



FACULTAD DE CC.EE.

PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DE UNA ACTIVIDAD EXTRAESCOLAR PARA DESARROLLAR LA CREATIVIDAD EN LOS NIÑOS

Autor: María Carbajo Perteguer

Director: Alfonso Torres Marín

Madrid

Abril 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo la creación de un negocio para impartir una actividad extraescolar que fomente la creatividad en niños de 6 a 12 años. La idea empresarial surge por la necesidad actual de complementar la educación reglada con un tipo de formación que promueva la estimulación de las competencias creativas en los menores de edad.

Para llevar a cabo el plan empresarial, se ha realizado un análisis del entorno, estudiando el contexto general, el sector y la competencia existente, con el fin de conseguir los datos necesarios para elaborar un adecuado plan de marketing que permita alcanzar una cifra de clientes suficiente para tener un negocio rentable. En este sentido, se ha diseñado un análisis de tres escenarios con distintas cifras de retención de clientes, gracias al cual se ha elaborado un plan de viabilidad financiera a 5 años, cuyos resultados han mostrado que la empresa será capaz de producir beneficios suficientes en dos de los escenarios planteados. Adicionalmente, se ha realizado el diseño del organigrama de la empresa y los perfiles del personal, que en todo caso desempeñarán su función conforme a la misión y visión del proyecto.

Como conclusión, se ha determinado que el mercado actual presenta las condiciones adecuadas para una empresa de estas características, con posibilidad de crecer en el medio plazo y obtener grandes beneficios.

Palabras clave: educación, creatividad, actividad extraescolar, emprendimiento, innovación docente.

ABSTRACT

The objective of this project is the creation of a business to give an extracurricular activity that promotes creativity in children from 6 to 12 years. The business idea was developed from the current need of complementing formal education with further training that stimulates creative skills.

To carry out the business plan, a sectorial analysis has been performed, studying the framework of the company, its sector and the existing competitors, in order to obtain the necessary data to gain enough clients to have a profitable business. In this sense, it has been designed an analysis of three scenarios with different retention rates, that has allowed to develop a financial viability plan for 5 years, whose results have showed that the company can produce enough profits in two of the stated scenarios. In addition to this, it has been designed the organization chart and the staff profiles, who will perform their jobs according to the mission and vision of the project in any case.

To conclude, the project has shown that the existing market has the right conditions for a company of these characteristics, with the possibility of growing in the medium term and obtain large profits.

Key words: education, creativity, extracurricular activity, entrepreneurship, learning innovation.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| ABSTRACT | 2 |
| 1 INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 1.1 La idea de negocio y sus objetivos..... | 7 |
| 1.2 Metodología..... | 10 |
| 2 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN | 11 |
| 2.1 Misión..... | 11 |
| 2.2 Visión..... | 11 |
| 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO | 12 |
| 3.1 Análisis del entorno general..... | 12 |
| 3.1.1 Factores Políticos | 12 |
| 3.1.2 Factores Económicos..... | 13 |
| 3.1.3 Factores Socioculturales | 15 |
| 3.1.4 Factores Tecnológicos | 17 |
| 3.1.5 Factores Ecológicos | 17 |
| 3.1.6 Factores Legales | 18 |
| 3.2 Análisis del sector | 18 |
| 3.2.1 Clientes..... | 19 |
| 3.2.2 Proveedores | 19 |
| 3.2.3 Nuevos entrantes | 19 |
| 3.2.4 Productos sustitutivos..... | 20 |
| 3.2.5 Competencia | 20 |
| 3.3 Análisis del mercado y estudio de la competencia | 20 |
| 3.4 DAFO..... | 23 |
| 4 PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING | 25 |
| 4.1 Estudio de mercado | 25 |
| 4.2 Segmentación..... | 34 |
| 4.2.1 Selección del público objetivo..... | 34 |
| 4.3 Marketing mix | 37 |
| 4.3.1 Producto..... | 37 |
| 4.3.2 Precio..... | 40 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.3.3 | Distribución | 41 |
| 4.3.4 | Comunicación | 42 |
| 4.3.5 | Personas | 48 |
| 4.3.6 | Procesos | 49 |
| 4.3.7 | Evidencia física | 50 |
| 5 | PLAN DE ORGANIZACIÓN..... | 51 |
| 5.1 | Forma jurídica | 51 |
| 5.2 | Descripción de las funciones | 52 |
| 5.3 | Estructura organizativa | 53 |
| 6 | PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO | 55 |
| 6.1 | Ingresos | 55 |
| 6.2 | Inversión inicial | 57 |
| 6.2.1 | Plan de financiación | 59 |
| 6.3 | Gastos corrientes..... | 60 |
| 6.4 | Cuentas de pérdidas y ganancias..... | 63 |
| 6.5 | Balances..... | 67 |
| 6.6 | Análisis VAN y TIR..... | 72 |
| 7 | CONCLUSIONES | 76 |
| 8 | BIBLIOGRAFÍA | 77 |
| 9 | ANEXO | 80 |
| 9.1 | Encuesta PIKSO..... | 80 |
| 9.2 | Tabla resumen del gasto en extraescolares en función del centro | 89 |
| 9.3 | Impacto de las estrategias de comunicación en el año 1..... | 89 |
| 9.4 | Impacto de las estrategias de comunicación en el año 2..... | 90 |
| 9.5 | Impacto de las estrategias de comunicación en el año 3..... | 90 |
| 9.6 | Impacto de las estrategias de comunicación en el año 4..... | 91 |
| 9.7 | Impacto de las estrategias de comunicación en el año 5..... | 91 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Valoración media de los expertos sobre las condiciones del entorno para emprender en España y de los países de la UE28, año 2016 | 13 |
| Gráfico 2: Distribución de edad de niños/as que realizan actividades extraescolares .. | 28 |
| Gráfico 3: Participación en actividades extraescolares según el tipo de actividad..... | 29 |
| Gráfico 4: Tiempo dedicado a actividades extraescolares por semana | 31 |
| Gráfico 5: Gasto mensual (por hijo) en actividades extraescolares | 31 |
| Gráfico 6: Canales de actividades extraescolares | 32 |
| Gráfico 7: Aceptación de una actividad extraescolar para desarrollar la creatividad ... | 33 |
| Gráfico 8: Distribución de los encuestados por residencia | 33 |
| Gráfico 9: Gasto en extraescolares si centro público | 36 |
| Gráfico 10: Gasto en extraescolares si centro concertado | 36 |
| Gráfico 11: Gasto en extraescolares si centro privado | 37 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Modelo de negocio Canvas de PIKSO | 9 |
| Tabla 2: Comparativa de competidores | 22 |
| Tabla 3: DAFO | 23 |
| Tabla 4: Resumen canales de promoción..... | 48 |
| Tabla 5: Estimación de ingresos año 1 | 55 |
| Tabla 6: Estimación optimista de ingresos año 2-5..... | 56 |
| Tabla 7: Estimación realista de ingresos año 2-5 | 57 |
| Tabla 8: Estimación pesimista de ingresos año 2-5..... | 57 |
| Tabla 9: Inversión inicial | 58 |
| Tabla 10: Amortizaciones anuales | 58 |

| | |
|--|----|
| Tabla 11: Amortización del préstamo con BBVA..... | 59 |
| Tabla 12: Estimación profesorado en escenarios optimista, realista y pesimista | 60 |
| Tabla 13: Estimación de gastos anuales escenario optimista | 62 |
| Tabla 14: Estimación de gastos anuales escenario realista..... | 62 |
| Tabla 15: Estimación de gastos anuales escenario pesimista | 63 |
| Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista | 64 |
| Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista..... | 65 |
| Tabla 18: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista | 66 |
| Tabla 19: Balance de situación escenario optimista | 67 |
| Tabla 20: Balance de situación escenario realista..... | 69 |
| Tabla 21: Balance de situación escenario pesimista | 70 |
| Tabla 22: Estimación FCL, VAN y TIR año 1 | 72 |
| Tabla 23: Estimación optimista FCL, VAN y TIR año 1-5..... | 73 |
| Tabla 24: Estimación realista FCL, VAN y TIR año 1-5 | 74 |
| Tabla 25: Estimación pesimista FCL, VAN y TIR año 1-5..... | 74 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Distribución de Google de los espacios SEO y SEM..... | 43 |
| Ilustración 2: Análisis CPC y KD de palabras clave..... | 44 |
| Ilustración 3: Estructura Organizativa | 54 |

1 INTRODUCCIÓN

La relación creatividad-educación-innovación es una necesidad de la sociedad actual que debería ser reforzada en el espacio escolar, ya que de acuerdo con estudios y experiencias internacionales (OECD/CERI International Conference, 2008), la escuela creativa es uno de los focos de interés en los que se concentra el contenido de las innovaciones educativas. Desafortunadamente, hoy en día no sólo los profesores perciben que cuentan con poca formación y escasas recompensas para introducir innovaciones y mejoras en sus escuelas, sino que, además, los directivos de los centros educativos experimentan las mismas dificultades, más las de servir de impulso y regulación de las conductas innovadoras y no innovadoras de sus profesores (OECD, 2009).

En este contexto, surge la necesidad de complementar la oferta educativa actual con actividades cuyo fin sea el desarrollo específico de la capacidad creativa de los niños desde una edad temprana, ya que “cuanto antes se eduque la creatividad en los niños, mayor será su huella en la personalidad adulta” (Educación, 2012) y además el grado de educabilidad viene propiciado por la cantidad y por la calidad de los aprendizajes que realiza el sujeto (Castillejo, 1987).

Por estos motivos, se considera que la forma más sencilla de adaptar este tipo de formación en el sistema educativo actual sería mediante la introducción de una actividad extraescolar dedicada al desarrollo de la creatividad, cuya realización se llevase a cabo tanto en centros escolares como en academias privadas.

A continuación, se desarrollará la idea empresarial de PIKSO, negocio dedicado a implementar este tipo de innovadoras actividades.

1.1 La idea de negocio y sus objetivos

La idea de negocio surgió durante un curso de Iniciación al Emprendimiento impartido en la ICADE Business School de la Universidad Pontificia de Comillas al que asistí en octubre de 2015. Después de varias sesiones teóricas sobre emprendimiento y nuevos modelos de negocio, nuestro profesor nos propuso que pensásemos una idea de

negocio para la próxima sesión, que expondríamos mediante la realización de un *elevator pitch*.

De este modo fue como se me ocurrió la idea de PIKSO, que expuse como “un negocio que proporciona un programa para fomentar la creatividad en los niños”. Como respuesta a la falta de fomento de este tipo de habilidades en los menores de edad, se desea crear un programa equivalente al conocido KUMON, pero que desarrolle las capacidades artístico-creativas de los niños en lugar del pensamiento lógico-matemático.

El objetivo principal del programa consistirá en adaptar un método ya existente de fomento de la creatividad, para crear unas pautas de trabajo que puedan ser desarrolladas en talleres para grupos de reducida dimensión, con la ayuda de profesores especializados.

Uno de los programas que más se ha utilizado en proyectos de potenciación de la creatividad es el *Programa de Renzulli* (Renzulli, 1984), que se fundamenta en la teoría de Guilford (Guilford, 1959) sobre los dos tipos de pensamiento, convergente y divergente, que estructuran la inteligencia. Las instituciones educativas han priorizado el tipo de reflexión convergente, basada en la aplicación de un pensamiento lineal y una serie de reglas y procesos estructurados para llegar a una única solución que se evalúa como correcta. Sin embargo, el mismo autor enfatizó la importancia de entrenar a los niños en el tipo de enfoque mental divergente, que identificó como factor de la creatividad y que consiste en aquel tipo de pensamiento lateral, que tiende a buscar soluciones más abiertas, diferentes e inusuales y está dirigido a la innovación.

La eficacia de este programa como herramienta de fomento de la creatividad ya ha sido probada en el ámbito escolar, demostrando mejoras en los factores de fluidez, flexibilidad y originalidad en los alumnos a los que se aplicó el programa (Juan Navarro-Lozano, 2010). Por este motivo, el negocio de PIKSO basará su enfoque teórico en una versión actualizada del *programa de Renzulli*, que se complementará con actividades prácticas similares a las que se realizan en el Museo de Ideas e Inventos de Barcelona, en el cual se desarrolla “Un programa transversal de Invención, Creatividad, y Cultura emprendedora para Centros Educativos” (Museo de Ideas e Inventos de Barcelona, s.f.).

Además, se realizará un seguimiento continuado del progreso de los usuarios del programa, que se medirá mediante la realización del Test CREA, que supone una evaluación más objetiva de la creatividad (Berná, y otros, 2015). El Test se realizará al comienzo del programa y se repetirá a final de cada mes, para permitir una evaluación personalizada de cada niño, que servirá para medir sus logros y readaptar el programa conforme a sus necesidades.

El modelo de negocio de PIKSO consistirá en impartir este programa de fomento de la creatividad como actividad extraescolar en colegios y academias privadas. A continuación, se describe el negocio a través del modelo teórico *Canvas*, cuyo contenido se irá desglosando en los distintos planes de viabilidad que se detallarán a continuación.

Tabla 1: Modelo de negocio Canvas de PIKSO

| Aliados Clave | Actividades Clave | Propuesta de Valor | Relación con el Cliente | Segmentos de Clientes |
|---|---|--|--|--|
| Colegios Academias Colaboración de artistas | Clases extraescolares para fomentar el pensamiento creativo | Atención personalizada Explotar la creatividad Binomio educación-diversión | Página web Redes sociales Correo electrónico (mailing, newsletter) Charlas o colaboraciones | Clientes: personas con hijos de 3 a 16 años residentes en Madrid (perfil muppie, artistas o personas con un empleo creativo) Usuarios: niños de 3 a 16 años |
| | Recursos Clave Creadores del programa PIKSO: pedagogos, psicólogos y artistas Implementadores del programa PIKSO: profesores | | Canales Academias Colegios | |

| Estructura de Costes | Estructura de Ingresos |
|---|---|
| <p>Costes fijos: equipo humano, colaboración con colegios/academias privadas</p> <p>Costes variables: materiales de talleres, mantenimiento web, publicidad</p> | <p>Inscripción</p> <p>Cuota mensual</p> |

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Metodología

La metodología utilizada para realizar este trabajo es principalmente de tipo inductivo. La recogida de datos se llevará a cabo a través de metodologías cualitativas: la forma y estructura del proyecto se basará en el modelo *business plan* o plan de negocio, se sintetizará la idea de negocio con el modelo Canvas y se describirá el entorno interno y externo utilizando los modelos conceptuales DAFO, PESTEL y 5 fuerzas de Porter.

A partir del análisis de los datos recogidos mediante una encuesta online se formulará el plan de marketing del negocio, que fundamentará las predicciones del plan de viabilidad financiera. El plan se ha realizado mediante la estructura de las 4 P's de McCarthy, ampliada a las 7 P's específicas de una empresa de servicios (Booms & Bitner, 1981).

2 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN

2.1 Misión

"Todos los niños nacen artistas. El problema es cómo seguir siendo artistas al crecer."

(Pablo Ruiz Picasso)

PIKSO parte de la cita del célebre artista malagueño Pablo Picasso para ilustrar su misión: fomentar la creatividad en los niños (Educación Primaria y Secundaria), ya que está demostrado que el desarrollo del pensamiento creativo ayuda a solucionar problemas, influye positivamente en las relaciones sociales, mejora la capacidad de adaptación, ayuda a la expresión emocional y tiene una influencia positiva sobre la autoestima. (creativa, 2017)

De este modo, la misión de nuestro negocio es incentivar el desarrollo de la creatividad en niños de 3 a 16 años en el ámbito extraescolar, con el fin de dotar a nuestros clientes de las herramientas para mejorar su capacidad de pensamiento creativo y enseñarles a aplicar sus habilidades adquiridas en distintos ámbitos de su vida.

2.2 Visión

La visión de PIKSO es la de una empresa comprometida con la educación artístico-creativa de calidad, con el fin de lograr un verdadero cambio en la importancia que se da en la educación actual a este tipo de formación.

El negocio busca completar la oferta educativa, promoviendo que los niños utilicen parte de su tiempo libre fuera del ámbito escolar para desarrollarse en áreas que no son suficientemente potenciadas en las instituciones de enseñanza tradicionales.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del entorno general

3.1.1 Factores Políticos

En el plano internacional destacarán los siguientes fenómenos geopolíticos a lo largo del año 2018: Estados Unidos celebrará elecciones legislativas en noviembre, cuyos resultados van a determinar si el presidente Trump seguirá siendo incapaz de tramitar la legislación de algunas de sus propuestas o cambiará la situación a su favor. Por su parte, el presidente ruso Vladímir Putin someterá a reválida su mandato presidencial en marzo, mientras que la economía líder en Europa, Alemania, espera a la conformación de una nueva coalición de Gobierno en Berlín. La Unión Europea afrontará también este año el reto de llegar a un acuerdo con Reino Unido sobre el Brexit y el regreso a las urnas en Italia. (Rizzi, 2018)

En el ámbito nacional, la situación política estará marcada por lo que decidan los tribunales. Así, se decidirán por un lado las consecuencias del *procés*, ya que el Tribunal Supremo dictará sentencia en un plazo de diez meses sobre los políticos, funcionarios y líderes sociales que promovieron la vía unilateral a la independencia en Cataluña y paralelamente, el Tribunal Constitucional deberá pronunciarse sobre los recursos planteados por la forma de aplicación del artículo 155 de la Constitución. Por otro lado, el Tribunal Supremo será también protagonista por el caso *Nóos* y el recurso del caso de las tarjetas *black* de Madrid. Respecto a las causas de corrupción, también será este año cuando la Audiencia Nacional dicte sentencia sobre la trama del caso *Gürtel* y la reanudación de la vista del caso de los ERE. (Pérez, 2018)

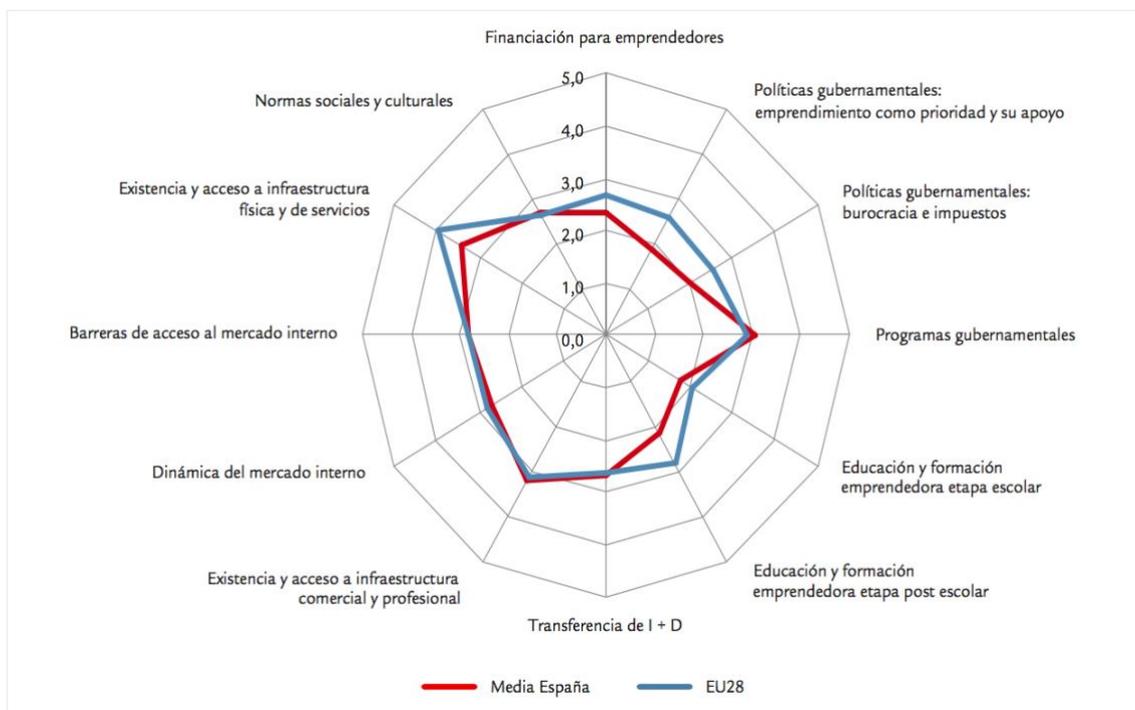
En este sentido, las consecuencias del panorama político actual ya han empezado a sentirse en la población, de forma que los resultados obtenidos en el Foro Davos muestran que España se encuentra a la cola mundial tanto en confianza en la clase política como en cohesión social. (Segovia, 2018)

Dentro de este contexto, es necesario hacer énfasis en la situación actual del emprendimiento en España. A pesar de que entre 2012 y 2016, España se sitúa como el penúltimo país, solo por detrás de Bulgaria, en la tasa de empresarios incipientes (OCDE, 2017) y la mayoría de los elementos del ecosistema emprendedor español están por

debajo de la valoración media de los países europeos en 2016 (Gráfico 1), los programas gubernamentales han sido considerados como la segunda de las condiciones del entorno que han favorecido a la actividad emprendedora en España, después de la variable educación/formación de los emprendedores (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Ante estas perspectivas, puede concluirse que, aunque en principio, los factores políticos no parecen representar un impacto directamente negativo para el desarrollo de un modelo de negocio, los programas gubernamentales representan un factor decisivo en el desarrollo de un entorno empresarial favorable al emprendimiento.

