

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE EMPRESA PARA UN SERVICIO DE GUARDERÍA Y LUDOTECA

Alcalá de Guadaíra

Índice

1	SERVICIO: GUARDERÍAS Y LUDOTECAS	4
1.1	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	4
1.2	NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL SERVICIO	4
1.3	POR QUÉ EL SERVICIO SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE	5
1.4	REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD	6
2	EL SECTOR Y LA COMPETENCIA.....	9
2.1	DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR	9
2.2	LA COMPETENCIA: ¿QUIÉNES SON? SERVICIOS	11
2.3	LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES.....	14
2.4	PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL SERVICIO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA.....	15
3	EL CLIENTE	16
3.1	CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE	16
3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS HÁBITOS O DEL PROCESO DE COMPRA.....	17
3.3	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	18
4	EL MERCADO.....	20
4.1	CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO.....	20
5	EL PLAN DE MARKETING	23
5.1	PRECIOS DEL SERVICIO.....	23
5.2	PLAZOS DE COBRO A CLIENTES.....	25
5.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL SERVICIO A LOS CLIENTES.....	25
5.4	PROMOCIÓN DEL SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN.....	26
5.5	ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO	27
6	EL PLAN DE OPERACIONES	29
6.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	29
6.2	EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS.....	30
6.3	GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD	31
7	LA FORMA JURÍDICA	32
7.1	DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	32
8	LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	34
8.1	ORGANIGRAMA	34
8.2	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	35
8.3	COSTES LABORALES.....	37
9	EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.....	39
9.1	PLAN DE INVERSIONES INICIAL.....	39
9.2	PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL.....	39
9.3	CUENTA DE RESULTADOS.....	40
9.4	PLAN DE TESORERÍA	42
9.5	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y PLAZO DE RECUPERACIÓN	42
10	RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS.....	44



PROYECTO
atenea

tu oportunidad de
autoempleo

 www.complejoideal.com/atenea



11	ANEXOS	47
11.1	PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA).....	47
11.2	PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA).....	48

1 SERVICIO: GUARDERÍAS Y LUDOTECAS

1.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

En este primer punto se trata de delimitar claramente las especificidades de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el servicio que pretende ofrecer al mercado.

Una **guardería** es un establecimiento educativo, que forma a niños/as entre 0 y 3 años. Las personas encargadas de supervisar a los y las menores son profesionales en el área de la educación infantil y/o educación preescolar y su trabajo consiste no sólo en supervisar a los/as menores y proveerlos/as de los cuidados necesarios de su edad, sino también en alentarlos/as a aprender de una manera lúdica. Las guarderías son parte de la Educación Preescolar.

Una **ludoteca** es un establecimiento diurno de actividad regular, dirigido a la población infantil en edades comprendidas entre los 2 y los 12 años y sus familias, que tienen por objeto potenciar el nacimiento de una actividad lúdica favorecedora del desarrollo mental, psicomotor, afectivo y sensorial del niño, así como posibilitar el acceso al mundo de la actividad lúdica de aquellos sectores con un entorno socio-cultural menos favorecido. Conviene apuntar aquí, para completar la definición, que la palabra ludoteca deriva del latín *ludus* (que quiere decir juego, juguete) y del griego *théke* (que significa cofre, caja).

1.2 NECESIDADES QUE PRETENDE CUBRIR EL SERVICIO

En este apartado deberán tenerse en cuenta la necesidad o necesidades que el servicio pretende satisfacer y explicitarlas.

Los servicios de guardería y ludoteca estarán orientados a satisfacer las siguientes necesidades:

Necesidades laborales de los progenitores: La incorporación de la mujer al mercado laboral ha generado que sea necesaria una compatibilización entre el desarrollo de su trabajo y el cuidado de sus hijos/as (conciliar su vida personal con su vida profesional). Este hecho sumado a que cada vez es mayor el número de trabajos que requieren de una formación continua, los cuales necesitan de un tiempo extra después de la jornada laboral, implica un menor tiempo para el cuidado de sus hijos/as.

Necesidades personales de los progenitores: necesidad de disponer de tiempo libre para dedicarlo al ocio, necesidades personales o a otras actividades.

Necesidades educativas de los y las menores: En este tramo de edad los y las menores se sitúan en un momento muy complejo de su desarrollo, donde resulta muy positivo que adquiera unos conocimientos y habilidades imprescindibles para los aprendizajes posteriores.

Necesidades afectivo-Sociales de los y las menores: De cara al proceso de sociabilización que el ser humano realiza a lo largo de toda su vida, los niños/as necesitan relacionarse con el resto para salir de su pequeño mundo basado en el egocentrismo.

Necesidades sanitarias de los y las menores: Es necesaria una información adecuada respecto a los hábitos y costumbres alimenticios (dietas equilibradas, rutinas y horarios adecuados), también respecto a los ritmos biológicos (sueño, control de esfínteres) y a la higiene.

1.3 POR QUÉ EL SERVICIO SERÁ VALORADO POR EL CLIENTE

El objetivo de rellenar el presente punto pretende aclarar los motivos por los que el cliente valorará y consumirá el servicio.

En el caso de **guarderías y ludotecas**, la identificación de las necesidades que satisface el servicio, junto a las características más apreciadas por el cliente constituirá un elemento básico para prever la aceptación de dicho servicio por parte del mercado. Por lo tanto, y a modo de recordatorio, tendrá que destacar, en términos de máxima valoración, las características del servicio y las necesidades que éste satisfaga; como por ejemplo:

- ✓ Disponer de una **ubicación** y unas **instalaciones adecuadas**, con mobiliario y material idóneo de aula y patio. La posibilidad de contar con un patio exclusivo puede ser un factor muy importante para la captación de más familias, dado que es un elemento valorado muy positivamente.
- ✓ **Flexibilidad horaria**, que permite adecuarse a las necesidades de la familia. Además, hay que tener en cuenta, especialmente en el caso de las ludotecas, que como mayor sea el tiempo que permanezca abierto el establecimiento, mayores ingresos es posible obtener (a la vez que las familias apreciarán un servicio que da respuesta a sus necesidades).
- ✓ **Plantilla de profesionales titulada**. Dada la importancia del trato que el personal de estos centros tiene con los niños/as, es muy importante contar con un equipo experimentado, ilusionado y con las aptitudes y habilidades para prestar un servicio que esté de acuerdo con las expectativas de las madres y padres. En este sentido, es fundamental que en todo momento impere un trato afectivo en la relación entre los y las profesionales y los niños y niñas. Además, hay que tener en cuenta que el equipo de profesionales será el encargado de definir las técnicas y dinámicas de trabajo que se utilizarán en el desarrollo de las actividades del centro.
- ✓ **Programación de actividades adecuadas a la edad de los menores**, en las que se cuente con materiales educativos y de apoyo de calidad. En el caso de las ludotecas, la organización de actividades alternativas que complementen la oferta habitual del espacio, especialmente en verano, es un factor que será muy bien valorado por parte de las familias (y que puede atraer a nuevos usuarios/as del servicio).

1 SERVICIO: GUARDERIAS Y LUDOTECAS

- ✓ **Atención completa:** algunos servicios complementarios, como, por ejemplo, pediatras propios del centro, son muy valorados por las familias. La **diversificación de la cartera de servicios** es un elemento que debe estar continuamente sometido a análisis para estudiar si es posible la inclusión de algún nuevo servicio que atraiga más familias y dé un mejor servicio a las ya usuarias.
- ✓ **Servicio de cocina:** menús apropiados y equilibrados. Dada la importancia de la nutrición infantil, este es un ámbito estratégico para la satisfacción de las familias y puede convertirse en un mecanismo de atracción.
- ✓ **Control del descanso** y horas de sueño necesarias. De nuevo, es un ámbito al que hay que prestar mucha atención para garantizar la plena satisfacción de los padres y madres con el servicio.
- ✓ **Búsqueda de subvenciones:** especialmente en la fase inicial (donde se requiere un mayor esfuerzo inversor), pero también en momentos de crecimiento o renovación, la búsqueda de ayudas públicas puede ser una herramienta muy útil para llevar a cabo dichos procesos.
- ✓ Con el objetivo de conseguir precios más reducidos para los materiales educativos y lúdicos, una posibilidad es intentar llegar a **acuerdos con los proveedores**.

1.4 REQUISITOS LEGALES PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD

En este punto se le propone una reflexión sobre el entorno legal que regula la actividad a la que se refiere el proyecto. Concretamente, en este apartado debe identificar los requisitos legales necesarios para desarrollar la actividad empresarial, pues en ocasiones puede suponer la imposibilidad de la puesta en marcha del negocio o su funcionamiento.

En el marco de la Comunidad Autónoma de Andalucía los aspectos legales que se deben considerar serán los siguientes:

A título general, es destacable señalar que el artículo 19 del Estatuto de Autonomía para Andalucía establece que corresponde a la Comunidad Autónoma la regulación y administración de la enseñanza en toda su extensión.

