educación, el entretenimiento y el desarrollo personal, una de las principales motivaciones a la hora de contratar un servicio como el que esta empresa proveerá.

Contamos en España con una larga tradición de campamentos, en buen número desarrollados por asociaciones y entidades no profesionales. Incluso en aquellos casos en los que su gestión está profesionalizada, suele considerarse un negocio complementario, y no el *core business*. En este TFC estudiaremos la viabilidad de una empresa cuya principal línea de negocio sea el desarrollo de campamentos.

El principal canal de comercialización será internet. La red permite alcanzar clientela potencial más allá del ámbito local, clientela a la que esperamos llegar y convencer mediante un trabajado conjunto de políticas de marketing online: optimización en buscadores (SEO), publicidad web (pago por clic, *retargeting*...), optimización de la experiencia del usuario y comunicación en redes sociales.

Intentaremos abarcar distintas temáticas en los campamentos, estudiando la demanda y las tendencias actuales: idiomas, deportes, aventura, cocina... se trata de un sector más cambiante de lo que pudiera parecer en un principio.

1.2 Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	Capítulo 2. Antecedentes. Situación actual Capítulo 3. Análisis del entorno
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a los Sectores Empresariales. 2. Economía Española y mundial. 3. Economía Española y regional.
Breve justificación	Daré una visión general del sector, concretando en los campamentos de verano de carácter temático más relevantes. Para ello me ayudaré de las asignaturas anteriormente mencionadas. Indagaré en la situación del sector tanto actual, como en los últimos años, englobando a la empresa dentro de su entorno.

Capítulo del TFC	Capítulo 4. Operaciones y procesos
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección comercial. 2. Economía de la empresa 1. 3. Dirección de producción y logística 4. Gestión de calidad.
Breve justificación	En primer lugar, habrá que encontrar un buen emplazamiento para poder desarrollar nuestra idea de negocio. Después, implantaremos todos los procesos y operaciones que definirán el funcionamiento de la empresa. Trataremos de implementar procedimientos que garanticen la máxima calidad en el plano comercial, en el administrativo y en el organizativo.

Capítulo del TFC	Capítulo 5. Plan organizacional
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Derecho de la empresa. 2. Legislación laboral y de la empresa. 3. Dirección estratégica y política de empresa. 4. Dirección de Recursos Humanos. 5. Economía de la empresa 1.
Breve justificación	<p>Basándome en las asignaturas relacionadas con el derecho, determinaré el nombre social, el objeto social y la forma jurídica. Buscaré la mejor forma de organizar la empresa, teniendo en cuenta que la estacionalidad de la empresa marcará en gran medida este punto por su propio concepto. Definiré la estructura de la plantilla, las necesidades de cada puesto y las formas de cubrir los puestos de trabajo en cada programa.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 6. Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección comercial. 2. Economía de la empresa 1. 3. Marketing en empresas de servicios. 4. Tecnología de las ingenierías y servicios técnicos.
Breve justificación	<p>En el plan de marketing me centraré en analizar el mercado para poder adoptar una buena política de precios, promoción y producto. Para ello utilizaré las asignaturas de la licenciatura que más hincapié han puesto en este apartado. Conocer las tendencias en las temáticas de campamento y las necesidades de los clientes será fundamental. Los conocimientos de dirección comercial y dirección estratégica y política de empresa me servirán para reforzar los puntos de mercado objetivo, posicionamiento, ventaja competitiva y localización entre otros.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 7. Plan económico y financiero
Asignaturas relacionadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección Financiera. 2. Economía de la empresa 2. 3. Matemáticas financieras. 4. Contabilidad financiera. 5. Contabilidad General y Analítica.
Breve justificación	<p>Buscaré las formas de financiación para la empresa y definiré las opciones para cada programa educativo, pues las necesidades pueden variar notablemente.</p> <p>Por otro lado haré las cuentas previsionales que tendrá la empresa en los primeros años de vida, con el fin de cuantificar el posible éxito de la misma.</p>

1.3 Objetivos

Objetivos del TFC

El objetivo del presente trabajo es estudiar la viabilidad global de la creación de una empresa organizadora de campamentos. El desarrollo del apartado económico es primordial, pero también debe servir como reflexión para la implantación de determinados modelos organizativos, comerciales y de gestión.

Un medio para estos objetivos, y que podríamos considerar un objetivo en sí mismo, es aprender todo lo posible sobre las tendencias actuales y futuras en la demanda de campamentos y otros programas educativos.

Particularmente podría añadir como objetivo el profundizar en el estado general de la educación y sus políticas, marco contextual de una empresa como esta, tema que encuentro muy interesante y cuya influencia no debe ser infravalorada.

Un desarrollo acertado de este trabajo servirá también como fuente para brindar mayor credibilidad y financiación para la posible creación de la

empresa. Incluso, llegado el momento, para que funcione como guía de actuación en los primeros años de vida.

Objetivos de la empresa

Mediante el desarrollo de los campamentos, podemos enumerar una serie de objetivos, algunos consustanciales al sector y otros específicos de esta empresa:

- **Educativos:** la mayoría de los programas de verano tienen su razón de ser en la mejora de un aspecto educativo concreto. En los últimos años, los idiomas, especialmente el inglés, se han convertido en la motivación más habitual, pero no en la única. Podríamos englobar aquí los campamentos deportivos, musicales o incluso de cocina.
- **Entretenimiento y diversión:** por concepto, o por tradición, no todo puede ser meramente formativo en un programa de verano. La satisfacción del cliente depende de una acertada combinación entre el factor educativo y el lúdico, pues hay que agradar a la vez a dos públicos distintos: los padres (quienes contratan) y los alumnos (quienes lo disfrutan). Los niños y adolescentes consideran el verano como una época para disfrutar, por lo que hay que adecuar los productos al gusto de padres e hijos. La oferta es amplia para el consumidor, si no se consideran satisfechos elegirán otros programas en próximos veranos.
- **Desarrollo personal:** es muy habitual que los campamentos supongan un salto cualitativo en el desarrollo personal del niño. En comparación con otros países de nuestro entorno, la española es una sociedad con unos lazos familiares muy fuertes y una relativamente baja movilidad laboral. Un número significativo de niños crece en un entorno sociocultural muy homogéneo y estable. Este aspecto, que no es negativo de por sí, propicia que los progenitores vean en los programas de verano una oportunidad para sus hijos. Por un lado, pasar unos días fuera del hogar familiar es un paso necesario en el desarrollo personal, pero a ello también ayudan la creación de amistades en un contexto

diferente, el hecho de verse en situaciones desconocidas y la superación de retos inesperados.

- **Conciliación de la vida laboral y familiar:** los niños y adolescentes en edad escolar cuentan con casi tres meses de vacaciones, desde mediados de junio hasta principios de septiembre; mientras que sus padres, en caso de que trabajen ambos, probablemente cuenten con un mes a repartir en todo el año. Para familias con progenitores trabajando a jornada completa, resulta difícil encontrar acomodo y supervisión para los niños en los meses de verano. Los campamentos pueden ser una pequeña ayuda. Tener a los hijos en un ambiente controlado durante una quincena, o un mes, puede ayudar a equilibrar la ecuación entre las vacaciones escolares y las familiares.

1.4 Metodología

La metodología aplicada en la elaboración del presente plan de empresa se fundamenta en la normativa establecida por la Comisión de Trabajos de Final de Carrera de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia.

Se ha redactado en castellano y realizado individualmente sobre un tema aprobado por la Comisión, tras la realización formal de una Propuesta de Trabajo Final de Carrera.

El título del TFC es “Plan de empresa, organizadora y comercializadora de campamentos de verano”.

Para la realización del trabajo se ha obtenido información de numerosas fuentes secundarias: libros de texto, revistas, publicaciones especializadas, el contenido de varias de las asignaturas estudiadas en la carrera, los datos del Instituto Nacional de Estadística y el Fondo Monetario Internacional, así como diversas páginas web y medios de comunicación. También se ha consultado a profesionales del sector. Por último, ha sido importante también la observación personal, basada en mi experiencia profesional en una empresa de formación.

2. ANTECEDENTES. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Los campamentos de verano en España

Antecedentes históricos

El origen de los campamentos de verano se remonta a la región suiza de Appenzell y al verano de 1876, en el que el pastor Bion organizó colonias de vacaciones para adolescentes. En dichas colonias (un nombre que aún pervive para los campamentos), los adolescentes cantaban canciones, representaban piezas teatrales, confeccionaban cometas, hacían juegos de aventura e incluso construían casetas en los árboles.

No tardaron en llegar los campamentos a España. El primero del que se tiene constancia documental es el celebrado en 1887 en San Vicente de la Barquera (Cantabria), organizado por Manuel Bartolomé Cossío y al que acudieron 18 campistas (Granero y Lesmes, 2009, p.16-18). Cossío fue una de las figuras clave de la Institución Libre de Enseñanza (ILE), que tan importante labor ha tenido en el desarrollo educativo e intelectual de la España de los último dos siglos. La propia ILE denominaba a los campamentos de verano *programas educativos no académicos*, y tenía en ellos como objetivos principales la educación en el ocio, la formación integral y el conocimiento propio.

Fueron las clases urbanas más humildes las principales beneficiadas de los primeros campamentos de la ILE, que se empeñaba en que los jóvenes habitantes de barriadas congestionadas pudieran interactuar con la naturaleza, mejorar su situación física y descubrir nuevos horizontes en su desarrollo personal.

En pocas décadas la popularidad de las colonias creció en gran medida. En 1932 se contabilizaban ya 294 campamentos de verano repartidos por todo el territorio nacional, con 30.000 participantes inscritos. Años después, el franquismo no desaprovechó la oportunidad de realizar colonias de verano basados en el adoctrinamiento y la formación moral, con prevalencia de formación religiosa, militar y deportiva. A través del Frente de Juventudes y su posterior encarnación, la Organización Juvenil Española, se organizaron

numerosos campamentos de verano, por los que se estima que pasaron 2 millones de alumnos hasta 1977, año en que desaparece la OJE.

Los años de la Transición, tan trascendentes en la historia española reciente, también fueron muy relevantes en los programas educativos de verano. En 1976 se legisla por vez primera de forma clara con la creación de las Escuelas de Aire y Tiempo Libre, y en 1977 se legaliza la Asociación de Scouts de España (ASDE), prohibida en 1940 (bajo las siglas de ANEDE), aglutinadora del movimiento scout. En 1978, el Movimiento Scout Católico (MSC) se integra en ASDE, si bien ya venía operando desde la legalidad desde su fundación a principios de los años 60.

En el resto del mundo, los duros años posteriores a la 2ª Guerra Mundial posguerra supusieron el despegue de los campamentos de verano, aunque con desigual penetración por países. Mientras Francia, Italia, Grecia, Estados Unidos y Canadá, entre muchos otros, vivían un importante auge en programas educativos estivales, convertidos hoy en día en tradición, países como Reino Unido, Irlanda o Australia no han destacado por su tradición campista. Hasta décadas después, con el crecimiento de la importancia del inglés en los modelos educativos, no han gozado de un gran papel en estos dominios. Y cuando han llegado, lo han hecho con modelos distintos, puramente enfocados en el aprendizaje lingüístico, definiendo las tendencias internacionales para las décadas venideras.

El pasado reciente

Desde finales de los 70 hasta la actualidad los campamentos de verano han contado con un desarrollo muy notable. Primero, con las entidades de la Iglesia católica y los grupos del movimiento scout, y más adelante, con la aparición de las empresas de gestión del ocio, tiempo libre y enseñanza no reglada.

Con la consolidación de la educación en el ocio y las nuevas necesidades formativas, el sector va evolucionando, proponiendo nuevos formatos adaptados a las modas, a los cambios sociales y a las distintas tipologías del ocio.

Como muestra de esta constante evolución podemos ver algunos de los formatos de campamentos actuales (desarrollaremos esto en el punto siguiente):

- De idiomas
- Deportivos
- Multiaventura
- Artísticos
- De cocina

En muchos de estos casos, la característica original de campamento/colonia como vía de contacto con la naturaleza va desapareciendo, aunque persisten elementos comunes que detallaremos más adelante para ver *qué constituye un campamento*.

Las empresas han ido incrementando su presencia en un sector que antaño copaban casi por completo la Iglesia y los grupos scout, pero consideramos que existe un margen de crecimiento notable, dados los hábitos de consumo actuales y las tendencias reinantes. La propia razón de ser de los campamentos, programas ubicados lejos del medio familiar y geográfico habitual, propicia que sea necesario un importante factor de confianza a la hora de la contratación: muy pocos padres mandarían a su hijo a un programa en el que no confían. Hasta hace no tanto, los colegios, las asociaciones eclesióásticas y de scouts eran casi los únicos que podían gozar de esa confianza sin mayores complicaciones. Para las empresas, aunque siempre existieron opciones, no era un proceso sencillo llegar hasta su cliente final alcanzando un nivel de confianza similar al de las entidades mencionadas.

En los últimos años, internet ha supuesto un cambio muy notable en la capacidad de las empresas organizadoras de campamentos de llegar a su público objetivo. Las barreras de entrada han disminuido, y ni siquiera hacen falta cuantiosas inversiones en publicidad y marketing para transmitir esa seguridad y confianza necesarias para decidirse por un programa residencial para los propios hijos. De ahí surge este proyecto.

2.2 Temáticas y características de los campamentos de verano en España

En primer lugar, creemos conveniente enunciar aquellas características que constituyen un campamento como tal, además de aquellas variables que, alterándolo, no lo desnaturalizan por completo.

Ubicación: si bien el origen de los campamentos tiene lugar en el medio rural, la evolución del sector, con programas en academias de inglés, campamentos urbanos, etc., nos dirige a admitir muy diversas localizaciones dentro de la definición que nos ocupa. Podemos resumir la ubicación de un campamento en un simple pero significativo “fuera de casa”, pero quizá el siguiente punto sea más aclaratorio.

Pernoctación: en el origen, el concepto de campamento implicaba necesariamente pernoctación. Nuevamente, a día de hoy la oferta es sumamente variada como para albergar programas con y sin pernoctaciones para los alumnos. De hecho, muchos de ellos ofrecen las dos opciones, alcanzando públicos distintos: por un lado, alumnos de las inmediaciones o de menor edad, para los que sea innecesario quedarse a dormir; y alumnos de diversas procedencias o que busquen la experiencia completa de campamento.

Relación entre aprendizaje y ocio: se trata quizás del punto más abstracto, dado que el concepto de aprendizaje es amplio y puede diferir enormemente de un programa a otro. En algunos campamentos, el aprendizaje queda muy claro con su propio concepto: idiomas, deportes, artes, ciencia, etc.; si bien, en otros, podemos aceptar un aprendizaje más relacionado con la educación en valores y el desarrollo personal y social, quizás heredado de aquellos primeros campamentos higienistas de la ILE.

Así pues, ¿qué podemos entender como campamento?

Según Marcos (2006), un campamento es un lugar donde...

- Los jóvenes encuentran y hacen amigos.
- Se fomentan valores personales: respeto, tolerancia...
- Entran en contacto con el entorno y la naturaleza que rodea al mismo.
- Reciben hábitos sociales, de higiene...

- Reciben formación: lingüística, deportiva...
- Juegan.

Pero sobre todo donde se educa y forma a los participantes. (p.117)

Varios de estos puntos serían matizables, pero forman un buen conjunto resumen de las características de un campamento.

Como se ha mencionado previamente, las temáticas pueden ser sumamente variadas. Pasemos a ver las más importantes y significativas:

Campamentos de idiomas: probablemente la variedad más popular en España. Son aquellos campamentos en los que el objetivo formativo principal es el aprendizaje de un idioma. Han experimentado un crecimiento espectacular en los últimos treinta años, según aumentaban las exigencias idiomáticas del mercado laboral y de la sociedad. Pueden tener gran número de configuraciones, y frecuentemente se combinan con otras temáticas. De entre las principales opciones, podemos ver:

- Local o en el extranjero: es frecuente en los campamentos lingüísticos que tengan lugar en un país hablante del idioma que se desea aprender. Esto añade un valor cultural innegable, pero también costes y complicaciones que pueden no adaptarse a todos los alumnos y sus familias. Es también muy común, por tanto, celebrar campamentos de idiomas en territorio nacional, que aunque puede que conlleven un cierto desplazamiento, salvan la barrera lingüística en la contratación, simplifican el proceso y ahorran gastos.
- Inmersión lingüística o con clases puntuales: la tendencia en estos últimos años, especialmente con el inglés, es a desarrollar programas en los que absolutamente todo se realice en el idioma seleccionado. La idea consiste en reproducir el ambiente de un país extranjero sin salir del nuestro; es lo que se conoce como inmersión lingüística. Para edades más bajas y con idiomas menos populares sigue habiendo abundantes campamentos en los que existe una división: las clases en inglés/francés/alemán/chino, los juegos y actividades en castellano.

- Con o sin pernoctación: los campamentos de día, o escuelas de verano, aunque no entraran originariamente en la definición de campamento, son productos perfectamente asentados en el mercado. La comodidad de tener a los hijos ocupados en las horas más complicadas del día, unida a la reducción de los costes de alojamiento y a los habituales miedos a las primeras estancias fuera del hogar familiar, han propiciado un auge notorio en programas de este estilo. La facilidad organizativa, al no requerir de alojamiento, también ayuda a que centros más pequeños desarrollen estos programas. Trabajando con una definición reduccionista del concepto de campamento excluiríamos quizás este punto, pero frecuentemente encontramos programas lingüísticos que ofrecen la pernoctación como elemento opcional para el cliente.

Campus deportivos: a los campamentos destinados al aprendizaje o perfeccionamiento de un deporte se les suele denominar campus deportivos. En estos programas, el deporte de cabecera suele sustentar el grueso de las actividades, aunque el nivel de intensidad es variable. Una particularidad específica de los campus es que suelen tener detrás una importante marca de un club deportivo o un famoso deportista. El prestigio y el poder de atracción de estas marcas cautivan a los niños y adolescentes, aunque no sólo a ellos.

Fútbol y baloncesto son los más habituales, pero el tenis, el pádel, la gimnasia rítmica, el surf o la hípica, entre otros, gozan de nichos de mercado. En deportes minoritarios, las federaciones estatales y autonómicas también organizan campus exitosos. En los últimos años, con la proliferación de este tipo de campamentos, han aparecido programas que, buscando una diferenciación con el resto del sector, han apostado por combinar el aspecto deportivo con el aprendizaje de idiomas. Otra variedad es la conocida como campus multideporte, que como su propio nombre indica, ofrece un variado programa deportivo.

Campamentos de aventura: se trata de programas que enfatizan el contacto con la naturaleza y las actividades de aventura, en un contexto controlado. Rappel, rafting, kayak, rocódromo, paintball, tiro con arco o marchas de montaña son algunos ejemplos de las actividades que podemos practicar en

campamentos de este tipo. Muy raramente estos programas se sustentan sobre una actividad en concreto: la variedad multiaventura es la más frecuente. Suelen contar con un alojamiento en un entorno rural que se preste a las actividades mencionadas, y de dicho entorno depende en cierta medida la configuración del programa. Al igual que los campus deportivos, la tendencia actual de los campamentos de aventura se dirige hacia la combinación con programas de aprendizaje lingüístico.

Acampadas: proceden quizás de una forma más pura de los campamentos originales de la ILE, y son una de las variedades menos mercantilizadas. Son, por lo general, programas con una menor base didáctica, pero con un fuerte componente de convivencia, desarrollo personal y socialización, todo ello en contacto con la naturaleza. El alojamiento suele ser más sencillo que en las variedades descritas hasta ahora: desde tiendas de campaña a cabañas, pasando por hasta refugios de montaña. Se trata también de un producto más económico, y en el que parte notable de los alumnos suelen proceder de un mismo entorno, sea barrio, colegio, parroquia, pueblo...

Tienen una relación mucho más estrecha con la iglesia y sus entidades, así como con los grupos y asociaciones de scouts: muy frecuentemente son éstos sus organizadores. Cuentan también con un carácter pastoral, religioso o de desarrollo personal acorde a la mentalidad scout.

Convivencias: similares a las acampadas en procedencia y tipo de organización, aunque el entorno suele ser más cómodo, como albergues o granjas escuela. Son muchas veces los colegios los que organizan convivencias, destinadas enteramente a su propio alumnado, con el objetivo de mejorar el ambiente grupal, hacer hincapié en ciertos aspectos religiosos y proponer un plan de actividades y ocio fuera del centro escolar.

Se trata de una opción que se da con más frecuencia fuera de las vacaciones escolares, o si acaso, muy al principio de las mismas.

Campamentos artísticos: se trata de campamentos en los que el aprendizaje está enfocado a una disciplina artística concreta, o a la combinación de varias. Música, danza, teatro y cine son quizá las temáticas más habituales dentro de

los campamentos de expresión artística. Frecuentemente se combinan con el aprendizaje de idiomas.

Su popularidad en España es inferior a la que tienen en Estados Unidos o Francia, pero llevan años experimentando un crecimiento sólido. Representan una variedad interesante para aquellos que busquen el desarrollo de una habilidad que no sea estrictamente deportiva.

Campamentos de cocina: los campamentos de cocina son el último boom del sector. No se trata de una variedad únicamente española (también son muy populares en EEUU), pero sí que gozan de un éxito que resulta inusual en otras latitudes. El furor que han despertado ciertos programas televisivos es quizá el culpable: MasterChef (y su versión Junior), Top Chef, Pesadilla en la Cocina, etc. Esto, combinado con el perfil mediático de algunos de los grandes cocineros del país, ha llevado a generar un *star system* de chefs que habría sido imposible de prever hace una década.

El nombre explica claramente el concepto del campamento: se trata de programas en los que la parte educativa está basada en aprender a cocinar, o mejor dicho, a perfeccionar la técnica culinaria. Algunos de estos campamentos cuentan con grandes nombres detrás (al estilo de los campus deportivos), y también tienden a la combinación de actividades de cocina con el aprendizaje lingüístico.

2.3 Análisis del sector

El sector de los campamentos de verano no es uno que se encuentre plenamente definido, como hemos venido comentando anteriormente. Es una de las principales limitaciones encontradas a la hora de desarrollar este trabajo.

Junto a empresas especializadas conviven centros escolares y asociaciones, entre otros, ofreciendo productos que muchas veces son sustitutivos sin ser realmente parecidos en concepto, coste u objetivos.

Para la mayoría de centros escolares privados los campamentos son un mero complemento a sus negocios principales, y no invierten gran cantidad de

tiempo y recursos en su comercialización, dado que generalmente cuentan ya con una reputación en el sector educativo y una amplia cartera de clientes potenciales entre sus propios alumnos.

Las asociaciones y entidades relacionadas con la Iglesia que organizan acampadas y campamentos scout, aunque tienen gran aceptación en nuestra sociedad, rara vez pueden ofrecer un producto especializado. Suelen organizar opciones más económicas y sencillas que son capaces de llegar a todo tipo de público.

Incluso dentro de las empresas especializadas en la organización de campamentos podríamos considerar que muchos actores del sector han tardado en incorporarse a la realidad del comercio electrónico, acostumbrados a funcionar bien con su red de agentes comisionistas y con el boca a boca de antiguos alumnos.

En la siguiente relación de actores dentro del sector de los campamentos estivales podemos ver varios ejemplos, como empresas especializadas en programas de verano (English Summer), multinacionales de la educación (Education First), especialistas en formación lingüística (Grupo Vaughan, Berlitz Camps) o nuevos proyectos con un importante nombre detrás (Campamento MasterChef, British Council Summer Camps).

- **English Summer:** una de las empresas españolas más importantes del sector. Fundada en Tarragona en 1980, cuenta con una cuota de mercado muy importante en Cataluña. Sigue siendo, pese a todo, una empresa familiar. Invierten mucho en publicidad de todo tipo. Organizan campamentos variados, casi todos en torno al inglés. Cuentan con varias instalaciones en propiedad.
- **Grupo Vaughan:** de gran popularidad, con presencia constante en televisión, radio propia y gran número de servicios relacionados con el aprendizaje de inglés. Cuentan con unos 25 campamentos de varias temáticas en ocho sedes repartidas por la geografía española. Con sede en Valencia desde 2014, el origen de la empresa se remonta a 1977

(Madrid), aunque no empezaron con las inmersiones grupales en inglés hasta 2001.

- **Education First (EF):** multinacional fundada en Suecia en 1965, con presencia en 50 países. Son líderes en programas de aprendizaje de inglés en el extranjero.
- **Campus Chelsea FC:** combina un campus de fútbol (con un equipo de renombre internacional) con la enseñanza del inglés. Realizan tres ediciones del campus (Málaga y Cantabria) y cuentan también con dos escuelas de fútbol en Málaga y Madrid. Radicados en Málaga, Campus Chelsea es la marca comercial de ESDE Language Solutions SL.
- **Berlitz Camps:** cuentan con seis campamentos de temáticas distintas por toda la península. Mantienen a su vez varias academias de idiomas, incluyendo una en Valencia. La rama de campamentos en España se estableció en 1996, pero cuentan con unos 650 centros de idiomas en todo el mundo. Su fundación se remonta a 1878 en Estados Unidos.
- **Juventud y Cultura:** fundada en 1974, esta empresa se ha especializado en programas en el extranjero, tanto campamentos, como estancias en familias durante el año académico.
- **Irish Summer Camps:** empresa relativamente pequeña y radicada en Cantabria, con tematización de campamentos y buen marketing online. Organizan tres programas en Cantabria (multiaventura, fútbol, surf) y uno en Irlanda.
- **Chit Chat:** perteneciente a English Systems SL, llevan desde 1979 organizando campamentos de inmersión lingüística en inglés en la provincia de Alicante. Ahora también en Málaga, Inglaterra y Estados Unidos. Recientemente han creado también un campus de baloncesto en colaboración con el CB Estudiantes de la Liga ACB.
- **Campamento MasterChef:** a rebufo del fenómeno televisivo ha surgido este campamento especializado en la gastronomía y cocina. Celebran

cinco ediciones repartidas en cuatro sedes, una de ellas en la provincia de Valencia.

- **British Council Summer Camps:** son campamentos de muy reciente creación, pero con toda una institución como el British Council detrás. Seis campamentos entre Madrid y Segovia. Poca especialización, pero con un nombre muy sólido detrás.
- **Albergue Olocau:** campamento a la vez de día y residencial en las inmediaciones de Valencia, goza de gran popularidad en estos últimos años, agotando sus plazas con mucha antelación.

2.4 Epílogo

Repasando la historia de los campamentos de verano en España, observamos que los programas de verano tal y como los conocemos prácticamente surgen en los años 70.

De la misma manera, vemos como el aprendizaje de idiomas se ha convertido a la vez en objetivo y en concepto de muchos de los agentes del sector, por lo que sería desaconsejable ignorar este punto. En apartados posteriores hablaremos sobre el interés por el aprendizaje de idiomas, especialmente el inglés.

En los últimos años se aprecia una tendencia general hacia la tematización de los campamentos, tendencia que creo que no debemos obviar y que hará más accesible comercializar productos novedosos.

Hemos comprobado también que el sector lo componen actores muy diversos (empresas especializadas, colegios, asociaciones...) que ofrecen productos muy diferentes en coste, concepto y objetivo, pero que son sustitutivos entre sí, ya que compiten en el mismo período estival y satisfacen la necesidad de ocupar el tiempo de los alumnos en las vacaciones de verano.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del macroentorno. PESTEL

Para conocer el macroentorno vamos a proceder con un análisis PESTEL. Se trata de una herramienta muy útil para entender la situación de un mercado, su crecimiento o declive, y por tanto la posición real de la empresa que vamos a formar. Con el modelo PESTEL analizaremos:

- Entorno Político
- Entorno Económico
- Entorno Sociocultural
- Entorno Tecnológico
- Entorno Ecológico
- Entorno Legal

En nuestro caso, creemos conveniente aunar los entornos político y legal en el mismo punto.

3.1.1 Entorno Político y Legal

La crisis en la que se ha visto envuelta España desde 2008 aún no ha sido plenamente superada. Si bien ciertos indicadores van mejorando desde 2014, a día de hoy, principios de 2017, la economía española no ha recuperado aún valores previos al inicio de la crisis. En el siguiente punto desarrollaremos estas ideas.

En 2017 gobierna el Partido Popular con el apoyo de Ciudadanos (y otros partidos minoritarios) y gracias a la abstención del PSOE en la segunda ronda del segundo debate de investidura, en octubre de 2016, tras las elecciones generales del mes de junio. Elecciones que eran las segundas en seis meses: las Cortes quedaron tan fraccionadas en la consulta de 2015 que fue imposible investir como presidente a ninguno de los candidatos. El período de tiempo con

el gobierno en funciones, de 314 días de duración, supuso el más largo de la historia de España.

El último lustro se ha caracterizado por la irrupción de nuevas fuerzas políticas con peso en el Parlamento, presencia mediática y un significativo apoyo social. Podemos y Ciudadanos, a nivel nacional, son los partidos más importantes, quizá los representantes de la llamada *nueva política*. El balance de fuerzas y los equilibrios parlamentarios han devenido más complicados: la prevalencia del bipartidismo se ha visto afectada, aunque está por ver cómo evolucionan los partidos y sus votantes en los próximos años.

A nivel autonómico y municipal, además de estos partidos, han ganado apoyos partidos ya existentes (algunos de ellos en la confluencia de Podemos) que se han hecho con las alcaldías de cuatro de las cinco principales ciudades del país: Madrid (Manuela Carmena – *Ahora Madrid*), Barcelona (Ada Colau – *Barcelona en Comú*), València (Joan Ribó – *Compromís*) y Zaragoza (Pedro Santisteve – *Zaragoza en Común*). Que los conocidos como *ayuntamientos del cambio* sean la punta de lanza de un cambio mayor que esté por venir o se queden en una simple anécdota lo dirá el tiempo, pero sí que comparten una serie de valores, como el ecologismo o la movilidad sostenible, con cada vez mayor calado en la sociedad, más allá de los vaivenes ideológicos de los votantes.

Ilustración 1: Las 5 principales alcaldías de España 1979 - 2017

	1979	1983	1987	1991	1995	1999	2003	2007	2011	2015	
Madrid	PSOE		CDS	PP						Ahora Madrid	
Barcelona	PSC/PSOE								CIU	BComú	
Valencia	PSPV/PSOE			PP							Compromís
Sevilla	PA	PSOE		PA	PP	PSOE		PP	PSOE		
Zaragoza	PSOE				PP		PSOE			ZeC	

Fuente: Ministerio del Interior, 2015

En la Comunitat Valenciana, nuestro entorno más cercano, también se han visto reflejados estos cambios. A la ya mencionada llegada de Compromís a la alcaldía de València, se suma el cambio en el *Govern* autonómico, con Ximo Puig (PSPV-PSOE) ejerciendo de *President*, tras 24 y 20 años con el Partido Popular en el poder, respectivamente. En ambas elecciones, no obstante,

siguió siendo el Partido Popular el más votado, por lo que las investiduras dependieron de pactos entre Compromís, PSOE y Podemos (en València, su marca local, *València en Comú*).

Ilustración 2: Escaños en les Corts Valencianes 2015



Fuente: Ministerio del Interior, 2015

Ilustración 3: Concejales en el Ayuntamiento de València 2015



Fuente: Ministerio del Interior, 2015

Políticas educativas

Probablemente, el aspecto del entorno político que más puede afectar al proyecto es el de la educación. La educación es un caballo de batalla constante en la política española: falta de consenso, sensible, importante y dado a grandes titulares en los medios. Las constantes reformas educativas son buena prueba de ello:

- Ley General de Educación (14/1970). Aprobada aún en la dictadura, se mantuvo durante los primeros 12 años de la democracia.
- Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE), de 1990. Impulsada por el gobierno del PSOE, reemplazó a la Ley General de Educación.
- Ley Orgánica de Calidad de la Educación (LOCE), de 2002. Impulsada por el Partido Popular, no llegó a aplicarse por el cambio de gobierno en 2004.
- Ley Orgánica de Educación (2/2006), conocida como LOE, que derogaba la LOGSE.
- Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (8/2013), conocida como LOMCE y popularmente como *Ley Wert*, apellido del ministro de educación del Partido Popular. No deroga la LOE pero sí la modifica sustancialmente.

En estos últimos años ha ganado vigencia el debate sobre los modelos educativos y lingüísticos. A esto ayuda la propia idiosincrasia española, con varias lenguas cooficiales en distintas regiones y las competencias en educación transferidas a las autonomías. La Comunitat Valenciana es buen ejemplo de ello.

Pero ahora, con el impulso del inglés como lengua casi imprescindible en la educación, la situación es incluso más enrevesada. Varias comunidades se han apuntado el tanto de la enseñanza pública bilingüe en castellano e inglés, desde Infantil a Secundaria. Destacan, por número de centros, Andalucía, Castilla y León, y Madrid, todas monolingües, y bastiones de los dos grandes partidos políticos nacionales.

En la Comunitat Valenciana, tras ciertos virajes en las políticas educativas derivados del cambio de gobierno autonómico, parece que se va a imponer un modelo plurilingüe. En septiembre de 2016 fue presentado el borrador del Programa Plurilingüe Dinámico (PPD), con el curso 2017-18 como primer año de aplicación.

Ilustración 4: Calendario de implantación PPD



Fuente: Conselleria d'Educació, 2016

El nuevo modelo concibe la enseñanza en las tres lenguas: castellano, valenciano e inglés, pero con distintos niveles y configuraciones para que los centros puedan adaptarse a la realidad de su entorno sociolingüístico. En Secundaria y Bachillerato, además, se deberá incluir como optativa de oferta obligatoria una segunda lengua extranjera

Es imposible predecir el éxito de la implantación del PPD en la Comunitat, pero sí que se aprecia una tendencia clara en todo el país a incluir el inglés como parte fundamental del sistema educativo. Pese a las tangibles diferencias entre los modelos educativos que enarbolan los distintos partidos políticos, no es aventurado concluir que la presencia del inglés en cada estrato de la enseñanza, tanto pública como privada, va a seguir aumentando.

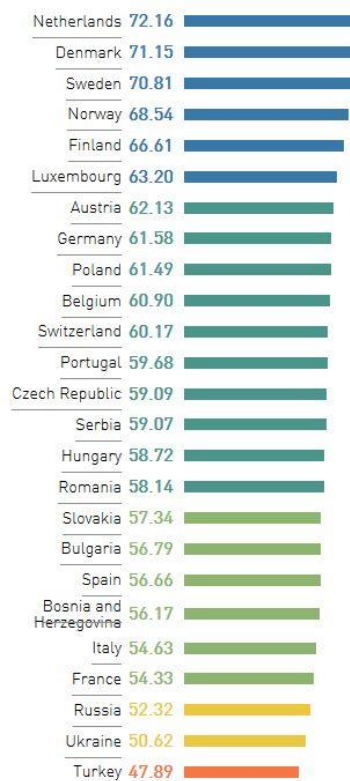
Esta presencia conlleva una mayor exigencia en el mercado laboral, tanto por las regulaciones propias de oferta y demanda como en los criterios instituidos

para oposiciones o convocatorias oficiales. Por ejemplo, al profesorado que imparte asignaturas en inglés se le exigirá un B2 hasta el curso 2026-27, tras el cual se subirá el listón hasta el C1.

Teniendo en cuenta el nivel de conocimiento de inglés en la sociedad española actual, y a pesar de la notable mejora con respecto a hace un par de décadas, consideramos que queda mucho camino por recorrer. No es descabellado pensar, por tanto, que la demanda de educación en idiomas tiene aún un recorrido muy largo e interesante por delante.

Según el EPI (*English Proficiency Index* – Índice de Dominio del Inglés) de 2016, que elabora la empresa de aprendizaje de idiomas *Education First*, España se encuentra en el puesto 25º del mundo y 19º de Europa. En el EPI se excluyen, obviamente, aquellos países que cuentan con el inglés como lengua oficial, ya que se dedica al estudio del dominio del inglés como segundo idioma.

Ilustración 5: English Proficiency Index 1






























Fuente: Education First, 2016

En el ámbito europeo nos encontramos en el vagón de cola y con un aprobado raspado: sorprendentemente por delante de Francia e Italia, pero por detrás de Portugal, Bulgaria, Serbia, Rumanía, Hungría... países con índices de desarrollo y PIB inferiores al español. Hay un gran margen de mejora.

De todas formas, el EPI tiene sus críticos, como el autor Jakub Marian, que considera que la metodología del índice de la empresa Education First es errónea, pues indaga el nivel de aquellos que están estudiando inglés, y no de la población en general. Marian considera más fiables los datos del Eurobarómetro, de los que no salimos ni remotamente tan bien parados.

Tabla 1: Población capaz de conversar en inglés

Porcentaje de población capaz de mantener una conversación en inglés					
	País	%		País	%
	Países Bajos	90%		Letonia	46%
	Malta	89%		Francia	39%
	Suecia	86%		Lituania	38%
	Dinamarca	86%		Italia	34%
	Chipre	73%		Polonia	34%
	Austria	73%		Rumanía	31%
	Finlandia	70%		Portugal	27%
	Eslovenia	59%		Rep. Checa	27%
	Alemania	56%		Eslovaquia	26%
	Luxemburgo	56%		Bulgaria	25%
	Bélgica	52%		España	22%
	Grecia	51%		Hungría	20%
	Estonia	50%			

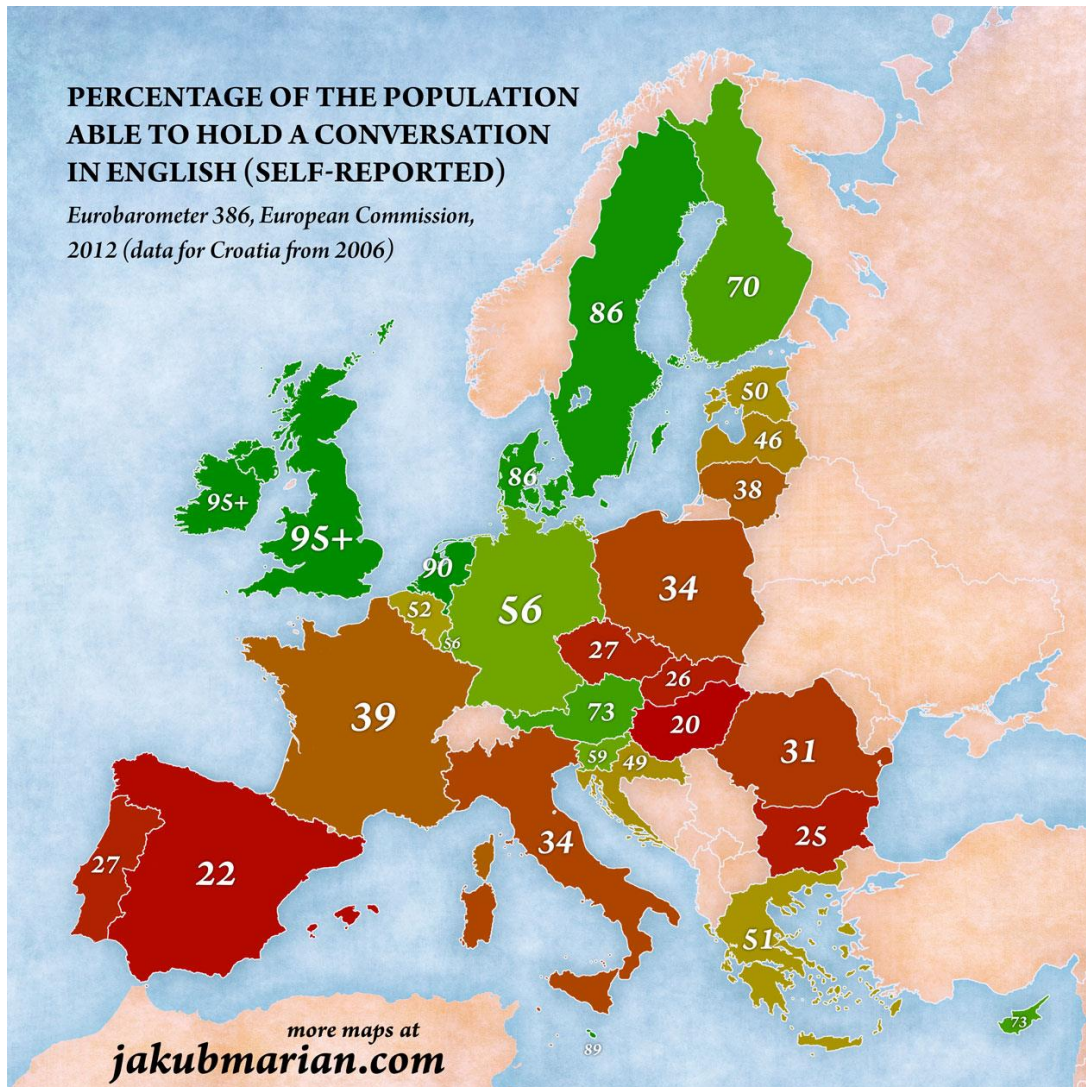
Fuente: Eurobarómetro 386, 2012

Los datos del Eurobarómetro 386 (*Europeans and their languages*, Comisión Europea, 2012) no son nada halagüeños: apenas un 22% de la población española es capaz de mantener una conversación en inglés. Estamos a la cola de la Unión Europea, únicamente por delante de Hungría. Por detrás de nuestros vecinos portugueses (27%) y de los países mediterráneos (Italia 34%,

Francia 39%, Grecia 51%), lejos de los países bálticos (38-50%), a años luz de escandinavos y holandeses (70-90%).