Gráfico 1: Valoración media de los expertos sobre las condiciones del entorno para emprender en España y de los países de la UE28, año 2016



Fuente: GEM España, NES 2016.

3.1.2 Factores Económicos

En cuanto a los factores económicos, se prevé que en 2018 la economía española continúe creciendo conforme al período de recuperación iniciado a finales de 2013. El año 2017 finalizó evidenciando que España sigue inmersa en una recuperación intensa, mucho más equilibrada que la experimentada en anteriores ciclos expansivos. Así, el Producto Interior Bruto registró una cifra de crecimiento del 3%, se mantuvo elevado el

incremento del empleo en relación al PIB y si no lo impide la coyuntura política, el objetivo del déficit público (3,2% del PIB) se alcanzará e incluso podría situarse por debajo. Por otro lado, medidas como la subida del 20% del Salario Medio Interprofesional (SMI) en los próximos tres años y el potencial aumento de los salarios en convenio un 3%, han sido claves para mejorar en competitividad y creación de empleo. También cabe destacar la reciente subida del *rating* a España por la agencia de calificación Fitch, que ha devuelto a nuestro país la nota de A-, aplaudiendo la corrección del déficit exterior y dando pie a que se desencadene similarmente una mejora de la calificación crediticia de las empresas españolas. (Veloso, 2018)

A pesar de las perspectivas favorables, la amenaza de la incertidumbre política en Cataluña será un factor decisivo del avance de la economía en 2018. Si la crisis secesionista se agrava, las tensiones políticas repercutirán sobre las decisiones de consumo y de inversión de las familias y de las empresas, domésticas y extranjeras, lo cual podría empeorar el crecimiento proyectado por la mayoría de los economistas.

Respecto al ámbito internacional, la normalización de la política monetaria representa la principal amenaza, ya que no sólo ha ralentizado el desapalancamiento del sector privado y alimentado el apalancamiento del público, sino que también ha distorsionado el funcionamiento de los mercados financieros y de capitales, dando lugar a una ineficiente asignación de recursos. Por otro lado, los vaivenes de la economía china, el *Brexit* o el precio del petróleo son factores que han perdido relevancia, pues sus peores efectos potenciales ya han sido descontados en buena parte por los mercados. (Quirós, 2018)

En definitiva, del análisis de los factores económicos pueden extraerse las siguientes conclusiones: aunque la recuperación económica se está consiguiendo a un nivel interno, existen ciertos factores a nivel macroeconómico que pueden perjudicar la viabilidad de nuevos planes de inversión. Por tanto, teniendo en cuenta la coyuntura actual de crecimiento continuado y el descenso de riesgo de inversión en nuestro país, se concluye que actualmente la apertura de un negocio de nueva creación tiene unas mayores facilidades, en comparación con años anteriores.

3.1.3 Factores Socioculturales

Para realizar este análisis, es necesario estudiar el mercado objetivo del negocio y la cultura del emprendimiento actual.

En primer lugar, es necesario precisar que el **mercado objetivo** estará compuesto por familias con hijos a su cargo, que tengan dificultad para conciliar su vida laboral con la de sus hijos o que sean favorables a que sus hijos realicen actividades extraescolares. Además, considerando las características del programa PIKSO, se ha decidido acotar la muestra a familias con hijos entre una franja de edad de 3 a 16 años, pues los materiales del negocio están adaptados y dirigidos a estas edades.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de 2016, en España hay un total de 18.346.200 hogares, de los cuales hay 8.150.600 hogares en los que residen hijos. Si tenemos en cuenta la franja de edad comprendida entre los 3 y los 16 años, nos encontramos que conforme a los datos del INE 2016 hay un total de 6.630.305.

Conviene destacar que hay un total de 1.897.500 hogares monoparentales, en los que de no existir una figura de cuidado de los menores sustitutiva como son los abuelos o los asistentes domésticos, se incrementará la necesidad de actividades extraescolares como medio de conciliación de la vida laboral con el tiempo prestado a los hijos (Instituto Nacional de Estadística, 2016).

Además, hay que determinar que el ámbito espacial al que va dirigido este servicio es el de la población urbana. Esta decisión se basa en que el gasto de los hogares españoles en enseñanza reglada y no reglada es 1,6 veces superior en los núcleos de población altamente poblados (Instituto Nacional de Estadística, 2012), por lo que se entiende que la demanda del servicio ofrecido será satisfecha más fácilmente en este tipo de poblaciones. Así, si en España el 32,17% de la población reside en capitales de provincia y únicamente el 31,3% de la población reside en municipios con un tamaño inferior a los 20.000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2016), aproximadamente un 70% de la población española reside en municipios que serían un mercado objetivo para este servicio.

Respecto a los factores cualitativos a tener en cuenta, se considera relevante como posible mercado objetivo los siguientes grupos socioculturales segmentados por estilo

de vida: los BOBOS (burgueses bohemios de entre 30 y 40 años que disfrutan de un estatus social elevado a los que les gusta el lujo discreto, con conciencia ecológica e ideología progresista), LOHAS (acrónimo que significa *Lifestyle of Health and Sustainability*, consumidores eointeligentes o compradores responsables) y MUPPIES (jóvenes de 25 a 35 años amantes de la vida sana, la comida saludable y el lujo silencioso). Las preferencias de compra de este tipo de individuos indican su gusto por las empresas socialmente responsables e innovadoras, de forma que cabe pensar que este tipo de consumidores sean más favorables a adquirir un servicio de educación alternativa como el ofrecido por PIKSO para sus hijos.

En segundo lugar, es conveniente analizar el estado de la **cultura del emprendimiento** en nuestro país. Así, cabe destacar que la capacidad emprendedora y las normas socioculturales se han identificado como obstáculos estructurales para el emprendimiento (Global Entrepreneurship Monitor, 2015) (Alemany, Planellas, Urbano, & Álvarez, 2011), demostrándose entonces que la cultura constituye un factor clave en el marco emprendedor, motivo por el cual es necesario regular la actividad educativa para forzar un cambio cultural que lleve a favorecer una mayor actividad emprendedora. Respondiendo a esta necesidad, la Ley 14/2013 de Educación en Emprendimiento entiende que absolutamente todos los niveles educativos son importantes para una cultura emprendedora, siendo el nivel más sensible la educación primaria.

Del análisis de los factores socioculturales, se puede predecir que tendrán un impacto positivo en nuestro modelo de negocio. Primero, porque se dispone de un gran público objetivo al que puede estar dirigido este servicio. Segundo, porque la existencia de tendencias de consumo favorables hacia negocios con características similares a PIKSO mejorará las perspectivas de dar a conocer la empresa en sus etapas iniciales. Por último, porque la importancia de introducir el emprendimiento en la educación se empieza a reflejar en la legislación de los últimos años, lo cual evidencia que el modelo de negocio responde a una necesidad existente en la sociedad española.

3.1.4 Factores Tecnológicos

Actualmente múltiples compañías tecnológicas están impulsando el uso de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo. Empresas como Microsoft, Lenovo, Samsung, Apple o Google, están centrando sus esfuerzos en el desarrollo de software, aplicaciones y servicios específicos que se adapten a las necesidades de los centros de enseñanza. La mayoría de sus propuestas comparten los siguientes aspectos comunes: primero, la modularidad a la hora de trabajar, metodología que permite que el ritmo y los contenidos sean marcados por el propio alumno en lugar de por el docente. En segundo lugar, el control total que permite monitorizar al alumno, no solo en sus calificaciones clásicas, sino también en competencias y habilidades aprendidas. Por último, la simplicidad, característica esencial para la penetración de la tecnología en este ámbito. (educación, 2016)

En consecuencia, se desea que en los servicios ofrecidos PIKSO se vean reflejados los tres aspectos explicados anteriormente, de manera que nuestros clientes puedan adaptar el ritmo del método a sus necesidades y tengan una plena evaluación de sus progresos y aprendizajes adquiridos, todo ello disponible de forma sencilla y accesible.

3.1.5 Factores Ecológicos

En este análisis se ha considerado la importancia del perfil sociocultural de los potenciales clientes de la empresa, expuesto en el apartado 3.1.3, que muestra que el negocio se posiciona hacia un mercado objetivo preocupado por el medio ambiente y de conciencia ecologista. Además, en los últimos años esta preocupación de la sociedad se ha trasladado a nivel empresarial, de forma que cada vez se tiene más en cuenta por los consumidores que los servicios que ofrecen sean sostenibles con el medio ambiente.

Entonces, inferimos que los factores ecológicos no tendrán un impacto negativo para el desarrollo del modelo de negocio, ya que la actividad que se pretende emprender en PIKSO, no resultará en un daño directo del medio natural, sino que se tratará de enfocar, en la medida de lo posible, en el desarrollo de una conciencia ecológica en los usuarios del servicio.

3.1.6 Factores Legales

En este apartado evaluaremos la incidencia de dos aspectos: primero, la ausencia de regulación en España en materia de actividades extraescolares y segundo, el marco actual de apoyo a los emprendedores en nuestro país.

Respecto de la falta de regulación en el ámbito extraescolar, es posible considerar como una ventaja el hecho de que no haya barreras legislativas que puedan ralentizar el desarrollo del negocio. Sin embargo, la ausencia de un marco regulador puede llevar a una situación de inseguridad jurídica, que podría dar lugar a situaciones de injusticia a la hora de competir en el mercado. Al existir esta dualidad de interpretaciones, el análisis de este factor respecto del modelo de negocio no puede considerarse ni positiva ni negativa.

Por otro lado, el marco jurídico de apoyo a los emprendedores existente es sin duda un factor de incidencia positiva para la empresa. Así, la aprobación de la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización ha supuesto numerosas ventajas para la creación de un nuevo negocio, como son la responsabilidad limitada, apoyos fiscales, cuotas reducidas y posibilidad de retrasar el devengo del IVA. Esta nueva regulación, junto al apoyo empresarial materializado en aceleradoras, rondas de financiación a *startups* y *business angels* contribuye a que España se encuentre en una situación ideal para los negocios de nueva creación.

3.2 Análisis del sector

Una vez realizado el análisis de los factores externos y su incidencia en el modelo de negocio, es necesario conocer cuáles son los factores específicos que afectan directamente al funcionamiento del mismo. El modelo utilizado para ello será el propuesto por el profesor Michael Porter en 1979, que permite evaluar un sector determinado (Dobbs).

El modelo establece que hay cinco fuerzas determinantes en la industria, que se explicarán a continuación: Clientes, Proveedores, Nuevos entrantes, Productos Sustitutivos y Competencia.

3.2.1 Clientes

A pesar de que la oferta de actividades extraescolares en nuestro país es muy amplia y esto da pie a pensar que hay numerosos productos sustitutivos disponibles, lo que implicaría un alto poder de negociación del cliente, consideramos que los factores que indican un bajo poder del cliente son más determinantes. Esta teoría se apoya en el hecho de que nos encontramos frente a un escenario de compradores que no pueden integrar hacia atrás fácilmente y que compran productos especializados, lo cual indica un bajo poder de negociación del cliente y en consecuencia la industria es más atractiva.

3.2.2 Proveedores

Varias características del sector nos indican que no nos encontramos en un ámbito de bajo poder de negociación de los proveedores que indica un mayor atractivo sectorial. En primer lugar, se trata de una industria en la que el producto no está estandarizado, pues a pesar de que hay numerosas actividades extraescolares diferentes, prácticamente ninguna se dedica a prestar un servicio como el de PIKSO, ofreciendo un programa de desarrollo del pensamiento creativo. Además, el hecho de que existe un elevado número de proveedores para las necesidades de funcionamiento del negocio indica que éstos tienen un bajo poder: hay una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios de *hosting* para que la plataforma del negocio pueda funcionar y para las labores de Marketing también hay una amplia oferta.

3.2.3 Nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes dependerá en gran medida de la existencia de barreras de entrada, que son las condiciones que afectan a las decisiones de la empresa para entrar en un mercado o no. Teniendo en cuenta las características del sector en el que se ubica el negocio, existen indicios para afirmar que no existen importantes barreras de entrada, puesto que no se requieren altas inversiones de capital y el acceso a los canales de distribución es sencillo.

En consecuencia, la amenaza de nuevos competidores será alta, disminuyendo el atractivo de la industria. Para compensar este hecho, se tratará de ganar cuota de

mercado en un nicho de clientes, lo que podrá llevar a un crecimiento más rápido que consolide la posición de PIKSO en la industria.

3.2.4 *Productos sustitutos*

En sentido amplio, existe una amplia oferta de productos sustitutos que pueden reemplazar al ofrecido por el negocio, ya que hay un gran número y variedad de actividades extraescolares que se ofrecen a los niños para realizar tanto dentro de sus colegios como fuera de los mismos.

Sin embargo, en sentido estricto, no existe un número tan amplio de actividades o programas cuya función sea el fomento de la creatividad, con lo cual la empresa debería de tratar de posicionarse en el mercado como oferente exclusivo de este tipo de servicios, de forma que su propuesta de valor sea percibida como única y novedosa.

3.2.5 *Competencia*

Considerando que el sector analizado tiene una baja regulación y la presencia de bajas barreras de entrada, se deduce que la competencia en el ámbito de las actividades extraescolares será alta, reduciendo el atractivo de la industria. Por este motivo, será clave analizar detalladamente las debilidades de la competencia existente, de forma que el negocio sea capaz de mejorarlas y crear valor añadido. También debe tenerse en cuenta que una alta competencia normalmente da lugar a que los clientes tengan una mayor facilidad para cambiar de servicio, por lo cual el negocio realizará un gran esfuerzo en la fidelización de los clientes.

3.3 *Análisis del mercado y estudio de la competencia*

A continuación, se realizará un análisis de la competencia directa presente en el ámbito de actuación del negocio. Debido a la amplia oferta existente de actividades extraescolares en el mercado actual, se ha decidido acotar el estudio sólo a aquellas actividades cuya finalidad es fomentar la creatividad:

Aulas creativas: es una plataforma donde profesores y educadores pueden descubrir nuevas propuestas educativas que propician la participación de los alumnos. En ella es posible compartir ideas, reflexionar sobre diferentes temas educativos y enriquecerse de la experiencia de otros profesores, creadores y artistas.

Los canales del negocio son los talleres y encuentros presenciales, en los que se realizan prácticas para fomentar la creatividad y otras formas de comunicación con el entorno.

Entre sus talleres destacados se encuentran “Objetos que hablan”, enfocado a potenciar desde la creatividad, la reflexión educativa individual y colectiva, y “Son especialistas”, dirigido a que los alumnos descubran aquellos talentos que los hacen únicos para enfocarlas en la construcción de nuevos caminos profesionales (Aulas creativas, s.f.).

The Inventor’s Box: el programa tiene como objetivo proporcionar a los niños, a través de sus profesores, una potente herramienta que despierte y consolide en ellos la visión creativa y una actitud proactiva y emprendedora. Para ello se realizan sesiones pensadas tanto para enseñar habilidades como para generar actitudes y despertar emociones, en las que se utiliza una caja de cartón como canal de expresión que contiene 12 módulos con una experiencia diferente en cada uno. El programa cuenta con contenidos adaptados a Infantil, Primaria y ESO, y también fija diferentes objetivos a conseguir dependiendo del ciclo educativo al que se dirige (The Inventor's Box, s.f.).

Hasta finales de 2017, el programa formaba parte de las actividades que ofrece el Museo de Ideas e Inventos de Barcelona y se ofrecía a los colegios que asistían al mismo. Sin embargo, a partir de este año el museo se ha convertido en itinerante, instalándose temporalmente en diversas ciudades del mundo en forma de museo *Pop Up* (Museo de Ideas e Inventos de Barcelona, s.f.).

Para poder comparar los puntos fuertes y débiles de estos dos competidores en relación con el modelo de negocio de PIKSO, se ha realizado la siguiente tabla, en la que se evalúan también las características comunes de los negocios estudiados.

Tabla 2: Comparativa de competidores

| Valoración | | | Características | | | | |
|---------------------------|---|---|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---|--|
| | Puntos fuertes | Puntos débiles | Empresa internacional | Se ofrecen otros tipos de servicios | Dirigido también a profesores | Realización del servicio en el ámbito escolar | Con comentarios y valoraciones de los usuarios |
| PIKSO | Estrategia de focalización en un nicho de mercado concreto. | Nuevo entrante en el sector, con falta de experiencia y que tendrá que afrontar el reto de ganar mercado rápidamente para consolidar su posición. | No | No | Sí | Sí | Sí |
| Aulas creativas | Ofrece un servicio más personalizado y con flexibilidad de ser impartido. | Dificultad de comprender los servicios ofrecidos, por su gran variedad. | No | Sí | Sí | No | Sí |
| The Inventor's Box | Movilidad plena al ser una empresa itinerante y facilidad de acceso. | El carácter itinerante del negocio dificulta que pueda ser impartido de forma continuada. | Sí | No | No | Sí | Sí |

Fuente: Elaboración propia.

Se pueden extraer las siguientes conclusiones de este análisis comparativo: es posible apreciar la existencia de una amplia oportunidad de mercado para la empresa en relación con la posibilidad de proporcionar a los potenciales clientes una gran

accesibilidad al servicio, dado que el programa de PIKSO podrá ser impartido tanto en colegios como en academias privadas, lo que constituirá una ventaja competitiva para el negocio.

Por otra parte, a pesar de que las empresas analizadas cuentan con la ventaja de estar internacionalizadas (The Inventor’s Box) o de ofrecer otro tipo de servicios (Aulas creativas), se considera que su carácter itinerante o intermitente, ya que suelen realizarse como actividades puntuales, supone una desventaja frente al negocio de PIKSO, que tiene como principal objetivo el desarrollo continuado del programa en cortas sesiones y su evaluación periódica.

3.4 DAFO

Tabla 3: DAFO

| | ASPECTOS NEGATIVOS | ASPECTOS POSITIVOS |
|----------------|--------------------|--------------------|
| ORIGEN INTERNO | DEBILIDADES | FORTALEZAS |
| ORIGEN EXTERNO | AMENAZAS | OPORTUNIDADES |

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades:

- Empresa de nueva creación, nuevo entrante en el sector y sin experiencia en el mismo.
- Falta de visibilidad. Dado que se trata de un negocio nuevo, en la etapa inicial tendrá más dificultades para darse a conocer a los clientes potenciales.

- Problema de falta de rentabilidad en los primeros meses desde la creación. La empresa deberá hacer frente a una situación en la que los ingresos aún no sean iguales ni superiores a los costes.

Amenazas:

- Competencia: la existencia de empresas rivales que ya están funcionando supondrán una dificultad adicional a la hora de conseguir clientes.
- El éxito del negocio radica en la creencia de que los hábitos de consumo de los clientes potenciales (*muppies, BOBOS, LOHAS*) no van a desaparecer en el medio plazo, de forma que perdure la preferencia de compra de servicios relacionados con la creatividad. De lo contrario, el negocio fracasaría.

Fortalezas:

- Especialización del producto: teniendo en cuenta el análisis comparativo de la competencia, se comprueba que el ofrecimiento de un servicio de fomento de la creatividad en colegios/academias y con seguimiento continuado es un lanzamiento único y novedoso en el mercado.

Oportunidades:

- Tendencia favorable en el mercado. Como ya se ha explicado anteriormente, existe una tendencia sociocultural hacia la innovación y los productos especializados. Las herramientas que ofrece nuestro negocio cumplen ambos requisitos, por lo que se espera que tengan una rápida aceptación en el mercado.
- Aparición de nuevos segmentos. Existe la posibilidad de que el negocio tenga una gran acogida y empiecen a demandarse también nuestros servicios por adultos.
- Alianzas estratégicas. El programa de PIKSO está concebido para ser impartido en talleres en entidades como colegios o academias privadas, lo cual supone importantes ventajas de captación de clientes y de ahorro en costes fijos (instalaciones, alquileres o materiales) y de publicidad, pues habitualmente este tipo de centros ya cuentan con experiencia en cuanto a la difusión de sus servicios.

4 PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

Una vez concluido el análisis sobre el entorno general, el sector específico en el que se ubicará el negocio, sus posibilidades competitivas y la estrategia general de la empresa, es necesario desarrollar un plan de marketing que establezca las bases para llevar a cabo una correcta estrategia de comunicación que permita definir como se conseguirá contactar y fidelizar al público objetivo.

En primer lugar, se ha realizado una segmentación del mercado para identificar a los clientes a los cuales irán destinados los esfuerzos en las campañas publicitarias y posicionamiento de la empresa en el mercado. Para ello, se ha utilizado la encuesta como técnica de recogida de datos, de forma que sea posible cuantificar y conocer las necesidades de los clientes objetivo y poder segmentarlos en función de sus intereses.

En segundo lugar, una vez definido el público objetivo, se analizarán las 7 P's del *Marketing Mix* de servicios (*Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence*), Producto, Precio, Distribución, Comunicación, Personas, Procesos y Evidencia física.

4.1 Estudio de mercado

Un correcto estudio de mercado permite que el plan de marketing esté adaptado a la realidad del sector e influye tanto en las decisiones a tomar sobre las características y precio del producto, como en su estrategia de comunicación, marketing online y distribución comercial.