En el caso de un **servicio de guardería**, el Decreto 149/2009, de 12 de mayo, recogido en el siguiente entorno: <http://www.juntadeandalucia.es/boja/boletines/2009/92/d/updf/d1.pdf>, regula los requisitos relativos a la relación numérica alumnado/personal, a las instalaciones y al número de puestos escolares, garantizando la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

1 SERVICIO: GUARDERIAS Y LUDOTECAS

Para impartir Enseñanzas de Régimen General, el Decreto 109/1992, de 9 de junio, sobre autorizaciones de Centros Docentes Privados, en su artículo 5 dispone los siguientes requisitos para la tramitación de la autorización administrativa:

- 1.- El expediente de autorización administrativa para la apertura y funcionamiento de un centro docente privado se iniciará, a instancia de parte, mediante solicitud dirigida al Consejero de Educación y Ciencia, a través de la correspondiente Delegación Provincial.
- 2.- La solicitud a que se refiere el apartado anterior contendrá los siguientes datos:
 - a) Persona física o jurídica que promueve el centro.
 - b) Denominación específica que se propone.
 - c) Enseñanzas para las que solicita autorización.
 - d) Número de unidades y puestos escolares que pretenden crearse.
- 3.- A la solicitud se acompañará declaración o manifestación de que la persona promotora del centro no se encuentra incurso en ninguno de los supuestos previstos en el artículo 3 del presente Decreto (109/1992).
- 4.- Asimismo, deberá ajustarse el proyecto de obras que hayan de realizarse para la construcción del centro, que deberá tener en cuenta las instalaciones y condiciones establecidas en el Real Decreto 1004/1991 de 14 de junio, por el que se establecen los requisitos mínimos de los Centros que impartan enseñanzas de régimen general no universitarias. Si se trata de inmuebles ya existentes, deberán presentarse los planos de las instalaciones en su estado actual y, en su caso, el proyecto de obras previstas para su acondicionamiento. En cualquier caso, se aportará el título jurídico que justifique la posibilidad de utilización de los inmuebles afectados a los fines objeto de la autorización.

En el punto 4 cabe señalar que debido a la diferencia temporal entre los decretos expuestos, las condiciones e instalaciones a tener en cuenta no son las citadas en el Decreto 1004/1991, sino en el Decreto 149/2009.

En el **anexo 11.1** del presente documento se describe el procedimiento de **acceso y ejercicio de actividades de servicios incluidas en la Ley 17/2009, de 23 de noviembre** (Antigua Licencia de Apertura).

En el caso de un **servicio de ludoteca**, no existe una normativa específica que lo regule. En cualquier caso, existe alguna legislación referida a menores que deberá tenerse en cuenta:

- ✓ Ley 1/1998 de 20 de abril, de los derechos y atención al menor

1 SERVICIO: GUARDERIAS Y LUDOTECAS

- ✓ Acuerdo de 20 junio 2006 Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, de 23 junio 2006.
- ✓ Decreto 137/2002, de 30 de abril, de Apoyo a las Familias Andaluzas.
- ✓ Decreto 107/1992, de 9 de junio, por el que se establecen las enseñanzas correspondientes a la Educación Infantil en Andalucía.
- ✓ Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, en función de la cual los datos personales facilitados por los clientes serán incluidos en un fichero automatizado de datos de carácter personal, creado y mantenido bajo la responsabilidad del centro.

En el **anexo 11.2** del presente documento se describe el procedimiento de **acceso y ejercicio de actividades de servicios incluidas en la Ley 17/2009, de 23 de noviembre** (Antigua Licencia de Apertura).

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

2.1 DELIMITACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR EN EL QUE SE VA A ACTUAR

Este apartado debe explicar el sector donde piensa operar y las reglas de juego, así como los actores que intervienen en el mismo.

En el caso de las guarderías:

El **sector de actividad** donde se ubican las guarderías es el de servicios sociales educativos (en este caso, educación de primer ciclo, la comprendida entre los 0 y los 3 años de edad, la cual es voluntaria). De una importante labor asistencial, permitiendo a los padres y madres conciliar la vida laboral con la familiar, se ha pasado a una nueva época en que las guarderías están haciendo hincapié en su rol de centros de educación infantil, contribuyendo de forma activa al desarrollo intelectual, físico, social y afectivo de los niños y niñas. En concreto los centros que prestan este servicio pueden ser públicos o privados (pudiendo ser, estos segundos, puros o concertados).

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993 (CNAE-93), las guarderías se enmarcan en el epígrafe 85.322-Guarderías, dentro de las Actividades de Prestaciones de Servicios Sociales sin alojamiento.

En el caso de las ludotecas:

El **sector de actividad** donde se ubican las ludotecas es el de establecimientos recreativos, en este caso dirigidos a la población infantil para su recreo y pensados para aprovechar las potencialidades derivadas del juego y de la interacción del niño o niña con el juguete (y con sus compañeros/as).

En este sentido, las ludotecas son instituciones recreativoculturales cuyo principal objetivo es desarrollar la personalidad de los niños y niñas mediante el juego, con la ayuda de los profesionales de la ludoteca que orientan y dan apoyo a los niños/as en todo aquello que estos/as necesiten.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del año 1993 (CNAE-93), el servicio de ludotecas se encuentra bajo el mismo epígrafe general que las guarderías: Actividades de Prestaciones de Servicios Sociales sin alojamiento.

Las ludotecas pueden ser tanto instituciones independientes como formar parte de un conjunto de servicios recreativoculturales, como escuelas, bibliotecas, centros cívicos u otras instituciones de cariz similar.

Actualmente, la mayor parte de las ludotecas posee una estructura administrativa y dinámicas de trabajo precisas, las cuales son determinadas por el equipo gestor del centro. Así, aprovechando la atracción espontánea por los juegos que caracteriza a todos los niños/as, la ludoteca es la

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

encargada de convertir esta placentera actividad en un mecanismo de aprendizaje, mediante el conjunto de técnicas decididas por el equipo pedagógico, promoviendo la educación y el desarrollo de las niñas y niños.

En función de la propiedad y/o gestión, podemos clasificar a las ludotecas de la siguiente forma:

- ✓ Ludotecas de titularidad y gestión pública
- ✓ Ludotecas de titularidad pública y gestión privada
- ✓ Ludotecas de asociaciones o fundaciones en convenio con la administración pública
- ✓ Ludotecas de titularidad y gestión privada

Las ludotecas se componen de personal especializado, los ludotecarios y las ludotecarias, y también existen puestos de trabajo indirectos, como los de limpieza y mantenimiento.

Finalmente, conviene mencionar que es posible la creación de modelos de ludotecas especializadas: por ejemplo, que estén adaptadas a niños y niñas con necesidades específicas o que estén pensadas para determinados grupos de edad.

Realizada esta descripción inicial del sector donde se ubican ambas actividades, conviene realizar algunas indicaciones y apuntes de carácter general que se refieren tanto a las guarderías como a las ludotecas (en los casos en que esta ambivalencia no es válida se indica):

- ✓ **La relación oferta-demanda favorece la apertura de nuevos centros.**

Varios son los factores que inciden en esta línea. Por un lado, la incorporación cada vez mayor de la mujer al mercado laboral genera nuevas oportunidades para la aparición de centros que se ocupen del cuidado y atención de los niños/as, dado que es un rol que actualmente la mayoría de las mujeres no asumen de forma exclusiva. Por otro lado, la elevada afluencia de inmigración que ha recibido España en los últimos años también impulsa la creación de nuevas guarderías y ludotecas, dado que se trata de unidades familiares con niños y niñas en las que, en muchos casos, ambos progenitores se encuentran trabajando. Finalmente, el crecimiento demográfico que se está produciendo en las franjas de edad más bajas (y que se analiza con más detalle en posteriores apartados), junto con la evolución creciente de la tasa de escolarización primaria en el caso de las guarderías (debida al convencimiento de las familias de los beneficios que les reporta a sus hijos e hijas la educación pre-escolar) son otros factores que comportarán la creación de nuevos centros, dado que habrá más demanda que oferta disponible de estos servicios.

- ✓ **La existencia de personal cualificado a la espera de empleo.**

El actual contexto crisis económico también tiene su vertiente positiva en lo que se podrían denominar “oportunidades” que genera esta periodo de crisis. Así, una de estas oportunidades

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

es la posibilidad de encontrar personal cualificado que se encuentra en situación de paro y que estará dispuesto (y deseoso) a aceptar una oferta laboral, aunque sea a un salario menor del que cobraría en otras circunstancias. Dado que los gastos de personal en centros de este tipo son una de las partidas de mayor importancia, es fácil darse cuenta de la relevancia de la disponibilidad de mano de obra cualificada a unos salarios más o menos económicos.

✓ **Aumento de los recursos destinados al ocio.**

En el caso de las ludotecas, es de especial importancia el incremento que se ha registrado en los últimos años en los recursos, tanto en tiempo como en dinero, que destinan las familias españolas a momentos de ocio. Esta tendencia -atenuada, obviamente, por el contexto de crisis actual pero que, probablemente, seguirá con su evolución creciente una vez se supere ésta- es un factor crítico que puede propiciar la aparición de nuevas ludotecas en los próximos años.

✓ **La pérdida de la calle como espacio social.**

De nuevo este es un factor de especial relevancia para las ludotecas. Dado que actualmente la mayoría de los niños/as ya no disfrutan de la calle como espacio de juego (o, al menos, no de forma tan amplia como antaño), las ludotecas se reivindican como un espacio clave para la socialización y el desarrollo del niño (incluyendo el contacto con personas adultas, con las que comparten poco tiempo debido a los horarios laborales de los padres y madres).

2.2 LA COMPETENCIA: ¿QUIÉNES SON? SERVICIOS

Identificar la competencia que puede tener un servicio en la zona en la que se desea implantar.

De la competencia deberá tenerse en cuenta: su volumen de negocio, el personal que contrata, el área territorial de influencia, los servicios ofrecidos, el prestigio, su participación en el mercado global.

Para el análisis de la competencia de un servicio de guardería o ludoteca se recomienda identificar los siguientes tipos de competidores:

- ✓ Guarderías o centros de educación infantil.
- ✓ Ludotecas ubicadas en la misma zona de influencia.
- ✓ Parques de ocio infantil.
- ✓ Centros culturales y Asociaciones.
- ✓ Canguros. Cuidado de menores a domicilio.

