



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



**PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS EDUCATIVOS  
INGENIOOS ACTIVE LEARNING**

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

**Facultad de Administración y Dirección de Empresas**

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Autor: Martins Kapustins

Directora: Sofía Estellés Miguel

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis padres por todo lo que me han enseñado en la vida y a mi familia que siempre ha estado a mi lado.

A mi mujer, por la paciencia y el cariño durante todos los años de la carrera y especialmente por el soporte con este proyecto.

A mi tutora, Sofía Estellés, por motivarme durante la elaboración del proyecto y por sus buenos consejos y recomendaciones.

# Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
1.1 RESUMEN Y OBJETIVOS .....	8
1.2 OBJETO DEL TFC Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS RELACIONADAS .....	9
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.4 METODOLOGÍA .....	12
<b>2. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
2.1 ANÁLISIS DE ENTORNO .....	14
2.1.1 <i>Estudio de sector.....</i>	15
2.1.1.1 <i>Estudio macroeconómico de España y la Comunidad Valenciana.....</i>	15
Territorio .....	15
Demografía.....	17
Economía.....	20
Empleo.....	24
2.1.2 <i>Estudio del sector Servicios.....</i>	26
Características del sector de Servicios.....	26
Análisis del empleo terciario.....	26
El tejido empresarial en la rama de educación.....	30
La localización de las actividades terciarias .....	32
Contribución de los servicios al PIB .....	33
Conclusiones sobre el sector servicios.....	36
2.1.3 <i>Principales factores de influencia. PEST .....</i>	37
Factores Político-Legales.....	37
Factores Económicos.....	39
Factores Socio-culturales .....	43
Factores Tecnológicos.....	45
2.1.4 <i>Análisis del entorno competitivo .....</i>	49
2.1.4.1 <i>Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....</i>	50
Amenaza de Productos Sustitutivos .....	50
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	51
Poder de negociación de clientes.....	52
Poder de negociación de los proveedores.....	53
Rivalidad entre empresas .....	54
2.1.4.2 <i>Análisis de la competencia.....</i>	55
Droide Comunidad.....	56
Robótica para niños.....	58
Escuela de Ciencia .....	59
Conclusiones .....	61
2.1.5 <i>Determinación de Oportunidades y Amenazas .....</i>	65
Amenazas.....	65
Oportunidades.....	66
2.2 ANÁLISIS INTERNO .....	68
2.2.1 <i>Identificación de la empresa.....</i>	69
2.2.2 <i>Identificación de recursos.....</i>	69
Recursos tangibles .....	70
Los recursos intangibles .....	70
Los recursos humanos .....	71
2.2.3 <i>Misión y visión de la empresa.....</i>	71
2.2.4 <i>Marketing mix actual .....</i>	72
Servicio.....	72
Precio .....	74
Distribución .....	75
Comunicación .....	76
2.2.5 <i>Determinación de Fortalezas y Debilidades .....</i>	78
Fortalezas.....	78
Debilidades.....	79

.....

<b>3. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>80</b>
3.1 SEGMENTACIÓN .....	80
3.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	82
3.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PROGRAMA DE ACCIONES .....	87
Objetivo 1: Ampliación de la cartera de servicios.....	87
Objetivo 2: Mejorar la funcionalidad de la página web.....	89
Objetivo 3: Establecer una política de precios.....	90
Objetivo 5: Definir una política de redes sociales .....	93
3.4 PRESUPUESTO.....	95
3.5 CONTROL .....	98
<b>4. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>103</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: COMPARATIVA PIB ANUAL CCAA .....	21
TABLA 2: COMPARATIVA PIB PER CAPITA CCAA.....	22
TABLA 3: OCUPADOS POR SEXO Y RAMA DE ACTIVIDAD.....	29
TABLA 4: ÍNDICE DE PRECIOS DE CONSUMO NACIONAL Y DE CLASE OTRA ENSEÑANZA. BASE 2011. VARIACIÓN DE LAS MEDIAS ANUALES. ....	40
TABLA 5: RESUMEN DEL ANÁLISIS DE COMPETENCIA .....	63
TABLA 6: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE INGENIOOS .....	68
TABLA 7: PRINCIPALES DATOS DE INGENIOOS ACTIVE LEARNING S.L. ....	69
TABLA 8: PRECIOS ACTUALES DE LOS SERVICIOS DE INGENIOOS .....	75
TABLA 9: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE INGENIOOS .....	79
TABLA 10: MATRIZ DAFO DE INGENIOOS.....	83
TABLA 11: MATRIZ CAME DE INGENIOOS .....	85
TABLA 12: PRECIOS Y OFERTAS PROPUESTOS PARA INGENIOOS.....	90
TABLA 13: OBJETIVO DE AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO .....	92
TABLA 14: OBJETIVOS PROPUESTOS SOBRE LAS REDES SOCIALES.....	93
TABLA 15: PRESUPUESTO DESGLOSADO DE LAS CAMPAÑAS DE MARKETING.....	95
TABLA 16: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE ACCIONES.....	96
TABLA 17: BENEFICIOS ESPERADOS CON LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN A NIVEL NACIONAL.....	17
GRÁFICO 2: LA PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN DE ESPAÑA .....	19
GRÁFICO 3: PIB: NACIONAL, DE LA COMUNIDAD VALENCIANA Y LA VARIACIÓN INTERANUAL .....	20
GRÁFICO 4: PIB PER CÁPITA: NACIONAL, DE LA COMUNIDAD VALENCIANA Y LA VARIACIÓN INTERANUAL .....	21
GRÁFICO 5: PIB PER CÁPITA DE PRINCIPALES PAÍSES DE EUROPA.....	23
GRÁFICO 6: VARIACIÓN PIB INTERANUAL DE PRINCIPALES PAÍSES DE EUROPA.....	24
GRÁFICO 7: LA EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO NACIONAL, DE LA COMUNIDAD VALENCIANA Y DE LOS PRINCIPALES PAÍSES DE EUROPA.....	25
GRÁFICO 8: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS OCUPADOS POR SECTOR ECONÓMICO .....	27
GRÁFICO 9: TEJIDO EMPRESARIAL CLASIFICADO POR LA PRINCIPAL ACTIVIDAD, GRUPO P EDUCACIÓN (CNAE 2009) .....	31
GRÁFICO 10: LA EVOLUCIÓN DEL PIB A PRECIOS DE MERCADO Y SUS COMPONENTES, VALORES ABSOLUTOS .....	33
GRÁFICO 11: LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE PIB, VALORES PORCENTUALES.....	34
GRÁFICO 12: ESTRUCTURA PIB POR SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	35
GRÁFICO 13: LA EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PIB DE LOS DISTINTOS GRUPOS DEL SECTOR SERVICIOS... 35	35
GRÁFICO 14: EVOLUCIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE PRÉSTAMOS BANCARIOS .....	41
GRÁFICO 15: EVOLUCIÓN DE LA DISPONIBILIDAD DE PRÉSTAMOS BANCARIOS EN ESPAÑA, DESGLOSE SECTORIAL.....	41
GRÁFICO 16: PORCENTAJE DE RECHAZO DE PRÉSTAMOS BANCARIOS.....	42
GRÁFICO 18: RELEVANCIA DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNA PARA PYMES, ABR-SEPT 2014.....	42
GRÁFICO 19: LA EVOLUCIÓN DE LA MORTALIDAD Y LA NATALIDAD EN ESPAÑA.....	43
GRÁFICO 20: RENTA POR HOGAR NACIONAL Y LA COMUNIDAD VALENCIANA .....	44
GRÁFICO 21: EVOLUCIÓN DE PERSONAS (16-74 AÑOS) Y NIÑOS (10-15 AÑOS) POR TIPO DE USO DE TIC EN LA COMUNIDAD VALENCIANA .....	47
GRÁFICO 22: TAMAÑO DEL MERCADO DE <i>SMARTPHONES</i> EN COMPARACIÓN A LOS OTROS MODELOS .....	48
GRÁFICO 23: DISPOSITIVOS USADOS PARA ACCEDER A INTERNET .....	48

## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1: LOCALIZACIÓN INGENIOOS ACTIVE LEARNING.....	16
IMAGEN 2: POBLACIÓN POR PROVINCIAS.....	18
IMAGEN 3: VALENCIA: POBLACIÓN POR MUNICIPIOS .....	18
IMAGEN 4: CINCO FUERZAS DE PORTER .....	50
IMAGEN 5 MAPA DE EMPRESAS COMPETIDORES DE LA INGENIOOS.....	56
IMAGEN 6: PORTADA DE LA PÁGINA WEB DE INGENIOOS .....	71

---

# 1. Introducción

---

## 1.1 Resumen y Objetivos

El objetivo del proyecto es realizar un Plan de Marketing para la empresa Ingenioos Active Learning (en adelante Ingenioos), empresa de servicios educativos recién constituida en Valencia. La empresa dedica a ofrecer servicios de actividades extraescolares, campamentos y talleres innovadores, enfocados a desarrollar habilidades y valores necesarios en la actualidad.

Para realizar el plan de marketing, el primer paso será analizar la situación. Como primer punto se estudiará el entorno en el que se sitúa la empresa, con el objetivo de conocer las amenazas y las oportunidades derivados de factores externos. En este paso se incluirá el análisis de la situación económica, social, cultural, legislativa etc. Este análisis se completará con el análisis del mercado y de competidores.

Seguidamente se estudiará el interior de la empresa, empezando con una breve descripción de la actividad que llevan a cabo, las condiciones de la empresa y sus servicios, analizando su posición competitiva, su estructura organizativa y los recursos de los que disponen. También se estudiará los puntos fuertes y débiles frente a los competidores y su repercusión en el proyecto.

Una vez realizados tanto el análisis externo como interno, se dispondrá de una matriz DAFO que recoja los principales factores externos e internos que afectan a la empresa. Se indicará las propuestas para sacar provecho de las oportunidades y las fortalezas y como enfrentarse a las amenazas y debilidades.

A partir de la información aportada anteriormente se desarrollará el Plan de Marketing para la empresa Ingenioos. Primero se estudiará el mercado-objetivo de la empresa con el fin de definir los clientes potenciales. El propósito es elegir uno o varios segmentos-objetivos así enfocando los esfuerzos y optimizando los recursos de la empresa.

Posteriormente se marcarán los objetivos o metas que quiere lograr como el tiempo necesario estimado para su logro. A continuación, se detallarán las estrategias necesarias para la consecución de dichos objetivos y, finalmente, estas se concretarán en acciones con las que se alcanzarán las metas.

Por último, es importante que se elabore un presupuesto sobre las acciones que se van a llevar a cabo, ya que es posible que la empresa no pueda financiarlas o que no sea rentable su implantación en relación a los ingresos esperados. Asimismo, se establecerán mecanismos de control que permita detectar y corregir las posibles desviaciones.

Para finalizar, se realizará un breve resumen del Plan de Marketing junto con unas sugerencias y opiniones por parte del autor que servirán de conclusión del presente proyecto.



## 1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es la realización de un plan de marketing para una empresa de servicios de extraescolares con el fin de reunir toda la información sobre el entorno de la empresa y conocer su posición actual. Con el presente plan de marketing se pretende crear una herramienta que incluye la estrategia, el correspondiente plan de acción con su presupuesto que servirá como base para la consecución de los objetivos marcados por la empresa.

Como objetivo secundario, se pretende desarrollar y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de los cinco años de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas.

Para la realización de este proyecto se aplicarán los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas de la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas. A continuación, se procederá a justificar cada apartado por separado con las asignaturas relacionadas que han hecho posible su elaboración.

### Capítulo 1 del TFC: Introducción

Asignaturas relacionadas: Ninguna

En este capítulo se desarrollará el resumen junto con los objetivos y la metodología utilizada para lograr los resultados del mismo.

### Capítulo 2 del TFC: Antecedentes y situación de la empresa

Asignaturas relacionadas: Economía Española y Mundial, Economía Española y Regional, Economía de la Empresa I, Macroeconomía, Introducción a los Sectores Empresariales y Gestión y Organización de Empresas de Servicios, Derecho de la Empresa, Dirección Estratégica y Política de Empresa.

Conocimiento adquirido de estas asignaturas ayudarán a estudiar el entorno que envuelve a la empresa y posteriormente hacer un análisis interno de la misma, identificar el sector al que pertenece la empresa, realizando un análisis general de la economía en su conjunto y también estudiando el sector más detalladamente. A continuación, se estudiarán los principales factores de influencia con el llamado método PEST, que engloba los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por último, se realizará un análisis del entorno competitivo inmediato, identificando las amenazas con el método de las 5 Fuerzas de Porter, y estudiando detalladamente las principales empresas competidoras. Se obtendrán las oportunidades y amenazas procedentes del entorno. Por otra parte, se analizará la parte interna de la empresa. Se estudiarán los recursos, estrategias de productos y precios, de distribución y comunicación. Finalmente se obtendrán las fortalezas y debilidades de la empresa.

### Capítulo 3 del TFC: Desarrollo del Plan de Marketing

Asignaturas relacionadas: Dirección de Proyectos Empresariales, Introducción a la Informática, Gestión de los Sistemas de Información, Dirección Comercial, Dirección Financiera, Dirección Económica y Política de Empresa, Marketing en Empresas de Servicios y Gestión y Organización de Empresas de Servicios.

Estas asignaturas ayudarán a segmentar el mercado para elegir el público objetivo al que irán destinadas las acciones. Una vez definido el cliente potencial y con ayuda del análisis DAFO hecho anteriormente, se establecerán las necesidades que tiene la empresa y los objetivos que quiere cumplir. El siguiente paso será el diseño de una serie de estrategias de marketing que permitan alcanzar estos objetivos, y con ellas elaborar un programa de acciones para llevarlas a cabo.

Por último, con la ayuda de los contenidos aprendidos en estas asignaturas, se realizará un presupuesto sobre las acciones de marketing que se van a llevar a cabo. También se efectuará un seguimiento una vez implantadas las acciones para controlar el buen funcionamiento y detectar posibles desviaciones.

### Capítulo 4 del TFC: Propuestas de actuación y conclusiones.

Asignaturas relacionadas: Ninguna

En este capítulo se hará un breve resumen del proyecto, así como sugerencias a la entidad.

## 1.3 Objetivos

Con la elaboración de este proyecto se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

1. Obtener una visión global del sector donde se encuentra la empresa a través del análisis socioeconómico, político, legal y tecnológico y analizar la competencia a la que se enfrenta.
2. Conocer las principales amenazas y oportunidades del sector que servirán para la elaboración de estrategias de marketing.
3. Estudiar las principales variables de la empresa Ingenioos con el objetivo de obtener las principales fortalezas y debilidades de la misma.
4. Establecer unos objetivos o metas como resultado del análisis DAFO.
5. Marcar las estrategias para conseguir los objetivos marcados y posteriormente elaborar un plan de acción para lograrlos en plazo determinado.
6. Establecer un presupuesto, mediante el cual se materializan las acciones definidas previamente en términos de costes y resultados.
7. Crear un sistema de control de posibles desviaciones.

## 1.4 Metodología

La metodología utilizada en este trabajo se basa en la Normativa del Trabajo de Fin de Carrera elaborado por la comisión coordinadora del TFC de la Universidad Politécnica de Valencia para la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. El trabajo ha sido realizado de forma individual sobre un tema aprobado por la CTFC mediante una propuesta formal.

El trabajo incluye los siguientes apartados: introducción, antecedentes y situación de la empresa, desarrollo del plan de marketing, propuestas de actuación y conclusiones, bibliografía y anexos.

Todas las páginas del trabajo están enumeradas. Las tablas, gráficos e imágenes están incluidas en un índice paginado.

Las citas de la bibliografía han sido realizadas siguiendo la norma ISO 690/1987 e ISO 690-2/1997 de referencias bibliográficas sobre los documentos electrónicos.

Aparecen en el texto mediante el método del primer elemento y fecha (autor-fecha) y son recopiladas en una lista bibliográfica (bibliografía) ordenada alfabéticamente.

Los programas informáticos utilizados para el desarrollo de este proyecto han sido el paquete informático de Microsoft Office Professional Plus 2010 (procesador de texto, hoja de cálculo), Google Chrome y Safari (navegador web).

Se mantuvo conversaciones para conocer de primera mano la empresa Ingenioos con Victoria Martínez, la responsable del desarrollo del negocio.

---

## 2. Antecedentes y situación de la empresa

---

Hoy en día, el tiempo fuera del horario escolar se ha convertido en una labor complicada para los padres. Estos se enfrentan diariamente con la difícil tarea de coordinar horarios familiares y laborales. La cantidad de horas desde que los niños acaban su día lectivo hasta que se encuentran con los padres y la ocupación de este espacio de tiempo difiere en cada lugar. Cada vez más crece la necesidad de utilizar servicios educativos y de cuidado para resolver dicha situación. En este sentido, han aumentado los recursos públicos y privados dirigidos a cubrir estas necesidades, uno de los cuales es la oferta de las actividades extraescolares, ofrecida por escuelas y otros organismos tanto públicos como privados.

Por otra parte, los padres actuales están más preocupados por la educación de sus hijos. Los cambios de los últimos años, incertidumbre sobre el futuro, exigencias del mercado laboral cada vez mayores han contribuido que los padres muestran mayor interés en la preparación que puedan recibir sus hijos e hijas para la vida. Este hecho, influye en las alternativas que escogen para ocupar el tiempo fuera del horario lectivo. Por eso cada vez más los padres intentan buscar actividades que complementan la educación formal con desarrollo de actitudes, valores, conocimientos y habilidades tan necesarias hoy en día.

Para satisfacer dicha necesidad el 1 de agosto de 2014 se constituyó la empresa Ingenioos Active Learning con sede en calle Isabel la Católica número 4, despacho 70 en Valencia. Sus principales actividades son servicios de educación, formación y desarrollo de habilidades y competencias para el futuro. Su objetivo es ofrecer al mercado unas soluciones formativas diferentes, que aparte de ser educativas para el consumidor en el mismo tiempo ayudan a desarrollar aptitudes y valores necesarios hoy en día como creatividad, espíritu emprendedor, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, resolución de problemas e innovación entre otros.

El inicio del negocio fue el acuerdo firmado con la marca LEGO Robotix® para dar clases extraescolares en la provincia de Valencia utilizando en exclusiva el material de robótica de la marca LEGO®. Este acuerdo fue la base de creación del primer servicio de la empresa – clases de robótica para niños de diferentes edades. Esta nueva actividad certificada por LEGO® sirvió como empujón en la introducción de la empresa en el mercado de servicios educativos en Valencia. La gran demanda después del primer año de actividad permitió a la empresa aumentar su plantilla de recursos humanos y abrir un local en calle Rugat número 9 en Valencia para hacer actividades extraescolares.

Por una parte, la empresa imparte clases extraescolares en los centros educativos de la provincia de Valencia y por otra parte realiza actividades en su local en la ciudad de Valencia. Actualmente Ingenioos se encuentra en la etapa de introducción al mercado y por otra parte la empresa está en el proceso de desarrollo

de sus servicios – nuevas clases extraescolares ya que se ha realizado una inversión en la reforma del local y la compra del material necesario para impartir las clases y busca rentabilizar su inversión.

## 2.1 Análisis de Entorno

Una vez presentada la empresa, es importante conocer el entorno en el cual opera y así poder identificar los principales factores que influyen en ella y en qué medida. Para analizar los factores se estudiará el entorno desde diferentes enfoques. En primer lugar, se identificará el sector económico al que pertenece la empresa. En este apartado también se estudiarán las diferentes variables macroeconómicas a nivel nacional y local.

A continuación, se analizará el macro-entorno a través del análisis PEST. Este análisis ayudará a conocer los principales factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos a nivel local y nacional que influyen a la empresa.

Una vez analizado el macro-entorno, se procederá a analizar el micro-entorno de la empresa a través del análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Este análisis permite obtener la información sobre la competencia dentro del sector. En este apartado se incluirá el análisis de competencia horizontal donde se estudiará la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes o competidores y la rivalidad entre competidores y también las fuerzas de competencia vertical donde se analizará el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Por último, se clasificarán los principales factores externos descritos anteriormente en oportunidades (cambios que si se aprovechan afectan positivamente a los resultados de la empresa) y amenazas del mercado (cambios que si no se eliminan o neutralizan afectan negativamente a los resultados de la empresa) para obtener una parte de la matriz DAFO.

## 2.1.1 Estudio de sector

Dentro del apartado de estudio de sector, debe estudiarse el entorno en distintos niveles, empezando por el más general o el macro-entorno tanto a nivel nacional como local. El análisis se centrará en la Comunidad Valenciana, la provincia de Valencia y la ciudad de Valencia, puesto que es el mercado objetivo de la empresa. En este apartado se analizarán las principales variables generales como son la economía, la demografía o el empleo.

Posteriormente, el análisis del entorno procederá con la identificación del sector al que pertenece la empresa Ingenioos, que corresponde al sector educación.

### 2.1.1.1 Estudio macroeconómico de España y la Comunidad Valenciana

Para obtener una amplia visión del macro-entorno en su conjunto, se analizarán los elementos que lo componen por separado. De esta manera, a continuación, se hará un análisis desde diferentes enfoques: territorio, demografía, economía, empleo, sociedad tanto a nivel nacional como local.

#### *Territorio*

España está organizada territorialmente en 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas (Ceuta y Melilla), las cuales cuentan con diferentes niveles de autogobierno. Hoy en día, todas las Comunidades Autónomas administran de forma local sus sistemas sanitarios y educativos, así como algunos aspectos del presupuesto público. Cada una de ellas está formada por una o varias provincias, haciendo un total de 50. Cada provincia está dividida en municipios, haciendo un total de 8.116, siendo éstos últimos las entidades territoriales básicas en la organización territorial de España. En cuanto a la superficie, España cuenta con un total de 504.645km<sup>2</sup> distribuidos con una densidad media de 93 habitantes/km<sup>2</sup>.

En lo que se refiere a la Comunidad Valenciana, ésta se trata de una de las comunidades más importantes del territorio nacional, sobre todo gracias a su ubicación en la costa mediterránea, así como a su cálido y agradable clima, lo que la hace gran destino turístico y de descanso. Tiene una superficie de 23.255 km<sup>2</sup>, siendo la 8ª autonomía más extensa de España y una densidad de 220 habitantes/km<sup>2</sup>, claramente superior a la densidad media nacional debido al complejo relieve que presenta España y a la gran concentración de grandes municipios que tiene esta comunidad. La misma está dividida en un total de 3 provincias, que son Alicante, Castellón y Valencia, y que están formadas por 542 municipios agrupados en 33 comarcas.

La provincia de Valencia tiene una extensión de 10.763 km<sup>2</sup> y 266 municipios. Valencia limita con el mar Mediterráneo al este y con las provincias de Castellón y Teruel al norte, Cuenca y Albacete al oeste y Alicante al sur.

Centrando el análisis en la ciudad de Valencia, localidad en la que se desarrolla la principal actividad de la empresa Ingenioos, ésta es la capital de la provincia de Valencia y está formada por un total de 16 núcleos de población. Con una superficie de 134,65 km<sup>2</sup>, presenta una densidad de población de 5.840,51 habitantes/km<sup>2</sup>, una de las mayores de todo el territorio nacional debido a la alta acumulación de población en poca superficie.

**Imagen 1: Localización Ingenioos Active Learning**



Fuente: [www.socialesweb.com](http://www.socialesweb.com) (Socialesweb, 2015)

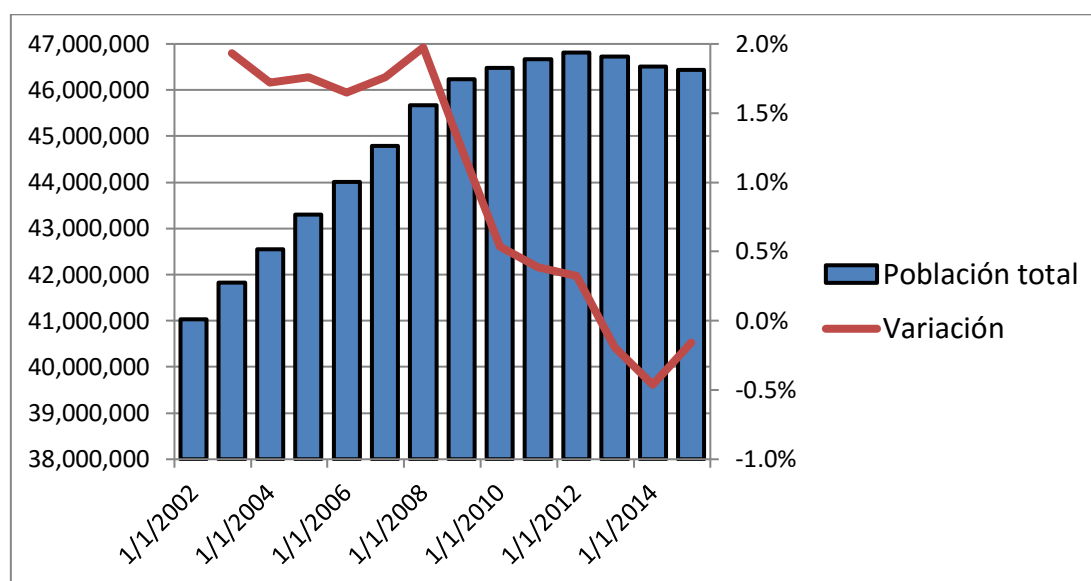


## Demografía

La población española sobrepasa los 46 millones de habitantes (46.439.864 en enero de 2015, según el INE), de los cuales casi 5 millones corresponden a la Comunidad Valenciana que representa el 10,7% de la población total en España. La provincia de Valencia es la más grande de las 3 provincias que forman la comunidad, pues cuenta con aproximadamente 2,5 millones de habitantes. La ciudad de Valencia cuenta con 786.424 habitantes, de los cuales 375.223 son hombres y 411.201 son mujeres, con lo que hay un predominio femenino.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la evolución de la población en España a nivel nacional en los últimos 12 años.

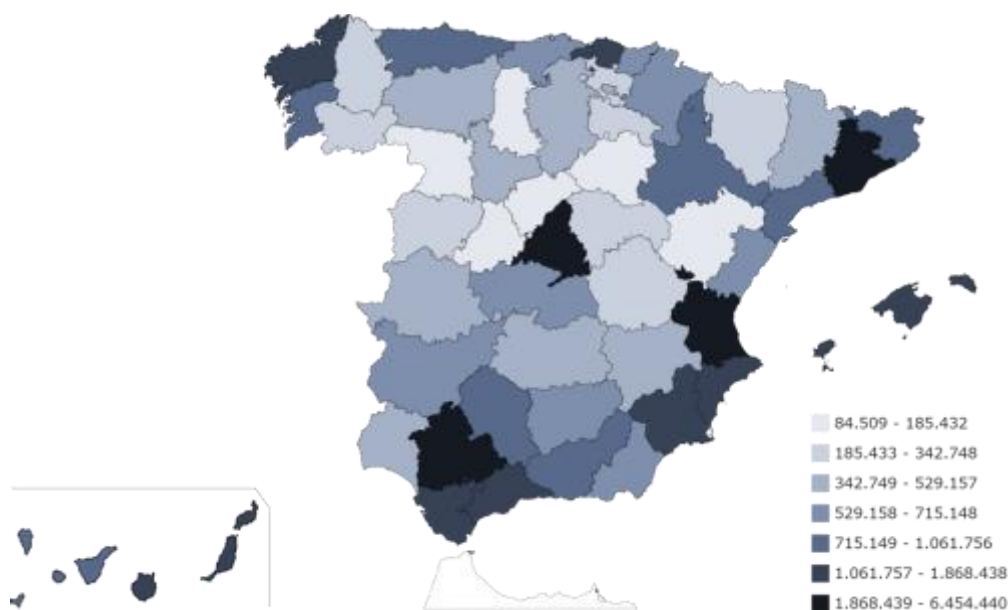
**Gráfico 1: Evolución de la población a nivel nacional**



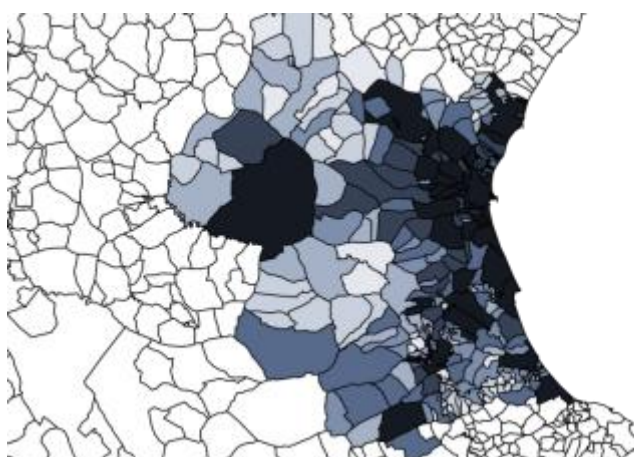
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2015)

Se puede ver que la tasa de crecimiento interanual de la población hasta el año 2008 se mantuvo en entorno de 1,75 -2%. Desde el comienzo de la crisis financiera en el año 2008 este crecimiento se redujo hasta situarse en tasas negativas en el año 2013. La caída de la población se puede explicar que la crisis financiera y la desaparición de puestos de trabajo obligó mucha gente a emigrar a otros países en búsqueda de trabajo. Por otra parte, los emigrantes de otros países residentes en España están volviendo a sus países de procedencias por las mismas razones. Como un factor adicional cabe destacar que las defunciones son superiores a los nacimientos que también contribuyen negativamente a este indicador.

En los siguientes mapas se puede observar la población total de España distribuida en distintas provincias y la distribución de la población dentro de la provincia de Valencia.

**Imagen 2: Población por provincias**

Fuente: INE (2014)

**Imagen 3: Valencia: Población por municipios**

Fuente: INE (2014)

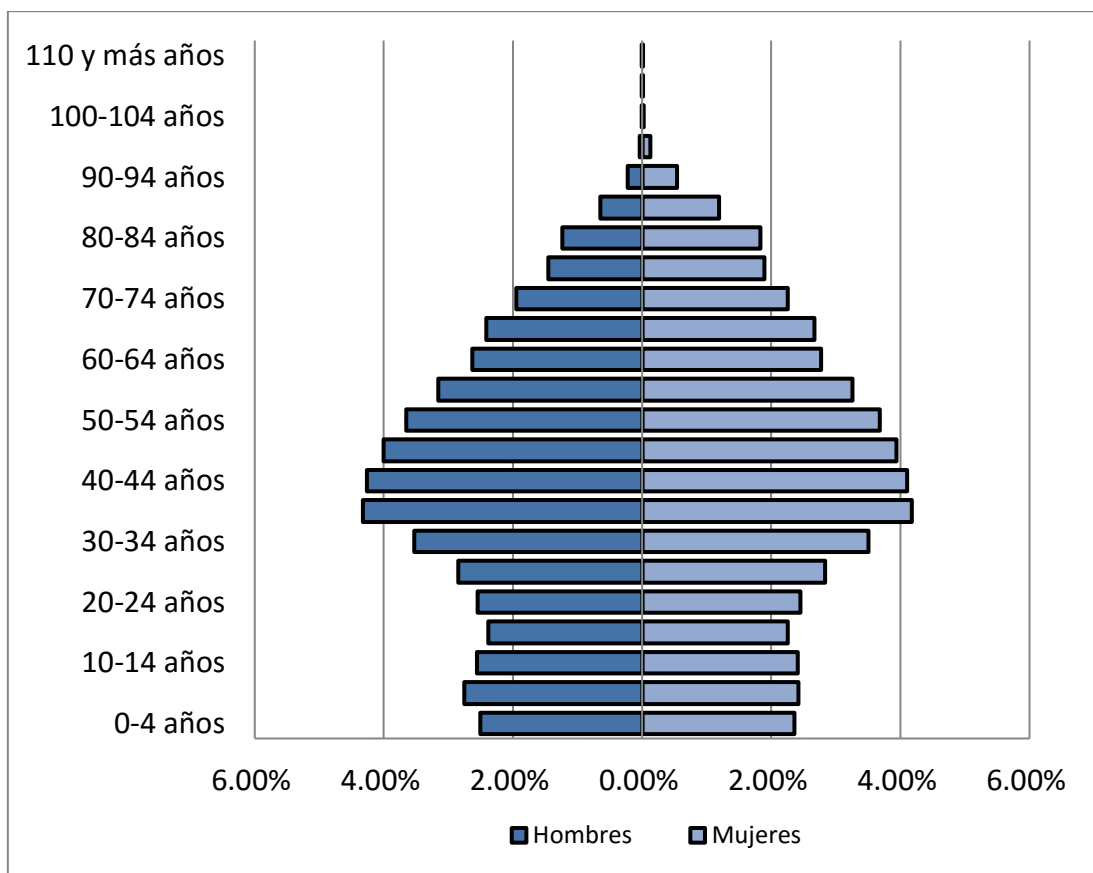
Se puede apreciar la alta densidad demográfica que posee la provincia de Valencia, ya que se encuentra entre 4 provincias más pobladas. Por otra parte, se puede ver que dentro de la provincia la mayor parte de población está situada en la capital, sus alrededores y los municipios costeros. También se puede apreciar que los municipios situados al norte de la capital y los situados en el sur dirección Játiva son más poblados.