Una vez recogida toda la información posible sobre el sector y los posibles competidores, es necesario profundizar en el conocimiento del cliente objetivo y su comportamiento. La técnica escogida para ello ha sido la encuesta online, por su fiabilidad y facilidad de tratamiento de los datos. Además, se garantiza el anonimato de los encuestados y su forma online va a permitir una mayor difusión.

De este modo, se ha dirigido la encuesta a padres con hijos entre los 3 y los 16 años, de forma que sea posible definir qué tipos de clientes componen la muestra y dividirlos en grupos afines, que conformarán nuestro segmento o nicho de mercado.

Para conocer el tamaño de la población de estudio que necesitaremos para la encuesta debemos partir de los datos recogidos en el análisis de los factores socioculturales del entorno. Así, se obtuvo que según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2016) en España hay un total de 6.630.305 hogares en los cuales residen hijos de 3 a 16 años, de los cuales el 70% aproximadamente viven en municipios de más de 20.000 habitantes, lo que nos da una cifra de 4.497.336 que utilizaremos para calcular la muestra.

A continuación, se obtendrá el tamaño de la muestra a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Siendo:

N = tamaño de la población, en este caso 4.497.336 familias.

Z = nivel de confianza, en este caso del 95%, correspondiente a una Z=1,96.

P = probabilidad de éxito, en este caso 0,5.

e = error máximo admisible, en este caso 5%.

Como resultado, se ha obtenido que la muestra a analizar debería ser de 90,248 individuos, pero teniendo en cuenta una tasa de respuesta de retorno de un 15%, se necesitaría enviar la encuesta un mínimo de 601,65.

Para una mejor gestión de los recursos del proyecto de investigación, se decidió encuestar a un menor número de personas, para poder evaluar los resultados esperables, sin tener que invertir una gran capacidad de tiempo y recursos.

La encuesta se realizó con el servicio GoogleForms, que permite generar un enlace web que es posible compartir, de forma que es posible contestar a las preguntas desde cualquier dispositivo web.

Para conseguir hacer llegar la encuesta al público elegido, se eligieron dos canales: uno de ellos fue el envío a una familia con hijos dentro del rango a estudiar residentes en Pozuelo de Alarcón, municipio de Madrid. Por otro lado, se envió a una familia de las mismas características residente en Zamora, municipio de más de 20.000 habitantes. El propósito fue la máxima difusión de la encuesta, además de la obtención de datos

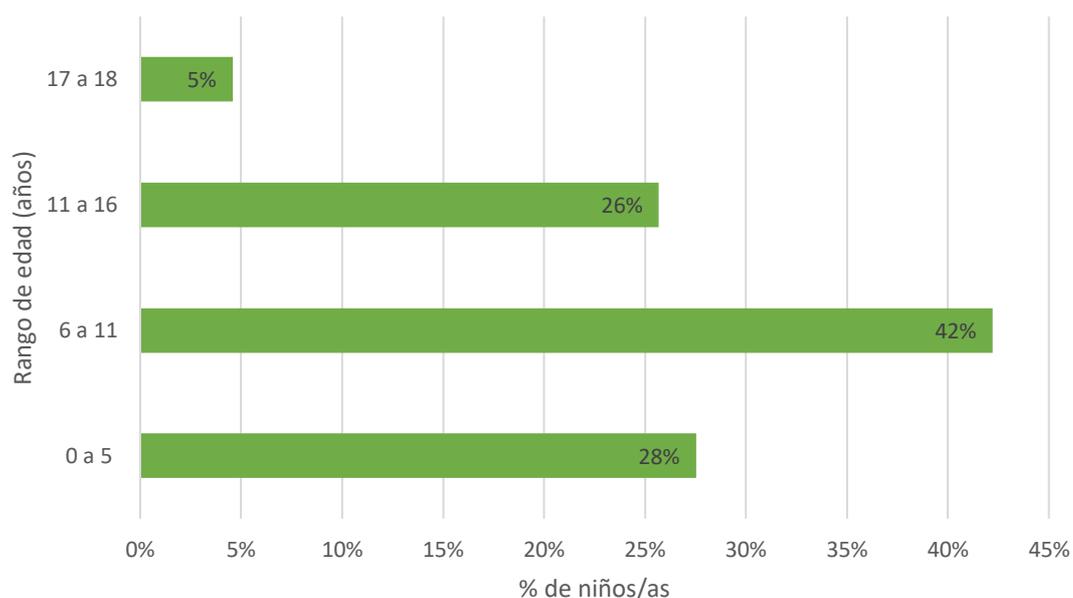
suficientes para evaluar la variable tamaño grande o pequeño de la población del lugar de residencia.

El desglose de las preguntas y el resumen de las respuestas del cuestionario se encuentra en el anexo (Encuesta PIKSO). El número de respuesta total recibido alcanzó la cifra de 86, lo cual supone una alta representatividad de la encuesta, teniendo en cuenta que se había obtenido que era necesario analizar una muestra de 90,248 individuos. Del análisis de los resultados obtenidos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La primera pregunta estaba planteada como filtro para conseguir que la mayoría de las respuestas fueran de encuestados con hijos menores de edad. Desde este punto de vista, el cuestionario puede entenderse como un éxito, ya que tan sólo un 8,6% respondieron negativamente a esta respuesta, por lo que un 91,4% de los encuestados serían clientes objetivo para el negocio. Por otro lado, la pregunta 2 indica una heterogeneidad suficiente en las estructuras familiares de los encuestados, ya que hay suficiente representación de familias de uno (26,3%), dos (64,5%), y hasta tres hijos (9,2%), lo que conforma una muestra representativa de los tipos familiares de la población española.

En base a las respuestas a la pregunta 3 podemos extraer que el rango de edad de 6 a 11 años representa el grueso de niños que asisten a actividades extraescolares. En la siguiente figura (Gráfico 2), se puede apreciar la distribución por edad de hijos de los encuestados que realizan este tipo de actividades:

Gráfico 2: Distribución de edad de niños/as que realizan actividades extraescolares

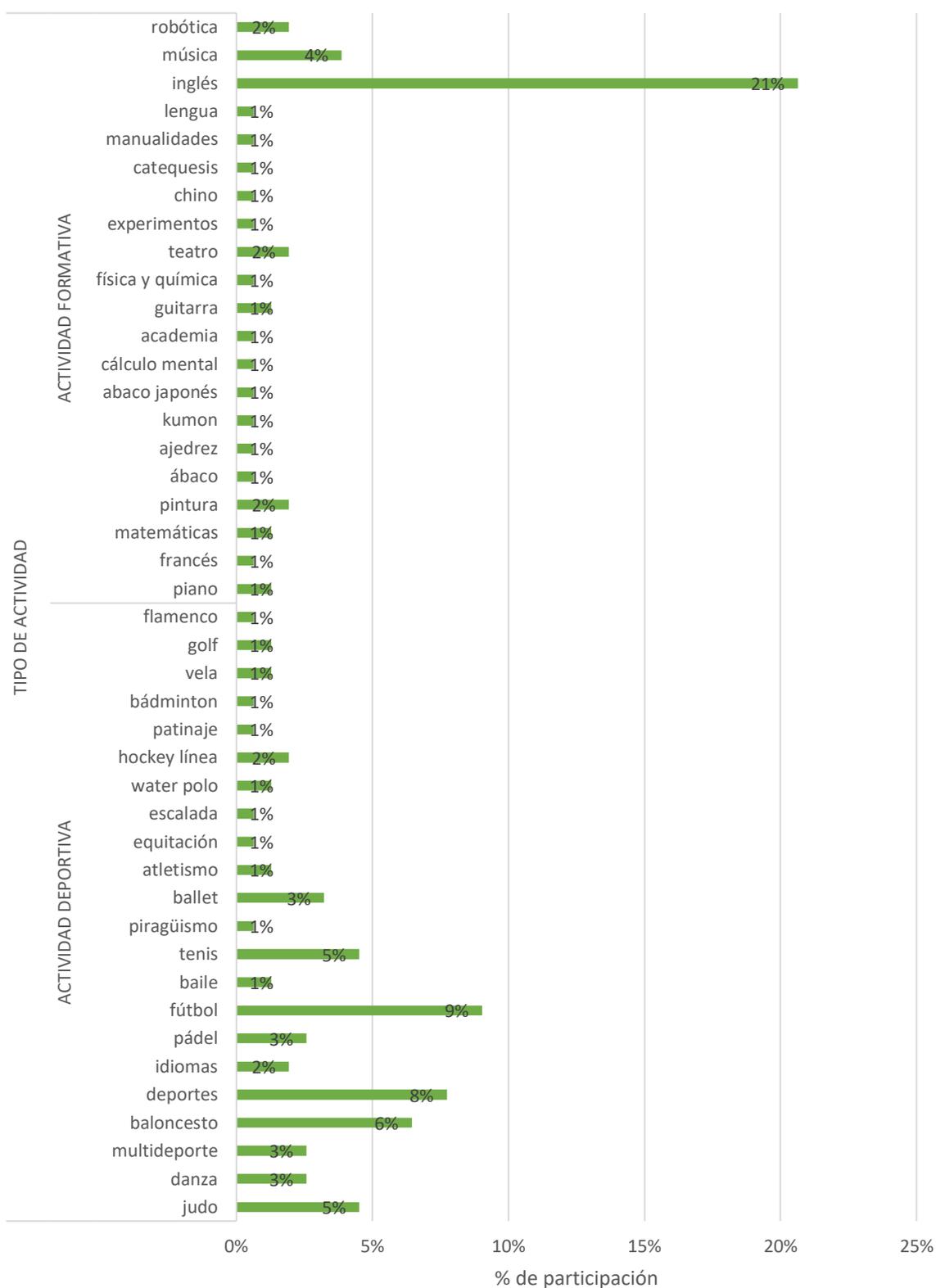


Fuente: Elaboración propia.

La pregunta 4 evidencia que la mayoría de menores de edad realizan algún tipo de actividad fuera del horario lectivo, siendo tan solo un 5% de la muestra los encuestados que indican que sus hijos no realizan actividades extraescolares.

En cuanto a la pregunta 5, se dejaba la pregunta abierta para que los encuestados especificasen el tipo de actividad extraescolar que realizan sus hijos. Agrupando las respuestas por categorías se obtuvo la distribución mostrada en el Gráfico 3, del cual se puede extraer que, en cifras absolutas, las actividades extraescolares deportivas superan significativamente a las actividades de tipo formativo (89 de deportivas, respecto a 66 de formativas). Por otro lado, se puede destacar que, en cuanto a actividades formativas, las clases de inglés tienen un gran dominio y además es la actividad que tiene un mayor número de participantes con gran diferencia respecto del resto, tanto formativas como deportivas.

Gráfico 3: Participación en actividades extraescolares según el tipo de actividad



Fuente: Elaboración propia.

De la pregunta 6, obtenemos los datos acerca de si los hijos/as de los encuestados realizan las actividades extraescolares exclusivamente en el centro escolar (9,9%), fuera

del mismo (47,9%) o en ambos lugares (42,3%). Esta información ha resultado de especial interés para la formulación del tipo de negocio que será PIKSO, ya que ha confirmado la mayor aceptación que tendrá el programa como actividad extraescolar si se desarrolla en colegios o academias privadas, ya que en la pregunta 12 se plantea el lugar de preferencia para la realización de esta actividad y las respuestas con mayor acogida fueron dentro del centro escolar (64,3%) y fuera del centro (42,9%).

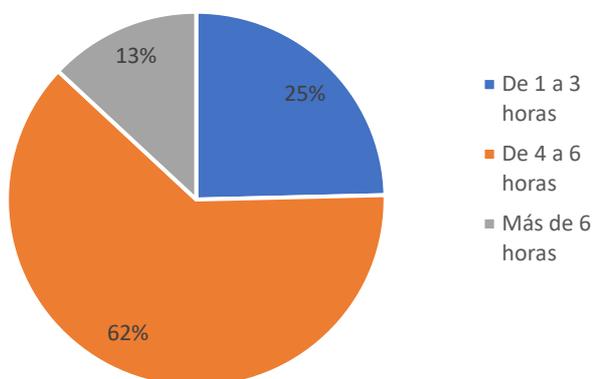
La pregunta 7 estaba formulada para conseguir probar la heterogeneidad de la encuesta (al igual que la pregunta 2), de forma que se obtuviesen respuestas de padres cuyos hijos atienden a todo tipo de centros: concertados (66,2%), privados (16,2%) y públicos (17,6%). Se entiende que ésta pregunta, junto a los resultados obtenidos en la pregunta 11 (*le gustaría que sus hijos realizasen una actividad extraescolar para desarrollar la creatividad*) va a permitir analizar si el negocio es aceptado por igual entre personas con un nivel socioeconómico diferente. La conclusión fue afirmativa, ya que el 80,3% de los encuestados afirmó que sí le gustaría y el 16,9% que tal vez, frente a un 2,8% que respondió negativamente.

Las preguntas 8 y 9, tienen como objetivo medir en tiempo y dinero, respectivamente, las actividades extraescolares que realizan los hijos/as de los encuestados. El objeto de las mismas es, por un lado, aproximar el precio al que ofrecer el programa mediante una cuota mensual y el número de horas semanales óptimo a las que dedicar la realización del mismo.

Los resultados que se muestran a continuación (Gráfico 4, Gráfico 5), indican que la mayoría de los niños/as dedican entre 4 y 6 horas semanales a la realización de actividades extraescolares, siendo habitual también el rango de 1 a 3 horas y menos común la dedicación de más de 6 horas por semana.

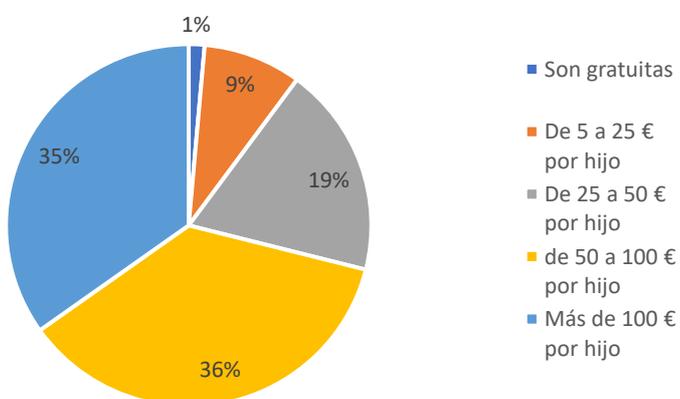
Respecto al gasto mensual por hijo, se puede concluir que lo más habitual es destinar como mínimo 50 euros al mes por niño a este tipo de actividades, observándose que las distribuciones de gasto más comunes son de 50 a 100 €/hijo y más de 100€/hijo.

Gráfico 4: Tiempo dedicado a actividades extraescolares por semana



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5: Gasto mensual (por hijo) en actividades extraescolares

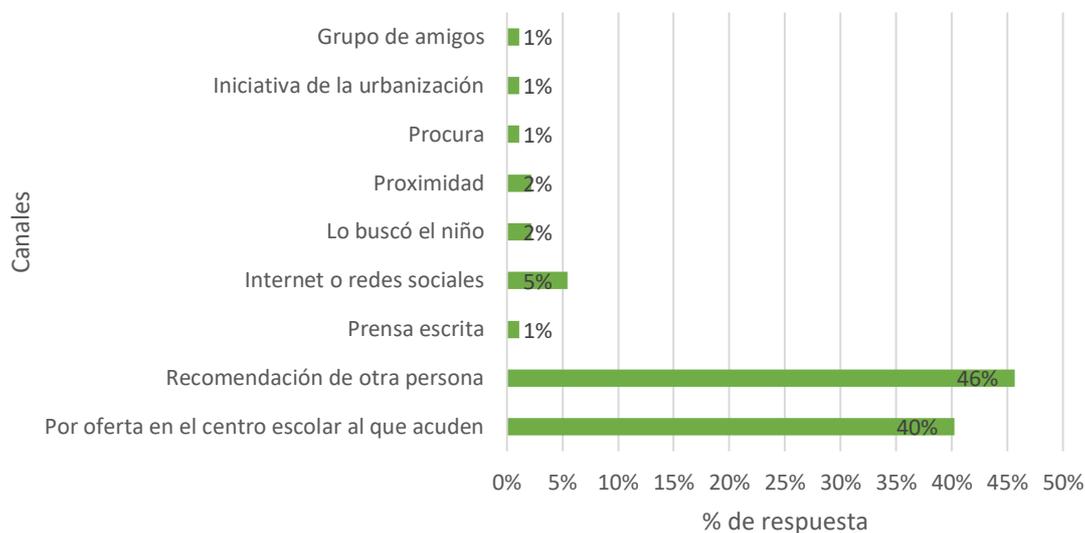


Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pregunta 10, se preguntó a los encuestados cómo habían encontrado las actividades a las que acuden sus hijos/as, planteando varias opciones posibles y permitiendo añadir respuestas adicionales. Las respuestas obtenidas son de especial interés para el desarrollo del plan de marketing de PIKSO, ya que permiten identificar

los principales canales de comunicación en los que el negocio deberá estar presente. La distribución de los resultados se presenta en el Gráfico 6:

Gráfico 6: Canales de actividades extraescolares

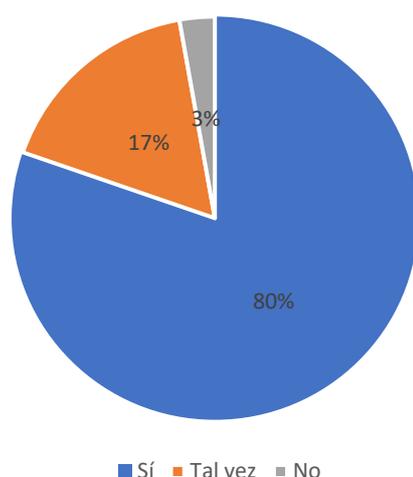


Fuente: Elaboración propia.

Así, se observa que la gran mayoría de familias se guiaron por las recomendaciones de otras personas para elegir las actividades a las que apuntar a sus hijos. A continuación, se sitúa la distribución correspondiente a la oferta del centro escolar al que acuden, seguida en un número mucho más reducido por Internet y redes sociales. Por tanto, se considera que para la difusión del negocio, uno de los canales de comunicación indispensable será la promoción de la actividad extraescolar en los colegios y las recomendaciones de los padres cuyos hijos la realicen, con lo cual será clave que la aceptación del programa sea lo más temprana posible, pues un alto grado de aceptación y satisfacción de los usuarios implicará una mayor captación de clientes.

Los resultados de la pregunta 11 son de suma importancia, pues permiten comprobar si existe aceptación o rechazo a la realización de una actividad extraescolar para desarrollar la creatividad. Así, el hecho de que un 80% de los encuestados indicase que si le gustaría y un 17% expresase que tal vez le gustaría, demuestra una respuesta mayoritariamente positiva a los servicios ofrecido por el negocio de PIKSO (Gráfico 7):

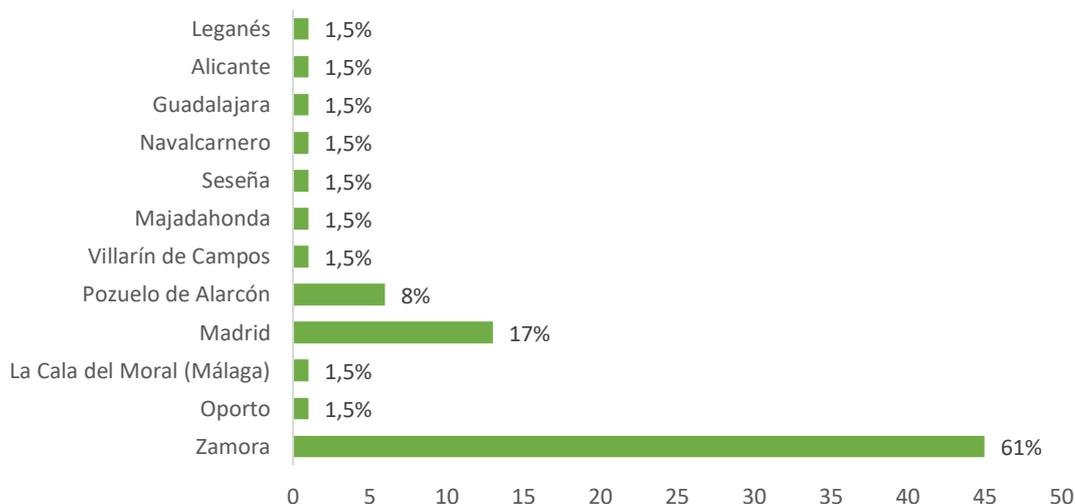
Gráfico 7: Aceptación de una actividad extraescolar para desarrollar la creatividad



Fuente: Elaboración propia.

Por último, en la pregunta 13 se pide indicar el municipio o ciudad en la que reside el encuestado, de forma que sea posible contrastar la idea expuesta al inicio del estudio de mercado acerca de acotar la población objeto de estudio a personas que residan en municipios de más de 20.000 habitantes. El Gráfico 8 demuestra por tanto la representatividad de la muestra a la que se dirigió la encuesta, pues diez de los doce lugares de residencia que indicaron los encuestados superan una población de 20.000 personas.

Gráfico 8: Distribución de los encuestados por residencia



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión sobre el estudio de mercado, se puede extraer que la información recogida en la encuesta será de gran ayuda e importancia para poder realizar un plan de marketing adecuado a las circunstancias y características del público objetivo. El hecho de tener información de una fuente directa servirá para poder atender sus necesidades, plasmándolas en el servicio final que se les ofrecerá.