El siguiente mapa, elaborado por el mencionado Jakub Marian, nos ayuda a realizar con una perspectiva geográfica una rápida y precisa comparación con nuestro entorno.

Ilustración 6: Mapa hablantes de inglés UE






























Fuente: Eurobarómetro 386, 2012

Un dato curioso del Eurobarómetro, que respalda nuestra creencia de la creciente percepción de la importancia del inglés en la educación, es el aumento de la gente que considera que aprender inglés es bueno para el futuro de sus hijos. De 2005 a 2012 se ha producido un aumento del 7%, pasando del 85% al 92%. En el mismo período, sólo Luxemburgo y Austria han

experimentado un crecimiento superior, y nos ponemos a niveles, al menos de concienciación, casi parejos con los países con mayores conocimientos de la lengua inglesa: Dinamarca (96%), Países Bajos (96%), Suecia (95%), Alemania (94%)... y referencia habitual en los debates de modelos educativos.

Tabla 2: Percepción de la importancia del inglés en la educación

	English	Diff. EB77.1 - EB64.3
 EU27	79%	+2
 BE	88%	=
 BG	90%	+3
 CZ	92%	+3
 DK	96%	+2
 DE	94%	+5
 EE	91%	-3
 IE	5%	+2
 EL	92%	-4
 ES	92%	+7
 FR	92%	+1
 IT	84%	=
 CY	98%	=
 LV	92%	-2
 LT	95%	+2
 LU	71%	+12
 HU	85%	=
 MT	97%	+7
 NL	96%	+6
 AT	93%	+9
 PL	87%	-3
 PT	87%	-3
 RO	68%	+4
 SI	93%	-3
 SK	87%	=
 FI	89%	+4
 SE	95%	-4

Fuente: Eurobarómetro 386, 2012

Curiosamente, comparando los resultados del EPI y del Eurobarómetro 386, podemos concluir que, siendo el nivel general de conocimiento del inglés muy bajo, aquellos que lo están estudiando no se encuentran tan lejos de sus pares europeos. Nos parece, nuevamente, revelador: hay mucho espacio por donde el aprendizaje del inglés puede seguir creciendo.

Voces críticas con el bilingüismo

Aunque la tendencia hacia la convivencia castellano/inglés en el sistema educativo español parece clara, no podemos dejar de reseñar ciertas voces críticas que han ido apareciendo en los últimos años.

El principal argumento en contra de la enseñanza bilingüe es el de su ineficiencia: aunque mejora el nivel de inglés de los alumnos, los conocimientos adquiridos en las materias impartidas en dicho idioma no llegan al nivel de aquellos que lo hacen una lengua materna. La brusquedad de la implantación del bilingüismo, con los profesores obteniendo contra reloj titulaciones de inglés sin tener un dominio real del idioma; o los posibles efectos negativos sobre los alumnos de familias con menor nivel cultural y económico, son algunos de los motivos que podrían llevar a cambios en la tendencia a medio plazo, en caso de penetrar en la opinión pública.

Javier Marías, escritor, traductor y reconocido anglófilo, escribía en su tribuna de El País (*Ni bilingüe ni enseñanza*, 17/05/2015):

“...esos profesores poseen un conocimiento precario del idioma, de nuevo salvo excepción; lo chapurrean, por lo general tienen pésimo acento o ignoran la pronunciación correcta de numerosas palabras, su sintaxis y su gramática tienden a ser mera copia de las del castellano, y además, en cuanto se encuentran con una dificultad insalvable, recurren un rato a esta última lengua, sabedores de que es la que los estudiantes sí entienden. El resultado es un desastre total (ni enseñanza ni bilingüe): los chicos salen sin saber nada de inglés y aún menos de Ciencias o de las asignaturas que hayan caído bajo el dominio del presunto o falso inglés”.

De similar opinión es Ángel Santamaría, docente, escritor y asesor del Ministerio de Educación en época de Ángel Gabilondo: *“Quizás (...) el esfuerzo de los docentes no los haya convertido en bilingües y su nivel no sea suficiente, o generalizado, para enseñar la Historia de España o la Biología en inglés. Es posible (...) que los alumnos no hayan asimilado convenientemente los contenidos de las asignaturas al ser impartidas en esa lengua”*; de *El bilingüismo y el negocio del inglés*, El País, 02/06/2015.

Podemos atribuir algunas de estas divergencias a un conflicto ideológico y/o político de baja intensidad, y para muestra contamos con un sencillo ejemplo. Dos noticias publicadas en El País en 2016 sobre la educación primaria en la Comunidad de Madrid son abiertamente contradictorias:

- 1) *Los alumnos de centros bilingües en Primaria obtienen peores resultados* (Álvarez, 28/09/2016).
- 2) *Los alumnos del programa bilingüe sacan mejores notas* (Escandón, 22/12/2016).

El primer estudio, elaborado por varios profesores de la Universidad Carlos III y la Universidad Autónoma de Madrid, concluye que “*Hemos encontrado un efecto negativo sobre el nivel de competencias y conocimientos de los alumnos en aquellas materias que se han enseñado en inglés*”. El segundo estudio extrae sus conclusiones de un informe del Gobierno de la Comunidad de Madrid, valorando únicamente los resultados de las Pruebas de Acceso a la Universidad (PAU).

No se trata de evaluar la validez de un estudio sobre el otro, pero sí de constatar lo que apuntábamos antes: la educación es un terreno falto de consenso y dado a la batalla política. En nuestra opinión, el inglés ha llegado a la educación para quedarse, al menos durante varias décadas, pero sí que debemos ser conscientes de riesgos y posibles evoluciones.

De todas formas, como último apunte, no debemos creer que este debate se circunscribe únicamente a nuestro país. Encontramos problemáticas similares de Reino Unido (*Language exodus reshapes India's schools*, en The Guardian) a Australia (*India's obsession with English is depriving many children of a real education*, en la cadena pública SBS).

El Brexit, una incierta amenaza

El 23 de junio de 2016 los británicos votaban en referéndum sobre la permanencia o la marcha de su país de la Unión Europea y, en contra de la mayoría de predicciones, ganó la segunda opción con un ajustado 51'89% de

los votos. No vamos a entrar en disquisiciones sobre este sorprendente resultado, sobre el torbellino que supuso para el estamento político o sobre la conveniencia de su decisión, ni siquiera sobre los motivos aparentes que llevaron al pueblo británico a este punto. Pero sí que conviene valorar los posibles riesgos que el Brexit puede conllevar a medio y largo plazo.

1) *Libre circulación de ciudadanos comunitarios*

A principios de 2017 aún no están claros muchos de los términos de la separación entre el Reino Unido y la Unión Europea, pero la libre circulación de personas es uno de los puntos de discusión más importantes. La ciudadanía británica no quiere perder las ventajas que conlleva el pasaporte comunitario, pero al mismo tiempo quiere “retomar” el control de sus fronteras. Uno de los puntales del voto por la salida de la UE proviene del fuerte rechazo a la inmigración en las zonas más depauperadas de las Islas, por lo que la negociación política UK-UE y su consiguiente repercusión en la opinión pública serán, como mínimo, complejas.

Este tema nos puede afectar principalmente en la selección de personal en los campamentos de inglés. Si los ciudadanos británicos pasan a ser no comunitarios a todos los efectos, la contratación de personal angloparlante nativo se complicará. Quedará Irlanda, quedarán también los malteses angloparlantes, quedarán todos aquellos británicos, estadounidenses, canadienses, australianos, etc. con acceso a pasaportes comunitarios, pero el número total de profesionales de la educación angloparlantes y comunitarios se reducirá drásticamente.

2) *Relación libra-euro*

Una vez más, es imposible saber la evolución de la libra y del euro a medio y largo plazo, pero sí que debemos tener ciertas nociones de las posibles consecuencias.

Ilustración 7: Relación libra-euro abril 2016-17

2 Apr 2016 00:00 UTC - 2 Apr 2017 12:54 UTC **GBP/EUR** close:1.17747 low:1.10677 high:1.31746



Fuente: XE.com, 2017

De forma lógica, los días posteriores al referéndum (23 de junio de 2016) vieron el desplome de la libra. El mismo día de votación la libra llegó a 1'30999€, pero el 6 de julio había bajado hasta 1'16251. Un descenso del 11'26% en dos semanas. Aunque desde entonces podríamos decir que los valores de la libra han vivido una cierta estabilización, oscilando entre 1'10677€ (1 de noviembre) y 1'19886€ (4 de diciembre).

Ilustración 8: Relación libra-euro abril 2015-17

3 Apr 2015 00:00 UTC - 2 Apr 2017 12:55 UTC **GBP/EUR** close:1.17747 low:1.10677 high:1.44072



Fuente: XE.com, 2017

Si miramos dos años atrás en el tiempo, vemos que la libra se encuentra en valores bastante bajos. En 2015 llegó a estar a 1'44072€.

Tabla 3: Tipo de cambio libra-euro 2005-17

Valor a 31/03	Tipo de cambio GBP/EUR
2017	1'1785
2016	1'2620
2015	1'3809
2014	1'2100
2013	1'1862
2012	1'2000
2011	1'1317
2010	1'1236
2009	1'0813
2008	1'2578
2007	1'4735
2006	1'4342
2005	1'4580

Fuente: investing.com, 2017

Tomando los valores de la libra a 31 de marzo de los últimos 12 años, vemos que la cotización entre libra y euro ha oscilado bastante. En este mismo período, el valor máximo de la libra ha sido de 1'5303€ y el menor de 1'0193€, situándose el promedio en 1'2737€. En el gráfico podemos ver mejor los vaivenes de los últimos 10 años.

Ilustración 9: Relación libra-euro abril 2007-17

6 Apr 2007 00:00 UTC - 2 Apr 2017 12:55 UTC **GBP/EUR** close:1.17747 low:1.02271 high:1.49592



Fuente: XE.com, 2017

En los años venideros, si la libra incrementa su valor con respecto al euro, los programas de aprendizaje de inglés desarrollados en el Reino Unido incrementarán su precio de venta, por lo que la demanda de programas educativos en España y en otros países del extranjero aumentará.

Una devaluación de la libra conllevará el efecto contrario: precios de venta más bajos (en euros) de aquellos cursos que tengan lugar en el Reino Unido. Aunque esto tenga un efecto negativo sobre la demanda de nuestros productos en España, supondría quizás la oportunidad de iniciar algún programa educativo en Reino Unido: menores costes de inversión y mayor demanda.

Un libra inestable, con fuertes subidas y bajadas en cortos períodos de tiempo, también debería afectarnos positivamente.

3) Pérdida de peso del inglés

Resulta sumamente difícil creer que el inglés vaya a reducir su importancia a nivel mundial, por mucho Brexit que se produzca. El peso económico y político de Estados Unidos es inmenso, con una industria cultural dominante en casi todos los rincones del planeta. No sólo eso, el inglés se ha convertido en la segunda lengua de todo el mundo, así como en la *lingua franca* de los negocios y de internet.

Se podría argumentar que dentro de la UE crecerá el peso de alemán y francés, pero no creemos que el inglés disminuya su importancia, al menos a unas cuantas décadas vista. En todo caso, siempre tenemos la opción de desarrollar programas educativos y campamentos de otras lenguas, como alemán, francés o mandarín.

3.1.2 Entorno Económico

PIB

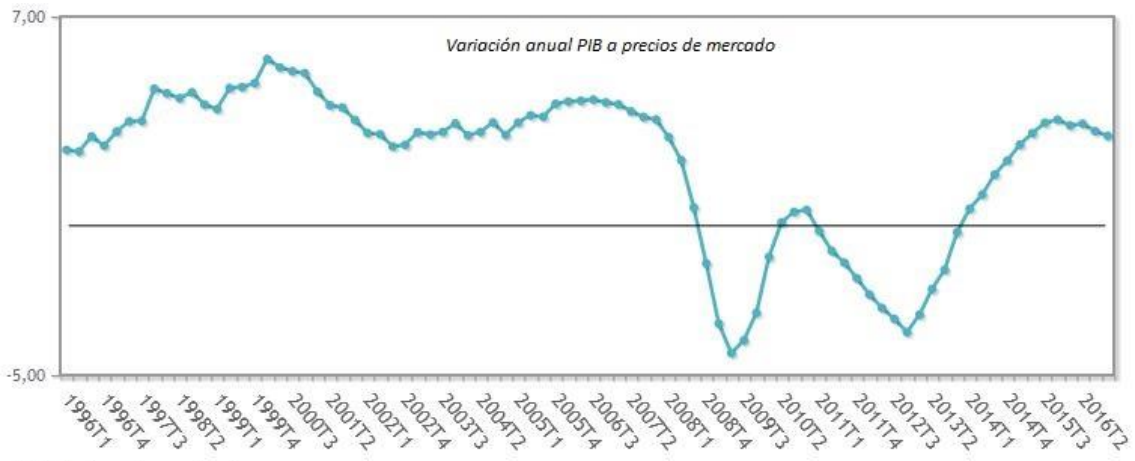
El imposible desligar la evolución del Producto Interior Bruto de la crisis económica. Los valores de crecimiento ininterrumpido desde 1994 se frenaron bruscamente en 2009, con un descenso del PIB del 3'60%. Hasta 2014 no se recuperaron los valores positivos, y en el bienio 2015-16 el crecimiento ha sido del 3'20%.

Tabla 4: PIB de España en 2005-17

Año	PIB	Crecimiento PIB (%)
2016	1.113.851M €	3,20%
2015	1.075.639M €	3,20%
2014	1.037.025M €	1,40%
2013	1.025.634M €	-1,70%
2012	1.039.758M €	-2,90%
2011	1.070.413M €	-1,00%
2010	1.080.913M €	0,00%
2009	1.079.034M €	-3,60%
2008	1.116.207M €	1,10%
2007	1.080.807M €	3,80%
2006	1.007.974M €	4,20%
2005	930.566M €	3,70%

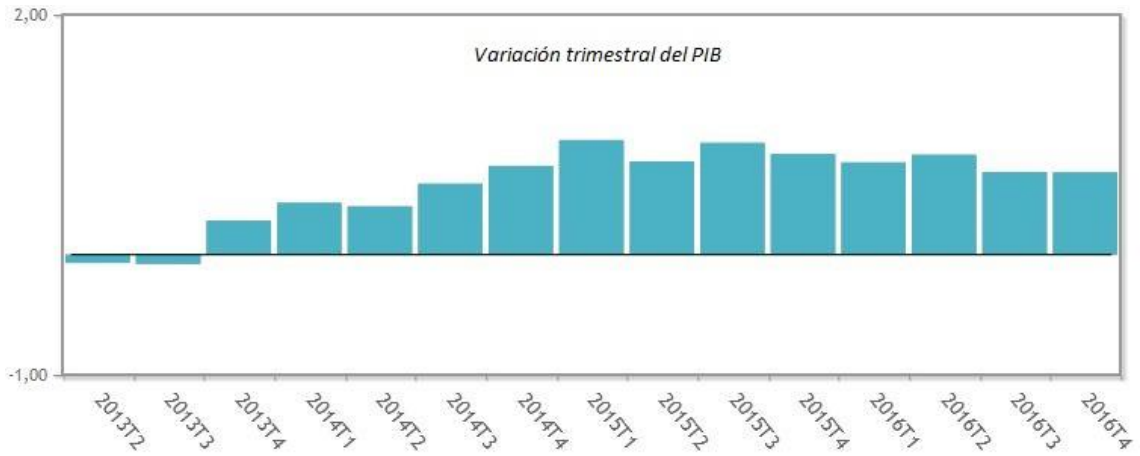
Fuente: INE, 2017

Ilustración 10: Variación anual PIB a precios de mercado



Fuente: INE, 2017

Ilustración 11: Variación trimestral del PIB



Fuente: INE, 2017

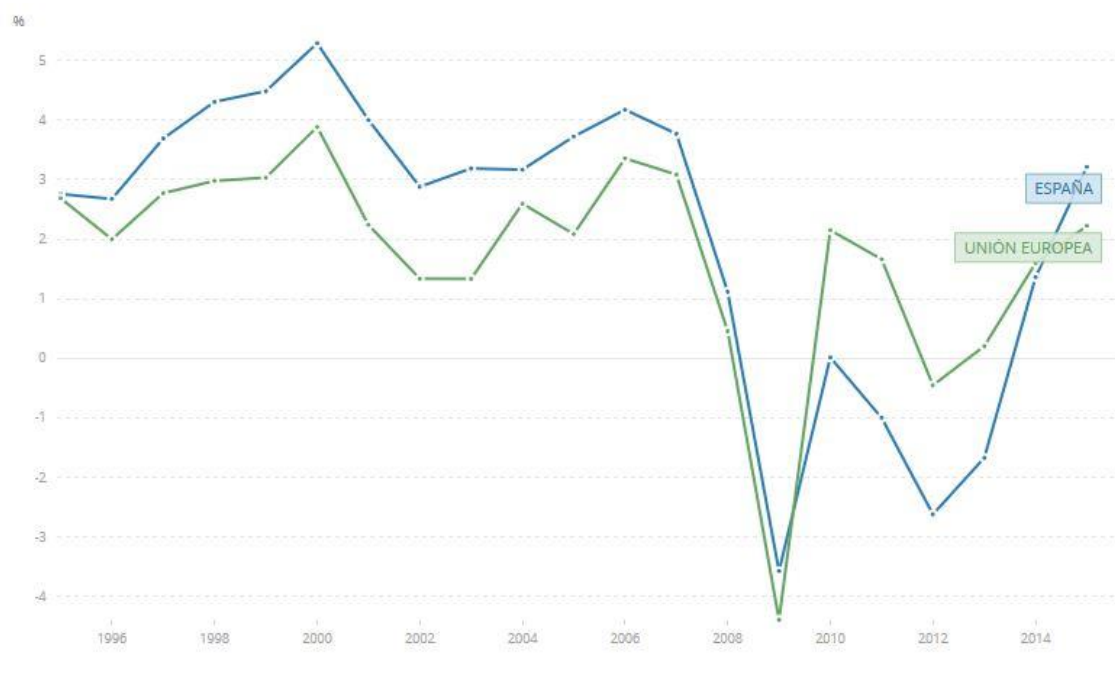
Por otra parte, el Banco de España ha revisado al alza recientemente (marzo 2017) las previsiones de crecimiento para los tres próximos años. Para 2017 estima un incremento interanual del PIB del 2'8% (3 décimas sobre la última previsión), aunque pronostica una desaceleración en los dos años siguientes: 2'3% en 2018 y 2'1% en 2019.

Ilustración 12: Previsión de crecimiento del PIB 2017-19

	2016	Proyecciones de marzo de 2017			Diferencia entre las previsiones actuales y las realizadas en diciembre de 2016		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
PIB	3,2	2,8	2,3	2,1	0,3	0,2	0,1
Consumo privado	3,2	2,4	1,6	1,5	0,3	0,1	0,0
Consumo público	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0	0,0	-0,2
Formación bruta de capital fijo	3,1	3,3	4,4	4,4	-0,5	-0,2	0,0
Inversión en bienes de equipo	5,0	3,1	5,1	5,1	-2,0	-0,7	0,1
Inversión en construcción	1,9	3,7	4,4	4,5	0,1	0,0	0,0
Exportación de bienes y servicios	4,4	6,1	4,8	4,8	1,9	0,3	0,2
Importación de bienes y servicios	3,3	5,2	4,4	4,4	1,5	-0,3	-0,2
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	2,8	2,3	2,0	1,9	0,1	0,0	0,0
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	0,5	0,5	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1

Fuente: Banco de España, 2017

Ilustración 13: Comparativa efectos de la crisis en UE y España



Fuente: Banco Mundial, 2017

La crisis, de carácter global, afectó de manera similar a España y al resto de la Unión Europea, pero con mayor dureza para nuestro país. Si bien la economía española estaba creciendo más rápidamente que la de la UE hasta 2008, la recuperación posterior al gran descenso de 2009 se notó más en Europa que en España. Después de 2009, la UE sólo suma un año en recesión (2012),

mientras España hubo de esperar hasta 2014 para volver a disfrutar de valores positivos significativos (en 2010 hubo prácticamente crecimiento cero).

Renta

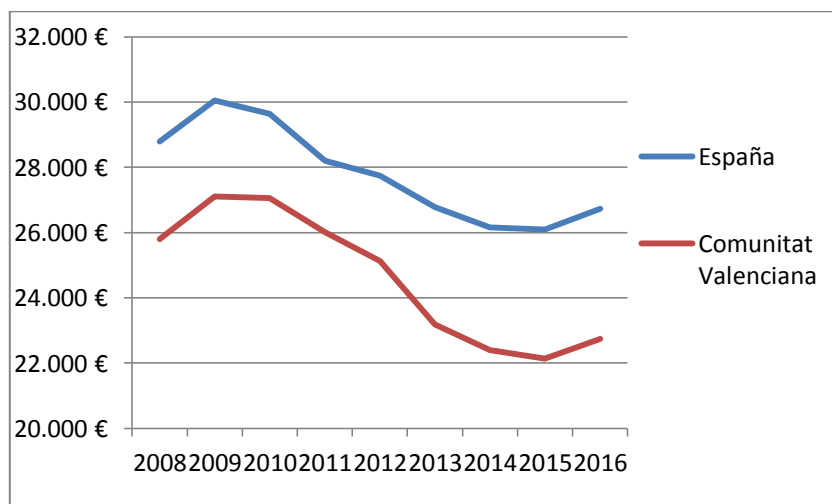
Con la crisis, la renta de los hogares españoles ha seguido una evolución similar a la del PIB. Si bien el crecimiento desde mediados de los 90 había sido constante, la renta anual neta media por hogar alcanzada en 2009 (30.045€) sigue siendo superior a la de 2016 (26.730€). En la Comunitat Valenciana hallamos datos similares: los 27.100€ de 2009 están por encima de los 22.744€ de 2016.

Tabla 5: Renta anual media por hogar en España y CV 2008-16

	España	Comunitat Valenciana
2008	28.787 €	25.802 €
2009	30.045 €	27.100 €
2010	29.634 €	27.057 €
2011	28.206 €	26.012 €
2012	27.747 €	25.122 €
2013	26.775 €	23.189 €
2014	26.154 €	22.392 €
2015	26.092 €	22.132 €
2016	26.730 €	22.744 €

Fuente: INE, 2017

Gráfico ##: Evolución renta por hogar España y CV 2008-16



Fuente: INE, 2017

Empleo

La última Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE), mostraba una reducción del desempleo notable, con una tasa de paro del 18'63% (IV trimestre 2016), en casi constante mejoría desde el dato del 26'94% de principios de 2013. Lejos también del 7'93% de desempleo que arrojaba la EPA a mediados de 2007, cénit de la burbuja inmobiliaria que lideró la bonanza económica española.

Ilustración 15: Evolución tasa de paro 1982-2016



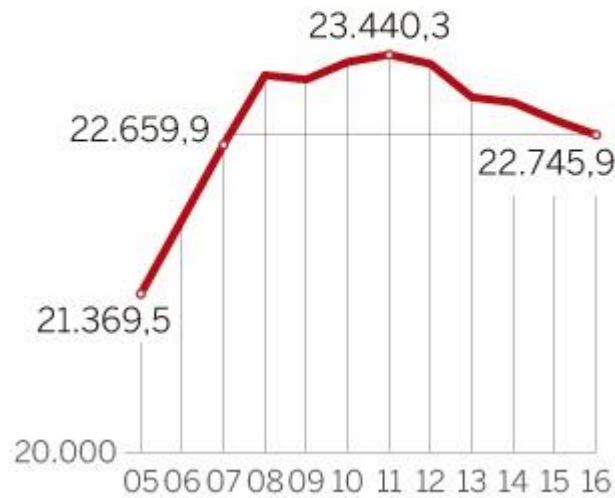
Fuente: INE, 2017

Conviene reseñar, según la misma fuente, el descenso en la población activa, y que matiza los datos de desempleo. En el último trimestre de 2016, el INE contaba 22.745.900 personas activas (entre ocupados y parados); sólo 5 años antes, en 2011, había casi 700.000 personas más (23.440.300) activas en el mercado laboral. Podemos encontrar entre las causas el retorno a sus países de origen de un porcentaje, minoritario pero significativo, de la inmigración que se asentó en España en los años de crecimiento económico; pero también la emigración de una “generación” de jóvenes, recién incorporados al mercado laboral, incapaces de encontrar un trabajo acorde a unas mínimas expectativas de independencia económica. No se trata únicamente de jóvenes y con estudios universitarios, pero sí en un porcentaje muy superior a las anteriores oleadas de emigración desde nuestro país.

Ilustración 16: Población activa 2005-16 1

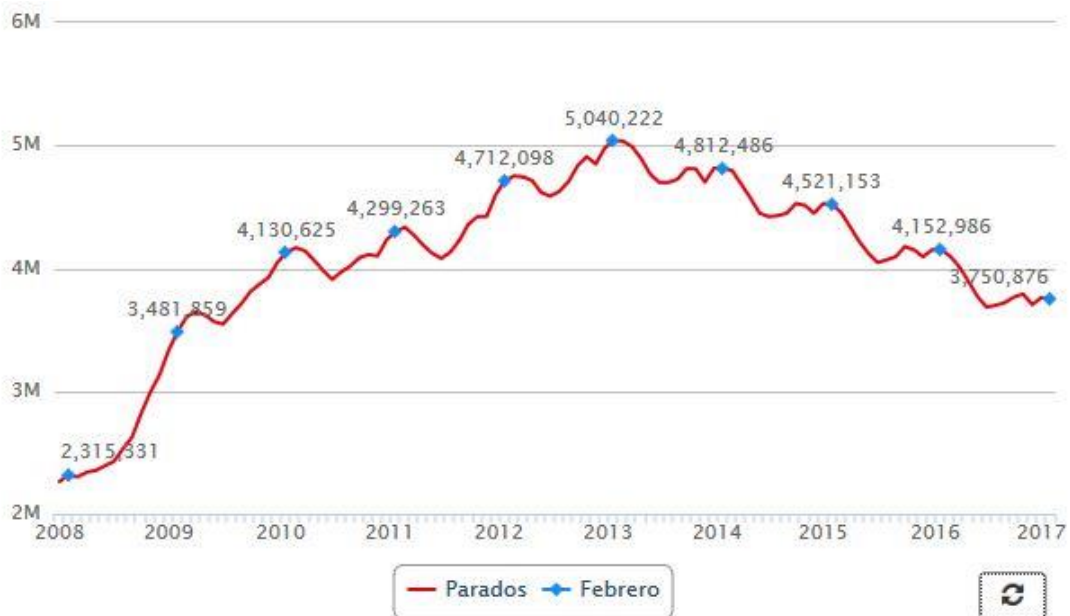
POBLACIÓN ACTIVA

Parados + Ocupados. En miles



Fuente: INE, 2017

Ilustración 17: Evolución número total de parados 2008-17

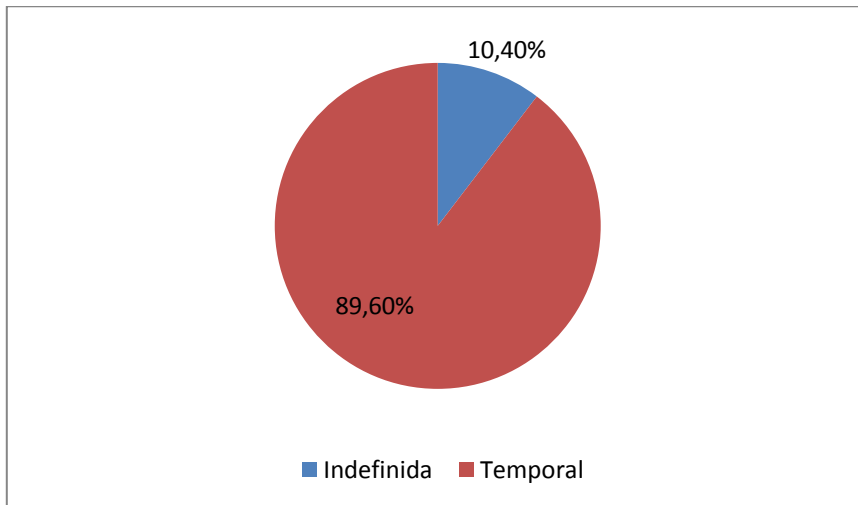


Fuente: INE, 2017

Veníamos hablando de una tasa de desempleo decreciente, pero también debemos contar con una inestabilidad en aumento, con un altísimo porcentaje de temporalidad en las cifras de contratación. Según los datos de febrero de

2017 aportados por el Ministerio de Empleo, sólo el 10'4% de los contratos registrados en ese mes fueron indefinidos: es decir, el 89'6% fueron temporales.

Ilustración 18: Tipo de contratación febrero 2017



Fuente: Ministerio de Empleo, 2017

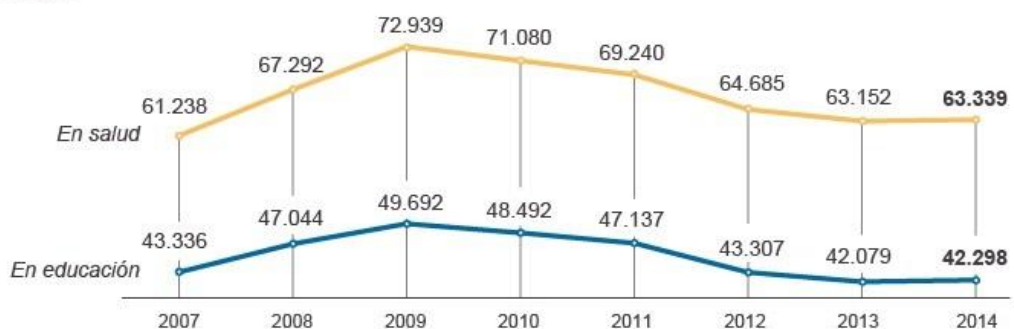
Gasto público y privado en educación

La tendencia desde los albores de la crisis económica es clara: el gasto público en educación ha ido disminuyendo mientras el privado va en aumento. Según se afirma en *Cuentas de la Educación en España 2000-2013*, desde 2009 el gasto público en educación ha bajado un 15%, mientras el gasto de los hogares aumentaba un 28% en el mismo período. (Pérez, Uriel, *et al.*, 2016)

Ilustración 19: Gasto de las AAPP en salud y educación 2007-14

GASTO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

En millones de euros

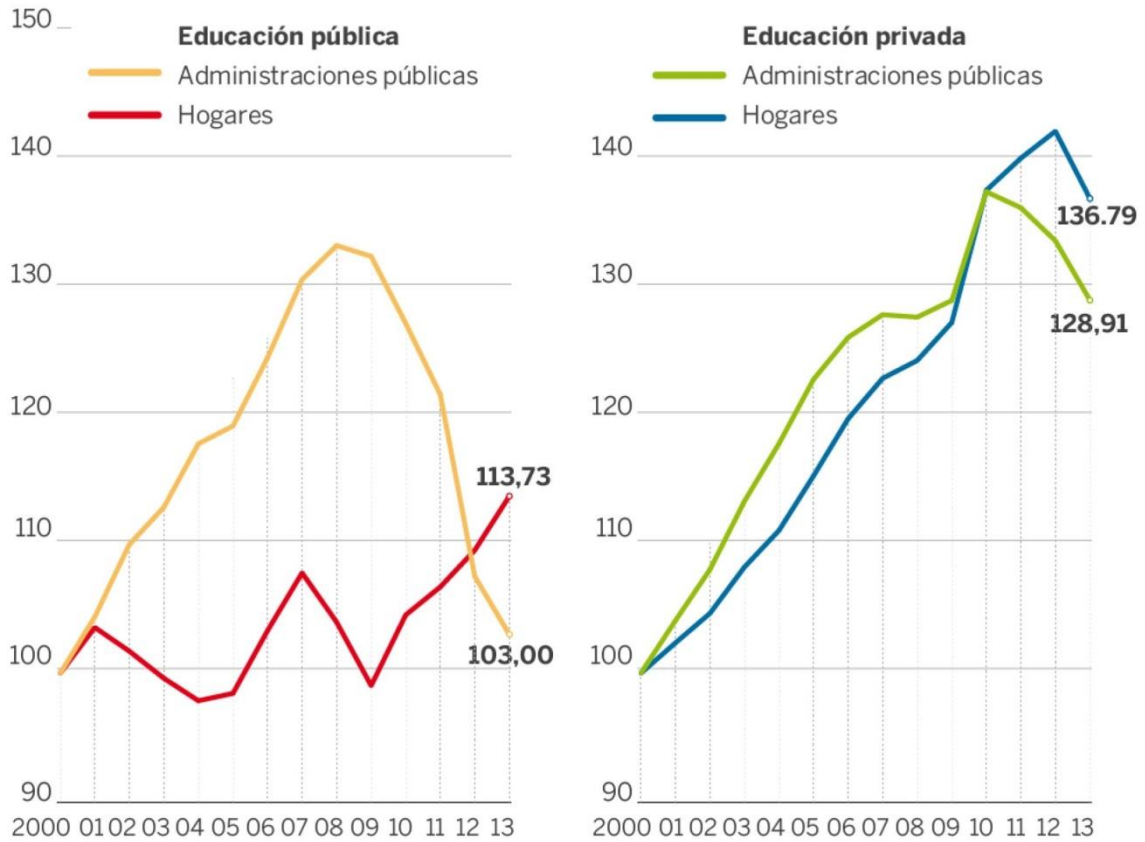


Fuente: Ministerio de Hacienda, 2015

Ilustración 20: Evolución de la financiación de la educación pública y privada por alumno en hogares y AAPP

EVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA POR ALUMNO, POR SECTORES INSTITUCIONALES: HOGARES Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

2000 = Base 100



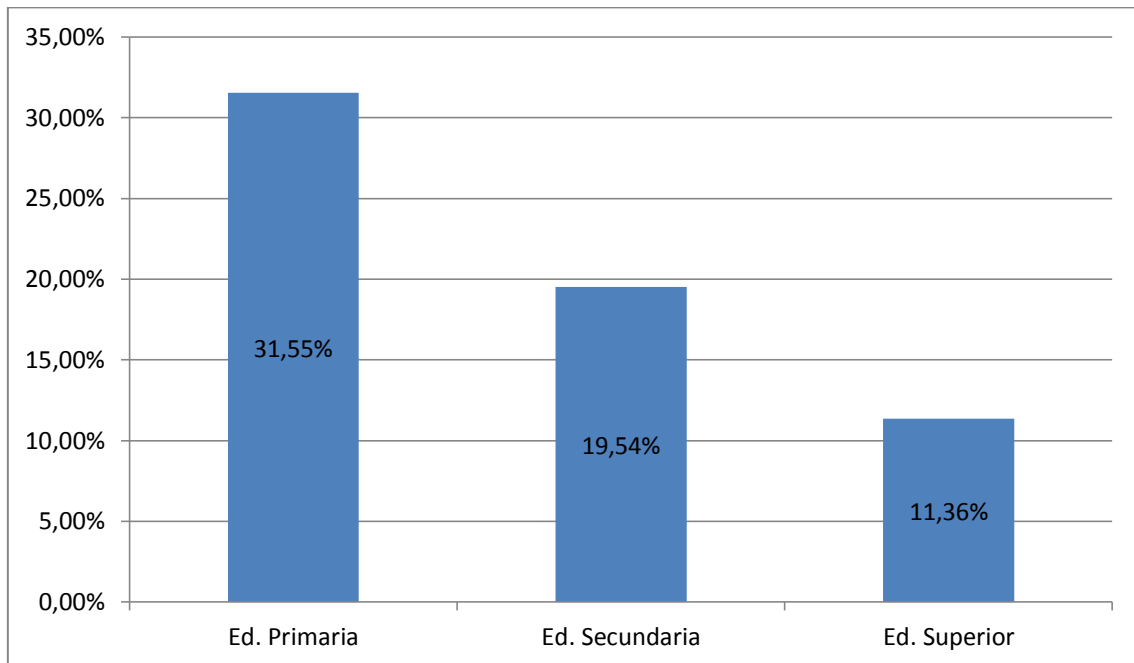
Fuente: IVIE, 2016

Parece una consecuencia lógica de la crisis y de los vaivenes que ha propiciado. Los recortes en el sector público han sido paliados por los hogares, que han decidido invertir en educación con la vista puesta en el mercado laboral a corto, medio y largo plazo. Hay varios frentes en este punto: están aquellos trabajadores que abandonaron los estudios en épocas de bonanza por empleos poco cualificados pero muy bien remunerados; también los recién licenciados, incapaces de encontrar un trabajo acorde a sus cualificaciones, y que extienden su etapa educativa con otras titulaciones o masters; y en líneas generales, un amplio espectro de gente decidida a mejorar su empleabilidad (o

la de sus hijos) invirtiendo en educación especializada, teniendo aquí gran peso los idiomas.

Al final, parece que impera el sentido común: a mejores cualificaciones, mayores opciones de encontrar un puesto de trabajo satisfactorio.

Ilustración 21: Porcentaje de paro según formación, IV Trimestre 2016



Fuente: INE, 2017

Consumo, confianza y expectativas

Se hace patente también una cierta desconfianza en el consumidor, más reacio a embarcarse en inversiones arriesgadas y mucho menos dispuesto a invertir en bienes y servicios de alto coste que no sean razonablemente necesarios. La gran crisis que hemos vivido no se termina de disipar y va a costar recuperar los niveles de confianza de hace una década.

El Indicador de Confianza de los Consumidores (ICC) de febrero de 2017, que elabora el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), muestra algunos resultados reveladores.

Tabla 6: Indicadores de confianza 2016-17

	Feb 2016	Mar 2016	Abr 2016	May 2016	Jun 2016	Jul 2016	Ago 2016	Sep 2016	Oct 2016	Nov 2016	Dic 2016	Ene 2017	Feb 2017
INDICADOR CONFIANZA CONSUMIDOR	95,2	92,6	91,0	90,7	96,3	94,8	97,3	91,0	90,7	99,4	100,7	98,3	95,1
INDICADOR DE SITUACIÓN ACTUAL	87,7	85,6	84,3	82,9	87,4	90,0	90,1	83,8	82,6	88,5	92,2	88,9	85,5
INDICADOR DE EXPECTATIVAS	102,7	99,6	97,8	98,6	105,1	99,7	104,4	98,1	98,7	110,2	109,3	107,6	104,7

Fuente: CIS, 2017

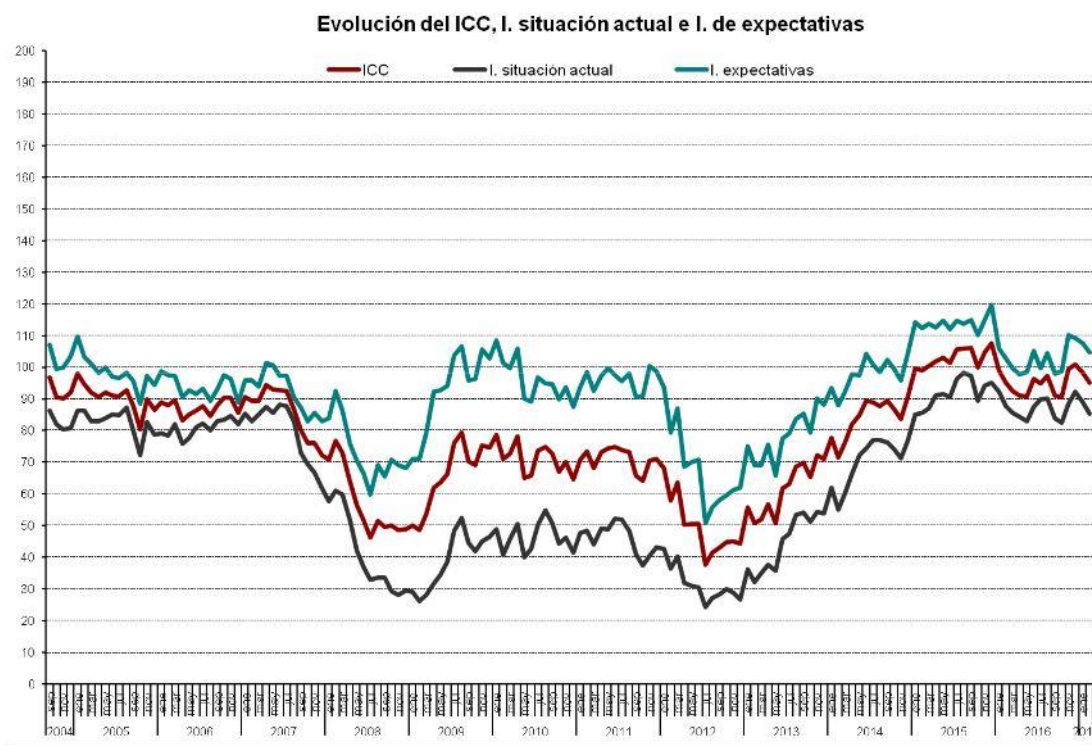
En estos indicadores del CIS, se considera 100 como el punto neutro; los valores inferiores muestran una percepción negativa, los que rebasen los 100 puntos indican una percepción positiva.