En el caso concreto de Alcalá de Guadaíra y en referencia a un **servicio de guardería**, se han identificado los siguientes competidores:

Centros de Educación Infantil (Privados)

AÑO DE CONSTITUCIÓN	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE	DIRECCIÓN
	EL COLUMPIO	SUSANA MACÍAS	C/ PINSAPO Nº32
2005	EL COLUMPIO	SUSANA MACÍAS	C/ SAGASTA Nº2
	ESCUELA INFANTIL SILOS	SONIA TRONCOSO	PLAZA DE LA ZARZUELA Nº10
1993	MI COLE	CABELLO RUIZ, CRISTINA	LUNA DE ESCACENA Nº39
1989	EL NIDO		BAILEN Nº118
2002		FERNANDEZ MARTINEZ, C	C/ CABO SAN ROQUE Nº79
2006	COLORINES	SONIA MANCERA MORA	C/ RAFAEL CASTAÑO 18
	NUBE DE PAPEL		C/ ALCALA DEL VALLE Nº22
	FOQUITA BLANCA		URB. TORREQUINTO Nº141
2001	GUARDERIA SIMBA	NIETO	C/ CANTILLANA Nº10
	TAO TAO	ANDRA JIMENEZ MARIA FELIX	P.E. EL PINO, C/ PINO NEGRAL 101
1990		NATIVIDAD SANCHEZ	C/ PINO Nº26
1991	GUARDERIA PETETE	CABEZA	C/ SAN JUAN DE DIOS 15
2001			C/ JOSE VILLEGAS
2010	COMETA		P.E. ALCALA X, MANZANA 5, NAVE 1

Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo (Alcalá de Guadaíra)

Escuelas Infantiles (Junta de Andalucía)

NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE	DIRECCIÓN
LOS PINOS	MUNICIPAL	C/ AUXILIOS DE LOS CRISTIANOS
AZAHAR	MUNICIPAL	C/ SANTANDER
LOS OLIVOS	MUNICIPAL	C/ HABANA S/N

Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo (Alcalá de Guadaíra)

Centros de Educación Infantil (Concertados)

AÑO DE CONSTITUCIÓN	NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE	DIRECCIÓN
	ESCUELA INFANTIL EL PATIN		AVD. MAR MEDITERRANEO Nº9, LOCAL 1A
2007	ESCUELA INFANTIL PINPON	VIRGINIA GIL	AVD. SANTA LUCIA Nº20 LOCALES 1-2-3
2005	ESCUELA INTANTIL MAMA CANGURO	RODRIGUEZ	URB. LA JUNCOSA, C/ GALEOTA

Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo (Alcalá de Guadaíra)

Existen actualmente 21 centros donde ofrecen el servicio de guardería, concretamente 15 Centros de Educación Infantil Privados, 3 Centros de Educación Infantil de la Junta de Andalucía y 3 Centros de Educación Infantil Concertados.

Cabe destacar que el segmento de mercado dónde se focaliza este tipo de servicio (menores de 0 a 3 años) no corresponde a la división hecha por el Instituto Nacional de Estadística (menores de 0 a 4 años), la cual se cifra en 5.240.

Como hipótesis de estudio se estima el 75% de dicho valor, es decir, 3.930 (75% de 5.240).

A partir de esta estimación se procede a calcular la tasa de centros por cada mil menores, utilizando el segmento de población entre 0 y 3 años de edad y en número de centros que prestan servicio en Alcalá de Guadaíra:

- ✓ Población potencialmente demandante del servicio (0 a 3 años): **3.930**
- ✓ Número de empresas que ofrecen actualmente el servicio: **21** (15+3+3)

Al calcular esta operación, el resultado es una tasa del 0,187 ((3.930/1.000)/21), que en comparación con los datos de Andalucía (0,60) y la media española (3,50) evidencia una considerable falta de esta tipología de centros.

Para el caso de un **servicio de ludoteca**, se han identificado los siguientes competidores:

Ludotecas

NOMBRE COMERCIAL	DIRECCIÓN
ARCO IRIS	C/ MANUEL DE FALLA Nº32
PRINCIPITO	C/ JUAN PEREZ DIAZ
MIS BESITOS	C/ MALASMAÑANAS Nº9-B
DUENDES	C/ MADRUEÑO DE LOS AIRES Nº11
ALCALANDIA	C/ RAFAEL BECA MATEOS Nº16

Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo (Alcalá de Guadaíra)

A continuación se realiza un análisis de la competencia existente para el servicio de ludoteca.

Del mismo modo que en el caso de un servicio de guardería, cabe destacar que el segmento de mercado dónde se focaliza este tipo de servicio (menores de 4 a 12 años) no corresponde a la división hecha por el Instituto Nacional de Estadística (menores de 5 a 14 años), la cual se cifra en 7.863.

En este caso, como hipótesis de estudio, se estima, por una parte el 25% de del valor del segmento (menores de 0 a 4 años), es decir, 1.310 (25% de 5.240) más el 80% del valor del segmento (menores de 5 a 14 años), es decir, 6.290 (80% de 7.863)

- ✓ Población potencialmente demandante del servicio (4 a 12 años): **7.600** (1.310 + 6.290).
- ✓ Número de empresas que ofrecen actualmente el servicio: **5**

Destacar que en este caso, el resultado es una tasa de 1,52 ((7.600/1.000)/5), cifra muy superior al caso de un servicio de guardería.

2.3 LA COMPETENCIA: PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DÉBILES

Aprovechando la información del apartado anterior, deberá realizarse una comparación entre las características identificadas en la competencia y las características propias del servicio que queremos ofrecer, destacando fortalezas y debilidades. Este punto es de vital importancia ya que buena parte del éxito empresarial del proyecto dependerá de la capacidad que se tenga de aprovechar y contrarrestar los puntos débiles de la competencia.

En el caso de un servicio de guardería y/o ludoteca, un ejemplo de puntos fuertes y puntos débiles es el siguiente:

Puntos fuertes (elementos que hacen que su competidor tenga fuerza en el mercado): **instalaciones adecuadas, plantilla de profesionales titulada, trato afectivo, etc.**

2 EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

Puntos débiles (elementos que flojean en su competidor y que podrían desviar clientes hacia otros competidores): **precios altos, programación de actividades poco creativas, poca flexibilidad horaria, etc.**

Para identificar los puntos fuertes y débiles de la competencia detectada en Alcalá de Guadaíra se proponen las siguientes metodologías:

- ✓ **Cliente falso**, es decir, simular que estamos interesados en contratar uno de sus servicios de guardería o ludoteca para conocer la oferta de actividades, su política de precios, etc.
- ✓ **Entrevistarse con algunos de los actuales o ex clientes del servicio de guardería o ludoteca**, es decir, con los padres o tutores de los y las menores para conocer su opinión sobre la calidad de los servicios prestados, la confianza generada por los trabajadores, etc.
- ✓ **Observación directa sobre el terreno** para valorar su ubicación, sus instalaciones, su rotulación exterior, su imagen, etc.

2.4 PRINCIPALES DIFERENCIAS DEL SERVICIO RESPECTO A LOS DE LA COMPETENCIA

Explicitar los elementos diferenciales de su servicio respecto a la competencia. Será necesario identificar las características más diferenciales, e identificar qué necesidades se satisfacen con el servicio y que no quedan satisfechas con los servicios de la competencia.

En el caso de un **servicio de guardería y/o ludoteca** debería coincidir con los principales factores que influyen en el proceso de compra descritos en el punto 3.2 de la presente guía.

3 EL CLIENTE

3.1 CARACTERIZACIÓN DEL CLIENTE

Se trata de efectuar una caracterización del cliente del servicio, entendiendo por cliente aquel que directamente adquirirá el bien o contratará los servicios. En este sentido es importante distinguir entre cliente y consumidor o usuario final del servicio.

Una vez se haya definido el mercado, es necesario identificar las características del cliente al que su empresa va a dirigir su servicio. Durante este proceso, deberá reflexionar sobre quién es su cliente. Es posible que se encuentre con que no tiene un solo tipo de cliente, sino varios, y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades. En este caso debería caracterizar a cada uno de ellos y resaltar los aspectos que le hacen diferente de los demás.

Para caracterizar la tipología de cliente en un **servicio de guardería y/o ludoteca**, es necesario distinguir entre el consumidor del servicio, es decir, los menores y las personas compradoras, es decir, las familias y/o tutores de los menores.

En este sentido, nos centraremos en las personas **compradoras del servicio**, ya que de forma habitual tienen la última palabra en el proceso de decisión.

Concretamente:

En el caso de un **servicio de guardería**, el público objetivo al que va dirigido este negocio se compone fundamentalmente de menores de entre 0 y 3 años.

En este sentido, se pueden diferenciar dos tipologías de clientes:

- ✓ Familias con menores que residan en la zona de ubicación de la guardería.
- ✓ Personas con menores que trabajen en dicha zona.

En el caso de un **servicio de ludoteca**, el público objetivo al que va dirigido este negocio se compone fundamentalmente de menores de entre 4 y 12 años.

Dentro de este intervalo se recomienda realizar una subdivisión entre menores de 4 a 8 años y de 9 a 12 años, con el objetivo de realizar actividades adaptadas a estas edades.

En este sentido, se pueden diferenciar tres tipologías de clientes:

- ✓ Familias con menores que residan en la zona de ubicación de la ludoteca.
- ✓ Personas con menores que trabajen en dicha zona.

- ✓ Personas cuyos menores estén matriculados en centros escolares próximos.