En cuanto a la estructura de la población, cabe destacar varios indicadores. En primer lugar, en España, siempre ha predominado el sexo femenino, debido a la sobre mortalidad masculina y a la emigración al extranjero, que la realizaron preferentemente hombres. No obstante, si se analiza la relación de masculinidad por provincias se puede observar que aquellas que han sido focos emisores de emigración presentan un índice mayor, debido que al éxodo rural fue

fundamentalmente femenino, mientras que los que fueron receptores de emigrantes, como ciudades grandes y sus áreas metropolitanas, los presentan menor.

Es importante señalar que España tiene cada vez una población más envejecida, con un índice de envejecimiento nacional promedio situándose en 114,75 en 2015, que significa que por cada 100 jóvenes hasta 15 años hay 115 personas mayores de 65 años. Esto se explica dada la baja tasa de natalidad, debida sobre todo a la incorporación de la mujer al mundo laboral, y a la también baja tasa de mortalidad, ya que la esperanza de vida va en aumento cada año. El siguiente gráfico representa la composición por sexos y por edades de la población total de España en el año 2015.

**Gráfico 2: La pirámide de la población de España**



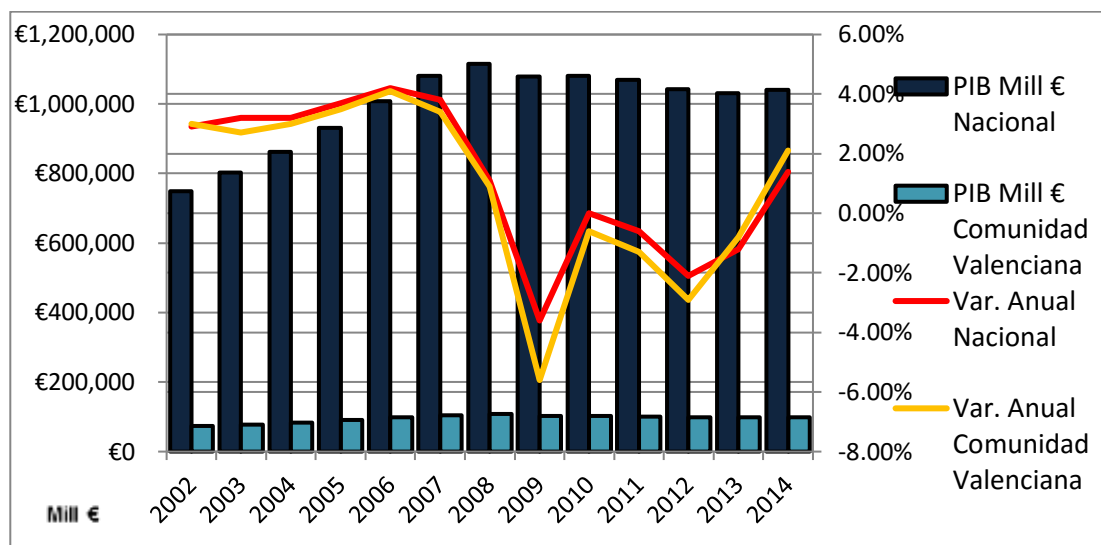
Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

Se puede observar que España presenta una pirámide regresiva con natalidad baja y decreciente, puesto que el perfil de la base pierde la anchura, y una mortalidad baja y ligeramente creciente, ya que el perfil pierde poco grosor conforme avanza la edad.

## Economía

Para analizar la economía de una región el principal indicador es el producto interior bruto (PIB) que expresa el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por una economía en un determinado periodo de tiempo. El siguiente gráfico muestra la evolución del PIB nacional y de la Comunidad Valenciana.

**Gráfico 3: PIB: nacional, de la Comunidad Valenciana y la variación interanual**



Fuente: Elaboración propia a partir INE e IVE (2015)

La evolución del PIB nacional está marcada por la crisis financiera que ha comenzado en el año 2008. Se puede observar que las variaciones anuales del PIB antes de la crisis se sitúan en entorno de 3,5%. A partir del año 2009 las variaciones interanuales se sitúan en números negativos, es cuando España entra en recesión, por lo tanto, el PIB empieza a contraerse. Los peores indicadores son del año 2009 y 2012 (-3,6% y -2,1% respectivamente), causados por la fuerte caída de la demanda interna. A partir del año 2012 la tendencia bajista se empiezan a cambiar hasta que la tasa de variación alcanza números positivos en el año 2014 situándose en 1,40%. Durante la crisis España perdió 7,6% de su PIB y en el año 2014 se situó en 1.041.160 Mill. de €.

La Comunidad Valenciana presenta una evolución parecida a la nacional, con crecimiento anual de 3-4%. La crisis del año 2008 ha afectado esta comunidad más que el conjunto de España. La variación interanual del año 2009 se difiere en 2 puntos porcentuales con la nacional y esta tendencia sigue hasta el año 2013 cuando por primera vez la Comunidad Valenciana presenta unas tasas mejores que las nacionales. Cabe destacar que durante la crisis el PIB de esta comunidad se ha contraído en 9,8%, más que el PIB nacional. En el año 2014 el PIB de la Comunidad de Valencia se ha variado positivamente en 2,1% frente al 1,4% en caso del PIB nacional, alcanzando un valor de 99.345 Mill. de €, con lo que la Comunidad Valenciana es una de las comunidades autónomas más importantes por volumen de

PIB, ocupa la 4ª posición en el ranking de PIB de las comunidades autónomas, solo por detrás de Madrid, Catalunya y Andalucía.

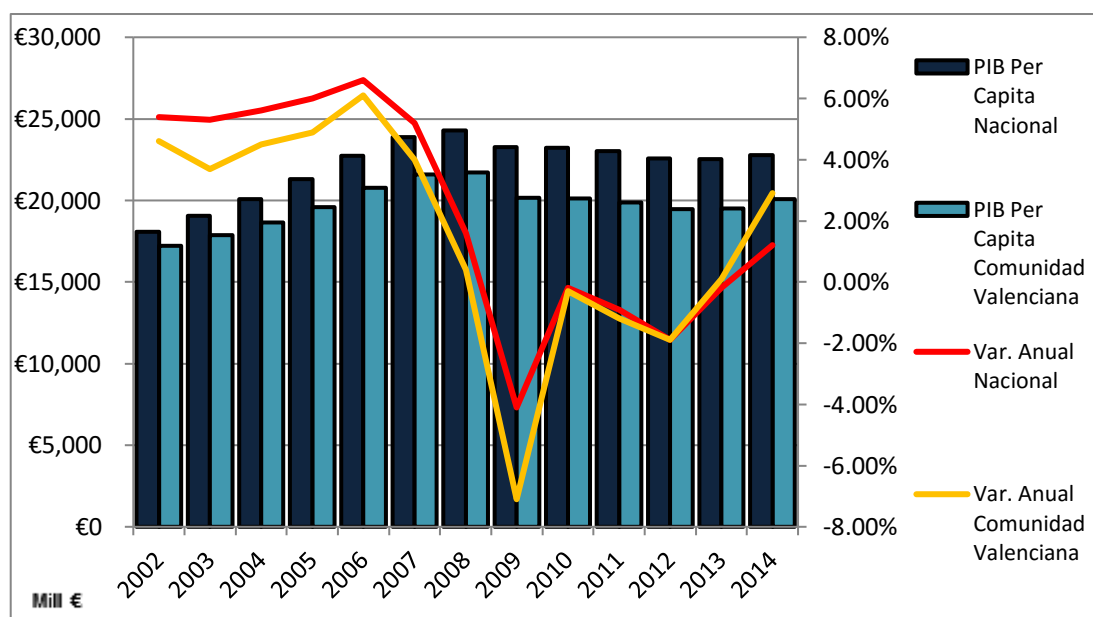
**Tabla 1: Comparativa PIB anual CCAA**

Po s.	CCAA	PIB Mill. €	Pos	CCAA	PIB Mill. €
1	Cataluña	199.786 M.€	11	Islas Baleares	33.162 M.€
2	Madrid	197.699 M.€	12	Asturias	27.122 M.€
3	Andalucía	141.704 M.€	13	Navarra	26.845 M.€
4	Comunidad Valenciana	99.345 M.€	14	Extremadura	21.441 M.€
6	País Vasco	64.295 M.€	15	Cantabria	17.887 M.€
7	Galicia	54.658 M.€	16	La Rioja	17.227 M.€
8	Castilla La Mancha	53.989 M.€	17	Ceuta	12.229 M.€
9	Aragón	41.523 M.€	18	Melilla	7.851 M.€
10	Murcia	37.844 M.€			

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2014)

Al igual que el PIB ayuda a saber cuál es el tamaño de una economía, el PIB per cápita nos indica la riqueza de sus ciudadanos. El siguiente gráfico muestra la evolución del PIB per cápita nacional y su comparación con la evolución en la Comunidad Valenciana.

**Gráfico 4: PIB per cápita: nacional, de la Comunidad Valenciana y la variación interanual**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE e IVE (2015)

Se puede observar que el PIB per cápita de la Comunidad Valenciana está por debajo del medio nacional situándose en el año 2014 en 20.073 € per cápita (11,9% menos que la media nacional) cuando el mismo indicador nacional se sitúa en 22.780€. Observando la variación anual cabe destacar que en los años antes de la crisis financiera la variación anual nacional se situaba entorno de 5,7% mientras que de la Comunidad Valenciana en entorno de 4,6%, por lo tanto, el crecimiento en esta comunidad ha sido algo más lento que en el territorio nacional. Por otra parte, desde el comienzo de la crisis hasta el año 2010 el PIB per cápita de la Comunidad Valenciana disminuyó más que el nacional, alcanzando 3 puntos porcentuales de diferencia con respecto a la nacional en el año 2009 (-7,10% y -4,1%). Desde el año 2010 la evolución de la variación ha sido parecida hasta el año 2013 cuando la Comunidad Valenciana empieza a tener unas variaciones anuales por encima de la nacional, siendo el primer año desde el comienzo de la crisis en tener una variación interanual positiva. En la siguiente tabla se puede observar que, en comparación con otras CCAA, la Comunidad de Valencia se encuentra debajo de la media nacional solo en el puesto 11 en cuanto al PIB per cápita.

**Tabla 2: Comparativa PIB per capita CCAA**

Pos.	CCAA	PIB Mill. €	Pos.	CCAA	PIB Mill. €
1	Madrid	31.004 €	9	Cantabria	20.855 €
2	País Vasco	29.683 €	10	Asturias	20.334 €
3	Navarra	28.124 €	11	Comunidad Valenciana	20.073 €
4	Cataluña	26.996 €	12	Galicia	19.954 €
5	La Rioja	24.998 €	13	Canarias	19.581 €
6	Aragón	24.957 €	14	Ceuta	18.550 €
7	Islas Baleares	23.931 €	15	Murcia	18.529 €
	España	22.780€	16	Castilla La Mancha	18.307 €
8	Castilla y León	21.727 €	17	Melilla	16.941 €

*Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2014)*

Por otro lado, si se analiza el tejido empresarial que posee España, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el número total de empresas en el país alcanza, en 2015 la cantidad de 3.053.761 donde claramente predominan las microempresas (de 0 a 9 empleados), representando 95,8% del total. Por último, las empresas medianas (entre 50 y 199 empleados) y las grandes (de 200 en adelante) constituyen juntas 0,7% del tejido empresarial español. Es importante destacar que, de las denominadas microempresas, el 87% del total solo tienen de 0 a 2 asalariados, mientras que el 13% restante posee entre 3 y 9 trabajadores.

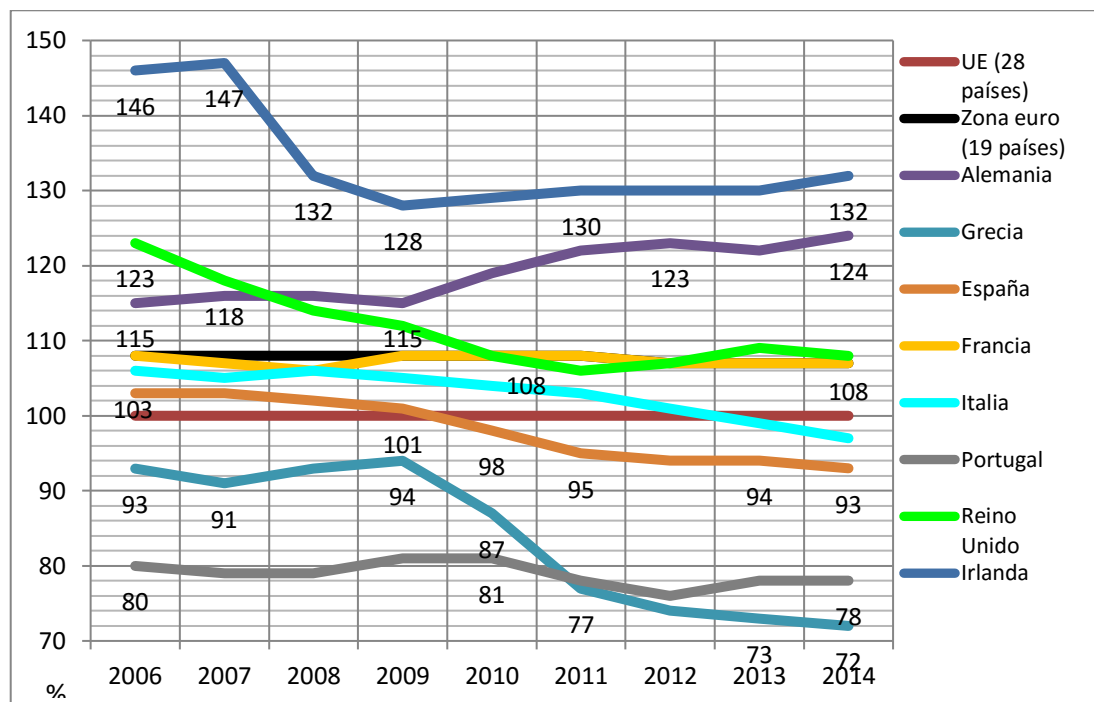
Por otro lado, también es importante conocer la localización de la actividad económica en España, puesto que, como ya se ha visto, el PIB se reparte de forma desigual a lo largo del espacio.

La mayor concentración de empresas se encuentra en Cataluña (18,3%), Madrid (16%), Andalucía (15%) y la Comunidad Valenciana (10,7%). En estas

cuatro comunidades autónomas se encuentra el 60% de todas las empresas españolas.

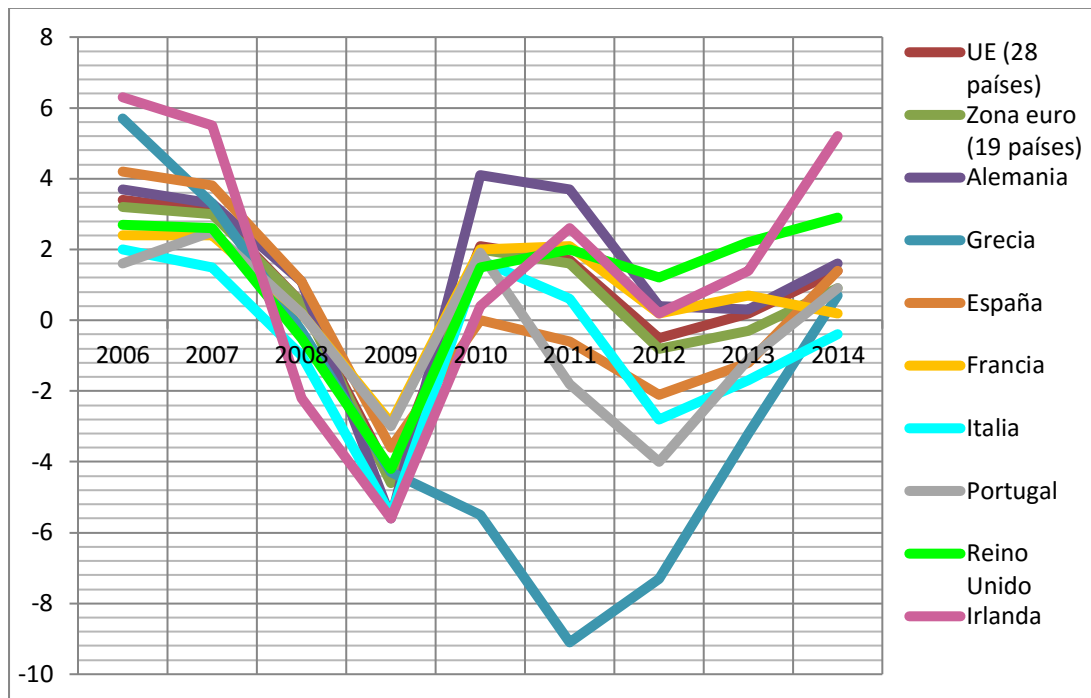
Para obtener una visión más global sobre la economía nacional, a continuación, se comparará los principales datos con lo Unión Europea.

**Gráfico 5: PIB per cápita de principales países de Europa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2015)

El primer gráfico muestra la relación entre el PIB per cápita de cada país en comparación con la media de los 28 países de la UE. Alemania y Irlanda, son los países que mayor índice tienen, y son los únicos países de los estudiados que han mejorado este índice con respecto al año 2013. Mientras Alemania sigue un crecimiento económico estable, el PIB per cápita en Irlanda está bastante influido por el hecho de ser un paraíso fiscal encubierto, pues las grandes multinacionales como Apple, Google y otros facturan en este país todos los ingresos que obtienen en Europa. Reino Unido y Francia también se encuentran por arriba de la media europea. España se encuentra por debajo de la media europea con 93%. Si se tiene en cuenta solo la zona euro esta diferencia es aún más grande, puesto que el PIB per cápita de la zona euro está situado en 107% con respecto a la media europea. La otra tendencia es que este indicador baja cada año y aunque el PIB per cápita de España está subiendo, la media europea está subiendo a un ritmo más rápido y como resultado esta diferencia se aumenta año tras año.

**Gráfico 6: Variación PIB interanual de principales países de Europa**

Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2015) y el INE (2015)

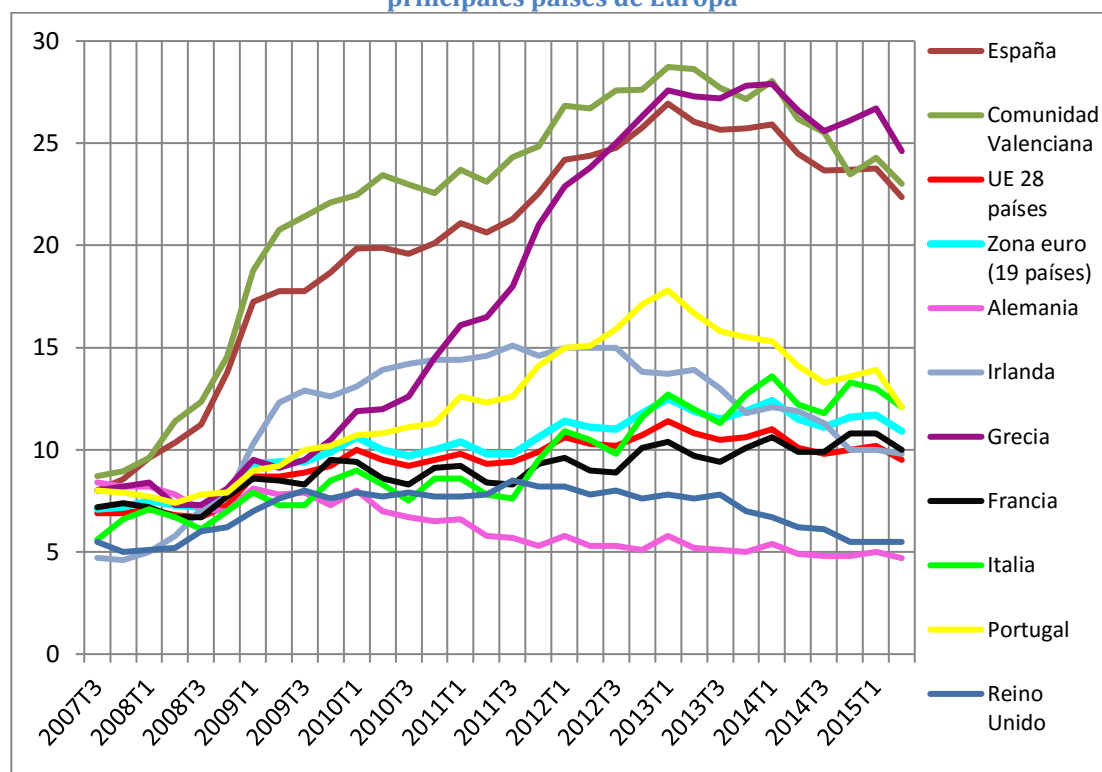
En el gráfico anterior se puede observar la evolución del PIB interanual de los mismos países europeos estudiados anteriormente. En los años anteriores a la crisis financiera la media de la UE creció a un ritmo de 3-3,4% anualmente. Los países como España, Grecia e Irlanda incluso superaban la media europea. Por otra parte, se puede ver que la crisis del año 2008 ha afectado a todos los países, aunque no todos de la misma manera, siendo Portugal y Francia los países que menos efecto negativo han tenido hasta el año 2009, Irlanda y Italia – los que más. En el año 2009 todos los países han experimentado unas caídas muy elevadas, llegando a -5,6% en caso de Alemania y Irlanda, -5,5% en Italia, -4,2% en Reino Unido y -3,6% en caso de España. Aunque la media europea llegó a 2,1% de crecimiento en el año 2010, España necesitó 4 años más para tener la variación positiva.

## Empleo

Por último, otro dato relevante dentro de una recesión económica es el desempleo. En épocas de crisis, la ocupación desciende y el paro se extiende en todos los sectores económicos, aunque no afecta en todos por igual. En la siguiente gráfica se puede apreciar la evolución del desempleo nacional, de la Comunidad Valenciana y los principales países europeos desde el año 2007.



**Gráfico 7: La evolución de la tasa de paro nacional, de la Comunidad Valenciana y de los principales países de Europa**



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2015) y el INE (2015)

Se puede observar que la crisis financiera del año 2008 destapó los problemas del mercado laboral que tiene España. Durante el periodo antes de la crisis el paro nacional se situaba en entorno de 8%, solo 1-2% por encima de la media europea y de la eurozona. Sin embargo, la tasa de desempleo se disparó a partir del año 2008, llegando a casi 27% en el primer trimestre del 2013, mientras la media europea se situaba en 11,4% y la de eurozona en 12,5%. Desde entonces la tasa de paro ha bajado gradualmente, situándose en 21,18% en el tercer trimestre de 2015, mientras la media europea de los 27 países se ha situado en 9,5% y 10,9% en el caso de la eurozona.

La crisis ha afectado al mercado laboral de casi todos países europeos, todos han registrado aumentos de la tasa de paro, pero en menor medida. De los países estudiados solo Grecia ha presentado datos peores, llegando casi a 28% de paro. Cabe destacar que Alemania es el país que no solo ha mantenido sus puestos de trabajo durante la crisis, pero ha conseguido disminuir la tasa de paro de 8,4% en el 2007 hasta 4,7% en 2015.

Si se comparan los datos nacionales y de la Comunidad Valenciana, se puede ver que la evolución antes de la crisis ha sido parecida. Sin embargo, la crisis ha afectado más a esta comunidad en cuanto a la destrucción de los puestos de trabajo. A partir del año 2009 la tasa de paro de la Comunidad de Valencia se ha situado siempre 2-3% aproximadamente por encima de la media nacional, llegando a 28,73% en el primer trimestre del 2013. Desde entonces el paro ha bajado, llegando a 22,37% en el tercer trimestre de 2015. Sin embargo, la tasa de paro de la

Comunidad Valenciana ha quedado aproximadamente 1% por encima de la media nacional.

## 2.1.2 Estudio del sector Servicios

Todos los datos anteriores muestran, a nivel macroeconómico, el entorno que envuelve la empresa Ingenioos. Sin embargo, al ser la primera aproximación al entorno, se trata de información muy general, por lo que a continuación se procederá a identificar el sector económico en el que encuentra la empresa para conocer su entorno más específico.

Para entender la realidad económica es necesario dividirla en sectores que se clasifican según el tipo de producción. De esta forma se obtiene:

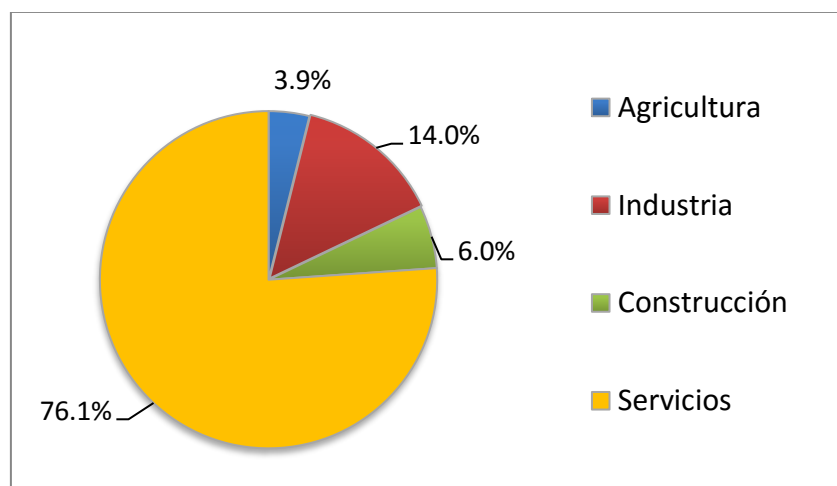
- Sector primario: formado por todas aquellas actividades dedicadas a la obtención de productos directamente de la naturaleza, materias primas, creaciones etc.
- Sector secundario: integrado por todas las actividades destinadas a la transformación de materias primas en productos terminados o semielaborados.
- Sector terciario o de servicios: formado por el conjunto de actividades orientadas a ofrecer servicios

### *Características del sector de Servicios*

Como se ha explicado anteriormente, la actividad principal de la empresa Ingenioos es el servicio de educación, formación, desarrollo de habilidades y competencias para el futuro. Esta actividad pertenece al sector de servicios, concretamente el sector educativo. Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), la actividad que realiza la empresa se encuentra en el grupo P que engloba las actividades de educación, más concretamente en el grupo “Otra Educación” que se clasifica con el código 855. Dado que esta actividad se encuentra, junto con muchas otras, en el sector terciario, a continuación, se estudiará un poco más en detalle sobre este sector en concreto.

### *Análisis del empleo terciario*

La creciente importancia de las actividades terciarias supone uno de los elementos clave en la dinámica de la economía española. Una característica económica que siempre se cumple es que a medida que un país se desarrolla y crece su riqueza, se produce un descenso muy notable de las personas que trabajan en el sector primario, una progresiva reducción de las actividades secundarias y el aumento en el sector terciario. Por esto se considera que el sector de servicios es el principal sector económico de los países desarrollados y emplea alrededor de 75% de los ocupados.

**Gráfico 8: Distribución porcentual de los ocupados por sector económico**

Fuente: Elaboración propia a partir INE (2015, 3<sup>er</sup> Trimestre)

En España actualmente el 76,1% de los ocupados trabajan en el sector de servicios. En el año 1970 esta proporción solo alcanzaba el 36,5%. Es decir, en 45 años el porcentaje se ha multiplicado por dos, convirtiéndolo en el sector clave de la economía española. Algunos factores que explican este proceso de tercerización de la economía española son los siguientes:

1. Desde el ámbito de la demanda, el incremento de los servicios está favorecido por el desarrollo económico e incremento de la renta personal disponible.
2. Desde la perspectiva de la oferta, se debe destacar que se trata de un sector que absorbe una proporción de empleos muy elevados y que es el sector refugio, frente a la pérdida de importancia tanto de las actividades manufactureras como de las vinculadas a las actividades agrarias.
3. Los procesos de externalización vinculados con los sectores empresariales e industriales tradicionales están favoreciendo la aparición de empresas especializadas en servicios que anteriormente se desarrollaban dentro de aquellas.
4. No menos importantes han sido los cambios derivados por el envejecimiento de la población, así como los ligados a la incorporación de la mujer al mercado laboral. Ambos factores han favorecido la dinamización de las actividades terciarias. Actualmente el sector servicios emplea al 65,3% de los hombres ocupados y al 89,3% de las mujeres ocupadas, de esta forma este es el sector donde más mujeres trabajan.
5. En el caso concreto de España, el espectacular crecimiento del terciario no podría explicarse sin el desarrollo y la consolidación del estado de bienestar. Los servicios comunitarios, sociales y de atención personal han visto como su participación en el valor añadido bruto del sector crecía rápidamente.

En la actualidad, la estructura de especialización de España en las ramas de servicios se encuentra condicionada por la elevada participación de la hostelería y

el turismo, superior a la de otros países europeos en consonancia con la existencia de claras ventajas naturales y climatológicas. Por el contrario, los servicios empresariales, considerados a nivel internacional como actividades de carácter estratégico por su capacidad para influir sobre la competitividad del conjunto de la estructura productiva, tienen un escaso desarrollo en España, en relación con el promedio de la Unión Europea.

En la tabla siguiente se puede ver la distribución de ocupados por sexo y rama de actividad, según los grupos de la Clasificación Nacional de las Actividades Económicas (CNAE). El Valor absoluto está referido a miles de personas, la primera columna de porcentaje después de cada sexo hace referencia a la proporción de hombres y mujeres que están ocupados en cada rama de actividad sobre la totalidad de ocupados mientras la segunda columna muestra la proporción de hombres y mujeres en cada rama.