4.2 Segmentación

El paso siguiente a realizar después de un estudio de mercado es la segmentación del mismo. El objetivo es dividir el conjunto del mercado en segmentos de mercado, que sean heterogéneos entre sí, pero homogéneos internamente, es decir, con una serie de necesidades o preferencias comunes, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos. Esta separación en grupos de consumidores permite que la empresa pueda identificar uno o varios segmentos y sus necesidades, lo que permitirá desarrollar los servicios del negocio de la forma más ajustada a sus preferencias y de esta forma lograr una ventaja competitiva en los segmentos objetivos.

El proceso de segmentación requiere que sean identificados los criterios que inciden en las decisiones de compra. Se ha entendido que éstos serán: por un lado, la edad de los niños y por otro, el tipo de escuela al que asisten.

4.2.1 Selección del público objetivo

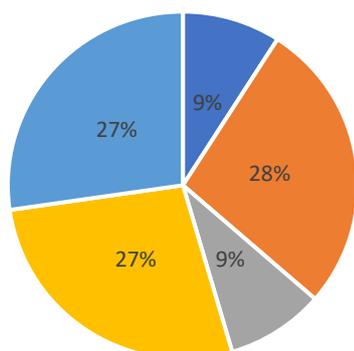
El segmento de mercado al que irá destinado PIKSO será al de familias con hijos/as de 6 a 11 años. La decisión ha sido tomada teniendo en cuenta los resultados de la encuesta en el estudio de mercado, ya que éste ha sido el rango de edad en el cual las actividades extraescolares tienen una mayor participación. De esta manera se tratará de destinar el mayor esfuerzo a incorporar a este tipo de público como el objetivo de utilización de los servicios de PIKSO.

Además, relacionando las respuestas de las preguntas 7 y 9 de la encuesta, se ha podido comprobar la influencia del tipo de centro escolar al que acuden los niños en el gasto

mensual por hijo en actividades extraescolares, comprobando que el 82% las familias que llevan a sus hijos/as a un colegio privado gastan más de 100 € mensuales por niño en este tipo de actividades, mientras que en los centros concertados y públicos sólo un 27% de familias tiene este nivel de gasto (Gráfico 9, Gráfico 10, Gráfico 11). Asimismo, entre las familias que escogen un centro concertado a uno público también se observan diferencias, pero en niveles inferiores de gasto, siendo casi muy superior el número de familias de colegios concertados que gastan entre 50 a 100 € al mes en comparación a las de colegios públicos (42% frente a 27%) y siendo casi el triple en el rango de gasto de 25 a 50 € (24% frente a 9%). Así, teniendo en cuenta estas diferencias, es posible afirmar que el nivel de gasto en actividades extraescolares se incrementa conforme aumenta el coste del centro al que acuden los hijos/as de los encuestados. Sin embargo, no se ha decidido considerar el tipo de centro como variable de segmentación, ya que se ha fijado un precio del servicio de 21 € mensuales por niño/a, lo cual se considera asumible por un gran número de familias, independientemente del tipo de centro al que acudan sus hijos/as.

En conclusión, se utilizará la variable edad para acotar el público objetivo al cual se dirigirá la empresa, que será mayoritariamente un público formado por familias con hijos/as de entre 6 y 11 años de los municipios de Madrid y Zamora, lugares en los que se buscarán colegios/academias colaboradoras.

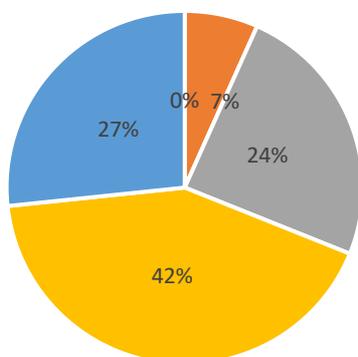
Gráfico 9: Gasto en extraescolares si centro público



- Son gratuitas (0)
- De 5 a 25 € por hijo (1)
- De 25 a 50 € por hijo (2)
- De 50 a 100 € por hijo (3)
- Más de 100 € por hijo (4)

Fuente: Elaboración propia.

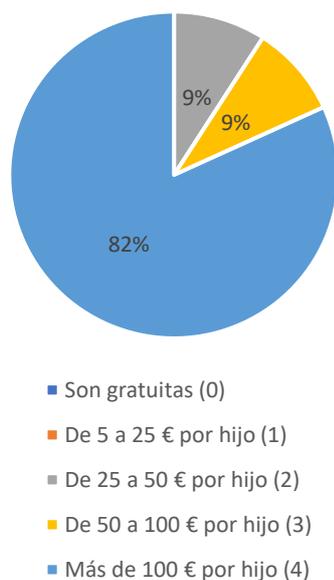
Gráfico 10: Gasto en extraescolares si centro concertado



- Son gratuitas (0)
- De 5 a 25 € por hijo (1)
- De 25 a 50 € por hijo (2)
- De 50 a 100 € por hijo (3)
- Más de 100 € por hijo (4)

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11: Gasto en extraescolares si centro privado



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Marketing mix

4.3.1 Producto

Para comenzar con el análisis del *Marketing Mix*, comenzaremos por definir cuál es el producto.

Se trata de un producto que se manifiesta en forma de servicio. Las características del mismo se corresponden con las necesidades identificadas mediante el análisis del mercado actual y se basan en El Modelo Triádico de Enriquecimiento de Renzulli (Renzulli, 1984).

Así, el servicio consiste en talleres que se imparten en sesiones de 90 minutos, dos veces por semana. Los talleres serán impartidos por especialistas (profesores o pedagogos) formados previamente por la empresa, que acudirán a los centros escolares o academias privadas que lo soliciten para desarrollar el programa.

El primero de los talleres impartidos es diferente al resto, ya que supone la realización del primer Test CREA, que va a servir para medir y evaluar el desarrollo personal del alumno. Dicho test se repetirá en la última clase de cada mes, y su contenido será

analizado por los especialistas de forma que los talleres posteriores puedan ser adaptados a los progresos de los usuarios.

El contenido de los talleres se estructura conforme a los tres tipos de enriquecimiento analizados por Renzulli:

Tipo I. Exposición al estímulo: se trata de presentar a los alumnos un amplio espectro de disciplinas, tópicos, profesiones, aficiones, lugares y acontecimientos que generalmente no son abordados en la vida diaria. En los talleres dirigidos a este tipo de enriquecimiento se realizarán pequeños cursos, desafíos y demostraciones, así como proyecciones de películas, concursos o semanas temáticas específicas. Para su desarrollo se contactará con profesionales del mundo creativo (artistas, cineastas, diseñadores, etc.) que deseen participar en el proyecto y acercar su experiencia a los niños. Es en esta fase en la que se ha decidido incluir un material similar al utilizado en el programa del museo MIBA, the Inventor's Box, ya que se ha considerado una novedosa forma de presentación de nuevos materiales y experiencias, que puede adaptarse al proyecto sin dificultad.

Tipo II. Desarrollo de competencias: consiste en el diseño de materiales y metodologías para favorecer el desarrollo de competencias cognitivas y de gestión emocional mediante actividades de entrenamiento en pequeños grupos. Este tipo de enriquecimiento pretende desarrollar las siguientes habilidades:

- Resolución de problemas y metacognición (habilidades de pensamiento crítico y creativo)
- Inteligencia emocional (inteligencia inter e intra personal)
- Habilidades de *know how* (saber cómo hacer algo: observación, toma de notas, entrevista, encuestas, análisis y organización de datos, etc.)
- Uso apropiado de materiales para la iniciación a la investigación (preparación de un trabajo de investigación, uso de bibliografía, etc.)
- Habilidades de comunicación oral, escrita y no verbal

Además de esta modalidad general, también se puede desplegar un tipo diferente de enriquecimiento tipo II para los alumnos que hayan trabajado sobre un área de interés en el Tipo I, de forma que pasen a profundizar sus conocimientos en dicha área.

Tipo III. Profundización: este tipo de enriquecimiento se dirige fundamentalmente a alumnos que han trabajado áreas de interés previas (tipo I y II) y que quieren comprometerse a adquirir un conocimiento más profundo en sus áreas de interés, bien individualmente o en grupos pequeños, recibiendo orientación de mentores y profesores para investigar sobre problemas reales para la vida real. Los profesores trabajarán como mentores que ofrecen oportunidades para que los alumnos apliquen de manera creativa sus conocimientos, ayudándoles con metodología específica de la respectiva área de conocimiento, y orientando a los alumnos para que elaboren un producto final, trabajándose habilidades como la autonomía y la creatividad en la gestión de proyectos.

La eficacia de este sistema ha quedado probada, con los resultados de más de 30 años de programas de enriquecimiento para el desarrollo del talento, gracias a los cuales los alumnos participantes han generado productos finales de lo más diverso: han escrito libros, dirigido y editado películas, han realizado complejos experimentos científicos, redactado trabajos de investigación, programado aplicaciones o se han implicado en proyectos sociales para cambiar su realidad más cercana.

Para finalizar este apartado, es imprescindible elegir una marca que identifique a la empresa y la diferencie del resto. Se trata de una elección de gran importancia, ya que la marca representa la cara visible del servicio. Para realizar esta búsqueda se ha de acudir a la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), en la cual es posible comprobar que el término escogido para identificar el negocio no coincide con ninguna empresa creada y en funcionamiento en España.

Una vez realizada esta comprobación, se puede proceder a la solicitud del registro del nombre comercial en la página web de la OEPM. Para el registro, es necesario clasificar el producto conforme a la Clasificación de Niza, clasificación internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas. El negocio de PIKSO pertenecería al número 41, "Educación, formación, servicios de entretenimiento, actividades deportivas y culturales". El proceso requerirá formalizar la solicitud, mediante el pago de la tasa correspondiente y se obtendrá un registro con una validez para la marca de 10 años.

La elección del nombre del servicio implica tener en cuenta varios criterios: que el nombre escogido represente el servicio, que sea atractivo y que no estuviera ya registrado.

Finalmente, el nombre escogido fue PIKSO. Este nombre se relaciona con la misión de la empresa, ya que fonéticamente se pronunciaría /picaso/, siendo el célebre artista malagueño Pablo Picasso el inspirador del nombre comercial de la empresa, cuyo objetivo es fomentar la creatividad de los niños, es decir, que éstos no dejen nunca de ser artistas. Además, se considera que el nombre escogido es lo suficiente conciso para ser recordado sin dificultad y que se relaciona de forma inmediata con el eje central del negocio: el pensamiento creativo.

4.3.2 Precio

La fijación del precio es un componente muy importante como variable del *marketing mix*, ya que determina el beneficio de la empresa y su supervivencia. La fijación de precios para las empresas de servicios es más complicada que en las empresas de productos o bienes materiales porque ha de depender del valor añadido que el cliente percibe al hacer uso del servicio.

Para determinar el precio de los servicios ofrecidos por PIKSO se han considerado las principales estrategias de fijación de precios (Porter, 2002): estrategia de liderazgo en costes, estrategia de enfoque y estrategia de diferenciación.

Teniendo en cuenta las diferentes características de los tres tipos de estrategia, se ha decidido que el negocio siga una **estrategia de diferenciación**. La estrategia de liderazgo en costes se ha descartado porque basa su funcionamiento en minimizar los costes para lograr una maximización del beneficio, lo cual está indicado para empresas de gran tamaño con capacidad para aplicar economías de escala, no para una empresa como PIKSO, que se encuentra en una fase de desarrollo. Por otro lado, se ha descartado también la estrategia de enfoque, ya que se fundamenta en enfocarse en un grupo o segmento del mercado a fin de lograr una ventaja competitiva al servirlos con la exclusión de otros. El motivo de descarte fueron los resultados de la encuesta realizada, que permitió comprobar que la preferencia por un tipo de actividad extraescolar de tipo

creativo no es exclusiva de un tipo específico de clientes, pues el 80% de los encuestados respondieron que tenían interés en que sus hijos realizasen este tipo de actividad (Gráfico 7).

Por tanto, la estrategia escogida ha sido la de diferenciación, que basa su ventaja competitiva en la creación de un producto o servicio, cuya exclusividad permita asociar un precio superior al resto. Para realizar esta diferenciación es necesario haber estudiado previamente el mercado objetivo y de la competencia para comprobar que existen unas necesidades que aún no están cubiertas. Así, se concluye que, en base a los resultados de la encuesta y el estudio de la competencia, la oferta de un servicio de talleres enfocados al desarrollo específico de la creatividad constituye un servicio específico y novedoso por el que existe un amplio interés, motivo por el cual se considera que esta de estrategia es la más adecuada para el negocio.

En consonancia con la estrategia escogida, se ha decidido implementar una **política de precios de desceme**, que consiste en fijar un precio alto durante la fase de introducción del servicio, que será de 21 € de cuota de inscripción por hijo y por cada mensualidad. Después de esta fase, los precios irán reduciéndose de forma progresiva a medida que los competidores vayan reaccionando y ofreciendo servicios similares en el mercado. De este modo, se considera que el negocio cumple con las condiciones para llevar a cabo esta política, ya que ésta es más efectiva cuando exista poca competencia y la empresa se dirija a un segmento de la población que tiene un perfil económico más alto y por tanto menos reacio a un precio alto de partida (en nuestro caso, la empresa priorizará familias con hijos en centros concertados y privados, aunque no descartará los públicos). Además, al ser PIKSO un *early adopter* en el mercado, podrá maximizar los beneficios, antes de bajar el precio para terminar de atraer a aquellos potenciales clientes más sensibles al precio del servicio.

4.3.3 Distribución

Para que la estrategia de distribución sea eficiente, es necesario comprender con profundidad el mercado objetivo. Anteriormente se ha indicado que el negocio de PIKSO se va a dirigir a familias con hijos de 6 a 11 años de Zamora y Madrid. Por este motivo,

los canales de distribución a través de los cuales se hará llegar a los clientes nuestro servicio serán tres: primero, academias y colegios, en los cuáles se permitirá la inscripción a la actividad y se realizará el desarrollo de los talleres haciendo uso de las instalaciones de los mismos, pero no de su material escolar o equipo docente, que será aportado por la empresa. Segundo, el local de la empresa y sede física de la misma, en el cual se encontrará el centro de atención al cliente y también será posible inscribirse. En tercer lugar, la página web de la empresa, a través de la cual se podrá acceder a una descripción general del negocio, los talleres que ofrece, su precio y contacto. Por tanto, se concluye que el sistema de distribución de PIKSO es de venta directa y utilización de canales cortos.

4.3.4 Comunicación

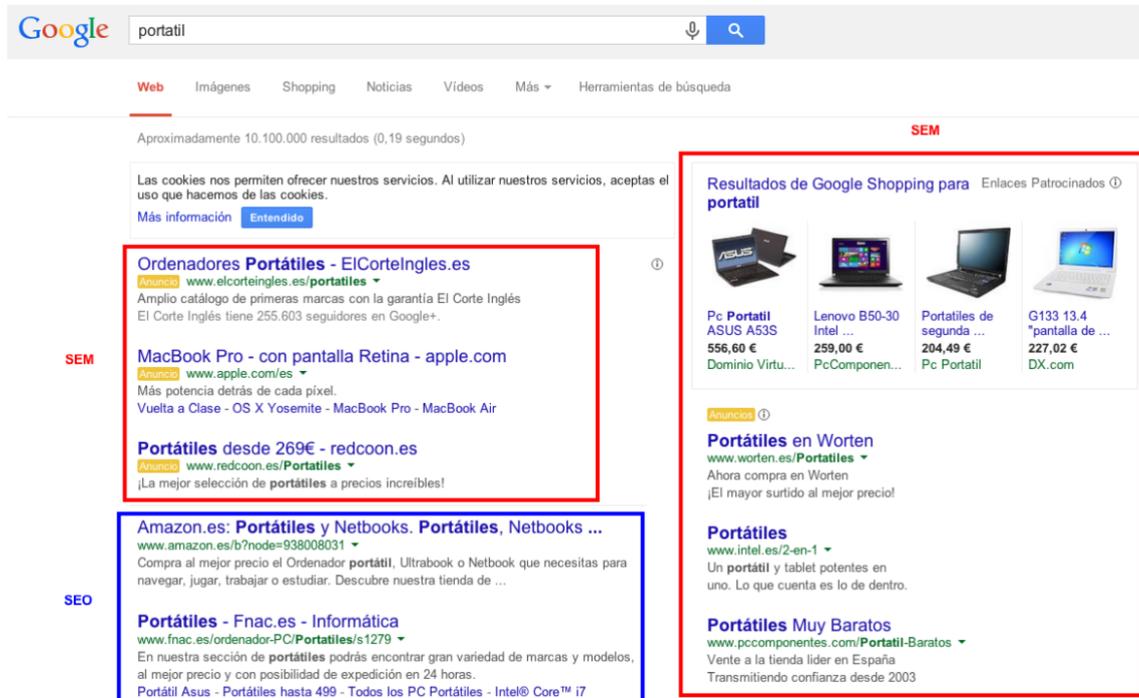
La comunicación o *promotion* es la forma en la que la empresa prepara conscientemente sus mensajes y utiliza los canales que considera más adecuados para ejercer una serie de efectos sobre el conocimiento, actitud y comportamiento de un público específico. La estrategia comunicativa de PIKSO desarrollará principalmente los siguientes canales comunicativos:

Motores de búsqueda: el marketing a través de motores de búsqueda es el canal de comunicación más importante del marketing digital. Los buscadores se encargan de buscar archivos o información en los servidores web, para encontrar esta información, identifican las palabras clave escritas por los usuarios, para devolver un listado de enlaces que direccionan a sitios web en los que salen mencionados temas relacionados con las palabras clave introducidas.

Existen dos tipos de motores de búsqueda: el más habitual son los buscadores jerárquicos, que revisan su base de datos y ofrecen una respuesta basada en los mejores resultados que han encontrado coincidentes con lo que se buscaba e incluso dependiendo del historial de navegación del usuario. El segundo tipo son los directorios, páginas de archivos de datos, que agrupan los enlaces por categorías.

Se ha escogido, focalizar la estrategia comunicativa en los buscadores jerárquicos. El más utilizado es Google, seguido de Bing y Yahoo!. La página de resultados de los mismos se divide en dos zonas, SEO y SEM (Ilustración 1):

Ilustración 1: Distribución de Google de los espacios SEO y SEM



Fuente: quelinka.

SEO significa *Search Engine Optimization*, su objetivo es la obtención de una posición de alto rango en la página de resultados del motor de búsqueda, lo cual es esencial para un sitio web, pues cuanto más alto se posicione, mayor será la posibilidad de que sea visitado por un usuario. Respecto a la zona SEM, significa *Search Engine Marketing*, término que incluye al SEO, pues se utiliza para describir las acciones relacionadas con la investigación, presentación y posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda. Además, incluye las campañas de marketing de pago que ofrecen los buscadores.

Para tener una buena visibilidad en la zona SEO, se llevarán a cabo las siguientes acciones: selección de palabras clave concretas que identifiquen la página web del negocio, priorizar el contenido de información original y novedosa en la web, actualizar la página con regularidad y lograr que otras webs (como las de las academias o colegios) hagan referencia a PIKSO.

Por lo que respecta al SEM, esta zona ofrece las ventajas de poder segmentar el servicio de la empresa, haciendo que sólo llegue a los usuarios que formen parte del público objetivo y que se trata de una estrategia con un período de implementación rápido, a diferencia del SEO. La principal desventaja es los costes que implica contratar las herramientas SEM de los buscadores: utilizando el servicio kwfinder se ha podido analizar los costes por clic (CPC) bajo las palabras claves “actividad extraescolar creativa”, que se han reflejado en la Ilustración 2 junto a los valores KD, que miden la dificultad de utilizar esas palabras clave en una escala de 0 a 100.

De esta manera, la empresa PIKSO utilizará las técnicas SEO y SEM para tener una mejor visualización en los buscadores, de manera que sea más fácil encontrar sus servicios.

Ilustración 2: Análisis CPC y KD de palabras clave

| Keyword | Trend | Search | CPC | PPC | KD |
|---------------------------------------|--------|--------|-----|-----|----|
| actividad extraescolar creativa | N/A | N/A | N/A | N/A | 30 |
| actividades extraescolares | 2,900 | \$1.41 | 9 | 41 | |
| extraescolares | 1,500 | \$1.59 | 4 | 27 | |
| actividades extraescolares para niños | 112 | \$0.88 | 18 | Q | |
| clases extraescolares | 210 | \$1.57 | 12 | 45 | |
| extraescolar robotica | 140 | \$0.43 | 36 | Q | |
| clases particulares | 18,100 | \$0.57 | 50 | 42 | |
| extraescolares para niños | 40 | \$1.65 | 30 | Q | |
| actividades extraescolares infantil | 45 | \$2.14 | 15 | Q | |

Fuente: Kwfinder.com.

Correo electrónico: el correo electrónico será una herramienta básica para la captación de nuevos usuarios. Se enviará información de nuestro servicio a distintas academias y colegios ofreciéndoles la oportunidad de contar con PIKSO como nueva actividad extraescolar, que ofrece un servicio diferenciado e innovador como es el fomento de la creatividad en sus alumnos. Así, los centros que decidan ofrecer nuestros servicios, recibirán *newsletters* o boletines informativos de forma mensual vía correo electrónico, para informales sobre las novedades o posibles cambios en el programa de PIKSO.