La confianza de los consumidores, como se observa en la tabla anterior, no termina de enderezar el rumbo. Si bien durante la segunda mitad de 2016 la dinámica parecía creciente, el ICC ha sufrido un retroceso en los primeros meses de 2017. Comparando los datos con febrero de 2016, la confianza de los consumidores ha bajado una décima. El indicador de expectativas ha seguido una dinámica similar, pero en este caso sí que podemos contar con un balance positivo al comparar con un año atrás en el tiempo.

Y, más importante aún, el indicador de expectativas se encuentra en el lado positivo del espectro. Una breve conclusión es que la percepción de los consumidores del clima económico es ligeramente negativa, mientras que las expectativas de futuro son discretamente positivas.

Sin embargo, si repasamos los valores históricos del CIS, nos llevamos una grata sorpresa. Tanto el Indicador de Confianza del Consumidor como el Indicador de Expectativas se encuentran en cifras similares a las de finales de 2004, cuando España llevaba una década creciendo ininterrumpidamente con variaciones interanuales del PIB entre el 2'7% y el 5'3%.

Ilustración 22: Evolución del ICC 2004-17



Fuente: CIS, 2017

En el gráfico anterior se ven claramente los efectos de la crisis en la confianza y las expectativas de los consumidores: en 2008 se inicia un abrupto descenso en ambos indicadores. En los peores años, confianza y expectativas aumentan diferencias; y desde 2012, momento en el que ambos tocan fondo, han experimentado una mejoría que lleva, a finales de 2015, a mejorar cualquier registro previo desde 2004. Desde entonces, un ligero retroceso, dejando ambos indicadores en números similares a los de finales de 2004, principios de 2005.

3.1.3 Entorno Sociocultural

Para un mejor análisis, vamos a dividir este apartado en tres bloques:

- Población
- La conciliación de la vida laboral y familiar
- Otros factores del entorno sociocultural

Población

Según los datos del INE a 1 de julio de 2016, en España residen 46.468.102 personas.

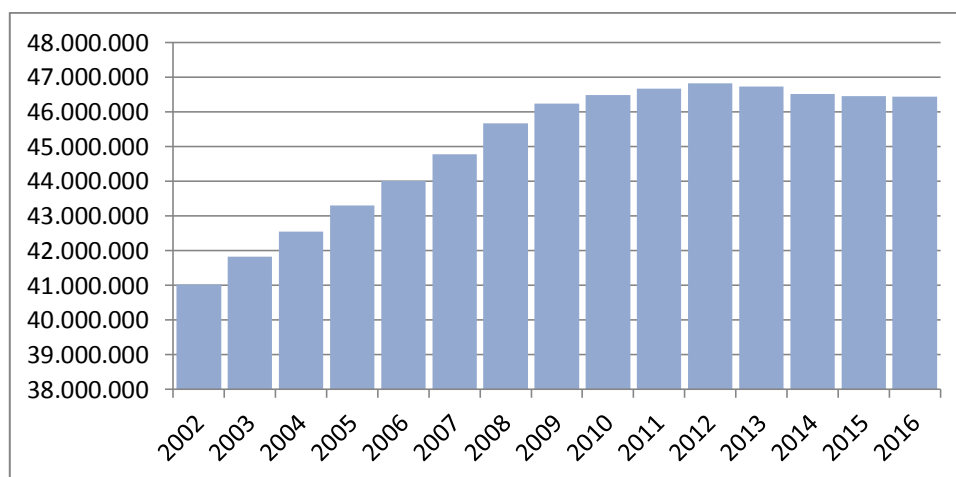
Tabla 7: Población en España 2016

	Valor	Variación semestral
Población total	46.468.102	0,05
Hombres	22.813.635	0,02
Mujeres	23.654.467	0,08

Fuente: INE, 2016

Los datos más recientes (Julio 2016) han revertido la tendencia decreciente que se inició en 2013, con un incremento de 22.000 personas en el primer semestre del año. Hasta entonces, la tendencia había sido creciente de forma constante. 2012, con una cifra de 46.818.216 habitantes en España, sigue teniendo el récord histórico. Si vemos la secuencia 2012-16, España perdió 372.000 residentes; pero si la comparamos con el ciclo equivalente anterior, 2008-12, vemos que en dicho período la población había aumentado en 1.149.000 personas. Las proyecciones del INE, que veremos un poco más adelante, hablan de pérdida de población para los tiempos venideros, aunque aún deberíamos mantenernos por encima de los 46 millones de habitantes durante una década.

Ilustración 23: Población en España 2002-16



Fuente: INE, 2017

La gráfica muestra claramente el freno en el crecimiento demográfico, con 2012 con el valor histórico más alto. Hasta julio del año pasado no se ha vuelto a ver una cifra de crecimiento positivo.

Tabla 8: Población en España 2002-16

Año (a 01/01)	Población
2016 (julio)	46.468.102
2016	46.445.828
2015	46.449.565
2014	46.512.199
2013	46.727.890
2012	46.818.216
2011	46.667.175
2010	46.486.621
2009	46.239.271
2008	45.668.938
2007	44.784.659
2006	44.009.969
2005	43.296.335
2004	42.547.454
2003	41.827.836
2002	41.035.271

Fuente: INE, 2017

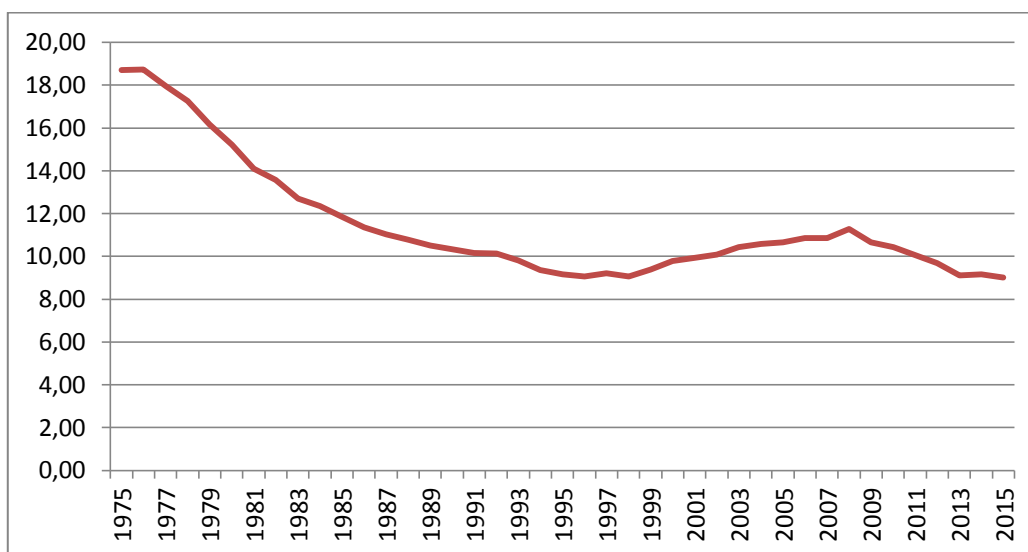
La natalidad en España es una de las más bajas del mundo. Ha seguido en las últimas décadas una clara tendencia decreciente, con un ligero repunte en el índice de fecundidad en los últimos años. En 2015, la tasa de natalidad (nacimientos por cada mil habitantes) fue del 9'02‰, mínimo histórico; el índice de fecundidad (número medio de hijos por mujer) tuvo un valor de 1'33, número muy bajo, pero apreciablemente superior al 1'13 de 1998.

Tabla 9: Natalidad en España 1975-2015

Año	Nacidos	Tasa Natalidad	Índice de Fecundidad	Año	Nacidos	Tasa Natalidad	Índice de Fecundidad
2015	420.290	9,02‰	1,33	1994	370.148	9,35‰	1,19
2014	427.595	9,17‰	1,32	1993	385.786	9,80‰	1,26
2013	425.715	9,11‰	1,27	1992	396.747	10,13‰	1,31
2012	454.648	9,69‰	1,32	1991	395.989	10,16‰	1,33
2011	471.999	10,07‰	1,34	1990	401.425	10,32‰	1,36
2010	486.575	10,42‰	1,37	1989	408.434	10,51‰	1,40
2009	494.997	10,65‰	1,38	1988	418.919	10,79‰	1,45
2008	519.779	11,28‰	1,44	1987	426.782	11,02‰	1,49
2007	492.527	10,86‰	1,38	1986	438.750	11,36‰	1,55
2006	482.957	10,85‰	1,36	1985	456.298	11,85‰	1,64
2005	466.371	10,65‰	1,33	1984	473.281	12,34‰	1,72
2004	454.591	10,57‰	1,32	1983	485.352	12,71‰	1,80
2003	441.881	10,44‰	1,30	1982	515.706	13,57‰	1,94
2002	418.846	10,08‰	1,25	1981	533.008	14,10‰	2,04
2001	406.380	9,94‰	1,24	1980	571.018	15,22‰	2,21
2000	397.632	9,78‰	1,21	1979	601.992	16,17‰	2,37
1999	380.130	9,39‰	1,16	1978	636.892	17,25‰	2,54
1998	365.193	9,06‰	1,13	1977	656.357	17,96‰	2,65
1997	369.035	9,20‰	1,15	1976	677.456	18,73‰	2,77
1996	362.626	9,07‰	1,14	1975	669.378	18,70‰	2,77
1995	363.469	9,15‰	1,16				

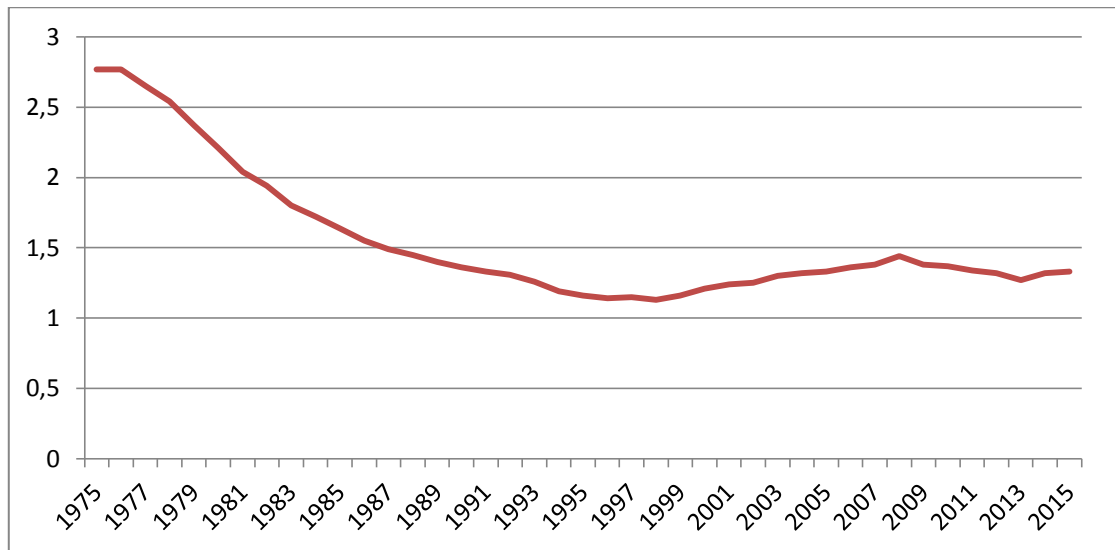
Fuente: datosmacro.com, 2016

Ilustración 24: Tasa de natalidad 1975-2015



Fuente: datosmacro.com, 2016

Ilustración 25: Índice de fecundidad 1975-2015

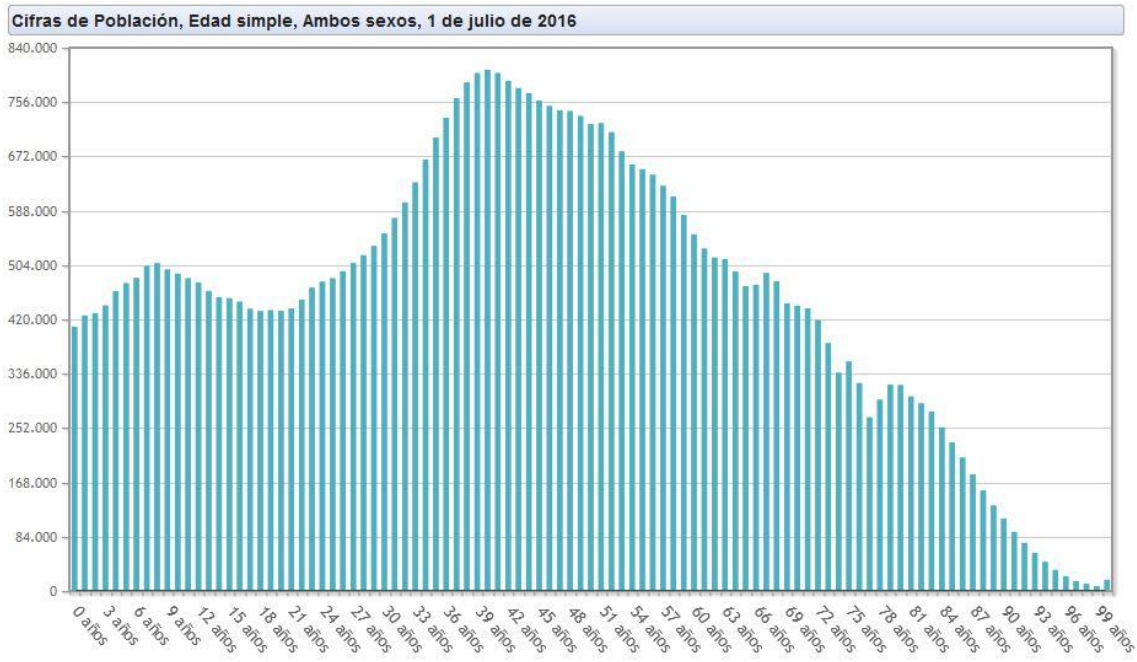


Fuente: datosmacro.com, 2016

La baja natalidad y el aumento de la esperanza de vida propician que la pirámide de población no sea estable, con una base muy estrecha. En los últimos años, la inmigración ha paliado en parte este problema demográfico, pero para las décadas venideras se hacen muy necesarias políticas de fomento de la natalidad, o el porcentaje de pensionistas con respecto al de gente en edad de trabajar puede expresar el estado del bienestar.

La estructura de población actual muestra una mayoría de la población entre los 33 y los 52 años, con un número muy inferior de niños y adolescentes. La “escasez” de estos últimos es negativa para nuestro negocio, pero también podemos ver la otra cara de la moneda: a menos hijos por familia, más capacidad de inversión en programas educativos y de ocio per cápita.

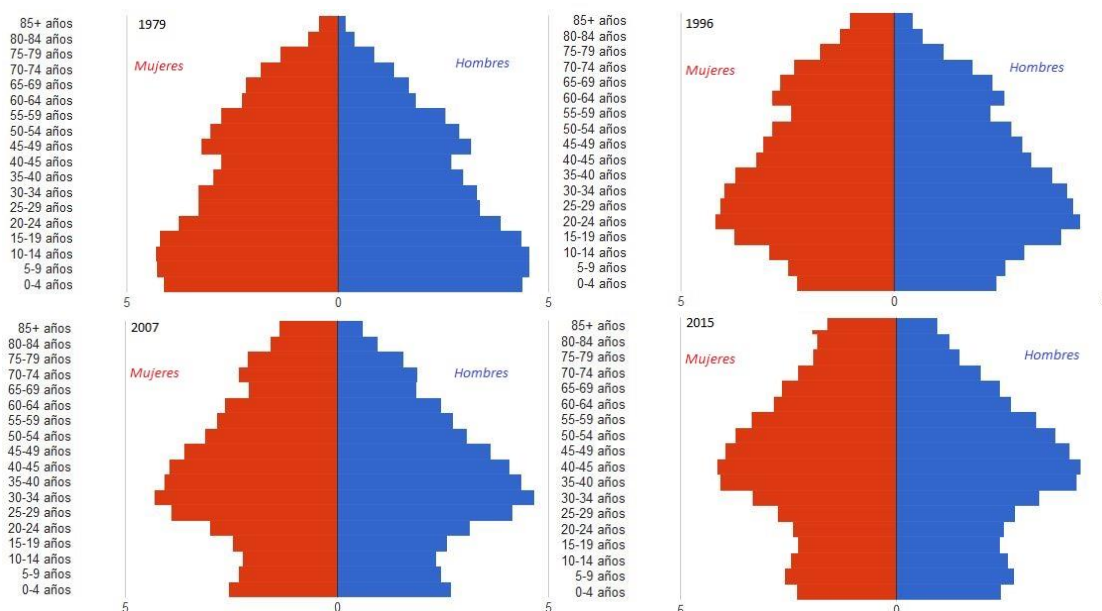
Ilustración 26: Población por franja de edad



Fuente: INE, 2016

La evolución demográfica en España se puede ver perfectamente a través de las siguientes pirámides de población. La relación entre la población en edad infantil y mayor de 65 años se ha invertido. En 1979 vemos una base muy amplia, con las cuatro franjas de edad desde el nacimiento hasta los 19 años sobresaliendo respecto al resto. Se trata de la generación del baby boom y las posteriores, nacidas al calor de un mejor clima económico con el desarrollismo tardofranquista. En muy pocos años vemos como la base de la pirámide se estrecha, mientras los estratos superiores se ensanchan: señal inequívoca del aumento de la esperanza de vida.

Ilustración 27: Pirámides de población 1979, 1996, 2007, 2015



Fuente: datosmacro.com, 2016

Por otro lado, el INE pronostica en sus proyecciones de 2016 un descenso de la población residente en España. Argumenta para ello que el envejecimiento actual de la población conllevará un progresivo aumento de las defunciones, además de la dinámica decreciente de nacimientos, fenómeno que sería especialmente acusado a partir de 2040. Ni siquiera el saldo migratorio, positivo, sería suficiente para compensar la pérdida de población.

Tabla 10: Proyección de población residente en España 2016-66

Año	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional (*)	
		Absoluto	Relativo (%)
2010	46.486.621	180.554	0,39
2011	46.667.175	151.041	0,32
2012	46.818.216	-90.326	-0,19
2013	46.727.890	-215.691	-0,46
2014	46.512.199	-62.634	-0,13
2015	46.449.565	-11.143	-0,02
2016	46.438.422	4.827	0,01
2021	46.380.938	-43.272	-0,09
2026	46.164.577	-55.680	-0,12
2031	45.886.177	-60.104	-0,13
2036	45.585.655	-67.699	-0,15
2041	45.247.160	-91.851	-0,20
2046	44.787.907	-134.539	-0,30
2051	44.115.209	-177.910	-0,40
2056	43.225.660	-209.751	-0,49
2061	42.176.904	-221.652	-0,53
2066	41.068.643		

Fuente: INE, 2016

De todas formas, recordemos que esto son proyecciones, y que en ellas influyen muchos factores de difícil predicción, desde la situación económica del país a la política internacional. Por poner un ejemplo, en las proyecciones del INE de 2011 se auguraba un decremento de la población del 1'2% hasta el año 2021: 45'6 millones de habitantes. En las previsiones más recientes se establece una cifra de 46'4 millones de personas para el mismo año.

La conciliación de la vida laboral y familiar

Una consecuencia de la progresiva incorporación de la mujer al mundo laboral es la aparición de la necesidad de mantener el equilibrio familiar, económico y de realización profesional, comúnmente conocido como conciliación de la vida laboral y familiar. No hace tanto tiempo, la inmensa mayoría de familias vivían del sueldo del padre, con la madre dedicada al cuidado de los hijos y del hogar. Con la incorporación de la mujer al mercado laboral esta situación cambia: ambos progenitores trabajan, y necesitan de apoyo (familiares, profesionales, actividades extraescolares...) para la atención a sus vástagos durante el año académico. En los períodos de vacaciones escolares nos encontramos con la misma situación, pero magnificada. Mientras niños y adolescentes tienen vacaciones desde mediados de junio a principios de septiembre, pocos adultos con trabajo pueden disfrutar de más de un mes libre en ese mismo período. Tradicionalmente ese período de vacaciones de los adultos se ha correspondido con el mes de agosto, convirtiéndose julio en el mes de campamentos por excelencia.

Huelga decir que el caso se repite para los hogares monoparentales, o para aquellas parejas divorciadas. El divorcio en España, legalizado en 1981, era una figura casi impensable para la clase media durante la dictadura. Desde su aprobación, casi 2 millones de matrimonios han acabado en ruptura, con una tasa razonablemente estable en estos últimos años de entre 2 y 2'2 divorcios por cada mil habitantes.

Tabla 11: Evolución número de divorcios 1981-2015

Año	Divorcios
2015	96.562
2014	100.746
2013	95.427
2012	104.262
2011	103.604
2010	102.933
2005	72.848
2000	37.743
1995	33.104
1990	23.191
1985	18.292
1981	9.483

Fuente: INE, 2016

En 2016, contamos en España ya con casi 2 millones de hogares (el 10'68%) en los que vive un único progenitor con sus hijos, con un crecimiento del 3'6% respecto a 2015.

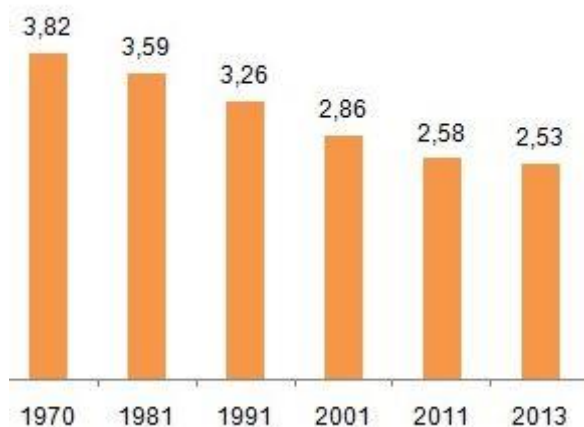
Tabla 12: Tipologías de hogares

	Valor	Variación anual
Total de hogares	18.406.100	0,3
Tamaño medio del hogar	2,50	-0,2
Persona sola menor de 65 años	2.705.100	-0,7
Persona sola de 65 años o más	1.933.300	4,0
Pareja sin hijos	3.861.900	-0,3
Pareja con hijos	6.228.800	-0,4
Madre o padre con hijos	1.964.900	3,6

Fuente: INE, 2017

Asimismo, el tamaño medio de un hogar se sitúa en 2'50 personas, en permanente aunque suavizado descenso. En 1970, por poner un ejemplo, era de 3'82 personas por hogar.

Ilustración 28: Tamaño medio de un hogar



Fuente: INE, 2017

Las nuevas fórmulas de convivencia familiar revelan núcleos más pequeños, matrimonios menos duraderos y tasas de natalidad bajas.

Otros factores del entorno sociocultural

Además de todos estos datos demográficos y poblacionales, creemos que hay pequeños factores del entorno sociocultural que debieran tener un efecto bastante positivo sobre nuestra idea de empresa y la demanda de productos como los que vamos a desarrollar. Algunos de estos factores serían:

- La creciente importancia de los idiomas en el mercado laboral y en la percepción social.
- Las políticas educativas dirigidas a aumentar los conocimientos de otras lenguas, especialmente el inglés.
- La progresiva consideración en la educación de los aspectos menos formales, así como de la valía del ocio en la misma.

La creciente importancia de los idiomas en el mercado laboral y en la percepción social

Según un estudio de Randstad, el 26% de las ofertas en el mercado laboral exige conocimiento de algún idioma extranjero, principalmente el inglés. Este discreto porcentaje sube hasta el 70% cuando se trata de ofertas para puestos directivos y de responsabilidad.

Recientemente (abril 2017), el Ayuntamiento de València ha anunciado que pagará las tasas del First Certificate in English (FCE), equivalente al B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas e interpretable como un nivel intermedio alto. Lo hará con vistas a incentivar la inserción laboral de los menores de 30 años que también participen en los cursos que organizará el propio consistorio.

Más allá de estadísticas, es innegable que los idiomas, con el inglés a la cabeza, se han convertido en requisito para acceder a un buen puesto de trabajo. En multitud de oposiciones es imprescindible contar con un B1 o B2 en inglés, y en el sector privado es un requisito ineludible para pasar las primeras cribas del proceso de selección.

Aunque estas dinámicas no afecten actualmente a los usuarios de nuestros programas educativos, los niños, sus padres sí que conocen de primera mano las necesidades idiomáticas en el mercado laboral. Arrastramos años de retraso en el aprendizaje de idiomas, pero el clima, a día de hoy, es propicio: el “para cualquier cosa exigen inglés” está instaurado en la mentalidad de la sociedad española.

Las políticas educativas dirigidas a aumentar los conocimientos de otras lenguas, especialmente el inglés

No creemos conveniente extendernos en este punto, pues ya lo hemos ido viendo en *Políticas educativas*, dentro del apartado *Entorno Político* (3.1.1), así como a lo largo del trabajo. Los modelos educativos plurilingües con inglés gozan de prestigio entre la población y del favor de gobernantes y legisladores, por lo que parece que nos estamos encaminando hacia ellos con paso firme.

Parece que la sociedad está firmemente concienciada de la rémora que padecemos con los idiomas y está poniendo los cimientos para arreglarlo.

Una mejora escandalosamente alta del aprendizaje del inglés en el sistema educativo podría hacer disminuir la demanda de programas educativos como los nuestros, pero creemos que aún queda un largo camino por recorrer. Por muy alta que sea la exigencia autoimpuesta, para que un idioma foráneo cale en una sociedad de forma masiva hacen falta tiempo, recursos y conocimientos previos.

La progresiva consideración en la educación de los aspectos menos formales, así como de la valía del ocio en la misma

Las tendencias actuales en educación suelen imponer una participación del alumno más allá del mero sujeto pasivo. En el mundo universitario hemos visto como el Plan Bolonia se imponía a las *clases magistrales*. Se prefiere la asistencia, la participación, la constancia en trabajos y entregas más allá de la demostración de conocimientos en base a un temario cerrado en un examen puntual.

También se tiende actualmente a buscar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Los omnipresentes *smartphones* y tabletas, por ejemplo, han pasado a considerarse más una herramienta de trabajo que una distracción. Los centros educativos que pueden permitírselo apuestan por dichos elementos como gancho comercial y/o síntoma de calidad.

No todas las tendencias educativas que desarrollan los pedagogos o que se debaten en internet tendrán grandes aplicaciones en nuestra sociedad, o provocarán siquiera cambios en la metodología de enseñanza de centros escolares, pero sí que comparten puntos en común que pueden ser beneficiosos para nuestro proyecto. El aula invertida (*flipped classroom*), las cuatro Cs, el aprendizaje ubicuo, la *gamificación*, los *power pupils*... todos ellos apuestan por hacer del alumno un sujeto implicado en su propio aprendizaje, capaz de desarrollarse con más profundidad a través del juego o de sus

propias habilidades, permanente conectado con un entorno educativo pero con dinámicas más propias del ocio.

En los idiomas, particularmente, la inmersión lingüística goza de gran prestigio como metodología de enseñanza, y aunque no sea necesariamente la mejor opción para todos los alumnos, sí que puede ser muy beneficiosa para la inmensa mayoría.

3.1.4 Entorno Tecnológico

Puede que el entorno tecnológico no afecte de una manera directa a un subsector como el de los campamentos de verano, pero sí que podemos considerar varios puntos de interés.

- a) El crecimiento constante del comercio electrónico.
- b) Los nuevos canales y herramientas de comercialización (AdWords, redes sociales...).
- c) Nuevas tecnologías de la comunicación que permiten reducir la distancia entre padres e hijos (miedo frecuente de padres a salida de los hijos).

a) *El crecimiento constante del comercio electrónico*

Internet ha revolucionado en muchos sectores la forma de comercializar productos y servicios. Con una buena página web, cualquier empresa es capaz de tener un escaparate visible en todo momento para vender sus productos en todo el mundo, reduciendo la inversión en publicidad y dinamitando los canales de distribución.

Los comienzos del comercio electrónico fueron lentos, pero a día de hoy su crecimiento es imparable. Con mayor seguridad aparente, nuevos métodos de pago (banca electrónica, PayPal, TPVs virtuales...), la omnipresencia de internet y el propio crecimiento de la población, el comercio electrónico se ha hecho un hueco muy importante en casi todos los ámbitos de venta al público. Las grandes plataformas de venta online (Amazon, Alibaba...) se han convertido en empresas enormes, con una influencia brutal sobre el mercado.

En el informe de abril de 2017 hecho público por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), la facturación del comercio electrónico en el tercer trimestre de 2016 llegó hasta los 6.166'8 millones de euros, con un 16'3% de crecimiento interanual. El comercio electrónico se mueve en cifras que triplican las de hace un lustro, con una tasa de variación interanual que no ha bajado del 10'6% (en lo peor de la crisis) y que ha rozado en ocasiones el 30%.

Ilustración 29: Evolución comercio electrónico en España 2011-16



Fuente: CNMC, 2017

Algunos sectores se han adaptado mejor que otros, por su propia idiosincrasia o por la reducción de costes que puede suponer el comercio electrónico.

Ilustración 30: Sectores con mayor porcentaje de transacciones del comercio electrónico



Fuente: CNMC, 2017

De entre las razones seleccionadas por los consumidores para optar por el comercio electrónico, destacan la comodidad, el precio y el ahorro de tiempo.

Tabla 13: Razones por las que los consumidores eligen comercio electrónico

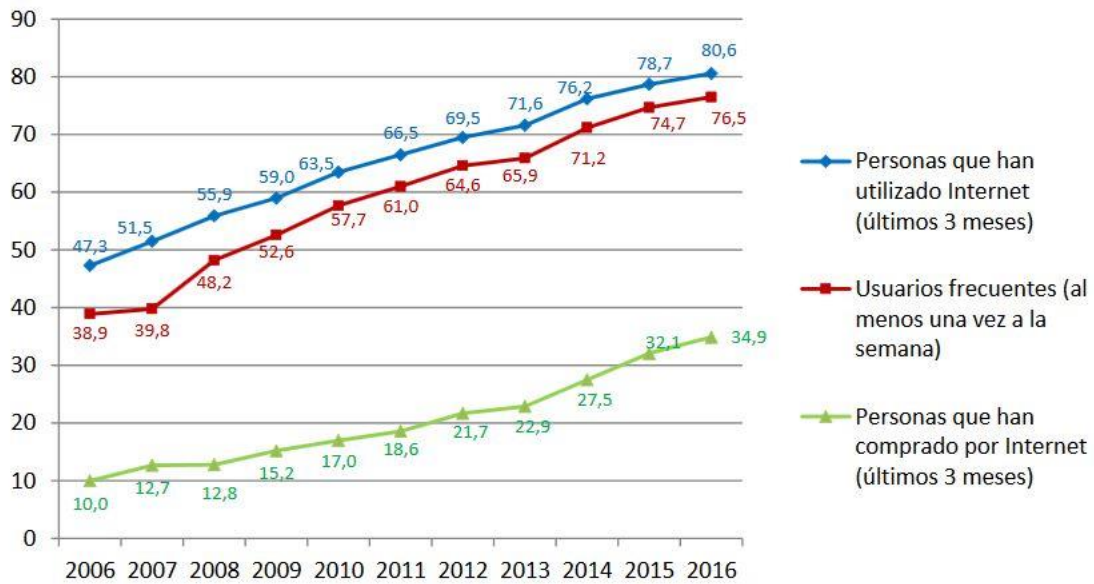
	%
Comodidad	78,0
Precio, promociones u ofertas	73,2
Ahorro de tiempo	65,5
Facilidad de compra	55,6
Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos	53,1
Mayor oferta, mayor gama de productos	52,8
Rapidez en el suministro	42,8
Único medio disponible	24,8
Por recomendación de otra persona	19,8
Por probar	14,0
Otras razones	9,2

Fuente: CNMC, 2017

En buena lógica, internet está cada día más presente en nuestros hogares, y estamos más habituados a navegar, gestionar y comprar a través de la red. En la última década:

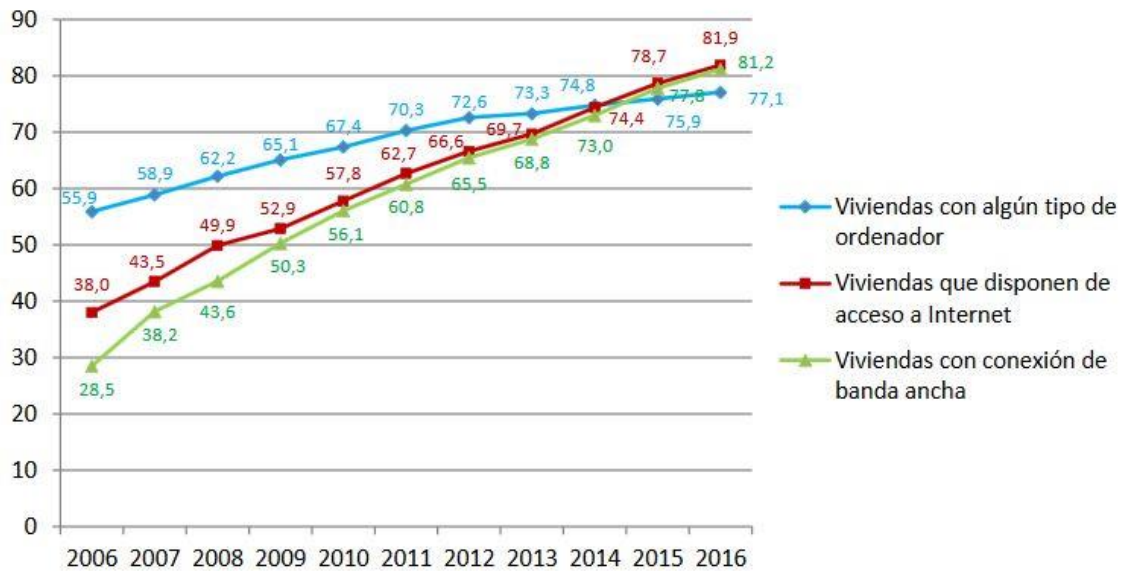
- Se ha triplicado el porcentaje de personas que compra por internet.
- Se ha duplicado el número de usuarios frecuentes.
- Prácticamente se ha triplicado el número de hogares con banda ancha.

Ilustración 31: Evolución uso de internet 2006-16



Fuente: INE, 2017

Ilustración 32: Acceso a ordenador e internet en hogares 2006-16

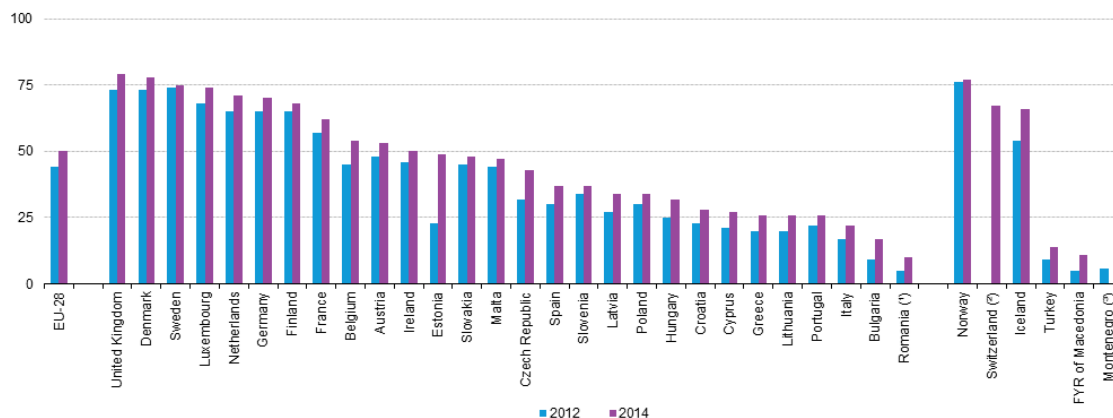


Fuente: INE, 2017

Con un 34'9% de personas que han comprado a través de internet en los últimos tres meses, queda mucho margen de mejora. Según un informe de la consultora PwC, en España únicamente un 19% realiza compras online semanalmente, pírrico cuando lo comparamos con el 45% de Reino Unido, el 34% de Alemania o el 27% de Francia. China, con un 71%, es un gigante lejano. En mayo de 2017, el Eurostat actualizará su informe de estadísticas

sobre la sociedad de la información, pero incluso así podemos encontrar utilidad en los datos de 2015.

Ilustración 33: Comparativa por países consumidores de comercio electrónico



Fuente: Eurostat, 2015

En el gráfico vemos como ya hace 3 años, países como Reino Unido, Dinamarca y Suecia llegaban al 75% de consumidores online. La media europea (UE), del 50%, seguía quedando lejos para España, encuadrada entre República Checa y Eslovenia. Asimismo, y en buena lógica, absolutamente todos los países del estudio veían sus porcentajes aumentar de 2012 a 2014.

En un sector como el de este proyecto, el de los programas educativos, en los que la confianza es clave en la contratación, podría parecer que la venta online sea secundaria, pero nada más lejos de la realidad. Lo veremos más adelante.

b) Los nuevos canales y herramientas de comercialización

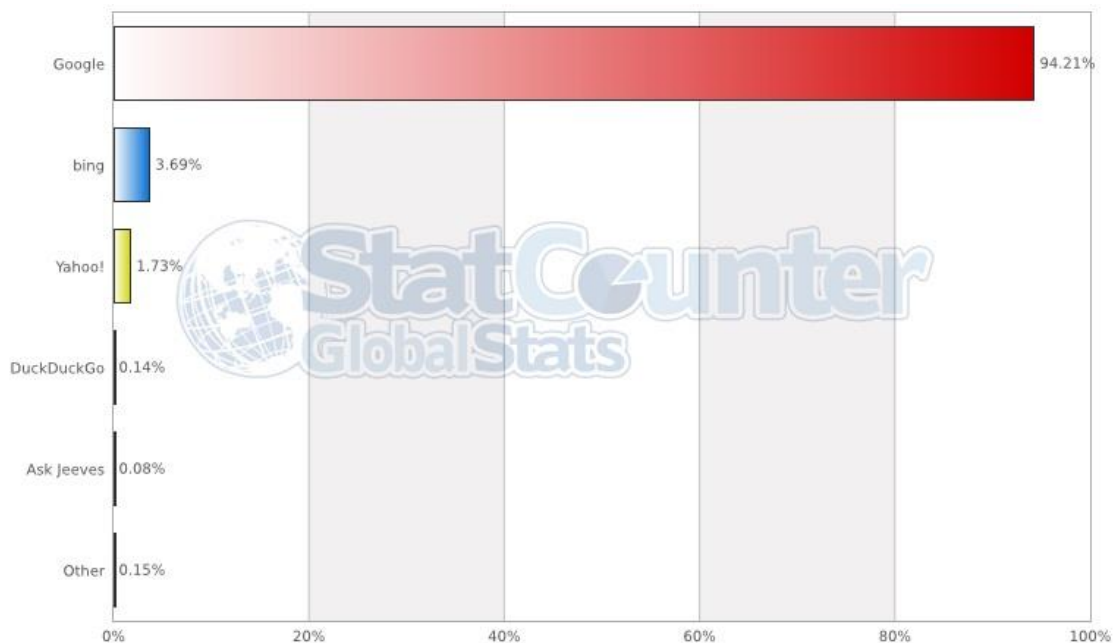
Hablábamos de que internet ha reducido eslabones entre fabricante y consumidor final. No se trata únicamente de la página web, un escaparate siempre abierto en cualquier lugar del mundo, sino de que la comunicación entre empresas y usuarios es infinitamente más directa en ambas direcciones. Queremos destacar en este punto las redes sociales y Google AdWords.

Las redes sociales han revolucionado el propio uso de internet en la última década. Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram o Snapchat, entre otros, han logrado una difusión a nivel mundial, con cientos de millones de usuarios, pero

a la vez convirtiéndose cada una en nichos ideales para ciertos tipos de público. Las RRSS permiten que empresas y clientes se comuniquen de forma directa, con sus riesgos, pero con un mensaje más veraz y asumible por el usuario, capaz de convertirse más en un *seguidor* que en un cliente. A la vez, las RRSS almacenan y trabajan una gran cantidad de información de sus usuarios, facilitando a las empresas llegar a su público objetivo a través de la publicidad.