En ambos casos se ha considerado como parte del público objetivo a las **personas con menores que trabajen en la zona**. En este sentido es importante tener en cuenta tanto el núcleo urbano como los polígonos industriales, de hecho, Alcalá de Guadaíra dispone del mayor entramado empresarial (número de polígonos) de la provincia.

A título orientativo, en el año 2007, en Alcalá de Guadaíra se registran 5.296 establecimientos que generan una ocupación de 32.996 personas.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS HÁBITOS O DEL PROCESO DE COMPRA

En este punto debe escribir detalladamente los elementos que caracterizan la forma en que el cliente consume normalmente el servicio. Este apartado es fundamental, ya que la coherencia de su planificación comercial dependerá en buena parte de su adecuación o no a los hábitos o procesos de compra de su cliente. Por otro lado, éste es un ámbito donde se pueden descubrir algunas oportunidades de innovación que mejoren la satisfacción de los clientes en el propio proceso de compra.

En el caso de un **servicio de guardería y/o ludoteca** no se trata de una compra compulsiva sino fruto de un proceso de reflexión.

La persona compradora del servicio, basándose en los factores que se describirán a continuación, buscará el centro que mejor se adapte a sus necesidades y a las de la persona consumidora.

De forma habitual, la persona compradora basará su decisión en la opinión de prescriptores y en su percepción fruto de una visita al centro, con la correspondiente entrevista con su personal responsable.

En el caso del **servicio de ludoteca**, a partir de ciertas edades, en el proceso de compra, también intervendrá el deseo de los consumidores finales.

El proceso de consumo se ve afectado por influencias personales (estilo de vida, motivaciones, etc.), sociales (clase social, cultura, etc.) y familiares.

En el caso del **servicio de guardería** los principales factores que influyen en el proceso de compra son los siguientes:

- ✓ Calidad de los servicios o productos
- ✓ Confianza

- ✓ Profesionalidad
- ✓ Transparencia y comunicación constante con los padres o tutores
- ✓ Amplitud del surtido
- ✓ Amplitud de horarios
- ✓ Precio
- ✓ Diversidad de las actividades realizadas
- ✓ Precio de las distintas tarifas
- ✓ Contar con transporte escolar

En el caso del **servicio de ludoteca** los principales factores que influyen en el proceso de compra son los siguientes:

- ✓ Atención al niño
- ✓ Aspecto del local
- ✓ Localización do local
- ✓ Calidad del servicio
- ✓ Profesionalidad
- ✓ Seguridad
- ✓ Confianza
- ✓ Servicios complementarios (amplitud de horario)
- ✓ Precio
- ✓ Variedad de actividades
- ✓ Conocimiento del producto
- ✓ Medios de pago

3.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado deberá describir, en primer lugar, la zona en la que se ubicará su empresa: si se trata de una zona comercial (en el centro de la población, o en un barrio periférico) o de una zona básicamente residencial.

En segundo lugar, expondrá los motivos que le han llevado a tomar la decisión de su localización.

En el caso de una **guardería o ludoteca** estará relacionado con la disponibilidad de un local, así como con las reglamentaciones municipales que puedan existir al respecto. Muchas veces el hecho de disponer de algún espacio puede ser factor desencadenante de la decisión de crear la empresa.

*El servicio de la empresa puede determinar, en gran manera, su localización, pues es evidente que hay empresas que no tienen sentido dentro de una población y otras que **necesitan estar ubicadas lo más céntricas posibles**, como es el caso de una **guardería o ludoteca**, las cuales deben tener en cuenta su proximidad a los clientes.*

4 EL MERCADO

4.1 CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO

En este apartado debe efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa de las potencialidades del mercado al que se dirige.

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como la tipología del servicio o el ámbito geográfico de actuación.

Para la evaluación del mercado en el caso de un **servicio de guardería y/o un servicio de ludoteca** se propone el análisis de la siguiente información:

Datos que cuantifican la evolución del consumidor final al que se ofrecen los servicios de guardería y ludoteca, es decir, **los menores con edades comprendidas entre 0 y 12 años**. Es importante que al realizar los estudios de mercado, se intente acotar al máximo la zona geográfica y el horizonte temporal.

Las variables a tener en cuenta en un estudio de mercado se componen tanto por los datos descriptivos de la situación actual, cómo las proyecciones relativas a la evolución futura.

Alcalá de Guadaíra contaba con un total de 70.115 habitantes según los datos registrados por el Instituto Nacional de Estadística para el año 2009. Por otro lado, los nacimientos registrados durante el año 2008, alcanzaron la cifra de 958.

La tabla que se presenta a continuación proporciona el tamaño del mercado en el cual se quiere penetrar.

Población segmentada por grupos de edad - Alcalá de Guadaíra (2009)

Ambos sexos	0 - 4 años	5 - 9 años	10 - 14 años	TOTAL
Alcalá de Guadaíra	5.240	4.241	3.622	13.103

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En el caso de un **servicio de guardería**, el segmento de la población que se quiere estudiar es de 0 a 3 años. Pese a la actual división efectuada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), la división

de 0 a 4 años proporciona información relevante del tamaño que puede alcanzar este segmento de mercado.

En el caso de un **servicio de ludoteca**, dirigido a la población infantil en edades comprendidas entre los 2 y los 12 años, del mismo modo que en el servicio de guardería, las separaciones realizadas por el INE no se ajustan a los parámetros idóneos para analizar el mercado potencial de este servicio, aunque a modo de orientación, conociendo los nacimientos registrados en el año 2008, se puede trabajar con la cifra Total restándole los nacimientos producidos en el año 2008.

A continuación se expone un tipo de dato relevante válido únicamente en el caso de un servicio de guardería, como es el volumen medio de recursos destinados por los clientes. Para obtener una información desagregada por titularidad de la enseñanza se ha dividido en: Pública, Privada Concertada o Privada sin Concierto.

Gasto medio por estudiante/usuario de Educación Infantil en España (2007)

	Total de bienes y servicios educativos
Gastos medio por estudiante/usuario	
Infantil 1er Ciclo (0-3 años)	
Total	1.581 €
Pública	776 €
Privada concertada	1.811 €
Privada sin concierto	2.033 €

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como se apuntaba anteriormente, existen proyecciones estadísticas sobre la evolución demográfica esperada en un determinado territorio que proporcionan una idea sobre la evolución del mercado y la posible evolución del sector a medio y largo plazo.

Como en cualquier expectativa, éstas pueden estar basadas sobre distintos puntos de vista o inclinaciones (media, pesimista u optimista), en esta guía se trabajará con las tres hipótesis con el fin de que el lector pueda escoger la más afín a su predisposición al riesgo.

A continuación, se exponen las **proyecciones de los segmentos de población relevantes en el estudio de mercado sobre los servicios de guardería y ludoteca, para los años 2014 y 2019, y las Tasas Brutas Anuales por 1000 habitantes resultantes:**

Tendencias de la Estructura Demográfica						
	2014			2019		
	HIP. PESIMISTA	HIP. MEDIA	HIP. OPTIMISTA	HIP. PESIMISTA	HIP. MEDIA	HIP. OPTIMISTA
	Ambos Sexos			Ambos Sexos		
0 a 4 años	3.154	3.615	4.207	2.706	3.200	3.907
5 a 9 años	3.486	3.817	4.334	3.238	3.757	4.484
10 a 14 años	3.759	3.903	4.185	3.490	3.950	4.652
TOTAL	10.399	11.335	12.726	9.434	10.907	13.043
Tasas brutas anuales por 1000 habitantes						
	2014			2019		
	HIP. PESIMISTA	HIP. MEDIA	HIP. OPTIMISTA	HIP. PESIMISTA	HIP. MEDIA	HIP. OPTIMISTA
Tasa Bruta de Natalidad	9,43	10,27	10,95	7,90	8,64	9,24
Tasa Bruta de Mortalidad	7,96	7,29	6,84	8,85	8,18	7,44
Tasa Crecimiento Natural	1,48	2,99	4,11	-0,94	0,46	1,81
Crecimiento Medio Anual	5,50	10,73	19,14	2,81	7,78	15,84
Saldo Migratorio	4,03	7,74	15,03	3,76	7,32	14,03

Fuente: Agencia Municipal de Desarrollo (Alcalá de Guadaíra)

5 EL PLAN DE MARKETING

5.1 PRECIOS DEL SERVICIO

La cumplimentación de este apartado consiste en que usted reflexione sobre el criterio que utilizará para fijar los precios. Escoja el que le parezca más adecuado y utilícelo en el resto de cálculos del plan de empresa. Para hacerlo, se le propone primeramente escoger la unidad de cuenta adecuada a su actividad, de acuerdo con lo explicado anteriormente. En segundo lugar, escoja el método para fijar los precios. Por último, indique cuál es el o los precios unitarios (si tiene más de un servicio) así como el proceso de cálculo que ha efectuado. Si el criterio que ha utilizado es el del precio de mercado no es necesario que efectúe ningún cálculo, sólo que indique que es el precio de mercado.

En referencia **servicios de guardería:**

Se recomienda ofrecer un precio de matrícula y de servicios básicos competitivo, para asegurarse el mayor número de plazas cubiertas posible, y encarecer los servicios complementarios, que son opcionales y no son accesibles para todos los clientes.

En lo que respecta al método utilizado para la fijación de las tarifas se establecen mayoritariamente en función de la competencia y de lo que el cliente está dispuesto a pagar.

A continuación se adjunta un cuadro con los precios de mercado, tanto para guarderías privadas como para las concertadas.