Las *newsletters* ofrecen las ventajas de no tener un coste elevado, pues los gestores de *mailing* suelen tener planes gratuitos hasta cierto punto de usuarios. Además, incrementan la accesibilidad a la información del servicio, ya que el destinatario recibe los contenidos directamente sin tener que acceder a la página web de la empresa. También permiten analizar los correos leídos, lo que sirve para determinar qué tipo de contenido funciona mejor.

Redes Sociales: el uso de las redes sociales como medio masivo ofrece grandes ventajas ya que proporciona una comunicación directa e inmediata con el público objetivo, pues permite la interacción entre empresa y éste, al tiempo que aumenta y además abarata la difusión de contenidos. Las redes sociales escogidas para la promoción de PIKSO son las siguientes:

- Facebook: es la red social más popular y con una mayor difusión a nivel global. Permite compartir todo tipo de información audiovisual, por lo que es muy importante para la empresa estar presente en ella para dar a conocer la marca y llegar a un público mayor, conocer la opinión de los usuarios y los aspectos que más valoran y generar tráfico hacia los servicios de la empresa. Así, este canal permite aumentar la eficiencia a la hora de fidelizar mejor a los clientes y llegar a un mayor público objetivo.
- Instagram: es una de las redes sociales que más *engagement* genera. Su lenguaje principal es el uso de la imagen, pero también permite subir vídeos, imágenes o vídeos temporales y retransmisiones en directo. Un perfil cuidado en esta red

social implica generar una buena imagen de marca y aumentar su visibilidad, por lo que se considera que el uso de este canal es primordial para promocionar el servicio de PIKSO.

Folletos publicitarios: esta clásica herramienta de promoción permite dar a conocer el servicio contactando directamente con el público objetivo. Los lugares escogidos para repartir este tipo de folletos publicitarios son las academias y colegios que ofrezcan el servicio de PIKSO. Este canal de comunicación irá acompañado de una campaña publicitaria que ofrezca descuentos para la inscripción en los talleres incluidos en los folletos, de manera que se incentive la conservación de los mismos y al menos su lectura.

Charlas o colaboraciones: la promoción de PIKSO como nueva actividad extraescolar en los centros en los que se ofrece es esencial, motivo por el cual se requiere que las academias y colegios comuniquen a las familias los beneficios de la utilización del servicio. También sería útil contactar con asociaciones de padres y madres de alumnos para organizar algún tipo de reunión en la que se explique la actividad, pues se podría explicar el servicio de forma más detallada y además interactuar de forma directa con el público objetivo conociendo sus opiniones, dudas y posibles sugerencias sobre la actividad.

Para terminar el análisis de las estrategias de comunicación, se detallará el coste y el impacto estimado que se espera que tendrá cada una de ellas.

Respecto a los motores de búsqueda, el SEO no tiene un coste extra añadido, pero el uso del SEM conlleva unos costes asociados, que se han estimado realizando la media aritmética de los primeros 25 resultados encontrados en la página Kwfinder, obteniendo un resultado de 0,983 \$/clic para una media de 30 clics diarios, es decir 0,798 €/clic. Por tanto, el coste mensual de 900 clics/mes supondría una cifra de 718,2 €/mes. Además, el posicionamiento en motores de búsqueda requiere la contratación de una agencia especializada en marketing online, que se calcula que tendrá un coste de 72 €/mes.

En cuanto a los correos electrónicos, serán responsabilidad del área de Marketing y Comunicación de la empresa y en principio no conllevará un coste extra pues se

utilizarán servicios gratuitos para poder elaborar y enviar las *newsletters* a los centros que ofrezcan los servicios de PIKSO, que se cifra que serán alrededor de 5 el primer año de funcionamiento. A través de este canal, se estima que la información trasladada a colegios o academias llegue finalmente a un número de 250 clientes potenciales al mes (50 por centro), de los cuales se espera que contraten el servicio un 15 – 20%, es decir, 38 personas.

Los canales de Facebook e Instagram también serán gestionados por una agencia externa especializada en publicitar negocios en su fase inicial, que tendrá un coste aproximado de 100 € al mes. Se estima conseguir un impacto de 50 “me gusta” por mes en la página de Facebook y en torno a 30 nuevos seguidores por mes en el perfil de Instagram. De nuevo se considera una cifra de contratación entre el 15 – 20%, obteniendo una aproximación de 8 (Facebook) y 5 (Instagram) nuevos clientes al mes a través de la estrategia de las redes sociales.

Respecto a los folletos publicitarios, se elaborarán desde PIKSO para luego ser impresos y finalmente enviados a los centros en los que se van a repartir. Se ha decidido imprimir 10.000 folletos por campaña, cuyo coste se estima en 126 €. Además, se calcula que alrededor de un 5 – 10% de las personas que reciban el folleto (se calcula que la mitad de los folletos serán recibidos y leídos) acaben haciéndose clientes del servicio, lo cual supone una cifra estimada de 250 personas.

Por último, las charlas o colaboraciones serán diseñadas por el departamento de Marketing y Comunicación, que bien impartirá las charlas o bien trasladará su contenido a los centros que ofrezcan el servicio y vayan a realizar charlas informativas sobre el mismo. Esta estrategia de comunicación no conlleva costes añadidos y se calcula que se compondrá de al menos 3 charlas al año en los centros en los que PIKSO estará presente, resultando en un total aproximado de 15 charlas/año. Si consideramos que a cada charla acude una media de 50 personas, de las cuales de un 15 – 20% pasan a ser clientes de la empresa, el retorno de la estrategia será alrededor de 113 personas.

Para terminar, se resumen los diferentes canales a utilizar, su impacto estimado y coste asociado en la Tabla 4:

Tabla 4: Resumen canales de promoción.

| Canal | Impacto estimado | Coste directo |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| SEO | 50% del tráfico | |
| SEM | 900 clics/mes | SEM: 718,2 €/mes Coste agencia: 72 €/mes |
| Correos electrónicos | 38 personas/mes | 0 € |
| Facebook | 50 "me gusta" /mes 8 personas/mes | Coste agencia: 100 €/mes |
| Instagram | 30 seguidores/mes 5 personas/mes | |
| Folletos publicitarios | 250 personas/campaña | 126 € (10000 folletos) |
| Charlas o colaboraciones | 113 personas/año | 0 € |
| TOTAL | 969 personas/año | 1016,2 €/mes o campaña |

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Personas

Esta variable incluye las personas que están directa o indirectamente involucradas en el desarrollo del servicio: las personas de contacto con el cliente (profesores y administrativos del centro), personal del centro y directivos. Las personas de contacto con el cliente son los que trasladan la calidad del servicio, ya que su interacción con los clientes es esencial por su influencia en la satisfacción de los mismos con el servicio. Por este motivo, se realizará un especial énfasis en que tanto profesores como administrativos de PIKSO realicen su trabajo de forma eficiente y homogénea, para que los servicios de la empresa se identifiquen de forma diferenciada por su calidad. Se considera esencial en relación con el servicio que se proporciona que las personas de contacto con el cliente se caractericen por su buen humor y la disposición total de ayuda al cliente, lo cual se medirá periódicamente mediante encuestas de calidad.

4.3.6 Procesos

Se trata de un elemento esencial en el marketing de servicios, son los mecanismos o rutinas en la prestación de un servicio que afectan a la calidad percibida por el mismo. Además, resulta imprescindible lograr homogeneidad en los servicios prestados para lograr una diferenciación respecto a los competidores. En el negocio de PIKSO diferenciamos dos tipos de procesos: formación de los profesores e impartición de talleres.

La **formación de los profesores** genera el principal valor añadido de la empresa, ya que éstos son los proveedores directos del servicio y por lo tanto deben ser los mayores conocedores del programa y la forma de enseñarlo a los niños. Por este motivo, se ha diseñado un plan de formación del profesorado de 3 meses de duración que constará de 15 horas/semana en el centro de la empresa más un programa complementario de formación online de 10 horas en total, para terminar con un examen final. Una vez superado, se realizarán 3 meses de prácticas asistiendo en la impartición de los talleres a un profesor ya formado, tras los cuales el tutor de las prácticas realizará un informe de aptitud, que si es positivo habilitará al profesor en prácticas para formar parte del equipo docente de PIKSO.

Respecto a la **impartición de los talleres**, éstos se realizarán en grupos de no más de 15 alumnos, agrupados por edades y teniendo un mismo profesor asignado durante los mismos. La duración de cada taller es de 90 minutos y se imparten 2 veces por semana, junto a la evaluación del Test CREA una vez al mes. El contenido de los talleres es predeterminado por la empresa, aunque pueden realizarse adaptaciones en función de las necesidades y la motivación de los alumnos o la posible colaboración de un artista invitado.

Por último, para la mejora de los talleres y conseguir una mayor fidelización de los clientes, cada trimestre se realizará un día de puertas abiertas al que pueden acudir las familias de los clientes, en el cual se expondrán los proyectos realizados.

4.3.7 Evidencia física

Cuanto más intangible es un servicio, más importante es hacer tangible lo que rodea al servicio. Así la evidencia física sirve de metáfora visual de lo que el negocio representa, los servicios que facilita y las relaciones entre empleados y clientes. En el negocio de PIKSO cabe diferenciar dos tipos de ambientes: el ambiente del centro de la empresa y el de los talleres.

La evidencia física presente en **el centro de la empresa** estará en concordancia con la misión creativa del negocio. La apariencia externa del centro estará compuesta por escaparates con cristales de colores y encabezada por las letras de la marca “PIKSO” que serán cada una de un color y en una tipografía moderna y llamativa. El interiorismo del centro será muy cuidado y diseñado por un decorador de interiores. Prevalecerán los colores pastel y las referencias al arte moderno. Además, la sala de espera estará equipada con materiales similares a las que se utilizan en los talleres para que sean utilizadas por los hijos de los potenciales clientes, que podrán hacerse una idea de cómo funciona el servicio ofrecido por la empresa.

Respecto a **los talleres**, éstos deben concentrarse en hacer tangible el servicio mediante el uso de los materiales, ya que se realizan en academias y colegios, lugares menos manipulables que el centro de la empresa. Así, los materiales serán de carácter novedoso y llamativo, contemplándose la posibilidad de que sean de una misma gama de colores según la temática del taller. La vestimenta de los profesores también servirá para identificar el negocio, ya que será una bata similar a la utilizada en los colegios, pero diseñada de forma colorida y con numerosos bolsillos.

Por último, también se tratará de reflejar este ambiente llamativo en los canales de comunicación de la empresa, como son los folletos publicitarios y los perfiles en las redes sociales.

5 PLAN DE ORGANIZACIÓN

5.1 Forma jurídica

Para constituir una empresa de nueva creación, es necesario escoger la forma jurídica que mejor se adapte a las condiciones del negocio. Teniendo en cuenta que en sus inicios la empresa PIKSO va a estar formada por un único socio y que se prefiere no requerir el desembolso de un elevado capital social, se ha escogido el tipo societario de la Sociedad Limitada.

Este tipo de forma jurídica permite constituir una empresa con uno o más socios y requiere un capital mínimo de 3000 euros. Respecto a la responsabilidad frente a terceros, ésta se encuentra limitada al capital aportado. Por último, considerando el régimen fiscal, se aplica el determinado por la Ley 27/2014 del Impuesto sobre Sociedades.

Los trámites necesarios para constituir una Sociedad Limitada son (Infoautónomos, 2017):

1. Registrar el nombre de la empresa: para ello es necesario solicitar el certificado negativo de denominación social en el Registro Mercantil Central. Para la obtención del mismo es necesario presentar un documento en el que figuren tres posibles nombres para la empresa.
2. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa: en ella es necesario ingresar el capital mínimo inicial, es decir, 3000 euros de forma íntegra. Entonces, el banco emitirá un certificado de dicho ingreso que se presentará en una notaría.
3. Redacción de los Estatutos Sociales: los socios deberán redactar el conjunto de normas que regirán la empresa, que se incorporarán a la escritura pública de constitución.
4. Escritura pública de constitución: es un trámite previo a la inscripción en el Registro Mercantil.
5. Trámites en Hacienda: obtención del Número de Identificación Fiscal (NIF), alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y declaración censal:

- a) Obtención del NIF: después de firmar las escrituras, hay que obtener el NIF provisional de la sociedad en Hacienda, que tendrá una validez de 6 meses, tras el cual la sociedad deberá canjearlo por el definitivo.
 - b) Alta en el IAE: se trata de un tributo local que grava la actividad de empresas y necesita tantas altas como actividades se vayan a desarrollar (en el caso de PIKSO, será el alta de una actividad económica).
 - c) Declaración censal (IVA): en esta declaración se detalla el comienzo, la modificación o el cese de la actividad.
6. Inscripción en el Registro Mercantil: la sociedad tiene un plazo de 2 meses desde la obtención de la escritura de constitución para inscribirse en el Registro Mercantil de la provincia en la que se ha fijado su domicilio social.
7. Obtención del NIF definitivo: una vez se haya inscrito efectivamente la constitución de la sociedad es posible canjear la tarjeta provisional del NIF por la definitiva.

5.2 Descripción de las funciones

Es necesario describir las características de los diferentes puestos de trabajo de la empresa PIKSO, así como los requisitos necesarios que debe tener la persona seleccionada para cada puesto:

Director/Gerente: es el cargo que ocupará el socio fundador de la sociedad.

Sus funciones son planificar y organizar el trabajo de la empresa, contratar al personal adecuado y administrar las finanzas de la empresa.

En consecuencia, el perfil del gerente será el de una persona con formación universitaria en organización empresarial. Se requerirá experiencia en dirección y capacidades de liderazgo y negociación.

Responsable de Formación: se encargará de planificar los programas de formación del profesorado. Para ello organizará seminarios, talleres y cursos a distancia, realizando un seguimiento del trabajo de los potenciales profesores y evaluando su aptitud para formar parte de la empresa.

El perfil de este puesto requiere una amplia experiencia en gestión de personal y en el ámbito educativo.

Responsable de Marketing y Comunicación: la misión del puesto es planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a todas las variables del Marketing Mix. Para ello deberá diseñar los planes de marketing de la empresa, coordinar el lanzamiento de campañas publicitarias y dirigir las investigaciones comerciales necesarias para mejorar las condiciones de competitividad y rentabilidad.

Este puesto requiere un perfil con formación universitaria en Administración de Empresas o Marketing, conocimientos de planificación de estrategias comerciales y habilidades en negociación y orientación al cliente.

Profesorado: las personas que tengan este puesto se encargarán de impartir los talleres del programa de PIKSO. Para ello se ocuparán de la planificación de los talleres, su impartición y la evaluación de los alumnos.

El perfil de profesor requiere titulación universitaria en Magisterio o Pedagogía, preferiblemente con experiencia en ese ámbito. También es necesario que se tengan habilidades sociales, pensamiento creativo y capacidad de trabajar con niños.

5.3 Estructura organizativa

Una vez realizado el análisis de los puestos de trabajo necesarios para la empresa, es posible representar la estructura organizativa del negocio (Ilustración 3):

Ilustración 3: Estructura Organizativa



Fuente: Elaboración propia.

El diseño organizativo resultante es una estructura encabezada por el Director General, responsable de la contratación del resto del personal. En el segundo nivel se ubican los responsables de Formación y de Marketing y Comunicación, que se ocupan de las dos áreas clave de la empresa: publicidad y calidad de la educación. En el tercer nivel jerárquico se ubica el profesorado. Esta sección es dependiente del Responsable de Formación y supone un elemento clave de la estructura empresarial, ya que los profesores son los proveedores directos del servicio y por tanto los responsables de ofrecer la mayor calidad posible en la prestación del mismo.

6 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero sintetiza los aspectos económicos del plan de empresa. El objetivo que se persigue es determinar si el proyecto va a tener una viabilidad económica en cuanto a los criterios de rentabilidad, solvencia y liquidez.

El proyecto de PIKSO destaca por sus condiciones económico-financieras. Al tratarse de la prestación de un servicio educativo, no es necesario llevar a cabo grandes inversiones iniciales ni poseer un abultado fondo de maniobra. No es necesario adquirir ningún tipo de maquinaria y tampoco se requerirá alquilar espacios físicos además del centro en el que se ubicará la sede social de la empresa, puesto que los colegios y academias nos prestarán sus instalaciones.

6.1 Ingresos

Para poder realizar un plan económico y financiero, se comenzará por estimar la monetización que se obtendrá con la puesta en marcha de PIKSO. En la siguiente figura (Tabla 5) se muestra a través del plan explicado en el apartado del Marketing mix, la cantidad que se recaudaría en el primer año de funcionamiento. Se han teniendo en cuenta las acciones de Marketing de envío de correos electrónicos y de captación mediante redes sociales, folletos publicitarios y charlas, que prevén la inscripción de 969 personas el primer año (Tabla 4). Para facilitar los cálculos, se considera que cada cliente potencial inscribe a la actividad de PIKSO a un solo hijo, de manera que se realizarían 969 inscripciones. Asimismo, se considera que por cada hijo inscrito se realiza el pago de 9 cuotas mensuales, período equivalente al curso escolar.

Tabla 5: Estimación de ingresos año 1

| Año | Nº de inscripciones | Precio de inscripción (equivalente a 1 cuota) | Precio cuotas (9 cuotas) | Total anual |
|-----|---------------------|---|--------------------------|-------------|
| 1 | 969 | 21,00 € | 189,00 € | 203.490 € |

Fuente. Elaboración propia.

Para estimar los ingresos de los cuatro siguientes años de funcionamiento se ha considerado lo siguiente: primero, se ha decidido que la variable número de inscripciones dependa de los esfuerzos de las estrategias de comunicación que se realicen en el período (considerando que a mayor esfuerzo habrá un mayor número de

inscripciones. En segundo lugar, se han considerado tres escenarios: un escenario optimista en el que se espera tener una tasa de retención de clientes de un 80%, un escenario realista con una tasa de retención del 50% y uno pesimista en el que sólo se retiene un 35% de los clientes. Por último, al igual que en el año 1, se considera que cada nuevo cliente abona las 9 cuotas correspondientes al año escolar.

Respecto a los esfuerzos de las estrategias de promoción:

- En el año 2 se decide contratar un plan *premium* en la agencia de publicidad encargada de las redes sociales, consiguiendo impulsar la promoción del negocio en las redes Facebook e Instagram, que consiguen duplicar su impacto.
- En el año 3 se imprimen 15000 folletos publicitarios, de forma que el impacto de esta estrategia aumenta en 125 personas.
- En el año 4 la empresa consigue que sus servicios se ofrezcan en 3 centros más, por lo que aumenta el impacto de los correos electrónicos y las charlas o colaboraciones proporcionalmente.
- En el año 5 las estrategias de promoción anteriores se mantienen igual, pero se decide establecer un precio de inscripción gratuito como motivo de celebración del 5º aniversario del negocio, que genera un impacto anual de 250 nuevos clientes.

El impacto de cada estrategia se ha calculado detalladamente en el ANEXO y los resultados en los ingresos de cada año se han resumido en las siguientes tablas (Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8):

Tabla 6: Estimación optimista de ingresos año 2-5

| Año | Nº inscripciones | Cientes retenidos (80%) | Total clientes | Precio de inscripción (equivalente a 1 cuota) | Precio cuotas (9 cuotas) | Total anual |
|-----|------------------|-------------------------|----------------|---|--------------------------|------------------|
| 2 | 1125 | 775 | 1900 | 21 € | 189 € | 382.763 € |
| 3 | 1250 | 1520 | 2770 | 21 € | 189 € | 549.810 € |
| 4 | 1463 | 2216 | 3679 | 21 € | 189 € | 726.078 € |

| | | | | | | |
|---|------|------|-------------|-----|-------|------------------|
| 5 | 1713 | 2943 | 4656 | - € | 189 € | 880.041 € |
|---|------|------|-------------|-----|-------|------------------|

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Estimación realista de ingresos año 2-5

| Año | Nº inscripciones | Cientes retenidos (50%) | Total clientes | Precio de inscripción (equivalente a 1 cuota) | Precio cuotas (9 cuotas) | Total anual |
|-----|------------------|-------------------------|----------------|---|--------------------------|------------------|
| 2 | 1125 | 485 | 1610 | 21 € | 189 € | 327.821 € |
| 3 | 1250 | 805 | 2055 | 21 € | 189 € | 414.598 € |
| 4 | 1463 | 1027 | 2490 | 21 € | 189 € | 501.404 € |
| 5 | 1713 | 1245 | 2958 | - € | 189 € | 559.097 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Estimación pesimista de ingresos año 2-5

| Año | Nº inscripciones | Cientes retenidos (35%) | Total clientes | Precio de inscripción (equivalente a 1 cuota) | Precio Cuotas (9 cuotas) | Total anual |
|-----|------------------|-------------------------|----------------|---|--------------------------|------------------|
| 2 | 1125 | 339 | 1464 | 21 € | 189 € | 300.349 € |
| 3 | 1250 | 512 | 1762 | 21 € | 189 € | 359.354 € |
| 4 | 1463 | 617 | 2080 | 21 € | 189 € | 423.816 € |
| 5 | 1713 | 728 | 2441 | - € | 189 € | 461.340 € |

Fuente: elaboración propia.

6.2 Inversión inicial

El negocio de PIKSO requiere el desembolso inicial de una cantidad suficiente para soportar los gastos necesarios para comenzar su actividad empresarial.