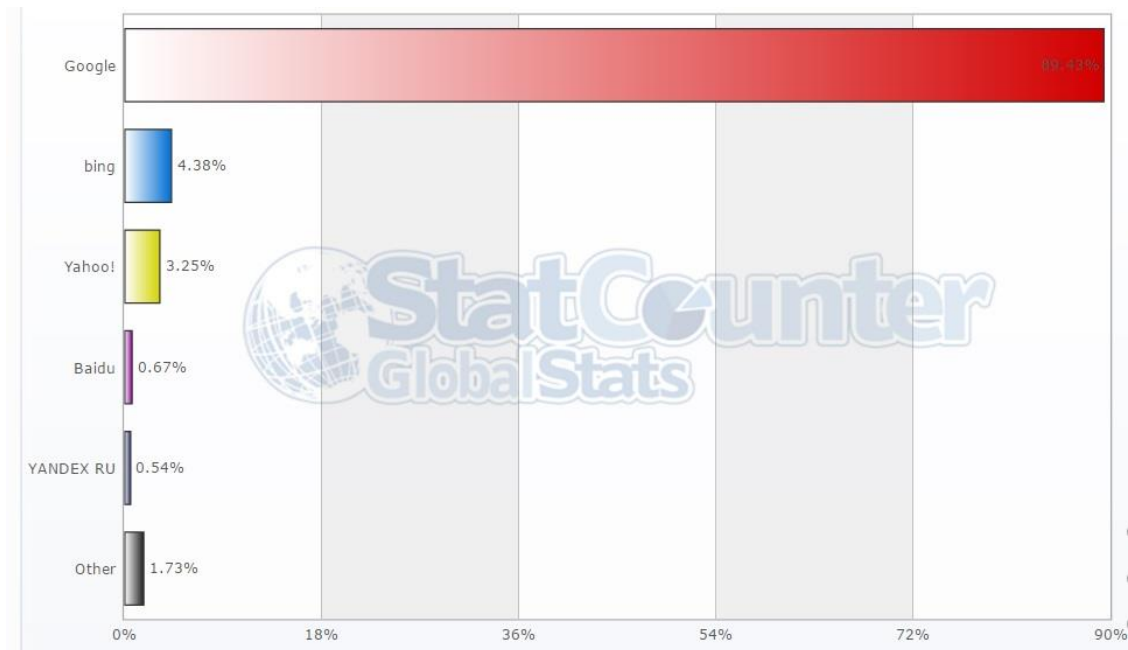
Por otro lado, Google AdWords es un medio publicitario excelente. Google se ha convertido en la empresa global por excelencia, prácticamente en el sistema en el que estructuramos gran parte de nuestra vida en internet. Según Stat Counter, en el año 2016 el 94% de las búsquedas en España y el 89% en todo el mundo fueron en Google. No sólo eso: el sistema operativo Android, YouTube, Google Maps, Google Business... confiamos en el buscador para casi todo, como en una suerte de verdad universal de internet, sin acordarnos de que se trata de una empresa más.

Ilustración 34: Uso del buscador Google en España



Fuente: StatCounter, 2017

Ilustración 35: Uso del buscador Google en el mundo



Fuente: StatCounter, 2017

Por todo ello son tan útiles los medios publicitarios de Google; no sólo AdWords, aunque sí en mayor medida. Gracias a estos canales podemos ofrecer nuestros productos y servicios a clientes potenciales en el mismo momento en el que están interesados, llegando además por un coste muy razonable y con la legitimidad que aporta Google.

c) *Nuevas tecnologías de la comunicación que permiten reducir la distancia entre padres e hijos*

Se trata de un punto menor, pero que creemos conveniente reseñar como parte del entorno tecnológico. No hace tantos años, los campamentos eran una vía de desconexión casi total con el entorno personal y familiar, reducido a cartas o breves llamadas telefónicas. Esta limitación, aunque consciente, venía dada también por la ausencia de medios.

Hoy en día, con internet y los *smartphones*, todo lo que no sea estar permanentemente conectados parece una tortura. Es difícil de gestionar para los adolescentes, pero también para los padres más inseguros. Acostumbrados a poder estar en contacto con sus hijos en todo momento, la ausencia de comunicación puede generar insatisfacción y nerviosismo.

Es, también, un punto que podemos intentar utilizar para nuestro beneficio. Estableciendo nuestros propios cauces de comunicación, bien a través de redes sociales, medios web o canales más tradicionales, podemos aportar ese punto extra de confianza que necesita el progenitor intranquilo ante las primeras estancias fuera de casa de sus vástagos.

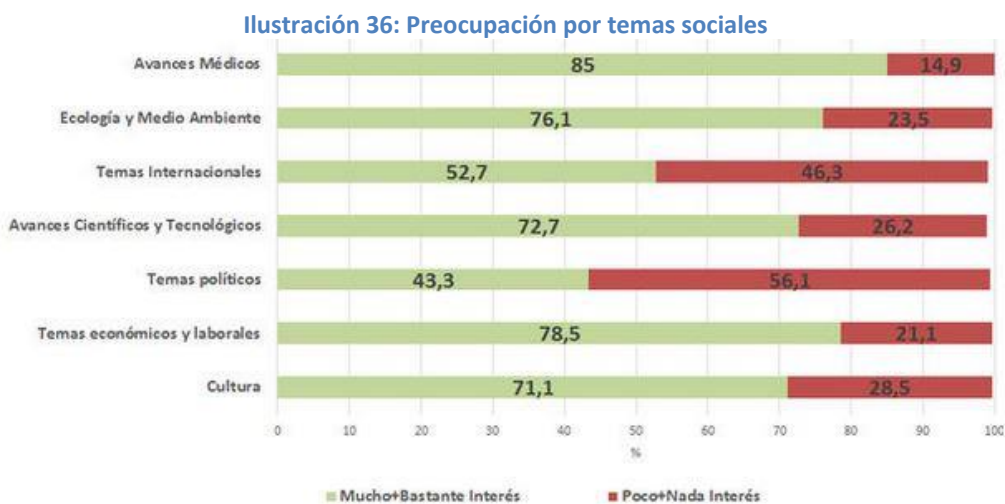
3.1.5 Entorno Ecológico

A priori, el entorno ecológico no presenta un gran peso directo sobre el mundo de los campamentos de verano. Sí que hay, no obstante, una perspectiva interesante que puede servir de orientación en el desarrollo de algunos programas dentro de la empresa. Se trata de la penetración de los valores del ecologismo en la mentalidad española.

En las últimas décadas, hemos asistido al desarrollo de la conciencia ecológica en el mundo entero, pero con especial incidencia en aquellos países con unos mínimos de bienestar cubiertos. El cambio climático, la contaminación o la destrucción de ecosistemas son caballos de batalla que hace unas décadas eran meras notas al pie. Con mayor o menor éxito, han surgido iniciativas a nivel global, estatal y local relacionadas con la ecología.

A nivel social se detecta una creciente preocupación por estos temas, aunque lejos aún de países como Alemania o Francia. Es fácil imaginar que la tendencia en las próximas décadas va a seguir al alza: las plataformas ecologistas cuentan, pese a sus detractores, con un altavoz mediático y una credibilidad en máximos históricos.

El CIS es optimista con respecto a la preocupación por la ecología y el medio ambiente. El 76'1% de la población muestra interés (mucho o bastante), por sólo un 23'5% que no lo hace (poco o nada). En 1996, estos valores estaban en el 60% para los interesados y en el 40% para los no interesados.



Fuente: CIS, 2017

Rescatando otros matices interesantes de la encuesta del CIS, el 74'8% está muy a favor de dedicar más recursos para proteger el medio ambiente, aunque sólo un 46% está dispuesto a hacerlo si suponen costes altos. Al mismo tiempo, el 56% cree no estar suficientemente informado sobre las problemáticas medioambientales, porcentaje muy similar al 60% de 1996. Una conclusión razonable de estos datos es que la sociedad española está muy interesada en el medioambiente y cree que necesita más conocimientos al respecto, pero no es proclive a que ello suponga un gran dispendio para el bolsillo propio. Ofrecer una perspectiva ecológica en algunos de nuestros programas educativos puede ser una interesante forma de crear valor adicional sin que ello repercuta de forma directa en la percepción del coste del consumidor.

Por otro lado, las iniciativas de ocio relacionadas con el contacto con la naturaleza son también un valor en crecimiento, y la ecología es un valor en el que se educa a los niños tanto en el ámbito familiar como el escolar. No resulta difícil imaginar que programas que combinen educación, ocio, contacto con la naturaleza y el respeto a los preceptos del ecologismo deberían ser productos deseables por un número creciente de padres e hijos.

Como decíamos, no se trata este de un punto que deba afectar a nuestro proyecto empresarial en demasía, pero sí que apreciamos una probabilidad considerable de que, en todo caso, traiga más consecuencias positivas que negativas.

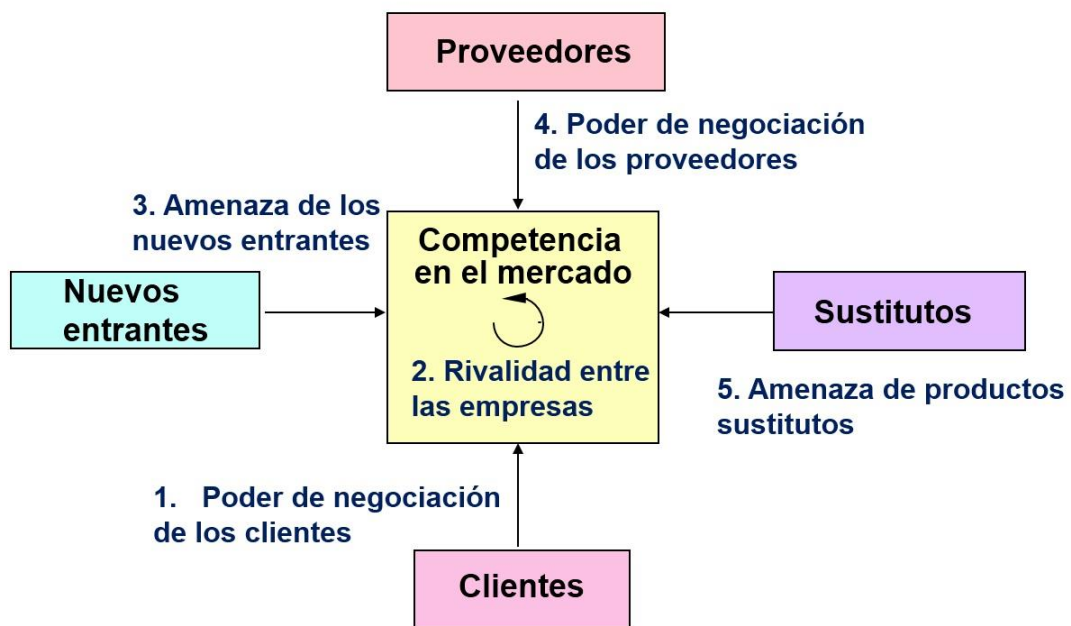
3.2 Análisis del microentorno. Las 5 fuerzas de Porter

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter profundizaremos en el nivel de competencia dentro de nuestro sector. Un buen análisis nos permitirá desarrollar nuevas ideas o líneas de negocio, así como estar prevenidos ante los riesgos implícitos.

En el microentorno incluimos a todos aquellos agentes, variables o fuerzas cercanos a nuestra empresa, con capacidad de influencia sobre nosotros pero que no podemos controlar. La relación entre estos agentes generan las cinco fuerzas denominadas por Porter.

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad competitiva.

Ilustración 37: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Matías Riquelme, 2015

Poder de negociación de los clientes

Los clientes, cualquiera que sea el negocio, son parte fundamental de la existencia de una empresa. Su poder de negociación con los proveedores puede determinar también en gran medida la rentabilidad de un producto o servicio, si éstos se ven suficientemente presionados como para vender por debajo de sus expectativas iniciales.

Los clientes serán más poderosos cuantos menos sean. La concentración de las ventas de una empresa en un número reducido de compradores le otorga a éstos un gran poder de negociación, dada la relevancia de las operaciones para el proveedor.

El otro factor a tener en cuenta es la capacidad del cliente para poder encontrar productos sustitutivos a los nuestros en el mercado, bien por escasa diferenciación o por un alto volumen de competencia.

En el caso de nuestros campamentos de verano, buscamos seguir una estrategia de ventas individualizada, apoyados en el SEO y en el marketing online. Aunque pueden ser complementos puntuales interesantes, no esperamos vender un gran número de paquetes cerrados a colegios, academias o asociaciones. En este punto, por tanto, nuestros clientes no deberán contar con un poder de negociación significativo.

Sí que ganan poder si analizamos el otro factor: el mercado de campamentos, aunque no deba considerarse saturado, sí que cuenta con un gran número de ofertas de programas similares. Es aquí donde debemos hacer un esfuerzo por diferenciar nuestros campamentos: sea por calidad, por temática, por intensidad del aprendizaje o por imagen.

Poder de negociación de los proveedores

Cuantos menos proveedores existan en un sector, mayor será su poder de negociación con sus clientes. Si son pocos, pueden asumir riesgos como elevar los precios o reducir la calidad del producto, sin que muchas veces el cliente goce de la suficiente capacidad de reacción.

Para el desarrollo de nuestros campamentos de verano requeriremos de proveedores para los materiales educativos, lúdicos y deportivos, también para papelería, cartelería, decoración, ropa, alimentación e instalaciones.

Prácticamente todos estos requisitos cuentan con un amplio mercado en el que podamos buscar buena calidad y un precio razonable. Podemos encontrar más limitaciones en alimentación si decidimos contratar servicios de catering o si las instalaciones que utilicemos no tengan cocina. Estos servicios deberán estar a una distancia asumible de nuestra ubicación o los costes por transporte podrían subir en exceso.

Las instalaciones sí que pueden ser un factor limitante. Aunque hay un gran número de espacios disponibles en los que desarrollar campamentos de verano, si consideramos imprescindibles ciertas características (ubicación, tipo de alojamiento, aulas, pistas deportivas...), sí que podemos encontrarnos con una cierta limitación a la hora de negociar las condiciones contractuales, o incluso de encontrar el lugar preciso.

Para paliar este punto optaremos por hacer de la tematización la bandera de nuestros campamentos, considerando las características de las instalaciones como algo accesorio, que incluso juegue a nuestro favor. Decimos accesorio en cuanto a la configuración exacta, pero no en cuanto a la calidad de las instalaciones: en este punto siempre exigiremos unos mínimos que repercutan positivamente en la satisfacción de los clientes.

Frecuentemente, instalaciones con gran potencial requieren de ciertos trabajos de modernización o acondicionamiento que los propietarios no llegan a desarrollar por no ser su principal línea de negocio. En este punto podemos optar por contratos multianuales con reparto de costes en las inversiones, que nos permitan configurar entornos a nuestro entero gusto. Incluso, si el proyecto evoluciona favorablemente, en unos años no sería descabellado adquirir nuestras propias instalaciones para organizar los programas de verano que creamos convenientes.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Las barreras de entrada con las que cuente una industria influirán en gran medida en la competencia del mismo. Un sector con pocas barreras de entrada permitirá que en las épocas más boyantes se incorporen nuevos actores y aumente la competencia, y viceversa.

Entre los factores que influyen en este aspecto encontramos las economías de escala, el acceso a canales comerciales y de distribución, la diferenciación de productos, el coste de las inversiones iniciales o la especialización del servicio.

Creemos que nuestro sector no cuenta con unas barreras de entrada muy elevadas, por lo que la amenaza de nuevos competidores siempre va a estar presente. Un pequeño matiz que sí que puede jugar a nuestro favor es el gran número de campamentos que se realizan, ya que puede dar síntomas de saturación al no versado.

En todo caso, dentro de nuestros objetivos fundamentales debe estar el de construir una marca comercial potente, capaz de resistir los envites de cualquier competidor, presente y futuro. También será importante seguir al dedillo las tendencias en la tematización de campamentos, estando al pie del cañón y proponiendo nuevos modelos, sin limitarse a trabajar con las fórmulas ya conocidas.

Amenaza de productos sustitutos

Los sustitutos son aquellos productos o servicios capaces de satisfacer una misma necesidad u ofrecer un beneficio similar al de otros, pero sin ser exactamente iguales, contando con un proceso diferente.

La presencia o mera amenaza de sustitutos en una industria afecta a la capacidad de los productores de implantar un precio determinado. A mayor presencia de productos sustitutos, mayor riesgo de que el cliente los elija si el precio del original es excesivo.

Una industria puede ver crecer productos sustitutos cuando los existentes cuentan con poca publicidad, los consumidores tengan poca lealtad hacia las marcas o el coste del cambio de servicio para el usuario sea reducido.

Los campamentos de verano, como concepto, tienen difícil sustituto si tenemos en cuenta la problemática de la conciliación de la vida laboral y familiar, y la configuración de las familias, como hemos visto en el epígrafe del *Entorno Social* en el análisis PESTEL. Difícil sustituto, decimos, pero no inexistente. Colegios, ludotecas y ayuntamientos ofrecen distintos servicios que permiten combinar ocio, educación y la ocupación del niño en las principales horas del día. No son estrictamente campamentos, pero sí que pueden satisfacer las necesidades de aquellos posibles clientes que no le den un valor especial al concepto experiencial de un campamento.

Con la parte del aprendizaje de idiomas sucede otro tanto. Un aumento del nivel estándar en los colegios, unido a una proliferación de academias de idiomas, podría hacer que se redujera la demanda de campamentos de aprendizaje lingüístico, cubriendo las familias esa necesidad sin recurrir a programas estivales.

De la misma manera, la escasez de barreras de entrada vistas en el apartado anterior podría propiciar la aparición de nuevos campamentos, con formatos distintos, que funcionen como productos sustitutos. De ahí lo comentado en el punto anterior de la necesidad de estar al corriente de las nuevas temáticas y tendencias en el sector.

Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva es una de las fuerzas que más influyen en la rentabilidad a largo plazo de cualquier negocio. Se trata generalmente de la fuerza más poderosa de todas, remitiendo a la rivalidad entre empresas que compiten en una misma industria y con un mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad implica que los actores determinen distintas estrategias destinadas a superar a sus competidores, así como a aprovechar cualquier

muestra de debilidad. De la misma manera, cuando las empresas tengan niveles similares de tamaño y capacidad, la rivalidad competitiva aumentará.

El sector de los campamentos de verano cuenta con una rivalidad entre competidores que podríamos definir como media. Por un lado, hay empresas de cierto tamaño dedicadas a estos programas, pero también hay, como comentamos en puntos anteriores, gran número de campamentos que son un negocio secundario de colegios privados, centros de idiomas e incluso particulares. Sin obviar tampoco a todos aquellos campamentos de asociaciones, grupos scout, entidades eclesiales, etc. También influye bastante la localización, pero es algo contra lo que queremos combatir con nuestro modelo de desarrollo.

3.3 Análisis de la competencia directa

Lo hemos comentado anteriormente, pero en el negocio de los campamentos de verano la competencia puede ser muy amplia, incluso difusa. No debemos limitarnos a las empresas análogas a la nuestra, sino que debemos ir más allá, abarcando a aquellas empresas que organicen programas educativos que cubran algunas de las necesidades que intentamos satisfacer nosotros. Tampoco debemos perder de vista a entidades del ámbito scout, veteranas organizadoras de campamentos a costes asumibles y con penetración en el tejido social.

Dentro de las empresas dedicadas a la organización y comercialización de campamentos de verano, podríamos destacar como nuestra competencia más directa a:

- **Berlitz Camps:** cuentan con seis campamentos de temáticas distintas por toda la península. Mantienen a su vez varias academias de idiomas, incluyendo una en Valencia. La rama de campamentos en España se estableció en 1996, pero cuentan con unos 650 centros de idiomas en todo el mundo. Su fundación se remonta a 1878 en Estados Unidos.
- **Chit Chat:** perteneciente a English Systems SL, llevan desde 1979 organizando campamentos de inmersión lingüística en inglés en la

provincia de Alicante. Ahora también en Málaga, Inglaterra y Estados Unidos. Recientemente han creado también un campus de baloncesto en colaboración con el CB Estudiantes de la Liga ACB.

- **Albergue Olocau:** campamento a la vez de día y residencial en las inmediaciones de Valencia, goza de gran popularidad en estos últimos años, agotando sus plazas con mucha antelación.

Aunque nuestro ámbito de captación de clientes abarque todo el territorio nacional, no hay que obviar que las limitaciones geográficas son importantes. Por ello, entendemos como nuestra competencia más directa a empresas con peso específico en nuestra región.

Como decíamos, no son únicamente las empresas organizadoras de campamentos aquellas con las que competimos. Hay que tener en cuenta también a colegios y academias de idiomas que combinen formación y ocio en verano.

Si nos circunscribimos al área metropolitana de Valencia, encontramos escuelas de verano en el American School of Valencia, el Caxton College, el British Council, el Cambridge House Community College, el British College La Cañada... y ejemplos como estos podemos encontrar a lo largo y ancho de la geografía española.

3.4 Epílogo

Podemos extraer multitud de conclusiones de este apartado. Nos encontramos en un macroentorno cambiante que conviene conocer. En el ámbito nacional, hemos visto como la política educativa es un constante campo de batalla en el que el consenso brilla por su ausencia. Sí que parece, en cambio, que se asiente el peso de la enseñanza de idiomas, especialmente el inglés, en los distintos modelos educativos; lo que ayuda a nuestro proyecto.

La sociedad española valora en gran medida el inglés, y podríamos afirmar que por fin se ha puesto seria con su aprendizaje. Lo cierto es que aún queda mucho camino que recorrer, pero aquellos que deciden aprenderlo no tienen

dificultades en alcanzar un nivel similar al de otros países europeos más proclives al inglés.

El momento económico es el más positivo de los últimos 8 años, y hemos visto que los valores de confianza de los consumidores están por encima incluso de los previos al inicio de la crisis. Hemos observado también que aunque el ocio es uno de los primeros sacrificados de la economía doméstica en los momentos de estrecheces, el gasto en educación es considerado una inversión de cara al futuro.

La salida del Reino Unido de la Unión Europea y la evolución de la libra y el euro pueden afectar a la demanda de programas de aprendizaje lingüísticos: costes, trámites burocráticos, contratación de personal... Aunque no podemos predecir los efectos con exactitud, sí que somos conscientes de que debemos estar preparados para los posibles vaivenes que sufra el sector.

Por otro lado, el comercio electrónico sigue creciendo. Aunque en un producto como el nuestro la confianza y el trato personal van a seguir siendo muy importantes, estamos seguros de que los consumidores van a confiar cada vez más en internet para contratar campamentos de verano.

Con el estudio del microentorno, para el que nos hemos basado en las fuerzas de Porter, extraemos conclusiones que amplían nuestros puntos de vista originales. El modelo de marketing online con el que desarrollaremos nuestra empresa nos permitirá tener una clientela variada, con actores muy poco poderosos. Casi todos nuestros proveedores serán fácilmente reemplazables, por provenir de sectores con gran oferta, aunque sí que debemos ser conscientes de una excepción de importancia: las sedes de nuestros campamentos. El mercado, además, no cuenta con grandes barreras de entrada, por lo que la amenaza de nuevos competidores siempre estará presente. En la actualidad, aunque no existen demasiadas empresas dedicadas enteramente a la creación de campamentos de verano, sí que hay un gran número de productos sustitutos que pueden satisfacer las necesidades del cliente.

Por todo esto, creemos imprescindible buscar una diferenciación consciente del resto de empresas del sector. Debemos apostar por la tematización de campamentos y por la creación de una marca distintiva y de calidad, para que los clientes no identifiquen nuestro programa con la sede en la que se celebran, sino con nosotros. Con objeto de paliar la presencia de numerosos productos sustitutos, intentaremos transmitir siempre el valor experiencial de nuestros campamentos, sin dejar de trasladar al cliente la percepción de la intensidad del aprendizaje y la calidad de la diversión.

Ya hemos mencionado a nuestra competencia en varias ocasiones. Existen pocas empresas que se dediquen de forma íntegra a la creación de campamentos, pero sí que encontramos numerosos casos en los que la explotación de programas de verano es un negocio secundario de un centro educativo, o el proyecto de fin de temporada de una asociación cultural. Asimismo, la importancia de contar con la confianza del cliente nos hace partir en desventaja respecto a los competidores ya establecidos, pero también creemos que podemos encontrar nuestro hueco en el sector mediante el marketing online y el desarrollo de forma profesional de la totalidad de los procesos organizativo, comercial y administrativo.

4. OPERACIONES Y PROCESOS

4.1 Localización y distribución en planta

Para la organización y comercialización de nuestros programas de verano, vamos a necesitar de una oficina. Aunque pretendemos llegar a la mayoría de los clientes a través de internet, sigue siendo importante contar con elementos que aporten confianza. Al fin y al cabo, los padres que contraten nuestros programas están dejándonos *su bien más preciado*, sus propios hijos.

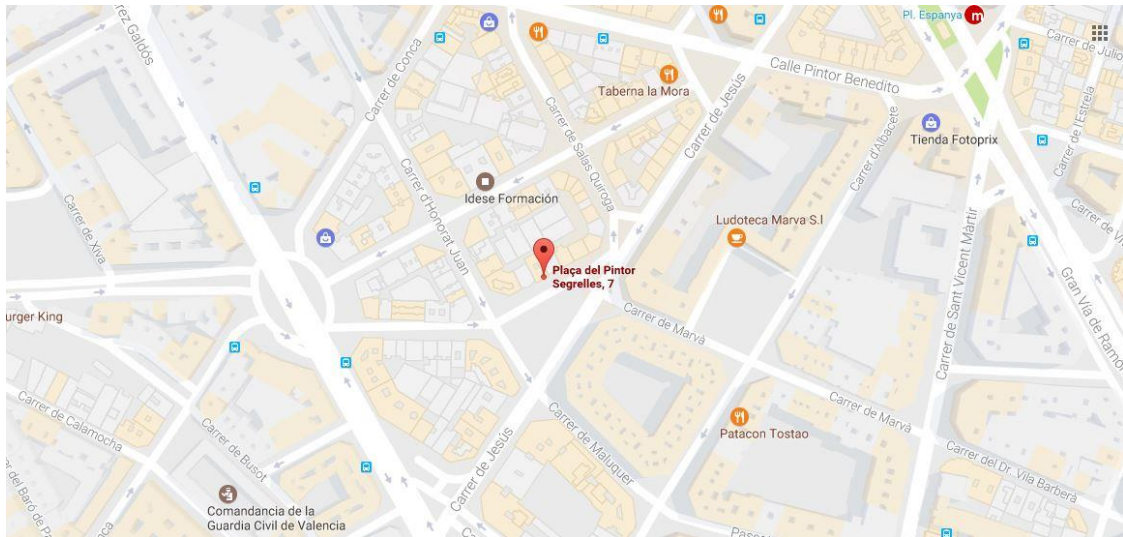
Por ello, es importante disponer de una oficina que no sea un mero cubículo para vender de forma online, sino de un lugar que transmita confianza, en el que poder realizar pequeñas reuniones y en el que los empleados se sientan a gusto. Queremos también encontrar una zona con buena comunicación y relativamente cercana al centro de Valencia, aunque no es imprescindible que esté en las principales calles comerciales de la ciudad. Podemos ver varias opciones en este punto.

Buscamos una zona que esté cerca del centro, que tenga paradas de metro y varios autobuses cercanos, que tenga espacio de aparcamiento y/o parkings disponibles en las inmediaciones, y que esté razonablemente cerca de varios centros escolares. Las posibilidades son múltiples, ya que no estamos limitados por zona, pero hemos escogido una oficina que creemos que colma nuestras necesidades sin que suponga un gran compromiso económico.

Hemos estado buscando en el distrito de Extramurs, ya que tiene un buen equilibrio entre todos los factores que nos interesan: buenas comunicaciones, prestigiosos colegios, cercanía al centro y precios más accesibles que L'Eixample o la parte más comercial de Ciutat Vella.

Nos hemos decidido por una oficina sita en la plaza del Pintor Segrelles, número 7, junto a la calle Jesús y frente a la conocida Finca Roja. Se trata de una oficina de 77m², con recibidor, un espacio diáfano para varios puestos de trabajo y un amplio despacho principal, además de un pequeño trastero. Su precio, por 500€ mensuales, resulta aceptable. La fianza es de dos mensualidades.

Ilustración 38: Ubicación en el plano de nuestra oficina



Fuente: Google Maps, 2017

Su ubicación es muy cómoda, cercana al centro de la ciudad, con paradas de metro y numerosas líneas de autobús en las inmediaciones. La parada de metro más próxima es la céntrica Plaza de España, a 6 minutos a pie, pero Bailén (8 minutos), Ángel Guimerá y Jesús (9 minutos ambas) también están cerca. En cuanto a autobuses de la EMT, contamos en las inmediaciones con paradas de las líneas 2, 3, 9, 10, 11, 27, 64, 67, 70, 71, 72, 89 y 90, así como varios de los metropolitanos.

Se encuentra a 11 minutos a pie de la Estación del Norte y a 8 minutos de la Estación Joaquín Sorolla (AVE).

Hay también centros escolares en las inmediaciones, privados/concertados como Agustinos, Nuestra Señora del Socorro o Hermes, y públicos como el CEIP Lluís Vives.

Ilustración 39: Oficina, espacio compartido



Fuente: Idealista, 2017

Ilustración 40: Oficina, despacho principal



Fuente: Idealista, 2017

En todo caso, hemos previsto alternativas, una más económica, y otras tres con otras ventajas.

- 1) Oficina diáfana de 75m² en c/ Gabriel Miró, 375€/mes. Muy económica, no tan céntrica, espacio muy cómodo, algo más lejana a estaciones de metro y colegios.

Ilustración 41: Oficina alternativa 1



Fuente: Idealista, 2017

- 2) Amplia oficina (142m²) en la gran vía Ramón y Cajal. Primer piso exterior en pleno centro, con espacio para cuatro grandes despachos. Muy bien comunicada, a un precio razonable (750€/mes). Si la empresa creciera, sería una oficina ideal a la que trasladarse.

Ilustración 42: Oficina alternativa 2



Fuente: Idealista, 2017

- 3) Oficina de gran tamaño (434m²) en las inmediaciones de plaza de España, por 700€/mes. Muy económica para la superficie, podría ser un buen lugar al que acudir si la empresa crece, o incluso si fuera viable la opción de compartir el espacio con otra entidad.

Ilustración 43: Oficina alternativa 3



Fuente: Idealista, 2017

- 4) Oficina de 84m² en c/ Matemático Marzal por 550€/mes. Ubicada en el barrio de La Roqueta, más cercana al centro aunque en una zona más complicada para el aparcamiento.

Ilustración 44: Oficina alternativa 4



Fuente: Idealista, 2017

La distribución de la oficina tiene también varias opciones. Teniendo en cuenta la oficina seleccionada, lo ideal sería tener a la práctica totalidad de la plantilla en el espacio diáfano, dejando el segundo despacho bien para reuniones o bien para dirección.

Si finalmente acabáramos empleando una oficina diáfana (como la de c/ Gabriel Miró), podríamos usar tabiques móviles o desmontables para compartimentar una pequeña área para reuniones. De todas formas, no creemos que sea obstáculo para nuestro desempeño el contar con un espacio abierto en el que trabaje casi todo el equipo.

4.2 Procesos y operaciones

Podemos resumir en tres grandes procesos todas las actividades que se llevarán a cabo en la empresa. Hablamos de los procesos de venta, administración y organización de los campamentos.

Proceso de venta

No por manido deja de ser cierto el tópico: sin ventas, una empresa se muere. Desde el primer momento hemos de ser conscientes de que necesitamos captar clientes y convencerles de la idoneidad de nuestros programas de verano. Para ello, además de tener productos atractivos y de calidad, debemos establecer un proceso de venta lo más sencillo y cómodo posible.

Vamos a dividir el proceso de venta en varias fases:

- **Acceso a la página web:**

El cliente llega a nuestra página web, bien por nuestro trabajo con el posicionamiento SEO, por los anuncios de Google AdWords, por el marketing en RRSS, por referencias directas de terceras personas, etc. En nuestra web, el cliente encuentra un campamento que le interesa o satisface sus expectativas.

- **Solicitud de información:**

Por lo general, el posible cliente solicitará algo más de información del programa que le haya interesado. Los campamentos no son bienes que se suelen comprar de forma impulsiva: la mayoría de gente querrá conocer más detalles de los existentes en la web y solicitará más información, bien por escrito o por teléfono. Nosotros deberemos dar aquí todas las facilidades de contacto: teléfono de contacto, formularios web, chat web, teléfono WhatsApp, redes sociales...

- **Solicitud de reserva de plaza:**

Una vez el cliente se haya decidido por un programa en concreto, hará una solicitud de reserva de plaza mediante un sencillo formulario web. Para hacer efectiva la reserva deberá abonar una cantidad de dinero, a cuenta del precio final del programa, para lo que le daremos dos opciones: pago con tarjeta (TPV virtual) o pago bancario (transferencia o ingreso en cuenta). Al mismo tiempo, la recepción del formulario inicia el proceso de matriculación, con el envío automatizado de un documento que detalla todos los pasos a seguir por parte del cliente.

- **Pago final del programa:**

En una fecha determinada, anterior al inicio del campamento pero cercana en el tiempo, el cliente deberá abonar la cantidad restante, con las mismas opciones de pago que en el proceso anterior.

Proceso de administración

Hemos visto que este proceso se activa con la solicitud de reserva de plaza. En ese momento, el cliente recibe un documento con todos los pasos a seguir para completar la matriculación. Además de eso, y dado que entendemos que la mayoría de formularios serán rellenados por los propios usuarios de la web, el primer paso por nuestra parte será confirmar por vía telefónica los datos de la solicitud. Para evitar errores y para transmitir algo más de calidez y confianza; también para solventar cualquier posible duda que el cliente pudiera tener.

En este proceso, los clientes deberán cumplimentar al menos otro formulario más (con información médica y de facturación), firmar las condiciones de contratación, realizar una prueba de nivel (si es un campamento lingüístico) y, dependiendo de la temática del programa, puede que rellenar algún formulario adicional con información específica. El último paso del proceso de administración nos corresponde a nosotros, con el envío de la información exacta del programa seleccionado: horarios, normas, etc.

Es importante que la totalidad del proceso se pueda llevar a cabo de forma online, para automatizar pasos, agilizar plazos y optimizar recursos. Aquí serán muy importantes la comunicación vía email y WhatsApp. De todas formas, y

reafirmandonos en lo afirmado previamente sobre la necesidad de transmitir confianza, será importante establecer contactos regulares por vía telefónica (o reuniones personales) en aquellos casos en que lo consideremos necesario.

Podemos plasmar esto de forma esquemática:

- Solicitud de plaza.
- Confirmación de datos.
- Envío documento con instrucciones de matriculación e información general.
- Pago cantidad inicial.
- Confirmación recepción del pago.
- Firma de condiciones de contratación.
- Cumplimentar formulario de matriculación.
- Posibles formularios adicionales.
- Prueba de nivel (en campamentos lingüísticos).
- Envío de información detallada.

Proceso de organización de campamentos

El proceso de organización comienza por la elección de la temática y los objetivos formativos del mismo. Estos aspectos, aunque responsabilidades concretas del gerente, pueden ser analizadas y revisadas en grupo con los distintos departamentos de la empresa. Huelga decir que para tener buenas indicaciones sobre qué campamentos realizar, será necesario realizar un estudio de las tendencias en el sector, investigando qué nuevos productos está creando la competencia.

Una vez tengamos la idea general definida, el siguiente paso es encontrar la ubicación, las instalaciones que darán vida a nuestra idea. Puede ser un punto complicado, y puede alterar algunas de las ideas preconcebidas del programa, como el precio, algunas actividades o el número de plazas. Además, puede aportar nuevas opciones para el desarrollo diario del mismo: piscina, cercanía a lugares de interés, etc.

Pasado este punto, contamos ya con un programa con un concepto definido, con unos objetivos claros, y una ubicación concreta en la que realizarlo. Las instalaciones elegidas, como decíamos, influirán en algunos aspectos importantes que tendremos que decidir en este momento. Se trata ahora de definir la política de precios del programa, y de decidir los conceptos que entendemos más importantes en el proceso de comercialización. ¿Será un campamento exclusivo con un número reducido de plazas? ¿Concebiremos la totalidad de actividades alrededor del concepto principal o buscaremos la variedad en la programación? Si el objetivo es el aprendizaje de un idioma, ¿nos basaremos en la inmersión lingüística o separaremos entre clases y actividades? Si las instalaciones lo permiten, ¿instauraremos actividades de aventura o preferiremos un programa con menos riesgos? ¿Añadiremos excursiones a costa de aumentar los costes y el precio?

Con la planificación general del campamento, las ideas claras en precios y fechas de celebración, y los puntos fuertes para su comercialización ya definidos, es el momento de crear el plan de marketing. Aunque conoceremos ya los canales que mejor nos han funcionado, la tematización del campamento obliga a buscar en nichos distintos: no es lo mismo comercializar un campamento de cocina, uno de baloncesto o uno de música. También en este punto comenzamos con el proceso de venta y administración del programa.

Cuando ya estemos a unos pocos meses de la celebración del campamento, decidiremos el coordinador del mismo. En los albores de nuestro proyecto, la opción más factible es que el gerente asuma gran parte de las responsabilidades de coordinación de los distintos programas. Según se acerque el verano contrataremos a un coordinador para cada campamento, un rol específico que plasme en una planificación diaria todas las necesidades y los objetivos del mismo, atendiendo a las limitaciones y proponiendo soluciones y nuevas ideas.

Con el coordinador decidido, es el momento de concretar con precisión las necesidades de personal y lanzarse a su captación y contratación. El objetivo es confeccionar un equipo humano que pueda desarrollar satisfactoriamente las tareas que el coordinador les asigne. Al mismo tiempo, el coordinador

detallará la programación diaria del campamento, con su temario, contenido de actividades y soluciones a los problemas de logística. Para la contratación de proveedores (material promocional y didáctico, transporte, alimentación...), probablemente sea necesaria la labor conjunta del coordinador y el gerente.

Antes del comienzo del programa, será imprescindible adquirir el resto de los materiales necesarios. Con esto llegamos al inicio del campamento, donde la empresa pone en marcha el trabajo de casi un año. Durante el desarrollo del mismo, será muy importante la labor de comunicación con los padres, ser capaces de transmitir el aprovechamiento y el disfrute del campamento por parte de los alumnos.

4.3 Epílogo

Tras analizar detenidamente multitud de oficinas en alquiler en la ciudad de Valencia, nos hemos decidido por una que equilibra los factores que consideramos importantes para nuestra empresa. Honestamente, creemos que aquí las posibilidades son muy numerosas, por lo que contamos con alternativas para el proyecto. Hemos buscado también opciones que representen tanto una opción más económica como un mayor tamaño, pensando en el futuro. Por fortuna, dado nuestro modelo de negocio, existe un gran número de oficinas perfectamente válidas para el proyecto.

Hay un aspecto que hemos comentado con anterioridad de distintas formas, y que podemos hacer tangible en los procesos de venta y administración. Los campamentos son un producto que implican una cierta sensibilidad y requieren de una gran confianza del cliente en la empresa. El matiz emocional es muy importante. Dado que nuestro objetivo es llegar a la mayoría de los clientes por vía online, es primordial aprovechar cualquier contacto para transmitir calidez, seguridad y cercanía.

El proceso de venta debe seguir estas premisas a rajatabla. El factor humano, junto a otros aspectos, es uno de los impulsos clave a la hora de la toma de decisiones del cliente: recordemos que nos dejan encargados del bienestar de sus propios hijos.

Además, un buen proceso de administración a la hora de contratar el producto, en el que el cliente no se encuentre con dificultades y vea sus dudas resueltas con brevedad, nos aportará puntos extra en estos aspectos tan importantes.

En cuanto a la organización de los campamentos, hemos establecido los pasos a seguir, y estimamos que serán muy similares en la mayoría de programas. Si acaso, conviene reiterar la importancia de la elección de la temática del campamento, así como de las instalaciones en las que vaya a tener lugar. Este último punto, de hecho, puede condicionar algunas áreas fundamentales del programa (precio, actividades...), por lo que será necesario encontrar sedes que nos permitan desarrollar nuestras ideas de forma apropiada.

5. PLAN ORGANIZACIONAL

5.1 Nombre comercial y forma jurídica

Nombre comercial

Buscamos un nombre comercial que tenga varias cualidades:

- Debe ser fácil de recordar.
- Debe transmitir de alguna manera los valores que queremos implementar en nuestros campamentos: aprendizaje, cercanía, diversión...
- Dado que el inglés va a ser muy importante en nuestras líneas de programas a desarrollar, podríamos utilizar alguna palabra en dicho idioma que sea conocida por prácticamente todo el mundo.

En el sector podemos ver algunos de los nombres de la competencia: English Summer, Chit Chat, Irish Summer Camps, Education First, Enfocamp...

Finalmente, nos decidimos por *Fun Life Camps*. Es sencillo de recordar, breve, y aunque el nombre está íntegramente en inglés, es perfectamente comprensible. El propio nombre ya implica diversión, experiencia vital y campamentos, por lo que es un buen punto de partida en nuestro argumentario de marketing y comercial. Además, los dominios funlifecamps.com y funlifecamps.es están libres, lo que ha influido en nuestra decisión.

Forma jurídica

Elegir la forma jurídica más apropiada para el desarrollo de este proyecto empresarial requiere de un estudio concienzudo. Analizando los factores que varían entre las distintas formas jurídicas llegaremos a seleccionar aquella configuración empresarial que suponga una situación más equilibrada para las necesidades del proyecto.

Los factores más importantes para esta elección son:

- Tipo de actividad: algunos sectores exigen por normativa propia escoger una forma concreta. No es el caso de la enseñanza no reglada, nuestra actividad.
- Número de socios: el número de socios condicionará si la empresa es individual o una sociedad.
- Responsabilidad: la forma jurídica variará el grado de responsabilidad de los socios, quedándose en el capital aportado o alcanzando incluso el patrimonio personal.
- El capital social: la cantidad de dinero que el proyecto requiera para comenzar su andadura puede limitar algunas opciones, ya que algunas formas jurídicas exigen un capital social inicial superior a otras.
- Relaciones entre los socios: algunas formas jurídicas limitan la entrada de nuevos socios, así como el tipo de participación en la empresa de los mismos.
- Aspectos fiscales: la carga fiscal variará según la forma jurídica que seleccionemos.