Tarifas Guarderías Privadas:

0-24 MESES	24-48 MESES	> 48 MESES
175 €/mes	165 €/mes	155 €/mes

MATRICULA:	100 €	
HORA EXTRA AL MES:	25 €	
HORA EXTRA AL DÍA:	3 €	
SERVICIO COMEDOR:	40 €	CANASTO
	115 €	CATERING
SERVICIO PAÑALES:	15 €	

Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

Tarifas Guarderías Concertadas:

El precio mensual dependerá de la situación de los padres y/o tutores (renta, familia mono parental, situación laboral, separación, minusvalía, cercanía, etc.) siendo la Junta de Andalucía la que decide.

En referencia servicios de ludoteca:

Se recomienda establecer tarifas por hora.

En lo que respecta al método utilizado a la hora de fijar el precio de un servicio se establecen normalmente en función de los precios de la competencia y de la tipología de cliente; por ejemplo se fija un precio más bajo si el cliente se matricula el mes entero o si acuden varios miembros de la unidad familiar.

A continuación se adjunta un cuadro con los precios de mercado para un servicio de Ludoteca:

0-24 MESES	24-48 MESES	> 48 MESES	HORAS
91 €	80 €	70 €	HASTA 2 HORAS
107 €	96 €	86 €	HASTA 3 HORAS
123 €	112 €	102 €	HASTA 4 HORAS
140 €	128 €	118 €	HASTA 5 HORAS
155 €	150 €	134 €	HASTA 6 HORAS
170 €	159 €	149 €	HASTA 7 HORAS
184 €	173 €	163 €	HASTA 8 HORAS
197 €	186 €	175 €	HASTA 9 HORAS
209 €	198 €	187 €	HASTA 10 HORAS
219 €	209 €	198 €	HASTA 11 HORAS
229 €	218 €	208 €	HASTA 12 HORAS
238 €	227 €	216 €	HASTA 13 HORAS
245 €	234 €	224 €	HASTA 14 HORAS

MATRICULA	70 €
HORAS EXTRA	4 €
COMEDOR	40 €
COMEDOR	4€ DIA

Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

5.2 PLAZOS DE COBRO A CLIENTES

En este apartado se debe concretar cuáles serán los plazos que usted ofrecerá a los clientes para que le paguen por sus servicios. Este dato es extraordinariamente relevante puesto que los cálculos financieros variarán ostensiblemente si los plazos de pago son unos u otros.

En el caso del **servicio de guardería** se recomienda establecer una política de cobros mensuales, dejando abierta la posibilidad de contratar servicios puntuales, los cuales se tarificarán aparte.

En el caso del **servicio de ludoteca**, al tratarse habitualmente de servicios puntuales, se recomienda el pago de las actividades prestadas al contado, en el caso de actividades de mayor temporalidad se recomienda una política de cobros mensuales.

5.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA DISTRIBUIR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

En este apartado se debe reflexionar sobre la manera a través de la cual se hará llegar el producto o servicio hasta sus clientes.

La imagen de profesionalidad y calidad que los padres o tutores de los/as menores perciban de la guardería o ludoteca es uno de los factores claves en el proceso de contratación del servicio.

De forma habitual, el primer contacto se realiza de forma telefónica con el objetivo de concertar una entrevista con la persona responsable (gerente o director/a del centro) en la que se explica con detalle el funcionamiento del centro y sus condiciones a la vez que se visitan las instalaciones.

En el caso de las **guarderías**:

Las guarderías, como el resto de enseñanzas, siguen la estructura de curso escolar; con un periodo de solicitud de matrícula comprendido entre los meses de marzo y abril, aunque la confirmación de la matrícula no se hace efectiva hasta septiembre.

No obstante, las particularidades de estos centros (enseñanzas no obligatorias) hacen posibles unas condiciones de matriculación especiales, permitiendo acoger a menores una vez iniciado el curso dependiendo de las posibles bajas que se den a lo largo del curso.

En el caso de las **ludotecas**:

Establecer acuerdos con los colegios o Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos (AMPA) para la realización de actividades extraescolares.

A continuación se adjunta un cuadro con las **AMPA's existentes en Alcalá de Guadaíra**.

Entidad	Dirección	Código Postal	Ciudad
AMPA CEIP Alcalde Joaquín García	c/ Escultro Esteban Dominguez; s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Blas Infantes	Av Antonio Mairena s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Concepción Vázquez	c/ Vascongadas s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Federico García Lorca	c/ Maestro José Casado s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Hermelinda Nuñez	c/ Daoiz s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP José Ramón	Prolongación Reyes Católicos Urb La Juncosa	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Manuel Alonso	c/ Blanca de los Rio;24	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Reina Fabiola	c/ Arriero s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Puerta de Alcalá	c/ Escultura la Roldana s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP San Mateo	Pz Madre de Dios s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA CEIP Silos	c/ Alfredo Kraus s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA IES Leonor de Guzmán	Av de las Rosas s/n	41500	Alcalá de Guadaíra
AMPA IES Tierno Galván	c/ Reyes Católicos s/n	41500	Alcalá de Guadaíra

Fuente: Ayuntamiento de Alcalá de Guadaíra

Establecer convenios con las administraciones locales para la realización de actividades de ocio para los/as menores.

Presentación de los servicios a familias como un complemento a las actividades escolares o como una alternativa interesante en el caso de que estos trabajen.

5.4 PROMOCIÓN DEL SERVICIO, ACCIONES COMERCIALES Y DE COMUNICACIÓN

En este apartado debe explicar las diferentes actividades de promoción que tiene pensado realizar con el fin de animar la adquisición del servicio y la justificación de las mismas. La promoción de un servicio puede realizarse por diferentes métodos y sistemas. A modo de ejemplo: folleto explicativo o buzono, folleto o carta de presentación, marketing telefónico (a veces incluyendo concertación de visitas), descuentos y ofertas especiales por lanzamiento de actividad, anuncios en prensa local, cuñas radiofónicas en emisora local, anuncios en tv local, anuncios en revistas especializadas, presentaciones públicas del producto o servicio, publicidad en mobiliario urbano, etc.

La promoción tiene por objeto dar a conocer la existencia del servicio, sus ventajas y las necesidades que satisface. Tiene también como fin persuadir al comprador potencial de los beneficios del servicio y tratar de estimular la demanda.

5 EL PLAN DE MARKETING

Aunque para un **servicio de guardería o ludoteca** la mejor publicidad sea el “boca-oreja” que originan los padres satisfechos por la calidad de los servicios prestados, se proponen las siguientes acciones:

De forma previa a la apertura del centro, se recomienda realizar una campaña de promoción con el objetivo de dar a conocer el centro para garantizar un número suficiente de menores para iniciar la actividad.

En el caso de ubicar el negocio en una zona que exista un gran número de oficinas y centros de trabajo es importante darse a conocer con el objetivo de contactar con los padres/madres/tutores que trabajen en ellas.

Se recomienda el diseño de un folleto explicativo (que incluya todos los servicios del centro y los motivos de su elección frente a la competencia) y su correspondiente distribución mediante un mailing, buzoneo o en salas de espera de consultas pediátricas, entre otros.

Patrocinio de actos lúdicos para menores, tales como la organización de fiestas con jornadas de puertas abiertas en fechas emblemáticas (Navidad, Carnaval, etc.).

Participación en entrevistas o coloquios relacionados con el menor, en emisoras de radio o televisión local.

Creación de una página web que recoja la mayor información posible de la empresa, con el objetivo de llegar a un mayor volumen de público.

5.5 ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN DE NEGOCIO

Con todos los datos que usted ha recogido hasta el momento debería ya estar en disposición de efectuar una estimación del volumen de ventas anuales que pretende alcanzar, y efectuar una proyección a tres años de las mismas. Los datos que aparecen aquí se utilizarán posteriormente en el plan económico financiero, por lo que debe ser usted lo más exacto posible.

Realizar una correcta previsión no es una tarea nada fácil debido a todos los imponderables que pueden surgir, los cuales provocarán que las ventas se inclinen hacia uno u otro lado de la previsión. La previsión de ventas consiste en calcular la facturación esperada para próximos ejercicios, que suele ser anual.

En el caso concreto de un **servicio de ludoteca**, la estimación de la demanda o del volumen de negocio se debe basar en los siguientes aspectos:

- ✓ Número de compradores potenciales, es decir, familias con menores que residan en la zona de ubicación de la guardería y personas con menores que trabajen en dicha zona.

5 EL PLAN DE MARKETING

- ✓ Número de servicios medio contratados por cada comprador. En este caso debemos tener en cuenta que si entendemos por servicio un curso entero o por lo contrario cada una de las mensualidades contratadas.
- ✓ Precio medio del servicio contratado. En función de lo definido en el punto anterior, se deberá considerar una tarifa anual o una tarifa mensual.

Para descontar el efecto competencia, se recomienda dividir el mercado (nombre de compradores potenciales) entre el número de competidores detectados en el estudio de la competencia.

En el caso concreto de un **servicio de guardería**, la estimación de la demanda o del volumen de negocio se debe basar en los siguientes aspectos:

- ✓ Número de compradores potenciales, es decir, familias con menores que residan en la zona de ubicación de la ludoteca, personas con menores que trabajen en dicha zona y personas cuyos menores estén matriculados en centros escolares próximos.
- ✓ Número de servicios medio contratados por cada comprador. En este caso debemos tener en cuenta que de forma habitual los servicios se cuantifican en horas.
- ✓ Precio medio del servicio contratado. En función de lo definido en el punto anterior, se definirá una tarifa horaria.

Para descontar el efecto competencia, se recomienda dividir el mercado (nombre de compradores potenciales) entre el número de competidores detectados en el estudio de la competencia.