En primer lugar, se considera primordial el desarrollo de la página web de la empresa. El coste de un sitio web principiante, correspondiente a un pequeño negocio o *startup* como PIKSO, tiene un coste aproximado de 1900 € anuales, correspondiendo 100 €/año el dominio y *hosting*, 1500 € por diseño y desarrollo y 300€/año de mantenimiento.

En segundo lugar, ha de hacerse frente a los gastos de acondicionar las oficinas que sean elegidas para tener la sede de PIKSO. En esta partida están los gastos de mobiliario de oficina, equipos informáticos necesarios, equipos telefónicos y alta en proveedor de Telefonía e Internet, que se calcula que tendrán un coste inicial estimado de 6000 €.

Por último, ha de considerarse los gastos de constitución de la Sociedad Limitada. En la siguiente tabla (Tabla 9) se muestra la inversión inicial que se va a necesitar:

Tabla 9: Inversión inicial

| Concepto | Detalle | Importe |
|---|--|-------------|
| Desarrollo página web | Desarrollo, dominio, <i>hosting</i> y mantenimiento de la web de la empresa | 1.900,00 € |
| Acondicionamiento de oficinas | Mobiliario, equipos informáticos, telefonía, material de oficina, alta en proveedor Internet | 6.000,00 € |
| Gastos de constitución de la empresa | | 3.000,00 € |
| TOTAL | | 10.900,00 € |

Fuente: Elaboración propia.

De las inversiones anteriormente descritas, se ha de distinguir aquellas que requieren ser amortizadas. Esta depreciación será distinta teniendo en cuenta el tipo de inmovilizado subyacente. Para el mobiliario de oficina se ha estimado una cuota de amortización de un 10% anual y para los equipos informáticos un 25% anual. Las cuotas de amortización anuales se han representado en la Tabla 10:

Tabla 10: Amortizaciones anuales

| Concepto | Importe | Coefficiente de Amortización | Cuota anual de Amortización |
|------------------------------|---------|------------------------------|-----------------------------|
| Mobiliario | 2.500 € | 10% | 250 € |
| Equipos informáticos | 3.000 € | 25% | 750 € |
| Desarrollo página web | 1.900 € | 25% | 475 € |
| TOTAL | 7.400 € | | 1.225 € |

Fuente: Elaboración propia.

6.2.1 Plan de financiación

La financiación se refiere a la forma en que la empresa va a obtener los recursos financieros para hacer frente a esta inversión inicial. De forma general, existen dos formas de financiación, la propia y la ajena. La financiación propia suele componerse de aportaciones del propio fundador o sus familiares y no tiene un coste financiero. Sin embargo, es muy complicado reunir los recursos propios necesarios para financiar el desembolso inicial, por lo que lo habitual será recurrir a la financiación ajena.

Este es el caso de PIKSO, que recurrirá a la contratación de un préstamo empresarial con la entidad BBVA para afrontar el desembolso inicial del negocio. La cantidad que se ha solicitado es de 34000 € en un plazo de 24 meses y el tipo de interés nominal aplicado ha sido del 5,95%, por lo que la cuota mensual ascenderá a 1506,13 €/mes.

En la siguiente tabla (Tabla 11) se han calculado los plazos de amortización del préstamo:

Tabla 11: Amortización del préstamo con BBVA.

| Año | Mes | Cuota | Capital amortizado | Intereses | Capital pendiente |
|-----|-----|------------|--------------------|-----------|-------------------|
| 0 | 0 | 1.506,13 € | | | 34.000,00 € |
| 1 | 1 | 1.506,13 € | 1.337,55 € | 168,58 € | 32.662,45 € |
| 1 | 2 | 1.506,13 € | 1.344,18 € | 161,95 € | 31.318,27 € |
| 1 | 3 | 1.506,13 € | 1.350,84 € | 155,29 € | 29.967,43 € |
| 1 | 4 | 1.506,13 € | 1.357,54 € | 148,59 € | 28.609,89 € |
| 1 | 5 | 1.506,13 € | 1.364,27 € | 141,86 € | 27.245,62 € |
| 1 | 6 | 1.506,13 € | 1.371,04 € | 135,09 € | 25.874,58 € |
| 1 | 7 | 1.506,13 € | 1.377,84 € | 128,29 € | 24.496,74 € |
| 1 | 8 | 1.506,13 € | 1.384,67 € | 121,46 € | 23.112,07 € |
| 1 | 9 | 1.506,13 € | 1.391,53 € | 114,60 € | 21.720,54 € |
| 1 | 10 | 1.506,13 € | 1.398,43 € | 107,70 € | 20.322,11 € |
| 1 | 11 | 1.506,13 € | 1.405,37 € | 100,76 € | 18.916,74 € |
| 1 | 12 | 1.506,13 € | 1.412,33 € | 93,80 € | 17.504,41 € |
| 2 | 13 | 1.506,13 € | 1.419,34 € | 86,79 € | 16.085,07 € |
| 2 | 14 | 1.506,13 € | 1.429,38 € | 76,75 € | 14.655,69 € |
| 2 | 15 | 1.506,13 € | 1.433,45 € | 72,68 € | 13.222,24 € |
| 2 | 16 | 1.506,13 € | 1.440,56 € | 65,57 € | 11.781,68 € |
| 2 | 17 | 1.506,13 € | 1.447,70 € | 58,43 € | 10.333,98 € |
| 2 | 18 | 1.506,13 € | 1.454,88 € | 51,25 € | 8.879,10 € |
| 2 | 19 | 1.506,13 € | 1.462,09 € | 44,04 € | 7.417,01 € |
| 2 | 20 | 1.506,13 € | 1.469,34 € | 36,79 € | 5.947,67 € |
| 2 | 21 | 1.506,13 € | 1.476,62 € | 29,51 € | 4.471,05 € |

| | | | | | |
|--------------|----|--------------------|--------------------|-------------------|------------|
| 2 | 22 | 1.506,13 € | 1.483,95 € | 22,18 € | 2.987,10 € |
| 2 | 23 | 1.506,13 € | 1.491,30 € | 14,83 € | 1.495,80 € |
| 2 | 24 | 1.506,13 € | 1.498,70 € | 7,43 € | - € |
| TOTAL | | 37.653,25 € | 34.000,00 € | 2.144,22 € | |

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Gastos corrientes

Para analizar la viabilidad del plan de financiación es necesario determinar el volumen de gastos que tendrá la empresa en su funcionamiento diario.

Primero, se debe considerar que se destinará una importante partida a los gastos de personal, que son los sueldos y salarios que la empresa retribuye al personal por los servicios que presta. Dentro de estos gastos de personal, se ha considerado que el salario del profesorado aumentará conforme se incremente el número de docentes conforme a la demanda del servicio (la empresa asigna un profesor por cada 6 grupos de alumnos, que serán de 15 niños/as). De este modo, se ha realizado una estimación del número de profesores que trabajarán en la empresa según el número de clientes que se espera tener cada año, de manera que se han desarrollado tres posibles escenarios: optimista, realista y pesimista, utilizando las tasas de retención de clientes expuestas en el apartado 6.1. Los resultados se sintetizan en la siguiente tabla (Tabla 12):

Tabla 12: Estimación profesorado en escenarios optimista, realista y pesimista

| Escenario optimista | | | |
|---------------------|--|-----------------------------------|---------------------------------|
| Año | Estimación profesores (1 profesor por cada 6 grupos) | Número de grupos (15 niños/grupo) | Total clientes (optimista, 80%) |
| 1 | 11 | 65 | 969 |
| 2 | 21 | 127 | 1900 |
| 3 | 31 | 185 | 2770 |
| 4 | 41 | 245 | 3679 |
| 5 | 52 | 310 | 4656 |
| Escenario realista | | | |
| Año | Estimación profesores (1 profesor por | Número de grupos (15 niños/grupo) | Total clientes (realista, 50%) |

| | cada 6 grupos) | | |
|----------------------------|---|--|--|
| 1 | 11 | 65 | 969 |
| 2 | 18 | 107 | 1610 |
| 3 | 23 | 137 | 2055 |
| 4 | 28 | 166 | 2490 |
| 5 | 33 | 197 | 2958 |
| Escenario pesimista | | | |
| Año | Estimación profesores (1 profesor por cada 6 grupos) | Número de grupos (15 niños/grupo) | Total clientes (pesimista, 35%) |
| 1 | 11 | 65 | 969 |
| 2 | 16 | 98 | 1464 |
| 3 | 20 | 117 | 1762 |
| 4 | 23 | 139 | 2080 |
| 5 | 27 | 163 | 2441 |

Fuente: *Elaboración propia.*

Para calcular los gastos de los cuatro años siguientes se ha tenido en cuenta la actualización correspondiente al IPC interanual. La previsión del Banco de España es de un IPC para el año 2019 de un 1,4% y para el año 2020 de 1,7%. Debido a que no se tienen datos de las previsiones para los años 2021 y 2022 se estimará un crecimiento continuado de 3 décimas por año, considerando un IPC del 2% para 2023 y del 2,3% para 2024.

Entre los gastos corrientes, es necesario añadir los gastos ocasionados por los suministros de agua, luz, teléfono e Internet. Estos se cifran en unos 200 €/mes. Respecto a los gastos correspondientes a la limpieza de las oficinas se contratará un servicio externo que acudirá dos veces a la semana a realizar las labores de limpieza general. Este servicio se cifra en 240 €/mes.

Una importante partida de estos gastos corrientes corresponde al gasto destinado a alquileres. Se ha negociado un contrato de arrendamiento prorrogable de 12 meses con una inmobiliaria de Pozuelo de Alarcón, por un precio de 1700 €/mes.

Respecto de los gastos incluidos en la inversión inicial, debe tenerse en cuenta que varios serán recurrentes el resto de los años, por lo que deberán considerarse gastos corrientes. Entre ellos se encuentran los gastos de alquiler y los gastos referentes al dominio, mantenimiento y *hosting* de la página web.

Por otro lado, los gastos de Marketing serán mayores dependiendo de las nuevas estrategias que se implementen cada año, que ya han sido explicadas anteriormente (6.1).

Por último, deben añadirse las partidas de gasto correspondientes al asesoramiento fiscal, que se externalizará a cargo de una gestoría y la contratación de un seguro para las oficinas.

Para concluir, es necesario tener en cuenta que se han obtenido tres posibles partidas totales de gastos correspondientes a cada escenario, en las que el gasto de personal aumenta considerablemente dependiendo del número de profesores que se estima contratar (Tabla 13, Tabla 14, Tabla 15):

Tabla 13: Estimación de gastos anuales escenario optimista

| Optimista | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Concepto | Importe Año 1 | Importe Año 2 | Importe año 3 | Importe Año 4 | Importe Año 5 |
| Salarios personal | 181.360,0 € | 280.666,7 € | 373.466,7 € | 470.426,7 € | 574.640,0 € |
| Suministros | 2.400,0 € | 2.433,6 € | 2.475,0 € | 2.524,5 € | 2.582,5 € |
| Alquiler oficinas | 20.400,0 € | 20.685,6 € | 21.037,3 € | 21.458,0 € | 21.951,5 € |
| Limpieza | 2.880,0 € | 2.920,3 € | 2.970,0 € | 3.029,4 € | 3.099,0 € |
| Contratación de servicios de mantenimiento, dominio y <i>hosting</i> de la plataforma | 400,0 € | 405,6 € | 412,5 € | 420,7 € | 430,4 € |
| Campañas de Marketing | 10.808,4 € | 12.176,5 € | 12.276,6 € | 12.312,8 € | 12.283,6 € |
| Asesoría fiscal | 550,0 € | 557,7 € | 567,2 € | 578,5 € | 591,8 € |
| Seguro | 320,0 € | 324,5 € | 330,0 € | 336,6 € | 344,3 € |
| TOTAL | 219.118,4 € | 320.170,5 € | 413.535,1 € | 511.087,2 € | 615.923,3 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Estimación de gastos anuales escenario realista

| Realista | | | | | |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Concepto | Importe Año 1 | Importe Año 2 | Importe año 3 | Importe Año 4 | Importe Año 5 |
| Salarios personal | 181.360,0 € | 249.733,3 € | 297.200,0 € | 343.600,0 € | 393.520,0 € |

| | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Suministros | 2.400,0 € | 2.433,6 € | 2.475,0 € | 2.524,5 € | 2.582,5 € |
| Alquiler oficinas | 20.400,0 € | 20.685,6 € | 21.037,3 € | 21.458,0 € | 21.951,5 € |
| Limpieza | 2.880,0 € | 2.920,3 € | 2.970,0 € | 3.029,4 € | 3.099,0 € |
| Contratación de servicios de mantenimiento, dominio y <i>hosting</i> de la plataforma | 400,0 € | 405,6 € | 412,5 € | 420,7 € | 430,4 € |
| Campañas de Marketing | 10.808,4 € | 12.176,5 € | 12.276,6 € | 12.312,8 € | 12.283,6 € |
| Asesoría fiscal | 550,0 € | 557,7 € | 567,2 € | 578,5 € | 591,8 € |
| Seguro | 320,0 € | 324,5 € | 330,0 € | 336,6 € | 344,3 € |
| TOTAL | 219.118,4 € | 289.237,2 € | 337.268,5 € | 384.260,5 € | 434.803,3 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Estimación de gastos anuales escenario pesimista

| Pesimista | | | | | |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Concepto | Importe Año 1 | Importe Año 2 | Importe año 3 | Importe Año 4 | Importe Año 5 |
| Salarios personal | 181.360,0 € | 234.160,0 € | 265.946,7 € | 299.866,7 € | 338.373,3 € |
| Suministros | 2.400,0 € | 2.433,6 € | 2.475,0 € | 2.524,5 € | 2.582,5 € |
| Alquiler oficinas | 20.400,0 € | 20.685,6 € | 21.037,3 € | 21.458,0 € | 21.951,5 € |
| Limpieza | 2.880,0 € | 2.920,3 € | 2.970,0 € | 3.029,4 € | 3.099,0 € |
| Contratación de servicios de mantenimiento, dominio y <i>hosting</i> de la plataforma | 400,0 € | 405,6 € | 412,5 € | 420,7 € | 430,4 € |
| Campañas de Marketing | 10.808,4 € | 12.176,5 € | 12.276,6 € | 12.312,8 € | 12.283,6 € |
| Asesoría fiscal | 550,0 € | 557,7 € | 567,2 € | 578,5 € | 591,8 € |
| Seguro | 320,0 € | 324,5 € | 330,0 € | 336,6 € | 344,3 € |
| TOTAL | 219.118,4 € | 273.663,8 € | 306.015,1 € | 340.527,2 € | 379.656,6 € |

Fuente: Elaboración propia.

6.4 Cuentas de pérdidas y ganancias

A partir de la información desglosada en los apartados anteriores se han elaborado las Cuentas de Pérdidas y Ganancias estimadas para PIKSO, para los tres escenarios posibles contemplados en los apartados anteriores.

A continuación, se muestran las Cuentas de Resultados estimadas para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa (Tabla 16, Tabla 17, Tabla 18):

Tabla 16: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario optimista

| Escenario optimista | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cuenta de Pérdidas y Ganancias | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| OPERACIONES CONTINUADAS | | | | | |
| Importe neto cifra de negocios | 203.490 | 382.763 | 549.810 | 726.078 | 880.041 |
| | € | € | € | € | € |
| Ingreso por la prestación de servicios | 203.490 | 382.763 | 549.810 | 726.078 | 880.041 |
| | € | € | € | € | € |
| Gastos personal | 190.428 | 249.733 | 297.200 | 343.600 | 393.520 |
| | € | € | € | € | € |
| Sueldos y salarios | 181.360 | 280.667 | 373.467 | 470.427 | 574.640 |
| | € | € | € | € | € |
| Cargas sociales | 9.068 € | 14.033 | 18.673 | 23.521 | 28.732 |
| | € | € | € | € | € |
| Otros gastos de explotación | 37.758 | 39.504 | 40.068 | 40.661 | 41.283 |
| | € | € | € | € | € |
| Alquiler Oficinas | 20.400 | 20.686 | 21.037 | 21.458 | 21.952 |
| | € | € | € | € | € |
| Suministros | 2.400 € | 2.434 € | 2.475 € | 2.524 € | 2.583 € |
| | € | € | € | € | € |
| Limpieza | 2.880 € | 2.920 € | 2.970 € | 3.029 € | 3.099 € |
| | € | € | € | € | € |
| Contratación de servicios de mantenimiento, dominio y hosting de la plataforma | 400 € | 406 € | 412 € | 421 € | 430 € |
| | € | € | € | € | € |
| Campañas de Marketing | 10.808 | 12.177 | 12.277 | 12.313 | 12.284 |
| | € | € | € | € | € |
| Asesoría Fiscal | 550 € | 558 € | 567 € | 579 € | 592 € |
| | € | € | € | € | € |
| Seguro | 320 € | 324 € | 330 € | 337 € | 344 € |
| | € | € | € | € | € |
| Amortización del inmovilizado | 1.225 € | 1.242 € | 1.263 € | 1.289 € | 1.318 € |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | -25.921 | 92.283 | 211.278 | 340.529 | 443.920 |
| | € | € | € | € | € |
| Gastos financieros | 18.074 | 18.074 | - € | - € | - € |
| | € | € | € | € | € |
| Por deudas con entidades de créditos | 18.074 | 18.074 | - € | - € | - € |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO FINANCIERO | -43.995 | 74.210 | 211.278 | 340.529 | 443.920 |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -43.995 | 74.210 | 211.278 | 340.529 | 443.920 |
| | € | € | € | € | € |
| Impuesto sobre beneficios | -10.999 | 18.552 | 52.820 | 85.132 | 110.980 |
| | € | € | € | € | € |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -32.996 | 55.657 | 158.459 | 255.397 | 332.940 |
| | € | € | € | € | € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario realista

| Escenario realista | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cuenta de Pérdidas y Ganancias | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| OPERACIONES CONTINUADAS | | | | | |
| Importe neto cifra de negocios | 203.490 | 327.821 | 414.598 | 501.404 | 559.097 |
| | € | € | € | € | € |
| Ingreso por la prestación de servicios | 203.490 | 327.821 | 414.598 | 501.404 | 559.097 |
| | € | € | € | € | € |
| Gastos personal | 190.428 | 249.733 | 297.200 | 343.600 | 393.520 |
| | € | € | € | € | € |
| Sueldos y salarios | 181.360 | 249.733 | 297.200 | 343.600 | 393.520 |
| | € | € | € | € | € |
| Cargas sociales | 9.068 € | 12.487 | 14.860 | 17.180 | 19.676 |
| | € | € | € | € | € |
| Otros gastos de explotación | 37.758 | 39.504 | 40.068 | 40.661 | 41.283 |
| | € | € | € | € | € |
| Alquiler Oficinas | 20.400 | 20.686 | 21.037 | 21.458 | 21.952 |
| | € | € | € | € | € |
| Suministros | 2.400 € | 2.434 € | 2.475 € | 2.524 € | 2.583 € |
| | € | € | € | € | € |
| Limpieza | 2.880 € | 2.920 € | 2.970 € | 3.029 € | 3.099 € |
| | € | € | € | € | € |
| Contratación de servicios de mantenimiento, dominio y hosting de la plataforma | 400 € | 406 € | 412 € | 421 € | 430 € |
| | € | € | € | € | € |
| Campañas de Marketing | 10.808 | 12.177 | 12.277 | 12.313 | 12.284 |
| | € | € | € | € | € |
| Asesoría Fiscal | 550 € | 558 € | 567 € | 579 € | 592 € |
| | € | € | € | € | € |
| Seguro | 320 € | 324 € | 330 € | 337 € | 344 € |
| | € | € | € | € | € |
| Amortización del inmovilizado | 1.225 € | 1.242 € | 1.263 € | 1.289 € | 1.318 € |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | -25.921 | 37.341 | 76.066 | 115.855 | 122.976 |
| | € | € | € | € | € |
| Gastos financieros | 18.074 | 18.074 | - € | - € | - € |
| | € | € | € | € | € |
| Por deudas con entidades de créditos | 18.074 | 18.074 | - € | - € | - € |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO FINANCIERO | -43.995 | 19.268 | 76.066 | 115.855 | 122.976 |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -43.995 | 19.268 | 76.066 | 115.855 | 122.976 |
| | € | € | € | € | € |
| Impuesto sobre beneficios | -10.999 | 4.817 € | 19.017 | 28.964 | 30.744 |
| | € | € | € | € | € |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -32.996 | 14.451 | 57.050 | 86.891 | 92.232 |
| | € | € | € | € | € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18: Cuenta de pérdidas y ganancias escenario pesimista

| Escenario pesimista | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Cuenta de Pérdidas y Ganancias | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| OPERACIONES CONTINUADAS | | | | | |
| Importe neto cifra de negocios | 203.490 | 300.349 | 359.354 | 423.816 | 461.340 |
| | € | € | € | € | € |
| Ingreso por la prestación de servicios | 203.490 | 300.349 | 359.354 | 423.816 | 461.340 |
| | € | € | € | € | € |
| Gastos personal | 190.428 | 249.733 | 297.200 | 343.600 | 393.520 |
| | € | € | € | € | € |
| Sueldos y salarios | 181.360 | 234.160 | 265.947 | 299.867 | 338.373 |
| | € | € | € | € | € |
| Cargas sociales | 9.068 | 11.708 | 13.297 | 14.993 | 16.919 |
| | € | € | € | € | € |
| Otros gastos de explotación | 37.758 | 39.504 | 40.068 | 40.661 | 41.283 |
| | € | € | € | € | € |
| Alquiler Oficinas | 20.400 | 20.686 | 21.037 | 21.458 | 21.952 |
| | € | € | € | € | € |
| Suministros | 2.400 | 2.434 | 2.475 | 2.524 | 2.583 |
| | € | € | € | € | € |
| Limpieza | 2.880 | 2.920 | 2.970 | 3.029 | 3.099 |
| | € | € | € | € | € |
| Contratación de servicios de mantenimiento, dominio y hosting de la plataforma | 400 | 406 | 412 | 421 | 430 |
| | € | € | € | € | € |
| Campañas de Marketing | 10.808 | 12.177 | 12.277 | 12.313 | 12.284 |
| | € | € | € | € | € |
| Asesoría Fiscal | 550 | 558 | 567 | 579 | 592 |
| | € | € | € | € | € |
| Seguro | 320 | 324 | 330 | 337 | 344 |
| | € | € | € | € | € |
| Amortización del inmovilizado | 1.225 | 1.242 | 1.263 | 1.289 | 1.318 |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | -25.921 | 9.870 | 20.822 | 38.267 | 25.218 |
| | € | € | € | € | € |
| Gastos financieros | 18.074 | 18.074 | - | - | - |
| | € | € | € | € | € |
| Por deudas con entidades de créditos | 18.074 | 18.074 | - | - | - |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO FINANCIERO | -43.995 | -8.204 | 20.822 | 38.267 | 25.218 |
| | € | € | € | € | € |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | -43.995 | -8.204 | 20.822 | 38.267 | 25.218 |
| | € | € | € | € | € |
| Impuesto sobre beneficios | -10.999 | -2.051 | 5.205 | 9.567 | 6.305 |
| | € | € | € | € | € |

| | | | | | |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| RESULTADO DEL EJERCICIO | -32.996 € | -6.153 € | 15.616 € | 28.700 € | 18.914 € |
|--------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|

Fuente: Elaboración propia.