Con el siguiente cuadro resumen podemos hacernos una idea rápida de las distintas formas jurídicas, aunque a la hora de consultar información detallada existen numerosas fuentes de interés a nuestro alcance, como la Cámara de Comercio de Valencia o el Portal del Emprendedor de la Generalitat Valenciana.

Tabla 14: Formas jurídicas

	FORMA JURÍDICA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL SOCIAL MÍNIMO	RESPONSABILIDAD	RÉGIMEN FISCAL	ÓRGANOS DE GOBIERNO	TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN
PERSONAS FÍSICAS	EMPRESARIO INDIVIDUAL	1	No existe legalmente	Ilimitada	IRPF	El propio empresario	Ninguna formalidad
	COMUNIDAD BIENES	Mínimo 2	No existe legalmente	Ilimitada	IRPF	Administradores: uno o varios o todos los comuneros	Escritura pública
	SOCIEDAD CIVIL	Mínimo 2	No existe legalmente	Ilimitada	IRPF	Administrador único, varios, mancomunados o todos los socios	Escritura pública si aportan bienes inmuebles o derechos reales
SOCIEDADES MERCANTILES	SOCIEDAD LIMITADA	Mínimo 1	3.000 € 100% desembolsado	Limitada al capital aportado	IS	Administradores: todos los socios, excepto si se nombra uno o varios gestores	Escritura pública
	S.L. NUEVA EMPRESA	Mín. 1-Max. 5 momento constitución	3.012 € max.120.202 €	Limitada al capital aportado	IS	Órgano unipersonal o pluripersonal formado por socios	Escritura pública que podrá ser a través de técnicas telemáticas
	SOCIEDAD ANÓNIMA	Mínimo 1	60.000 € desembolsado min 25%	Limitada al capital aportado	IS	Junta General de Accionistas, Consejo de Administración o administradores.	Escritura pública incluyendo estatutos
SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	Mínimo 3	3.000 € 100% desembolsado	Limitada al capital aportado	IS	Junta general, Consejo de Gobierno	Escritura pública
	SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL	Mínimo 3	60.000 € 25% desembolsado	Limitada al capital aportado	IS	Junta general, Consejo de Gobierno	Escritura pública
	SOCIEDAD COOP.	Coop. 1º: min 3 Coop. 2º: min 2	Fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado	IS (régimen especial)	Asamblea General, Consejo Rector, Intervención	Escritura pública
	SOCIEDAD DE GARANTÍA RECÍPROCA	Mínimo 150	Fijado en los estatutos. No inferior a 1.803.036,30 € Desemb. 100%	Limitada	IS	Junta general, Consejo de Gobierno	Escritura pública. Previa autorización del MINECO
	SOCIEDAD CAPITAL - RIESGO	No existe límite en el momento de const. (Consejo mínimo 3 socios)	1.200.000 € desemb. Mínimo 50%	Limitada	IS	Junta General Accionistas. Consejo Admón.	Escritura pública. Previa autorización del MINECO
	AGRUPACIÓN DE INTERES ECONOMICO	Mínimo 2	No existe legalmente	Subsidiaria a la AIE	IS	Una o varias personas designadas en la escritura de constitución	Escritura pública
	SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORM.	Mínimo 3	Fijado por los socios. Desemb. Min 25%	Ilimitada	IS	Asamblea General, Junta Rectora y Presidente	Estatutos Sociales

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia, 2016

Vistas las distintas opciones, nos hemos decidido por una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Para ello necesitaremos algún socio en el proyecto, dado que no queremos constituir la empresa como Sociedad Limitada Unipersonal. Esto no debiera ser un obstáculo mayúsculo, contamos con un proyecto con visos de viabilidad, y el bajo capital inicial mínimo (3000€) debería

permitirnos buscar un socio inversor de confianza que aporte una pequeña parte. Además, en la SL los socios pueden ser tanto personas físicas como jurídicas, con lo que el abanico de opciones es considerable.

El resto de características que nos han inclinado hacia la SL son la responsabilidad limitada de los socios y la sencillez de constitución.

Para presentar un proyecto que genere confianza en bancos y otras empresas, y nos permita iniciar la marcha con cierto margen, hemos optado por un capital social inicial de 10.000€. El plan también consta de un socio mayoritario, que aportaría el 80% del capital, y otros dos socios con un aporte del 10% cada uno.

5.2 Objeto social

El objeto social es el conjunto de actividades que va a desarrollar la empresa. En nuestro proyecto empresarial deberemos estar registrados en el subgrupo P85 del CNAE: *Educación*, concretamente en el grupo secundario P855, *Otra educación*; y dentro de este, en la categoría P8559: *Otra educación n.c.o.p.*

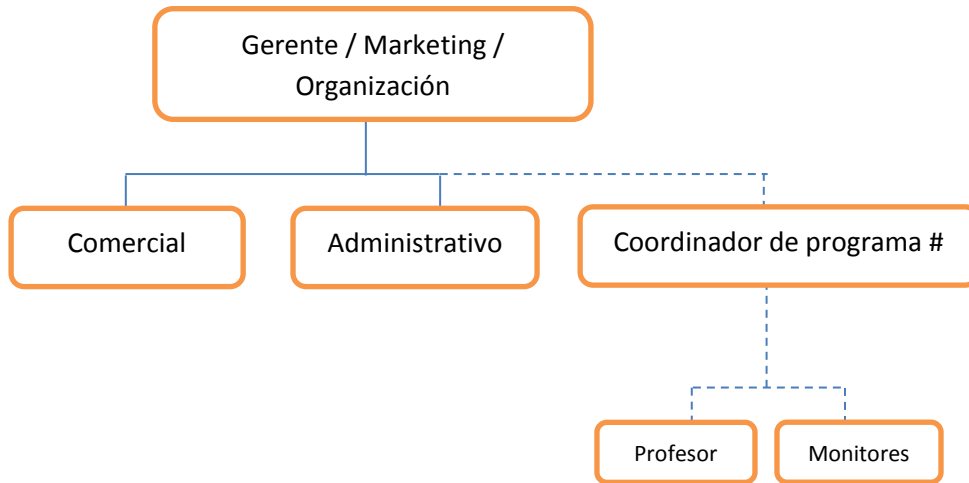
Uno de los consejos básico a la hora de redactar el objeto social es tener en mente posibles actividades a desarrollar en el futuro, dado que una modificación estatutaria es un proceso engorroso en una SL. Aunque nuestra idea principal es la organización de campamentos de verano, tenemos algunas vías de crecimiento en mente para años sucesivos, por lo que vamos a preparar un objeto social amplio.

Diríamos pues que la sociedad tendrá por objeto la organización de campamentos y programas educativos de verano, la enseñanza de idiomas en particular y otras enseñanzas en general, y la gestión de viajes educativos al extranjero.

5.3 Organigrama

Para la creación de la empresa planteamos una estructura muy sencilla, que nos permita tener bajos costes. La línea discontinua implica temporalidad, ya que algunos trabajos solo tendrían lugar en temporada alta.

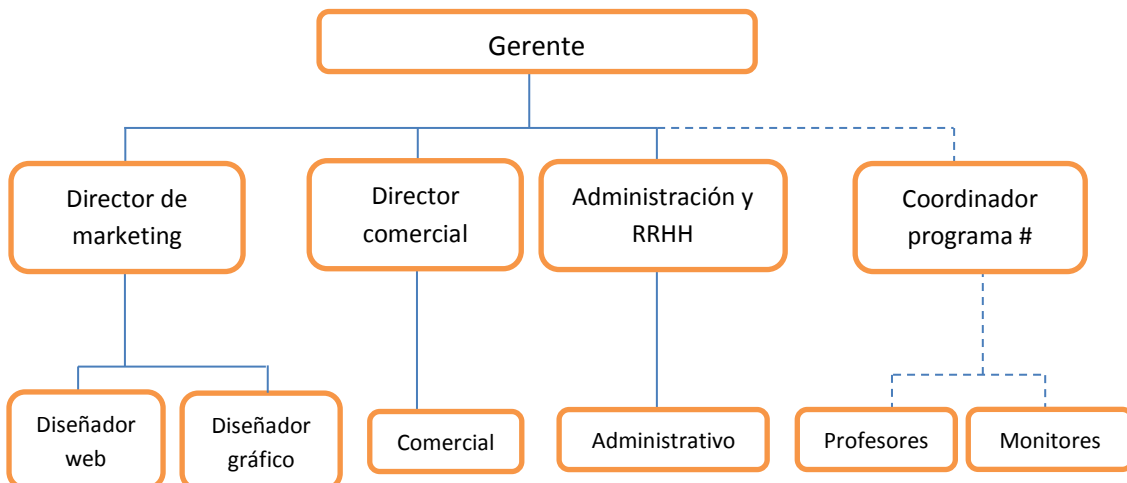
Ilustración 45: Organigrama inicial



Fuente: elaboración propia, 2017

Para los años venideros, si el proyecto evoluciona favorablemente, proponemos una estructura algo más compleja, con el trabajo dividido en áreas. Puede que hagan falta 5, 7 o 10 años, o que no llegue nunca, pero si la empresa creciera lo suficiente el organigrama podría desarrollarse así:

Ilustración 46: Organigrama a largo plazo



Fuente: elaboración propia, 2017

5.4 Análisis de los puestos de trabajo

Comenzamos por el primer organigrama, que contaría con tres puestos de trabajo constantes más un número variable en temporada alta.

Gerente, director de marketing y organización general

Es la persona encargada de la gestión de la empresa y de la toma de decisiones al más alto nivel. También es quien diseña y coordina todas las acciones de marketing: desarrollo de la marca, publicidad web, posicionamiento SEO, gestión de contenidos, etc. De la misma manera, es quien debe idear y conceptualizar la fase inicial de los campamentos, que luego desarrollará el coordinador de programas. Además, el gerente ha de coordinar y supervisar el desarrollo de todas las áreas, así como ser parte activa en muchas de las tareas y en la implantación de procesos.

Comercial

Es la persona encargada de captar los clientes y de transformar los *leads* obtenidos mediante el marketing online en ventas reales. Además de implementar todos los procesos comerciales, es la persona encargada de encontrar y gestionar clientes, desarrollar vínculos comerciales con comisionistas e incluso aplicar un eficiente servicio posventa.

Administrativo

Es la persona que se encarga de las tareas administrativas, según las indicaciones del gerente. Matriculaciones, facturación, trámites burocráticos, presentación de instancias, gestión de la base de datos... En temporada alta colaborará con las acciones comerciales y en la organización de programas.

Coordinadores de programa

Este no es un único rol, sino varios: cada campamento tendrá su coordinador jefe, persona encargada de desarrollar el programa acorde a las directrices de la empresa. Aunque le venga dado el concepto del campamento en cuestión, sí que creará un pormenorizado plan de desarrollo del mismo: contenidos formativos, actividades, logística... y tendrá voz y voto en la selección de su

equipo de profesores y/o monitores. Salvo crecimiento rápido de la empresa, será un puesto de trabajo temporal: el tiempo que dure el campamento y los meses o semanas que requiera de preparación. Responderá ante el gerente.

Profesores y monitores

Son dos roles distintos, pero aunamos la descripción por sus similitudes. Tanto profesores como monitores son aquellos trabajadores que estarán en contacto directo con los alumnos, desarrollando de forma efectiva la planificación que el coordinador de programa haya creado. Dependerá del programa en cuestión, pero en algunos campamentos puede que la barrera entre profesores y monitores se difumine creando un rol integral. Allá donde haya una separación clara, los profesores serán los encargados de impartir los contenidos didácticos y los monitores serán quienes organicen las actividades y dirijan y supervisen el bienestar de los alumnos. Ambos son roles temporales (por la duración del campamento), dependientes directamente del coordinador de cada programa. El ratio de monitores y profesores oscilará entre 1 por cada 10 o 12 alumnos.

Para el segundo organigrama que hemos planteado, con la empresa plenamente consolidada, redefinimos algunos puestos de trabajo y creamos otros nuevos.

Gerente

Es la persona encargada de la gestión de la empresa y de la toma de decisiones al más alto nivel. El gerente ha de coordinar y supervisar el desarrollo de todas las áreas, y ser parte activa en algunas de las tareas y en la implantación de procesos. Al mismo tiempo, debe ser la voz que dirija los nuevos proyectos y establezca los procedimientos de los mismos.

Director de marketing

El director de marketing debe encargarse de la estrategia de promoción de los programas y del desarrollo de la marca. Responde ante el gerente. Coordinará todas las tareas relacionadas con páginas web, posicionamiento SEO,

publicidad online, gestión de contenidos, redes sociales, imagen corporativa y estrategias de comunicación, entre otros.

Director comercial

La persona encargada de gestionar las ventas de la empresa es el director comercial. Además de implementar todos los procesos comerciales, es la persona encargada de encontrar y gestionar clientes, desarrollar vínculos comerciales con comisionistas e incluso aplicar un eficiente servicio posventa. Responde ante el gerente. Los directores comercial y de marketing colaborarán estrechamente en el establecimiento de las estrategias de comunicación y venta de los campamentos de verano.

Director de administración y recursos humanos

Este rol se encargará de dos grandes áreas que en un futuro podrían llegar a separarse, pero que de entrada plantearemos juntas. Por un lado, el director de administración y RRHH gestionará e implementará todos los pasos del proceso administrativo: tanto de clientes (matriculaciones) como propios de la empresa (facturación, pagos, etc). Por otro lado, será el encargado de la selección y formación de gran parte del personal de verano, realizando parte de esta función con los distintos coordinadores de programa. Igual que los otros directores de área, responde ante el gerente.

Diseñador web

Se trata de la persona que plasmará en internet la imagen de la empresa, aportando las soluciones para las necesidades comunicativas, de marketing y comerciales. Seguirá las indicaciones del director de marketing en gestión y creación de contenidos, posicionamiento SEO, mailing, experiencia del usuario (UX) y otros aspectos del marketing online. De entrada, los roles de diseñador web y gráfico podrían aunarse en una misma persona, pero vamos a optar por definir dos puestos distintos.

Diseñador gráfico

El diseñador gráfico es la persona que plasmará y desarrollará la imagen de la empresa en cualquier superficie, exceptuando gran parte del diseño web.

Trabjará la cartelería, los soportes publicitarios, las prendas y todo tipo de diseo; implantará la imagen corporativa en los materiales didácticos y aportará soluciones visuales en entorno web y redes sociales. Responde ante el director de marketing.

Comercial

Es la persona que sigue fielmente las instrucciones del director comercial relativas a la captación de clientes y venta de programas de verano. Es su mano derecha y su principal apoyo de campo. Dependiendo de la evolución de la empresa, sería bastante factible tener varias personas cumpliendo este rol.

Administrativo

Es la persona que se encarga de las tareas administrativas, según las indicaciones del director de administración y RRHH. Matriculaciones, facturación, trámites burocráticos, presentación de instancias, gestión de la base de datos... En las temporadas de contratación colaborará con el departamento comercial.

Coordinadores de programa

Rol idéntico al de coordinador de programa en el anterior organigrama.

Profesores y monitores

Roles idénticos a los especificados en el anterior organigrama.

5.5 Epílogo

En este apartado hemos visto el desarrollo del plan organizacional de la empresa. En primer lugar, hemos optado por un nombre de empresa (*Fun Life Camps*) y una forma jurídica (SL) que nos permita llevar el proyecto a cabo en las mejores condiciones. Al mismo tiempo, en relación a la constitución de la empresa, hemos ideado el objeto social con la idea de que sea lo suficientemente amplio para abarcar futuros planes.

Nos inscribiremos en el subgrupo P85 del CNAE: *Educación*, concretamente en el grupo secundario P855, *Otra educación*; y dentro de este, en la categoría P8559: *Otra educación n.c.o.p.* Se trata de una categoría poco definida, lo que nos conviene ante la probable variedad de nuestros futuros campamentos.

Con el organigrama y la descripción de los puestos de trabajo hemos definido funciones y necesidades para que la empresa se desarrolle según nuestras ideas. En ambos casos hemos optado por una doble vía: una estructura sencilla para el comienzo del proyecto, y una organización más compleja, con áreas delimitadas, previendo una posible expansión. Será clave al principio, por tanto, encontrar a personas que puedan abarcar varias funciones; mientras que el crecimiento de la empresa conllevará la especialización del personal y una mayor definición de roles.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Segmentación y público objetivo

Conocer a nuestro público será clave si queremos que el proyecto de *Fun Life Camps* sea exitoso. El mercado es un ente ambiguo, un grupo heterogéneo de consumidores con gustos y necesidades muy diferentes. Para una empresa como la nuestra, con servicios destinados a niños y adolescentes de entre 6 y 18 años de edad, es imprescindible saber encontrar a los consumidores finales y dirigirnos a ellos en la práctica totalidad de esfuerzos comerciales y comunicativos.

Con una doble división entre criterios generales y específicos, y criterios objetivos y subjetivos, podemos perfilar a nuestro público objetivo:

Criterios generales y objetivos:

- **Ámbito geográfico:** nuestro objetivo es llegar a clientes de todo el ámbito nacional, pero somos conscientes de que la geografía es un factor que puede limitar el alcance de nuestros campamentos. Así pues, considerando población, cercanía, niveles de renta y hábitos turísticos, podemos considerar nuestro ámbito geográfico a la suma de la Comunidad Valenciana, Madrid, Murcia, Albacete, Cataluña y País Vasco.
- **Sexo y edad:** como decíamos antes, los que van a disfrutar los campamentos de verano son niños y adolescentes de 6 a 18 años, pero la decisión de compra la tomarán en la mayoría de casos sus padres. Por tanto, necesitamos el marketing de forma que sea atractivo para los menores de edad, pero que inspire confianza y calidad a hombres y mujeres de entre 35 y 55 años, quizá estirando hasta los 60. Por mi experiencia profesional, puedo puntualizar que aquellos campamentos de carácter deportivo tendrán mucho más éxito entre los chicos (y sus padres); mientras que aquellos programas de carácter generalista u objetivos lingüísticos tendrán algo más de demanda entre las chicas (y sus madres).

Criterios generales y subjetivos:

- **Estilo de vida:** entendemos que nuestro público cuenta con un perfil económico y de consumo medio y medio-alto. Asumimos también que probablemente requiera de ayuda en verano para poder organizar la vida familiar, por las vacaciones escolares.
- **Personalidad:** el rango aquí es amplio. No obstante, sí que creemos que considera importante la educación de sus hijos, ya que está dispuesto a invertir en ella; y valora positivamente el que los hijos salgan de casa y progresen en su desarrollo personal fuera del entorno familiar. Algunos valores como el de la ecología debieran tener un peso creciente en el futuro.

Específicos y objetivos:

- **Tipo de consumidor:** en nuestro campo, nos encontramos con una mayoría de consumidores con un perfil poco impulsivo. Nuevamente entra en juego el factor “confianza”, bien en la organización contratada o en las referencias de personas cercanas. También debemos tener en cuenta al consumidor online habitual.

Específicos y subjetivos:

- **Actitud:** el objetivo es llegar a consumidores con una idea de aprendizaje y desarrollo personal que concuerde con los valores propios de los campamentos en general, y de los de nuestro proyecto en particular. Afinando un poco más, podemos decir que intentaremos llegar a aquellos consumidores que hacen de arrastre en sus círculos: gente que se informa exhaustivamente y con antelación, pero que luego es influyente en su entorno cercano.

6.2 Imagen y posicionamiento

Nuestro objetivo es posicionarnos como una marca que cumpla y transmita una serie de valores acordes a nuestra idea de empresa y que nos ayuden a llegar al consumidor.

- **Confianza:** quizá el aspecto más difícil de transmitir, ya que dependerá en gran medida de la percepción de los clientes y de que transcurra cierto tiempo. Aun así, se puede trabajar desde el primer minuto, y ello haremos. Dedicaremos una atención especial al servicio posventa, así como a aquellas acciones que el cliente perciba como un valor añadido y que no supongan necesariamente un beneficio económico a la empresa. También queremos transmitir confianza desde el precio: preferimos perder algo de atractivo en el contacto inicial, y no disgustar al cliente con sobrecostes y extras inesperados. En cierto sentido, entendemos que la confianza será el resultado del buen funcionamiento de los valores que vamos a relatar a continuación.
- **Cercanía:** se trata de un valor que contribuirá a la creación de confianza. Intentaremos que la información en la web sea muy transparente, que no parezca que no haya nadie que no dé la cara en la empresa. Contar con imágenes y nombres del equipo visibles en la web de una forma distendida (pero profesional) es un recurso clásico que implica proximidad. En el trato con los clientes, se impondrá un estilo informal y cercano, pero serio y profesional. Una correcta política de comunicación en redes sociales puede suponer otro punto a favor en la percepción de cercanía.
- **Profesionalidad:** intentaremos transmitir la profesionalidad de nuestro equipo en todos aquellos momentos que nos sea posible. La web será el primer escaparate para ello. Contaremos con una página web de estilo limpio, coherente, que se antoje intuitiva y fácil para el usuario, cuidando la calidad de los contenidos y sin dejar escapar faltas de ortografía o sintaxis. De la misma manera actuaremos en el resto de comunicaciones con clientes y proveedores. Cuidaremos la presentación de los campamentos, ya que es uno de los pocos momentos de contacto

directo y personal entre el cliente y la organización. Buscaremos la manera de hacer tangible el aprendizaje de los alumnos, para que los padres no dependan exclusivamente del testimonio de sus hijos. Cuando se den problemas en los campamentos, encontrar la solución y transmitirla de forma clara a los afectados será otro aspecto que sumará puntos en la percepción de los clientes.

- **Diversión:** parte importante del éxito de un campamento es el grado de diversión de los alumnos. Hay que tener en cuenta que los padres puede que decidan en primera instancia, pero el retorno en años sucesivos depende tanto de que los progenitores estén satisfechos (con el aprendizaje, la confianza...) como de que los propios alumnos quieran volver. Es imprescindible, por tanto, preparar seriamente la parte lúdica de los campamentos, dejando lo mínimo a la improvisación, y fomentar las buenas relaciones del alumnado. De la misma manera, tendremos que saber transmitir este aspecto en todas nuestras comunicaciones con el exterior.
- **Aprendizaje:** debemos ser exigentes en los objetivos didácticos de cada campamento, y ser capaces de hacerlos palpables para alumnos y padres. Obviamente, los objetivos variarán según programa: no se aprende lo mismo en un campamento lingüístico que en uno culinario, pero sí que debemos transmitir aquellos conceptos en los que el alumnado trabaje durante el desarrollo del programa. También incluiremos los conceptos de socialización y desarrollo personal como parte de los objetivos de aprendizaje.

6.3 Análisis del mercado

Hemos analizado los principales programas de verano que ofrecen aquellas empresas que hemos identificado como competencia directa: Chit Chat, Berlitz Camps y Albergue Olocau. Se trata de campamentos de verano con una apuesta muy decidida por la formación en inglés, pero también con una imagen

de marca bien definida, clara, distinta a la mayoría de campamentos. Básicamente, la misma línea que queremos seguir nosotros.

Nuestra idea es, de entrada, apostar por programas similares en espíritu y tematización, pero compitiendo por precio y dedicándonos en gran medida al marketing online. Somos conscientes de que nuestros precios serán inferiores, pero creemos que tenemos margen más que suficiente: de los programas analizados, las dos semanas de campamento están entre los 790€ y los 1695€.

De las tres competidoras estudiadas:

- **Chit Chat** es la que ofrece campamentos más tematizados, pero también más caros: un programa con familias británicas en Alicante y un campus de baloncesto en inglés con el CB Estudiantes, de la liga ACB. Es un buen ejemplo del tipo de campamentos que queremos llegar a ofrecer, aunque nuestro enfoque vaya a apuntar también más a la naturaleza y a la aventura. Los programas de Chit Chat quizá tengan también mayor atractivo para adolescentes que para niños.
- **Berlitz Camps** cuenta con varios programas (campamentos genéricos, multiaventura, surf...) pero siempre con el inglés, estando algunos programas duplicados en distintas ubicaciones del país. Esta es una estrategia que queremos adoptar, aunque a corto plazo sólo tendremos fuera de la provincia de Valencia un campamento de aventura en Ávila. Con esta estrategia, Berlitz es capaz de llegar a casi cualquier punto de la península, ofreciendo a la vez programas temáticos, especializados, y de calidad aparente.
- **Albergue Olocau** es un ejemplo de éxito de carácter más local. Transmiten mayor cercanía y un estilo familiar, pero con calidad y efectividad. No le conceden tanta importancia a la tematización, sus programas oscilan entre el campamento genérico, el multiaventura y el multideporte. Cuentan con unas 60 plazas que aparentemente llenan durante el verano. Aunque de menor entidad que las otras dos empresas analizadas, su importancia como rival crece al tener en cuenta que cuatro de nuestros cinco proyectos compartirán provincia con ellos.

Tabla 15: Precios de nuestra competencia directa

Empresa	Programa	Duración	Precio	Precio/noche
Chit Chat	Familias británicas en Jávea	2 semanas (13 noches)	1.410€	108'46€
	Campus baloncesto en inglés en Jávea	2 semanas (13 noches)	1.695€	130'38€
Berlitz Camps	Multiaventura en inglés Córdoba y Cazorla	2 semanas (13 noches)	990€	76'15€
	Campamentos inglés Madrid, Barcelona, Cádiz	2 semanas (13 noches)	1.090€	83'85€
	Inglés y surf en Asturias	2 semanas (13 noches)	1.090€	83'85€
Albergue Olocau	Campamento (Olocau)	2 semanas (11 noches)	790€	71'82€
	Campamento inglés (Olocau)	2 semanas (11 noches)	990€	90'00€

Fuente: Chit Chat, Berlitz Camps y Albergue Olocau, 2017

En el marketing mix desarrollaremos nuestros precios y programas, pero el análisis de mercado refuerza nuestras ideas previas. Queremos ofrecer un producto de calidad, con una imagen distinguible de la competencia. Tenemos ahora sus precios un poco más claros, y sabemos que debemos movernos en el complejo equilibrio entre competir por precio y transmitir calidad, no denostar nuestro propio producto.

Respecto a nuestra competencia más directa, como las empresas recién mencionadas, nuestra estrategia estará basada en el liderazgo en precios. Si miramos al sector desde una perspectiva más global, incluyendo todos los actores, nuestra estrategia se corresponde más con una de diferenciación de nuestra marca y nuestros productos.

Será importantísima la captación de clientes vía online (especialmente en los primeros años), pero también lo será saber llegar a aquellos clientes con mayor capacidad de influencia (reservas tempranas). Comentaremos este punto con más detalle en el marketing mix.

6.4 Política comercial

En nuestro modelo de negocio buscamos combinar las ventajas del *ecommerce* (ubicuidad, presencia constante) con las del comercio tradicional (confianza, presencia física).

Ya hemos comentado que nos intentaremos destacar de entre la competencia por el posicionamiento SEO y el uso de Google AdWords. Mediante el aprovechamiento de ambos canales, distintos aunque ligados, llegaremos a públicos a los que tardaríamos en llegar años por canales más tradicionales. Desde el primer momento de desarrollo de la página web contaremos con un consultor SEO profesional, implementando una estructura que vaya a favorecer nuestro posicionamiento.

Aunque contemos con un consultor SEO para el desarrollo de la web, pondremos en práctica todos los conocimientos adquiridos en nuestra vida profesional. En estos últimos años, las empresas del sector se han ido adaptando a los nuevos retos del SEO y el marketing online, pero aún quedan importantes huecos por rellenar.

Pasamos a relatar algunos de los aspectos más importantes que trabajaremos directamente en la empresa para mejorar el posicionamiento natural en buscadores:

- URLs y metadatos se crearán intentando aprovechar las *keywords* de mayor éxito y capacidad de conversión.
- Emplearemos una estructura y un contenido adecuados en cada página, con sus títulos y subtítulos, imágenes, número mínimo de palabras...
- Crearemos siempre contenido original.
- Redimensionaremos siempre las imágenes, sin olvidar añadirles metadatos.
- Haremos uso de microformatos para todos nuestros productos.
- En el blog, crearemos contenidos con valor y atractivo para los posibles lectores, y relacionados con nuestra empresa y objetivos.

- Nos daremos de alta en aquellas redes sociales que nos puedan ayudar a captar visitantes, manteniendo un perfil activo en varias de ellas.
- Intentaremos alargar el tiempo de permanencia en cada página con vídeos y contenidos interesante.
- Mantendremos la página viva, publicando con regularidad nuevas entradas en el blog.

El trabajo orientado al SEO rara vez arroja frutos de un día para otro, pero sí que conocemos las líneas generales por las que apostar y desarrollar. Tampoco es una tarea que una vez completada se pueda abandonar, es una nueva área que exige trabajo constante. Sus requerimientos, además, son cambiantes, ya que Google intenta mantener la pureza y efectividad de su algoritmo de búsqueda al máximo. La posición de Google en el mercado y la evolución del consumo digital hacen difícil imaginar un mundo en el que sectores como el nuestro puedan abandonar los esfuerzos en posicionamiento en buscadores en unos cuantos años.

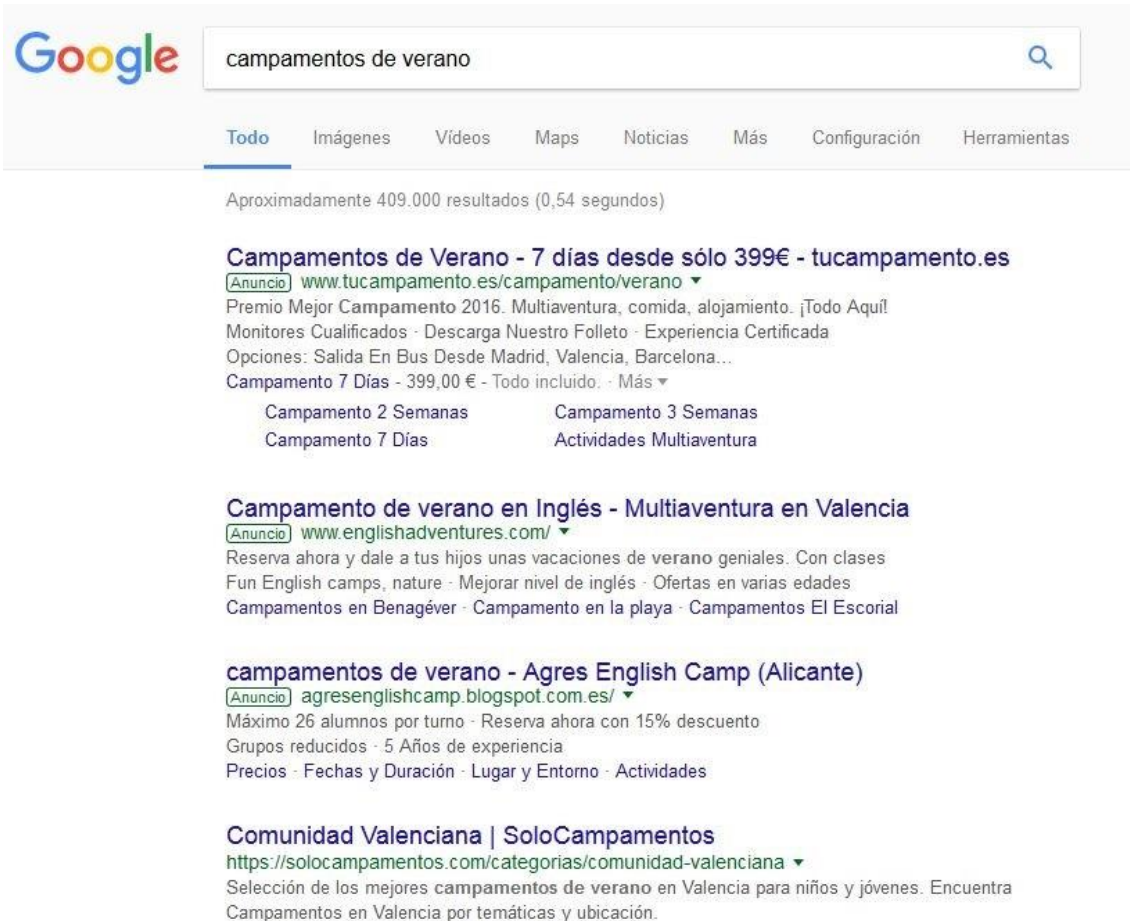
En Google AdWords invertiremos gran parte de nuestro presupuesto en publicidad. AdWords es el sistema de promoción de resultados en el buscador Google. El funcionamiento es muy interesante:

- Le asignamos a la web que queremos promocionar una serie de palabras clave relacionadas, pensando en los conceptos que la gente busca en Google a la hora de contratar productos como los que ofrecemos.
- Ajustamos un presupuesto (generalmente diario) a las búsquedas relacionadas con nuestra web. Sin cantidades mínimas.
- A partir de ahí, Google nos mostrará en lugares destacados de su página de resultados de búsquedas. Si el presupuesto es acorde al de otras búsquedas del estilo, apareceremos en los primeros lugares.

Aunque Google indica que los resultados obtenidos vía AdWords son publicidad, lo hace de forma sutil. Un gran porcentaje de gente no lo entiende como tal, y automáticamente le da legitimidad a los resultados aparecidos.

La ilustración que encontramos a continuación es bastante explicativa. Una búsqueda cualquiera, en este caso “campamentos de verano”, nos ofrece 10 resultados orgánicos (no pagados) de búsqueda en primera página. Pero además nos brinda hasta tres anuncios de AdWords, desplegados antes del primer resultado orgánico. Así pues, en una pantalla normal, como la del ejemplo, se ven en primera instancia tres anuncios y un resultado orgánico. Si el usuario no se desplaza hacia abajo, la probabilidad de hacer clic en alguno de los anuncios es muy alta.

Ilustración 47: Ejemplos de anuncios de AdWords



The image shows a Google search results page for the query "campamentos de verano". At the top, the Google logo is on the left, and the search bar contains the text "campamentos de verano" with a magnifying glass icon on the right. Below the search bar, there are navigation tabs: "Todo" (selected), "Imágenes", "Vídeos", "Maps", "Noticias", "Más", "Configuración", and "Herramientas". Below the tabs, it says "Aproximadamente 409.000 resultados (0,54 segundos)".

The first three results are AdWords ads:

- Campamentos de Verano - 7 días desde sólo 399€ - tucampamento.es**
Anuncio www.tucampamento.es/campamento/verano
Premio Mejor Campamento 2016. Multiaventura, comida, alojamiento. ¡Todo Aquí!
Monitores Cualificados · Descarga Nuestro Folleto · Experiencia Certificada
Opciones: Salida En Bus Desde Madrid, Valencia, Barcelona...
Campamento 7 Días - 399,00 € - Todo incluido. · Más ▾
Campamento 2 Semanas Campamento 3 Semanas
Campamento 7 Días Actividades Multiaventura
- Campamento de verano en Inglés - Multiaventura en Valencia**
Anuncio www.englishadventures.com/
Reserva ahora y dale a tus hijos unas vacaciones de verano geniales. Con clases
Fun English camps, nature · Mejorar nivel de inglés · Ofertas en varias edades
Campamentos en Benagéver · Campamento en la playa · Campamentos El Escorial
- campamentos de verano - Agres English Camp (Alicante)**
Anuncio agresenglishcamp.blogspot.com.es/
Máximo 26 alumnos por turno · Reserva ahora con 15% descuento
Grupos reducidos · 5 Años de experiencia
Precios · Fechas y Duración · Lugar y Entorno · Actividades

The fourth result is an organic search result:

- Comunidad Valenciana | SoloCampamentos**
<https://solocampamentos.com/categorias/comunidad-valenciana>
Selección de los mejores campamentos de verano en Valencia para niños y jóvenes. Encuentra
Campamentos en Valencia por temáticas y ubicación.

Fuente: Google, 2017

Cada anuncio tiene una pequeña indicación, pero esta ha ido variando con los años. Por experiencia, aunque los usuarios habituales de internet tienden a evitar el clic en los anuncios, los ocasionales sí que se dejan llevar con frecuencia.

Recordemos ahora la cuota de mercado de Google según StatCounter: 94% en España y el 89% en el mundo. Google como empresa tiene una buena reputación global, pero como buscador es prácticamente el estándar, lo que el público entiende como lo verdadero, importante y popular de lo que está buscando. Este (relativo) desconocimiento del carácter publicitario del buscador de Google es la garantía de su éxito.

Un método tan aparentemente sencillo como AdWords nos brinda innumerables ventajas y oportunidades en la promoción de nuestros campamentos:

- Presupuesto ajustado: nosotros optamos por el coste de la inversión.
- Sin mínimo de gasto, podemos hacer innumerables pruebas y comprobar resultados.
- Posibilidad de detener o modificar las campañas sin perder el dinero invertido.
- Mucha gente ignora el funcionamiento de AdWords y le da total legitimidad a Google: piensan que si algo aparece más arriba en los resultados es por ser más importante. Creen que Google es un medidor objetivo, y no un mostrador publicitario.

6.5 Marketing mix

Entendemos el marketing mix como “el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo” (Kotler, 2006). Aunque fue Neil Borden quien acuñó el concepto de marketing mix en 1950, la reducción de Jerome McCarthy a cuatro elementos (las cuatro P) es la que gozó de mayor éxito y en la que vamos a basar nuestro análisis.

Las cuatro P proceden de los vocablos en inglés *product* (producto), *price* (precio), *place* (distribución) y *promotion* (comunicación). Pasamos a relatar las distintas estrategias que emplearemos en relación a dichos elementos.

- Producto

En nuestra estrategia de producto vamos a optar por aunar una serie de variables diferenciadoras que ya hemos ido comentando durante el desarrollo de este trabajo. Esperamos que nuestros campamentos sean de calidad y sean tenidos en gran estima por nuestros clientes y usuarios, para lo que intentaremos combinar los siguientes aspectos:

- **Aprendizaje efectivo:** uno de los objetivos clave de nuestros programas será la intensidad del aprendizaje. En nuestros campamentos de inmersión lingüística seremos exigentes en la creación y aplicación de los contenidos didácticos. Además de transmitir confianza y cercanía, queremos que nuestros campamentos se consoliden con la idea de ser un perfecto aprovechamiento del tiempo, eventos donde los niños y adolescentes aprendan de aquello que han venido a hacer (idiomas, deportes, cocina...).
- **Equilibrio entre formación y diversión:** lo hemos mencionado anteriormente; debemos buscar la combinación precisa entre el aprendizaje, para satisfacer a los padres-clientes, y la diversión, para que disfruten los niños-usuarios. De la misma manera que vamos a ser exigentes con la parte didáctica, no vamos a serlo en menor medida con la organización de las actividades lúdicas. Este es un aspecto en el que a veces reina la improvisación, pero nosotros queremos destacarnos por cuidar este tema al máximo.
- **Tematización:** aunque desarrollemos algún campamento genérico, el grueso de nuestra programación estará en la tematización, frecuentemente combinada con el aprendizaje lingüístico. Crearemos programas basados en las tendencias más recientes, captando los nuevos gustos de niños y padres. A medio plazo, deberíamos destacarnos por nuestros programas de aprendizaje de idiomas y por las temáticas (fútbol, baloncesto, multiaventura, cocina, ciencia...).
- **Comunicación con los padres:** durante el proceso de contratación y matriculación queremos destacarnos por nuestro trato cercano y

profesional, pero este aspecto va un poco más allá, y está relacionado con los puntos recién mencionados sobre aprendizaje efectivo y equilibrio entre diversión y formación. Queremos comunicar a los padres, tanto durante como a posteriori, casi todo lo que los alumnos hacen durante el campamento. Para ello se instruirá a los coordinadores de cada programa, que se encargarán de ir publicando vídeos y fotografías en nuestra página web y redes sociales. No se trata de que creen material audiovisual especialmente complicado, pero sí breves *pildoritas* de contenido que mantengan el interés de los padres. En el futuro, incluso, nos plantearemos tener a una persona con la función en exclusiva de crear vídeos de los distintos programas. También estudiaremos las formas más apropiadas de transmitir lo aprendido por parte de los alumnos.

- **No masificación:** para los primeros años del proyecto llevaremos a cabo una política de “campamentos de aforo reducido”, con un número de plazas limitado. El objetivo es aumentar la percepción de la calidad en los clientes, incrementando la sensación de exclusividad del producto y la atención individualizada al alumno. El objetivo de este punto es paliar la escasez de demanda de nuestros productos, ya que, como hemos comentado anteriormente, la confianza y las referencias de antiguos alumnos, son aspectos clave en la contratación de un campamento de verano; y, dado que seremos una empresa de nueva creación, partimos en una posición de desventaja. Limitando el aforo de los campamentos aumentaremos la calidad, e incluso nos permitirá contar con argumentos para no tener que competir únicamente por precio. En unos pocos años, si los campamentos consiguen establecerse en su género, podemos ir renunciando progresivamente a esta política, pero probablemente sea una estrategia a implementar en cada nuevo campamento que desarrollemos.

Vamos a optar en primera instancia por cinco campamentos, todos ellos con el inglés (con mayor o menor intensidad) pero con diferencias. Cuatro serán en la provincia de Valencia, un ámbito que conocemos bien; pero un campamento

será en la provincia de Ávila, con el objetivo de ofrecer alternativas más cercanas a aquellos que nos conozcan desde Madrid o incluso el norte de la península. Todos los programas se realizarán durante 4 semanas en el mes de julio, siendo las opciones de participación de una o dos semanas.