**Tabla 3: Ocupados por sexo y rama de actividad**

	Ambos sexos		Hombres			Mujeres		
	Total Valor absoluto	%	Valor absoluto	% sobre el total de hombres ocupados	% sobre el total de la rama	Valor absoluto	% sobre el total de hombres ocupados	% sobre el total de la rama
Rama de actividad/Total	18.048,70		9.896,50			8.152,20		
A Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	709,5	3,93%	539,7	5,45%	76,07%	169,8	2,08%	23,93%
B Industrias extractivas	37,6	0,21%	34,5	0,35%	91,76%	3,2	0,04%	8,51%
C Industria manufacturera	2.254,60	12,49%	1.680,20	16,98%	74,52%	574,4	7,05%	25,48%
D Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	88,5	0,49%	62,6	0,63%	70,73%	25,8	0,32%	29,15%
E Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	138,2	0,77%	117,9	1,19%	85,31%	20,3	0,25%	14,69%
F Construcción	1.082,60	6,00%	1.000,90	10,11%	92,45%	81,7	1,00%	7,55%
G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	2.949,10	16,34%	1.461,60	14,77%	49,56%	1.487,50	18,25%	50,44%
H Transporte y almacenamiento	874,4	4,84%	711,3	7,19%	81,35%	163,1	2,00%	18,65%
I Hostelería	1.606,50	8,90%	804,7	8,13%	50,09%	801,8	9,84%	49,91%
J Información y comunicaciones	554,6	3,07%	386,9	3,91%	69,76%	167,7	2,06%	30,24%
K Actividades financieras y de seguros	454,9	2,52%	226,2	2,29%	49,73%	228,7	2,81%	50,27%
L Actividades inmobiliarias	103,4	0,57%	42,3	0,43%	40,91%	61,1	0,75%	59,09%
M Actividades profesionales, científicas y técnicas	883	4,89%	462,1	4,67%	52,33%	420,9	5,16%	47,67%
N Actividades administrativas y servicios auxiliares	949,8	5,26%	436,8	4,41%	45,99%	513	6,29%	54,01%
O Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria	1.319,30	7,31%	779,5	7,88%	59,08%	539,8	6,62%	40,92%
<b>P Educación</b>	<b>1.128,70</b>	<b>6,25%</b>	<b>391,2</b>	<b>3,95%</b>	<b>34,66%</b>	<b>737,6</b>	<b>9,05%</b>	<b>65,35%</b>
Q Actividades sanitarias y de servicios sociales	1.477,10	8,18%	335,4	3,39%	22,71%	1.141,70	14,00%	77,29%
R Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	385,1	2,13%	226,3	2,29%	58,76%	158,7	1,95%	41,21%
S Otros servicios	426,1	2,36%	137,4	1,39%	32,25%	288,7	3,54%	67,75%
T Act.de los hogares como empleadores de personal doméstico; actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio	624,1	3,46%	58,4	0,59%	9,36%	565,8	6,94%	90,66%
U Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	1,5	0,01%	0,6	0,01%	40,00%	0,9	0,01%	60,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015, 3<sup>er</sup> Trimestre)

Como puede verse en la tabla, los sectores de agricultura (Grupo A), industria (Grupos B, C, D y E) y construcción (Grupo F) tienen un claro predominio de hombres, ya que la proporción de hombres en todas las ramas que componen estos sectores sobrepasa el 70%, llegando a 92,45% en el sector construcción. Cabe destacar que la Industria manufacturera es la principal rama de actividad de los hombres en España llegando a 17% de total de los hombres ocupados.

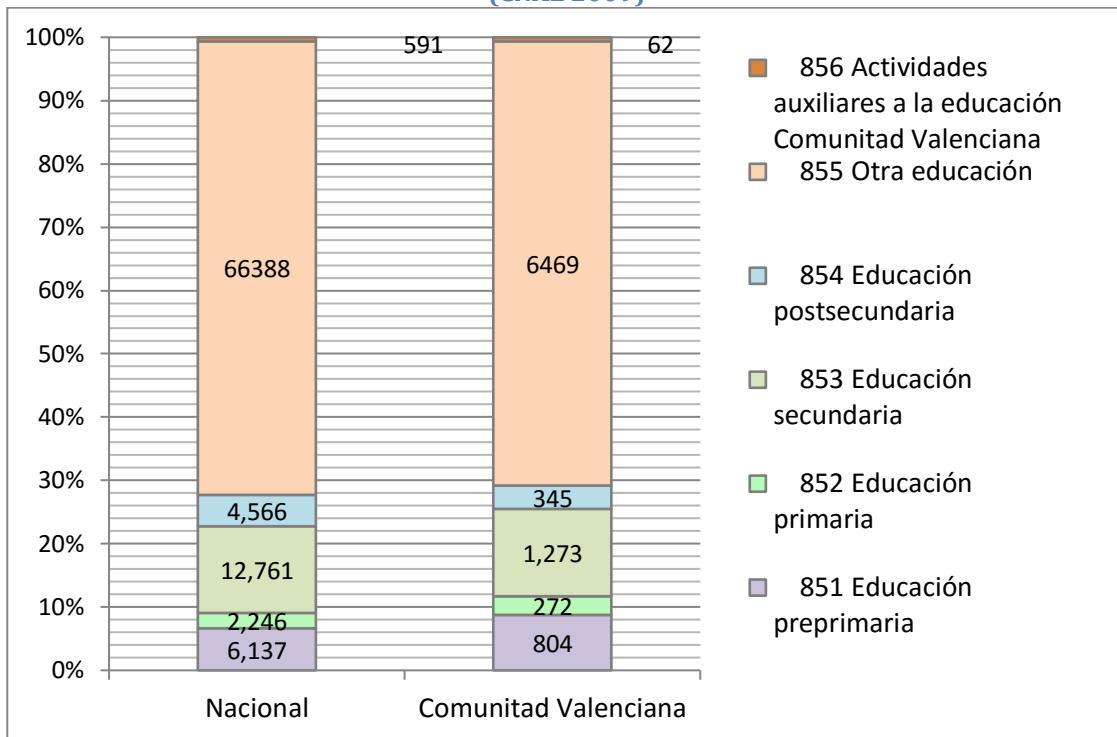
Al analizar el sector servicios (Grupos G-U), que es el predominante en España, se observa que es el sector más heterogéneo de toda la actividad económica, pues está compuesto de todas las actividades que tiene como objeto bienes intangibles con diferencia a los otros 3 sectores. Dentro del sector la mayor parte con diferencia de los ocupados (16,34%) trabajan en las actividades de comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos de motor y motocicletas (Grupo G), empleando a 14,77% de los hombres y 18,25% de las mujeres ocupadas, siendo esta la principal rama de actividad de las mujeres en España. La segunda rama de actividad con mayor peso es la hostelería empleando a 8,9% de los ocupados, le sigue la rama de Actividades sanitarias y de servicios sociales (8,18%) y la rama de Administración Pública y defensa (7,31%).

Al profundizar el análisis en la rama de Educación (Grupo P), que es el grupo donde se encuentra la actividad de la empresa Ingenioos, se puede observar que hay 1.128.700 personas trabando en estas actividades que supone un 6,25% del total de los ocupados, siendo este grupo el quinto más grande dentro del sector servicios en cuanto al empleo generado. El 9,05% de las mujeres y solo 3,95% de los hombres ocupados trabajan en dichas actividades. El peso de las mujeres en la rama de educación es considerable llegando a 65,35% en comparación con hombres.

### *El tejido empresarial en la rama de educación*

Por otro lado, es importante conocer la cantidad de empresas en la rama de educación y su tamaño tanto a nivel nacional como a nivel comunitario. A continuación, se muestra un diagrama comparativo de la estructura de la rama de educación tanto a nivel nacional como a nivel de la Comunidad Valenciana.

**Gráfico 9: Tejido empresarial clasificado por la principal actividad, Grupo P Educación (CNAE 2009)**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

Como se observa del diagrama anterior, dentro del sector Educación la inmensa mayoría de las empresas tienen como actividad principal Otra Educación, llegando a 71,62% de las empresas en esta rama a nivel nacional. La Educación secundaria está en la segunda posición en cuanto al número de empresas, formado por 13,77% de empresas a nivel nacional. La Educación preprimaria y la postsecundaria tienen menor peso en este grupo, representando 6,62% y 4,93%. Por último, se encuentran un 2,42% de empresas que tienen como actividad principal la educación primaria y 0,64% de empresas – actividades auxiliares a la educación.

La situación es muy parecida en la Comunidad Valenciana, siendo el grupo P855 el que más empresas se agrupa llegando a 70,12% del total. La única diferencia de los datos nacionales es una mayor proporción de Educación preprimaria (8,72% frente a 6,62%). El grupo P855, donde se encuentra también la empresa Ingenioos, está dividido en cuatro categorías:

- P8551: Educación deportiva y recreativa
- P8552: Educación cultural
- P8553: Actividades de las escuelas de conducción y pilotaje
- P8559: Otra educación n.c.o.p.

El hecho que este grupo tiene muy diverso contenido como, por ejemplo, los centros formativos, academias de idiomas, centros de educación no formal, autoescuelas, empresas de todo tipo de extraescolares, formación deportiva, etc., explica la alta proporción de empresas en este grupo.

### *La localización de las actividades terciarias*

La situación actual del sector servicios implica notables diferencias en cuanto a su distribución espacial en el territorio español. Aunque el proceso de tercerización ha sido común en todo el territorio nacional, la evolución no ha sido homogénea y, por lo tanto, se han producido notables diferencias entre las distintas regiones.

Un primer factor a tener en cuenta es la presencia de los servicios ligados a las administraciones públicas. En España el reparto competencial entre las administraciones central, autonómica y local constituye un factor clave en este aspecto. El emplazamiento de las sedes de los principales organismos administrativos tiende a concentrarse en ciertas áreas y, más concretamente, en determinadas ciudades. Por lo tanto, es evidente que constituye un elemento que favorece la actividad económica general de las áreas en donde se localizan.

En segundo lugar, se debe destacar que la presencia de un tejido empresarial denso favorece la ubicación de algunas ramas del terciario, como son las telecomunicaciones, el transporte y, sobre todo, los servicios especialmente diseñados para cada una de las empresas o industrias. Es un aspecto crucial en su actual distribución espacial, puesto que las empresas que prestan servicios a otras empresas o industrias, se localizan en las proximidades de éstas. Por lo tanto, las diferencias regionales son notables en este punto.

Otros elementos que condicionan su distribución serían tanto el desigual reparto espacial de la población como el nivel de renta de las personas, puesto que la localización de muchas actividades terciarias prima la proximidad al cliente. Los ingresos personales y el tipo de sociedades que se localizan en una determinada área, constituyen un elemento fundamental que numerosas empresas de servicios tienen en cuenta al tomar la decisión de su localización. La densidad de población es importante pero no sólo en relación con su residencia estable sino también con los lugares donde se desplazan con carácter temporal los españoles. Es en este aspecto donde el turismo, de todo tipo, se muestra como un elemento dinamizador de estas actividades.

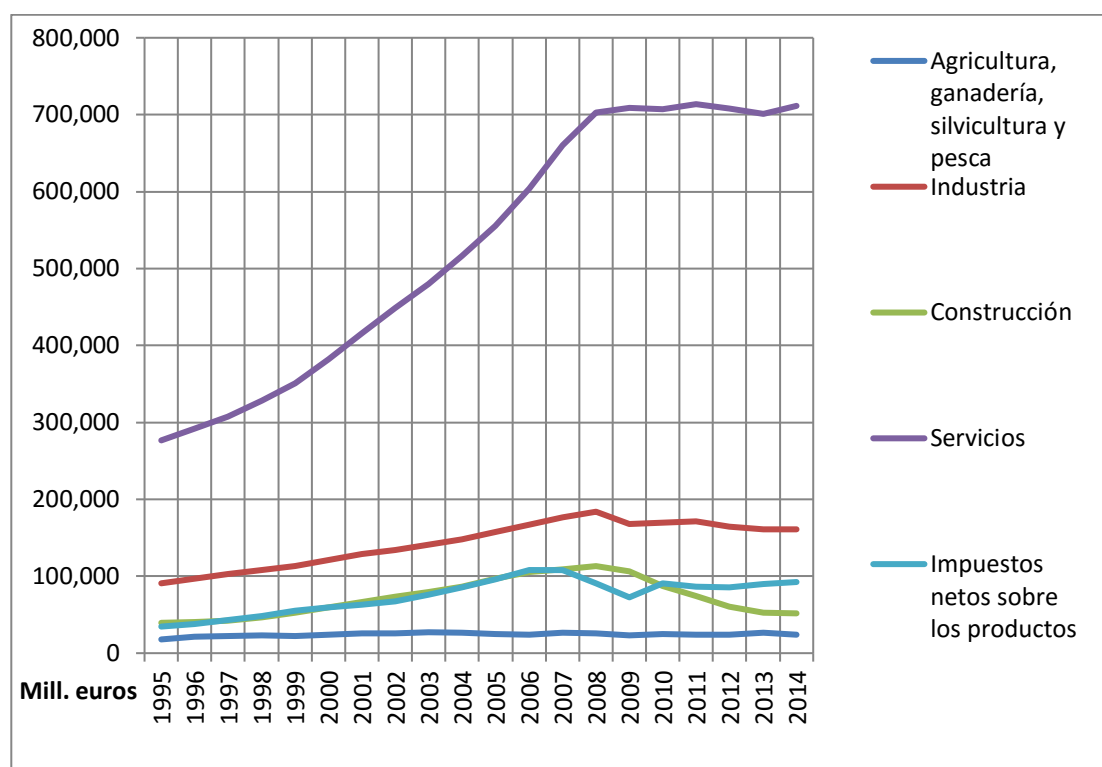
En rasgos generales, en las áreas de Cataluña y Madrid es donde se sitúan las actividades más especializadas, las de servicios a las empresas, así como las vinculadas a las administraciones públicas. Por otra parte, se distinguen las regiones donde predominan los servicios destinados al consumo (hostelería, comercio, turismo...) como son Baleares, Canarias y Comunidad Valenciana. Para finalizar, se puede apreciar que, en el resto del territorio nacional, fundamentalmente el centro, las actividades terciarias tienen una presencia menor.



## Contribución de los servicios al PIB

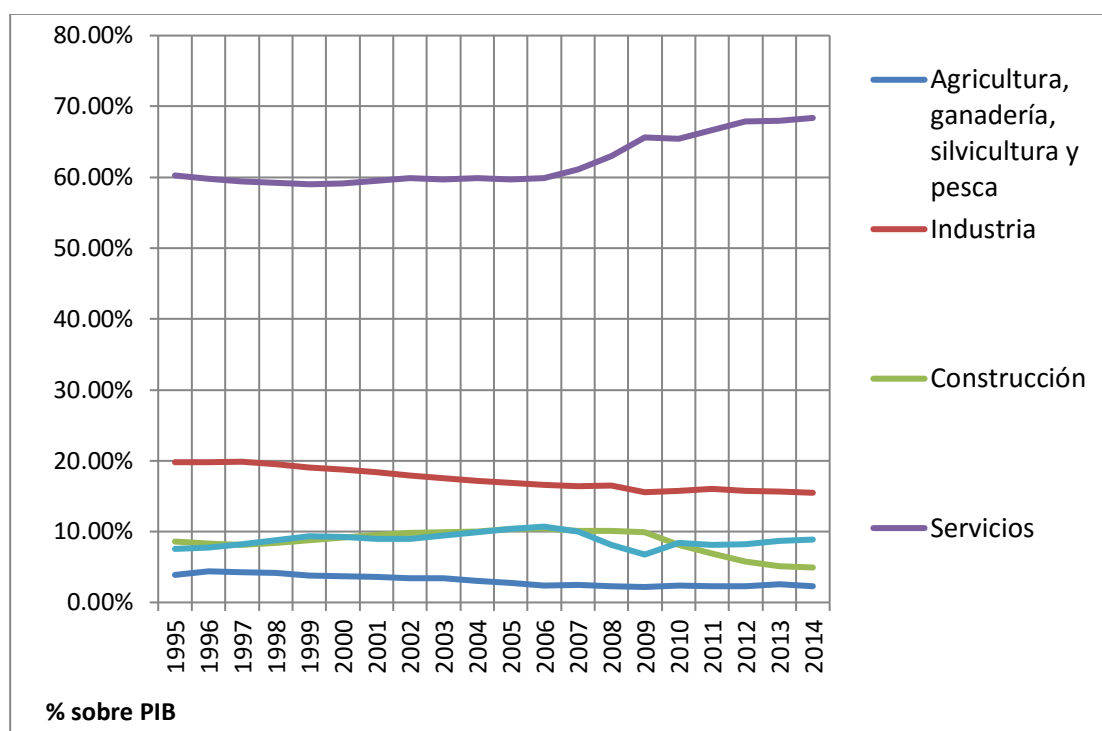
Para analizar la importancia del sector servicios dentro del conjunto de la economía española, es también fundamental desglosar el PIB para así poder comparar la contribución de este sector junto con el resto. Habiendo visto la proporción de empleados y de empresas que realizan su actividad dentro de este sector, no es difícil presuponer cuál será la contribución de la riqueza nacional en él. Así pues, el siguiente gráfico muestra la participación de los distintos sectores económicos en el PIB, así como su evolución durante los últimos 20 años.

**Gráfico 10: La evolución del PIB a precios de mercado y sus componentes, valores absolutos**



Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

En el gráfico 10 se puede ver claramente la importancia del sector servicios en España. En poco más de 10 años el sector ha aumentado en más de dos veces su aportación al PIB, llegando a 711.887 millones de euros en 2014. El crecimiento de este sector y por tanto su aportación a la riqueza nacional ha sido mucho más rápida que la de los demás sectores. Se observa que la crisis del año 2008 ha afectado a todos los sectores, pero no todos por igual. Mientras los sectores de agricultura y de servicios están más estancados, los sectores de industria y de la construcción han ido a la baja, siendo el último el que más está afectado por la crisis, llegando a perder un 54 % durante la crisis.

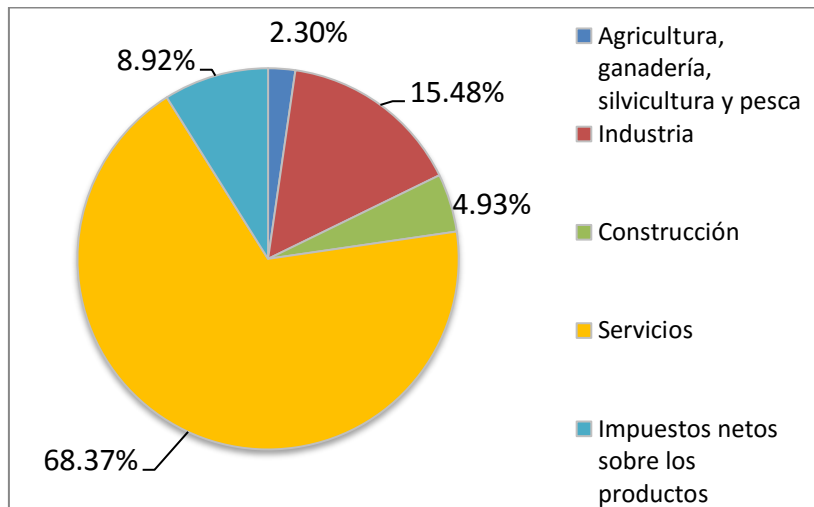
**Gráfico 11: La evolución de la estructura de PIB, valores porcentuales**

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2015)

El gráfico 11 muestra la relación de los diferentes componentes del PIB nacional y su evolución a lo largo de los últimos 20 años. Se puede ver que el fuerte crecimiento del sector servicios ha permitido mantener la proporción de 60 % hasta el año 2006, a partir de cual esta proporción ha ido aumentándose. Vemos que la crisis actual solo ha aumentado la proporción del sector servicios llegando a 68,37% en el 2014, que se debe principalmente a la disminución de la producción de los demás sectores porque, como ya se ha visto anteriormente, la producción del sector servicios se ha mantenido más o menos igual. El sector de industria ha pasado de aportar el 19,77% del PIB en el año 1995 a 15,48% en 2014. El sector de construcción que llegó a aportar el 10,45% antes de la crisis, en el 2014 aporta tan solo 4,93 %. El sector de agricultura también ha disminuido su importancia en la economía de España, pasando de 4,39 % en el año 1997 a 2,3 % en el año 2014. Al respecto, los datos agregados por sectores se deben constatar, en este sentido, que la evolución de los precios de los servicios ha estado prácticamente siempre por encima de la media española y siempre bastante por encima de los precios del sector industrial y del sector agrario, lo que ha permitido que una parte importante del incremento del peso de las ramas de servicios en la economía se deba a este diferencial de precios. Algo que también es aplicable al sector construcción, que comparte con los servicios este rasgo de que la evolución de sus precios ha sido siempre muy superior a lo que suponía su aportación real al crecimiento de la economía española.

Si se compara la distribución porcentual de los ocupados por sectores con la aportación porcentual de estos sectores al PIB a precios de mercado se puede ver que la aportación es parecida, aunque los sectores más intensivos en mano de obra como agricultura, construcción y servicios aportan al PIB ligeramente menos.

**Gráfico 12: Estructura PIB por sectores de actividad económica**

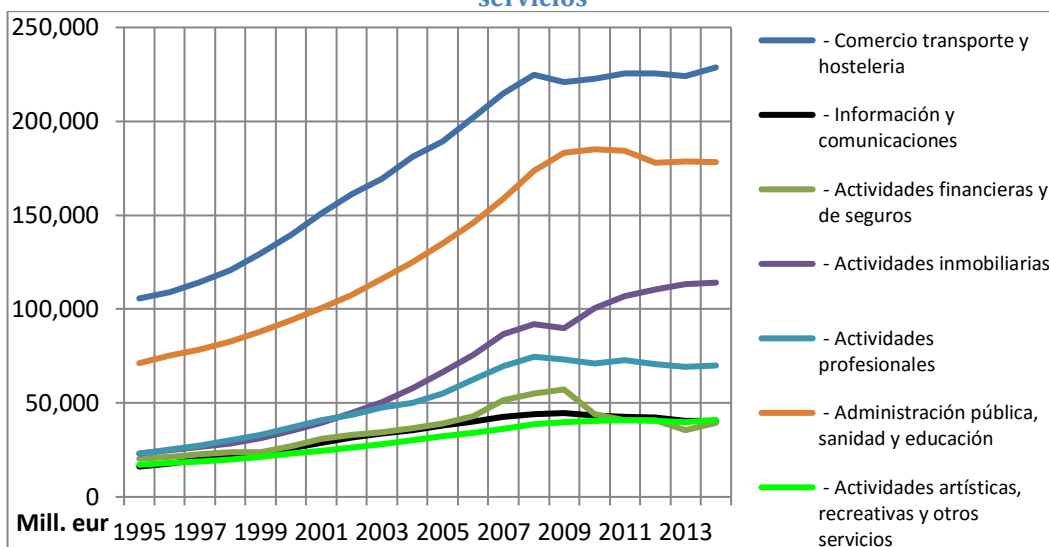


Elaboración propia a partir del INE (2014)

Por otro lado, el sector de industria aporta más al PIB que la proporción de personas trabajando en este sector debido principalmente a que este sector es más intensivo en otros recursos como por ejemplo tecnología, maquinaria etc. El apartado de Impuestos netos sobre los productos representa 8,92 % del PIB y recoge todos impuestos pagados en áreas de producción, ventas, compras o uso de bienes y servicios restando subsidios pagados por el gobierno.

A continuación, se analizará la evolución de los diferentes grupos que componen el sector de servicios en cuanto a la aportación al PIB. No obstante, el Instituto Nacional de Estadística agrupa estas actividades en grandes bloques, pero aun así se puede visualizar la importancia de cada uno de ellos.

**Gráfico 13: La evolución de la participación en el PIB de los distintos grupos del sector servicios**



Elaboración propia a partir del INE (2015)

En el gráfico 13 se puede ver claramente la importancia de los subsectores de comercio, transporte y hostelería en el PIB que han experimentado una fuerte

subida durante los años antes de la crisis, se han estancado ligeramente durante la crisis, pero en el año 2014 ya presentan unos números incluso más elevados que antes de la crisis. Este grupo de actividades aporta un 22% al PIB del sector de servicios, que ha permanecido prácticamente estable durante los últimos 20 años. El segundo grupo más importante dentro del sector de servicios es que engloba actividades como Administración pública, sanidad y educación. Este grupo presenta una evolución muy parecida al primer grupo, aunque la crisis y los recortes en estos sectores han tenido un efecto mayor. En el año 2012 la producción de estos subsectores ha experimentado una caída de 6.000 millones de euros y actualmente se puede observar que la producción se ha estancado. En cuanto a la proporción porcentual, este grupo ha aumentado su participación en el PIB del sector de 15,50% en el 1995 hasta 17,13% en el 2014.

Cabe destacar el grupo de las actividades inmobiliarias, que no se ha visto afectado demasiado por la crisis del 2008, por el contrario, ha conseguido aumentar su facturación año tras año además incrementando su cuota participativa dentro del sector servicios de 5% en el 1995 hasta el 11% en el 2014.

Se ve que las demás actividades tienen menor importancia dentro del sector servicios, las actividades presentan una evolución parecida a las actividades profesionales que se han incrementado más durante los años antes de la crisis, pero ahora se ven estancadas y las actividades financieras y de seguros que han presentado una fuerte caída durante los años 2010 y 2013, siendo las actividades más afectadas por la crisis financiera del 2008.

### *Conclusiones sobre el sector servicios*

El proceso de tercerización de la economía española ha favorecido que la mayor parte de la población activa y de la riqueza generada en España se vincule con este conjunto de actividades. Este proceso ha venido acompañado por una reducción muy notable de las actividades primarias y una progresiva reducción de las secundarias. El hecho de que la evolución de los precios de los servicios ha estado prácticamente siempre por encima de la media española y por encima de los precios de los otros dos sectores, resulta que una mayor parte del incremento del peso de las ramas de servicios en la economía se deba a esta diferencia de precios. Los factores que han impulsado el desarrollo del sector servicios son el desarrollo económico del país y de bienestar de la gente, los procesos de externalización, el envejecimiento de la población y la incorporación de la mujer en el mercado laboral entre otros. Los servicios analizados se caracterizan por su heterogeneidad y por una distribución espacial desigual. La mayor parte de la producción nacional está vinculada a este sector y más de dos tercios de los trabajadores, mayoritariamente mujeres, están englobados dentro de alguno de sus subsectores. Las actividades que más aportan al PIB dentro del sector servicios son Comercio, transporte y hostelería seguidos por actividades de administración pública, sanidad y educación.

### 2.1.3 Principales factores de influencia. PEST

Una vez analizado el entorno que envuelve a la empresa, así como el sector económico en el que se encuentra, se puede pasar a identificar aquellos elementos más relevantes que influyen sobre Ingenioos. Con el análisis PEST se estudiarán los principales factores del entorno que afectan a la empresa, para posteriormente poder identificar las amenazas y oportunidades para Ingenioos. Para ello, este método clasifica estos factores en cuatro grupos según su naturaleza: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

#### *Factores Político-Legales*

Hasta ahora se puede decir que el sistema político de España ha sido el bipartidismo con dos partidos claramente predominantes: el partido del centro-derecha o derecha el Partido Popular y el partido del centro-izquierdas el Partido Socialista Obrero Español. Sin embargo, a partir del año 2008 cuando los dos partidos representaban nada menos que 84 % de los votos se ha producido un cambio de tendencia y PP/PSOE han ido cediendo terreno a favor de las fuerzas minoritarias. Ante las elecciones generales de diciembre hay cuatro partidos que obtendrán la mayoría de los votos, a los partidos anteriores se sumarán el partido de izquierdas Podemos y el partido centrista Ciudadanos. Aunque todavía no se conoce los resultados, está claro que ningún partido obtendrá una mayoría absoluta y para gobernar se necesitará formar una coalición. La fragmentación política que está produciendo en España en los últimos años puede aumentar la inestabilidad política. Cabe mencionar que las elecciones generales del 20 de diciembre pueden alterar la actual política del gobierno central.

La reforma fiscal aprobada a finales de diciembre de 2014 supone una rebaja progresiva de todos los tipos de gravamen de IRPF en el año 2015 y el año 2016 y por otra parte el aumento de los mínimos familiares exentos de impuestos especialmente para familias numerosas. Como se tratan de políticas expansivas, al bajar los impuestos y aumentar los mínimos exentos se aumenta la renta disponible de las familias que se destina en parte al ahorro y parte en consumo. Por lo tanto, al aumentar el consumo, se aumentaría la demanda interna del país, los ingresos de las empresas y consecuentemente el PIB del país.

Tras 26 años de gobierno del Partido Popular en la Comunidad Valenciana, en las elecciones municipales del 2015 se ha producido un cambio y se ha formado una nueva coalición de gobierno entre el Partido Socialista Obrero Español, la coalición Compromís, formado por partidos nacionalistas valencianos, de izquierdas y ecologistas y el partido Podemos.

Una de las apuestas por el gobierno actual es una educación pública de calidad y accesible para todos. Es muy probable que disminuyan considerablemente las ayudas públicas a los centros educativos concertados. Hay una cierta incertidumbre sobre los efectos que puede producir sobre la demanda de los servicios de Ingenioos. En caso que los padres tendrán que desembolsar dinero por

algunos servicios complementarios de estos colegios, esto puede suponer una pérdida de demanda de los servicios extraescolares.

El gobierno actual también apuesta por potenciar el uso de la lengua valenciana en todos los ámbitos, no solo en educación. También hace referencia a la importancia de inglés para un buen desarrollo de la Comunidad, haciendo Valencia una región más deseable en los ojos de extranjeros turistas, inversores etc. Esto puede aumentar la demanda por servicios prestados en estos idiomas además del castellano.

Como ya se ha dicho anteriormente la prestación de los servicios de la empresa Ingenioos se lleva a cabo en su local, donde se organizan actividades educativas para niños y en los centros escolares donde las imparten los monitores de la empresa. Las clases impartidas no tienden a la obtención de un título oficial con validez académica, sino a la adquisición de diferentes conocimientos y habilidades necesarios para el futuro. Este tipo de enseñanza no está dentro del Sistema Educativo Oficial, pero se puede considerar como complementaria a los estudios regulados por el Sistema Educativo. La enseñanza no reglada no está regulada por la ley, por lo tanto, son los centros los que deciden sobre la materia, cantidad de alumnos, duración etc. Sin embargo, existen leyes que regulan algunos aspectos de las actividades extraescolares impartidas en los centros educativos tanto de titularidad pública como privada.

La Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación establece que los centros educativos tanto de titularidad pública como privada tienen la autonomía para organizar actividades extraescolares, siempre y cuando no constituya discriminación para ningún miembro de la comunidad educativa.

En los centros concertados, la ley establece que las actividades escolares, tanto docentes como complementarias o extraescolares y de servicios, no podrán tener carácter lucrativo. El cobro de cualquier cantidad a los alumnos en concepto de actividades escolares complementarias deberá ser autorizado por la Administración educativa correspondiente. Las actividades extraescolares, que siempre son voluntarias, así como las correspondientes cuotas que deban aportar los usuarios, deberán ser aprobadas por el Consejo Escolar del centro y comunicadas a la Administración educativa correspondiente. Estas actividades no podrán formar parte del horario escolar del centro. Las Administraciones educativas establecerán el procedimiento de aprobación de los servicios escolares que presten los centros y de sus correspondientes cuotas y regularán las extraescolares en general. El cobro de ambos tipos de actividades podrá contribuir al mantenimiento y mejora de las instalaciones. El consejo escolar del centro es el que propone a la Administración la autorización para establecer percepciones complementarias a los padres de los alumnos con fines educativos extraescolares y al mismo tiempo fija las directrices para las actividades extraescolares.