6.5 Balances

El Balance de Situación es un informe que muestra la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado del tiempo. Se compone de tres masas ordenadas, activo (derechos), pasivo (obligaciones) y patrimonio neto.

Los datos utilizados para la elaboración de las partidas de Activo y Pasivo de los balances han sido extraídos de los anteriores apartados (6.2, 6.3, 6.4).

Respecto a los datos correspondientes al Patrimonio Neto, el Capital Social estimado de 50.000 € corresponde en parte a una inyección de capital de 40.000 € por parte de Wayra, la aceleradora de *startups* de Telefónica, mientras que los 10.000 € restantes han sido aportados por el socio fundador del negocio. Por otro lado, la Reserva Legal ha sido dotada conforme a las normas del Plan General Contable, que indica una dotación del 10% del Resultado del Ejercicio hasta llegar al 20% del Capital Social (una vez compensadas las pérdidas de ejercicios anteriores).

A continuación (Tabla 19, Tabla 20, Tabla 21), se calculan los balances correspondientes a cada escenario para los primeros cinco años de actividad empresarial:

Tabla 19: Balance de situación escenario optimista

| | Escenario optimista | | | | |
|--|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 6.825 € | 1.344 € | 1.366 € | 1.394 € | 1.426 € |
| Inmovilizado Intangible | | | | | |
| Patentes, licencias, marcas y similares | 100 € | 101 € | 103 € | 105 € | 108 € |
| Inmovilizado Material | | | | | |
| Mobiliario oficina | 2.500 € | | | | |
| Equipos para procesos de información | 3.000 € | | | | |
| Amortización Acumulada Inmovilizado Material | 1.225 € | 1.242 € | 1.263 € | 1.289 € | 1.318 € |

| | | | | | |
|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVO CORRIENTE | 39.000 | 39.070 | 39.156 | 39.259 | 39.380 |
| | € | € | € | € | € |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | | | | | |
| Tesorería | 5.000 € | 5.070 € | 5.156 € | 5.259 € | 5.380 € |
| Bancos cuenta corriente | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € |
| TOTAL ACTIVO | 64.363 | 110.90 | 237.13 | 338.91 | 421.67 |
| | € | 0 € | 2 € | 8 € | 2 € |
| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | | | | | |
| PATRIMONIO NETO | 17.004 | 78.227 | 218.45 | 315.39 | 392.94 |
| | € | € | 9 € | 7 € | 0 € |
| Fondos Propios | | | | | |
| Capital | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € |
| Reserva Legal | - € | 5.566 € | 10.000 € | 10.000 € | 10.000 € |
| Resultados negativos de ejercicios anteriores | | - 32.996 € | - € | - € | - € |
| Resultado del ejercicio | -32.996 € | 55.657 € | 158.45 9 € | 255.39 7 € | 332.94 0 € |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO NO CORRIENTE | 18.640 | - € | - € | - € | - € |
| | € | | | | |
| Deudas a largo plazo | | | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 18.074 € | - € | - € | - € | - € |
| Intereses a l/p con entidades de crédito | 566 € | - € | - € | - € | - € |
| PASIVO CORRIENTE | 28.720 | 32.673 | 18.673 | 23.521 | 28.732 |
| | € | € | € | € | € |
| Deudas a corto plazo | | | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 18.074 € | 18.074 € | - € | - € | - € |
| Intereses a c/p con entidades de crédito | 1.577,9 7 € | 566,25 € | - € | - € | - € |
| Acreedores del grupo y otras cuentas a pagar | | | | | |
| Proveedores | | | | | |
| Pasivos por impuesto corriente | | | | | |
| Otras deudas con las Administraciones Públicas | 9.068 € | 14.033 € | 18.673 € | 23.521 € | 28.732 € |
| TOTAL PASIVO | 47.359 | 32.673 | 18.673 | 23.521 | 28.732 |
| | € | € | € | € | € |

| | | | | | |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 64.363 € | 110.900 € | 237.132 € | 338.918 € | 421.672 € |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: Balance de situación escenario realista

| Escenario realista | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 6.825 € | 1.344 € | 1.366 € | 1.394 € | 1.426 € |
| Inmovilizado Intangible | | | | | |
| Patentes, licencias, marcas y similares | 100 € | 101 € | 103 € | 105 € | 108 € |
| Inmovilizado Material | | | | | |
| Mobiliario oficina | 2.500 € | | | | |
| Equipos para procesos de información | 3.000 € | | | | |
| Amortización Acumulada Inmovilizado Material | 1.225 € | 1.242 € | 1.263 € | 1.289 € | 1.318 € |
| ACTIVO CORRIENTE | 39.000 € | 39.070 € | 39.156 € | 39.259 € | 39.380 € |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | | | | | |
| Tesorería | 5.000 € | 5.070 € | 5.156 € | 5.259 € | 5.380 € |
| Bancos cuenta corriente | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € |
| TOTAL ACTIVO | 64.363 € | 62.581 € | 109.069 € | 164.071 € | 171.908 € |
| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | | | | | |
| PATRIMONIO NETO | 17.004 € | 31.455 € | 94.209 € | 146.891 € | 152.232 € |
| Fondos Propios | | | | | |
| Capital | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € |
| Reserva Legal | - € | - € | 5.705 € | 10.000 € | 10.000 € |
| Resultados negativos de ejercicios anteriores | | - 32.996 € | - 18.545 € | - € | - € |
| Resultado del ejercicio | -32.996 € | 14.451 € | 57.050 € | 86.891 € | 92.232 € |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO NO CORRIENTE | 18.640 € | - € | - € | - € | - € |

| | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Deudas a largo plazo | | | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 18.074 € | - € | - € | - € | - € |
| Intereses a l/p con entidades de crédito | 566 € | - € | - € | - € | - € |
| PASIVO CORRIENTE | 28.720 € | 31.126 € | 14.860 € | 17.180 € | 19.676 € |
| Deudas a corto plazo | | | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 18.074 € | 18.074 € | - € | - € | - € |
| Intereses a c/p con entidades de crédito | 1.577,97 € | 566,25 € | - € | - € | - € |
| Acreeedores del grupo y otras cuentas a pagar | | | | | |
| Proveedores | | | | | |
| Pasivos por impuesto corriente | | | | | |
| Otras deudas con las Administraciones Públicas | 9.068 € | 12.487 € | 14.860 € | 17.180 € | 19.676 € |
| TOTAL PASIVO | 47.359 € | 31.126 € | 14.860 € | 17.180 € | 19.676 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 64.363 € | 62.581 € | 109.069 € | 164.071 € | 171.908 € |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: Balance de situación escenario pesimista

| Escenario pesimista | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| ACTIVO | | | | | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | 6.825 € | 1.344 € | 1.366 € | 1.394 € | 1.426 € |
| Inmovilizado Intangible | | | | | |
| Patentes, licencias, marcas y similares | 100 € | 101 € | 103 € | 105 € | 108 € |
| Inmovilizado Material | | | | | |
| Mobiliario oficina | 2.500 € | | | | |
| Equipos para procesos de información | 3.000 € | | | | |
| Amortización Acumulada Inmovilizado Material | 1.225 € | 1.242 € | 1.263 € | 1.289 € | 1.318 € |
| ACTIVO CORRIENTE | 39.000 € | 39.070 € | 39.156 € | 39.259 € | 39.380 € |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | | | | | |
| Tesorería | 5.000 € | 5.070 € | 5.156 € | 5.259 € | 5.380 € |

| | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Bancos cuenta corriente | 34.000 € | 34.000 € | 34.000 € | 34.00 0 € | 34.00 0 € |
| TOTAL ACTIVO | 64.363 € | 41.199 € | 55.381 € | 96.56 4 € | 90.59 4 € |
| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | | | | | |
| PATRIMONIO NETO | 17.004 € | 10.851 € | 42.084 € | 81.57 0 € | 73.67 5 € |
| Fondos Propios | | | | | |
| Capital | 50.000 € | 50.000 € | 50.000 € | 50.00 0 € | 50.00 0 € |
| Reserva Legal | - € | - € | - € | 2.870 € | 4.761 € |
| Resultados negativos de ejercicios anteriores | | - 32.996 € | - 23.533 € | - € | - € |
| Resultado del ejercicio | -32.996 € | -6.153 € | 15.616 € | 28.70 0 € | 18.91 4 € |
| PASIVO | | | | | |
| PASIVO NO CORRIENTE | 18.640 € | - € | - € | - € | - € |
| Deudas a largo plazo | | | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 18.074 € | - € | - € | - € | - € |
| Intereses a l/p con entidades de crédito | 566 € | - € | - € | - € | - € |
| PASIVO CORRIENTE | 28.720 € | 30.348 € | 13.297 € | 14.99 3 € | 16.91 9 € |
| Deudas a corto plazo | | | | | |
| Deudas con entidades de crédito | 18.074 € | 18.074 € | - € | - € | - € |
| Intereses a c/p con entidades de crédito | 1.577,9 7 € | 566,25 € | - € | - € | - € |
| Acreeedores del grupo y otras cuentas a pagar | | | | | |
| Proveedores | | | | | |
| Pasivos por impuesto corriente | | | | | |
| Otras deudas con las Administraciones Públicas | 9.068 € | 11.708 € | 13.297 € | 14.99 3 € | 16.91 9 € |
| TOTAL PASIVO | 47.359 € | 30.348 € | 13.297 € | 14.99 3 € | 16.91 9 € |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO | 64.363 € | 41.199 € | 55.381 € | 96.56 4 € | 90.59 4 € |

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Análisis VAN y TIR

A continuación, se ha realizado un análisis de los flujos de caja estimados para el primer año de funcionamiento de la empresa, para determinar la posible existencia de problemas de tesorería. Para ello se han desglosado los Flujos de Caja Libres (FCL) correspondientes a cada mes, a partir de los cuales se ha calculado el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) para el primer año de actividad del negocio.

La fórmula utilizada para el cálculo de los FCL es la siguiente:

$$\begin{aligned}
 FCL = & \quad BAI \\
 & - \text{Impuestos (sobre el BAI)} \\
 & + \text{Amortizaciones} \\
 & \pm \text{Variación neta CAPEX} \\
 & \pm \text{Variación neta NOF}
 \end{aligned}$$

Siendo:

BAI = Beneficio Antes de Intereses e Impuestos

CAPEX = *Capital Expenditure* o gastos de capital = Activo No Corriente_n – Activo No Corriente_{n-1}

NOF = Necesidades Operativas de Financiación o Fondo de Maniobra Operativo = Almacenes + Clientes + Caja Operativa – Proveedores – Acreedores

La estimación de los FCL y el cálculo del VAN y la TIR se ha sintetizado en la Tabla 22:

Tabla 22: Estimación FCL, VAN y TIR año 1

| Mes | BAI | Impuesto sobre BAI (25%) | Amort. | Variación neta CAPEX | Variación neta NOF | FCL |
|----------------|----------|--------------------------|--------|----------------------|--------------------|-----------------|
| Enero | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Febrero | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Marzo | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Abril | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Mayo | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Junio | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Julio | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Agosto | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |

| | | | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------|-------|-------|--------|-----------------|
| Septiembre | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Octubre | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Noviembre | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Diciembre | -3.666 € | -917 € | 102 € | 569 € | -339 € | -2.418 € |
| Inversión inicial | 10.900 € | | | | | |
| VAN (i = 10%) | - 24.886 € | | | | | |
| TIRM | -100% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

De este análisis se deduce que el proyecto de inversión del negocio no es rentable durante el primer año de funcionamiento, ya que se obtiene un Valor Actual Neto negativo y una Tasa Interna de Rentabilidad inferior al coste de capital (10%) y negativa. Sin embargo, el horizonte de inversión del proyecto está planificado para un período de 5 años, de modo que debe analizarse la viabilidad del mismo mediante el análisis del VAN y la TIR para este período de tiempo y los tres posibles escenarios contemplados anteriormente (Tabla 23, Tabla 24, Tabla 25):

Tabla 23: Estimación optimista FCL, VAN y TIR año 1-5

| Escenario optimista | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------|
| Año | BAIL | Impuestos sobre BAIL (25%) | Amortizaciones | Variación neta CAPEX | Variación neta NOF | FCL |
| 1 | -43.995 € | -10.999 € | 1.225 € | 6.825 € | -4.068 € | -29.014 € |
| 2 | 74.210 € | 18.553 € | 1.225 € | 1.344 € | -8.963 € | 49.264 € |
| 3 | 211.278 € | 52.820 € | 1.225 € | 1.366 € | -13.517 € | 147.533 € |
| 4 | 340.529 € | 85.132 € | 1.225 € | 1.394 € | -18.262 € | 239.754 € |
| 5 | 443.920 € | 110.980 € | 1.225 € | 1.426 € | -23.352 € | 312.239 € |
| Inversión inicial | 10.900 € | | | | | |
| VAN (i = 10%) | 429010 | | | | | |
| TIR | 280% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Estimación realista FCL, VAN y TIR año 1-5

| Escenario realista | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|----------------------|--------------------|-----------|
| Año | BAIL | Impuestos sobre BAIL (25%) | Amortizaciones | Variación neta CAPEX | Variación neta NOF | FCL |
| 1 | -43.995 € | -10.999 € | 1.225 € | 6.825 € | -4.068 € | -29.014 € |
| 2 | 19.268 € | 4.817 € | 1.225 € | 1.344 € | -7.417 € | 9.603 € |
| 3 | 76.066 € | 19.017 € | 1.225 € | 1.366 € | -9.704 € | 49.937 € |
| 4 | 115.855 € | 28.964 € | 1.225 € | 1.394 € | -11.921 € | 77.589 € |
| 5 | 122.976 € | 30.744 € | 1.225 € | 1.426 € | -14.296 € | 80.587 € |
| Inversión inicial | 10.900 € | | | | | |
| VAN (i = 10%) | 101100 | | | | | |
| TIR | 108% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Estimación pesimista FCL, VAN y TIR año 1-5

| Escenario pesimista | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|----------------------|--------------------|-----------|
| Año | BAIL | Impuestos sobre BAIL (25%) | Amortizaciones | Variación neta CAPEX | Variación neta NOF | FCL |
| 1 | -43.995 € | -10.999 € | 1.225 € | 6.825 € | -4.068 € | -29.014 € |
| 2 | -8.204 € | -2.051 € | 1.225 € | 1.344 € | -6.638 € | -10.222 € |
| 3 | 20.822 € | 5.206 € | 1.225 € | 1.366 € | -8.141 € | 10.067 € |
| 4 | 38.267 € | 9.567 € | 1.225 € | 1.394 € | -9.734 € | 21.585 € |
| 5 | 25.218 € | 6.305 € | 1.225 € | 1.426 € | -11.539 € | 10.026 € |
| Inversión inicial | 10.900 € | | | | | |
| VAN (i = 10%) | -15630 | | | | | |
| TIR | 2% | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos indican que el proyecto de inversión es rentable y se puede llevar a cabo si se cumplen las expectativas de los escenarios optimista y realista, dado que en ambos análisis se ha obtenido un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento. Esto significa que si la empresa consigue una tasa de retención de clientes entre el 50 – 80%, el negocio de PIKSO es viable desde el punto de vista financiero.

7 CONCLUSIONES

Como resultado del plan de negocio realizado se considera que la empresa tiene un lugar en el mercado y viabilidad para obtener beneficios.

Del análisis del entorno se deduce que las condiciones externas son favorables para el desarrollo de un negocio de nueva creación. Esto se debe a que tanto las tendencias sociales como el marco actual del emprendimiento son óptimas, y las circunstancias de la coyuntura económica y legal son aptas para emprender en el ámbito educativo.

Por otro lado, los resultados del análisis sectorial indican que la empresa PIKSO tiene una amplia oportunidad de mercado en comparación con sus posibles competidores, tanto por su gran accesibilidad, como por el seguimiento continuo que proporciona.

El plan de marketing ha demostrado que existe una gran aceptación del tipo de servicio que se ofrece y ha permitido elaborar un perfil de los potenciales clientes de la empresa, lo que facilitará la fidelización de los mismos. Además, este análisis ha permitido realizar un esquema de la organización adaptado a las necesidades de los clientes y diseñar los perfiles del personal de la empresa.

Finalmente, el análisis de la viabilidad financiera, a través de la estimación de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias y Balances de Situación en tres escenarios posibles, ha permitido determinar si los resultados obtenidos indican la existencia de un negocio rentable. Para ello se calculó el VAN y TIR de los distintos proyectos, concluyendo que PIKSO tendrá rentabilidad suficiente en dos de los escenarios estudiados, el optimista y el realista.

De este modo, a partir de los estudios y estimaciones realizadas, es posible concluir que el proyecto de PIKSO tiene grandes posibilidades de ser un negocio exitoso y crecer en el futuro.

8 BIBLIOGRAFÍA

- A. L., P. M., U. D., & Á. C. (2011). *Libro Blanco de la iniciativa emprendedora en España*. Fundación Príncipe de Girona y ESADE Entrepreneurship Institute, Barcelona.
- Arauz, L. (2018). *Como hacer una bibliografía*.
- Aulas creativas. (s.f.). *aulascreativas.net*. Obtenido de <http://aulascreativas.net/>
- Berná, F. C., Zaragoza, F. M., D. D., Monreal, C. A., Arreal, M. T., & Gras, R. L. (2015). *CREA Inteligencia Creativa. Una medida cognitiva de la creatividad*. (3ª edición ed.). Madrid: TEA Ediciones.
- Booms, & Bitner. (1981). Marketing strategies and organisations structures for service firms. En J. D., & W. G., *Marketing of Services*. American Marketing Association.
- Castillejo, J. L. (1987). *Pedagogía tecnológica*. Barcelona: CEAC.
- creativa, V. d. (2017). *Cipsia psicólogos*. Obtenido de <http://www.cipsiapsicologos.com/blog/ventajas-de-ser-una-persona-creativa/>
- Dobbs, M. E. (s.f.). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. En M. E. Dobbs, *Competitiveness Review*, (págs. 32-45).
- educación, D. I. (2016). *Hipertextual*. Recuperado el Enero de 2018, de <https://hipertextual.com/especiales/tecnologia-en-educacion>
- Educación, G. S. (2012). Creatividad, educación e innovación: emprender la tarea de ser autor y no sólo actor de sus propios proyectos . *Revista de Investigación en Educación*(10), 7-29.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2015). *Informe GEM España 2014*.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Informe GEM España 2016*.
- Guilford, J. (1959). *Three faces of intellect*. (Vol. 14). American psychologist.
- Infoautónomos. (6 de 10 de 2017). *Infoautónomos*. Obtenido de <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

Instituto Nacional de Estadística. (2012). *Encuesta sobre el Gasto de los Hogares en Educación (curso 2011/2012)* .

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Encuesta Continua de Hogares*.

Instituto Nacional de Estadística. (2016). *Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2016. Datos a nivel nacional, comunidad autónoma y provincia*.

Juan Navarro-Lozano, O. L.-M. (2010). Influencia de una metodología creativa en el aula de primaria. *European Journal of Education and Psychology*, 3(1), 89-102.

Museo de Ideas e Inventos de Barcelona. (s.f.). Obtenido de <http://mibamuseum.com/>

OCDE. (2017). *Estudios Económicos de la OCDE España*.