- **Granja Escuela en inglés**, en la Masía del Cossi, Museros (Valencia).
Se trata de un programa razonablemente genérico, poco especializado, pero que destacará por ser de auténtica inmersión lingüística, sin separar entre clases, actividades y juegos. Su precio estará entre los 690€ y los 840€ por dos semanas. Tiene un máximo de 30 plazas, para poder dedicar a los alumnos la atención necesaria. Su ubicación, en la parte norte del área metropolitana de Valencia, permitirá que su zona de influencia cuente con un gran número de personas. Admitirá alumnos externos.

Ilustración 48: Masía del Cossi



Fuente: Masía del Cossi, 2017

- **Multiaventura en inglés**, en el campamento Tunkashila, Casavieja (Ávila).

Un campamento que une la naturaleza, un programa de multiaventuras y clases y actividades en inglés. El precio de la quincena estará entre los 490 y los 590€. Con este programa esperamos llegar a gente más allá de nuestra zona de influencia. Cuenta con 60 plazas.

Ilustración 49: Campamento Tunkashila



Fuente: Tunkashila, 2017

- **Aventura en la Naturaleza**, en el campamento Río Grande, Quesa (Valencia).

Combinará un programa de actividades en la naturaleza, en un bonito paraje natural en el término municipal de Quesa, con clases de inglés. Es el campamento con menor carga lectiva en inglés y mayor contacto directo con el medio natural. Es también el más económico, una quincena cuesta entre 410€ y 490€. Dispone de 60 plazas.

Ilustración 50: Campamento Río Grande 1



Fuente: Campamento Río Grande, 2017

- **Multideporte + Multiaventura en inglés**, en el Teularet, Carrícola (Valencia).

Un campamento que aunará en su programación deportes variados con actividades de aventura, además de una inmersión casi total en inglés. El precio estará entre los 690€ y los 840€ por dos semanas. Puede albergar hasta 40 alumnos internos, aunque también hay opción de externos, aprovechando la cercanía a núcleos como Xàtiva, Ontinyent y Alcoy.

Ilustración 51: El Teularet



Fuente: NaturJove, 2017

- **Campamento de Cocina en inglés**, en el albergue Serra d'Ador, en Ador (Valencia).

Combina la inmersión en inglés con las clases de cocina, actividad de moda entre niños y mayores. Tiene una temática bien definida y que puede ser muy atractiva para público de toda España. El precio de una quincena se encuentra entre los 690€ y los 840€, y el máximo de alumnos internos es de 40. También admitirá externos, aprovechando la cercanía a Gandía, zona muy densamente poblada en verano.

Ilustración 52: Albergue Serra d'Ador 1



Fuente: Albergue Serra d'Ador, 2017

- Precio

El precio representa lo que el consumidor está dispuesto a pagar para disfrutar de un bien o un servicio (Bigné, Miquel y Mollá, 1994). En nuestro caso, la estrategia de precios va a estar condicionada por dos aspectos inherentes a los campamentos de verano: la estacionalidad y la importancia de las referencias.

La temporada de mayor contratación de programas educativos de verano transcurre entre mediados de abril (dependiendo en cierta medida de las vacaciones de Semana Santa y Pascua) y principios de junio. Una ventana de menos de dos meses en la que la mayoría de padres deciden qué hacer con sus hijos en verano. Muchos de ellos se dejarán guiar por las referencias cercanas: familiares, amigos, el centro educativo y las academias de actividades extraescolares de sus hijos, e incluso con gran frecuencia valorarán adónde van a ir los amigos de sus propios hijos. Este perfil de demandante muestra una elasticidad al precio media, pero le da gran valor a las referencias de sus fuentes de confianza.

En los meses anteriores, en el período entre octubre y febrero, la demanda de campamentos de verano es más escasa. Aquellos que dedican tiempo a la búsqueda de información con tantos meses de antelación se corresponden con un perfil que va a exigir precios más económicos (promociones de temporada baja), pero al mismo tiempo, van a contar con un valor de referente en su círculo de influencia, además del efecto arrastre de sus hijos ya inscritos en los campamentos. En esta misma categoría se encontrarán ya de por sí algunos antiguos alumnos, pero una de nuestras estrategias será intentar encajar al mayor número posible de ellos: si nos conocen y les ha gustado nuestro programa, les damos la opción de adquirirlo con antelación a un precio más económico.

En consecuencia, adoptaremos un precio estándar para cada campamento, que será el aplicable al período de mayor demanda. Pero durante el año habrá distintos precios vigentes:

- De octubre a diciembre tendremos lo que llamaremos un precio “gran antelación”, dos escalones por debajo del precio estándar. Al comparar

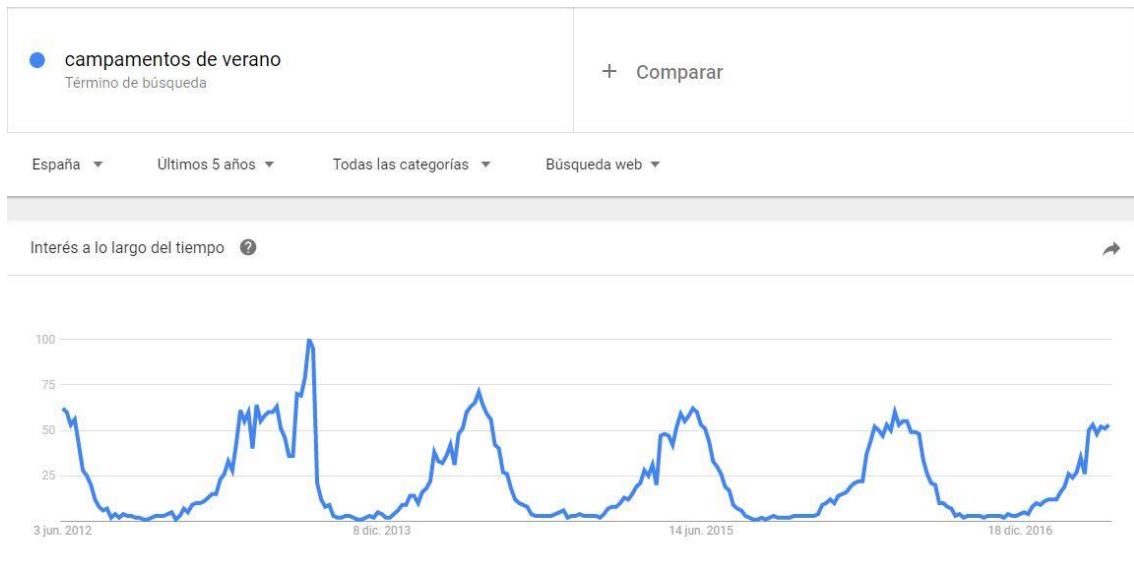
ambos precios, el cliente apreciará el valor del descuento por realizar una pronta reserva.

- En enero, febrero y marzo mostraremos el precio “antelación”, un escalón intermedio antes del estándar. Aquellos que estén buscando campamento en esta época puede que no sean tan concienzudos, pero valorarán un descuento en un producto de calidad.
- En abril, mayo y junio tendremos el precio estándar, para aquellos clientes que se incorporan al mercado en temporada alta.
- En ocasiones excepcionales, podremos llegar a un precio “extra” en mayo y junio en aquellos campamentos que estén rozando el límite de ocupación. Un precio que será ligeramente superior al estándar, pero que los clientes de última hora estarán dispuestos a pagar por un producto de éxito. Difícilmente podremos llegar a aplicarlo en los primeros 2-3 ejercicios.

En las gráficas que representamos a continuación podemos ver el carácter cíclico de las búsquedas del término “campamentos de verano” en Google, muy indicativo de la demanda real. Aunque la fecha exacta varía, podemos ver que el momento álgido se encuentra en el mes de mayo. La curva que genera la estacionalidad se puede ver claramente en la ilustración 54, con un período de 12 meses.

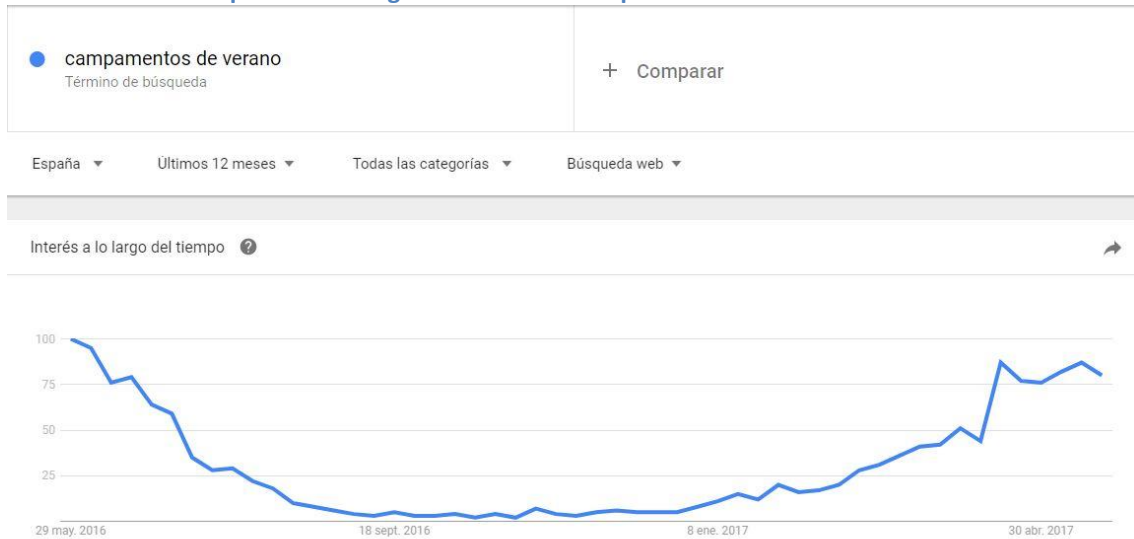
Una curiosidad: en la ilustración 53 hay un valor que destaca en julio y agosto de 2013, y que no se repite en años posteriores. No se trata de un súbito aumento de la demanda en la segunda mitad del verano, sino del interés generado por un *reality show* de Telecinco llamado *Campamento de Verano*.

Ilustración 53: Búsquedas en Google del término “campamentos de verano” en los últimos 5 años



Fuente: Google Trends, 2017

Ilustración 54: Búsquedas en Google del término “campamentos de verano” en los últimos 12 meses



Fuente: Google Trends, 2017

Por otro lado, buscaremos fidelizar a nuestra clientela también desde el precio. En cualquier momento del año, sea cual sea el escalón de precios en el que nos encontremos, los antiguos alumnos y sus hermanos tendrán derecho a un descuento (una cantidad fija o un porcentaje, según decidamos). Este descuento podremos comunicarlo siempre de forma directa (email, SMS, llamada telefónica...), para evitar tenerlo en la web y que los nuevos clientes se sientan menospreciados.

Otros descuentos podrían ser significativos en la estrategia de precios, que podríamos considerar como no acumulables, y sólo aplicables al precio estándar, si no queremos disminuir nuestro precio de venta:

- Por inscripción de varios hermanos.
- Por familia numerosa.
- Por inscripción de varios amigos juntos (desde 4).
- Por el código promocional en nuestros folletos.

Durante la temporada, si el número de inscritos está yendo por debajo de las expectativas, podemos establecer incentivos temporales:

- Descuentos más agresivos por un breve lapso de tiempo.
- Promociones con descuento por traer amigos al programa.
- Sorteos condicionados a la interacción de una forma determinada con nuestras redes sociales.
- Regalos por inscribirse en determinadas fechas.

Para el cálculo de los descuentos en el plan económico asignaremos un porcentaje promedio.

Por otro lado, vamos a optar por una política de transparencia con los precios. En los programas de otras empresas del sector aparecen con frecuencia extras (excursiones, materiales, ropa...) que los clientes se ven obligados a adquirir. También es frecuente ver en sus webs la ausencia de precios, con el objetivo de recabar datos de los posibles interesados. Aunque ambas ideas pueden gestionarse de forma legítima, nosotros vamos a intentar destacarnos por llevarlas a cabo pensando en el cliente:

- Incluiremos excursiones en el precio de venta (y así lo anunciaremos)
- Los extras no serán obligatorios
- En campus deportivos no obligaremos a adquirir nuestras propias prendas, únicamente a respetar el código de color
- En la web tendremos visibles los precios vigentes

Con los agentes que comercialicen nuestros cursos tendremos un trato directo y un acuerdo establecido por el que se llevarán un porcentaje del 10% del

precio de venta. Lo importante será haber detallado con ellos los posibles precios que se pueden encontrar a lo largo de la temporada, además de los descuentos que los clientes podrían aplicarse.

Tabla 16: Precios de nuestros programas

	Campamento	Granja escuela en inglés, Museros (Valencia)		Multiaventura en inglés, Casavieja (Ávila)		Aventura en la naturaleza, Quesa (Valencia)		Campus multideporte + multiaventura en inglés, Carrícola (Valencia)		Campamento de cocina más inglés, Ador (Valencia)	
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
Período de reserva	Gran antelación (oct-dic)	390 €	690 €	330 €	490 €	250 €	410 €	390 €	690 €	390 €	690 €
	Antelación (ene-mar)	420 €	740 €	350 €	540 €	270 €	450 €	420 €	740 €	420 €	740 €
	Estándar (abr-jun)	450 €	790 €	370 €	590 €	290 €	490 €	450 €	790 €	450 €	790 €
	Extra	480 €	840 €	-	-	-	-	480 €	840 €	480 €	840 €
	Externos	150 €	300 €	-	-	-	-	150 €	300 €	150 €	300 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Aunque nuestra idea es comercializar los campamentos como programas de dos semanas de duración, daremos también la opción de participar una sola semana. Con esto rebajamos la barrera de entrada en cuanto a capacidad económica, y animamos a más clientes inseguros de enviar a sus hijos dos semanas fuera.

Tres de los campamentos comparten los mismos tramos de precios, con las dos semanas en la franja estándar por 790€. Son Granja Escuela en inglés, Multideporte + Multiaventura, y Cocina en inglés. Son los tres programas con mayor personalidad, enseñanza de inglés y con mejores instalaciones. Por 590€ está el programa de Ávila, Multiaventura en inglés, y por 490€ el de Aventura en la naturaleza, en el interior de la provincia de Valencia; tomando en ambos como referencia el mismo escalón de precios.

Los precios *extra*, aunque prefijados ya en tres de los programas, difícilmente se llegarán a emplear en los primeros años de vida de la empresa. La modalidad de alumnos *externos* es para aquellos estudiantes que participarán

únicamente en las actividades diurnas del campamento, en un horario aproximado entre las 9:30 y las 17:00. Esta opción está disponible en los programas de Museros, Carrícola y Ador, ya que son aquellos con núcleos de población significativos en el área de influencia del campamento. La modalidad de alumnos *externos* no será la primordial, contamos con que la mayoría de participantes serán internos.

- Distribución

La estrategia de distribución y comercialización de nuestros campamentos seguirá principalmente dos vías: la online y la de los agentes comisionistas. Podríamos incluir también la vía presencial, con la contratación de los campamentos en nuestras oficinas, pero será minoritaria y seguirá el mismo procedimiento que la online.

La distribución online tendrá su principal soporte en nuestra página web, pero no será el único punto de apoyo. Los clientes podrán contratar nuestros programas de verano en:

- Nuestra página web principal (funlifecamps.com): corporativa, con información de todos los campamentos y servicios.
- Webs específicas de producto (*landing pages*): como parte de la estrategia SEO y comercial crearemos páginas sencillas, una para cada campamento, con el objetivo de que sean páginas de aterrizaje tras búsquedas en internet. En estas páginas podremos probar ideas comerciales más arriesgadas o promociones distintas, pero a la hora de contratar el campamento en cuestión contará con las mismas facilidades que la página web principal.
- Presencia en buscadores y comparadores: deberemos estar presentes también en páginas como [SoloCampamentos](#), [Todo Campamentos](#), [Yumping](#) o campamentos.info, que se dedican a listar y clasificar distintos programas de verano en sus webs. Esta estrategia debiera ser útil en los primerísimos años de la empresa, pero a poco que avance el

proyecto convendrá dejarla de lado y dedicar todos nuestros recursos a nuestros propios canales de distribución.

La otra vía de distribución es la de los agentes comisionistas. En nuestro caso, debemos tejer una red de entidades colaboradores que comercialicen nuestros campamentos por una comisión, que estableceremos en el 10% del precio de venta.

Buscaremos a nuestros agentes comisionistas principalmente en el sector de las academias de idiomas. Contactaremos con gran número de ellas, ubicadas en varios puntos de la geografía nacional, para definir las vías de colaboración y ofrecerles toda la información que necesiten.

El de las academias es un sector muy interesante para nuestro negocio, ya que cuenta con una serie de aspectos de los que podemos sacar provecho:

- Son empresas dedicadas a la formación, por lo que cuentan con la confianza de sus clientes en este tema.
- Sus clientes están habituados a gastar dinero en formación: son conscientes de la importancia de los idiomas y tienen capacidad económica para invertir en ello.
- Nos van a permitir llegar a clientes potenciales que no utilizan internet para contratar campamentos de verano, así como de distintas regiones.
- La estructura de estas empresas es frecuentemente familiar y de pequeño tamaño, por lo que es muy factible establecer relaciones de colaboración de forma rápida y sencilla.

Además de las academias, podemos buscar agentes comisionistas también entre los clubs y escuelas deportivas, pensando en nuestros campamentos de deportes. La utilidad de estos clubs es más limitada, ya que llegan únicamente a un público concreto, quizás con un menor interés en la formación. Además, muchos clubs, como vía de negocio, cuentan con sus propios campus de verano, por lo que difícilmente comercializarán nuestros productos.

Comentábamos también que la vía presencial quizá tenga cierto peso. No contaremos con un escaparate a pie de calle, pero los contactos establecidos en el ámbito de la provincia de Valencia quizá deriven en visitas y reuniones en nuestra oficina. Ya hemos visto la importancia de la confianza en la contratación de campamentos, por lo que es fácil prever que habrá reuniones personales en las que deberemos transmitir los valores de la empresa. Es por ello que en la oficina dispondremos de un espacio para reuniones y presentaciones, en el que aportar material documental adicional a nuestros folletos y la información disponible en la web.

- Comunicación

En todas nuestras facetas emplearemos un tono comunicativo que refuerce los principios que queremos transmitir desde nuestra empresa. Cercanía, profesionalidad, diversión, confianza, aprendizaje... para ello, habrá que prestar atención a cualquier elemento gráfico, promocional y comunicativo, por pequeño que sea. La redacción de los textos de la web, la elaboración de folletos, el tono de los documentos internos, el estilo de las guías informativas que se envíen a los padres... hasta las firmas de los emails de los empleados de la empresa. Debemos crear una guía de estilo que unifique el uso de colores y tipografías, así como de los formatos de nuestro logo.

Canales online

Página web corporativa

Nuestra página web principal, funlifecamps.com, es nuestro mejor escaparate y mayor punto de venta, por lo que debe funcionar a la perfección. Hay infinitas opciones de hacer una página web, pero hay una serie de características que ha de cumplir ineludiblemente. Según Krug (2015), una página web debe ser útil, comprensible, recordable, eficaz, eficiente, deseable y atractiva. Nuestro objetivo es crear una web que sea directa, sencilla e intuitiva, que no busque inventar la rueda.

En cuanto a la organización del contenido, podemos encajarlo prácticamente todo en cinco tipos de páginas que detallaremos a continuación:

- Home (portada): es un formato de página prácticamente único, pero el más importante, ya que es el escaparate principal de la empresa. También es el lugar “donde van los usuarios cuando se sienten perdidos” (Krug, 2015), por lo que debe ser visualmente atractivo y contener la información justa para captar la atención del visitante, mostrando los principales puntos de interés de cada programa. Deberá propiciar que el usuario interactúe con la página con facilidad. En cierto sentido, es una mezcla entre una página de producto y una distributiva, formatos que veremos a continuación.
- Página de producto: es una página con información suficiente de un programa en concreto y con acceso directo a su contratación. Cada campamento tendrá su propia página de producto. Debe tener un balance equilibrado entre la información presentada (motivos de contratación) y una atractiva estética (impulsos intangibles). Estas páginas contendrán también un documento informativo del programa, que los usuarios se podrán descargar sin introducir datos personales.
- Página distributiva: se trata de un índice explicativo con los productos que ofrece nuestra web. Listará de forma breve las características principales de cada campamento, haciendo hincapié en las diferencias entre programas y en los puntos más fuertes de contratación (alojamiento, duración, fechas, precio...).
- Página de contacto: incluimos en este formato todas aquellas páginas con formularios de contacto o inscripción, o que permitan la interacción entre los visitantes y nosotros.
- Blog: como parte de la estrategia de posicionamiento SEO, contaremos con un blog dentro de nuestra web. El contenido del mismo versará sobre aspectos relacionados en mayor o menor medida con nuestros programas: idiomas, planes de verano, aprendizaje, desarrollo personal,

viajes, otras culturas... buscaremos cierta viralidad en los contenidos pero sin caer en el sensacionalismo. Estas páginas tendrán un tono más ameno e informativo, menos comercial, con el objetivo de atraer visitantes a nuestra página mediante contenidos de calidad, mejorando así nuestra reputación y el posicionamiento en buscadores.

Páginas de aterrizaje (landing pages)

Las webs específicas de producto o páginas de aterrizaje (*landing pages*) tendrán un diseño mucho más sencillo, buscando captar la atención de forma rápida o recabar datos del posible cliente, pero albergando también datos suficientes para que pueda proceder a la contratación. Comparándolas con la tipología de páginas de nuestra web principal, son a la vez *homes*, páginas de producto y de contacto. Estas *landings* contarán con dominios contratados exclusivamente para ellas, en los que podemos obviar la denominación corporativa para optar por una nomenclatura ideada para el posicionamiento SEO: sirvan los dominios inexistentes campamentosdecocinavalencia.com, campusbasketcastellon.com o campamentomultiaventuraalicante.com como ejemplo.

Redes sociales

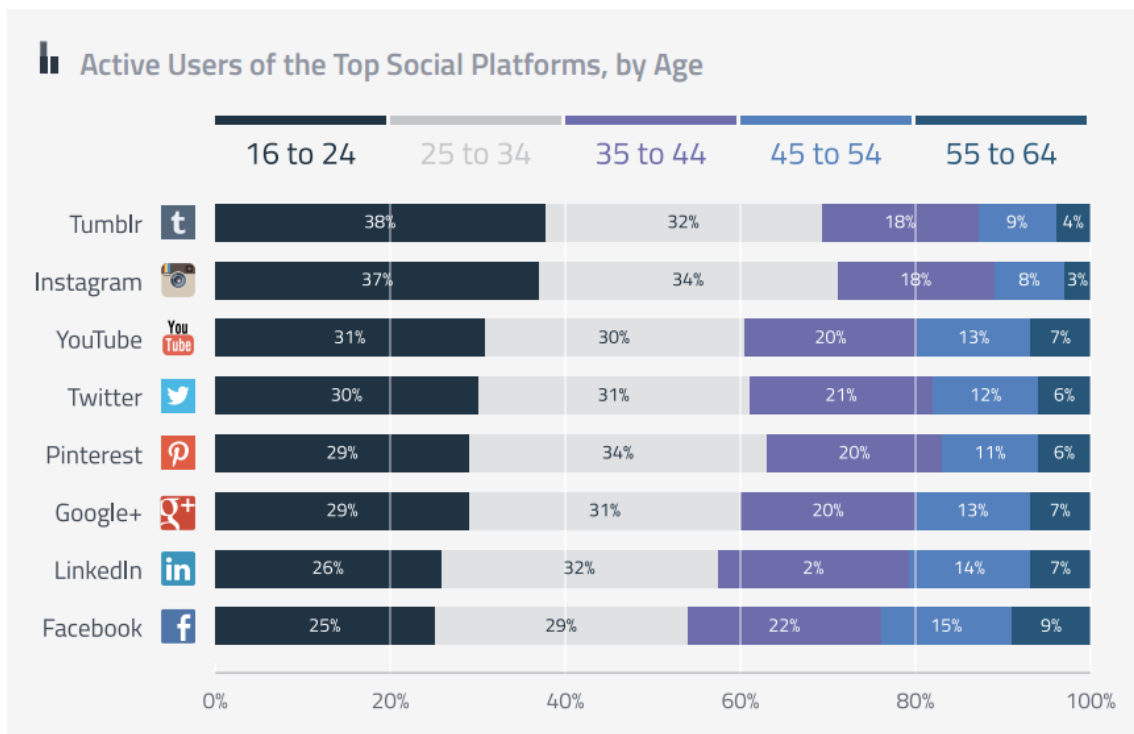
Hemos mencionado ya que mantendremos una presencia activa en redes sociales, buscando canales de comunicación efectivos con nuestros posibles clientes. La versión de nuestra empresa en redes sociales será algo más desenfadada que la de la web, pero no sucumbiremos al chiste fácil o a la vulgaridad. El punto de vista será parecido al del blog: buscando la viralidad pero sin caer en el sensacionalismo. De la misma manera, funcionará como vía de contacto directo con clientes e interesados, aunque para aspectos más formales (matriculación, información general) tenderemos a orientarles hacia los canales habituales (teléfono, email, web, oficinas).

Ante lo cambiante de este mundo, resulta difícil prever una estrategia a largo plazo, pero a día de hoy apostamos por estas redes:

- **Facebook:** resulta casi inevitable estar en esta red social, por lo que desde aquí podemos llegar a gran cantidad de clientes. La media de

edad de sus usuarios ha ido subiendo desde su creación, por lo que encontraremos por aquí a gran cantidad de padres y madres, más que a los posibles alumnos. De entre las principales redes sociales, Facebook es la que cuenta con un mayor porcentaje de seguidores en todas las franjas de edad desde los 35 años. El conocimiento que tiene Facebook de sus usuarios nos permitirá también hacer anuncios a medida sin invertir grandes cantidades de dinero (a través de *Facebook ads*). Por ejemplo: si queremos promocionar nuestro campamento de cocina podemos filtrar la publicación de nuestro anuncio sólo en aquellos que tengan entre 35 y 55 años y sean seguidores de páginas como las de MasterChef, Top Chef o MasterChef Junior.

Ilustración 55: Redes sociales y edades



Fuente: Global Index Web, 2017

- **Instagram:** si con Facebook pretendemos acercarnos a los progenitores, con Instagram nos acercaremos a niños y adolescentes. Es una red en la que conviven adultos y menores, basada en la imagen y con menos publicidad que Facebook. Aquí, nuestros contenidos serán más visuales y apelativos, menos informativos.

- **Twitter:** aquí encontraremos menos público objetivo, ya que Twitter ocupa un espacio intermedio entre la frescura y juventud de Instagram y la omnipresencia y mediana edad de Facebook. Sin embargo, Twitter es una buena herramienta para darle difusión a nuestras publicaciones en el blog, y entendemos que con un aura algo más seria que las otras redes ya mencionadas.
- **WhatsApp:** no es estrictamente una red social, pero la incluimos aquí. Su presencia es prácticamente universal: una herramienta de comunicación instantánea y gratuita, casi sin distinción de géneros, clases y edades. Tendremos un número específico para WhatsApp, con la idea de facilitar el contacto comercial con posibles clientes, pero también para comunicarnos con los padres durante la estancia de sus hijos en nuestros campamentos. A medio plazo, será un buen canal para ofrecer promociones especiales a los ex alumnos. En los últimos meses se ha anunciado el lanzamiento de *WhatsApp for Business*, ideada para pequeñas empresas, que podría ser interesante para nuestro proyecto.
- **YouTube:** tampoco es una red social en el sentido estricto, pero la utilizaremos como contenedor de todos nuestros vídeos. Dada su popularidad y facilidad de uso, será una buena vía de promoción y comunicación.
- Será buena idea también tener presencia en otras redes sociales, aunque de forma pasiva. Así pues, tendremos un perfil con información general y vías de contacto en **LinkedIn**, **Google+**, **Pinterest**, **flickr**, **Tumblr** y otras, pero no las trabajaremos de forma regular en nuestras primeras etapas. Con esto cubrimos varios objetivos:
 - Contribuimos al posicionamiento de nuestra empresa en buscadores mediante legítimos enlaces de calidad.
 - Las páginas de carácter corporativo que hemos creado nosotros ocuparán mayor espacio en las búsquedas, previniéndonos ante posible mala publicidad ajena.

- Si alguna de estas redes experimenta un crecimiento notable, ya contaremos con presencia en ella.

Email marketing

Complementaremos nuestras páginas web y la presencia en redes sociales con una coherente estrategia de *mailing*. El envío de emails con información, promociones y novedades de la empresa, aunque no goza de la mejor de las reputaciones, es una herramienta muy económica y que puede ser muy positiva si se gestiona con diligencia.

Elaboraremos una serie de campañas a desarrollar mediante el *email marketing* durante la temporada de octubre a junio. Algunos ejemplos de estas campañas serían la apertura de inscripciones, las novedades de la temporada, dar a conocer el resto de programas los ex alumnos de un campamento en concreto, los inicios y cierres de los distintos escalafones de precios o la inclusión de algún tipo de regalo promocional con la contratación. Para no saturar con un mensaje excesivamente comercial, combinaríamos estos correos con otros de carácter más divulgativo, informativo o lúdico: desde dar a conocer curiosidades de la cultura británica o planes estivales (para lo que será de ayuda nuestro propio blog), a informar de novedades en las titulaciones y exigencias de idiomas, pasando por felicitar la Navidad o el cumpleaños del alumno. Las campañas de *mailing* podrían combinarse e incluso alternarse con el uso del WhatsApp.

Para todo esto podemos emplear plataformas como MailChimp, MailerLite o Mailrelay, que permiten gestionar el diseño de los emails y la base de datos de forma sencilla y simultánea.

Canales offline

Además de digitalmente, también llegaremos a nuestros clientes por vías más tradicionales, como los documentos promocionales, el contacto telefónico y los SMS.

Documentos promocionales

Elaboraremos, en líneas generales, cuatro tipos de documentos promocionales, con distintos enfoques, combinando medios impresos con presencia digital:

- Folletos: contarán con un planteamiento más visual y estético que informativo, de forma que atraiga a los posibles receptores. Generalmente serán de un programa en concreto, con un tono comunicativo directo y algo más desenfadado. No incluirán precios o fechas exactas, sino impulsos para entrar en nuestra web y contactar con la empresa, como códigos promocionales para descuentos. Se trata de un medio impreso, aunque también puede tener un cierto uso en medios digitales. Para la distribución de los folletos, nos valdremos principalmente de dos vías: campañas de buzoneo y reparto a mano en colegios. Comenzaremos la distribución en marzo, y según necesidades y recursos la prolongaremos hasta el mes de junio.
- Catálogo de productos: un resumen de nuestros campamentos, con un enfoque más informativo que los de los folletos. Tendrá mucho mayor uso como medio impreso, es una buena herramienta para reuniones y presentaciones.
- Documento informativo de programa: combinará el estilo desenfadado del folleto con una buena cantidad de información del programa del que trate. Su uso será fundamentalmente digital (sin descartarlo como documento impreso), con la idea de que los visitantes de la web se lo descarguen de las páginas de producto. Contendrá suficiente información para contratar el programa, enunciando las principales opciones de fechas y precios.

- Dossier completo de programa: contendrá una gran cantidad de información del campamento en cuestión. Este dossier tiene una doble función: por un lado, generar confianza en los posibles clientes que requieran de mayor información para contratar; por otro, generar base de datos: este documento se enviará previa aportación del correo electrónico y el teléfono, ya sea por formulario web o por llamada. Su uso será principalmente digital, aunque sin descartarlo como documento impreso.

En el plan económico denominaremos *folletos* a todos estos documentos promocionales.

Teléfono

Sabemos que la atención telefónica es sumamente importante para los contratantes de campamentos de verano, por lo que deberemos prestar un servicio excelente. Mostraremos en la web varios números de teléfono disponibles. En verano, durante los campamentos, cada programa contará con su propio número de atención telefónica, que llevará el coordinador del programa (o la persona asignada para la tarea); además, habrá un teléfono 24 horas para emergencias, que probablemente lleve el gerente.

Sería interesante también, aunque no imprescindible desde el primer momento, contar con algún servicio de centralita virtual que distribuya llamadas entre comerciales y administrativas, o entre los diferentes programas.

En otoño, en las primeras etapas de la campaña comercial, será positivo establecer contacto telefónico con los alumnos del pasado verano. Les daremos a conocer que ya se ha abierto el plazo de inscripción, comprobaremos si están recibiendo la información comercial, comunicaremos novedades, obtendremos *feedback* de su experiencia (más allá de las encuestas de satisfacción) y conseguiremos buenos indicios de las perspectivas de contratación del verano próximo. Todo ello redundando en los valores de cercanía y confianza sobre los que queremos construir gran parte del proyecto.

Mensajes SMS

Como último apunte, emplearemos también el envío de SMS como método de comunicación con inscritos y con posibles clientes. Resulta curioso como el auge del WhatsApp le ha dado al SMS una veracidad difícil de prever hace unos años. Los emails se ignoran con frecuencia, y en WhatsApp pueden bloquearnos o silenciarnos. El SMS, en cambio, es efectivo en casi el 100% de los casos. Además, con plataformas virtuales como Mensatek, podemos gestionar envíos masivos a bajo coste.

6.6 Epílogo

Con la elaboración del plan de marketing de la empresa hemos evolucionado nuestras ideas para el proyecto. Hemos definido el perfil de nuestros clientes potenciales, atendiendo a criterios objetivos y subjetivos. Sabemos que debemos hacer nuestros productos atractivos tanto a quienes pagan por ellos (adultos entre 35 y 55 años) como a quienes acabarán disfrutándolos (niños y adolescentes). Contamos con que nuestros clientes serán personas conscientes de la importancia de la educación y con ciertas necesidades de conciliación de vida laboral y familiar.

Tenemos claro que debemos inspirar confianza. Se trata de un factor clave en la contratación de campamentos, y en el que queremos destacar, buscando además llegar a personas capaces de influir en su entorno cercano. Para ello, implantaremos un amplio período de contratación, con varios escalafones de precios dependiendo de la antelación. En la web presentaremos gran cantidad de información de cada programa, con los precios planteados de forma clara. No renunciamos a un marketing más directo y agresivo, pero esta será nuestra manera de llegar al público más exigente, exhaustivo e influyente.

Hay cinco valores innegociables que queremos que el cliente relacione automáticamente con la empresa y nuestros programas: confianza, cercanía, profesionalidad, diversión y aprendizaje. Reiteramos además la importancia de la enseñanza de inglés y de la tematización de campamentos.

El sector de los campamentos de verano cuenta con muchos actores, pero pocos que se dediquen exclusivamente a ello. Nos hemos fijado en tres de estas empresas, con ideas interesantes y filosofías parecidas a la nuestra, y hemos estudiado sus programas y precios. Este estudio nos ha servido para perfilar un poco más nuestros campamentos y orientarnos en materia de precios para poder competir en el sector.

Hemos definido ya nuestros cinco campamentos y sus principales características: concepto, temática, ubicación, contenidos, plazas, precio, etc. Con esta cartera de programas saldremos al mercado a intentar llegar al mayor número de clientes. Para ello hemos concretado la estrategia de precios antes mencionada en cada uno de los campamentos, estipulando diferentes costes según antelación de la reserva, duración y modalidad de participación.

En los primeros años de nuestros campamentos haremos de la necesidad virtud, y previendo números no muy altos de inscripciones, limitaremos el aforo de los distintos programas. Con esto aumentaremos la calidad y su percepción en el público, permitiéndonos no competir únicamente por precio. A la vez, el que un campamento se llene no limita necesariamente la capacidad de venta de la empresa, puesto que tendremos varios programas que podemos ofrecer a los interesados como sustitutivos.

La página web será nuestro principal escaparate de venta de los campamentos, y tenemos claro que el posicionamiento en buscadores y el trabajo en AdWords serán fundamentales en nuestro posible éxito. Trabajaremos el posicionamiento SEO desde el primer momento, como parte integral del proyecto, con directrices claras y consultoría profesional.

Será útil también establecer una red de agentes comisionistas, principalmente academias de idiomas, que nos permitan llegar a público con un perfil apropiado pero al que sería difícil y costoso llegar a través de otros medios.

Al mismo tiempo, la comunicación entre nuestra empresa y el exterior tendrá numerosas vías: páginas web, redes sociales, atención telefónica, *email marketing*... todas ellas son importantes, y en todas deberemos dejar nuestra impronta.

7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

7.1 Cuentas anuales y balances previsionales

Vamos a realizar una estimación de ingresos y gastos en lo que podríamos considerar un escenario realista. Conviene recordar la fuerte estacionalidad de los campamentos: iniciaremos la actividad de la empresa en octubre, por lo que para el primer año contaremos con ingresos y gastos sólo entre octubre y diciembre. De hecho, no habrá ingresos comerciales en este período, aunque sí que conseguiremos algunas reservas, que contablemente consideraremos anticipos de clientes. La idea inicial era incluir en el análisis tres años, pero con la idea de trabajar sobre tres temporadas completas, vamos a incorporar hasta el año 2020. Recordamos también que según el Artículo 20 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido, como empresa de formación estamos exentos de repercutir el IVA en el previo de venta de nuestros cursos. Igualmente, el IVA que soportemos, debemos incluirlo como mayor precio de compra, tanto en gastos como en los activos adquiridos.

INGRESOS

El plan es desarrollar cinco campamentos desde el primer año, con la idea de abarcar distintos públicos.

Granja escuela en inglés (Museros, Valencia): los precios de este programa estarán entre los 390€ y los 450€ por una semana, y entre 690€ y 790€ por dos semanas. Para el verano de 2018 prevemos una ocupación media de 24 alumnos en la primera quincena de julio y de 21 alumnos en la segunda, añadiendo además unos poquitos alumnos externos. Estimamos 38.830€ de ingresos por este programa, entrando 900€ en tesorería en 2017 por las reservas generadas en ese período.

Multiaventura en inglés (Casavieja, Ávila): en este campamento los precios se sitúan entre los 330€ y los 370€ por una semana y entre 490€ y 590€ por una quincena. Nuestras previsiones para 2018 están en 50'5 niños de ocupación media en la primera quincena de julio y 40 en la segunda, sumando

un total de 55.500€ en ingresos. 1.500€ llegarán a nuestra tesorería en las reservas de plazas de 2017.

Aventura en la naturaleza (Quesa, Valencia): este será el programa más económico, con unos precios entre los 250€ y los 290€ por una semana, y los 410€ y los 490€ por la quincena. Estimamos que en 2018 tendremos una ocupación media de 47 alumnos en la primera quincena de julio y de 39'5 en la segunda, llegando a los 42.950€ en ingresos. Entre octubre y diciembre habremos recibido 900€ en concepto de reservas de plaza.

Campus multideporte + multiaventura en inglés (Carrícola, Valencia): en este campamento tendremos unos precios entre los 390€ y los 450€ por una semana, y entre los 690€ y los 790€ por dos semanas. Nuestras previsiones para el primer verano rondan por unos 37'5 niños de ocupación media en la primera quincena de julio, y unos 29'5 en la segunda. Esperamos contar también con unos poquitos alumnos externos. La previsión de ingresos para este programa en el verano de 2018 asciende a 55.190€. De estos, estimamos que 1.800€ entrarán en el primer año, en las reservas del período de *gran antelación*.

Campamento de cocina con inglés (Ador, Valencia): los precios estarán entre los 390€ y los 450€ por una semana, y entre 690€ y 790€ por dos. La previsión de alumnos está en 34'5 alumnos de media en la primera quincena y 30 en la segunda, sumando unos poquitos externos en ambas fechas. Los ingresos que hemos estimado ascienden a 51.580€. Unos 1.500€ serán atribuibles al primer año de vida por las reservas tempranas.

Rappels sobre ventas: creemos que un porcentaje significativo de los clientes va a hacer uso de alguno de los descuentos que ofrecemos (hermanos, antiguos alumnos, familia numerosa, grupos, códigos promocionales...) independientemente del período de compra. Para 2018 vamos a estimar estos descuentos en un 40% de los clientes, con un 10% de descuento medio. Entendemos que los primeros ejercicios este porcentaje irá en aumento hasta que se estabilice sobre el 60%. Así, para 2019, entendemos que el porcentaje de alumnos con descuento será del 50% y en 2020 será del 55%.

Vamos a ver en primer lugar las inscripciones en cada programa para el verano de 2018 según fecha de contratación, y después veremos lo ingresado por cada programa y quincena. Para las tablas, conviene indicar que los alumnos externos no se incluyen en el límite de plazas dado que no utilizan alojamiento.

Recordamos que los precios se encuentran en la tabla 16.