En la Comunidad Valenciana, en los centros públicos que imparten 2º ciclo de Educación Infantil y Educación Primaria, la Resolución de 15 de julio de 2014 establece que las actividades extraescolares y complementarias y los servicios complementarios que programen los centros se incluirán en el Plan General Anual

(PGA). Estas actividades serán organizadas y realizadas por el centro, por asociaciones colaboradoras, o en colaboración con las corporaciones locales; no discriminarán ningún miembro de la comunidad educativa y no tendrán ánimo de lucro. Si las actividades y los servicios generan gastos de limpieza y mantenimiento, será necesaria la autorización previa de la corporación local correspondiente. Al finalizar el curso, el equipo directivo incluirá en la memoria de final de curso, la evaluación de las actividades realizadas.

El Decreto 128/1986 establece que las actividades extraescolares o la utilización de servicios complementarios ofrecidos por los centros privados concertados habrán de tener una finalidad educativa, ser voluntariamente aceptadas por los padres de los alumnos, no suponer discriminación para ningún miembro de la comunidad escolar, no formar parte del horario lectivo y no tener carácter lucrativo.

Para la percepción de cantidades como contraprestación por las actividades complementarias o extraescolares y de servicios organizadas por los titulares de los Centros, Asociaciones de Padres de Alumnos o cualquier otro órgano que el Reglamento de Régimen Interior del Centro pudiera determinar, se precisará la autorización de la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia y su posterior acreditación de que han sido efectivamente prestados.

### *Factores Económicos*

Como ya se ha analizado en el capítulo anterior la situación económica del país está marcada por la fuerte crisis financiera del año 2008. Durante la crisis el PIB se ha contraído en 7,5% y la tasa de desempleo llegó a casi 27 % en el principio de 2013 (57,2 % en caso del desempleo entre los jóvenes).

Actualmente España se encuentra en los años de la recuperación de la crisis. Los recientes avances económicos y financieros confirman la estabilización que se empezó en el año 2014. Los factores que han contribuido a la mejora del PIB son la rápida creación de empleo, la mejora en el acceso a la financiación, el aumento en la confianza y la bajada de precio de energía y el petróleo. Según la Comisión Europea estos factores continuarán impulsando el crecimiento del país a corto y medio plazo a pesar de un nivel muy alto del endeudamiento público y privado que ralentiza la recuperación.

**Tabla 4: Índice de Precios de Consumo nacional y de clase Otra enseñanza. Base 2011. Variación de las medias anuales.**

Año	Índice general	Otra enseñanza	Año	Índice general	Otra enseñanza
2005	3,4%	3,5%	2010	1,8%	1,5%
2006	3,5%	3,4%	2011	3,2%	1,8%
2007	2,8%	3,4%	2012	2,4%	1,4%
2008	4,1%	3,5%	2013	1,4%	0,6%
2009	-0,3%	2,9%	2014	-0,2%	0,6%

Fuente: INE (2015)

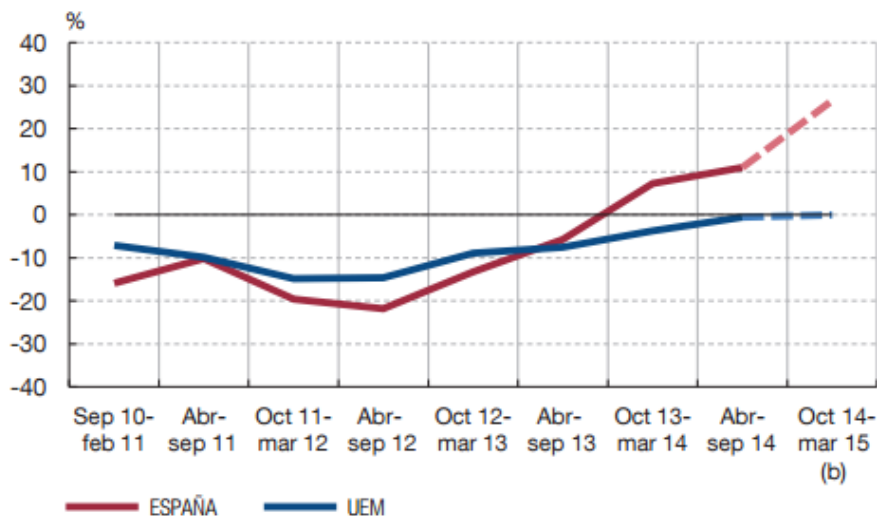
Como se puede observar en la tabla anterior la tasa de inflación nacional de los últimos diez años ha sido relativamente baja situándose entre el 2,8 y el 4,1 % en los años antes de la crisis y entre el 1,8 % y el 3,2 % en los años después del 2008. Sin embargo, el año 2014 se cerró con una tasa negativa del -0,2% y ha permanecido invariable durante el año 2015. Ahora bien, viendo las variaciones del IPC en la clase Otra Enseñanza donde se encuentra la empresa, vemos que la variación es menos dinámica y parece que este sector no está afectado por las bajadas del IPC en el año 2009 y 2014, ya que presenta una variación positiva en ambos años.

El PIB per cápita, que es un indicador importante a la hora de medir el poder adquisitivo de la población, ya se ha analizado en el capítulo anterior. En el año 2014 este indicador en el caso de la Comunidad Valenciana se situaba por debajo de la media nacional con 20.073 euros frente a 22.780 euros. Se observa un escaso crecimiento en el año 2013, mientras la variación en el año 2014 ha sido de 1.2% en el caso de la media nacional y el 2.9% en la Comunidad Valenciana.

En cuanto al acceso a la financiación, según el informe de Banco de España el acceso al crédito bancario empieza a mejorar a partir de abril del año 2013 ya que la crisis financiera de los años anteriores ha afectado negativamente el acceso a la financiación. En los siguientes gráficos se puede observar la evolución de la disponibilidad de los préstamos bancarios en España y la UE así como un desglose sectorial.

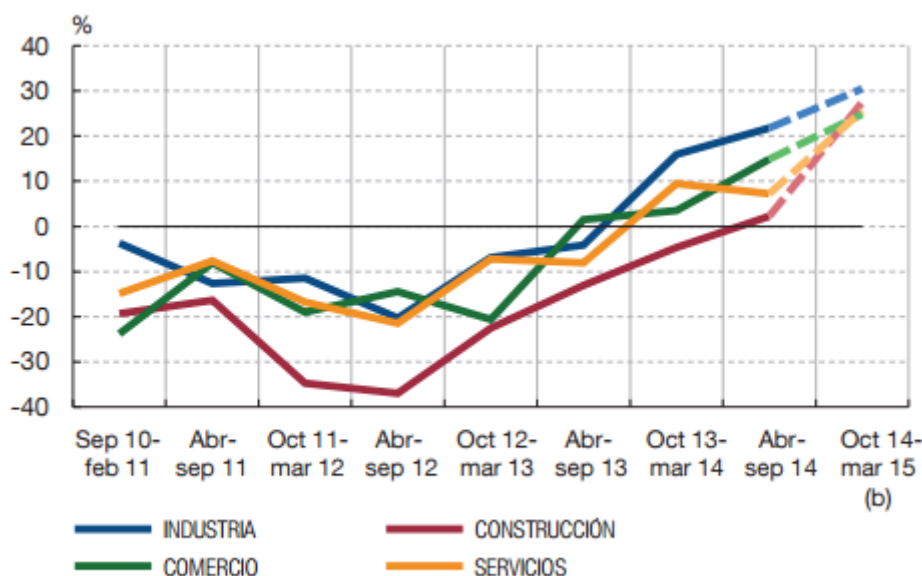


**Gráfico 14: Evolución de la disponibilidad de préstamos bancarios**



Fuente: Encuesta semestral del BCE (2015)

**Gráfico 15: Evolución de la disponibilidad de préstamos bancarios en España, desglose sectorial**

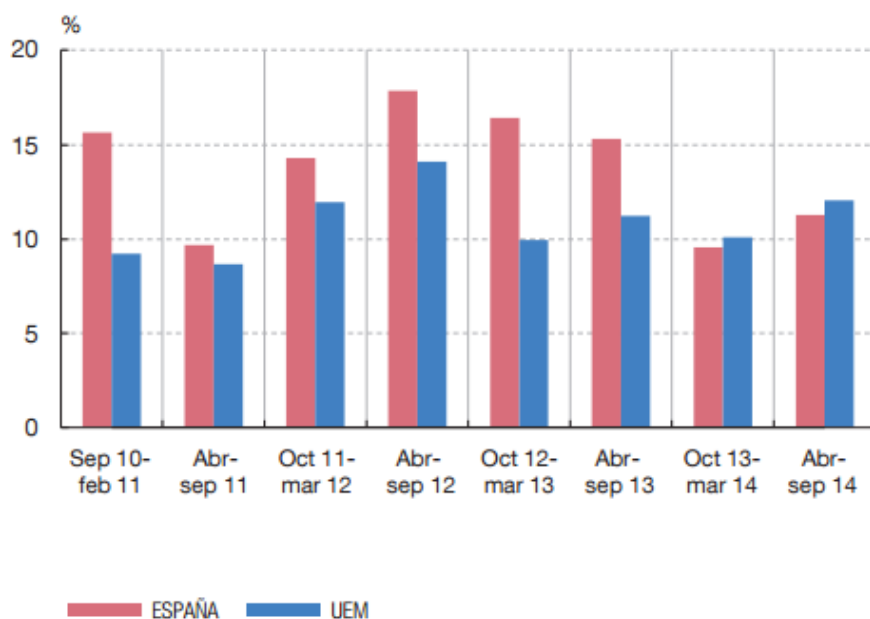


Fuente: Encuesta semestral del BCE (2015)

Ahora bien, si se analiza la disponibilidad de préstamos bancarios por sectores, se observa un mayor acceso dentro del sector Industria y Comercio seguido por Servicios y Construcción.

Por otro lado, al analizar el porcentaje de rechazo de préstamos en España y la UE se observa que el porcentaje en España se ha situado por encima de la UE en torno a 15-17 % desde el año 2011 hasta situarse por debajo de la media de la UE en 2013 y 2014 con el porcentaje en torno a 10 %. Se puede apreciar dicha evolución en el gráfico siguiente:

**Gráfico 16: Porcentaje de rechazo de préstamos bancarios**

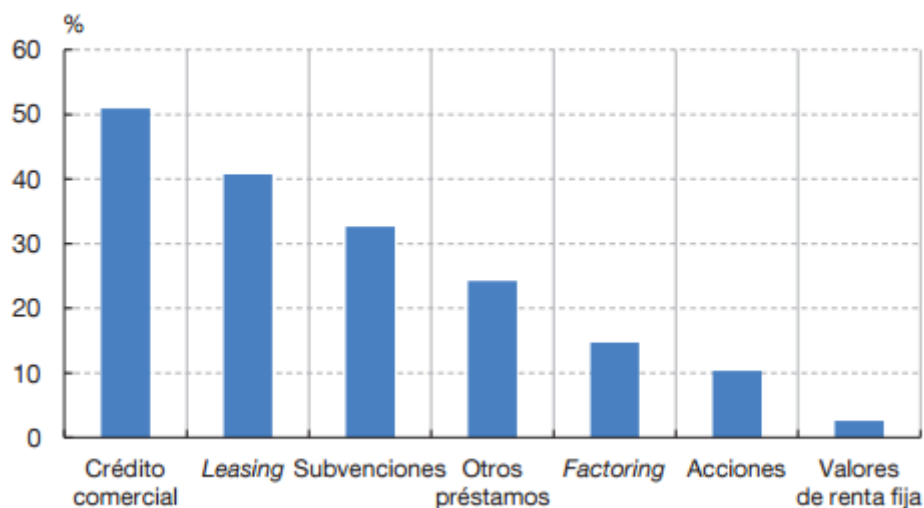


Fuente: Encuesta semestral del BCE (2015)

Además del crédito bancario, existen otras vías utilizadas por las pymes para obtener recursos. En el gráfico siguiente se puede observar el grado de relevancia que estas compañías otorgaban, según la encuesta, a fuentes de financiación ajena distintas de la obtenida con intermediación bancaria.

**Gráfico 17: Relevancia de las fuentes de financiación externa para PYMES, abr-sept 2014**

**RELEVANCIA DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNA PARA PYMES EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES. ABR-SEP DE 2014 (a)**



Fuente: Encuesta semestral del BCE (2015)

Se puede observar que la fuente de financiación más importante es el crédito comercial, al ser considerada relevante por algo más del 50% de estas empresas. Por

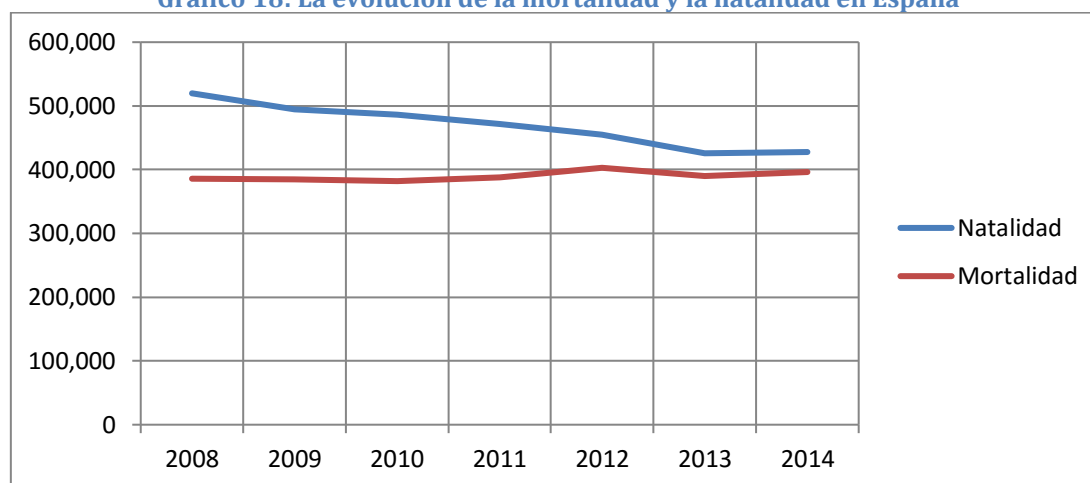
detrás de esta se sitúan el leasing (o arrendamiento financiero), escogida por un 40%; las subvenciones, elegida por un 33%, y otros préstamos (concedidos por empresas vinculadas, por socios u otros agentes), Evolución de otras fuentes de financiación destacada por un 24%. A continuación, aparece el factoring, considerada relevante por un 15% de las pymes, mientras que —como vías de financiación más residuales— se encuentran la emisión de acciones y la de valores de renta fija, más utilizadas por empresas de mayor dimensión.

### Factores Socio-culturales

En este apartado se encuentran las tasas demográficas, siendo las más importantes las de nacimiento, mortalidad y esperanza de vida, las migraciones, la educación, el nivel de bienestar que tiene el país o los cambios en los estilos de vida. Además, también se pueden incluir las tendencias, que son de larga duración, y las modas que son cortas y pasajeras.

Como ya se ha analizado en el capítulo 2, España presenta una población envejecida con 115 personas mayores de 65 años por cada 100 personas menores de 15 años. Los avances en la medicina y mejor estilo de vida hacen que la esperanza de vida media aumente cada año. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución de la natalidad y la mortalidad en España desde el año 2008.

Gráfico 18: La evolución de la mortalidad y la natalidad en España



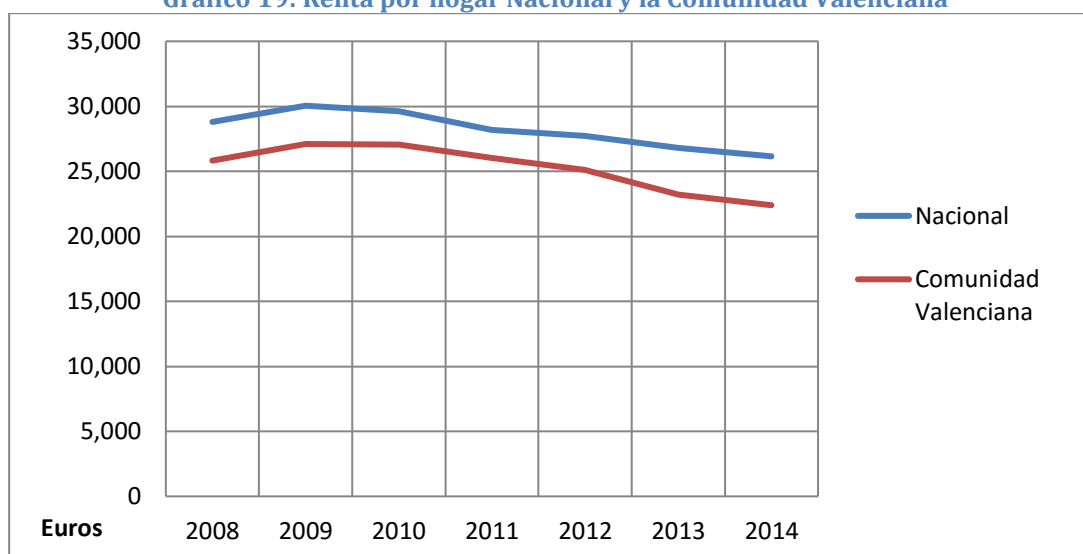
Elaboración propia a partir de datos INE (2015)

Se puede observar que mientras la tasa de mortalidad en los últimos años no ha cambiado mucho, la tasa de natalidad ha bajado considerablemente acercándose a la primera. Esto hace que la población en España es cada vez más envejecida. Las parejas jóvenes tratan de conseguir un nivel de vida igual o mejor a aquel que tuvieron cuando crecieron. Si los ingresos son altos en relación a sus aspiraciones y el empleo es abundante será más fácil que se casen jóvenes y que tengan más hijos. En el contexto de la crisis actual cuando el empleo escasea y hay incertidumbre sobre el futuro, los jóvenes tratan de mantener el nivel de vida, y esperan a casarse y tener hijos.

Por otra parte, la fecundidad se va resintiendo año tras año, situándose en 1,32 en el año 2014, lo cual da a entender que la tendencia se inclina hacia el hijo único. Esto se debe también a la crisis y la disminución de la red familiar. Antes las familias dependían más de los abuelos para encargar el cuidado de sus hijos, por lo que se ahorraban el gasto de guarderías o los cuidaba la madre. Ahora, cuando la familia se moviliza por trabajo, ambos están empleados, porque cada vez es más común que los dos miembros de la pareja necesiten de ambos sueldos para mantener su nivel de vida. Esto hace que hay menos tiempo para las relaciones familiares por lo que la fecundidad va disminuyendo.

La crisis actual ha afectado también el nivel de ingresos por hogar en España y las Comunidades Autónomas. En el siguiente gráfico se aprecia la evolución del dicho indicador desde el año 2008.

**Gráfico 19: Renta por hogar Nacional y la Comunidad Valenciana**



Elaboración propia a partir del INE (2015)

Del gráfico anterior se puede deducir dos hechos importantes. En primer lugar, se puede ver que la crisis económica ha reducido notablemente la renta del hogar situándose en 22.392 euros en 2014 en caso de la Comunidad Valenciana mientras la media nacional se ha situado en 26.154. En segundo lugar, se puede observar que la brecha entre la renta media por hogar en la Comunidad Valenciana y la media nacional ha aumentado durante estos últimos años. Desde el año 2009 los ingresos medios nacionales han disminuido en 12,95% mientras que en la Comunidad Valenciana la disminución ha sido más notable - 17,37%, lo que también se puede apreciar en el gráfico. Para la empresa Ingenioos la disminución de la renta del hogar puede significar dos cosas. En primer lugar, los padres ya no disponen de los mismos recursos económicos, por lo tanto, se reduce la cantidad de extraescolares que pueden permitir pagar. En segundo lugar, los padres serán más exigentes a la hora de elegir una u otra opción de extraescolares teniendo en cuenta la utilidad y el precio de la opción.

La crisis ha cambiado algunos comportamientos de la sociedad. La escasez de trabajo ha obligado a la gente a estar más pendiente de su formación y la formación de sus hijos. La educación formal obtenida en los centros educativos

tradicionales no siempre corresponde a las necesidades reales del mercado laboral. Mientras dichos centros se centran más en enseñar los conocimientos estrictamente académicos, cada vez más cogen más importancia las habilidades como liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, comunicación y resolución de problemas. Existe una brecha entre la formación obtenida en los centros educativos formales y las necesidades reales futuras en el mercado laboral. Con la crisis actual y una disparada tasa de desempleo la gente es mucho más consciente de que el modelo actual de educación puede ser insuficiente para garantizar el éxito de sus hijos en el futuro. Este cambio de pensamiento es una oportunidad para introducir en el mercado nuevas soluciones educativas que cubren estas necesidades.

### *Factores Tecnológicos*

Las tecnologías de Información y Comunicación (TIC) han avanzado notablemente en la última década. Los avances en el acceso al internet y el desarrollo de nuevas tecnologías han tenido un gran impacto en las operaciones diarias de las empresas y la vida cotidiana de las personas. Para analizar los factores tecnológicos, en primer lugar, se analizará el impacto de las tecnologías en las empresas de servicios a nivel nacional y posteriormente se realizará dentro de la Comunidad Valenciana. En segundo lugar, se estudiarán los cambios tecnológicos producidos en la sociedad.

Según la encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas en el primer trimestre de 2015 prácticamente todas las empresas del sector Servicios disponen de ordenadores, telefonía móvil y conexión a Internet. Las diferentes soluciones de software de código abierto son cada vez más comunes, al ser una opción más barata o muchas veces incluso gratuita, no depende de un proveedor específico para hacer las tareas de mantenimiento, es más adaptable a las necesidades de la empresa y el proceso de detección y corrección de errores es mucho más eficiente, así como la implantación de nuevas características. Por estas razones nueve de cada diez empresas del sector servicios afirman de usar alguna tipología de software de código abierto. El 81% afirma de usar navegadores e Internet de código libre (p.e. Mozilla Firefox, Chromium etc.). Dos de cada tres empresas de este sector usan las aplicaciones ofimáticas libres (p.e. Open Office etc.).

El hecho de que el 25% de las empresas del sector Servicios proporcionen actividades formativas en TIC a sus empleados demuestra la creciente importancia de las mismas. Por otro lado las empresas del sector Servicios son las que más usan la publicidad a través de Internet. En la Comunidad Valenciana el 23% de las empresas afirman haber pagado por anuncios en Internet. La tasa nacional en este sector llega a 30%, muy por encima del sector de Industria y del sector Construcción.

Tener una página web hoy en día es casi imprescindible para dar más visibilidad a la empresa. Las empresas del sector Servicios son las que más páginas web tienen, el 77% a nivel nacional y el 82 % en la Comunidad Valenciana, por encima de otros sectores. El 86,5% de las empresas del sector en La Comunidad usan

su página web para la presentación de la empresa, la mitad afirma tener catálogos de productos o la lista de precios. Cabe destacar que el 41% de las empresas tienen vínculos o referencias a los perfiles de la empresa en medios sociales, mostrando así la creciente importancia de este tipo de comunicación.

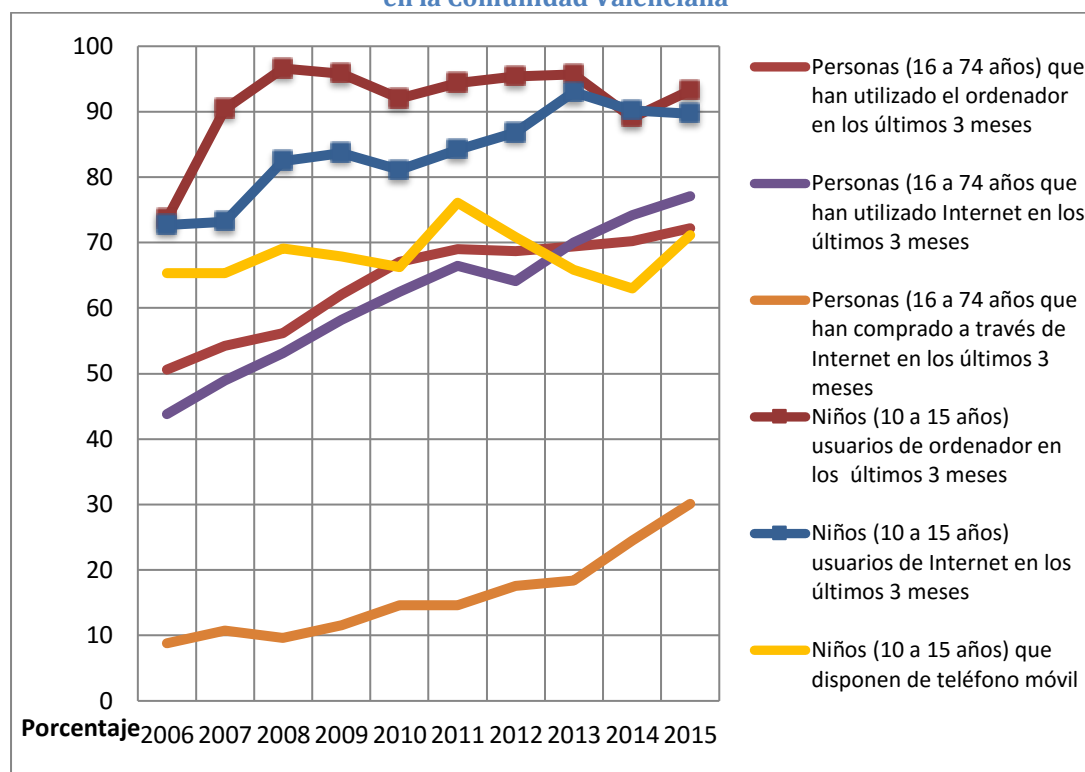
El uso de la firma digital ha supuesto un gran avance en la rapidez y seguridad de las transacciones empresariales. Dos de cada tres empresas de sector usan firma digital. Sin embargo, casi todos la utilizan para relacionarse con la Administración Pública y solo uno de cada cinco la usa para las relaciones con sus clientes y/o proveedores.

Con el desarrollo de Internet en la materia de rapidez, acceso y contenido, también han aumentado la proporción de las empresas que utilizan redes sociales (RR.SS.). Estos canales son incluso más importantes para las empresas de Servicios. El 45% de las empresas del sector usan RR.SS. Nueve de cada diez usuarios utilizan las mismas (p.e. Facebook, LinkedIn, Tuenti, Google+ etc.). Los blogs de empresas o microblogs (Twitter, Present-ly, Blogger, Typepad etc.) también son más usados por las empresas de Servicios (40% de los usuarios). En tercer lugar, una de cada tres empresas de Servicios usa sitios web que comparten contenido multimedia (Youtube, Flickr, Picassa, Slideshare, Instagram etc. Las RR.SS. son la herramienta preferida por las empresas de Servicios para desarrollar la imagen de su empresa o productos de mercado, también utilizan para publicidad y lanzamiento de productos entre otros. También son muy utilizadas por las empresas de Servicios para recibir o enviar opiniones de clientes, críticas, reseñas o preguntas, mucho más que en otros sectores. Finalmente, casi todas las empresas consideran que las RR.SS. son útiles o muy útiles para la generación o desarrollo de su negocio.

La aparición de los servicios en la nube es bastante reciente y solo el 13% de las empresas de Servicios en la Comunidad Valenciana y el 17% a nivel nacional usa algún servicio de Cloud Computing. Los servicios en la nube más solicitados son servicios de E-mail y almacenamiento de ficheros. Aunque todavía el número de empresas usuarias de estos servicios es relativamente bajo, esta es la tecnología de futuro ya que permite disminuir los costes de software y hardware dentro de la empresa.

Para analizar el impacto de las tecnologías en los hogares en la Comunidad Valenciana se analizarán los datos de las encuestas del uso de TIC's obtenidos en el Instituto Nacional de Estadística. A continuación, se muestra el gráfico comparativo de la evolución de las diferentes variables en la Comunidad.

**Gráfico 20: Evolución de personas (16-74 años) y niños (10-15 años) por tipo de uso de TIC en la Comunidad Valenciana**

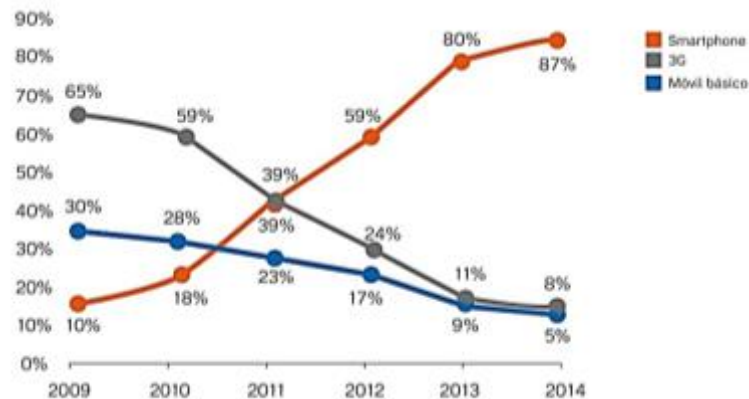


*Elaboración propia a partir de datos INE (2016)*

Los datos anteriores muestran el gran impacto de la tecnología en la vida diaria de las personas. El uso de ordenador ha aumentado significativamente en los últimos 10 años, de 50% a más de 70%. Es más, el mismo dato entre los niños de 10 a 15 años asciende a 93% en el año 2015. De mismo modo se puede observar el aumento de comprar a través de Internet. La proporción de personas que han usado este canal de ventas en los últimos 3 meses ha aumentado de 10% a 30% en los últimos 10 años. Otro dato de importancia es el uso de Internet que ha seguido una evolución parecida al de uso de ordenadores hasta el año 2013, es cuando el uso de Internet ha pasado el uso de ordenadores. El desarrollo de dispositivos móviles (smartphones, tablets, portátiles etc.) con acceso a Internet móvil han producido este cambio. Y una vez más este dato entre los niños es incluso 10% superior.

Según el informe "Mobile en España y en el Mundo 2015" de la empresa Ditrendia que especializa en las tendencias de marketing digital, España consolidó su liderazgo en el mercado de teléfonos inteligentes en Europa. Es decir, del total de líneas móviles activas en España, un 87% son *smartphones*, mientras hace 6 años, solo 1 de cada 10 españoles tenían un dispositivo así.

**Gráfico 21: Tamaño del mercado de Smartphones en comparación a los otros modelos**

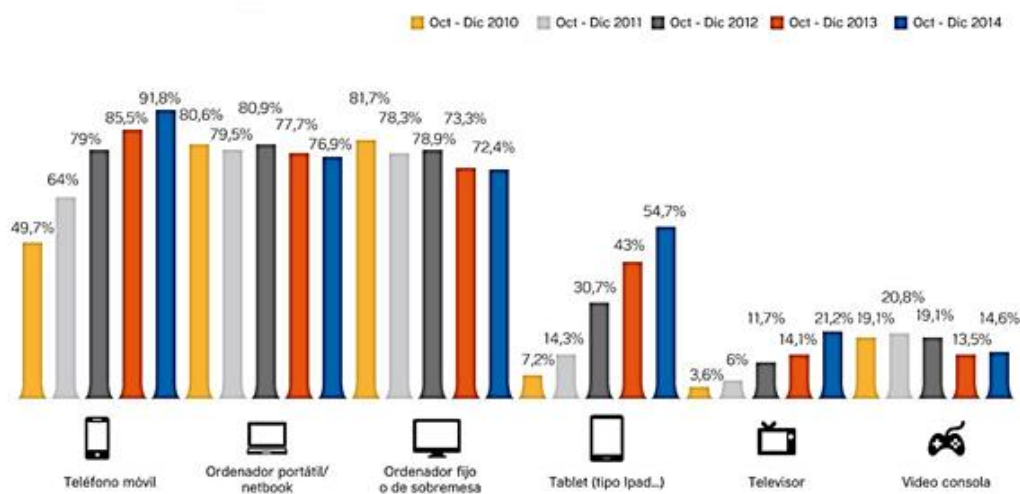


Fuente: Ditrendia (2015)

El gráfico anterior muestra el gran avance de la tecnológica que hoy en día se ha consolidado en las vidas de personas. Es más, 7 de cada 10 españoles que posee un *Smartphone* se conecta todos los días a través de este dispositivo, y más de la mitad durante más de treinta minutos. El 100% de los españoles que se conectan a Internet lo hacen también desde su *Smartphone* y el 90% de los usuarios se conecta todos o casi todos los días.