6 EL PLAN DE OPERACIONES

6.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En este apartado se le propone efectuar una descripción literal y/o gráfica, que explique con detalle las diferentes operaciones que conforman la prestación del servicio.

La prestación del servicio, bien gestionada, puede jugar un papel importante en la creación de ventajas competitivas en la empresa. Por ello debe entenderse que el proceso tiene que apoyar la estrategia de negocio de la empresa y contribuir a su realización, o incluso que puede ser una de las bases de dicha estrategia.

En el caso de un **servicio de guardería**:

De forma previa al inicio de la actividad se deberá formalizar un contrato entre el centro y los padres en el que se definan los servicios que se prestarán, los horarios, las tarifas y los plazos de pago.

La legislación no afecta a la elaboración del plan de estudios, en este sentido, programar actividades lo más completas posible, va a resultar una variable estratégica para el negocio.

Para fomentar el contacto y aumentar la confianza de las familias de los menores matriculados en el centro, conforme se vaya desarrollando la actividad, se recomienda suministrarles de forma periódica informes de seguimiento donde se recoja tanto su evolución del menor como las materias que se les ha impartido.

Con el objetivo de realizar un seguimiento de cada alumno/a se recomienda la creación de un archivo que recoja, entre otros, una ficha personal de cada alumno/a, posibles problemas médicos, persona de contacto en caso de emergencia, etc.

En el caso de un **servicio de ludoteca**:

Del mismo modo que en el caso del servicio de guardería, la originalidad y la innovación en la prestación del servicio resultaran aspectos fundamentales para su buen funcionamiento.

Mediante la aplicación de una metodología lúdica se deberá intentar afianzar los conocimientos académicos que el/la menor va adquiriendo en el colegio.

En este sentido, el servicio de ludoteca puede ofrecer, entre otros, las siguientes actividades:

- ✓ Elaboración de talleres de forma semanal: teatro, manualidades, lectura, etc.
- ✓ Organización de fiestas temáticas y/o de cumpleaños, ofreciendo juegos, merienda y regalos.

- ✓ Representación y narración de cuentos y leyendas.
- ✓ Organizar actividades deportivas.

6.2 EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS

En este apartado, EQUIPOS E INSTALACIONES NECESARIOS, deberá describir los diferentes equipos, instalaciones, utillajes, etc. que son necesarios para desarrollar todo el proceso de prestación del servicio. Efectuar este inventario es muy importante ya que le puede servir de base de buena parte del presupuesto de inversiones que deberá efectuar más adelante.

Para la correcta identificación de los equipos e instalaciones necesarios es indispensable analizar la capacidad de la empresa. De este modo se podrán prevenir posibles problemas de inadecuación de los equipos e instalaciones a las necesidades reales de prestación del servicio.

A modo de ejemplo, las instalaciones necesarias para el funcionamiento de un **servicio de guardería y/o ludoteca** pueden ser las siguientes:

Adecuación del local:

- ✓ Insonorización
- ✓ Climatización
- ✓ Alarma
- ✓ Neutralización malos olores

Mobiliario y material vario

- ✓ Estanterías
- ✓ Mesas
- ✓ Sillas
- ✓ Taburetes
- ✓ Ordenador
- ✓ Impresora
- ✓ Teléfono
- ✓ Caja registradora

Cocina

- ✓ Cocina industrial
- ✓ Fregadero
- ✓ Nevera
- ✓ Freidora y sartén industrial
- ✓ Campana extractora
- ✓ Motor campana

Lavandería y textil

- ✓ Lavadora

Baño

- ✓ Tazas y duchas infantiles
- ✓ Cambiador

Dormitorio

- ✓ Cunas y hamacas

Unidades Educativas

- ✓ Juguetes
- ✓ Juegos de psicomotricidad
- ✓ Toboganes

6.3 GESTIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD

La calidad es una estrategia global que afecta a toda la organización, a todos sus miembros y todas sus actividades.

Existen diferentes modelos de gestión de calidad de entre los que destacan el modelo ISO y el modelo EFQM. Cada uno de ellos presta ventajas e inconvenientes. Probablemente, el modelo EFQM es más completo pero el modelo ISO es el más extendido. Una de las bases fundamentales de este último sistema es la protocolización y documentación de todos los procesos que se realizan en la empresa.

7 LA FORMA JURÍDICA

7.1 DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Indique cuál es la forma jurídica escogida y explique las razones que han motivado esta elección, teniendo en cuenta la información y criterios del cuadro de las formas jurídicas más habituales.

Antes de iniciar cualquier trámite de inicio de actividad, debe estudiar cuidadosamente la fórmula más conveniente para crear la empresa, de acuerdo con los criterios del cuadro expuesto y el asesoramiento especializado.

7 LA FORMA JURIDICA

FORMA	PERSONAS ASOCIADAS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD	SEGURIDAD SOCIAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Trabajo Autónomo - Empresario o Empresaria Individual	1	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. I.R.P.F.	RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJO AUTÓNOMO -RETA-	Es la forma más sencilla para iniciar la actividad, no requiere proceso de constitución. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada: el empresario responde con su patrimonio personal
Sociedad Civil Privada	2 o más	No hay límite legal	Ilimitada (personal)	I.V.A. Alta I.A.E. Atribución rentas: I.R.P.F. a personas físicas.	Las personas que se asocian en la SCP se darán de alta del RÉGIMEN ESPECIAL DE TRABAJO AUTÓNOMO -RETA-	Requiere pocas gestiones para iniciar actividad con una complejidad y costes mínimos. Se puede formalizar en escritura notarial y adquirir personalidad jurídica. No exige capital mínimo.	Responsabilidad ilimitada, subsidiaria y mancomunada, todos los socios/as responden de las obligaciones de la sociedad frente a terceros
Sociedad Limitada	Mínimo 1 S.L. Unipersonal	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	*RÉGIMEN GENERAL: -Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social -Personas trabajadoras no asociadas *RÉGIMEN GRAL SIN FOGA.SA/PARO: -Personas asociadas trabajadoras con <25% capital social que no lo administran ni integren el consejo de forma retribuida.	Limitación de responsabilidad al capital aportado. Restricción entrada nuevos/as socios/as.	Desembolso 100% capital en la constitución
Sociedad Anónima	Mínimo 1 (S.A. Unipersonal)	Mínimo 60.101,21€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	-Administración y Consejo de la empresa retribuidos por el cargo o como a personal no asociado a RETA: -Personas asociadas trabajadoras con <1/3 capital social o con el 50% o más del capital con familiares 2º grado (*) que convivan en el mismo domicilio. -Personas asociadas que administran o forman el consejo de manera retribuida con el 25% capital social o más.	Responsabilidad de los accionistas limitada al capital aportado. Existe la posibilidad de desembolsar inicialmente solo el 25% del capital social	Gastos de Constitución elevados Capital mínimo elevado
Sociedades Laborales S.A.L. / S.L.L.	Mínimo 3, 2 han de ser de trabajo	Mínimo S.L.L. 3.005,06€ Mínimo S.A.L. 60.101,21€	Limitada al capital aportado	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 25-30%)	*RÉGIMEN GENERAL: -Personas asociadas de trabajo no administradoras o consejeras retribuidas *RÉGIMEN GRAL SIN FOGA.SA/PARO: -Personas asociadas de trabajo que administran o sean consejeras retribuidas. *RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS: -Personas asociadas de trabajo que posean junto con familiares hasta 2º grado* que convivan en el mismo domicilio el 50% o +del capital social	Capitalización 100% pero Beneficios fiscales adicionales a los de las PYMES	No es posible contratar socios trabajadores en prácticas o formación. Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital. Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 15% horas trabajadas por socios trabajadores)
Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado	3 personas físicas	Mínimo 3.000€	Hay que especificar en los estatutos si se quiere responsabilidad limitada o ilimitada	I.V.A. Alta I.A.E. I.S. (tipo 20%)	Todas las personas asociadas de trabajo han de optar en bloque por el RÉGIMEN GENERAL o por el RÉGIMEN DE AUTÓNOMOS	Capitalización 100% pero Beneficios fiscales adicionales a los de las PYMES	Dificultad toma decisiones (1 persona = 1 voto). Constitución obligatoria fondo de reserva y fondo educación. Limitación contratación trabajadores no socios (no más de 30% horas trabajadas por socios trabajadores)

8 LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

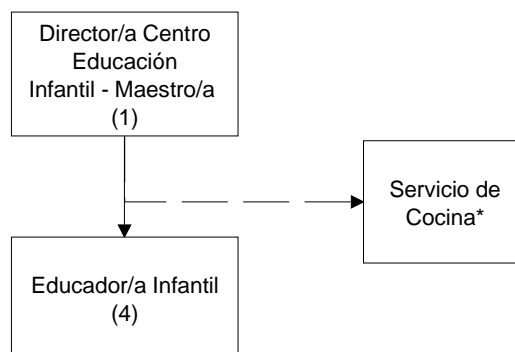
8.1 ORGANIGRAMA

En el apartado ORGANIGRAMA, debe hacer un esquema de tipo piramidal definiendo los diferentes departamentos que tendrá la empresa y quién estará en cada departamento, cuáles serán los niveles de toma de decisiones y quién mandará sobre quién. El organigrama incluirá los promotores de la empresa y todas aquellas personas que haga falta contratar.

El organigrama pone las bases que regularán las relaciones entre los promotores y trabajadores de la empresa, ya que refleja gráficamente las personas, sus funciones y tareas, y las relaciones internas entre ellas.