Granja Escuela en Inglés (30 plazas)

Tabla 17: Inscripciones verano 2018 Granja Escuela en Inglés

2018	1ª QUINCENA		2ª QUINCENA		Inscripciones por período
	1 semana	2 semanas	1 semana	2 semanas	
Gran antelación	1	3	0	2	6
Antelación	3	6	2	6	17
Estándar	6	10	6	9	31
TOTAL	10	19	8	17	54
OCUPACIÓN MEDIA	24		21		
Externos	14		10		

Fuente: elaboración propia, 2017

Multiaventura en Inglés (60 plazas)

Tabla 18: Inscripciones verano 2018 Multiaventura en Inglés

2018	1ª QUINCENA		2ª QUINCENA		Inscripciones por período
	1 semana	2 semanas	1 semana	2 semanas	
Gran antelación	2	4	1	3	10
Antelación	11	11	9	8	39
Estándar	18	20	16	16	70
TOTAL	31	35	26	27	119
OCUPACIÓN MEDIA	50,5		40		

Fuente: elaboración propia, 2017

Aventura en la Naturaleza (60 plazas)

Tabla 19: Inscripciones verano 2018 Aventura en la Naturaleza

2018	1ª QUINCENA		2ª QUINCENA		Inscripciones por período
	1 semana	2 semanas	1 semana	2 semanas	
Gran antelación	0	3	1	2	6
Antelación	12	14	9	10	45
Estándar	16	16	15	15	62
TOTAL	28	33	25	27	113
OCUPACIÓN MEDIA	47		39,5		

Fuente: elaboración propia, 2017

Multideporte + Multiaventura en Inglés (40 plazas)

Tabla 20: Inscripciones verano 2018 Multideporte + Multiaventura en Inglés

2018	1ª QUINCENA		2ª QUINCENA		Inscripciones por período
	1 semana	2 semanas	1 semana	2 semanas	
Gran antelación	2	5	2	3	12
Antelación	11	8	6	6	31
Estándar	16	10	15	9	50
TOTAL	29	23	23	18	93
OCUPACIÓN MEDIA	37,5		29,5		
Externos	8		3		

Fuente: elaboración propia, 2017

Campamento de cocina en inglés (40 plazas)

Tabla 21: Inscripciones verano 2018 Campamento de Cocina en Inglés

2018	1ª QUINCENA		2ª QUINCENA		Inscripciones por período
	1 semana	2 semanas	1 semana	2 semanas	
Gran antelación	1	5	0	4	10
Antelación	3	9	3	8	23
Estándar	9	14	7	13	43
TOTAL	13	28	10	25	76
OCUPACIÓN MEDIA	34,5		30		
Externos	5		4		

Fuente: elaboración propia, 2017

Podemos ver a continuación cómo se traducen en ingresos las inscripciones de alumnos en los programas del verano de 2018.

Tabla 22: Ingresos verano 2018 por programa y quincena

2018	1ª quincena			2ª quincena			Anual		
	Internos	Externos	Total quincena	Internos	Ext.	Total quincena	Total verano	Rappel ventas	Después de rappel
Granja escuela en inglés	18.760€	2.100€	20.860€	16.470€	1.500€	17.970€	38.830€	1.553€	37.277€
Multiaventura en inglés	30.870€	0€	30.870€	24.630€	0€	24.630€	55.500€	2.220€	53.280€
Aventura en la naturaleza	23.250€	0€	23.250€	19.700€	0€	19.700€	42.950€	1.718€	41.232€
Multideporte + multiaventura en inglés	29.870€	1.200€	31.070€	23.670€	450€	24.120€	55.190€	2.208€	52.982€
Campamento de cocina más inglés	26.870€	750	27.620€	23.360€	600€	23.960€	51.580€	2.063€	49.517€
TOTALES			133.670€			110.380€	244.050€	9.762€	234.288€

Fuente: elaboración propia, 2017

Desglosamos ahora los ingresos de explotación de los veranos de 2019 y 2020.

Tabla 23: Ingresos verano 2019 por programa y quincena

2019	1ª quincena			2ª quincena			Anual		
	Internos	Ext.	Total quincena	Internos	Ext.	Total quincena	Total verano	Rappel ventas	Después de rappel
Granja escuela en inglés	20.230€	2.700€	22.930€	20.020€	1.500€	21.520€	44.450€	2.222,50€	42.227,50€
Multiav. en inglés	34.210€	0€	34.210€	26.940€	0€	26.940€	61.150€	3.057,50€	58.092,50€
Aventura en la natura.	23.250€	0€	23.250€	19.540€	0€	19.540€	42.790€	2.139,50€	40.650,50€
Multidep. + multiav. en inglés	28.580€	1.500€	30.080€	23.790€	600€	24.390€	54.470€	2.723,50€	51.746,50€
Camp. de cocina más inglés	29.610€	1.200€	30.810€	24.530€	600€	25.130€	55.940€	2.797,00€	53.143,00€
TOTALES			141.280€			117.520€	258.800€	12.940,00€	245.860,00€

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 24: Ingresos verano 2020 por programa y quincena

2020	1ª quincena			2ª quincena			Anual		
	Internos	Ext.	Total quincena	Internos	Ext.	Total quincena	Total verano	Rappel ventas	Después de rappel
Granja escuela en inglés	22.280€	3.000€	25.280€	21.230€	1.500€	22.730€	48.010€	2.640,55€	45.369,45€
Multiav. en inglés	33.230€	0€	33.230€	30.470€	0€	30.470€	63.700€	3.503,50€	60.196,50€
Aventura en la naturaleza	22.920€	0€	22.920€	19.910€	0€	19.910€	42.830€	2.355,65€	40.474,35€
Multidep. + multiav. en inglés	29.250€	1.200€	30.450€	27.040€	600€	27.640€	58.090€	3.194,95€	54.895,05€
Camp. de cocina más inglés	30.580€	2.400€	32.980€	29.310€	1.500€	30.810€	63.790€	3.508,45€	60.281,55€
TOTALES			144.860€			131.560€	276.420€	15.203,10€	261.216,90€

Fuente: elaboración propia, 2017

GASTOS

Alquiler oficina: la oficina tiene un precio de 500€/mes, que se quedan en 605€ al incluir el IVA. Por tanto, para el primer año el gasto será de 1.815€. Para los siguientes años, ya completo, serán 7.260€. La fianza, de 1.000€, no se considera gasto sino inversión.

Salarios: contaremos con dos trabajadores desde la puesta en marcha de la empresa, un administrativo y un agente comercial. Las tablas salariales del VII Convenio colectivo de enseñanza y formación no reglada establecen una retribución anual de 12.646'18€ para la categoría de oficial administrativo 1º, y de 10.432'54€ para los agentes comerciales. En ambos casos habría que sumar el plus de transporte, de 115'31€ mensuales para quienes trabajen más del 50% de la jornada. Así pues, el coste para la empresa de los empleados de la oficina (los no estacionales) sería, aplicándole un 33% estimado de Seguridad Social a cargo de la empresa, de 2.864'62€ mensuales.

Para el desarrollo de los programas de verano necesitaremos un coordinador y un profesor por campamento, además de un mínimo de 1 monitor por cada 10 alumnos. Según nuestras previsiones, requeriremos 5 coordinadores, 5 profesores y 17 monitores en 2018, aumentando a 18 y 19 el número de monitores en 2019 y 2020, respectivamente. Aunque los campamentos duran 4 semanas, a los coordinadores se les contratará durante dos meses, y a los profesores y monitores durante un mes. Según convenio, el salario bruto mensual de un coordinador y de un profesor es de 1.175'64€, y el de un monitor de 904'27€, incluyendo en ambos casos el plus de transporte.

Con estos números, y contando con las cotizaciones a la Seguridad Social, gasto en personal a lo largo del año será de 8.593'85€ en 2017, 78.274'88€ en 2018, 79.477'57€ en 2019 y 80.680'23€ en 2020.

Además, el socio mayoritario actuaría de administrador de la empresa, por lo que percibiría, de entrada, 1000€ mensuales. No sería estrictamente una nómina, dado que en nuestro caso el administrador debe estar registrado como trabajador autónomo, pero vamos a incluirlo en este punto a efectos prácticos. Habría que añadir, en este caso, 12.000€ anuales a los costes de personal. Si

la evolución de la empresa es positiva, aumentará su retribución hasta los 1.200€ mensuales desde enero de 2020.

Publicidad online (AdWords + Facebook ads): vamos a dividir el gasto en Google AdWords en varias etapas. En la primera, de octubre a diciembre, invertiremos unos 2€ por campamento al día, sumando unos 920€ (cantidad que se corresponde con el gasto en publicidad online del primer año). En la segunda etapa, de enero a marzo, aumentaremos la inversión a 3€ por campamento y día, sumando unos 1.350€. En la última etapa, de abril a junio, el gasto será de 5€ por programa y día, llegando a 2.275€.

Podemos añadir campañas de difusión de nuestra marca a través de Facebook ads, a la que destinaríamos unos 200€ por trimestre.

Entre julio y septiembre no realizaríamos gasto alguno en publicidad online.

Tanto Google como Facebook nos facturarán desde sus sedes en Irlanda. Dado que no podemos descontarnos el IVA soportado, hemos de añadir el tipo general irlandés (23%) a los costes. Por tanto, en Google acabaríamos gastando 1.131'60€, 1.660'50€ y 2.798'25€ en nuestros tres primeros trimestres. El gasto en anuncios de Facebook sería de 246€ por trimestre.

Para futuros ejercicios, ante el auge de la publicidad online, prevemos ligeros aumentos en nuestro presupuesto de gasto en publicidad.

Tabla 25: Previsión de gastos en publicidad online 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Google AdWords	920,00 €	4.583,54 €	4.684,55 €	4.765,85 €
Facebook ads	200,00 €	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Impuesto 23% (Irlanda)	257,60 €	1.192,21 €	1.215,45 €	1.234,15 €
Publicidad online	1.377,60 €	6.375,75 €	6.500,00 €	6.600,00 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Consultor SEO: de los consultores SEO que hemos tratado en el sector el precio es muy variable, pero por lo general encontramos buenos profesionales por unos 250€ mensuales, por lo que contamos con un gasto de 750€, 907'50€ con IVA, para 2017. Siguiendo la progresión, serían 3.630€ en los años siguientes. Al contrario que en la publicidad online, seguiremos contando con el

trabajo del consultor SEO en los meses de verano, dada la importancia del posicionamiento natural en buscadores.

Gestoría/asesoría: estimamos los gastos de gestoría y asesoría en unos 100€ mensuales, 121€ con IVA.

Suministros: con un paquete de internet y telefonía como el de Vodafone ONO (fibra 120Mb, fijo y móvil con llamadas ilimitadas) el gasto será de 42'31€ al mes. Añadiendo luz y agua, podemos redondear la cantidad de gastos en suministros en unos 180€ mensuales, incluyendo el IVA. Por tanto, sumaríamos 540€ en 2017 y 2.160€ en los años sucesivos.

Web: el diseño de la página web principal, dada su importancia, lo confiaremos a un profesional del sector. Aunque en internet encontramos presupuestos desde 150€, creemos que la cantidad necesaria para poner en marcha la web satisfaciendo nuestras exigencias será de unos 1.500€, por lo que lo contabilizaremos como un activo. Para el alojamiento web confiamos en cdmn, de quien contrataríamos el Plan Senior para nuestra web principal (132€/año) y el Plan Junior para nuestras tres *landing pages* (60€/año cada una). Adquirir hasta 6 dominios a través de Piensa Solutions supondría un gasto de 11€ (en total) para el primer año, y aproximadamente unos 40€ para el mantenimiento en los sucesivos. Podemos añadir software y plugins como Zendesk (chat web) por 12€/mes. Al final, contando alojamiento, dominios y software, el gasto en web del primer año sería de unos 359€, y de unos 496€ en el segundo, en ambos casos con el IVA ya incluido.

Seguros: estimaremos el coste de los seguros contratados en unos 2.000€ anuales, de los que contrataremos los imprescindibles (un 25%) al abrir la empresa y el restante antes de empezar los campamentos de verano (Responsabilidad Civil y Accidentes). Ante el aumento del número de alumnos en próximos veranos, prevemos también un ligero aumento en el gasto en futuros ejercicios.

Gastos comerciales: incluimos en esta partida las comisiones a agentes por la venta de nuestros campamentos. Habíamos estipulado esta comisión en un 10% del precio de venta del programa. Para el primer año no se darán casos,

pero para 2018 contamos con que un número de plazas, que estimaremos en 20 estancias de dos semanas a un precio promedio de 690€, serán vendidas a través de academias. Así pues, para el primer año el gasto será nulo, pero para el segundo lo estimamos, según una previsión realista, en 1.380€, 1.670€ contando el IVA. Para los ejercicios sucesivos presupuestaremos dos reservas más de incremento anual, manteniendo la comisión en el 10%.

Diseños: estimamos en unos 300€ los diseños de folletos y documentos promocionales del primer año. En 2018 y 2019, con la idea de reutilizar gran parte de los existentes, estimaremos el gasto en 100€. Incluimos aquí también el diseño de la imagen corporativa, logotipo, guía de estilo... que presupuestamos en 700€. Así, en el primer año contaremos con 1.210€ de gasto en diseños, por 121€ 2018 y 2019. Vamos a prever también que tras tres temporadas completas querremos hacer ciertos retoques en la imagen corporativa y rediseñar documentos promocionales, por lo que estimaremos un gasto de 1.210€ (con IVA) para 2020.

Material promocional: estimamos una tirada de 10.000 folletos por programa, con un coste aproximado de 400€ por impresión, según precios de Gráficas Fortuny. Con 50.000 folletos impresos serán 2.000€, con IVA 2420€. De todas formas, muy probablemente la impresión se posponga hasta enero como muy temprano, por lo que se contabilizaría en 2018. Contamos con aumentar ligeramente el gasto en folletos en los próximos años.

Incluimos aquí también las camisetas con estampación que regalaremos a los alumnos, cuyo gasto estimamos en unos 2'50€ por camiseta. Con una previsión de 477 alumnos para 2018, el gasto será de 1.192'50€, 1.442'93€ con IVA. Lo redondearemos a 1.500€. Presupuestamos también 1.530€ para 2019 y 1.580€ para 2020. Igual que con las impresiones, este tema no se llevará a cabo hasta poco antes del verano, por lo que en 2017 no hay gasto.

Envío y reparto de folletos: estimaremos en unos 600€ anuales (IVA incluido) el coste del reparto de folletos en colegios y de su envío por correo postal a academias y otros agentes comerciales. Como depende de la impresión de los folletos, hasta el 2º año de vida de la empresa no existirá.

Alquiler de instalaciones para campamentos: según nuestras previsiones de alumnos para el primer verano, deberemos pagar a las instalaciones que arrendemos casi 63.000€ entre alojamiento y manutención. De dicha cantidad, unos 7.000€ (más IVA) deberán abonarse en noviembre para reservar las instalaciones, dejando el resto del pago para el mes de julio. Incluyendo el IVA reducido del 10%, el gasto en esta partida será de 7.700€ en 2017, 69.300€ en 2018, 73.200€ en 2019 y 81.000 en 2020, siempre según nuestras previsiones.

El pago de la reserva de las instalaciones, al no permitirnos el reembolso en caso de cancelación, lo contabilizaremos en el mismo año en que se hizo el pago.

En la siguiente tabla podemos ver el gasto por año en cada una de las instalaciones, ya con el IVA incluido.

Tabla 26: Estimación de gastos en instalaciones 2017-20

Instalaciones	2017	2018		2019		2020	
	Reserva verano 2018	Coste verano menos reserva	Reserva verano 2019	Coste verano menos reserva	Reserva verano 2020	Coste verano menos reserva	Reserva verano 2021
Masía del Cossi, Museros (Valencia)	1.650,00€	11.444,40€	1.650,00€	13.313,30€	1.650,00€	15.136,00€	1.650,00€
Tunkashila, Casavieja (Ávila)	1.100,00€	8.105,81€	1.100,00€	9.276,59€	1.100,00€	10.062,45€	1.100,00€
Río Grande, Quesa (Valencia)	1.100,00€	4.939,00€	1.100,00€	4.900,50€	1.100,00€	5.104,00€	1.100,00€
Teularet, Carrícola (Valencia)	2.200,00€	20.713,00€	2.200,00€	20.138,80€	2.200,00€	22.008,80€	2.200,00€
Albergue Serra d'Ador, Ador (Valencia)	1.650,00€	16.312,31€	1.650,00€	17.803,73€	1.650,00€	20.756,24€	1.650,00€
	7.700,00€	61.514,52€	7.700,00€	65.432,92€	7.700,00€	73.067,49€	7.700,00€
Gasto año	7.700,00€	69.214,52€		73.132,92€		80.767,49€	
Redondeo	7.700,00€	69.300,00€		73.200,00€		81.000,00€	

Fuente: elaboración propia, 2017

Actividades y excursiones: debemos contar con una importante partida para las excursiones y para las actividades de aventura. Valoramos este punto en unos 40€ por alumno para las excursiones normales, y añadimos 1000€ para las actividades de aventura en dos de los tres campamentos con dicha temática (Multiaventura en inglés y Aventura en la naturaleza) en las que el precio del alquiler de las instalaciones no las incluye. En ambos casos ya con el IVA incluido. Por tanto, estimamos que el gasto total de 2018 será de unos 21.080€. Ante el aumento de alumnos, prevemos 22.240€ para 2019 y 22.920€ para 2020.

Catering: dos de las instalaciones donde realizaremos nuestros campamentos no incluyen comida, por lo que presupuestamos 2.000€ por programa (IVA incluido) para contratar un servicio de catering. En total, 4000€.

Material didáctico y lúdico para verano: incluimos aquí todos aquellos pequeños productos y materiales que no tendrán vida más allá del verano. Si tenemos en cuenta que iniciaremos la actividad en octubre, no habrá gastos en esta partida en el primer año. Para 2018-20 contaremos con unos 500€ de presupuesto, incluyendo IVA.

Limpieza: estimamos unos 500€ anuales en la limpieza de la oficina. Como el primer año empieza en octubre, serían unos 150€ en 2017.

Gastos financieros: tras estudiar nuestras necesidades de financiación y solicitar un préstamo de 30.000€, los intereses que deberemos pagar durante los primeros 3 meses (primer año) ascienden a 304'46€. En 2018 serán 968'50€, en 2019 calculamos 556'89€ y para 2020 ascenderán a 137'06€.

Gastos de constitución: incluimos aquí todos los gastos derivados de la constitución de la empresa, que valoraremos en unos 500€ en el primer año.

Otros gastos: habrá que presupuestar una cantidad significativa de dinero en transporte, gasolina y gastos de representación. Estimamos esta cantidad en unos 2.000€ anuales, incluyendo ya el IVA.

Amortización del inmovilizado: veremos los detalles del inmovilizado de la empresa en el siguiente punto, pero adelantamos ya los gastos de amortización imputables a los dos primeros ejercicios.

Tabla 27: Amortización del inmovilizado

	Valor	Coef. máximo (años)	Cuota amortización 2017	Cuota amortización 2018	Cuota amortización 2019	Cuota amortización 2020
Inmovilizado intangible			100,99 €	403,96 €	403,96 €	403,96 €
Patentes, licencias y marcas	144,58 €	10	3,61 €	14,46 €	14,46 €	14,46 €
Aplicaciones informáticas	2.337,00 €	6	97,38 €	389,50 €	389,50 €	389,50 €
Inmovilizado material			81,25 €	600,00 €	691,67 €	741,67 €
Mobiliario	1.500,00 €	20	18,75 €	75,00 €	75,00 €	75,00 €
Equipos informáticos	2.000,00 €	8	62,50 €	250,00 €	250,00 €	250,00 €
Equipamiento (abril 2018)	5.500,00 €	15		275,00 €	366,67 €	366,67 €
Otro equipamiento (abril 2020)	1.000,00 €	15				50,00 €
Total anual			182,24 €	1.003,96 €	1.095,62 €	1.145,62 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Impuesto de sociedades: si obtenemos beneficios, deberemos satisfacer el pago del impuesto de sociedades. Según nuestras previsiones, en 2017 el resultado será de pérdidas, pero para 2018 esperamos beneficios. El tipo impositivo a aplicar, según el Real Decreto Ley 4/2013 de 22 de febrero de 2013, será del 15% durante los dos primeros años con resultado positivo. Hay dos requisitos para ello y los cumplimos: la sociedad supone el inicio de una actividad económica y la base imponible es inferior a 300.000€. En la cuenta de Pérdidas y Ganancias veremos los importes.

INVERSIÓN

Inmovilizado material

Mobiliario: para la oficina será necesario adquirir algo de mobiliario. Hemos optado por acudir a Ikea a hacernos con prácticamente todo lo requerido. De entrada compraremos tres sillas Millberget (69'99€/unidad), tres escritorios Malm (149€/ud), una mesa de reuniones Bekant (338€), cuatro sillas Vilmar para visitas y reuniones (34'99€/ud), un armario Galant (185€) y una estantería de pared Kallax (49'99€). La suma de estos elementos sale por 1.369'92€, que redondearemos a 1.500€ para incluir posibles extras. Todos los precios incluyen el IVA.

Equipos informáticos: adquiriremos tres ordenadores de gama media para el trabajo de oficina. A través de PC Componentes hemos visto portátiles con procesador i5 por 549€, y nos parece una relación calidad precio adecuada, por lo que ese será el modelo seleccionado. Añadiremos también una buena impresora Epson a través de Media Markt, por 67'76€. Adquiriremos un par de teléfonos móviles, modelo Huawei P9, por 89'40€ cada uno. Sumando estos equipos contamos 1.893'56€ (IVA incluido), por lo que presupuestaremos este punto en 2.000€.

Equipamiento: dado que dos de nuestros campamentos requieren de tiendas de campaña, adquiriremos un buen número de ellas. Escogemos el modelo Arpenaz Familiar 4.1, que podemos encontrar en Decathlon con un coste de 100€ (IVA incluido). Es una tienda con capacidad para cuatro personas. Según nuestras previsiones para el verano, requeriremos unas 30 tiendas de campaña en la primera quincena de julio para alumnos y monitores de los dos campamentos de aventura. Para llevar a cabo esta inversión podemos esperar a que se acerque el verano y así comprar el número exacto de tiendas.

También tendremos que comprar antes del primer verano una serie de materiales educativos, lúdicos y deportivos: juegos de mesa, balones, arcos, linternas, libros de texto... la lista es larga, aunque ningún producto debiera ser especialmente costoso. Estimamos el coste de estos elementos en unos 2.500€. Así pues, sumándolo a las tiendas de campaña nos encontramos con

una inversión presupuestada de 5.500€, con la ventaja de no tener que llevarla a cabo hasta el segundo año de actividad.

Previendo también el aumento de alumnos en los próximos años, vamos a presupuestar 1.000€ más en materiales, tiendas de campaña... antes del verano de 2020.

Inmovilizado intangible

Aplicaciones informáticas: adquiriremos tres licencias para empresa del paquete de Microsoft Office, a 279€ (IVA incluido) cada una. Por otra parte, como hemos comentado anteriormente, estimamos la inversión en la página web en unos 1.500€. En total, 2.337€.

Registro de marca: registraremos nuestro nombre comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas, lo que conlleva un coste de 144'58€.

Inversiones financieras a largo plazo

Fianza: incluiremos los 1.000€ de la fianza del alquiler de la oficina como inversión financiera a largo plazo.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Recopilamos en primer lugar los gastos de explotación para los ejercicios de 2017 (octubre-diciembre), 2018, 2019 y 2020.

Tabla 28: Gastos de explotación 2017-20

Concepto	2017	2018	2019	2020
Alquiler oficina	1.815,00 €	7.260,00 €	7.260,00 €	7.260,00 €
Administrador	3.000,00 €	12.000,00 €	12.000,00 €	14.400,00 €
Publicidad online	1.377,60 €	6.375,75 €	6.500,00 €	6.600,00 €
Consultor SEO	907,50 €	3.630,00 €	3.630,00 €	3.630,00 €
Gestoría	363,00 €	1.452,00 €	1.452,00 €	1.452,00 €
Suministros	540,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €	2.160,00 €
Web	359,00 €	496,00 €	496,00 €	496,00 €
Seguros	500,00 €	2.000,00 €	2.100,00 €	2.200,00 €
Diseños	1.210,00 €	121,00 €	121,00 €	1.210,00 €
Impresión folletos		2.420,00 €	2.500,00 €	2.600,00 €
Camisetas		1.500,00 €	1.530,00 €	1.580,00 €
Comisiones		1.670,00 €	1.836,78 €	2.003,76 €
Envío folletos		600,00 €	600,00 €	600,00 €
Proveedores instalaciones	7.700,00 €	69.300,00 €	73.200,00 €	81.000,00 €
Actividades y excursiones		21.080,00 €	22.240,00 €	22.920,00 €
Catering		4.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Material didáctico		500,00 €	500,00 €	500,00 €
Limpieza	150,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Representación	600,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Constitución	500,00 €			
Total gastos de explotación	19.022,10 €	139.064,75 €	144.625,78 €	157.111,76 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Pasamos ya a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los ejercicios 2017-20.

Tabla 29: Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2017-20

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2017	2018	2019	2020
A) Operaciones Continuas				
1. Importe neto cifra de negocios	0,00 €	234.288,00 €	245.860,00 €	261.216,90 €
b) Prestaciones de servicios	0,00 €	234.288,00 €	245.860,00 €	261.216,90 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación				
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo				
4. Aprovisionamientos				
5. Otros ingresos de explotación				
6. Gastos de personal	-8.593,85 €	-78.274,89 €	-79.477,57 €	-80.680,23 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-6.461,54 €	-58.853,30 €	-59.757,57 €	-60.661,83 €
b) Cargas sociales	-2.132,31 €	-19.421,59 €	-19.720,00 €	-20.018,40 €
7. Otros gastos de explotación	-19.022,10 €	-139.064,75 €	-144.625,78 €	-157.111,76 €
a) Servicios exteriores	-19.022,10 €	-139.064,75 €	-144.625,78 €	-157.111,76 €
b) Tributos				
8. Amortización del inmovilizado	-182,24 €	-1.003,96 €	-1.095,62 €	-1.145,62 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras				
10. Excesos de provisiones				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado				
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-27.798,19 €	15.944,40 €	20.661,03 €	22.279,29 €
12. Ingresos financieros				
13. Gastos financieros	-304,46 €	-968,50 €	-556,89 €	-137,06 €
b) Por deudas con terceros	-304,46 €	-968,50 €	-556,89 €	-137,06 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros				
15. Diferencias de cambio				
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros				
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-304,46 €	-968,50 €	-556,89 €	-137,06 €
A.3) RESULTADO ANTES IMPUESTOS	-28.102,65 €	14.975,90 €	20.104,14 €	22.142,23 €
17. Impuestos sobre beneficios	7.025,66 €	-2.246,39 €	-3.015,62 €	-5.535,56 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-21.076,99 €	12.729,51 €	17.088,52 €	16.606,67 €
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos				
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-21.076,99 €	12.729,51 €	17.088,52 €	16.606,67 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Era de esperar que el resultado de 2017 fuera francamente negativo: en los tres primeros meses de vida de nuestra sociedad se acumulan los gastos y escasean los ingresos. Sí que hemos generado unas pocas reservas, pero como hemos comentado anteriormente, esos ingresos se devengarán en el ejercicio de 2018, recordemos que los clientes tienen tiempo aún de cancelar la reserva realizada y recuperar su dinero.

A partir de 2018 contamos ya con beneficios (12.700€), que crecen en 2019 (17.000€) y disminuyen ligeramente en 2020 (16.600€). No son unas cifras altísimas, pero sí positivas para una empresa que acaba de entrar en el sector y que tras tres años prácticamente no tiene deudas. Esta disminución del beneficio puede explicarse parcialmente por el impuesto de sociedades: los dos primeros años con resultado positivo hemos tributado al 15%, pero a partir de este tercero el impuesto pasa a ser del 25%. El resultado antes de impuestos, por ejemplo, sí que es ligeramente superior en 2020 respecto a 2019.

Los ingresos se mantienen en línea ascendente en todo el período (+11.000€ en 2019, +15.000€ en 2020), pero también los gastos de explotación. Hay un aspecto que disminuye la rentabilidad por alumno y repercute en el beneficio, que procedemos a comentar.

Recordemos que en nuestros programas se ofrecen plazas tanto de una como de dos semanas. Los primeros años habrá una mayor proporción de alumnos de una semana: no nos conocen y prefieren no arriesgarse. A la vez, estas plazas son más rentables para nosotros: dos alumnos de una semana generan más ingresos y menos gastos que un alumno de dos. Pese a ello, creemos que a largo plazo nos beneficiará que la mayoría del alumnado venga una quincena completa. Queremos que los alumnos disfruten de la experiencia completa, que tengan una vivencia más homogénea, sin despreciar tampoco las facilidades organizativas que supone un bloque de alumnos de principio a fin de programa. Nos hemos autoimpuesto un límite de plazas y hemos salido al mercado con precios accesibles, si las cosas funcionan bien podremos incrementar ambas variables.

De todas formas, no podemos olvidar un aspecto clave en este breve análisis. Si bien es difícil para una empresa nueva posicionarse en casi cualquier sector,

el de los campamentos de verano tiene la dificultad añadida de la confianza y la importancia de las recomendaciones. Nuestro objetivo para los primeros años no es otro que sobrevivir, hacernos un hueco y comenzar a construir nuestra reputación.

La inversión en publicidad ha sido fuerte, hemos contratado personal más allá del mínimo legal y hemos limitado las plazas de nuestros programas. Hemos hecho una inversión en calidad que lentamente debería dar frutos. Más adelante habrá opciones de incrementar las plazas disponibles, de subir precios, de crear nuevos campamentos y de abrir vías de negocio secundarias, pero conociendo el sector de primera mano, creemos que es un buen comienzo. Tras tres años no hemos logrado incrementar la rentabilidad por alumno, pero la empresa va por el buen camino.

BALANCE DE SITUACIÓN

Tabla 30: Activo 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Activo	23.163,58 €	26.956,05 €	37.845,94 €	52.169,62 €
A) Activo no corriente	13.825,00 €	16.074,65 €	11.963,40 €	10.054,14 €
I. Inmovilizado intangible	2.380,59 €	1.976,63 €	1.572,67 €	1.168,72 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €	144,58 €	144,58 €	144,58 €
Aplicaciones informáticas	2.337,00 €	2.337,00 €	2.337,00 €	2.337,00 €
(Amortización acumulada)	-100,99 €	-504,95 €	-908,91 €	-1.312,86 €
II. Inmovilizado material	3.418,75 €	8.318,75 €	7.627,08 €	7.885,42 €
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.500,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	10.000,00 €
(Amortización acumulada)	-81,25 €	-681,25 €	-1.372,92 €	-2.114,58 €
V. Inversiones financieras a largo plazo	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Otros activos financieros (fianzas)	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
VI. Activos por impuestos diferidos	7.025,66 €	4.779,27 €	1.763,65 €	0
Crédito por pérdidas a compensar del ejercicio	7.025,66 €	4.779,27 €	1.763,65 €	0
B) Activo corriente	9.338,58 €	10.881,40 €	25.882,54 €	42.115,48 €
VI. Efectivo	9.338,58 €	10.881,40 €	25.882,54 €	42.115,48 €
Tesorería	9.338,58 €	10.881,40 €	25.882,54 €	42.115,48 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 31: Patrimonio Neto y Pasivo 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Patrimonio Neto y Pasivo	23163,58 €	26956,05 €	37845,94 €	52169,62 €
Patrimonio Neto	-11076,99 €	1652,52 €	18741,04 €	35347,71 €
I. Fondos propios	-11076,99 €	1652,52 €	18741,04 €	35347,71 €
Capital social	10000,00 €	10000,00 €	10000,00 €	10000,00 €
Resultado del ejercicio 2017	-21076,99 €	-21076,99 €	-21076,99 €	-21076,99 €
Resultado del ejercicio 2018		12729,51 €	12729,51 €	12729,51 €
Resultado del ejercicio 2019			17088,52 €	17088,52 €
Resultado del ejercicio 2020				16606,67 €
Pasivo	34240,57 €	25303,53 €	19104,90 €	16821,91 €
Pasivo no corriente	17953,55 €	7854,90 €	0	0
II. Deudas a largo plazo	17953,55 €	7854,90 €	0	0
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	17953,55 €	7854,90 €	0	0
Pasivo corriente	16287,02 €	17448,63 €	19104,90 €	16821,91 €
III. Deudas a corto plazo	9687,02 €	10098,63 €	7854,90 €	0
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	9687,02 €	10098,63 €	7854,90 €	0
V. Acreedores comerciales	6600,00 €	7350,00 €	11250,00 €	16821,91 €
Otras deudas con Administraciones Públicas				3771,91 €
Anticipos de clientes	6600,00 €	7350,00 €	11250,00 €	13050,00 €

Fuente: elaboración propia, 2017

El balance de situación proporciona una imagen fiel del estado de la empresa, en el caso que nos ocupa, a final de los ejercicios entre 2017 y 2020. Sería imprudente analizar el balance de 2017 sin tener en cuenta las circunstancias: con apenas tres meses de vida, la empresa tiene patrimonio neto negativo y todavía no ha sido capaz de generar ingresos. Tampoco obviaremos la importancia de la estacionalidad o nuestra estrategia de entrada en el mercado, ignorar estos aspectos podría llevar a equívocos.

Con una mera observación superficial, podríamos decir que la situación en 2017 es muy mala (resultado del ejercicio negativo por valor de más del doble

del capital social, deuda a corto plazo superior a la tesorería); en 2018 los datos mejoran (reducción a la mitad de la deuda a largo plazo, resultado del ejercicio positivo), pero la empresa depende en demasía de su capacidad para generar ingresos. En 2019 mejora la situación notablemente: llevamos ya dos años con beneficios y el efectivo disponible alcanzaría para pagar nuestras deudas. En 2020, aunque vemos que el beneficio a final del ejercicio ha disminuido, nos encontramos libres de deuda con entidades de crédito y con dinero en caja.

Quizá sea el momento de evolucionar algunos aspectos de la empresa: probablemente podamos apostar por nuevos programas o vías de negocio, puede que sea hora de invertir en una página web más actual o buscar una oficina mejor ubicada. Probablemente llegue el momento en que los empleados soliciten mejores condiciones, más allá del convenio, o de que apostemos por ampliar el personal para desarrollar y comercializar nuevos campamentos.

Procedemos por ahora al estudio de las masas patrimoniales.

Tabla 32: Masas patrimoniales 2017-20 1

	2017	2018	2019	2020
Activo no corriente	59,68%	59,63%	31,61%	19,27%
Activo corriente	40,32%	40,37%	68,39%	80,73%
Activo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio Neto	-47,82%	6,13%	49,52%	67,76%
Pasivo no corriente	77,51%	29,14%	0,00%	0,00%
Pasivo corriente	70,31%	64,73%	50,48%	32,24%
Patrimonio Neto y Pasivo	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia, 2017

En la estructura económica, en 2017 el activo no corriente está en una ligera posición de predominancia sobre el corriente (59'68% frente a 40'32%), pero hay un elemento que matiza dicho dato: los 7.025€ que tenemos de pérdidas para compensar en futuros ejercicios. Si excluyéramos este elemento del análisis del activo, se invertirían las tornas, y el corriente (tesorería únicamente) pasaría a predominar con el 57'87%.

En 2018 se mantiene casi idéntica la proporción entre corriente y no corriente, pero ahora contamos con mayor inmovilizado material tras la compra de equipamiento para el desarrollo de los campamentos. Se ha reducido el crédito por pérdidas para compensar en futuros ejercicios, señal de que hay resultado del ejercicio positivo. La tesorería aumenta ligeramente. Estos indicadores son positivos, pero la situación de la empresa es arriesgada.

En 2019 se invierte la relación en el activo, dinámica que se mantiene en 2020: la tesorería aumenta de forma constante mientras el inmovilizado va depreciándose y compensamos las pérdidas del primer ejercicio. Esta estructura con predominio del activo corriente sobre el no corriente es la propia de una empresa comercial como la nuestra.

En la estructura financiera, en 2017 destaca el patrimonio neto negativo. Las pérdidas del ejercicio son superiores a nuestro capital social (21.077€ frente a 10.000€), lo que sería indicativo de quiebra de perdurar en el tiempo. No obstante, la fuerte estacionalidad de nuestra empresa explica este punto: no se producen apenas ventas en el período de octubre a diciembre, y en todo caso no se devengan hasta el año posterior. El dinero recibido por estas reservas tempranas ayuda a aliviar la presión en la tesorería, y tienen su contrapartida en *Anticipos de clientes*, en el pasivo corriente. El pasivo no corriente tiene un importe mayor que el corriente, debido al préstamo que hemos obtenido del banco.

En 2018, y gracias al resultado positivo del ejercicio, pasamos a tener un patrimonio neto positivo. Su porcentaje sigue siendo muy bajo (6'13%) respecto al pasivo no corriente (29'14%) y al corriente (64'73%), es decir, tenemos muy poco para lo que debemos, pero esto es razonable teniendo en cuenta que hablamos de una empresa nueva con capacidad para generar ingresos y que va reduciendo la deuda con rapidez. La deuda con entidades de crédito a corto plazo se mantiene en números similares, pero la deuda a largo plazo se ha reducido a menos de la mitad, por lo que parece que podremos estar prácticamente libres de deuda a medio plazo. No deja de ser una situación arriesgada, si los ingresos bajaran no dispondríamos de muchos recursos para afrontar nuestras deudas. En este punto, quizás habría sido buena idea pedir

un préstamo con más años de plazo para reducir la presión, pero siempre se pueden renegociar las condiciones o aumentar la financiación.

En los dos primeros ejercicios la empresa se encuentra en uno de los supuestos de disolución que contempla la Ley de Sociedades de Capital, concretamente en el artículo 363, pues el patrimonio neto se ha visto reducido a menos de la mitad del capital social. Huelga decir que la junta general de la empresa no va a acordar la disolución de la misma en esta etapa, con descapitalización pero buenas perspectivas de ingresos. Si fuera necesario, se podría proceder a realizar una ampliación de capital, pero no vamos a desarrollar aquí este supuesto.

En 2019 y 2020, el buen funcionamiento de la empresa a nivel comercial nos permite hacer crecer el patrimonio neto y devolver el resto del préstamo, mientras nuestra tesorería sigue creciendo y disfrutamos de resultados positivos a final de cada año. El peso del patrimonio neto sigue creciendo, siendo del 49'52% en 2019 y del 67'76% en 2020. El pasivo no corriente se ha reducido a cero en 2019, y en 2020 el pasivo corriente ya sólo está compuesto por los anticipos de clientes y la cantidad debida a Hacienda por el impuesto de sociedades. Prácticamente no tenemos deudas y quizá nuestra preocupación deba virar hacia posibles recursos ociosos.

El fondo de maniobra

Tabla 33: Fondo de maniobra 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Activo corriente	9.338,58 €	10.881,40 €	25.882,54 €	42.115,48 €
Pasivo corriente	16.287,02 €	17.448,63 €	19.104,90 €	16.821,91 €
Fondo de maniobra	-6.948,44 €	-6.567,23 €	6.777,64 €	25.293,57 €
Diferencia		381,21 €	13.344,87 €	18.515,93 €

Fuente: elaboración propia, 2017

En 2017, el cálculo del fondo de maniobra nos reafirma lo que a simple vista se aprecia en el balance de situación: no tenemos recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos más próximos. Hay una leve mejora en 2018, pero aún insuficiente, teniendo en cuenta que el fondo de maniobra debe dar un resultado positivo si queremos gozar de buena liquidez.

Al menos, todo el activo corriente se corresponde con tesorería, por lo que es dinero del que podemos disponer de inmediato. Una opción para mejorar ligeramente el fondo de maniobra sería renegociar el plazo de devolución del préstamo, recalificando deuda de corto a largo plazo. De todas formas, y antes de pasar a 2019, donde ya el fondo de maniobra es positivo, queremos arrojar un matiz positivo al análisis de 2018, desde el conocimiento del sector, de su estacionalidad y de nuestra propia idiosincrasia.

La fecha del balance de situación es la del fin del ejercicio, 31 de diciembre. Podría decirse que ese es el peor momento a nivel comercial para Fun Life Camps. Los campamentos se desarrollan en verano, siendo la temporada fuerte de contratación entre abril y junio. Por tanto, los seis meses previos a la elaboración del balance, de julio a diciembre, son meses muy flojos en ventas y en entradas de liquidez, mientras a nivel de gastos el funcionamiento es normal. En julio apenas hay contrataciones de última hora para los campamentos, en agosto y septiembre son inexistentes, y de octubre a diciembre se inician a ritmo lento, siendo el único efectivo el recibido por las reservas de plazas (150€).

Si el cálculo del fondo de maniobra se hiciera en otro momento del año, como el 31 de julio, que podríamos entender como fin de temporada, el resultado sería muy diferente. En ese momento, en tesorería dispondremos de más de 40.000€, mientras que en el pasivo corriente habrían desaparecido los anticipos de clientes: fácilmente tendríamos un fondo de maniobra positivo por valor de más de 30.000€.

De todas formas, no deja de ser un riesgo grande la excesiva dependencia de las ventas. Todo esto se puede ver con más detalle en el plan de tesorería y en la previsión de inscripciones, en el apartado de ingresos, donde hemos separado las reservas según período.

Volviendo al análisis, y teniendo en cuenta que las ventas han seguido nuestras previsiones, contamos por fin con un fondo de maniobra positivo en 2019, que se incrementa en 2020. Ahora que ya tenemos capacidad de sobra para hacer frente a las obligaciones de pago más próximas, quizá sea el momento de evitar tener recursos ociosos.