Por otra parte, el informe destaca el aumento del acceso a Internet desde la *Tablet*, que aumentó un 14 % durante 2014 afirmando que los españoles pasan casi dos horas al día en Internet desde su *Tablet*. Si hace seis años, 2 de cada 10 personas con *Smartphone* también se conectaba a Internet desde una *Tablet*, en el 2014, el número ascendió al 54,7% de la población.

**Gráfico 22: Dispositivos usados para acceder a Internet**



Fuente: Informe Ditrendia (2015)



Toda la información analizada sirve para diseñar la publicidad, elegir los canales de promoción y por ejemplo adaptar la página web corporativa a las demandas actuales.

Los usuarios de los servicios de la empresa Ingenioos son sin duda niños de diferentes edades. Para diseñar los diferentes servicios es importante saber la relación que tienen los niños con las tecnologías y sus preferencias. El Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF) ha elaborado un estudio cualitativo en siete países para conocer el uso de las tecnologías por niños de hasta 8 años.

Las familias tienden a usar la tecnología de manera individual para el trabajo (ordenadores de sobremesa y portátiles) y para la comunicación (teléfonos inteligentes), mientras que los niños la usan principalmente para el entretenimiento (televisión, tabletas, teléfonos inteligentes, consolas de videojuegos fijas o portátiles, ordenadores de sobremesa y portátiles). Aunque las preferencias de los niños por uno u otro dispositivo varían, suelen decantarse por las tabletas, si disponen de ellas, por su facilidad de uso, el tamaño de sus pantallas, mayor que las de los teléfonos inteligentes, pero más pequeñas que las de los ordenadores, su portabilidad, su facilidad de uso gracias a que son táctiles y, sobre todo, por su multifuncionalidad. Aunque la mayoría de los niños usan las tabletas para jugar y ver dibujos animados, a algunos de ellos les gusta crear cosas con ellas, dibujar, hacer fotos y recopilar vídeos.

En general, a los niños les encantan las tecnologías y las valoran positivamente. En algunos casos en los que los niños apenas usan las tecnologías o están poco familiarizados con ellas, les confieren un valor mágico al dispositivo que no tienen pero que desean tener. Los niños conciben las tecnologías como una fuente de diversión y entretenimiento, siendo sus actividades favoritas jugar y ver vídeos en una gran variedad de dispositivos que normalmente están conectados a una red Wi-Fi.

Las actividades digitales apoyan los intereses que tienen los niños en su vida no digital, concibiéndose como una prolongación de ellas. Los niños buscan su programa de televisión favorito o la música que les gusta en Youtube, juegos en los que los protagonistas son sus personajes preferidos, o información sobre sus hobbies o temas de interés.

### **2.1.4 Análisis del entorno competitivo**

En este apartado se estudiará el entorno más cercano a la empresa Ingenioos, constituyéndose éste de sus competidores, otras empresas que ofrezcan servicios sustitutos, compradores, proveedores y todos aquellos que ejerzan una influencia directa y significativa sobre la empresa.

Para el dicho análisis se empleará el método de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual divide el exterior de la empresa en cinco partes con características homogéneas entre sí y las estudia por separado.

### 2.1.4.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Según Michael Porter, cinco fuerzas determinan conjuntamente el nivel de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es este sector en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Las cinco fuerzas de micro entorno de la empresa incluyen 3 fuerzas de competencia horizontal y 2 de competencia vertical que se refleja a continuación.

Imagen 4: Cinco Fuerzas de Porter



*Fuente: M.Porter (1979)*

Una vez realizado este análisis, se podrá pasar a diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas de la empresa.

#### ***Amenaza de Productos Sustitutivos***

Como ya se ha descrito anteriormente, los servicios extraescolares ofrecidos por la empresa Ingenioos son innovadores, distintos de los tradicionales que buscan desarrollar una multitud de aptitudes de los niños participantes. Como servicio sustitutivo se puede considerar las demás actividades que pueden ser

desempeñadas por los niños fuera de las horas lectivas. Hoy en día existen una amplia gama de servicios extraescolares y para analizarlo, teniendo en cuenta que la empresa Ingenioos presta el servicio tanto en los centros educativos como en su propio local, se tomará en cuenta las extraescolares ofrecidas por otras empresas dentro de los centros educativos y en los locales de los centros de actividades extraescolares.

Las actividades extraescolares se pueden agrupar en grandes bloques donde entraría el bloque de aprendizaje de idiomas (inglés, alemán, francés, italiano, chino etc.), apoyo en materias curriculares (informática, refuerzo escolar, técnicas de estudio, animación lectora etc.), actividades deportivas (fútbol, baloncesto, patinaje, judo, artes marciales etc.), artes plásticas (dibujo, pintura, manualidades, cerámica etc.), artes escénicas (teatro, cuenta cuentos, expresión corporal, baile etc.).

Aunque la oferta de extraescolares es muy amplia, no todas las actividades están destinadas para el mismo mercado objetivo. Por ejemplo, para un niño creativo se adaptaría mejor una actividad artística o artes escénicas en vez de deportes o matemáticas. Entonces para hacer un mejor análisis se tiene que segmentar el mercado. El mercado objetivo para las actividades de la empresa Ingenioos son niños que tienen cierta curiosidad por la nueva tecnología, son creativos y les gusta inventar cosas nuevas y buscar soluciones a problemas existentes. Por tanto, se podría considerar las actividades sustitutivas a los servicios de Ingenioos las que incluyen trabajo con ordenadores, nuevas tecnologías, cámaras etc. Considerando que existe una oferta muy amplia de aprendizaje de idiomas y deporte, la oferta de este nuevo tipo de extraescolares que ha aparecido hace relativamente poco, es mucho más reducida.

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Cuando una nueva empresa pretende entrar en un determinado mercado, se ve condicionada por la existencia o no de barreras de entrada que podrán dificultarle el acceso. Por ejemplo, la existencia de economías de escala dentro de un sector puede significar que las pequeñas y medianas empresas no pueden competir con los precios de grandes empresas que disfrutan de menores costes gracias a su poder de compra de grandes volúmenes de materia prima, por ejemplo. Otra barrera de entrada puede ser el capital inicial requerido por la empresa, pues no todas las empresas tienen el mismo acceso a la financiación. Otras barreras pueden ser el acceso a proveedores o canales de distribución, patentes, costes de transferencia, alta diferenciación de algún producto existente, barreras legales etc.

La existencia de estas barreras de entrada dependerá de cada sector al que quiera entrar la empresa. Si se trata de un mercado muy saturado será muy complicado que ésta adquiera una cuota de mercado aceptable, en cambio, si se trata de un sector en expansión y con bajo nivel de competencia, la empresa podrá darse a conocer rápidamente entre sus clientes potenciales y verá incrementadas sus ventas rápidamente.

En caso de Ingenioos, la empresa se encuentra en el sector educativo junto con otras empresas de servicios extraescolares. En general en este sector las barreras de entrada son relativamente bajas. El capital inicial necesario es medio-bajo. Es necesario adquirir el mobiliario inicial para el local/oficina e invertir en material educativo: kits de robótica, portátiles, cámaras etc. Una gran parte de esta inversión es variable y va vinculada al número de alumnos que pretende tener la empresa, ya que con el aumento de clientes se necesitará invertir en más material educativo. Para muchas actividades actuales y futuras de la empresa solo se hace falta tener un portátil por cada niño, luego el software para dar clases muchas veces incluso es gratuito, por tanto, no requiere inversión adicional. Acceder al material educativo no es difícil y no existen barreras para adquirir el material necesario y acceder a profesores, monitores necesarios para dar clases. También existe una gran variedad de software disponible.

Como los servicios de extraescolares de la empresa Ingenioos son innovadores y no existen muchas empresas que tienen la misma actividad, la empresa es libre de hacer el posicionamiento en el mercado al no existir muchas empresas y marcas ya situadas y posicionadas en el mercado. Esto significa que las empresas entrantes no necesitan gastar mucho tiempo y dinero en esfuerzos de marketing para competir con los servicios existentes.

Como se trata de un sector intensivo en mano de obra, es importante tener experiencia y know-how a la hora de prestar servicios de este tipo, ya que esto va a formar la percepción de calidad del servicio entre los clientes.

En cuanto a las barreras de salida, este sector no suele tener activos especializados que sería difícil de liquidar. Tampoco existen altos costes fijos de salida o restricciones sociales y gubernamentales.

### *Poder de negociación de clientes*

Esta fuerza se hace referencia a la presión que se pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen producto de mayor calidad, mejor servicio al cliente y precios más bajos. Este análisis se hace desde el punto de vista del proveedor y el resultado da forma a la estructura competitiva de una industria. La idea principal es que el poder de negociación de los clientes en una industria afecta el entorno competitivo del proveedor e incluye en la capacidad de este para alcanzar la rentabilidad. Así un cliente fuerte puede hacer una industria más competitiva y disminuir el potencial de ganancias para el proveedor.

Para hacer el análisis se tiene que tener en cuenta la diferente naturaleza de los clientes: por un lado son clientes individuales que acuden al local de Ingenioos, y por otro lado, son diferentes colegios que contratan los servicios de Ingenioos. En primer caso se observa que como las extraescolares ofrecidas de la empresa son diferenciadas del resto del mercado existe un gran número de clientes o compradores potenciales de este servicio y por otra parte no existen muchas empresas que ofrecen exactamente los mismos servicios como Ingenioos que hace

que el poder de negociación de los clientes que acuden al local es bajo. Por otro lado, en caso de los colegios, a la hora de contratar una extraescolar u otra los colegios tienen un mayor poder de negociación al representar más clientes potenciales y poder elegir entre más oferta. En este caso el poder de negociación es alto.

Se puede decir que en este caso al no tener muchos proveedores el precio no será el factor definitivo al elegir esta extraescolar. Sin embargo, al tener muchos proveedores de otro tipo de extraescolares el precio de las clases extraescolares no suele variar mucho, debido a la facilidad de cambiar a otra extraescolar parecida. Por lo tanto, se puede decir que la sensibilidad al cambio de precio es mediana. Por otro lado, el costo de cambiar a otra extraescolar es relativamente baja, pues en mayoría de los casos se debe abonar solo el precio de la nueva matrícula. Este hecho aumenta el poder de negociación de los clientes.

Analizando los volúmenes de compra, se ve que los clientes que acuden al local compran en pequeños volúmenes y no suelen agruparse para comprar más por un precio más bajo. Lo contrario ocurre en los colegios donde operan las Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos (AMPA) y actúan como grupos de compra. En estos casos los clientes tienen un poder de negociación más alto.

Por tanto, se puede concluir que en este mercado el poder de negociación de los clientes que acuden al local es bajo debido a la gran cantidad de consumidores y pocos proveedores de extraescolares de robótica, tecnología creativa etc. que existen. Por otro lado, los clientes en los colegios tienen el poder de negociación medio-alto al representar un gran número de clientes y poder elegir entre más empresas parecidas.

### *Poder de negociación de los proveedores*

Cualquier organización requiere materias primas para producir y esto crea necesariamente relaciones comprador-vendedor entre el mercado y los proveedores. La distribución del poder dentro de estas relaciones varía, pero si se encuentra con un proveedor dominante entonces puede utilizar esta influencia para imponer los precios y disponibilidad.

La capacidad de negociación de los proveedores dependerá también de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor, o su concentración. En caso de las extraescolares que ofrece la empresa Ingenioos, la principal materia prima para ofrecer dichos servicios son ordenadores portátiles, cámaras de foto y video, diferente software y los materiales de robótica de LEGO®.

En caso de material de oficina, ordenadores portátiles y equipos multimedia existe una gran variedad de proveedores en el mercado que compiten entre ellos con productos similares. Como el cambio de un proveedor al otro es muy fácil, se puede decir que no existe una posición dominante del proveedor, por tanto, ellos no influyen en los precios y distribución de la materia prima. En caso del software,

existe una variedad de aplicaciones de pago o gratuitas y el cambio, aunque supone un ajuste en las operaciones de la empresa, no supone una tarea excesivamente difícil.

Como único proveedor que tiene una posición más dominante se puede considerar la empresa LEGO®. La relación empresa-proveedor se rige a través de un contrato especial donde figuran las condiciones económicas, territoriales etc. El material suministrado por LEGO® prácticamente no tiene competencia y la competencia es casi inexistente, por tanto, el poder de este proveedor en cuanto a la fijación de precios y demás condiciones es grande.

### *Rivalidad entre empresas*

El nivel de competitividad en una industria viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. Para medir la intensidad de la competitividad se tiene que tener en cuenta varios factores.

El sector de los servicios de extraescolares está compuesto por un gran número de empresas de tamaño y recursos parecidos. Esto significa que, si alguna de las empresas recortará precios de una forma muy agresiva para conseguir una ventaja respecto a los demás, esto impactará negativamente a la cuota de mercado de otras empresas.

Por otra parte, el sector de los servicios extraescolares está creciendo. Por un lado, cada vez se prestan servicios más novedosos con poca competencia en el mercado, como por ejemplo las clases de robótica para los niños y por otra parte la demanda de los servicios extraescolares está creciendo, ya que cada vez más ambos padres están trabajando para mantener el hogar y los niños necesitan estar ocupados. Estos dos factores en general aumentan las posibilidades en este mercado. Por una parte, existe un gran número de empresas rivales en los servicios de extraescolares más clásicos, pero hay menos empresas que ofrecen clases novedosas.

La cantidad de los costes fijos también es un factor importante a considerar para medir la rivalidad entre empresas. Los costes fijos son asociados con el funcionamiento habitual de una empresa, como por ejemplo los sueldos de los directivos, los alquileres, los seguros y otros de este tipo que normalmente no suelen variar en función del volumen de servicios prestados. Cuando los costes fijos son elevados en relación con el valor total de servicios prestados, las empresas se ven sometidas a una gran presión para prestar los servicios a plena capacidad a fin de mantener los costos unitarios bajos. En caso de las empresas del sector en el que se ha realizado el presente TFC los costes fijos no son muy elevados, pues los principales son el alquiler del local, sueldos directivos, suministros, seguros y diferentes tasas. Cabe destacar que los sueldos de los formadores y monitores de las actividades es un coste variable ya que su sueldo varía en función de horas trabajadas.

Como ya se ha analizado anteriormente, el comprador tiene varias opciones a la hora de elegir las extraescolares, y el coste que debe afrontar el comprador por cambiar de proveedor es pequeño, pues generalmente es el coste de la matrícula. En este caso, el comprador busca precio y servicio y la competencia puede ser muy fuerte. Es importante competir en calidad y diversidad de servicio y no en el precio, ya que el último puede resultar en disminución de los márgenes hasta un nivel que no es viable continuar dando el servicio.

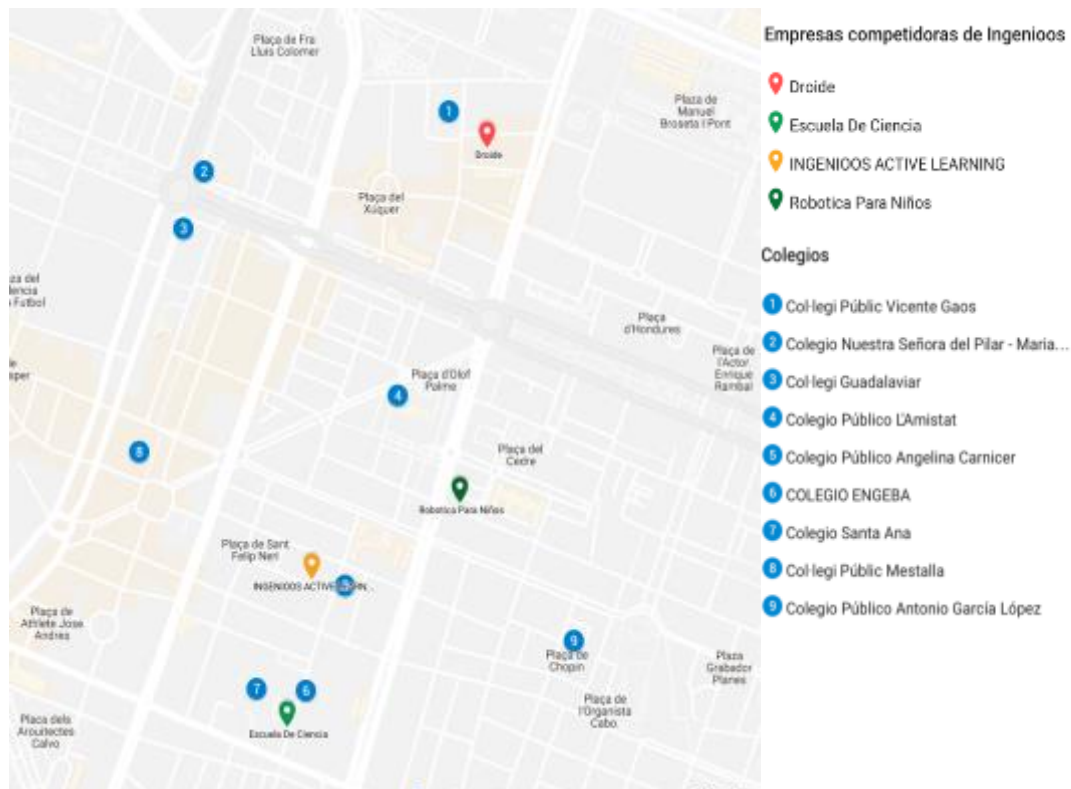
En cuanto a las barreras de salida, ya se ha analizado anteriormente que no son altas. No resultaría difícil liquidar los equipos, extinguir los contratos de alquiler y con los colegios ya que los contratos con colegios generalmente tienen la misma duración que el curso escolar. Con la actual reforma laboral tampoco resulta caro romper los contratos laborales. Por tanto, las empresas de este sector no están presionadas por seguir compitiendo aun en el caso de que no les resulte muy rentable hacerlo, ya que los costos de salida no son altos.

### **2.1.4.2 Análisis de la competencia**

Como se ha visto anteriormente, la empresa Ingenioos no tiene un número excesivo de competidores, ya que los servicios prestados son relativamente novedosos y no hay muchas empresas que ofrecen servicios parecidos en estos momentos. Sin embargo, existen algunas empresas jóvenes que son competencia directa de Ingenioos. Para analizar algunas de las empresas competidoras, se estudiarán las empresas de servicios extraescolares que prestan servicios parecidos a los que ofrece la empresa Ingenioos y además están situadas en la misma área geográfica ya que la proximidad del local es un factor importante a la hora de elegir una extraescolar u otra.

Para analizar la competencia se ha escogido tres empresas competidoras que se encuentran en la misma zona como la empresa Ingenioos que son: Escuela de Ciencia, Robótica para Niños y Droide Comunidad. A continuación, se muestreará un mapa con la localización de dichas empresas y los colegios a su alrededor. El hecho de tener colegios en la proximidad del local donde se imparten las extraescolares es un factor muy importante a tener en cuenta.

Imagen 5 Mapa de empresas competidoras de la Ingenioos



Fuente: Google Maps, <https://www.google.es/maps/>

Como se observa en la imagen anterior las empresas Ingenioos y Escuela De Ciencia tienen una muy buena localización al estar cerca de tres colegios. La empresa Droide Comunidad tiene una ventaja al ser la única empresa en el área donde se encuentra. Durante el análisis se analizará la oferta de servicios de cada empresa, los horarios de apertura, la calidad de la página web, la presencia en los medios sociales (Facebook, Twitter etc.) y herramientas de marketing en uso. A continuación, se analizará brevemente las principales empresas que son competencia directa.

### **Droide Comunidad**

La empresa Droide Comunidad nació en el año 2013 en la ciudad de Valencia como un proyecto emprendedor y pionero de robótica educativa. La empresa se creó como una tienda de robótica que ha evolucionado durante el tiempo y actualmente en el local de Droide además se imparten talleres y ofrecen formación para todas las edades en materia de nuevas tecnologías como robótica, Arduino, Android, Raspberry Pi y 3D entre otros.

La oferta de los servicios prestados por Droide Comunidad es muy amplia abarcando muchas ramas y la mayoría de las edades:

1. Extraescolares en diferentes colegios:
  - infantil;
  - primaria;



- secundaria;
  - bachillerato.
2. Cursos para profesores:
    - robótica con LEGO Education ®;
    - programación con microcontroladores Arduino y Bq;
    - programación y robótica con Raspberry pi;
    - robótica con Bee-Bot;
    - diseño e impresión en 3D.
  3. Eventos: Jornadas de robótica en locales, colegios, fiestas etc.:
    - organización de las World Robot Olympiad Valencia.
  4. Talleres para diferentes edades:
    - campamentos y excursiones tecnológicas;
    - diseño de videojuegos;
    - construcción de drones;
    - robótica y programación (LEGO Mindstorms ® y LEGO ® Wedo, Arduino, Robotis Play, Raspberry Pi);
    - actividades con Minecraft;
    - impresión en 3D.
  5. Tienda online con 13 marcas diferentes.

Además, cuentan con el Club Droide que se puede considerar como un instrumento de marketing clave para la fidelización de los clientes. El Club Droide ofrece numerosas ventajas y permite premiar los esfuerzos de las personas que acuden al local y realizan talleres. Las características son:

- los usuarios son entre 7 y 18 años;
- se puede ser un socio de forma gratuita;
- 10 % descuento en los talleres;
- 5 % de descuento en la tienda online;
- ofertas sorpresa en talleres y robots.

Cabe destacar que la empresa cuenta con profesionales certificados en materia de robótica, son gente con titulación universitaria en materia de robótica, ingeniería y similares. La empresa ofrece servicios en el local y también se desplaza a otros locales o colegios. Cabe destacar el amplio horario del local que permanece abierto de lunes a sábados de 10 a 14 y 17:30 a 19:30. En general se puede decir que Droide comunidad al ser pionero de este sector en Valencia y acumulando la experiencia durante los años se ha posicionado como un líder del sector a nivel local y por esto es un competidor principal de la empresa Ingenioos.

La página web de la empresa (<http://droidecomunidad.com>) cuenta con toda la información necesaria sobre los diferentes servicios y además cuenta con un blog donde se publican artículos y noticias no solo de la empresa, pero también de las novedades de robótica y consejos útiles. Creando contenido útil e interesante la empresa puede atraer más público y clientes potenciales. La página web también

dispone de un chat permitiendo a los interesados obtener información necesaria online y con toda la facilidad.

En cuanto a las redes sociales la empresa cuenta con la página en Facebook, donde cuenta con aproximadamente 3.500 seguidores que es una cifra muy elevada y 37 personas han dejado una valoración escrita con una nota media de 4,7 de 5. La página de Facebook cuenta con la información general, servicios prestados, material multimedia y artículos de interés del sector tecnológico. La empresa Droide también cuenta con la cuenta en Youtube donde cuenta con unos 50 videos relacionados con su actividad. La página en Youtube cuenta con 113 seguidores y el número total de las veces que la gente ha visto sus videos asciende a 26.000. En la cuenta de Twitter la empresa tiene aproximadamente 2.400 seguidores, con un total de 11.000 tweets y aproximadamente 4.200 “me gusta”. En la cuenta de Instagram la empresa tiene casi 800 seguidores y 560 publicaciones. En cuanto a las valoraciones en Google, Droide tiene 6 valoraciones con nota media de 5 sobre 5 y está disponible la información sobre la empresa, sus horarios de apertura, la página web y página de Facebook.

### *Robótica para niños*

La empresa también nace en el año 2013 con el propósito de presentar el mundo de la tecnología a los niños a través de actividades extraescolares y talleres de robótica y programación. A diferencia de otros, la empresa no dispone de su propio local para impartir las actividades - las imparte en diferentes centros de formación y colegios. En el área donde se encuentran las demás empresas competidoras de Ingenioos, la empresa Robótica para niños imparte solo una actividad extraescolar diaria de lunes a jueves y algunos talleres en el centro V&Z Formación. Las demás actividades están repartidas por otros centros de Valencia.

La oferta de servicios prestados por Robótica para niños es:

1. Extraescolares en diferentes colegios.
2. Extraescolares en diferentes locales:
  - V&Z Formación – De Lunes a Jueves 17:30-19:00, C/ Poeta Más y Ros 33;
  - Progresia Centro de Formación – Viernes 18:00-19:30,C/ Pintor Benedito 10;
  - Maker Station – Miércoles 17:30-19:00,C/ Pintor Salvador Abril 19;
  - La ardilla Lola - Jueves 17:15-18:45, C/ Camamilla 5, Valterna;
  - English Wink – Sábados de 11:00-12:30 /C Miguel Navarro Escultor 4.
3. Talleres impartidos en diferentes locales:
  - programación para peques (3 a 6 años) con Bee Bots;
  - mecánica con LEGO ® (3 a 6 años) basado en engranajes;
  - programación de videojuegos con Scratch (a partir de 8 años)
  - minecraft;

- robótica con LEGO® (5 a 7 años) con Wedo 2.0, Mindstorms EV3;
- talleres en familia (3 personas).

#### 4. Eventos especiales:

- escuelas de verano en julio;
- escuelas de pascua;
- escuelas de navidad.

La página web de la empresa (<http://www.roboticaparaniños.com>) ofrece información básica y algo reducida sobre la oferta de servicios y sobre la empresa. La página web parece muy estática, no cuenta con el blog con noticias como en el caso de Droide Comunidad. La empresa dispone de la información de contacto y una forma para poder contactarla.

En cuanto a las redes sociales la empresa tiene una cuenta en Facebook con 1.465 seguidores y 12 valoraciones con una valoración media de 4,6 sobre 5. La página cuenta con información básica sobre la empresa, material multimedia y eventos. Con diferencia a lo anterior la página también cuenta con el apartado de Promos donde se publican promociones limitadas en tiempo. Sin embargo, la última vez se ha usado a finales de 2013 y ahora permanece inactiva. En la cuenta de Twitter la empresa cuenta con 83 seguidores y solo 43 Tweets. La empresa no tiene presencia en Instagram y Youtube. En cuanto a la presencia en Google, la empresa solo tiene una valoración de un 2 sobre 5 y tampoco dispone información sobre horarios de apertura y su página web.

## *Escuela de Ciencia*

El proyecto “Escuela de Ciencia” nace en el año 2013, creado por la empresa Science Fantasy que fue una de las 15 empresas ganadoras de la primera edición del proyecto Lanzadora que tiene el objetivo prioritario de ayudar a desarrollar y poner en valor diferentes proyectos de liderazgo emprendedor. El proyecto fue creado por Doctora en Biología Molecular y Biotecnología con amplia experiencia en Australia como investigadora y profesora. La empresa pretende potenciar la divulgación y educación a través de la creación de talleres y espectáculos científicos a todos los niveles, así como desarrollar y organizar eventos de divulgación científica. La idea principal es que los alumnos aprendan conceptos y contenidos científicos mientras se divierten presenciando representaciones teatrales, una original manera de llevar la ciencia a la sociedad. La empresa tiene 2 sedes, una en Valladolid y otra en Valencia.

La oferta de las extraescolares de la Escuela de Ciencia se agrupa en 4 bloques y están destinadas a niños de diferentes grupos de edades y su nivel académico:

1. Tecno Lab (7-9 años) para aprender las bases de:
  - la robótica;
  - la tecnología;
  - la informática;

- ciencia.
2. Tecno Kids (5-7 años) para preparar a los alumnos para comenzar los niveles de Escuela de Ciencia:
    - desarrollo del pensamiento lógico-matemático;
    - la visión espacial;
    - introducción al uso de las nuevas tecnologías.
  3. Robolab (Edad 10+):
    - LEGO®;
    - Arduino.
  4. Code Lab (Edad 10+):
    - programación de videojuegos en 2D y 3D;
    - MODs para Minecraft.
  5. Eventos especiales:
    - campamentos de verano
    - talleres individuales
    - escuela de pascua, navidad etc.

La información en la página web de la empresa (<http://www.escueladeciencia.com>) es algo reducida, pero ofrece el contenido mínimo. La página web se basa más en los contenidos multimedia (videos) para contar y enseñar sobre diferentes servicios y donde los alumnos cuentan sus experiencias. Cabe destacar que las actividades están divididas en 8 niveles académicos con ciertos requerimientos para avanzar de un nivel al otro. El horario de apertura es amplio: lunes a viernes (15:30 - 20.00) y sábados (9:30 - 14:00). En cuanto a la presencia online aparte de la página web, la empresa tiene cuenta en Facebook, Twitter, Youtube y Instagram. La página en Facebook tiene 3.200 seguidores y una nota media de 4.9 sobre 5 con 16 valoraciones. La página de Facebook igual que para otras empresas estudiadas es el principal canal de comunicación de novedades, noticias y ofertas. La cuenta de Twitter de la empresa cuenta con 2.400 seguidores y ha publicado un total de 3.000 Tweets. La escuela de ciencias también cuenta con un perfil en Instagram donde publica fotos y videos de sus clases. El perfil tiene 130 publicaciones y 635 seguidores. La empresa también tiene su canal de Youtube con 2.400 suscriptores, con unos 100 videos publicados que han sido vistos unas 800 mil veces. Si analizamos el resultado del buscador Google, la empresa tiene la información básica sobre la empresa y sus horarios. La valoración media de los usuarios de Google es de 3.4 sobre 5 con 11 valoraciones. Como un aspecto negativo la gente comenta el precio un poco elevado. Cabe destacar la gran cantidad de artículos publicados por diferentes medios sobre la empresa que ayuda a atraer nuevos clientes. El hecho de ganar la edición del proyecto Lanzadora ha servido como un gran empujón para la actividad.

## Conclusiones

Haciendo un análisis breve de los principales competidores de Ingenioos, su oferta de servicios, modelo de negocio y su presencia en Internet, se pueden extraer conclusiones sobre el subsector analizado.

Empresas como Droide Comunidad y Robótica para niños han optado por ofrecer los servicios tanto dentro de un local como en diferentes colegios y la Escuela de Ciencia ha elegido prestar los talleres solo dentro de su propio local. En caso de la empresa Robótica para niños la empresa ni siquiera dispone de su propio local, pues la misma presta los servicios en cinco diferentes locales en horarios diferentes. De esta manera la empresa puede ahorrar en los costes fijos de alquiler, pero a su vez está limitada a las reglas pactadas con otra empresa.

En cuanto a la oferta de servicios, todas las empresas analizadas ofrecen talleres de robótica, diseño de videojuegos y el diseño de Mods del juego Minecraft. El Droide Comunidad se centra más en la oferta desde el punto de vista técnico, pues tiene la mayor oferta de actividades con diferentes tipos de robots en el mercado. La empresa se ha posicionado como experta en la materia de robótica teniendo los profesionales mejor cualificados en este ámbito, ofreciendo formación de profesores en robótica y la impresión en 3D y aparte teniendo una tienda online de material de robótica con 31 marcas diferentes. La oferta de servicios de la Escuela de Ciencia es la mejor estructurada de todas las empresas analizadas. Las actividades están divididas en tres bloques principales y existe un plan académico detallado con diferentes niveles de dificultad y edad que ofrece un plan de desarrollo para los niños dentro de la propia escuela. Aparte de las actividades descritas anteriormente la escuela también ofrece talleres de biología, química y ciencia. Todas las empresas estudiadas ofrecen escuelas de verano, Pascua y Navidad que se puede considerar como oferta básica para este tipo de escuelas. Aparte de estas actividades la empresa Droide ofrece jornadas de robótica, fiestas para niños y organización de la olimpiada de robótica.