OECD. (2009). *Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS*. París.

OECD/CERI International Conference. (2008). *“Learning in the 21st Century: Research, Innovation and Policy”* . OECD’s Centre for Educational Research and Innovation.

Pablo Ruiz Picasso. (s.f.).

Pérez, F. J. (11 de enero de 2018). 2018, un país en el banquillo. *El País*.

Picasso, P. R. (s.f.).

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. ALAY EDICIONES.

Quirós, L. B. (7 de enero de 2018). La economía española en 2018. *El Mundo*.

Renzulli, J. (1984). *The Three Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model for Creative Productivity*.

Rizzi, A. (1 de enero de 2018). Todos bajo estrés menos Xi. Un vademécum para seguir la política internacional en 2018. *El País*.

Segovia, C. (22 de enero de 2018). España, a la cola mundial en el Foro de Davos en confianza en la clase política y cohesión social. *El Mundo*.

The Inventor's Box. (s.f.). *The Inventor's Box*. Obtenido de http://www.inventorsbox.com/objetivos_cast.html

Veloso, M. (19 de Enero de 2018). Fitch devuelve el «rating» de España a notable por primera vez desde el rescate. *ABC*.

9 ANEXO

9.1 Encuesta PIKSO

Buenas tardes, soy una alumna de Derecho y ADE que está realizando su Trabajo de Fin de Grado sobre un Plan de Negocio de una empresa para desarrollar la creatividad en los niños. Estaría muy agradecida si os tomaseis unos minutos para responder a estas preguntas. Gracias por vuestro tiempo.

1. ¿Tiene hijos menores de edad? Si la respuesta es "sí", pase a la siguiente pregunta. Si es "no", fin de la encuesta, gracias por su colaboración.

Sí (0)

No (1)

2. ¿Cuántos hijos tiene?

1 hijo (0)

2 hijos (1)

3 hijos (2)

4 hijos (3)

5 hijos (4)

Más de 5 hijos (5)

3. Por favor, indique en que rango de edad se encuentran sus hijos. Si tienen edades de diferente rango, marque tantas casillas como sea necesario. *Selecciona todos los que correspondan.*

De 0 a 5 años (0)

De 6 a 11 años (1)

De 11 a 16 años (2)

De 17 a 18 años (3)

4. ¿Sus hijos realizan algún tipo de actividad extraescolar? Si la respuesta es "sí", pase a la siguiente pregunta. Si es "no", fin de la encuesta, gracias por su colaboración.

Sí (0)

No (1)

5. ¿Qué tipo de actividad/es extraescolares realizan sus hijos? Por favor, especifique.

6. ¿Dónde realizan estas actividades extraescolares?

Dentro del centro escolar (0)

Fuera del centro escolar (1)

Ambos (2)

7. ¿A qué tipo de centro escolar acuden sus hijos?

Centro escolar público (0)

Centro escolar concertado (1)

Centro escolar privado (2)

8. ¿Cuántas horas a la semana dedican a las actividades extraescolares?

De 1 a 3 horas (0)

De 4 a 6 horas (1)

Más de 6 horas (2)

9. ¿Cuánto dinero (por hijo) destinan mensualmente a las actividades extraescolares?

Son gratuitas (0)

De 5 a 25 € por hijo (1)

De 25 a 50 € por hijo (2)

De 50 a 100 € por hijo (3)

Más de 100 € por hijo (4)

10. ¿Cómo encontró las actividades extraescolares a las que acuden

sus hijos? Marque tantas respuestas como sea necesario.

Selecciona todos los que correspondan.

Por oferta en el centro escolar al que acuden (0)

Recomendación de otra persona (1)

Prensa escrita (2)

Internet o redes sociales (3)

Otro (4):

11. ¿Le gustaría que sus hijos realizasen una actividad extraescolar para desarrollar su creatividad?

Sí (0)

No (1)

Tal vez (2)

12. ¿Dónde le gustaría que sus hijos realizasen esta actividad?

Marque tantas respuestas como sea necesario. *Selecciona todos los que correspondan.*

Dentro del centro escolar (0)

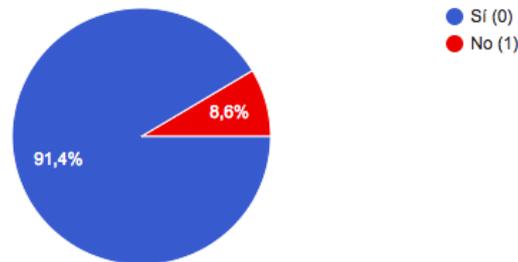
Fuera del centro escolar (1)

En casa (2)

13. Por favor, indique en qué municipio o ciudad reside.

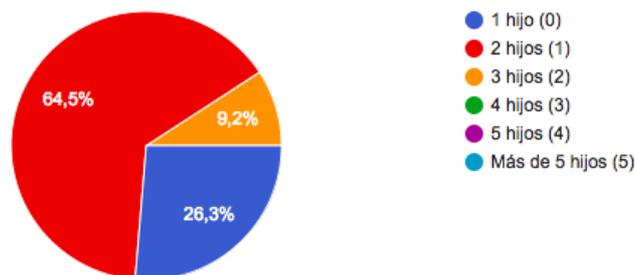
1. ¿Tiene hijos menores de edad? Si la respuesta es "sí", pase a la siguiente pregunta. Si es "no", fin de la encuesta, gracias por su colaboración.

70 respuestas



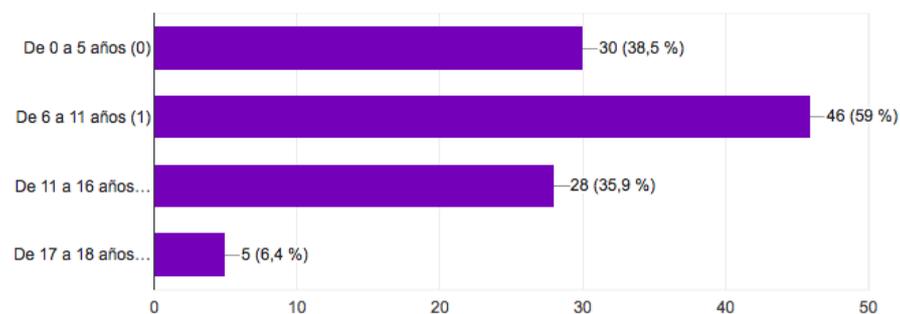
2. ¿Cuántos hijos tiene?

76 respuestas



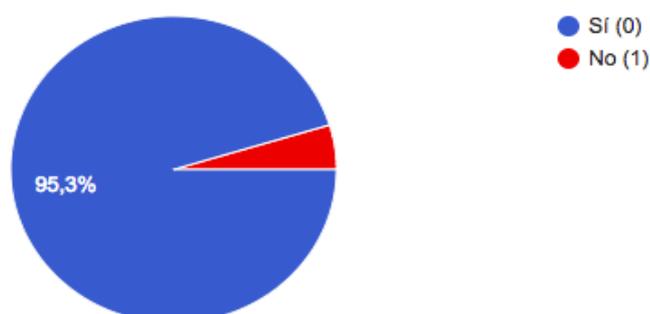
3. Por favor, indique en que rango de edad se encuentran sus hijos. Si tienen edades de diferente rango, marque tantas casillas como sea necesario.

78 respuestas



4. ¿Sus hijos realizan algún tipo de actividad extraescolar? Si la respuesta es "sí", pase a la siguiente pregunta. Si es "no", fin de la encuesta, gracias por su colaboración.

64 respuestas



5. ¿Qué tipo de actividad/es extraescolares realizan sus hijos? Por favor, especifique.

72 respuestas

Deporte (4)

Fútbol (2)

Water polo y hockey linea (2)

Vela, golf, tenis, judo, música (2)

Yudo, ballet, inglés, multideporte

Judo, multideporte y danza

Judo,multideporte,danza

Música

Baloncesto

Inglés y ballet

Deportes

Basket, ingles

Idiomas y padel

Fútbol, baloncesto y robótica

Inglés, baile

Piano y tenis

Idiomas:inglés y francés. Deporte: baloncesto y danza

Fútbol judo

Inglés tenis matemáticas piragüismo pintura

Futbol. Padel. Ballet. Inglés

Baloncesto e ingles

Baloncesto y ballet

Fútbol, Ballet y Pintura.

Ingles y fútbol

Inglés, Ábaco, fútbol

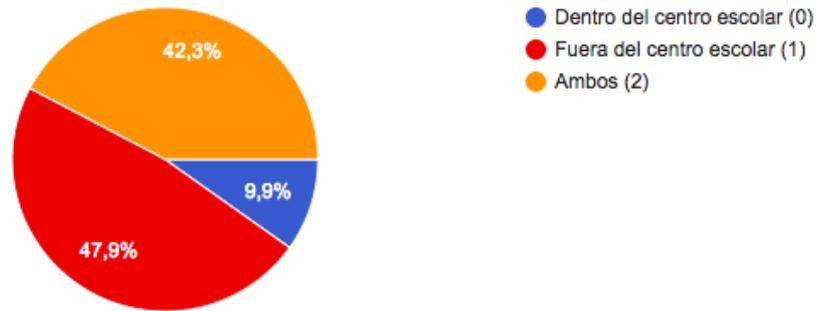
Inglés, ajedrez y fútbol

Tenis, flamenco, natación, kumon

Atletismo, Abaco japonés
ingles
Música, deporte, inglés, robótica y cálculo mental
Baloncesto futbol ingles bailes
Ingles , academia , multideporte y natacion
Deportes y equitación.
Fútbol inglés
basket
Judo y natación
Guitarra, inglés
Clase de inglés, física y química
inglés, abaco y música
Fútbol, papel y teatro
Inglés,fútbol
Inglés y padel
Natación, tenis e ingles
Baloncesto y Piano
Fútbol
Música solfeo cantó guitarra
Inglés, fútbol, ballet
Ingles
ingles, escalada
Inglés, deporte
natacion
Deportes, música, idiomas
Deportes, música e inglés
Deportes e idiomas
Inglés, teatro y natación
Deporte
Deportivas
Ingles y baloncesto
Futbol, pintuta e ingles
Inglés y natación
Inglés, patinaje, experimentos y natación
Deportiva, idiomas
Robótica e Inglés
Baloncesto, ingles, fútbol, badminton
Tenis, chino, hockey, catequesis, Ingles
Teatro, atletismo, manualidades, matemáticas, lengua

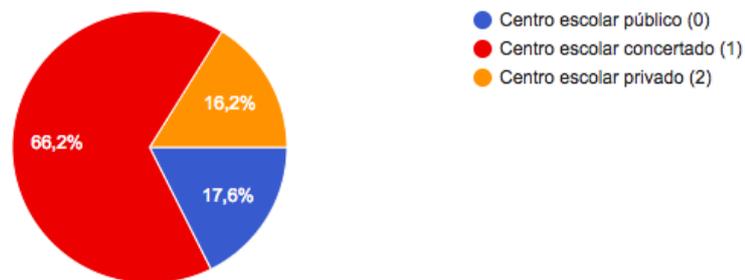
6. ¿Dónde realizan estas actividades extraescolares?

71 respuestas



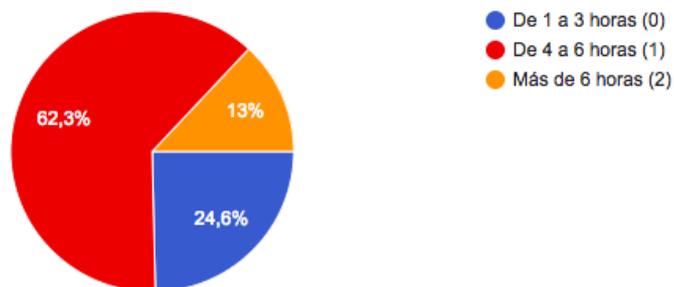
7. ¿A qué tipo de centro escolar acuden sus hijos?

68 respuestas



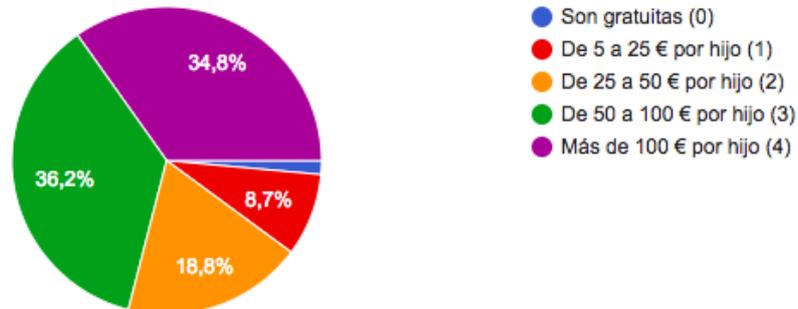
8. ¿Cuántas horas a la semana dedican a las actividades extraescolares?

69 respuestas



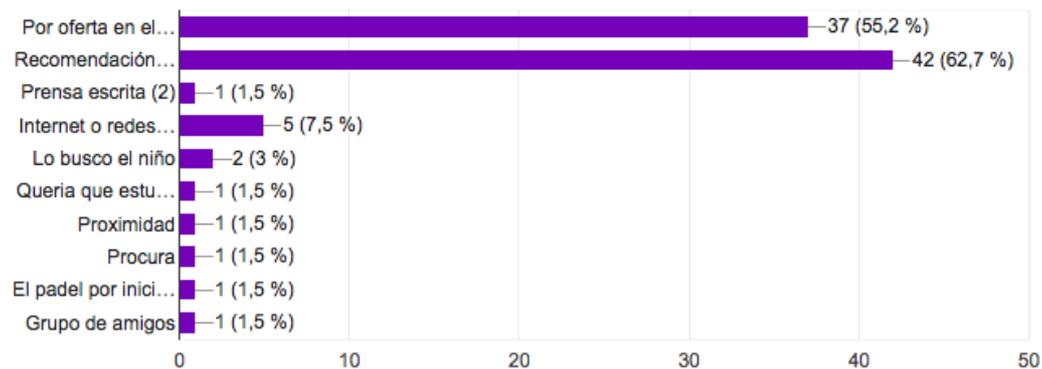
9. ¿Cuánto dinero (por hijo) destinan mensualmente a las actividades extraescolares?

69 respuestas



10. ¿Cómo encontró las actividades extraescolares a las que acuden sus hijos? Marque tantas respuestas como sea necesario.

67 respuestas



9.2 Tabla resumen del gasto en extraescolares en función del centro

| TIPO DE CENTRO ESCOLAR | | | |
|------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------|
| GASTO MENSUAL POR HIJO | Centro escolar público | Centro escolar concertado | Centro escolar privado |
| Son gratuitas | 1 | 0 | 0 |
| De 5 a 25 € por hijo | 3 | 3 | 0 |
| De 25 a 50 € por hijo | 1 | 11 | 1 |
| De 50 a 100 € por hijo | 3 | 19 | 1 |
| Más de 100 € por hijo | 3 | 12 | 9 |

9.3 Impacto de las estrategias de comunicación en el año 1

| Estrategia de comunicación | Impacto comunicación AÑO 1 | | | | Datos adicionales | |
|----------------------------|----------------------------|-------------|---------------|------------|--------------------------------|---------|
| | Impacto | | Coste directo | | Tasa de retorno1 | 15% |
| | Mensual | Anual | Mensual | Anual | Tasa de retorno2 | 5% |
| SEO | 50% tráfico | 50% tráfico | 72,0 € | 864,0 € | Mensualidades | 12 |
| SEM (clics) | 900 | 10800 | 718,2 € | 8.618,4 € | CPC | 0,798 € |
| Correos electrónicos | 37,5 | 450 | - € | - € | Nº potenciales clientes/centro | 50 |
| Facebook | 8 | 96 | 100,0 € | 1.200,0 € | Nº me gusta | 100 |
| Instagram | 5 | 60 | | | Nº nuevos seguidores | 60 |
| Folletos publicitarios | 250 | 250 | 126,0 € | 126,0 € | Nº folletos | 10000 |
| Charlas o colaboraciones | | 113 | - € | - € | Nº centros | 5 |
| TOTAL | | 969 | 1.016,2 € | 10.808,4 € | | |

9.4 Impacto de las estrategias de comunicación en el año 2

| Estrategia de comunicación | Impacto comunicación AÑO 2 | | | | Datos adicionales | |
|----------------------------|----------------------------|-------------|------------------|-------------------|--------------------------------|-------|
| | Impacto | | Coste directo | | Tasa de retorno1 | 15% |
| | Mensual | Anual | Mensual | Anual | Tasa de retorno2 | 5% |
| SEO | 50% tráfico | 50% tráfico | 72,0 € | 864,0 € | Mensualidades | 12 |
| SEM (clics) | 900 | 10800 | 718,2 € | 8.618,4 € | CPC | 0,798 |
| Correos electrónicos | 37,5 | 450 | - € | - € | Nº potenciales clientes/centro | 50 |
| Facebook premium | 16 | 192 | | | Nº me gusta | 100 |
| Instagram premium | 10 | 120 | 200,0 € | 2.400,0 € | Nº nuevos seguidores | 120 |
| Folletos publicitarios | 250 | 250 | 126,0 € | 126,0 € | Nº folletos | 10000 |
| Charlas o colaboraciones | | 113 | - € | - € | Nº centros | 5 |
| TOTAL | | 1125 | 1.116,2 € | 12.008,4 € | | |

9.5 Impacto de las estrategias de comunicación en el año 3

| Estrategia de comunicación | Impacto comunicación AÑO 3 | | | | Datos adicionales | |
|----------------------------|----------------------------|-------------|------------------|-------------------|--------------------------------|-------|
| | Impacto | | Coste directo | | Tasa de retorno1 | 15% |
| | Mensual | Anual | Mensual | Anual | Tasa de retorno2 | 5% |
| SEO | 50% tráfico | 50% tráfico | 72,0 € | 864,0 € | Mensualidades | 12 |
| SEM (clics) | 900 | 10800 | 718,2 € | 8.618,4 € | CPC | 0,798 |
| Correos electrónicos | 37,5 | 450 | - € | - € | Nº potenciales clientes/centro | 50 |
| Facebook premium | 16 | 192 | | | Nº me gusta | 100 |
| Instagram premium | 10 | 120 | 200,0 € | 2.400,0 € | Nº nuevos seguidores | 120 |
| Folletos publicitarios | 375 | 375 | 189,0 € | 189,0 € | Nº folletos | 15000 |
| Charlas o colaboraciones | | 113 | - € | - € | Nº centros | 5 |
| TOTAL | | 1250 | 1.179,2 € | 12.071,4 € | | |

9.6 Impacto de las estrategias de comunicación en el año 4

| Estrategia de comunicación | Impacto comunicación AÑO 4 | | | | Datos adicionales | |
|----------------------------|----------------------------|-------------|------------------|-------------------|--------------------------------|-------|
| | Impacto | | Coste directo | | Tasa de retorno1 | 15% |
| | Mensual | Anual | Mensual | Anual | Tasa de retorno2 | 5% |
| SEO | 50% tráfico | 50% tráfico | 72,0 € | 864,0 € | Mensualidades | |
| SEM (clics) | 900 | 10800 | 718,2 € | 8.618,4 € | CPC | 0,798 |
| Correos electrónicos | 60 | 720 | - € | - € | Nº potenciales clientes/centro | 50 |
| Facebook premium | 16 | 192 | 200,0 € | 2.400,0 € | Nº me gusta | 100 |
| Instagram premium | 10 | 120 | | | Nº nuevos seguidores | 120 |
| Folletos publicitarios | 250 | 250 | 125,0 € | 125,0 € | Nº folletos | 10000 |
| Charlas o colaboraciones | | 181 | - € | - € | Nº centros | 8 |
| TOTAL | | 1463 | 1.115,2 € | 12.007,4 € | | |

9.7 Impacto de las estrategias de comunicación en el año 5

| Estrategia de comunicación | Impacto comunicación AÑO 5 | | | | Datos adicionales | |
|----------------------------|----------------------------|-------------|---------------|-----------|--------------------------------|-------|
| | Impacto | | Coste directo | | Tasa de retorno1 | 15% |
| | Mensual | Anual | Mensual | Anual | Tasa de retorno2 | 5% |
| SEO | 50% tráfico | 50% tráfico | 72,0 € | 864,0 € | Mensualidades | 12 |
| SEM (clics) | 900 | 10800 | 718,2 € | 8.618,4 € | CPC | 0,798 |
| Correos electrónicos | 60 | 720 | - € | - € | Nº potenciales clientes/centro | 50 |
| Facebook premium | 16 | 192 | 200,0 € | 2.400,0 € | Nº me gusta | 100 |
| Instagram premium | 10 | 120 | | | Nº nuevos seguidores | 120 |
| Folletos publicitarios | 250 | 250 | 125,0 € | 125,0 € | Nº folletos | 10000 |
| Charlas o colaboraciones | | 181 | - € | - € | Nº centros | 8 |

| | | | | | | |
|---|--|-------------|--------------|----------------|--|--|
| Descuento precio inscripción | | 250 | | | | |
| TOTAL | | 1713 | 1.115,2 € | 12.00 7,4 € | | |

María
Carbajo
Perteguer

**PLAN DE NEGOCIO: CREACIÓN DE UNA ACTIVIDAD EXTRAESCOLAR PARA DESARROLLAR LA
CREATIVIDAD EN LOS NIÑOS**