RATIOS

Liquidez

Tabla 34: Ratios de liquidez 2017-20

Ratios de liquidez	2017	2018	2019	2020
Ratio de liquidez	0,57	0,62	1,35	2,50
Ratio de disponibilidad	0,57	0,62	1,35	2,50

Fuente: elaboración propia, 2017

Nuestros ratios de liquidez y disponibilidad coinciden en ambos años, debido a que el activo corriente se compone únicamente de la tesorería. El ratio de liquidez, aunque mejora ligeramente en 2018, es muy negativo a priori, ya que debería ser superior a 1, preferentemente sobre 1'5. En 2019 presenta un buen resultado, 1'35, muy cerca de ese 1'5 ideal. En 2020 prácticamente se duplica (2'50), reforzando la impresión de que nos estamos acercando a la ociosidad de nuestros recursos.

Endeudamiento

Tabla 35: Ratios de endeudamiento 2017-20

Ratios de endeudamiento	2017	2018	2019	2020
Ratio de endeudamiento	1,48	0,94	0,50	0,32
Ratio de autonomía financiera	-0,32	0,07	0,98	2,10
Ratio de solvencia o garantía	0,68	1,07	1,98	3,10
Ratio de calidad de la deuda	0,48	0,69	1,00	1,00

Fuente: elaboración propia, 2017

El ratio de endeudamiento arroja un valor muy alto en 2017, debido fundamentalmente al patrimonio neto negativo. En 2018, tras un primer ejercicio completo, mejora, reduciéndose a 0'94. Sigue siendo alto, dado que

es un valor que se considera óptimo entre 0'4 y 0'6, pero es relativamente habitual que empresas de nueva creación tengan un ratio de endeudamiento excesivo. Las perspectivas, además, son buenas: si continuamos teniendo beneficios y reduciendo la deuda con el banco al mismo ritmo, en muy poco tiempo habrán cambiado las tornas. En 2019 el resultado es muy bueno: 0'50. En 2020, con el crecimiento del patrimonio neto y la disminución de la deuda, el ratio baja hasta 0'32. Es mejor que en los dos primeros años, pero no es óptimo, quizá estemos en un momento en el que podemos invertir para mejorar en el futuro de la empresa.

El ratio de autonomía ofrece un valor negativo en 2017, debido a que las pérdidas del ejercicio son superiores al capital social. Ya hemos comentado que aunque este dato prácticamente implicaría la quiebra técnica, hay que matizarlo con los tres meses de vida de la empresa y la estacionalidad del negocio. En 2018 ya podemos valorar este ratio con algo más de propiedad, pues tiene un valor positivo. El 0'07 del ratio de autonomía implica muy poca independencia de la empresa, con un alto endeudamiento y necesidad de generar recursos propios. Para que se considere un valor equilibrado debe estar entre 0'7 y 1'5. En ese intervalo se encuentra en 2019, con un 0'98. En 2020 el ratio sigue aumentando hasta 2'1, saliéndose del intervalo óptimo.

El ratio de solvencia expresa la capacidad de la empresa para hacer frente a todas sus obligaciones de pago. En 2017 es un dato nefasto, ya que se encuentra por debajo de 1. En 2018 mejora y aumenta hasta 1'07, que podría considerarse aceptable, pero preferiríamos tener un poco más de margen ante nuestras deudas. En 2019 llega hasta 1'98 y en 2020 alcanza un 3'1, por lo que podemos concluir que tenemos capacidad más que suficiente de hacer frente a nuestras deudas.

El ratio de calidad de la deuda relaciona la deuda a corto plazo con el total de las obligaciones de pago de la empresa. Cuanto menor sea el ratio, se entiende que de mayor calidad es la deuda, ya que esta no debe satisfacerse a corto plazo y da un mayor margen de maniobra a la empresa. Este es uno de los pocos ratios que empeora entre 2017 y 2020, puesto que aumenta de 0'48 a 0'69 en 2018 y hasta 1 en 2019-20. Lo achacamos a algo que realmente no es

negativo: la progresiva disminución hasta cero del pasivo no corriente tras satisfacer todos los pagos del préstamo. Por tanto, el peso del corriente en el pasivo aumenta y la calidad de la deuda empeora.

Los ratios de endeudamiento inciden en las conclusiones que ya hemos ido extrayendo. Los datos de 2017 son muy negativos, de quiebra técnica, pero comprensibles al tener una empresa con tres meses de vida y una fortísima estacionalidad. En 2018 los valores siguen siendo negativos, pero tras un ejercicio completo se ve una mejora significativa en prácticamente todos los aspectos gracias al buen funcionamiento del aspecto comercial. En este punto nos encontramos en una situación muy arriesgada, y cualquier vaivén del mercado o incremento significativo de nuestros gastos puede ser fatal.

Sin embargo, las ventas siguen nuestras previsiones y en 2019 obtenemos muy buenos resultados con el análisis de ratios, con valores prácticamente óptimos. En 2020 ya nos hemos deshecho de gran parte de nuestra deuda mientras hemos seguido obteniendo beneficios e incrementando nuestro patrimonio: nos acercamos por tanto a la ociosidad y quizá sea momento de invertir en el desarrollo de la empresa.

Rentabilidad

Tabla 36: Ratios de rentabilidad 2017-20

Ratios de rentabilidad	2017	2018	2019	2020
Rentabilidad económica (ROI)	-1,20	0,59	0,55	0,43
Rentabilidad financiera (ROE)	1,90	7,70	0,91	0,47
Margen neto sobre ventas	0	0,068	0,084	0,085

Fuente: elaboración propia, 2017

En el análisis de los ratios de rentabilidad vamos a ignorar los valores de 2017, ya que el patrimonio neto es negativo debido a las pérdidas, y todavía no se han generado ingresos.

La rentabilidad económica (ROI) mide el retorno del capital invertido, dividiendo el beneficio antes de intereses e impuestos entre el total del activo. Nos

encontramos con un 0'59 (59%) en 2018, que va disminuyendo a 0'55 y 0'43 en los dos próximos años. Pese al descenso, son datos buenos, que indican que estamos obteniendo una rentabilidad alta por nuestra inversión. El descenso se debe a que el incremento del activo (fundamentalmente tesorería) es mayor que el incremento del resultado de explotación. De todas formas, no somos una empresa industrial que deba contar con un inmovilizado de gran valor, por lo que era previsible que un resultado de explotación positivo brindara una rentabilidad económica alta.

La rentabilidad financiera (ROE) mide la rentabilidad de los recursos propios, dividiendo el resultado neto del ejercicio entre los fondos propios. En 2018 nos encontramos con un valor altísimo (7'7), debido al tamaño del patrimonio neto, afectado por las pérdidas de 2017. Sigue una línea descendente, al igual que la rentabilidad económica, arrojando valores de 0'91 en 2019 y 0'47 en 2020. Es una evolución comprensible dado que el patrimonio neto se va acercando a valores normales.

En ambos casos, en 2020 las rentabilidades económica (43%) y financiera (47%) se encuentran muy por encima de la que podemos obtener por cualquier depósito remunerado o producto bancario similar.

El margen neto sobre ventas expresa el beneficio en relación a las ventas. El valor máximo es 1, que implicaría la inexistencia de gastos de explotación, de personal y de amortización, y es inviable en nuestro modelo de negocio, pero sí que se debe aspirar al valor más alto posible. Así pues, en 2018 contamos con un 0'068, asciende hasta 0'084 en 2019 y se queda en 0'085 en 2020. No es un margen muy alto, y debemos trabajar por mejorarlo, aunque será difícil. Una parte importante de nuestros gastos de explotación procede de costes variables, por lo que un simple incremento en las ventas no tendrá una efectividad inmediata. Un aumento en los precios sí que tendría un efecto más directo, y ahora que tenemos algunos campamentos con la mayor parte de las plazas ocupadas, podríamos planteárnoslo.

7.2 Plan de tesorería previsional

Según nuestras previsiones, consumiremos las aportaciones de los socios con rapidez. La mayoría de nuestras ventas, aunque se realicen en los primeros meses de la temporada, sólo aportarán a nuestras arcas la reserva, que valoramos en 150€ por alumno, aproximadamente. La inmensa mayoría de clientes harán el pago de la cantidad restante del campamento entre finales de mayo y principios de junio, por lo que para nuestros comienzos necesitaremos de liquidez incluso aunque las cosas estén funcionando bien.

Para enero y febrero de 2018 prevemos tener una diferencia negativa de unos 20.000€ en tesorería, por lo que se nos antoja necesario solicitar un préstamo para poder tener margen de maniobra. Más adelante detallaremos los pormenores del préstamo.

En las tablas 37 y 38 podemos ver el plan de tesorería, mensualmente desde la fundación de la empresa hasta final de 2018, y anualmente en 2019 y 2020.

Tabla 37: Plan de tesorería octubre 17 – julio 18

	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18
Entradas de dinero									
Aportaciones socios	10.000,00								
Ingresos comerciales (reservas + pagos finales)	600,00	1.800,00	4.200,00	4.500,00	6.000,00	8.400,00	18.000,00	43.000,00	143.400,00
Préstamo	30.000,00								
Total entradas	40.600,00	1.800,00	4.200,00	4.500,00	6.000,00	8.400,00	18.000,00	43.000,00	143.400,00
Salidas de dinero									
Activo material	3.500,00						5.500,00		
Activo intangible	2.481,58								
Alquiler	1.605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00
Salarios	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	8.515,00
Seguridad Social	849,62	849,62	849,62	849,62	849,62	849,62	849,62	849,62	3.167,61
Publicidad online	459,20	459,20	459,20	635,50	635,50	635,50	1.014,75	1.014,75	1.014,75
Servicios profesionales	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50
Suministros	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Gastos Web	359,00								
Seguros	500,00							1.500,00	
Comisiones y envío de folletos						600,00			
Diseños	1.210,00								
Impresión folletos				2.420,00					
Camisetas									1.500,00
Instalaciones		7.700,00							
Excursiones									
Catering									
Otros gastos	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	750,00
Gastos constitución y registro	500,00								
Cuotas préstamo	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96
Total salidas	16.220,86	14.370,28	6.670,28	9.266,58	6.846,58	7.446,58	12.725,83	8.725,83	17.043,82
Entradas menos salidas	24.379,14	-12.570,28	-2.470,28	-4.766,58	-846,58	953,42	5.274,17	34.274,17	126.356,18
Saldo en banco	24.379,14	11.808,86	9.338,58	4.572,00	3.725,42	4.678,84	9.953,01	44.227,18	170.583,36

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 38: Plan de tesorería: julio – diciembre 18, 2019, 2020

	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2019	2020
Entradas de dinero								
Aportaciones socios								
Ingresos comerciales (reservas + pagos finales)	4.388,00			600,00	2.100,00	4.650,00	249.760,00	263.016,90
Préstamo								
Total entradas	4.388,00			600,00	2.100,00	4.650,00	249.760,00	263.016,90
Salidas de dinero								
Activo material								1.000,00
Activo intangible								
Alquiler	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	605,00	7.260,00	7.260,00
Salarios	29.315,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	3.015,00	68.880,00	72.180,00
Seguridad Social	10.631,11	849,62	849,62	849,62	849,62	849,62	22.597,55	22.900,56
Publicidad online				475,00	475,00	475,00	6.500,00	6.600,00
Servicios profesionales	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50	423,50	5.082,00	5.082,00
Suministros	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	2.160,00	2.160,00
Gastos web				496,00			496,00	496,00
Seguros				500,00			2.100,00	2.200,00
Comisiones y envío de folletos	1.670,00						2.436,78	2.603,76
Diseños				121,00			121,00	1.210,00
Impresión folletos							2.500,00	2.600,00
Camisetas							1.530,00	1.580,00
Instalaciones	61.600,00				7.700,00		73.200,00	81.000,00
Excursiones	21.080,00						22.240,00	22.920,00
Catering	4.000,00						4.000,00	4.000,00
Otros gastos	250,00			250,00	250,00	250,00	3.000,00	3.000,00
Gastos constitución y registro								
Cuotas préstamo	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96	887,96	10.655,52	7.991,64
Total salidas	130.642,57	5.961,08	5.961,08	7.803,08	14.386,08	6.686,08	234.758,85	246.783,96
Entradas menos salidas	-126.254,57	-5.961,08	-5.961,08	-7.203,08	-12.286,08	-2.036,08	15.001,15	16.232,94
Saldo en banco	44.328,79	38.367,71	32.406,63	25.203,55	12.917,47	10.881,39	25.882,54	42.115,48

Fuente: elaboración propia, 2017

7.3 Fuentes de financiación

Aunque ya las hemos visto de forma indirecta en los puntos anteriores, procedemos a relatar las fuentes de financiación requeridas para la puesta en marcha de Fun Life Camps. Podemos dividir dichas fuentes en dos grupos según su procedencia: si la financiación la aportan los socios hablamos de recursos propios, si procede de otra fuente hablamos de recursos ajenos.

En cuanto a los fondos propios, vamos a contar con un capital social de 10.000€. No resulta una cantidad muy elevada, pero según nuestras previsiones debe ser más que suficiente. El 80% del capital lo suscribirá el socio mayoritario, mientras otros dos socios minoritarios aportarán un 10% cada uno.

Dos elementos constituyen los recursos ajenos y sustentarán nuestra financiación. Por un lado, el préstamo, y por el otro, los anticipos de clientes.

Hemos decidido solicitar un préstamo para poder hacer frente a la inversión inicial y a los primeros meses de andadura. Aunque los ingresos sigan nuestras previsiones, el ritmo inicial de gastos nos llevaría a tener la cuenta del banco a cero durante gran parte del primer año y medio de vida de la empresa. Por tanto, hemos solicitado un préstamo de 30.000€ a través de la línea ICO Empresas y Emprendedores, orientada a pymes como la nuestra con necesidad de financiar la inversión o la liquidez.

Características del préstamo:

- Capital solicitado: 30.000€.
- Plazo de amortización: 3 años, cuotas mensuales, sin carencia.
- Tipo de interés: 4'249% TAE, equivalente a un 4'168% nominal.
- Comisiones: entre 0'25% y 2'5% en caso de cancelación en caso de cancelación anticipada total o parcial.
- Método de amortización: cuota constante (francés).

Tabla 39: Amortización del préstamo

Fecha	Periodo	Cuota	Amortización	Intereses	Capital Pendiente
	0				30.000,00 €
oct-17	1	887,96 €	783,75 €	104,21 €	29.216,25 €
nov-17	2	887,96 €	786,47 €	101,49 €	28.429,78 €
dic-17	3	887,96 €	789,20 €	98,76 €	27.640,58 €
ene-18	4	887,96 €	791,95 €	96,01 €	26.848,63 €
feb-18	5	887,96 €	794,70 €	93,26 €	26.053,93 €
mar-18	6	887,96 €	797,46 €	90,50 €	25.256,48 €
abr-18	7	887,96 €	800,23 €	87,73 €	24.456,25 €
may-18	8	887,96 €	803,01 €	84,95 €	23.653,24 €
jun-18	9	887,96 €	805,80 €	82,16 €	22.847,45 €
jul-18	10	887,96 €	808,59 €	79,37 €	22.038,85 €
ago-18	11	887,96 €	811,40 €	76,56 €	21.227,45 €
sep-18	12	887,96 €	814,22 €	73,74 €	20.413,23 €
oct-18	13	887,96 €	817,05 €	70,91 €	19.596,18 €
nov-18	14	887,96 €	819,89 €	68,07 €	18.776,29 €
dic-18	15	887,96 €	822,74 €	65,22 €	17.953,55 €
ene-19	16	887,96 €	825,59 €	62,37 €	17.127,96 €
feb-19	17	887,96 €	828,46 €	59,50 €	16.299,49 €
mar-19	18	887,96 €	831,34 €	56,62 €	15.468,15 €
abr-19	19	887,96 €	834,23 €	53,73 €	14.633,92 €
may-19	20	887,96 €	837,13 €	50,83 €	13.796,80 €
jun-19	21	887,96 €	840,03 €	47,93 €	12.956,76 €
jul-19	22	887,96 €	842,95 €	45,01 €	12.113,81 €
ago-19	23	887,96 €	845,88 €	42,08 €	11.267,93 €
sep-19	24	887,96 €	848,82 €	39,14 €	10.419,11 €
oct-19	25	887,96 €	851,77 €	36,19 €	9.567,35 €
nov-19	26	887,96 €	854,73 €	33,23 €	8.712,62 €
dic-19	27	887,96 €	857,70 €	30,26 €	7.854,92 €
ene-20	28	887,96 €	860,67 €	27,29 €	6.994,25 €
feb-20	29	887,96 €	863,66 €	24,30 €	6.130,59 €
mar-20	30	887,96 €	866,66 €	21,30 €	5.263,92 €
abr-20	31	887,96 €	869,67 €	18,29 €	4.394,25 €
may-20	32	887,96 €	872,70 €	15,26 €	3.521,55 €
jun-20	33	887,96 €	875,73 €	12,23 €	2.645,82 €
jul-20	34	887,96 €	878,77 €	9,19 €	1.767,05 €
ago-20	35	887,96 €	881,82 €	6,14 €	885,23 €
sep-20	36	887,96 €	885,23 €	2,73 €	0,00 €

Fuente: elaboración propia, 2017

El otro recurso ajeno que constituye nuestra financiación es el de los anticipos de los clientes. Ya hemos relatado cómo funciona nuestro proceso comercial: aunque los campamentos tienen lugar en verano, los clientes contratan las plazas en el período entre octubre y junio. Para que la contratación sea efectiva se les exige una cantidad en concepto de reserva, que hemos determinado en 150€. De esta manera conseguimos asegurarnos clientes para el verano, pero también una importante vía de financiación. El pago final del campamento no lo exigiremos hasta finales de mayo o principios de junio.

Probablemente los meses de mayor contratación sean abril y mayo, pero uno de nuestros objetivos es tener un porcentaje significativo de reservas en el período de octubre a marzo, y por ello hemos estipulado tramos de descuento. Convencer a clientes influyentes y tener más tiempo para el proceso organizativo son dos de las razones, pero también lo es el aporte a la financiación de la empresa procedente de las ventas del próximo verano.

7.4 Calendario de implantación. Diagrama de Gantt

Hemos preparado un diagrama de Gantt para plasmar el calendario de implantación de la nueva empresa y los tiempos estimados de las principales tareas.

Tabla 40: Tareas y duración

Tarea	Duración
1. Búsqueda de financiación	1 mes
2. Búsqueda de oficina	1 mes
3. Creación de las páginas web e imagen corporativa	2 meses
4. Selección de personal de la oficina	2 meses
5. Elaboración de la cartera de servicios	2 meses
6. Selección de instalaciones y reserva	2 meses
7. Marketing online	9 meses
8. Campaña de ventas	9 meses
9. Selección de personal para el verano	4 meses
10. Organización de los campamentos	3 meses
11. Desarrollo de los campamentos	1 mes

Fuente: elaboración propia, 2017

Tabla 41: Diagrama de Gantt

	Sep 17	Oct 17	Nov 17	Dic 17	Ene 18	Feb 18	Mar 18	Abr 18	May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18
Búsqueda de financiación												
Búsqueda de oficina												
Creación de las páginas web e imagen corporativa												
Selección de personal de la oficina												
Elaboración de la cartera de servicios												
Selección de instalaciones y reserva												
Marketing online												
Campaña de ventas												
Selección de personal para el verano												
Organización de los campamentos												
Desarrollo de los campamentos												

Fuente: elaboración propia, 2017

8. CONCLUSIONES

Comenzaremos por las conclusiones del estudio económico y financiero:

- Según nuestras previsiones de ingresos, la empresa es rentable. En 2020, tras tres temporadas completas y cuatro ejercicios, los ratios muestran una rentabilidad económica del 43% y una rentabilidad financiera del 47%.
- Pese a que el primer ejercicio arroja notables pérdidas (que se matizan por la estacionalidad y la fecha de creación de la empresa), los tres siguientes cuentan con un resultado antes de impuestos positivo y creciente.
- En el período 2017-18 la empresa ha estado descapitalizada y ha dependido demasiado del buen funcionamiento de sus ventas. En esos años no disponíamos de recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos más próximos.
- El capital social, de únicamente 10.000€, le confiere mayor rentabilidad al proyecto, pero también propicia que tengamos un patrimonio neto negativo en 2017 y escaso en 2018.
- A partir de 2019 el estado general es mucho más positivo, con un patrimonio neto más sólido, menos deuda, más dinero en tesorería y varios ratios en los valores percibidos como óptimos.
- En 2020, el balance de situación muestra una empresa que tiende a la ociosidad de sus recursos. El patrimonio neto ha crecido tras tres años con beneficios, la deuda se ha reducido casi en su totalidad y dispone de efectivo en tesorería.
- La obtención de liquidez fue una necesidad al principio del proyecto. Para poder afrontar los pagos durante el primer año y medio de vida de la empresa hemos tenido que solicitar un préstamo de 30.000€. A finales de 2020 se ha devuelto el préstamo en su totalidad.

Enumeramos ahora otras conclusiones extraídas del trabajo:

- El marketing online es importantísimo para una empresa como la nuestra, y una vía para conseguir clientes que otras compañías todavía no exprimen al máximo. Combinaremos herramientas publicitarias como Google AdWords y Facebook ads con un trabajo específico en posicionamiento natural, por lo que requeriremos los servicios de un consultor SEO. También emplearemos otros canales online (redes sociales, email marketing) y offline (teléfono, folletos).
- Vamos a incentivar las reservas tempranas con descuentos. Los campamentos son estacionales por definición, pero todo lo que consigamos vender en otoño e invierno nos ayudará a financiarnos, a garantizar más reservas por el efecto arrastre y a organizar los programas con más tiempo. En consonancia con este punto, cada programa tiene hasta cuatro escalafones de precios.
- Vamos a hacer de la necesidad virtud, y aprovechando que los primeros años nos costará atraer clientes, vamos a comercializar los campamentos con el atractivo de un aforo reducido para una mayor calidad.
- Respecto a nuestra competencia más directa vamos a seguir una estrategia de posicionamiento en el sector y liderazgo por precio. Pero en un sector tan heterogéneo y relativamente poco profesionalizado, queremos destacar también por imagen, calidad y diferenciación.
- Hemos decidido apostar en nuestros programas por la tematización y por el aprendizaje del inglés. Conceptualmente, hemos estipulado cinco valores que queremos que el cliente relacione automáticamente con la empresa y nuestros programas: confianza, cercanía, profesionalidad, diversión y aprendizaje.
- El proceso de administración ha sido diseñado con el objetivo de maximizar la eficiencia del mismo, pero también de transmitir confianza al cliente desde el primer momento.
- Hemos definido nuestras necesidades de personal. En la oficina, durante todo el año, un comercial y un administrativo junto al administrador de la sociedad. En los campamentos, un coordinador y un profesor por

programa, más 1 monitor por cada 10 alumnos. En caso de duda, este número se redondeará al alza.

- Hemos ubicado nuestra oficina en Valencia, pero nuestros requisitos no eran demasiado restrictivos y contábamos con gran número de opciones. Para los campamentos hemos optado por instalaciones que pudieran satisfacer las necesidades de nuestro programa y estuvieran en nuestra zona de influencia (provincia de Valencia), con una excepción en Ávila.
- Nos encontramos, probablemente, en el mejor momento económico de los últimos 8 años. Al mismo tiempo, la sociedad española arrastra un déficit en el inglés si la comparamos con la mayoría de países de la UE, pero también parece que se ha puesto seria en su aprendizaje. En estos años de crisis hemos visto como el gasto privado en educación no disminuía, al ser considerado una inversión de futuro. Debemos, por tanto, transmitir tanto ocio como educación en nuestros campamentos de verano.

Como conclusión final, creemos que Fun Life Camps es un proyecto viable desde el punto de vista económico, capaz de encontrar un hueco en el mercado y resultar atractivo a ojos de padres y niños.

BIBLIOGRAFÍA

Monografías

- BIGNÉ ALCAÑIZ, J.E., MIQUEL PERIS, S., y MOLLÁ DESCALS, A. (1994). *Introducción al marketing*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España. ISBN 8448118464.
- DEL VALLE, S. (2016). *Google AdWords: trucos y estrategias para el éxito*. Tarragona: Altaria. ISBN 9788494568312.
- GRANERO CHACÓN, C., y LESMES ROLDÁN, J.C. (2009). *Los campamentos de verano como modelo de actividades de tiempo libre juvenil*. Madrid: Injuve. NIPO: 802-09-015-5
- GUERRAS MARTÍN, L.A., NAVAS LÓPEZ, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Cizur Menor, Navarra: Civitas. ISBN 9788447053001.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R., (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson. ISBN 9788483226452
- KOTLER, P. (1992). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Nueva York: Prentice Hall. ISBN 0135796571.
- KRUG, S. (2015). *No me hagas pensar: actualización. Una aproximación a la usabilidad en la web y los móviles*. Madrid: Anaya. ISBN 9788441537279.
- PÉREZ GARCÍA, F., URIEL JIMÉNEZ, E. (Dir.); CUQUERELLA TORMO, V., HERNÁNDEZ LAHIGUERA, L. y SOLER GUILLÉN, Á. (2016). *Cuentas de la Educación en España 2000-2013. Recursos, gastos y resultados*. Madrid: Fundación BBVA. ISBN 9788492937660.

Consultas electrónicas

- ÁLVAREZ, P. (28 de septiembre de 2016). Los alumnos de centros bilingües en Primaria obtienen peores resultados. *El País*. Documento en línea disponible en:
https://politica.elpais.com/politica/2016/09/27/actualidad/1474977363_197142.html. [Fecha de consulta: 25 de marzo de 2017]
- CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLOGICAS (Marzo 2017). *Indicador de confianza del consumidor. Mes de febrero* [archivo PDF]. Documento en línea disponible en:
http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/ICC/2017/ICC_02-17_3169.pdf. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2017]
- COMISIÓN EUROPEA (2012). *Special Eurobarometer 386: Europeans and their languages* [archivo PDF]. Documento en línea disponible en:
http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/archives/ebs/ebs_386_en.pdf. [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2017]
- COMISIÓN NACIONAL DE LOS MERCADOS Y LA COMPETENCIA (Abril 2017). Nota de prensa. *Comercio electrónico III T 2016* [archivo PDF]. Documento en línea disponible en:
https://www.cnmc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2017/20170407_NP_CE_III_16.pdf. [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017]
- EDUCATION FIRST (2016). *English Proficiency Index*. Documento en línea disponible en: <http://www.ef.com.es/epi/>. [Fecha de consulta: 5 de abril de 2017]
- ESCANDÓN, P. (20 de diciembre de 2016). Los alumnos del programa bilingüe sacan mejores notas. *El País*. Documento en línea disponible en:
https://elpais.com/ccaa/2016/12/20/madrid/1482263450_252035.html. [Fecha de consulta: 25 de marzo de 2017]

- IDEALISTA (2017). Múltiples consultas:
 - Oficina en plaza Pintor Segrelles:
<https://www.idealista.com/inmueble/34628500/>
[Fecha de consulta: 26 de marzo de 2017]
 - Oficina en calle Gabriel Miró:
<https://www.idealista.com/inmueble/31885967/>
[Fecha de consulta: 26 de marzo de 2017]
 - Oficina en gran vía Ramón y Cajal:
<https://www.idealista.com/inmueble/31300339/>
[Fecha de consulta: 26 de marzo de 2017]
 - Oficina en plaza de España:
<https://www.idealista.com/inmueble/36561637/>
[Fecha de consulta: 26 de marzo de 2017]
 - Oficina en calle Matemático Marzal:
<https://www.idealista.com/inmueble/36497514/>
[Fecha de consulta: 26 de marzo de 2017]
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Múltiples consultas. Notas de prensa y boletines informativos:
 - Encuesta de población activa IV Trimestre 2016
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0416.pdf>
[Fecha de consulta: 29 de marzo de 2017]
 - *Encuesta de presupuestos familiares, año 2014*
<http://www.ine.es/prensa/np914.pdf>
[Fecha de consulta: 22 de marzo de 2017]
 - *Las formas de la convivencia, año 2014*
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259944407896&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE
[Fecha de consulta: 22 de marzo de 2017]

- MARCOS GARCÍA, J.M. (2006). La juventud y los campamentos formativos: el caso de los campamentos con idiomas. *Revista de estudios de juventud*, 72 (marzo 2006), "Jóvenes y campamentos de verano", 117 – 127. Injuve. Documento en línea disponible en: http://www.injuve.es/sites/default/files/revista72_8.pdf. [Fecha de consulta: 21 de febrero de 2017]
- MARIAN, J. (2016). Why the EF EPI rankings are not what you think. Documento en línea disponible en: <https://jakubmarian.com/why-the-ef-epi-rankings-are-not-what-you-think/>. [Fecha de consulta: 10 de marzo de 2017]
- MARÍAS FRANCO, J. (17 de mayo de 2015). Ni bilingüe ni enseñanza. *El País*. Documento en línea disponible en: https://elpais.com/elpais/2015/05/13/eps/1431541076_553813.html. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2017]
- MASEEH, R. (15 de mayo de 2012). Language exodus reshapes India's schools. *The Guardian*. Documento en línea disponible en: <https://www.theguardian.com/education/2012/may/15/india-schools-english>. [Fecha de consulta: 28 de marzo de 2017]
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE (22 de febrero de 2017). *Las cifras de la educación en España. Curso 2014-15 (Edición 2017)*. Documento en línea disponible en: <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/indicadores-publicaciones-sintesis/cifras-educacion-espana/2014-15.html>. [Fecha de consulta: 28 de abril de 2017]
- MODY, A. (22 de marzo de 2017). India's obsession with English is depriving many children of a real education. *SBS*. Documento en línea disponible en:

- <http://www.sbs.com.au/news/dateline/article/2017/03/22/indias-obsession-english-depriving-many-children-real-education>. [Fecha de consulta: 28 de marzo de 2017]
- RANDSTAD (30 de enero de 2017). *El conocimiento de idiomas aumenta un 37% las posibilidades de encontrar empleo*. Documento en línea disponible en: <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/el-conocimiento-de-idiomias-aumenta-un-37-las-posibilidades-de-encontrar-empleo/>. [Fecha de consulta: 5 de abril de 2017]
 - SANTAMARÍA BARNOLA, Á. (2 de junio de 2015). *El bilingüismo y el negocio del inglés*. *El País*. Documento en línea disponible en: https://elpais.com/elpais/2015/05/15/opinion/1431689533_222013.html. [Fecha de consulta: 14 de marzo de 2017]
 - SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL (2016). *Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres* [archivo PDF]. Documento en línea disponible en: http://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/imt2016_datos2015_estatal_mujeres.pdf. [Fecha de consulta: 11 de abril de 2017].
 - STATCOUNTER (2017). *Global Stats*. Base de datos en línea disponible en: <http://gs.statcounter.com/>. [Fecha de consulta: 10 de mayo de 2017].

Anexos**Escenario pesimista: Balance, Pérdidas y Ganancias 2017-2020**

Activo

Tabla 42: Escenario pesimista: Activo 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Activo	19.863,58 €	46.609,32 €	34.092,14 €	22.513,46 €
A) Activo no corriente	13.825,00 €	23.076,78 €	23.454,00 €	22.332,98 €
I. Inmovilizado intangible	2.380,59 €	1.976,63 €	1.572,67 €	1.168,72 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €	144,58 €	144,58 €	144,58 €
Aplicaciones informáticas	2.337,00 €	2.337,00 €	2.337,00 €	2.337,00 €
(Amortización acumulada)	-100,99 €	-504,95 €	-908,91 €	-1.312,86 €
II. Inmovilizado material	3.418,75 €	8.318,75 €	7.627,08 €	6.935,41 €
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.500,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €
(Amortización acumulada)	-81,25 €	-681,25 €	-1.372,92 €	-2.064,59 €
V. Inversiones financieras a largo plazo	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Otros activos financieros (fianzas)	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
VI. Activos por impuestos diferidos	7.025,66 €	11.781,40 €	13.254,25 €	13.228,85 €
Crédito por pérdidas a compensar del ejercicio	7.025,66 €	11.781,40 €	13.254,25 €	13.228,85 €
B) Activo corriente	6.038,58 €	23.532,54 €	10.638,14 €	180,48 €
VI. Efectivo	6.038,58 €	23.532,54 €	10.638,14 €	180,48 €
Tesorería	6.038,58 €	23.532,54 €	10.638,14 €	180,48 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Patrimonio Neto y Pasivo

Tabla 43: Escenario pesimista: Patrimonio Neto y Pasivo 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Patrimonio Neto y Pasivo	19.863,58 €	46.609,32 €	34.092,14 €	22.513,46 €
Patrimonio Neto	-11.076,99 €	-25.344,21 €	-29.762,76 €	-29.686,54 €
I. Fondos propios	-11.076,99 €	-25.344,21 €	-29.762,76 €	-29.686,54 €
Capital social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Resultado del ejercicio 2017	-21.076,99 €	-21.076,99 €	-21.076,99 €	-21.076,99 €
Resultado del ejercicio 2018		-14.267,22 €	-14.267,22 €	-14.267,22 €
Resultado del ejercicio 2019			-4.418,55 €	-4.418,55 €
Resultado del ejercicio 2020				76,22 €
Pasivo	30.940,57 €	71.953,53 €	63.854,90 €	52.200,00 €
Pasivo no corriente	17.953,55 €	57.854,90 €	45.000,00 €	35.000,00 €
II. Deudas a largo plazo	17.953,55 €	57.854,90 €	45.000,00 €	35.000,00 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	17.953,55 €	57.854,90 €	45.000,00 €	35.000,00 €
Pasivo corriente	12.987,02 €	14.098,63 €	18.854,90 €	17.200,00 €
III. Deudas a corto plazo	9.687,02 €	10.098,63 €	12.854,90 €	10.000,00 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	9.687,02 €	10.098,63 €	12.854,90 €	10.000,00 €
V. Acreedores comerciales	3.300,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €
Otras deudas con Administraciones Públicas				
Anticipos de clientes	3.300,00 €	4.000,00 €	6.000,00 €	7.200,00 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Pérdidas y Ganancias

Tabla 44: Escenario pesimista: Pérdidas y Ganancias 2017-20

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2017	2018	2019	2020
A) Operaciones Continuas				
1. Importe neto de la cifra de negocios	0,00 €	140.000,00 €	148.000,00 €	157.000,00 €
b) Prestaciones de servicios	0,00 €	140.000,00 €	148.000,00 €	157.000,00 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación				
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo				
4. Aprovisionamientos				
5. Otros ingresos de explotación				
6. Gastos de personal	-8.593,85 €	-61.180,00 €	-53.200,00 €	-53.200,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-6.461,54 €	-46.000,00 €	-40.000,00 €	-40.000,00 €
b) Cargas sociales	-2.132,31 €	-15.180,00 €	-13.200,00 €	-13.200,00 €
7. Otros gastos de explotación	-19.022,10 €	-93.839,00 €	-96.895,78 €	-100.302,76 €
a) Servicios exteriores	-19.022,10 €	-93.839,00 €	-96.895,78 €	-100.302,76 €
b) Tributos				
8. Amortización del inmovilizado	-182,24 €	-1.003,96 €	-1.095,62 €	-1.095,62 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras				
10. Excesos de provisiones				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado				
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-27.798,19 €	-16.022,96 €	-3.191,40 €	2.401,62 €
12. Ingresos financieros				
13. Gastos financieros	-304,46 €	-3.000,00 €	-2.700,00 €	-2.300,00 €
b) Por deudas con terceros	-304,46 €	-3.000,00 €	-2.700,00 €	-2.300,00 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros				
15. Diferencias de cambio				
16. Deterioro y rdo. por enajenaciones de instr. financieros				
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-304,46 €	-3.000,00 €	-2.700,00 €	-2.300,00 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-28.102,65 €	-19.022,96 €	-5.891,40 €	101,62 €
17. Impuestos sobre beneficios	7.025,66 €	4.755,74 €	1.472,85 €	-25,41 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-21.076,99 €	-14.267,22 €	-4.418,55 €	76,22 €
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
18. Resultado ejercicio procedente operaciones interrumpidas...				
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-21.076,99 €	-14.267,22 €	-4.418,55 €	76,22 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Escenario optimista: Balance, Pérdidas y Ganancias 2017-2020

Activo

Tabla 45: Escenario optimista: Activo 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Activo	24.063,58 €	53.574,06 €	97.957,74 €	141.511,24 €
A) Activo no corriente	13.825,00 €	11.756,77 €	10.199,75 €	10.054,14 €
I. Inmovilizado intangible	2.380,59 €	1.976,63 €	1.572,67 €	1.168,72 €
Patentes, licencias, marcas y similares	144,58 €	144,58 €	144,58 €	144,58 €
Aplicaciones informáticas	2.337,00 €	2.337,00 €	2.337,00 €	2.337,00 €
(Amortización acumulada)	-100,99 €	-504,95 €	-908,91 €	-1.312,86 €
II. Inmovilizado material	3.418,75 €	8.318,75 €	7.627,08 €	7.885,42 €
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.500,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	10.000,00 €
(Amortización acumulada)	-81,25 €	-681,25 €	-1.372,92 €	-2.114,58 €
V. Inversiones financieras a largo plazo	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Otros activos financieros (fianzas)	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
VI. Activos por impuestos diferidos	7.025,66 €	461,39 €	0,00 €	0,00 €
Crédito por pérdidas a compensar del ejercicio	7.025,66 €	461,39 €	0,00 €	0,00 €
B) Activo corriente	10.238,58 €	41.817,29 €	87.757,99 €	131.457,10 €
VI. Efectivo	10.238,58 €	41.817,29 €	87.757,99 €	131.457,10 €
Tesorería	10.238,58 €	41.817,29 €	87.757,99 €	131.457,10 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Patrimonio Neto y Pasivo

Tabla 46: Escenario optimista: Patrimonio Neto y Pasivo 2017-20

	2017	2018	2019	2020
Patrimonio Neto y Pasivo	24.063,58 €	53.574,06 €	97.957,74 €	141.511,24 €
Patrimonio Neto	-11.076,99 €	26.120,53 €	69.847,68 €	111.595,35 €
I. Fondos propios	-11.076,99 €	26.120,53 €	69.847,68 €	111.595,35 €
Capital social	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €
Resultado del ejercicio 2017	-21.076,99 €	-21.076,99 €	-21.076,99 €	-21.076,99 €
Resultado del ejercicio 2018		37.197,52 €	37.197,52 €	37.197,52 €
Resultado del ejercicio 2019			43.727,15 €	43.727,15 €
Resultado del ejercicio 2020				41.747,67 €
Pasivo	35.140,57 €	27.453,53 €	28.110,06 €	29.915,89 €
Pasivo no corriente	17.953,55 €	7.854,90 €	0,00 €	0,00 €
II. Deudas a largo plazo	17.953,55 €	7.854,90 €	0,00 €	0,00 €
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	17.953,55 €	7.854,90 €	0,00 €	0,00 €
Pasivo corriente	17.187,02 €	19.598,63 €	28.110,06 €	29.915,89 €
III. Deudas a corto plazo	9.687,02 €	10.098,63 €	7.854,90 €	0,00 €
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	9.687,02 €	10.098,63 €	7.854,90 €	0,00 €
V. Acreedores comerciales	7.500,00 €	9.500,00 €	20.255,16 €	29.915,89 €
Otras deudas con Administraciones Públicas			7.255,16 €	13.915,89 €
Anticipos de clientes	7.500,00 €	9.500,00 €	13.000,00 €	16.000,00 €

Fuente: elaboración propia, 2017

Pérdidas y Ganancias

Tabla 47: Escenario optimista: Pérdidas y Ganancias 2017-20

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2017	2018	2019	2020
A) Operaciones Continuas				
1. Importe neto de la cifra de negocios	0,00 €	280.000,00 €	295.000,00 €	315.000,00 €
b) Prestaciones de servicios	0,00 €	280.000,00 €	295.000,00 €	315.000,00 €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación				
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo				
4. Aprovisionamientos				
5. Otros ingresos de explotación				
6. Gastos de personal	-8.593,85 €	-80.731,00 €	-81.928,00 €	-84.322,00 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-6.461,54 €	-60.700,00 €	-61.600,00 €	-63.400,00 €
b) Cargas sociales	-2.132,31 €	-20.031,00 €	-20.328,00 €	-20.922,00 €
7. Otros gastos de explotación	-19.022,10 €	-153.534,75 €	-159.975,78 €	-173.731,76 €
a) Servicios exteriores	-19.022,10 €	-153.534,75 €	-159.975,78 €	-173.731,76 €
b) Tributos				
8. Amortización del inmovilizado	-182,24 €	-1.003,96 €	-1.095,62 €	-1.145,62 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras				
10. Excesos de provisiones				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado				
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-27.798,19 €	44.730,29 €	52.000,60 €	55.800,62 €
12. Ingresos financieros				
13. Gastos financieros	-304,46 €	-968,50 €	-556,89 €	-137,06 €
b) Por deudas con terceros	-304,46 €	-968,50 €	-556,89 €	-137,06 €
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros				
15. Diferencias de cambio				
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros				
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-304,46 €	-968,50 €	-556,89 €	-137,06 €
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-28.102,65 €	43.761,79 €	51.443,71 €	55.663,56 €
17. Impuestos sobre beneficios	7.025,66 €	-6.564,27 €	-7.716,56 €	-13.915,89 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-21.076,99 €	37.197,52 €	43.727,15 €	41.747,67 €
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
18. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos				
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	-21.076,99 €	37.197,52 €	43.727,15 €	41.747,67 €

Fuente: elaboración propia, 2017