Como siguiente paso se han analizado algunas de las herramientas de marketing especiales que tiene cada empresa. En el caso de Droide Comunidad, la empresa tiene un blog donde publica información y artículos de interés que sirve como un imán para clientes potenciales. La página web de Droide Comunidad también tiene un chat que facilita la comunicación entre el cliente y la empresa permitiendo resolver las dudas y obtener más información de manera instantánea así dando un valor añadido a su servicio. Por último, se ha analizado brevemente el club Droide que es gratuito para sus miembros y ofrece numerosas ventajas y asimismo sirve como una gran herramienta de fidelización de clientes. En caso de robótica para niños, su gran diferencia es su apuesta por no tener un local propio y formar acuerdos con otros centros de formación para impartir clases en sus locales. Con esta estrategia la empresa por un lado puede ahorrar en sus costes fijos de alquiler y por otro lado llegar a gente de diferentes barrios. Es un modelo de negocio escalable fácilmente, ya que solo requiere nuevos formadores y acuerdos con otros centros para poder llegar a más gente, pero por otro lado depende mucho de las normas de otros centros y acuerdos firmados. Una herramienta interesante que no

tenían otras empresas es el apartado de promociones y ofertas instantáneas y limitadas en tiempo en su página de Facebook. Este tipo de ofertas requieren un gran número de usuarios activos en la red social, este puede ser el motivo porque ya no se utiliza por la empresa. Haciendo el análisis de la Escuela de Ciencia se ha visto la gran importancia de numerosos artículos publicados sobre la empresa por diferentes medios. Esto, junto con el hecho de haber ganado la edición de Lanzadera ha servido como gran impulso en cuanto a la publicidad y comunicación de la empresa.

En cuanto a los horarios analizados, Droide Comunidad dispone de los horarios más amplios, siendo el único local abierto por la mañana. Esto se puede explicar que aparte de los talleres y clases extraescolares, la empresa también ofrece formación para profesores. La Escuela de Ciencia está abierta por las tardes y las mañanas de sábados, mientras la Robótica para niños solo ofrece una clase de una hora y media al día en diferentes locales y horarios.

Hoy en día la presencia en Internet de cualquier empresa es muy importante y la imagen transmitida a través de diferentes canales online puede hacer diferencia si el cliente potencial se convierte en un cliente. La mayoría de las veces la gente recopila la información y hace un primer acercamiento a la empresa a través de Internet antes de llamar o acercarse al local, por esto ha sido muy interesante analizarlo y ver a que redes sociales las empresas analizadas dan preferencia. En primer lugar, cabe decir que de las tres empresas analizadas Droide Comunidad y Escuela de Ciencia tienen resultados muy buenos y parecidos entre sí mientras la Robótica para niños tiene resultados peores. Primero lo que aparece en el buscador más utilizado Google cuando uno busca la empresa es la información que aparece en la página principal. Mientras todas las empresas tienen su información básica y horarios de apertura, Droide Comunidad también dispone de un enlace a su página web y su página en Facebook. En cuanto a las valoraciones medias y reseñas de usuarios, Droide Comunidad obtiene los mejores resultados, seguidos por la Escuela de Ciencia. En cuanto a las redes sociales todos apuestan claramente por Facebook donde obtienen unas valoraciones parecidas siendo la de Escuela de Ciencia la más alta. Droide Comunidad y la Escuela de Ciencia tienen un número de seguidores parecido en la red social de Facebook y Twitter, aunque Droide ha publicado cuatro veces más Tweets que su competidora Escuela de Ciencias, unos 11.000 frente a 3.000 respectivamente. Robótica de niños aparte de Facebook tiene una mínima presencia en Twitter y ha optado por no tener presencia en ninguna otra red social. En cuanto a la red de Instagram, Droide Comunidad tiene un número ligeramente superior de seguidores y cuatro veces más contenido publicado que su competidor. Cuando analizamos la página de Youtube, la Escuela de Ciencias es un claro ganador ya que cuenta con 2.400 suscriptores frente a 113 de Droide Comunidad con 800.000 vistas totales de sus videos frente a 26.000 respectivamente.

A continuación, se mostrará una tabla comparativa de las diferentes empresas analizadas anteriormente en modo resumido.

**Tabla 5: Resumen del análisis de competencia**

	Droide Comunidad	Robótica para niños	Escuela de Ciencia
<b>Oferta de servicios básica</b>	Extraescolares en colegios	Extraescolares en colegios	Extraescolar Tecnolab: robótica, tecnología, informática, ciencia
	Talleres: campamentos y excursiones tecnológicas, diseño de videojuegos, drones, robótica, programación, Minecraft, impresión en 3D	Extraescolares en diferentes locales	Extraescolar Tecno Kids: desarrollo del pensamiento lógico-matemático, la visión espacial, nuevas tecnologías
	Cursos para profesores: robótica, programación impresión 3D	Talleres en locales: programación, mecánica con LEGO®, programación de videojuegos, Minecraft, robótica, talleres en familia	Extraescolar Robolab: LEGO®, Arduino
	Tienda online con 31 marcas diferentes		Extraescolar Code Lab: programación de videojuegos, Minecraft
<b>Servicios especiales</b>	Jornadas de robótica en locales, colegios, fiestas, World Robot Olympiad Valencia	Escuelas de pascua, de verano, de navidad	Campamentos de verano, talleres individuales, escuela de pascua, navidad etc.
<b>Herramientas de Marketing especiales</b>	Club Droide, blog, chat en la página web	No dispone de local propio, apartado de promociones en	Multitud de artículos publicados de diferentes medios,

			la página de Facebook	proyecto ganador de la plataforma Lanzadera
<b>Horario</b>	lunes a sábados: 10:00-14:00 y 17:30-19:30	V&Z Formación: De lunes a jueves 17:30-19:00	Progresía Centro de Formación - viernes 18:00-19:30	lunes a viernes: 15:30-20:00
		Maker Station - miércoles 17:30-19:00		
		English Wink - sábados de 11:00-12:30		sábados: 9:30-14:00
<b>Presencia en las redes sociales</b>				
<b>Facebook</b>	<i>Seguidores</i>	3.500	1.465	3.200
	<i>Nota media (sobre 5)</i>	4.7 (37 valoraciones)	4.6 (12 valoraciones)	4.9 (16 valoraciones)
<b>Twitter</b>	<i>Seguidores</i>	2.400	83	2.400
	<i>Tweets</i>	11.000	43	3.000
<b>Instagram</b>	<i>Seguidores</i>	800	no dispone	635
	<i>Publicaciones</i>	560		130
<b>Youtube</b>	<i>Suscriptores</i>	113	no dispone	2.400
	<i>Videos</i>	50		100
	<i>Cantidad de visitas totales</i>	26.000		800.000
<b>Página Google</b>	<i>Información disponible</i>	Información básica, horarios y enlaces a la página web, Facebook	Información básica, no dispone horarios y enlaces a su página web y Facebook	Información básica, horarios, enlace a la página de Facebook pero no tiene enlace a su página web
	<i>Valoración media (sobre 5)</i>	5 (6 valoraciones)	2 (1 valoración)	3.5 (11 valoraciones)

Fuente: Elaboración propia



## 2.1.5 Determinación de Oportunidades y Amenazas

En los apartados anteriores se ha hecho un análisis externo del entorno de la empresa empezando con un estudio macroeconómico de España y la Comunidad Valenciana, estudio del sector de servicios y los principales factores de influencia que afectan a Ingenioos mediante un análisis PEST. Posteriormente se ha investigado el entorno competitivo mediante análisis de las 5 fuerzas de Porter y el estudio de la competencia principal.

En base a la información obtenida se puede obtener las principales oportunidades y amenazas del entorno de la empresa. Con esta información junto con las fortalezas y debilidades de la empresa obtenidos una vez hecho el estudio interno de la empresa Ingenioos se procederá a la realización de DAFO correspondiente, que permitirá establecer estrategias oportunas para mejorar la situación de la empresa.

Por tanto, como el resultado del estudio del entorno de la empresa se puede establecer las siguientes amenazas y oportunidades del mercado que afectan a la empresa:

### *Amenazas*

Las Amenazas pertenecen al ámbito externo de la empresa y hacen referencia a todas las fuerzas que pueden afectar negativamente a la empresa, bien impidiendo la implantación de una estrategia, o bien reduciendo su efectividad, o incrementando los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reduciendo los ingresos esperados o su rentabilidad. En cambio, si estas amenazas son reconocidas a tiempo podrá evitarse que afecten negativamente a la empresa o incluso se podrán ser convertidas en oportunidades. Teniendo en cuenta el análisis del entorno realizado, se pueden extraer las siguientes amenazas de Ingenioos:

- Población disminuyente ligeramente a causa de la crisis y la emigración.
- Población cada vez más envejecida: por un lado, existe una baja natalidad que está disminuyendo y por otro lado una baja mortalidad ligeramente creciente. Estos dos hechos disminuyen el número de clientes potenciales de Ingenioos.
- La caída de demanda interna provocada por la crisis financiera. Las familias disponen menos dinero disponible para gastar. El alto índice de paro significa que existen muchas familias donde trabaja solo uno o ningún miembro de la familia.
- La caída de los ingresos supone que los padres no pueden permitir a pagar la misma cantidad de extraescolares y por otra parte estarán más exigentes a la hora de escoger una u otra actividad para sus hijos teniendo muy en cuenta la utilidad y el precio de la misma.
- El paro afecta a la Comunidad Valenciana más que la media nacional.

- Inestabilidad política que puede traer cambios legislativos.
- La apuesta del gobierno regional por la educación pública puede disminuir ayudas a los colegios concertados. De este modo si los padres tienen que desembolsar más dinero por la educación se reducirá la demanda a por las extraescolares.
- En futuro la entrada al mercado de nuevas empresas con servicios parecidos o sustitutivos al tener barreras de entrada bajas y el capital inicial necesario medio-bajo.
- Poder negociación del proveedor de material de robótica LEGO ® es alto.
- Aunque no existe mucha competencia con los mismos servicios, la empresa Droide comunidad y Escuela de Ciencia son competidores importantes con marcas ya establecidas y conocidas.

## Oportunidades

Las oportunidades hacen referencia a todas las situaciones positivas que se generan en el entorno de la empresa que puedan suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. Las oportunidades, igual como ocurre con las amenazas, no se pueden ser controladas por la empresa, pero sí pueden ser detectadas y usadas a su favor para obtener ventajas competitivas importantes. Ejemplos de oportunidades son cambios en la normativa legal o política, las tendencias del mercado, o cambios en los estilos de vida de la población. Para la empresa Ingenioos se deducen las siguientes:

- Políticas fiscales expansivas pueden aumentar los ingresos de las familias.
- El gobierno regional potencia el uso del valenciano e inglés que puede aumentar la demanda por los servicios en estos idiomas además del castellano.
- Se está produciendo una mejora en acceso a la financiación externa. De este modo la empresa podría disponer de una vía adicional de financiación de sus proyectos de expansión.
- La crisis y la escasez de trabajo ha obligado a gente estar más pendientes de su formación y la de sus hijos. Como la educación formal no siempre corresponde a las necesidades reales del mercado laboral la gente busca complementar para sus hijos la enseñanza académica con actividades que fomentan desarrollo de otras habilidades necesarias hoy en día como trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, resolución de problemas y comunicación.
- La creciente importancia de las TIC's en la vida cotidiana de la gente y dentro de las empresas hace necesario que los niños aprenden usar las nuevas tecnologías cuanto antes.
- La tendencia creciente de hacer compras a través de internet.
- España es el líder en el mercado de móviles inteligentes en Europa, un 87 % de todas las líneas activadas en el país son *smartphones*.
- 7 de cada 10 españoles que posee un *smartphone* se conecta a Internet todos los días a través de este dispositivo. El 100% de los españoles que se conectan

a Internet lo hacen también desde su *smartphone* y el 90% de los usuarios se conecta todos o casi todos los días.

- Cada vez más se conecta a Internet desde la *Tablet* llegando a 54,7% de la población en 2014.
- El dispositivo preferido por los niños de hasta 8 años son las *Tablets* por su facilidad de uso gracias que son táctiles, su portabilidad y el tamaño de la pantalla. Aunque la mayoría de los niños usan las *Tablets* para jugar y ver dibujos animados, a algunos de ellos les gusta crear cosas con ellas, dibujar, hacer fotos y recopilar vídeos.
- Actualmente no existe muchas empresas con la misma actividad y con marcas ya establecidas y situadas en el mercado.
- El poder de negociación de clientes es relativamente bajo debido al gran número de clientes potenciales y pocos proveedores de estos servicios.

A continuación, se hará un resumen de las anteriores amenazas y oportunidades detectadas:

**Tabla 6: Amenazas y Oportunidades de Ingenioos**

Amenazas	Oportunidades
Población disminuyente ligeramente.	Reformas fiscales expansivas puede aumentar los ingresos de las familias.
Población cada vez más envejecida.	El gobierno regional potencia el uso del valenciano e inglés.
La caída de demanda interna provocada por la alta tasa de paro.	Se está produciendo una mejora en acceso a la financiación externa.
Los padres más exigentes a la hora de elegir la extraescolar.	La gente cada vez más busca complementar para sus hijos la enseñanza académica con actividades que fomentan desarrollo de otras habilidades.
El paro afecta a la Comunidad Valenciana más que la media nacional.	La creciente importancia de las TIC's hace necesario que los niños las aprenden cuanto antes.
Inestabilidad política que puede traer cambios legislativos.	La tendencia creciente de hacer compras a través de internet.
La apuesta del gobierno regional por la educación pública.	España es el líder en el mercado de móviles inteligentes en Europa.
En futuro la entrada al mercado de nuevas empresas con servicios parecidos o sustitutivos debido a barreras de entrada y capital necesario bajas.	El uso de los smartphones y las tablets entre adultos para contactarse a Internet son cada vez mayores.
Poder negociación del proveedor de material de robótica LEGO ® es alto.	El dispositivo preferido por los niños de hasta 8 años son las Tablets.
Los competidores establecidos Droide Comunidad y Escuela de Ciencia.	Actualmente no existe muchas empresas con la misma actividad y con marcas ya establecidas y situadas en el mercado.
	El poder de negociación de clientes es relativamente bajo

*Fuente: Elaboración propia*

## 2.2 Análisis interno

Una vez estudiado el entorno de la empresa, tanto a nivel general como específico, se debe proceder a realizar el análisis interno de Ingenioos Active Learning para poder conocer las debilidades y fortalezas que posee la empresa con respecto a su exterior y elaborar así las estrategias correspondientes en el plan de marketing.

En primer lugar, se procederá a la identificación de la empresa para conocer las principales variables de ella. Luego se procederá al análisis de los recursos tangibles, intangibles y humanos. Después se identifican la misión y visión de la empresa y posteriormente se analizará el marketing mix actual de la empresa desde

el punto de vista de servicio, precio, distribución y comunicación. Este apartado se concluye con la obtención de las fortalezas y las debilidades de la empresa.

## 2.2.1 Identificación de la empresa

Ingenioos Active learning es un proyecto educativo de extraescolares y talleres diferente, innovador y divertido enfocado en desarrollar las habilidades necesarias en el siglo XXI a través de diferentes actividades. A continuación, se resumen los principales datos de la empresa:

**Tabla 7: Principales datos de Ingenioos Active Learning S.L.**

<b>Denominación Social</b>	Ingenioos Active Learning S.L.
<b>Denominación Comercial</b>	Ingenioos
<b>CIF/NIF</b>	B98661838
<b>Código CNAE</b>	8559 - Otra educación n.c.o.p.
<b>Actividad</b>	Formación permanente y otras actividades de enseñanza
<b>Objeto Social</b>	Servicios de educación, formación, desarrollo de habilidades y competencias para el futuro. enseñanza de construcción, programación y montaje de juguetes robotizados. servicios de formación y asesoría para empresas tanto en materia organizativa, como formaciones técnicas o actividades de grupo.
<b>Sede Social</b>	Calle Isabel la Católica, 4, 46004, Valencia
<b>Teléfono</b>	601 360 842, 601 35 52 60
<b>Sede Delegaciones</b>	C/Rugat, 9, 46021, Valencia
<b>Página web</b>	<a href="http://www.ingenioos.es">http://www.ingenioos.es</a>
<b>Forma jurídica</b>	Sociedad limitada
<b>Fecha de constitución</b>	Agosto 2014
<b>Administradores</b>	María Mercedes Canos
<b>Número de empleados</b>	13

*Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de la empresa y <https://www.einforma.com>*

## 2.2.2 Identificación de recursos

Los recursos de la empresa son todo aquello que está utilizado para lograr sus objetivos. Es importante conocer los recursos que posee la empresa para así valorar cuál es su capacidad y sus limitaciones a la hora de llevar a cabo la actividad. Según la naturaleza los recursos se dividen en tangibles, intangibles y humanos.

## *Recursos tangibles*

Los recursos tangibles son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles. Son los más fáciles de identificar y estimar en la organización. Se clasifican en dos tipos:

- Recursos físicos: están compuestos principalmente por el local de Ingenioos donde se desarrollan las actividades, así como las instalaciones del mismo (mobiliario, equipos para el proceso de información, material de oficina etc.). También se debe considerar el material de robótica, video camera y demás material necesario para impartir las actividades. En realidad, todos los recursos físicos que posee la empresa Ingenioos son necesarios para llevar a cabo la actividad, pero no suponen ninguna ventaja competitiva sobre la competencia, ya que en cuanto a las instalaciones y mobiliario no tiene nada excesivamente diferente de lo que la misma pueda tener.
- Recursos financieros: son aquellos activos líquidos que permitirán a Ingenioos invertir en sus proyectos y expandir su actividad. Estos recursos se componen de dinero en efectivo, cheques, depósitos bancarios de libre disposición. En este apartado la parte más importante es la aportación de la socia fundadora de 50.000 € para financiar principalmente los gastos de la reforma del local y la compra del material necesario para la actividad.

## *Los recursos intangibles*

Son todos aquellos recursos que no pueden ser percibidos físicamente y a diferencia de los tangibles no son cuantificables ni medibles. A diferencia de los recursos tangibles que se desgastan por el uso, por el contrario, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor.

Entre los recursos intangibles legales nos encontramos con el acuerdo firmado con Robotix ® que autoriza ofrecer extraescolares en la provincia de Valencia en exclusiva a la empresa Ingenioos utilizando su material y la metodología diseñada por Robotix ®. Además, autoriza a Ingenioos utilizar el nombre de Robotix ® dentro de sus servicios de manera exclusiva. Robotix ® cuenta con un recorrido de 10 años en España y ofrece el nombre de su marca, su experiencia, materiales y la metodología diseñada. Es una marca conocida con calidad probada. Este acuerdo sirve como una ayuda para atraer más clientes potenciales.

Cuando se trata de una empresa joven no se puede hablar de una reputación muy grande acumulada. Aunque el aumento progresivo de los clientes es una señal que la empresa es seria y hace las cosas de una manera correcta. Existe una confianza entre la empresa y los clientes y destaca la atención personalizada y directa con los clientes, lo que favorece la fidelización de éstos con la

empresa. Teniendo una buena reputación el cliente estaría dispuesto pagar un precio un poco más alto por el servicio prestado.

Entre los principales recursos tecnológicos de Ingenioos encontramos el software que está en uso dentro de la empresa y la página web. En la página web se encuentra la principal información sobre la empresa, los servicios prestados, galería de fotos y videos y la posibilidad de contactar con la empresa. Ingenioos también cuenta con un apartado de Blog que utiliza para anunciar diferentes eventos como escuela de verano, escuela de pascua, navidad etc.

Imagen 6: Portada de la página web de Ingenioos



Fuente: Página web de la empresa: <http://www.ingenioos.es>

La empresa Ingenioos también forma parte de la red de empresas CONEXO. Es una red formada por empresas especializadas en innovadores métodos de enseñanza basada en materias como la robótica educativa, la ciencia y las nuevas tecnologías. El objetivo es conseguir que los nativos digitales de hoy en día, niños y jóvenes, puedan desarrollar de manera natural sus capacidades creativas y racionales, potenciando el trabajo en equipo, la colaboración, la tolerancia al error, la valoración del esfuerzo y el liderazgo y hacer de ellos los creadores de tecnología del mañana. Las 13 empresas que actualmente componen CONEXO están repartidas por toda la geografía española. Sus equipos de expertos han logrado implementar desde 2012 soluciones integrales a todo tipo de necesidades educativas, unificando y elevando constantemente su estándar de calidad. La red ofrece apoyo a las empresas integrantes a través de diferentes cursos de formación, eventos, cursos y ofreciendo apoyo en metodología.

### Los recursos humanos

Los recursos humanos se pueden considerar entre los recursos más importantes y valiosos para la empresa. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Ingenioos cuenta con empleados cualificados, con conocimientos necesarios no solo para desarrollar sus funciones básicas, pero también aportar nuevas ideas y soluciones a problemas de negocio. Gente creativa, responsable y resolutiva son muy importantes para este negocio.

### 2.2.3 Misión y visión de la empresa

La misión de una empresa recoge su principal objeto, la razón de ser, el motivo por cual existe. La misión de Ingenioos es desarrollar conocimientos,

habilidades sociales, profesionales y competencias para el futuro mediante diversas actividades educativas. Su objetivo es no sólo incrementar los conocimientos matemáticos, físicos, artísticos, de geometría, o de ciencias, sino que los niños aprendan formar parte de un equipo, a trabajar conjuntamente por un objetivo, aprenden a ser líderes de su grupo y a ser liderados, a motivar a su equipo, a superar sus límites y a alcanzar objetivos concretos, a buscar soluciones alternativas, y a superar sus errores, sus miedos y sus frustraciones.

La visión de una empresa es una declaración o manifestación que indica hacia dónde se dirige o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión de Ingenioos es convertirse en un referente de actividades extraescolares innovadoras y cambiar la manera como los niños asimilan los conocimientos.

## 2.2.4 Marketing mix actual

El marketing mix estudia las cuatro variables básicas de la actividad de la empresa: producto o servicio, precio, distribución y promoción. Con objetivo de conocer dónde se encuentra actualmente la empresa se procederá a un breve análisis de las principales variables que luego ayudará a la hora de definir la estrategia y plan de marketing.

### *Servicio*

Actualmente Ingenioos tiene dos actividades principales: las diferentes extraescolares y organización de eventos puntuales. A continuación, se procederá a un breve análisis de los servicios.

La principal fuente de ingresos y el servicio principal de Ingenioos es la extraescolar Robotix ®. Es una actividad de robótica para niños con la metodología de LEGO Education ® usando robots de LEGO Mindstorms ®. Hay 3 diferentes niveles de dificultad que abarca las edades entre los 3 años y 2º de ESO y está pensado que cada nivel tiene una duración de 2-3 años. Al empezar un nuevo nivel los alumnos deben tener una nueva matrícula. Se puede considerar que esta extraescolar es el pilar de la actividad de Ingenioos ya que la marca LEGO ® es muy prestigiosa y conocida entre los padres y niños que ayuda mucho a la hora de venderla. Las demás actividades de la empresa se construyen alrededor de esta actividad principal.

Game-in es una actividad creada recientemente y por el momento solo se está probando en el local de la empresa. La extraescolar está dedicada a la creación de videojuegos mediante el software Scratch. El gran beneficio para la empresa es la reutilización de los portátiles de las actividades de Robotix ®, ya que para esta actividad nueva solo es necesario tener un software adicional. Hay dos niveles de dificultad que corresponde a los rangos de edades de Robotix I ® y Robotix II ®. La diferencia entre ambos grupos es la utilización de la versión Scratch Junior en el Game-in Junior. A parte de la programación de videojuegos se ofrecen actividades relacionadas con diseños y programación de componentes para el juego Minecraft.



Las dos extraescolares tienen una duración de 1-1.5 horas y se disfruta una vez a la semana.

A parte de las extraescolares la empresa hace eventos puntuales como por ejemplo las diferentes escuelas que incluyen diferentes actividades durante varios días seguidos. La escuela de pascua tiene una duración de 5 días y el horario de 9:00 a 13:00. El verano empieza con la escuela de tarde, desde el 1 al 21 de junio de 15:00 a 18:00. Al acabar la escuela de tarde se empieza la escuela de verano desde el día 21 de junio hasta el día 29 de julio. Para esta escuela existen tres horarios diferentes a elegir: mañanas (de 9:00 a 13:00 o 14:00), tardes (de 15:00 a 18:00) y completo. La escuela de navidad son 5 días a finales de diciembre y 4 días en enero en el horario de mañanas.

Desde el punto de vista de niveles, todas las escuelas están divididas en 3 niveles de dificultad e incluyen diferentes actividades:

1. Peque Ingenioos (de 3 años a 3º de primaria):
  - Robotix 0 ® con LEGO Education ®;
  - Hamma Beads;
  - juegos Tradicionales enfocados a fomentar habilidades;
  - inglés;
  - juegos de Brain: practica las matemáticas, la lógica con las Tablet de LEGO ®.
  
2. Mini Ingenioos (de 6 años a 3º de primaria):
  - Robotix I ® con LEGO Education ®;
  - Scratch Junior;
  - Minecraft;
  - Hamma Beads;
  - juegos de Brain: practica las matemáticas, la lógica con las Tablet de LEGO ®.
  
3. Maxi Ingenioos (de 4º de primaria a ESO):
  - Robotix II ® con el EV3 de LEGO Education ®;
  - Scratch;
  - Minecraft.

Otro servicio puntual prestado por Ingenioos es la organización de fiestas de cumpleaños dentro y fuera del local. Es una actividad durante varias horas donde los niños juntos con sus amigos pueden disfrutar del montaje y programación de robots de LEGO Mindstorms ®, hacer diferentes retos y competiciones dependiendo de la edad de los participantes. Además, la empresa se encarga de la merienda de snacks y sándwiches y una tarta especial de LEGO ®.

Ingenioos también ofrece hacer talleres puntuales que tienen una duración de aproximadamente 3 horas si se hace dentro del local y 4 horas si es fuera del local. Durante el evento se programan diferentes actividades de cualquier extraescolar de la cartera de Ingenioos ya sea de robótica o de programación de video juegos. A continuación, se resumirán los servicios prestados:

1. Extraescolares:
  - Robotix ®:
    - Robotix 0 ® (de 3 a 5 años);
    - Robotix I ® (de 1º a 3º de Primaria);
    - Robotix II ® (de 4º de Primaria a 2º ESO).
  - Game-in:
    - Game-in Junior (de 1º a 3º de Primaria);
    - Game-in (de 4º de Primaria a 2º ESO).
2. Eventos puntuales:
  - escuelas de navidad, pascua, verano;
  - cumpleaños;
  - talleres.

## *Precio*

El precio es la variable de marketing por la cual entran los ingresos en la empresa. Es una variable muy importante ya que es el consumidor quien va a comparar el valor de servicio recibido frente al precio que ha desembolsado por él. En caso de Ingenioos los precios están fijados acorde con el mercado de extraescolares a un nivel parecido como otras empresas competidoras. A continuación se mostrará una tabla con los precios de los servicios de Ingenioos:

**Tabla 8: Precios actuales de los servicios de Ingenioos**

Actividad	Precio matricula	Precio actividad	
<b>Actividades en colegios</b>			
<i>Robotix 0</i>	15€	20€/niño/mes	
<i>Robotix I</i>	25€	30€/niño/mes	
<i>Robotix II</i>	25€	30€/niño/mes	
<b>Actividades en el local</b>			
<i>Robotix 0</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Robotix I</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Robotix II</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Game-in Junior</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Game-in</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Cumpleaños</i>	Sin Matricula	100€/evento	
<i>Escuela de Pascua (4 días)</i>	Sin Matricula	60€/niño	
<i>Escuela de Tarde</i>	Sin Matricula	100€/niño	
<i>Escuela de Verano</i>	<i>Mañanas</i>	Sin Matricula	120€/niño
	<i>Tardes</i>	Sin Matricula	100€/niño
	<i>Completo</i>	Sin Matricula	150€/niño
<i>Escuela de Navidad</i>	Sin Matricula	85€/niño	
<i>Talleres (3h) 25 niños máx</i>	Sin Matricula	300 €/taller	
<b>Actividades fuera del local</b>			
<i>Cumpleaños</i>	Sin Matricula	100€/evento	
<i>Talleres (4 h)</i>	Sin Matricula	30€/niño/taller	

*Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa*

Como se ve, las extraescolares que se imparten en los colegios aparte de la cuota mensual, los padres tienen que hacer un desembolso por la matrícula. Esto no se ocurre en otras actividades donde no se requiere una matrícula. Como ya se ha comentado antes para pasar de un nivel a otro se requiere una nueva matrícula. El precio de las extraescolares impartidos dentro del centro también depende de la naturaleza del centro y depende del poder adquisitivo y las negociaciones. Por ejemplo, un centro concertado o privado con poder adquisitivo alto puede ver el precio incrementándose por unos 5 euros. El precio de la fiesta de cumpleaños es el mismo dentro y fuera del local. Los talleres que se organizan dentro del local tienen un precio fijo y un máximo de 25 participantes. Sin embargo, los talleres fuera del local tienen un precio por niño. Actualmente ni existe ninguna otra política de precios como ofertas y descuentos.

## **Distribución**

La distribución de un producto o servicio hace referencia a todas las tareas y acciones necesarias para llevar el producto o el servicio desde su creación hasta el consumidor. En caso de los servicios de Ingenioos, estos se crean y se consumen en el mismo sitio y el mismo momento. De momento están definidos 3 diferentes

canales de distribución de los servicios. El primer canal es el propio local de la empresa que tiene 2 salas separadas para poder hacer hasta 2 actividades a la vez. En el local de la empresa se imparten las extraescolares, las escuelas de verano, Pascua y Navidad, los talleres y cumpleaños. En este caso los monitores de las actividades están en el local y los niños se desplazan para hacer la actividad. El segundo canal de distribución son los centros educativos, los colegios donde se imparten las extraescolares. En este caso son los monitores de la actividad que se desplazan hasta el centro educativo para impartir la actividad. Para esto cada monitor necesita traer el material necesario para hacer la actividad. El tercer canal de distribución son las actividades impartidas fuera del local y los colegios, que son principalmente los talleres puntuales y eventos de cumpleaños en el domicilio del niño o cualquier otro sitio. Para ambos casos son los monitores que se desplazan hasta el lugar con el material necesario para hacer la actividad.

Desde el punto de vista de pago de la actividad y cuando la reciben, para casi todos los servicios el primero se presta el servicio y luego se la paga. En caso de las extraescolares en los colegios los padres después de apuntar a su hijo para todo el año pagan a los centros educativos que a su vez ingresan la mensualidad por cada niño a finales de mes. En el caso de las extraescolares impartidas en el local los padres pagan directamente a la empresa a finales del mes. Para eventos puntuales como talleres, escuelas y cumpleaños primero se paga el servicio como se trata de un servicio puntual.

## *Comunicación*

La comunicación hace referencia en como la empresa da a conocer, como sus servicios pueden satisfacer su público objetivo. Dependiendo de la estrategia de comunicación de la empresa el mercado objetivo conocerá o no la oferta de sus servicios, novedades, ofertas especiales, eventos puntuales y demás información de interés. Es una variable muy importante para penetrar y aumentar la cuota de mercado y darse a conocer.