En el caso de un **servicio de guardería**, la regulación establece los requisitos de personal para la impartición del primer ciclo de educación infantil. Concretamente, identifica el perfil profesional del personal que debe atender educativa y asistencialmente al alumnado. Establece los requisitos de acceso a los puestos de trabajo (conocimientos y habilidades), pero la dimensión de los trabajadores dependerá de la cantidad de alumnos y alumnas matriculados, según las prescripciones recogidas en la normativa aplicable en relación al número de puestos escolares teniendo en cuenta el número máximo de menores por unidad escolar.

A título de ejemplo, a continuación se expone un posible organigrama:

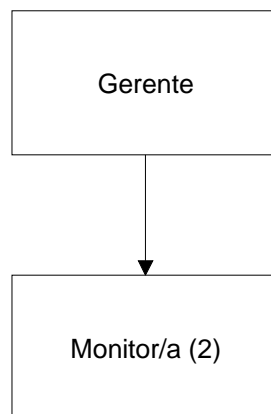


*: En caso de considerarse oportuno por las personas encargadas de la dirección del centro, se puede incluir el servicio de cocina, ya sea gestionándolo desde la propia empresa o a través de un servicio de catering.

8 LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

Cabe destacar que de forma habitual el/la Directora/a del Centro destinará un porcentaje de su jornada laboral (entre un 20-30%) a la impartición de actividades formativas.

Del mismo modo que en el caso de un servicio de guardería, a modo de orientación a continuación se describe un posible organigrama para un **servicio de ludoteca**:



Aparte de sus funciones específicas, el/la Gerente de un servicio de ludoteca también destinará parte de su jornada laboral al apoyo a las actividades formativas desarrolladas por los monitores.

8.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

En el apartado DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO se propone valorar cuántas personas necesita en la empresa y con qué perfil, de acuerdo a los aspectos mencionados.

Aparte de los promotores iniciales del proyecto empresarial, puede ser que haya que incorporar a otras personas al mismo, como socios o como trabajadores, en función de sus conocimientos, habilidades o del número de personas necesarias para cubrir el servicio. Hay que valorar cuántas personas se necesitarán en la empresa y con qué perfil.

Para describir un puesto de trabajo, se concreta la identificación del puesto, la misión y contenido del puesto, así como los requisitos personales del mismo.

En este punto se hace necesaria una separación entre **guardería y ludoteca**:

En el caso de un **servicio de guardería**, la definición de las categorías profesionales es la que sigue:

- ✓ **Director/a.** Lugar de trabajo que ha de asumir la dirección organizativa y técnica de la guardería, definiendo y concretando las líneas estratégicas, concretando los objetivos operativos y, cooperativamente con sus técnicos, los proyectos y actuaciones a desarrollar en su

8 LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

ámbito de actuación. Asimismo, habrá de dirigir, organizar, coordinar y evaluar al equipo y los proyectos desarrollados

- ✓ **Maestro.** Lugar de trabajo que ha de crear las situaciones curriculares y metodológicas que faciliten la formación y el desarrollo integral de los alumnos, en el si de la escuela i su contexto, así como otros ámbitos educativos. Concretamente habrá de diseñar el proyecto educativo y asistencial del centro.
- ✓ **Educador/a Infantil.** Lugar de trabajo que ha de diseñar, implementar y evaluar proyectos y programas educativos de atención a la infancia en el primer ciclo de educación infantil en el ámbito formal, de acuerdo con la propuesta pedagógica elaborada por un Maestro con la especialización en educación infantil o título de grado equivalente, y en toda la etapa en el ámbito no formal, generando entornos seguros en colaboración con otros profesionales i con las familias.

La formación necesaria dependerá del puesto de trabajo que se trate:

- ✓ **Director/a - Maestro:** Tanto para el caso de Director/a, como para el de Maestro, será imprescindible estar en posesión de la siguiente titulación: Diplomado en magisterio con especialización en Educación Infantil.
- ✓ **Educador/a Infantil:** En el caso del Educador/a Infantil, las personas que cubran este puesto de trabajo deberán estar en posesión de la siguiente titulación: Grado Superior en Educación Infantil.

En el caso de un **servicio de ludoteca**, no existe una legislación que regule de forma específica la descripción de los puestos de trabajo. Pese a ello, se realiza la siguiente propuesta:

- ✓ **Gerente:** Realizará todas las tareas de gestión de la empresa. Además, desarrollará las actividades comerciales. Por regla general, este tipo de centros suelen ser gestionados por personas que tienen conocimientos y experiencia en el trato con los niños y niñas. En el presente proyecto se considerará que el gerente asume, además, funciones de monitor.
- ✓ **Monitor/a:** Su función principal es la de preparar los juegos y actividades lúdicas para los niños y niñas, así como coordinar el desarrollo de las mismas. Lo más valorado para este puesto es la experiencia como educador y el buen trato con los y las menores.

La formación necesaria dependerá del puesto de trabajo que se trate:

- ✓ **Gerente:** El Gerente del negocio debe poseer conocimientos sobre la gestión del negocio y dotes comerciales. En el caso de que también actúe como Educador/a (que suele ser lo más

8 LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

habitual) es imprescindible que posea conocimientos teóricos y prácticos acordes con esta función.

- ✓ **Monitor/a:** Para cubrir este puesto de trabajo se va a exigir que la persona que lo ocupe tenga la titulación de magisterio, con la especialidad de Educación Infantil, bien que sea una persona diplomada en Logopedia, o bien licenciada en Psicología. Aparte de esta formación teórica, será recomendable que las personas encargadas de este puesto tengan experiencia anterior en el sector y en el trato con los niños y niñas.

Generalmente, las empresas de este tipo trabajan con una plantilla limitada de personal y la amplían con educadores adicionales cuando se van planteando nuevas necesidades de personal.

Como hemos comentado, a parte de esta formación teórica, será recomendable que las personas encargadas de este puesto tengan experiencia anterior en el sector y en el trato con los niños y niñas.

8.3 COSTES LABORALES

La realización de este apartado le ayudará a elaborar el presupuesto de personal. Se desglosará dentro del coste de personal, tanto la parte percibida por el trabajador en concepto de salario bruto anual, como la que corresponde a la seguridad social a cargo de la empresa (cuota patronal o cuota de autónomo). Es posible que su empresa comience con poco personal para más adelante aumentar la plantilla y, por ello, el cuadro que se adjunta incluye una casilla en la que indicará el mes en que piensa efectuar la contratación.

De todas formas, habrá que fijar el sueldo que se quiere cobrar en función de la complejidad de sus tareas y de la responsabilidad en la empresa, y también en relación con las remuneraciones que se reciben de media en el mismo sector.

A modo de ejemplo, el coste de personal para el funcionamiento del **servicio de guardería**, siguiendo con el organigrama del punto anterior, puede ser el siguiente:

GASTO DE PERSONAL				
CATEGORÍA DEL EMPLEADO	HORAS DE TRABAJO	SALARIO BASE (x14)	SEGURIDAD SOCIAL	GASTO ANUAL
Director/a Gerente	40 h/sem	1.321 €	32%	24.416 €
Maestro/a	40 h/sem	1.304 €	32%	24.103 €
Educador/a Infantil	40 h/sem	813 €	32%	15.029 €

Fuente: XI Convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil.

8 LA ORGANIZACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

En el caso de un **servicio de ludoteca**, debido a la inexistencia de un convenio propio que regule este tipo de servicio, se han tomado como referencia los salarios establecidos en el convenio de centros de asistencia y educación infantil. Teniendo en cuenta estas circunstancias, el gasto de personal siguiendo con el organigrama propuesto anteriormente, es el que sigue:

GASTO DE PERSONAL				
CATEGORÍA DEL EMPLEADO	HORAS DE TRABAJO	SALARIO BASE (x14)	SEGURIDAD SOCIAL	GASTO ANUAL
Gerente	40 h/sem	1.321 €	32%	24.416 €
Monitor/a	40 h/sem	813 €	32%	15.029 €

9 EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1 PLAN DE INVERSIONES INICIAL

Efectúe un inventario de los diferentes bienes duraderos o instrumentos de producción, así como los productos (materias primas, mercancías y embalajes, fundamentalmente) que habrá de tener permanentemente en la empresa para poder trabajar. Igualmente deben considerarse inversiones iniciales todas aquellas inmovilizaciones de dinero que deberá efectuar en el momento de iniciar su actividad, como puede ser el caso de las fianzas por alquiler de locales.

Ejemplo de plan de inversión inicial en el caso de un **servicio de guardería o ludoteca**:

CONCEPTO	TOTAL	IVA
Adecuación del Local		
Mobiliario y Decoración		
Equipo Informático		
Equipamiento		
Gastos de Constitución		
Fianzas		
Fondo de Maniobra		

El importe de la partida Gastos de Constitución va a depender, en gran parte, de la forma jurídica escogida. A título orientativo el coste en caso de una sociedad de responsabilidad limitada (constitución, licencia actividad, proyecto y licencia de obra mayor) es de aproximadamente 5.000 euros.

El importe de la partida de Fianzas va a depender mucho de las condiciones del local y sobre todo de la ubicación del mismo.

En la partida de Fondo de Maniobra se recomienda un **importe suficiente para cubrir a los gastos fijos de los primeros tres meses de actividad.**

9.2 PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL

Para poder efectuar las inversiones previstas, debe tenerse clara la financiación de las mismas. Por ello usted debe cumplimentar analizar las diferentes fuentes de financiación que puede utilizar. Como es lógico, la suma total de los importes de las diferentes fuentes de financiación debe coincidir con la suma total de las inversiones iniciales.

9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

En el caso de un servicio de ludoteca o guardería existen varias opciones de financiación: financiación propia, subvenciones, préstamos, entre otros. La mejor combinación de ellas va a depender de las condiciones del emprendedor que vaya a poner en marcha el negocio.