Para Ingenioos utiliza las siguientes herramientas de comunicación: tareas comerciales directas, página web de la empresa, redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, Youtube, Twitter), la agenda de Isa y los acuerdos puntuales con diferentes organizaciones.

En cuanto a las tareas comerciales directas se hace referencia a las actividades de marketing directo hechas por el propio personal de la empresa. Estas actividades consisten en llamar a los colegios potenciales, hacer un breve resumen de los servicios prestados y la empresa e intentar concebir una cita en el colegio. Cuando se concibe una reunión se hace una presentación de la empresa más en detalle y se hace un taller gratuito en el colegio para atraer los clientes potenciales, dar a conocer la actividad y ver la respuesta. Después de estas actividades se hace un seguimiento y en caso de una respuesta positiva se hacen negociaciones con el centro hasta cerrar el acuerdo para un año escolar. Estas tareas se hacen

principalmente en verano antes de empezar el curso escolar, es cuando los colegios fijan las extraescolares impartidas dentro de su centro para el curso siguiente.

Para cualquier empresa la página web es una herramienta muy importante, pues muchas veces la impresión e imagen de la empresa depende de ella. Hay que tener en cuenta que muchas veces los clientes potenciales realizan una búsqueda de la información en Internet y hacen un análisis preliminar antes de acudir a la empresa. Haciendo un breve análisis de la página web, se puede deducir que la misma contiene la información mínima necesaria. Está hecha en un estilo parecido como otras empresas del mismo sector, para parecer más atractiva para los niños se utilizan letras de diferentes tamaños y colores. Cabe decir que la información sobre las actividades es algo escasa, muchas veces solo están enumeradas. Algunas secciones de la página no funcionan correctamente lo que puede resultar un poco frustrante. La página tiene la sección de contacto con toda la información y la posibilidad de contactar con la empresa. También existe un enlace al blog de la empresa donde publicas noticias sobre los eventos que organiza y también dispone de una ventana con las "Tweets" publicados en el Twitter.

En cuanto a las redes sociales la empresa tiene presencia en varias redes y a continuación se hará un breve análisis de cada una. Facebook es la red social preferida de la empresa donde publica las noticias sobre los eventos y actividades, las fotos y videos, descripción de la empresa y datos de contacto. La página de Facebook cuenta con 370 seguidores y 2 valoraciones de 5 estrellas. La cuenta de Twitter de la empresa cuenta con 47 seguidores y 182 contenidos publicados. En cuanto al contenido se publica el mismo contenido que en otras redes sociales. La empresa también tiene presencia en la red social Instagram donde solo se publican contenidos de fotos y videos. En esta red, la empresa cuenta con 36 seguidores y 12 publicaciones. En el canal de Youtube Ingenioos cuenta con unas 400 subidas de videos y solo 20 suscriptores. En esta red social la empresa ha optado de publicar video de sus clases y resultados del trabajo de sus alumnos. La página de LinkedIn no tiene mucha importancia ya que se publica un contenido al mes y la página cuenta con 37 seguidores y 13 noticias publicadas. El contenido publicado en esta red es el mismo que en otras redes. En el buscador de Google la empresa no tiene ninguna valoración y cuenta con la información básica incluyendo el horario de apertura, así como un enlace a su página de Facebook.

Una herramienta de comunicación para Ingenioos es la participación en la Agenda de Isa. Es una página web que recopila la información de todas las actividades, teatro, cine, excursiones, talleres, cursos, espectáculos etc. Disponibles para hacer en Valencia con tu niño. La información en esta página web está bien estructurada, categorizada y actualizada. A cambio de una cuota la empresa gana en visibilidad adicional al disponer de una plataforma adicional para promocionar sus servicios.

Por último, en las actividades de comunicación y promoción Ingenioos tiene acuerdos con diferentes organizaciones como por ejemplo FNAC o IVANN El acuerdo con FNAC consiste en hacer un taller al mes dentro de las instalaciones de su centro comercial de manera gratuita. De este modo el centro y la empresa gana atrayendo clientes potenciales. El acuerdo con Instituto Valenciano de

Neurociencias (IVANN) consiste en referencias reciprocas. Ingenioos aconseja a los padres de niños que tenían síntomas de Trastorno por Déficit de Atención e Hiperactividad (TDAH) sobre el centro IVANN y a su vez la organización IVANN recomienda las actividades de robótica de Ingenioos a los padres de estos niños que acuden a su centro ya que trabajo en equipo, desarrollo de creatividad y demás habilidades son beneficiosos para ellos. Por último, existe un acuerdo con equip L' Andana formado por logopedas y psicólogos que tiene por objetivo ayudar a los niños con TDAH, autismo y casos parecidos. El acuerdo consiste que Ingenioos recomienda el centro y a su vez se organizan talleres desde el centro en el local de Ingenioos para niños con autismo.

## 2.2.5 Determinación de Fortalezas y Debilidades

En el capítulo anterior se ha hecho un análisis interno de la empresa empezando con los principales datos de la misma, su misión y visión, los recursos que dispone y el marketing mix actual. Con la información obtenida se procederá a identificar las principales fortalezas y debilidades para complementar el análisis DAFO.

### *Fortalezas*

Las fortalezas se hace referencia a aquellos recursos y elementos internos que posee la empresa y que la distinguen de la competencia, concediéndole así ventajas competitivas con respecto al resto. Las fortalezas también recogen las cosas que la empresa sabe hacer mejor que las demás. Estas características son puntos fuertes de la empresa y deben servir para aprovechar las oportunidades del mercado. A continuación, se enumeran las principales fortalezas de Ingenioos:

- Ingenioos dispone de un local totalmente reformado con dos salas para impartir clases.
- Al hacer la reforma integral del local, se ha ahorrado mucho en los costes de alquiler por tanto reduciendo los gastos fijos mensuales.
- La empresa dispone de mucho material de robótica de LEGO ® así como portátiles para impartir actividades.
- Al disponer de la inversión inicial de la dueña de la empresa, Ingenioos no tiene préstamos concebidos por terceros, así evitando la dependencia de los bancos.
- Acuerdo con Robotix y poder usar su metodología y la marca de LEGO ®.
- Pertenece a la red de empresas CONEXO para intercambio de ideas y promoción.
- Recursos humanos cualificados y motivados.
- Al ser una empresa joven y de tamaño pequeño es más flexible para adoptar unas nuevas medidas.
- Los acuerdos con diferentes centros, FNAC etc.

## Debilidades

Las debilidades son las características internas de la empresa que no son buenas para ella y son una desventaja frente a la competencia. El objetivo es tratar de identificarlas y eliminarlas cuanto antes de manera de lo posible dependiendo de cada debilidad. En caso contrario estas pueden perjudicar el desarrollo normal del negocio. A continuación, se resumirán las principales debilidades de Ingenioos:

- Empresa joven que todavía no tiene la reputación y la imagen establecida.
- La página web necesita más trabajo y corrección de los fallos de funcionalidad.
- Inexistencia de ofertas especiales y descuentos en la política de precios.
- La oferta de extraescolares es algo reducida.
- En la extraescolar de robótica solo se trabaja con el material de LEGO ®.
- No está definida la política de redes sociales ya que la información se repite en todas las redes.
- En general la empresa tiene pocos seguidores en las redes sociales.

A continuación, se hará un resumen de las anteriores fortalezas y amenazas detectadas:

**Tabla 9: Fortalezas y Debilidades de Ingenioos**

Fortalezas	Debilidades
Dispone de un local reformado y equipado	Es una empresa joven sin reputación y imagen establecida
Bajo coste de alquiler	La página web
Mucho material necesario para impartir clases	Inexistencia de descuentos y ofertas
No depende de terceros financieramente	La oferta de extraescolares es reducida
Acuerdo de Robotix	En robótica solo se trabaja con material de LEGO ®
Pertenece a la red de empresas CONEXO	No hay política definida de redes sociales
Recursos humanos cualificados y motivados	Baja presencia en las redes sociales
Gran flexibilidad en adoptar nuevas medidas	
Los acuerdos con deferentes centros y organizaciones	

*Fuente: Elaboración propia*

---

## 3. Desarrollo del Plan de Marketing

---

Una vez se ha hecho el análisis del entorno de la empresa y el diagnóstico interno de la misma, el paso siguiente es la elaboración de un plan de marketing adaptado a su situación específica con el objetivo de mejorar su situación en el mercado. Para ello, se debe empezar de la matriz DAFO previamente obtenido, que resume los principales factores internos y externos de la empresa y a través de los cuales se deducen las oportunidades y amenazas que se le presentan a la compañía. Con esta información se establecen los objetivos que debe alcanzar y se describe las estrategias que permitan lograr dichos objetivos.

Para realizar esta planificación de marketing se deben responder a tres preguntas clave:

1. ¿Dónde se encuentra la empresa?
2. ¿Hacia dónde quiere ir?
3. ¿Cómo puede llegar?

La primera cuestión hace referencia al análisis de la situación que se ha hecho anteriormente. Con este estudio se ha podido conocer cuál es la situación del sector y en que entorno se encuentra envuelta la empresa. Además de estudiar el macroentorno tanto a nivel económico, social, tecnológico y legal, el análisis de situación se ha centrado en el entorno competitivo más cercano a la empresa, permitiendo conocer cuáles son sus competidores más directos y qué estrategias utilizan. Esto ayuda a identificar aquellas amenazas que puedan perjudicar a la empresa, así como aquellas oportunidades que ofrezca el entorno y que puedan ser aprovechadas.

La segunda pregunta hace referencia a los objetivos que van a ser definidos en el plan de marketing y cuya consecución va a ser su principal finalidad. Estos objetivos se elaboran en base a las conclusiones del análisis de situación, intentando cubrir las debilidades de la empresa y evitando las amenazas de manera lo posible, así como aprovechando las oportunidades que haya detectado y que puedan ser beneficiosas para ella usando las fortalezas de la misma.

Por último, el “cómo” hace referencia a la manera de lograr los objetivos anteriormente planteados. Se trata del desarrollo de las estrategias de marketing que van a perseguir la consecución de estos objetivos. Aquí se incluye un plan de acciones detallado basado en el marketing mix, o lo que es lo mismo, sobre los servicios, precios, distribución y comunicación.

### 3.1 Segmentación

El primer paso a la hora de realizar el plan de marketing es la segmentación del mercado. Se trata de dividir el mercado en grupos pequeños de clientes con variables homogéneas, de forma que respondan de modo similar a las estrategias de



marketing, y obteniendo así distintos segmentos de mercado. El objetivo de la segmentación es definir los grupos de clientes que van a comprar en Ingenioos y orientar a ellos las estrategias de marketing.

Primero se analizarán las distintas variables que van a diferenciar a los clientes. Estas variables son diferentes en función del tipo de la empresa dependiendo de su público objetivo. En el caso de Ingenioos, las variables elegidas para la segmentación son las siguientes:

1. Edad de los niños:
  - de 0 a 3 años;
  - de 3 a 15 años;
  - de 15 a 18 años.
  
2. Intereses de los niños:
  - tecnología;
  - videojuegos;
  - LEGO®.
  
3. Salud mental de los niños:
  - sin problemas mentales;
  - TDA y TDA-H (Trastorno por déficit de atención con o sin Hiperactividad);
  - autismo.
  
4. Nivel adquisitivo de los padres:
  - bajo;
  - medio;
  - alto.
  
5. Situación laboral de los padres:
  - empleados;
  - parados.
  
6. Nivel socio-cultural de los padres:
  - bajo;
  - medio;
  - alto.

Una vez definidas las variables, se pueden describir los segmentos de mercado más significativos para Ingenioos.

**Segmento 1: Padres con recursos insuficientes:** Niños entre 0 y 18 años con o sin interés en tecnología o videojuegos y sin problemas mentales. Sus padres tienen un nivel adquisitivo bajo o están parados por lo tanto no tienen recursos suficientes para pagar este tipo de extraescolares. Este no es el perfil de consumidor al cual dirige Ingenioos, por lo que este segmento no se tendrá en cuenta a la hora de diseñar los objetivos a alcanzar.

**Segmento 2: Padres y niños interesados con recursos suficientes:** Niños entre 3 y 15 años con interés en tecnología o videojuegos o LEGO ®, sin problemas mentales. Los dos padres son trabajadores con un nivel económico medio-alto, alto y nivel cultural medio-alto, alto. Estos padres por una parte no tienen tiempo suficiente para estar con sus hijos, pero por otra parte dan mucha importancia a competencias nuevas y necesarias que sus hijos pueden desarrollar en este tipo de actividades. Este segmento es el representativo del cliente habitual de Ingenioos.

**Segmento 3: Niños con problemas mentales:** Niños entre 3 y 15 años con interés en tecnología y/o LEGO ® con TDA, TDA-H o autismo. Los padres trabajan o no, pero tienen un nivel económico y nivel socio-cultural medio-alto, alto. Aunque puede ocurrir que los padres tienen suficiente tiempo para estar con sus hijos ellos buscan actividades para ellos que pueden beneficiar a su salud mental. Se ha comprobado que las actividades de robótica y trabajo en equipo aportan ciertos beneficios para este grupo de niños. Por lo tanto, este segmento también es interesante para Ingenioos.

Una vez se ha explicado todos los segmentos, tal y como se ha visto hay uno de ellos que debe ser desechado por no cumplir con el perfil del cliente al que está enfocado Ingenioos. El poder adquisitivo medio-alto, alto es claramente diferenciador, pues solo estos segmentos podrán contratar los servicios de Ingenioos.

## 3.2 Definición de Objetivos

A través de los objetivos se va a reflejar adónde pretende llegar la organización con la elaboración del plan de marketing. Van a ser elaborados a partir de la información reunida en el análisis de situación, y el paso siguiente será la elaboración de estrategias de marketing que persigan la consecución de estos objetivos. Estas estrategias describirán la manera en la que serán alcanzados estos objetivos.

En primer lugar, se va a proceder a elaborar la matriz DAFO. Una vez realizado el análisis externo, descubriendo amenazas y oportunidades, así como el interno, estudiando las fortalezas y debilidades de la empresa, se puede realizar esta matriz, en base a la cual se van a marcar los objetivos que Siglos Gourmet pretende lograr, y las estrategias que considere necesarias para alcanzarlos.

**Tabla 10: Matriz DAFO de Ingenioos**

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una empresa joven sin reputación y imagen establecida</li> <li>• La página web</li> <li>• Inexistencia de descuentos y ofertas</li> <li>• La oferta de extraescolares es reducida</li> <li>• En robótica solo se trabaja con material de LEGO ®</li> <li>• No hay política definida de redes sociales</li> <li>• Baja presencia en las redes sociales</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población disminuyente ligeramente.</li> <li>• Población cada vez más envejecida.</li> <li>• La caída de demanda interna provocada por la alta tasa de paro.</li> <li>• Los padres más exigentes a la hora de elegir la extraescolar.</li> <li>• El paro afecta a la Comunidad Valenciana más que la media nacional.</li> <li>• Inestabilidad política que puede traer cambios legislativos.</li> <li>• La apuesta del gobierno regional por la educación pública.</li> <li>• En futuro la entrada al mercado de nuevas empresas con servicios parecidos o sustitutivos debido a barreras de entrada y capital necesario bajas.</li> <li>• Poder negociación del proveedor de material de robótica LEGO ® es alto.</li> <li>• Los competidores establecidos Droide Comunidad y Escuela de Ciencia.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispone de un local reformado y equipado</li> <li>• Bajo coste de alquiler</li> <li>• Mucho material necesario para impartir clases</li> <li>• No depende de terceros financieramente</li> <li>• Acuerdo de Robotix</li> <li>• Pertenece a la red de empresas CONEXO</li> <li>• Recursos humanos cualificados y motivados</li> <li>• Gran flexibilidad en adoptar nuevas medidas</li> <li>• Los acuerdos con diferentes centros y organizaciones</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformas fiscales expansivas puede aumentar los ingresos de las familias.</li> <li>• El gobierno regional potencia el uso del valenciano e inglés.</li> <li>• Se está produciendo una mejora en acceso a la financiación externa.</li> <li>• La gente cada vez más busca complementar para sus hijos la enseñanza académica con actividades que fomentan desarrollo de otras habilidades.</li> <li>• La creciente importancia de las TIC's hace necesario que los niños las aprenden cuanto antes.</li> <li>• La tendencia creciente de hacer compras a través de internet.</li> <li>• España es el líder en el mercado de móviles inteligentes en Europa.</li> <li>• El uso de los smartphones y las tablets entre adultos para contactarse a Internet son cada vez mayores.</li> <li>• El dispositivo preferido por los niños de hasta 8 años son las Tablets.</li> <li>• Actualmente no existe muchas empresas con la misma actividad y con marcas ya establecidas y situadas en el mercado.</li> <li>• El poder de negociación de clientes es relativamente bajo</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez construida la matriz DAFO, con la ayuda de técnicas existentes se elaboran los objetivos más adecuados para Ingenioos. En función del contenido del DAFO, se pueden elaborar diferentes estrategias que persigan distintos objetivos.

Para proceder se aplicará la técnica de análisis CAME, o de corregir, afrontar, mantener y explorar. Esta técnica se puede considerar como una ampliación del análisis DAFO, pues permite hacer un diagnóstico inicial de la situación y definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO. Como su nombre indica, el análisis CAME trata de corregir las debilidades de la organización, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se han derivado del análisis DAFO.

De esta manera, el análisis CAME combina las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades en una matriz, como resultado obteniendo cuatro tipos de estrategias que puede llevar a cabo la empresa: ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación:

1. **Estrategias ofensivas:** son las que combinan las fortalezas de la empresa con las oportunidades del mercado, usando las primeras para aprovechar de las segundas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar (E) las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.
2. **Estrategias defensivas:** son aquellas que combinan las fortalezas con las amenazas, evitando estas últimas a través de las fortalezas. Buscan evitar que empeore la situación actual de la empresa intentando mantener (M) las fortalezas existentes.
3. **Estrategias de supervivencia:** aquí se combinan las debilidades con las amenazas, reduciendo las primeras y esquivando las segundas. En este tipo de estrategias de afrontar (A) predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.
4. **Estrategias de reorientación:** son las que combinan las debilidades con las oportunidades, pues se enfocan en corregir las primeras aprovechando de las segundas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir (C) debilidades y explotar oportunidades.

Una vez explicados los distintos tipos de estrategias que puede seguir la empresa, a continuación, se procederá a realizar la matriz CAME adaptada al DAFO obtenido para el caso de Ingenioos.

Tabla 11: Matriz CAME de Ingenioos

<p><b>Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar los conocimientos de inglés y valenciano de los empleados de Ingenioos para ofrecer las actividades en estos idiomas.</li> <li>2. Desarrollar nuevas actividades basadas en TIC's ya que cada vez más las nuevas tecnologías obtienen importancia más grande.</li> <li>3. Explorar la posibilidad de diseñar una tienda online aprovechando el acuerdo exclusivo con Robotix y el creciente interés de la gente de hacer compras online.</li> <li>4. Adaptar su comunicación y el contenido de la página web a teléfonos móviles y tablets ya que cada vez más son más usados.</li> <li>5. Aumentar el uso de tablets en las actividades, ya que es el dispositivo preferente de los niños hasta 8 años.</li> <li>6. Aprovechar el local de Ingenioos reformado y totalmente equipado y material comprado para impartir clases para diseñar e impartir nuevas actividades.</li> <li>7. Aumentar la cuota de mercado llegando a mas colegios a través de acuerdos firmados.</li> </ol>	<p><b>Estrategias defensivas (Amenazas + Fortalezas)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar actividades que puedan participar los padres o abuelos juntos con los niños.</li> <li>2. Aprovechar los acuerdos existentes, crear valor y diferenciarse para protegerse de la entrada de nuevos competidores.</li> <li>3. Buscar métodos de diferenciarse de los principales competidores actuales Droide Comunidad y Escuela de Ciencia ya que son empresas bien establecidas en esta área.</li> <li>4. Negociar nuevos acuerdos con otros centros y organizaciones para fortalecer su posición en frente a los competidores.</li> </ol>
<p><b>Estrategias de supervivencia (Amenazas + Debilidades)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la funcionalidad de la página web para estar en la altura de los competidores</li> <li>5. Diseñar una política de precios nueva para afrontar la posible caída de demanda.</li> <li>6. Aumentar la oferta de los servicios.</li> <li>7. Intentar reducir la dependencia de un proveedor de Robótica de LEGO ® buscando nuevos proveedores.</li> <li>8. Definir una política de redes sociales y aumentar la presencia.</li> </ol>	<p><b>Estrategias de reorientación (Oportunidades + Debilidades)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer la versión de la página web en el valenciano.</li> <li>2. Comprar más material de otros proveedores de material de robótica.</li> <li>3. Aprovechar el interés de la gente por encontrar nuevas extraescolares innovadores para sus hijos que desarrolle sus habilidades desarrollando y ofreciendo nuevas actividades.</li> <li>4. Aumentar el reconocimiento de la empresa con una política de comunicación definida.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

Con la realización del análisis CAME se ha obtenido un conjunto de estrategias, cada una con distintos fines tal y como se han desarrollado anteriormente. Este análisis proporciona estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reorientación, y la empresa debe estudiar cuál o cuáles son las que va a poner en marcha.

Como paso siguiente se determinarán los objetivos que tiene que hacer frente la empresa. Es muy importante que estos objetivos sean cuantificables y estén fijados para un tiempo determinado. Además, tienen que ser realistas y consistentes para poder alcanzarlos satisfactoriamente.

**Objetivo 1: Ampliación de la cartera de servicios.** Este objetivo consiste en intentar aprovechar el material comprado por Ingenioos para diseñar nuevas actividades y por otra parte ofrecer nuevas actividades usando materiales de otros proveedores que no son de LEGO ®. En segundo lugar, la empresa debe aumentar el uso de tablets en sus actividades ya que es la herramienta más preferida por los niños de hasta 8 años y además es más portátil a la hora de transportar el material a diferentes centros. En tercer lugar, se puede dar más valor a las actividades existentes ofreciéndolas también en inglés y valenciano.

**Objetivo 2: Mejorar la funcionalidad de la página web.** Este objetivo consiste en asegurarse que toda la información sobre la empresa y sus actividades está disponible, los enlaces funcionan correctamente y la página web está optimizada para el uso con el móvil y tablets. Se propone añadir funcionalidades adicionales, como por ejemplo tienda online, negociando previamente los acuerdos con los proveedores. Se aconseja rediseñar el blog de la empresa y usarlo para difundir información del sector, pero no necesariamente relacionado estrictamente con los servicios de la empresa, así atrayendo más gente interesada.

**Objetivo 3: Establecer una política de precios.** Se debe diseñar una oferta de precios atractiva para la gente que tiene que cumplir varios objetivos. Por una parte, la política de precios debe favorecer la mejora de fidelidad de clientes existentes y por otra parte atraer clientes nuevos, por tanto, aumentando la cuota de mercado.

**Objetivo 4: Aumentar la cuota de mercado.** Se trata de expandirse y dar el servicio en más colegios. Para el próximo año se debe incrementar en 30% la cifra de alumnos en los colegios con respeto al año anterior. En cuanto las actividades en el local y otros centros, la cifra de alumnos tiene que incrementar en 20 % respecto al año anterior.

**Objetivo 5: Definir una política de redes sociales.** Se trata de planificar la estrategia de las redes sociales, evaluar que redes sociales son importantes para la empresa, posiblemente abandonar las redes que son menos importantes y enfocarse en las redes sociales que son. Se trata de definir claramente que contenidos se publican en cada red y crear contenido atractivo, interesante y útil. También se trata de aumentar la presencia en las redes sociales elegidas. Se trata de aumentar el “engagement” de los seguidores, aumentar la visibilidad e incrementar los seguidores. Como un objetivo numérico se propone un aumento de 5% mensual de seguidores en las redes elegidas en comparación con el mes anterior.

### 3.3 Estrategias de Marketing y Programa de Acciones

Una vez definidos los objetivos que debe alcanzar la empresa, el paso siguiente es determinar cómo lograrlos. Para este fin se desarrollarán las estrategias de marketing oportunas que ayuden a la empresa a conseguir los objetivos propuestos través de un plan de acciones que combine las cuatro variables de marketing mix: servicio, precio, distribución y comunicación.

#### *Objetivo 1: Ampliación de la cartera de servicios.*

Este objetivo propone a la empresa ampliar su cartera de servicios. Por tanto, este programa de acciones irá enfocado en el servicio de las “4P’s” del marketing mix. La empresa ya ha adquirido material como tablets y portátiles para dar clases de Robótica. Por lo tanto, se propone empezar a diseñar nuevas actividades usando los materiales ya adquiridos.

Durante el segundo año a parte de las actividades de Robótica, la empresa hizo una prueba de una actividad Game-in pero solo dentro de su local con el propósito de ver cómo funciona la actividad, perfeccionarla y adaptarla. Tras el éxito y buena acogida de esta actividad en el local, para el próximo año se propone ofrecer dicha actividad para los colegios. Se empezaría por los colegios clientes existentes de Ingenioos y para el próximo año el objetivo es ofrecer esta actividad en al menos 50 % de colegios-clientes de Ingenioos. El conjunto de acciones a seguir para el lograr este objetivo será el siguiente:

1. Evaluar la actividad Game-in, analizar los puentes fuertes y débiles.
2. Corregir las debilidades y adaptar la actividad para poder darla en el colegio.
3. Definir el programa para un curso escolar y fijar los precios.
4. Crear el material comercial para esta actividad, que incluye la información de la actividad, precios, programa, presentación etc.
5. Publicar la nueva oferta y hacer anuncios en las redes sociales elegidas y en la página web de la empresa.
6. Hacer una formación adicional a los monitores.
7. Contactar con colegios existentes y cerrar una visita comercial para hacer una presentación de la nueva actividad para el director, los padres y los niños.
8. Hacer un seguimiento hasta cerrar un contrato asignando el horario y los monitores.
9. Hacer un seguimiento de la actividad con la retroalimentación de los padres y niños.

En segundo lugar, aprovechando los portátiles existentes y haciendo una pequeña inversión en material audio visual se propone diseñar una nueva actividad de creación de contenido multimedia para niños usando diferentes técnicas. Como en el caso de Game-in, el primer año esta actividad se implantará en el local de la

empresa para minimizar los riesgos y adaptarla mejor. El conjunto de acciones a seguir para el lograr este objetivo será el siguiente:

1. Hacer una investigación de tipos de técnicas para crear contenido audio visual aptos para niños.
2. Elegir las técnicas más interesantes (Stop-motion, hologramas etc.).
3. Estudiar que material adicional se requiere para llevar a cabo esta actividad y comprarlo.
4. Hacer una formación a los monitores.
5. Crear un programa de actividades para desarrollar la nueva asignatura y fijar los precios.
6. Asignar el horario y monitores responsables.
7. Crear el material comercial para esta actividad, que incluye la información de la actividad, precios, programa, presentación etc.
8. Publicar la nueva oferta y hacer anuncios en las redes sociales elegidas y en la página web de la empresa.
9. Enviar un correo electrónico a los padres clientes existentes de Ingenioos informándoles de la nueva actividad.
10. Hacer un seguimiento de la actividad con la retroalimentación de los padres y niños y haciendo mejoras.

Por último, se propone aumentar la oferta de robots para hacer actividades de robótica. Se trata de acercarse a la competencia que ofrece varias opciones para las actividades de robótica aparte de dispositivos de LEGO ®. Con este objetivo se pretende dar más valor a la actividad de robótica y crear un nuevo grupo de alumnos. Para alcanzar este objetivo no es necesario adquirir más portátiles para las tareas de programación ya que la empresa ya los tiene adquiridos. Solo es necesario negociar nuevos acuerdos con otros proveedores para la compra de material y formación para los monitores. Como es el caso anterior, se propone empezar con las nuevas actividades en el local para luego expandirse en los colegios en el futuro. El plan de acción será el siguiente:

1. Elaborar una lista de marcas de robótica para niños y localizar los proveedores.
2. Contactar los proveedores y conseguir la información sobre el producto, precios y condiciones.
3. Comparar las condiciones de todos los proveedores y elegir los más interesantes.
4. Informarse sobre la formación adicional necesaria para ofrecer actividades usando los robots elegidos y formar los monitores.
5. Diseñar un plan de actividades en el local con los nuevos robots y asignar horas y los monitores.
6. Hacer un pedido mínimo para probar las actividades dentro del local.
7. Crear el material comercial para esta actividad, que incluye la información de la actividad, precios, programa, presentación etc.
8. Publicar la nueva oferta y hacer anuncios en las redes sociales elegidas y en la página web de la empresa.
9. Enviar un correo electrónico a los padres clientes existentes de Ingenioos informándoles de la nueva actividad.



## **Objetivo 2: Mejorar la funcionalidad de la página web**

Hoy en día la página web es la cara visible de la empresa. A través de la página web los clientes potenciales hacen su primer encuentro con la empresa, se informan sobre la cartera de servicios y la comparan con la de competición. Por lo tanto, es muy importante que la página web es funcional y dispone de toda la información necesaria. Con el análisis previo de la página web de Ingenioos y haciendo un estudio de la competencia se han identificado unos puntos a mejorar como por ejemplo el funcionamiento de diferentes secciones dentro de la página, la disponibilidad de la información y la calidad del blog de la empresa. El objetivo es corregir los errores de la página web y cambiar el funcionamiento del blog durante los primeros 3 meses. Las acciones para la primera parte de los objetivos serán los siguientes:

1. Hacer un balance actual de la página web e identificar los puntos a mejorar, información adicional necesaria y las páginas a rediseñar.
2. Identificar que contenido diferente e interesante para el público objetivo se puede publicar en el blog de la empresa.
3. Definir las horas necesarias para conseguir los cambios propuestos durante los 3 meses.
4. Asegurarse que la persona que trabaja en el puesto de informática en la empresa dispone de hora requeridas y asignarlas.
5. Hacer un seguimiento cada 2 semanas para verificar que las tareas se ajustan al plan.

Además, se propone dar un paso más adelante optimizando su página web para la versión móvil y para tablets, crear una tienda online con material de robótica y crear una versión de la página en valenciano para reforzar el objetivo de ofrecer servicios en valenciano. Para la segunda parte de los objetivos se propone optimizar la página en un periodo de 3 meses, crear una tienda online en 9 meses y crear la versión en valenciano y ponerla en marcha en los próximos 6 meses. Por lo tanto, para la consecución de este objetivo se propone una serie de acciones:

1. Identificar si la tarea de la optimización de la página web para otros dispositivos es posible llevar a cabo por la informática interna de la empresa.
2. Si la informática posee los conocimientos necesarios y horas disponibles, se hace un plan y se asignan las horas
3. En caso contrario se busca una empresa externa y se contrata este servicio.
4. Para la creación de la tienda online, primero se comunica con todos los proveedores de material que sería interesante ofrecer en la tienda online.
5. Se negocian las condiciones y si es necesario se efectúa la compra de material.
6. Se busca un distribuidor para hacer llegar los pedidos a los clientes (Correos o compañía de transporte privado), se comparan las condiciones y se elige la oferta mejor.
7. Para hacer la traducción de la página web se contrata una empresa si es necesario para hacer la traducción de los contenidos existentes de la página.
8. Una vez el contenido es traducido, se crea la versión en valenciano por la informática de la empresa.

### Objetivo 3: Establecer una política de precios

Este objetivo consiste en establecer una política de precios, descuentos y ofertas clara y transparente para lograr dos objetivos principales: lograr una tasa de fidelización más alta y por otra parte atraer clientes nuevos. Las variables para medir el cumplimiento de este objetivo son la tasa de fidelidad y el aumento porcentual de clientes nuevos. El objetivo es que al menos 80% de niños que han hecho las actividades el año pasado vuelven a hacerlo el año siguiente. En cuanto a la tasa de incremento de nuevos clientes, se propone situarla en 40% anual para los primeros años. A continuación, se elaborará una tabla con precios y oferta propuestas en comparación con el año en curso:

**Tabla 12: Precios y ofertas propuestos para Ingenioos**

Actividad	Año actual		Año siguiente		
	Precio matricula	Precio actividad	Precio matricula	Precio actividad	Precio especial por grupo completo
<b>Actividades en colegios</b>					
<i>Robotix 0</i>	15€	20€/niño/mes	15€	20€/niño/mes	18€/niño/mes
<i>Robotix I y II</i>	25€	30€/niño/mes	25€	30€/niño/mes	28€/niño/mes
<i>Game-in Junior</i>	-	-	15€	20€/niño/mes	18€/niño/mes
<i>Game-in</i>	-	-	25€	30€/niño/mes	28€/niño/mes
<b>Actividades en el local</b>					
<i>Robotix 0</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	Sin Matricula	30€/niño/mes	Agrupaciones, grupos entre 5 y 15 niños
<i>Robotix I y II</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Game-in Junior</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Game-in</i>	Sin Matricula	30€/niño/mes	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<i>Cinemotion (nombre provisional)</i>	-	-	Sin Matricula	30€/niño/mes	
<b>Ofertas especiales nuevas</b>					
<i>Posibilidad de hacer cambios entre actividades sin tener que pagar la matricula adicional, aplicable al local y colegio.</i>					
<i>Primer día de prueba gratuito, aplicable a las actividades en el local</i>					
<i>10 % de descuento en las Escuelas si eres socio de Ingenioos</i>					
<i>Descuentos para las familias, hermanos no pagan la matricula</i>					
<i>Si vienes referenciado de IVANN o L'andana, la matricula gratis en el colegio y 10 % de descuento en las actividades en el local</i>					
<i>Si un padre proponga implantar la extraescolar en el colegio recibe la matricula gratis para su hijo.</i>					
<i>Por cada compra de al menos 50€ en la tienda online de Ingenioos, se recibe un vale de descuento de 10 % para la próxima actividad.</i>					
<i>Descuento de 5 % en la tienda online por ser socio de Ingenioos</i>					

Fuente: Elaboración propia

Para lograr este objetivo se han propuesto una serie de cambios en la política de precios actual. En primer lugar, como se ha visto anteriormente, se ha propuesto incluir la actividad Game-in en la cartera de servicios ofrecidos en los colegios. Los precios de matrícula y la actividad son los mismos que para Robotix® I y II. El cambio propuesto es la introducción del descuento por grupos completos. De este modo los padres y los directores de los colegios también estarán motivados de sugerir y promocionar la actividad para completar el grupo y llevar un descuento.

La nueva actividad en el local que ha recibido un nombre provisional de Cinemotion tendrá las mismas condiciones de precios como otras actividades en el local. El cambio que es más bien sobre la distribución del servicio, es que a partir del próximo año se propone optimizar las clases y solo hacerlas con grupos entre 5 y 15 niños y no como hasta ahora cuanto la actividad se hacía incluso unos pocos alumnos atendiendo la necesidad de la empresa de promocionarse durante los primeros años.

Por otra parte, se han propuesto una serie de ofertas especiales. Para promocionar la nueva actividad en el colegio se ofrecerá libre cambio entre las actividades sin tener que abonar la matrícula de nuevo. Para las actividades en el local se propone ofrecer el primer día de prueba gratis. De este modo los padres no están presionados en decidir si quieren contratar el servicio y los niños pueden probarla libremente.

Se propone potenciar el programa gratuito de socios que ya está creada desde el primer año. La gente al inscribirse para las actividades además pueden ser socios. Ahora ser socio también supone un descuento adicional en las Escuelas organizadas por Ingenioos y la tienda online que se va a crear. Así la gente estará más motivada en inscribirse y Ingenioos recibirá una base de datos de personas clientes e interesados con su dirección y correo electrónico que puede usar postreramente para comunicar con ellos.

Como ya se ha visto anteriormente un segmento objetivo para Ingenioos son niños con enfermedades mentales ya que se ha probado que las actividades de robótica y el trabajo en equipo son beneficiosas para ellos. Ingenioos ya ha empezado a colaborar con varios centros. La propuesta es ofrecer un descuento y una matrícula gratis a todos aquellos que vienen referenciados de IVANN y L'andana con posibilidad de ampliar esta oferta a otros centros con quien Ingenioos tendrá acuerdos en el futuro.

Para atraer nuevos colegios como clientes por una parte Ingenioos tiene que hacer una labor comercial por su parte. Por otra parte, se propone incentivar a los propios padres que promueven la implantación de las extraescolares en su colegio recibiendo un descuento adicional por referencia.

Por último, cuando estará creada la tienda online de Ingenioos para promocionarla se propone hacer unas ofertas cruzadas. Como ya se ha visto se ha propuesto un descuento en la tienda adicional por ser socio de Ingenioos. Además,

se propone un descuento adicional en las actividades por cada 50 € gastados en la tienda. Las tareas a realizar serían:

1. Preparar y diseñar la nueva lista de precios y las ofertas
2. Imprimir los nuevos folletos comerciales con las novedades
3. Distribuir el material comercial en las escuelas y los centros colaboradores
4. Informar a los socios sobre la nueva política de precios por correo electrónico
5. Actualizar la página web y redes sociales

#### **Objetivo 4: Aumentar la cuota de mercado.**

Con este objetivo Ingenioos pretende incrementar el número de clientes en los colegios en un 30% anual y en un 20% anual en caso de clientes en el local.

**Tabla 13: Objetivo de aumentar la cuota de Mercado**

	<b>Presente año</b>	<b>Año n+1</b>	<b>Año n+2</b>
<b>Nº de colegios</b>	21	27	35
<b>Nº de alumnos en colegios</b>	620	800	1050
<b>Nº de alumnos en el local</b>	150	180	220

*Fuente: Elaboración propia*

Para lograr el objetivo propuesto la empresa tendrá que hacer tareas de promoción para darse a conocer a mayor número de clientes potenciales. Aparte de esto, la empresa tiene que reforzar las tareas comerciales y posiblemente asignar las tareas comerciales a otra persona adicional o incluso contratarla a tiempo parcial de modo temporal si es necesario ya que se hacen las tareas comerciales en verano cuando acaba el curso escolar. Por tanto, las tareas a realizar son:

1. Seguir a periodistas que escriben artículos en este sector en las redes sociales, crear y mantener relación para luego poder publicar artículos.
2. Preparar folletos comerciales e imprimirlos para llevarlos a diferentes colegios y dejarlos en forma de publicidad.
3. Hacer una lista de colegios privados y concertados en Valencia.
4. Contactarlos por teléfono, correo electrónico, hacer un seguimiento con el propósito de pedir una cita comercial.
5. Ir a la cita comercial, hacer la presentación y explicar sobre las diferentes actividades.
6. Hacer otra presentación para los padres y niños.
7. Hacer un seguimiento y negociación hasta la contratación del servicio para el curso siguiente.

## Objetivo 5: Definir una política de redes sociales

Este objetivo hace referencia claramente a la parte de la comunicación del marketing mix. Las redes sociales es un elemento clave hoy en día en el ámbito del marketing digital. A través de canal de Internet la información cada vez más llega a más gente y para muchas empresas las redes sociales son el principal elemento dentro de la estrategia de promoción y comunicación. Muchas veces la presencia en las redes sociales no conlleva ningún coste directo a parte de costes laborales de la persona encargada de manejar los distintos perfiles de la empresa, actualizar la información y mantener la relación con los clientes a través de este canal. Tener un buen plan de posicionamiento en las redes sociales es más importante que puede aparecer desde principio, por lo tanto, se puede considerar la contratación a una persona incluso a jornada parcial como community manager para las tareas diarias de mantenimiento de estos perfiles. Se trata no solo de incrementar la tasa de seguidores, pero también involucrar más la gente, hacer que se comparta el material, se crean discusiones y buenas valoraciones. A continuación, en la siguiente tabla se definirán los objetivos numéricos de la cantidad de seguidores para cada red social.

**Tabla 14: Objetivos propuestos sobre las redes sociales**

Red social	Variable a medir	Primer año	Año n+1 (5% mensual)	Año n+2
<b>Facebook</b>	<i>Seguidores</i>	370	670	1200
	<i>Nota media (sobre 5)</i>	5 (2 valoraciones)	5 (20 valoraciones)	5 (40 valoraciones)
<b>Twitter</b>	<i>Seguidores</i>	47	85	150
	<i>Tweets</i>	182	340	500
<b>Instagram</b>	<i>Seguidores</i>	36	65	120
	<i>Publicaciones</i>	12	120	240
<b>Youtube</b>	<i>Suscriptores</i>	20	36	65
	<i>Videos</i>	400	720	1300

Fuente: Elaboración propia

Para la fijación de objetivos numéricos no se ha tenido en cuenta que la empresa debe hacer un análisis previo y posiblemente dejar de participar en alguna red. Los recursos son limitados y cada red social está enfocada para una cosa diferente, pues no se trata de enviar el mismo mensaje a través de diferentes redes, pero personalizarlo en cada caso. Dicho esto, el objetivo es incrementar la cifra de seguidores en 5 % mensual y se ha hecho una extrapolación anual de este número. Por otra parte, se ha propuesto un incremento proporcional de material y publicaciones subidas. Según la etapa donde se encuentra la empresa y el servicio, se propone varias metas principales en referencia a las redes sociales. En primer lugar, es generar alcance para el servicio nuevo de Ingenioos, generando interés y estimular la prueba y compra del servicio. En segundo lugar, para los servicios existentes de Ingenioos el objetivo es aumentar las ventas y la interacción con el servicio y la diferenciar el servicio de la competencia. A continuación, se detallará el plan de acción para este objetivo:

1. Hacer un estudio de las redes sociales y elegir las que son realmente útiles para la empresa.
2. Diferenciar claramente que contenido se va a publicar en cada red social. Por ejemplo:
  - a. Twitter – tiene un carácter dinámico ya que es una red de noticias y novedades. Por tanto, es la mejor red social para generar publicidad. Además, el contenido debe ser corto y preciso ya que el límite de la publicación son solo 140 caracteres. Es un buen sitio para mencionar los artículos nuevos publicados en el blog, pues se trata de crear información novedosa a través de una imagen o video atractivo o link con un texto que genere curiosidad.
  - b. Facebook – es claramente la red social más usada entre los competidores de Ingenioos ya que es la red social más famosa, tiene un público que entra en el mercado objetivo y la gente suele pasar mucho tiempo en esta red social. Aparte de publicaciones de contenidos originales de su página web y el blog, es una red perfecta para subir imágenes propias de la marca Ingenioos o hacer concursos.
  - c. Instagram – Es muy importante ser consiente en esta red social y publicar al menos 3 contenidos a la semana. El uso de hashtags es muy importante ya que la gente los usa para buscar contenido de su interés. Como se trata de una red social de contenidos de multimedia, la calidad de la imagen es crucial para lograr más suscriptores.
  - d. Youtube – es el segundo buscador más usado después de Google. Esta red es ideal para subir videos de eventos de la empresa, hacer videos de recomendaciones, trucos etc. Además, hay que tener en cuenta que los niños entre 3 y 10 años usan esta red a diario para buscar contenido.
3. Asignar las horas necesarias para llevar a cabo las tareas de community manager (crear y subir contenidos, comunicación con los seguidores, organización de concursos etc.) o contratar a una persona para llevar dichas tareas.
4. En caso de cubrir el puesto por una persona interna de la empresa, considerar hacer una formación de community manager.
5. Hacer una lista de fechas especiales para la empresa y sus clientes potenciales para luego crear contenido compartiendo momentos personales de la empresa.
6. Hacer una planificación de concursos posibles con un premio para aumentar la implicación de la gente y aumentar la cifra de seguidores.
7. Prepara una lista de valores que diferencias a Ingenioos de la competencia para luego difundirlo a través de las redes.

### 3.4 Presupuesto

Una vez fijados los objetivos y definido el plan de acción correspondiente, se procede a elaboración del presupuesto con el fin de conocer cuál es el coste final de poner en marcha este plan de marketing. Con el presupuesto se entiende como la contabilización de todos los gastos previstos en los que tendrá que incurrir la empresa para llevar a cabo una serie de actividades, expresados en unidades monetarias.

El objetivo de este presupuesto es dar una visibilidad para la empresa sobre diferentes proyectos para poder elegir el que sea más adecuado para ella. Por otra parte, permite llevar un mayor control sobre la puesta en marcha del proyecto, así como detectar las posibles desviaciones económicas.

A continuación, se definirá el presupuesto para acciones a llevar a cabo en el presente plan de marketing, estando primero desglosadas las tareas de marketing:

**Tabla 15: Presupuesto desglosado de las campañas de marketing**

Objetivo	Acciones	Coste (en €)
<b>Ampliación de cartera de servicios</b>	Crear el material comercial para la actividad Game-in, Cinemotion y actividades con diferentes robots (incluye la información de la actividad, precios, programa, presentación)	150
	Anuncios en las redes sociales elegidas	250
	Hacer una formación a los monitores.	300
<b>Comunicar la nueva política de precios</b>	Diseño del nuevo folleto comercial	50
	Imprimir los nuevos folletos	80
	Distribución del material comercial en los colegios y centros colaboradores	50
<b>Mejorar el posicionamiento en las redes sociales</b>	Compra de premios para las competiciones en las redes sociales	200
	<b>Total</b>	<b>1.080</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez obtenido el presupuesto de las campañas de marketing se procederá a la elaboración del presupuesto del programa de acciones para cada objetivo:

Tabla 16: Presupuesto del programa de acciones

Objetivo	Acciones	Descripción	Coste (en €)
Ampliación de la cartera de servicios	Análisis y mejora de la actividad Game-in	Sueldos	240
	Estudiar y elegir técnicas audiovisuales, material necesario	Sueldos	40
	Análisis de mercado de robótica para niños, elegir proveedores	Sueldos	80
	Creación de programas de actividades, precios, asignar horas a los monitores	Sueldos	400
	Publicación de la oferta en la página web	Sueldos	30
	Actividades comerciales con los colegios	Sueldos	250
	Contactar los padres, socios	Sueldos	80
	Seguimiento, asignación de horas	Sueldos	50
	Post-seguimiento de la actividad	Sueldos	50
	Marketing		700
Mejorar la funcionalidad de la página web	Hacer un análisis de la página web actual, identificar las mejoras necesarias	Sueldos	60
	Fijar el contenido para el blog	Sueldos	20
	Organizar el trabajo de la informática	Sueldos	20
	Servicio externo de la optimización de la página web (en caso necesario)	Subcontr.	400
	Contactar y elegir a los proveedores para la tienda online	Sueldos	80
	Búsqueda del distribuidor	Sueldos	40
	Traducción de la página web	Subcontr.	100
	Creación de la versión en valenciano	Sueldos	80
Establecer una política de precios	Contactar los padres, socios	Sueldos	20
	Actualizar la página web y redes sociales	Sueldos	20
	Marketing		180
Aumentar la cuota de mercado	Relación con los periodistas	Sueldos	100
	Hacer la lista y contactar los colegios	Sueldos	30
	Actividades comerciales en el colegio, con padres, niños	Sueldos	250
	Seguimiento hasta la contratación	Sueldos	50
Definir una política de redes sociales	Estudiar y elegir las redes sociales, fijar el contenido	Sueldos	40
	Curso de community manager	Subcontr.	650
	Hacer una lista de fechas especiales	Sueldos	20
	Planificación de concursos	Sueldos	20
	Preparar la lista de valores diferenciadores	Sueldos	60
	Marketing		200
		<b>Total</b>	<b>4.360</b>

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto total del plan de acciones asciende a 4.360 euros repartidos en dos próximos años. Tiene sentido hacer a la vez las acciones encaminadas para conseguir los objetivos de aumentar la cartera de servicios, la cuota de mercado y



establecer la política de precios ya que comparten los mismos costes de marketing en cuanto a las tareas de preparación y difusión del folleto comercial y las tareas comerciales con los colegios, padres y niños. La partida más cara es la de sueldos, ya que la mayoría de las tareas se va a cubrir con el personal de la empresa.

Continuación se hará una breve comparación de los ingresos planificados para los dos próximos años con los costes:

**Tabla 17: Beneficios esperados con la implantación del plan de marketing**

	Actual	Año n+1	Año n+2
<b>Ingresos</b>			
Facturación inicial	186.000	204.600	225.060
Facturación Game-in		88.400	140.200
Facturación Cinemotion		10.000	30.000
Facturación tienda online		2500	4500
Facturación otras asignaturas de robótica		40.500	78.000
<i>Total Ingresos</i>	186.000	346.000	477.760
<b>Costes</b>			
Sueldos	76.800	118.800	155.000
Reforma del local	30.000		
Alquiler Local	4.800	4.800	4.800
Compra material	10.000	20.000	30.000
Aplicación de cartera de servicios		1.280	640
Mejorar la funcionalidad de la página web		800	
Establecer una política de precios		220	
Aumentar la cuota de mercado		215	215
Definir una política de redes sociales		550	240
<i>Total Costes</i>	121.600	146.665	190.895
<b>Resultado Neto</b>	64.400	199.335	286.865

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla anterior se pueden ver la relación entre los ingresos y costes esperados para los próximos dos años. En la parte de ingresos aparte de la facturación de los servicios ya prestados por Ingenioos, se han añadido las partidas previstas con la implementación del plan de marketing. En la parte de los costes, aparte de las diferentes acciones del plan de marketing se han incluido los sueldos y salarios, la reforma del local, coste de alquiler del local y compra de material necesario para las nuevas actividades.

Para la facturación inicial se ha tomado el valor de la facturación actual y para las previsiones futuros el incremento es de 10 %. En cuanto a la facturación adicional, la mayor parte viene de la facturación de Game-in que es una actividad ya implementada en el local, seguido por las otras actividades de robótica y Cinemotion que es una actividad nueva y el primer año solo se impartirá en el local. Por último, la previsión de las ventas online de la nueva tienda online es baja ya que se trata de inicio de este servicio.

En la parte de los costes, la partida más importante son los sueldos de los empleados que van creciendo conforme van aumentando los servicios prestados. La partida de la reforma del local está imputada totalmente al primer año. Se ha considerado que el coste de alquiler (400 euros al mes) son constantes durante los próximos años. Conforme se aumentan la cantidad de clases, se incrementa la partida de material comprado necesario para organizar las actividades. Cabe recordar que para la actividad de Game-in no se requiere comprar material adicional como no ocurre en el caso de Cinemotion, actividades con otros robots y el material comprado para la tienda online. Los costes incurridos por la ampliación de la cartera de servicios, el aumento de la cuota de mercado y la definición de la política de precios afecta los dos años, entonces los costes están repartidos proporcionalmente.

Se puede ver que los beneficios obtenidos con la aplicación del plan de marketing es mucho mayor que sin el plan. La partida muy importante es aprovechar los materiales comprados, el local y los colegios-clientes para ofrecer más servicio facturando más casi sin incurrir en más costes.

### 3.5 Control

La última etapa del plan de marketing es el control. Se trata de un conjunto de métodos destinados a comparar la marcha del proyecto con la planificación, detectar posibles desviaciones y corregirlas en la medida de lo posible.

Para llevar a cabo el control, en primer lugar, es importante saber las tareas a realizar a lo largo del plan de marketing y la forma de medir los resultados para detectar las posibles desviaciones. En el caso de Ingenioos los objetivos principales son el aumento de la cuota del mercado y la mejora del posicionamiento en las redes sociales.

Para medir la cuota de mercado se van a tener en cuenta varias variables y su evolución. En primer lugar, se va a medir el número de colegios-clientes, alumnos-clientes en cada colegio, alumnos en el local y la evolución de la facturación de cada rama de servicio. Es importante comparar no solo el número total de alumnos en los colegios, pero separarlos por cada colegio y haciendo una proporción sobre los alumnos totales en el colegio. De este modo no solo se puede detectar desviaciones en el número total, pero también conocer la evolución de cada colegio. También es importante saber la evolución de ingresos de cada rama de servicios y la rentabilidad. La cuota de mercado se puede aumentar no solo vendiendo los servicios a más gente, pero también vendiendo más servicios a la misma gente aumentando la facturación por persona. La medición del número de colegios se hace al principio del curso escolar es cuando se hace la contratación del servicio para todo el año. La cantidad de alumnos y la facturación por servicio se hace mensualmente comparando el registro de alumnos con el plan.

Para medir el grado de cumplimiento del objetivo de las redes sociales, se utilizarán las métricas disponibles en cada red social y su evolución mensual. Las

variables a medir serán el número de seguidores, cantidad de valoraciones, cantidad de material subido, cantidad de comentarios en cada red. Además, se puede saber qué resultado ha hecho cada publicación así aprendiendo y mejorando las publicaciones. Para medir la calidad de la página web se medirá la cantidad de visitas antes de las mejoras y después para valorar el resultado de las mejoras.

Para medir los resultados de la tienda online se van a usar unas métricas parecidas de modo mensual. Se medirá la cantidad de visitas, de donde vienen los visitantes, la tasa del abandono del carrito y la cantidad de compras efectuadas. De mismo modo se guardará un historial de la página web y la tienda online para en cualquier momento poder consultarlo.

Toda esta información será disponible para la gerente de la empresa quien será la responsable de hacer el seguimiento y el control de este plan. Por lo tanto, no es necesario contratar personal externo para realizar estas tareas.

---

## 4. Propuestas de actuación y conclusiones

---

El presente trabajo es un plan de marketing realizado para la empresa Ingenioos Active Learning S.L., una empresa de actividades extraescolares para niños en Valencia. El punto de partida de trabajo es el segundo año de funcionamiento cuando la empresa todavía es joven, hizo una gran inversión en inmovilizado y el material y busca rentabilizar su inversión.

Con el presente plan se ha analizado el entorno exterior de la empresa, donde se ha detallado la situación actual de España, la Comunidad Valenciana y la ciudad de Valencia. Por una parte, se han detectado las principales amenazas como la población envejecida y disminuyente, caída de ingresos provocada por el paro, la inestabilidad política con los cambios de gobierno y la competencia de las empresas con su marca más conocida en el mercado. Sin embargo, también se han detectado muchas oportunidades como por ejemplo el uso de valenciano e inglés en la educación, mejor acceso a la financiación externa, la concienciación de los padres a la hora de escoger las extraescolares y la creciente importancia de las TIC's en nuestras vidas.

Posteriormente se ha hecho un análisis interno de la empresa, identificando sus principales recursos donde destacaron los diferentes acuerdos con otros centros y el proveedor Robotix®. Se ha realizado un análisis de Marketing Mix actual de la empresa para tener una información comparable con los principales competidores analizados en el capítulo anterior. Como el resultado de este análisis interno se han obtenido las principales fortalezas de la empresa, como el local reformado y su bajo coste de alquiler, el material adquirido para impartir clases, la independencia financiera de los terceros, los mencionados acuerdos y la flexibilidad en adoptar medidas. También se han detectado algunas debilidades como por ejemplo la falta de reputación, la página web incompleta, la inexistencia de la política de precios, la reducida oferta escolar y las dificultades en el posicionamiento en las redes sociales al no existir una política definida.

Hecho un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa y una vez obtenidos las diferentes variables se ha procedido a desarrollar el plan de marketing. En primer lugar, se ha hecho una segmentación del mercado eligiendo principalmente dos segmentos: padres y niños interesados con recursos económicos suficientes ya que las actividades de robótica requieren un cierto desembolso mensual y los niños con problemas mentales ya que se ha probado que este tipo de actividades son beneficiosas para este grupo de niños.

Una vez segmentado el mercado, a continuación, se ha fijado los objetivos. Para ello se ha construido la matriz DAFO con los resultados del análisis anterior y a partir de ella se ha creado una matriz CAME.

Aprovechando las Fortalezas y las Oportunidades se han definido unas estrategias ofensivas, como por ejemplo implementar actividades en inglés y valenciano, ampliar la cartera de servicios usando el local reformado y el material comprado, aumentar el uso de las tablets y crear una tienda online aprovechando la relación con los proveedores. Para hacer frente a las Amenazas con las Fortalezas se han diseñado estrategias defensivas como búsqueda de nuevos acuerdos con otros centros e organizaciones, diferenciarse de los principales competidores y crear valor con los acuerdos existentes. También se han elaborado una serie de estrategias de supervivencia respondiendo a las amenazas del mercado y corrigiendo las debilidades de la empresa, como por ejemplo la mejora de funcionamiento de la página web, creación de una política de precios, aumento de la cartera de servicios, búsqueda de nuevos proveedores y la mejora en el posicionamiento en las redes sociales. Por último, se han definido unas estrategias de reorientación para corregir las debilidades aprovechando de las oportunidades en el mercado. En este grupo se han incluido estrategias de la creación de la página web en el valenciano, compra de material de otros proveedores y el aumento del reconocimiento de la empresa con una política de comunicación definida.

Hecho el análisis CAME se han fijado una serie de objetivos con su correspondiente plan de acción. Durante este trabajo haciendo el análisis de la competencia y posteriormente el análisis interior se ha detectado la necesidad de la ampliación de la cartera de servicios. En este caso se ha propuesto incluir la actividad Game-in para los colegios, crear una nueva actividad Cinemotion y aumentar la oferta de actividades con otras marcas de robots. Este objetivo además es muy importante a la hora de conseguir el objetivo del aumento de la cuota de mercado fijado en este plan. En cuanto a la página web se han propuesto unas mejoras en la página y su optimización para otros dispositivos móviles, mejoras en el blog de la empresa y la creación de la tienda online de material de robótica. Para hacer la oferta de servicios más atractiva se ha propuesto una política de precios nuevo, incorporando diferentes ofertas y promociones y potenciando el hecho de ser un socio de la empresa. Para mejorar el posicionamiento en las redes sociales se han propuesto elegir unas redes sociales objetivo y definir qué tipo de material publicar en cada una y se ha fijado un objetivo numérico para alcanzar. En este objetivo también se ha propuesto la contratación de un community manager a media jornada que se ocuparía de todas estas tareas. Por último, todos estos objetivos van encaminados al objetivo principal que es el aumento de la cuota de mercado y la mejora del reconocimiento de la empresa. Aparte de las estrategias ya definidas, se ha propuesto reforzar las tareas comerciales en los colegios en la temporada de verano para así poder llegar a más.

Definidos los objetivos, se ha fijado un presupuesto para cada acción. En primer lugar, se ha hecho un presupuesto de las campañas de marketing y posteriormente se han incorporado todas las acciones descritas en el plan. Posteriormente se ha hecho una simulación para los dos próximos años con el plan de marketing implantado, comparando los posibles ingresos y los costes. El hecho de disponer de material necesario, personas y un local reformado resulta que con relativamente pequeña inversión en marketing se pueden obtener unos buenos resultados. Por lo tanto, la implementación del presente plan de marketing es totalmente aconsejable para la empresa.

La última parte del plan de marketing son las medidas de control para monitorizar los resultados y poder corregir las posibles desviaciones. Para cada objetivo se han establecido las medidas de control, estableciendo también las variables a medir. En mayor de los casos la administradora de la empresa es la responsable de esta parte.

---

## Bibliografía

---

### Libros, artículos e informes:

Almoguera, J. A. (2002). *Conceptos básicos de economía en la empresa*. Madrid: S.A de Promoción y Ediciones.

Álvaro Menéndez, M. M. (03 de 12 de 2015). *Evolución reciente del acceso de las pymes españolas a la financiación externa según la encuesta semestral del BCE*. Obtenido de Banco de España: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/15/Feb/Fich/be1502-art5.pdf>

Buitrago Vera, J. M., & Escribá Pérez, C. (2005). *Dirección comercial*. Valencia: UPV.

Flipo, J. (1989). *Gestión de empresas de servicios*. Barcelona: Gestió 2000.

Gerry, J., Kevan, S., & Richard, W. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson, D.L.

Grande Esteban, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Madrid: ESIC.

Maudos, J. (2015). *Condiciones en el acceso de las empresas a la financiación bancaria: España en el contexto de la Eurozona*. Valencia: Universidad de Valencia, Ivie y CUNEF.

Rivera Vilas, L. M. (2013). *Decisiones en marketing : cliente y empresa*. Valencia: Universitat Politècnica de València.

Rivero, F. (2015). *Informe Mobile en España y en el Mundo 2015*. Madrid: Ditrendia.

### Recursos electrónicos:

BOE. (05 de 03 de 2016). *Bololetín Oficial del Estado*. Obtenido de Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación.: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-12978>

DOGV. (24 de 04 de 2016). *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*. Obtenido de Decreto 128/1986 sobre extraescolares en la Generalitat Valenciana: [http://www.dogv.gva.es/datos/1987/03/11/pdf/1987\\_808338.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/1987/03/11/pdf/1987_808338.pdf)

Droide. (12 de 07 de 2016). *Droide Comunidad*. Obtenido de Droide Comunidad: <http://droidecomunidad.com>

EDC. (12 de 05 de 2016). Obtenido de Escuela de Ciencia: <http://www.escueladeciencia.com>

- Einforma. (15 de 02 de 2017). *Einforma*. Obtenido de Einforma: <https://www.einforma.com>
- Espinosa, R. (05 de 05 de 2017). *Blog de Roberto Espinosa*. Recuperado de <http://robertoespinosa.es>
- Eurostat. (01 de 07 de 2015). *Gross domestic product*. Obtenido de Eurostat, European statistics: [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/med\\_ec1](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/med_ec1)
- Eurostat. (04 de 10 de 2015). *Unemployment rate*. Obtenido de Eurostat, European statistics: [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/med\\_ps421](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/med_ps421)
- INE. (15 de 05 de 2015). *Censos de Población y Viviendas 2011*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?type=pcaxis&path=/t20/e244/avance/p01/&file=pcaxis>
- INE. (01 de 09 de 2015). *Encuesta de población activa*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595)
- INE. (12 de 06 de 2015). *Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799)
- INE. (12 de 05 de 2015). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Cifras de población y Censos demográficos: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=resultados&idp=1254735572981](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=resultados&idp=1254735572981)
- INE. (01 de 06 de 2015). *Instituto Nacional de Estadística*. Obtenido de Contabilidad Regional de España : <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp010&file=inebase&L=0>
- INE. (1 de 02 de 2015). *Índice de precios de consumo*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&menu=resultados&idp=1254735976607](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=resultados&idp=1254735976607)
- INE. (12 de 05 de 2015). *Padrón. Población por municipios*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177011&menu=resultados&idp=1254734710990)



- INE. (05 de 02 de 2016). *Directorio Central de Empresas*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=51&dh=1>
- Ingenioos. (17 de 04 de 2016). *Ingenioos*. Obtenido de Ingenioos: <http://www.ingenioos.es>
- Isa, A. d. (1 de 05 de 2016). *Planes diferentes, planes en familia*. Obtenido de Agenda de Isa: <http://agendadeisa.com>
- PEGV. (09 de 06 de 2015). *Datos estadísticos básicos*. Obtenido de Portal Estadístico de la Generalitat Valenciana: <http://www.pegv.gva.es/datos-estadisticos-basicos>
- Robótica. (03 de 07 de 2016). Obtenido de Robótica para niños: <http://www.roboticaparaninos.com>
- Robotix. (01 de 03 de 2016). *Robotix*. Obtenido de Robotix: <http://www.robotix.es>
- Socialesweb. (14 de 03 de 2015). *Mapa de España: Provincias*. Obtenido de Socialesweb: <https://sites.google.com/site/socialesweb/mapas>