Ejemplo de plan de financiación inicial en el caso de un **servicio de guardería o ludoteca**:

CONCEPTO	TOTAL
Recursos Propios	
Capitalización de prestaciones por desempleo*	
Créditos o préstamos	
Subvenciones	
Otros	

El importe de la capitalización* (forma de recursos propios) va a depender de la situación personal de cada emprendedor/a así como de la forma jurídica escogida.

Existen diversas ayudas y subvenciones a disposición de las personas emprendedoras, tales como las Ayudas del Plan de Fomento y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía.

9.3 CUENTA DE RESULTADOS

La cuenta de resultados refleja la diferencia entre la suma de ingresos que corresponden a un período determinado (normalmente un año) y la suma de los gastos que corresponden a este mismo período de tiempo. Si la diferencia es positiva (los ingresos son superiores a los gastos) entonces hay beneficios; en caso contrario, hay pérdidas.

En el caso de un **servicio de guardería o ludoteca**, para realizar la previsión de ingresos se recomienda estimar tres escenarios, en función del nivel de ocupación esperado, es decir, un escenario pesimista, un escenario normal y un escenario optimista.

Del mismo modo puede ser interesante realizar una separación entre los ingresos por servicios básicos y los ingresos por servicios complementarios.

La política de precios jugará un papel clave en el cálculo de la previsión de ingresos, en este sentido se deberá ser coherente con las políticas definidas en apartado 5.1 de la presente guía.

En este punto también se debe tener en consideración la gran variedad de tipologías de centros existentes en función determinadas variables tales como: ciclos a los que se atiende, número de unidades por edad, disposición o no de comedor, horarios y periodos de apertura, etc. Todas estas

9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

variables van a influir de forma considerable en la estructura de costes y en los resultados de la empresa.

A partir de estas premisas y a título de ejemplo se realiza una previsión de cuenta de resultados para un **servicio de guardería o ludoteca**.

Previsión de Resultados	Previsión Pesimista	Previsión Normal	Previsión Optimista
Ventas			
Coste de las Ventas			
Margen Bruto			
Gastos de Explotación			
Alquiler			
Suministros			
Publicidad			
Asesoría			
Sueldos			
Seguridad Social			
Mantenimiento y reparaciones			
Otros Gastos			
Amortización			
Total Gastos de Explotación			
Resultados antes de Intereses e Impuestos			

El importe del alquiler dependerá de la ubicación del local y de los metros cuadrados de este. En este sentido se recomienda realizar un estudio del precio del m² en el municipio de Alcalá de Guadaíra.

El importe de la partida de publicidad dependerá de las acciones de comunicación programadas, en este sentido se recomienda la realización de un estudio coste/beneficio de cada acción.

Se recomienda contratar los servicios un profesional experto (asesoría o gestoría) que realice un seguimiento fiscal, laboral y contable de la empresa. Las tarifas dependerán del volumen de servicios contratados.

El importe de la partida de sueldos dependerá de la estructura y el volumen de recursos humanos definida por la empresa. En este sentido se recomienda que las empresas trabajen con una plantilla limitada de personal y la amplíen en función de la previsión de crecimiento del volumen negocio.

9.4 PLAN DE TESORERÍA

El PLAN DE TESORERÍA le servirá para visualizar el flujo de cobros y de pagos en su futura empresa y, en este sentido, puede explicitar los momentos en que su empresa puede necesitar inyecciones adicionales de tesorería en forma de créditos bancarios. Puede servirle para variar su política de cobros y de pagos o incluso puede manifestar problemas endémicos de estructura financiera producidos desde el inicio de sus actividades

En el caso de un **servicio de guardería o ludoteca** la política de cobros, tal y como se ha comentado a lo largo de la presente guía será al contado, hecho que permite afrontar la situación financiera con un cierto optimismo.

A título de ejemplo se adjunta un cuadro para la realización del correspondiente Plan de Tesorería.

Previsión de Tesorería	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial												
Cobro de clientes												
Subvenciones												
Prestamos												
Total cobros												
Proveedores												
Alquiler												
Suministros												
Publicidad												
Asesoría												
Sueldos												
Seguridad Social												
Otros Gastos												
Devolucion de prestamos												
Intereses de prestamos												
Total pagos												
IVA repercutido												
IVA soportado												
Diferencia cobros-pagos												
Saldo Final												

9.5 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y PLAZO DE RECUPERACIÓN

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto (VAN) es igual a cero. El VAN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de

9 EL PLAN ECONOMICO-FINANCIERO

rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

*El **payback** o "plazo de recuperación" es un criterio de valoración de inversiones que permite seleccionar un determinado proyecto en base a cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. Resulta muy útil cuando se quiere realizar una inversión de elevada incertidumbre y de esta forma tenemos una idea del tiempo que tendrá que pasar para recuperar el dinero que se ha invertido.*

Los analistas financieros que utilizan este método de valoración fijan primero un plazo de recuperación de referencia y después comparan el plazo de recuperación de las inversiones que quieren efectuar con el plazo de referencia y eligen todos los proyectos que tienen un plazo de recuperación menor a igual al plazo de recuperación de referencia. La elección del plazo de recuperación de referencia no puede ser igual para toda la tipología de inversiones ya que es necesario tener en cuenta otros factores como el sector en que la empresa desarrolla su actividad, los mercados etc.

La forma de calcularlo es mediante la suma acumulada de los flujos de caja, hasta que ésta iguale a la inversión inicial.

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ Complejo de Innovación y Desarrollo de Alcalá de Guadaíra
(<http://www.complejoideal.com>)
Instrumento creado por el Ayuntamiento de nuestra ciudad para impulsar la economía local.
- ✓ Junta de Andalucía (<http://www.juntadeandalucia.es/index.html>)
Servidor institucional del gobierno de la Comunidad Autónoma.
- ✓ Instituto de estadística de Andalucía (SIMA)
<http://www.juntadeandalucia.es:9002/sima/smind41.htm>
SIMA ofrece información estadística sobre la demografía, la sociedad, la economía y el medioambiente de los municipios y provincias de la Comunidad Autónoma.
- ✓ [Areafranquicia](http://www.areafranquicia.com/) (<http://www.areafranquicia.com/>)
Posiblemente la web con una información más completa sobre el mundo de la franquicia en España.
- ✓ [Baquia Inteligencia - Informes y estudios](http://www.baquia.com/com/inteligencia.html) (<http://www.baquia.com/com/inteligencia.html>)
Informes y estudios sectoriales publicados por Baquia. La mayoría son de pago, pero hay uno por sector que es gratuito.
- ✓ [Infofranquicias](http://www.infofranquicias.com) (<http://www.infofranquicias.com>)
Web con información muy interesante para moveros en el mundo de las franquicias y abordar este canal de negocio con garantías de éxito.
- ✓ [Revista Emprendedores](http://www.emprendedores.es) (<http://www.emprendedores.es>)
Web Site de la revista Emprendedores con información diversa sobre el mundo empresarial y de los emprendedores.
- ✓ [AIMC-Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación](http://www.aimc.es) (<http://www.aimc.es>)
Contiene el Estudio General de Medios (EGM) entre otros informes y documentos de interés estadístico.

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ [ANCES-Asociación Nacional de CEEI españoles](http://www.ances.com/) (<http://www.ances.com/>)
Web Site de la Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) españoles. Centros encargados en apoyar el establecimiento de PIME innovadoras en el territorio español.
- ✓ [Alimarket](https://www.alimarket.es/alimarket-portal/home) (<https://www.alimarket.es/alimarket-portal/home>)
Información económica y de mercado y listados de las principales empresas en los sectores del gran consumo y la hostelería en España.
- ✓ [Asociación Española de Bioempresas](http://www.asebio.com/) (<http://www.asebio.com/>)
En este site encontraréis toda la información necesaria por empresas relacionadas con el sector de la biotecnología.
- ✓ [CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas](http://www.cis.es) (<http://www.cis.es>)
Estudios de opinión, encuestas, informes... Servicio no gratuito.
- ✓ Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Sevilla www.camaradesevilla.com
- ✓ [Camerdata on line](http://www.camerdata.es) (<http://www.camerdata.es>)
Fichero de empresas españolas, estadística de actividades y empresas, de marcas, nombres y rótulos. Servicio gratuito
- ✓ [Guia Investigación de Mercados](http://www.plancameral.org/GuiaMercados/GuiaMercadosPresentacion.asp?tipusAct=)
(<http://www.plancameral.org/GuiaMercados/GuiaMercadosPresentacion.asp?tipusAct=>)
Les Cámaras de comercio han creado esta guía para facilitar a las empresas exportadoras el análisis de los mercados extranjeros. Indica los factores a tener en cuenta antes de realizar una inversión (visión global del país, tamaño del mercado, canales de distribución, etc).
- ✓ [Instituto Nacional de Estadística \(INE\)](http://www.ine.es) (<http://www.ine.es>)
Estudios de l'INE y información estadística en general.
- ✓ [OEPM - Oficina Española de Patentes y Marcas](http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome)
(http://www.oepm.es/cs/Satellite?c=Page&cid=1144260495042&classIdioma=es_es&idPage=1144260495042&pagename=OEPMSite%2FPage%2FtplHome)
Servidor Web con información oficial sobre patentes y marcas en España.



tu oportunidad de
autoempleo



 www.complejoideal.com/atenea

10 RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

- ✓ D'Aleph (<http://www.daleph.com/>)

Firma de servicios de consultoría para las administraciones públicas.

11 ANEXOS

11.1 PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA)

En el caso de un **servicio de guardería**:

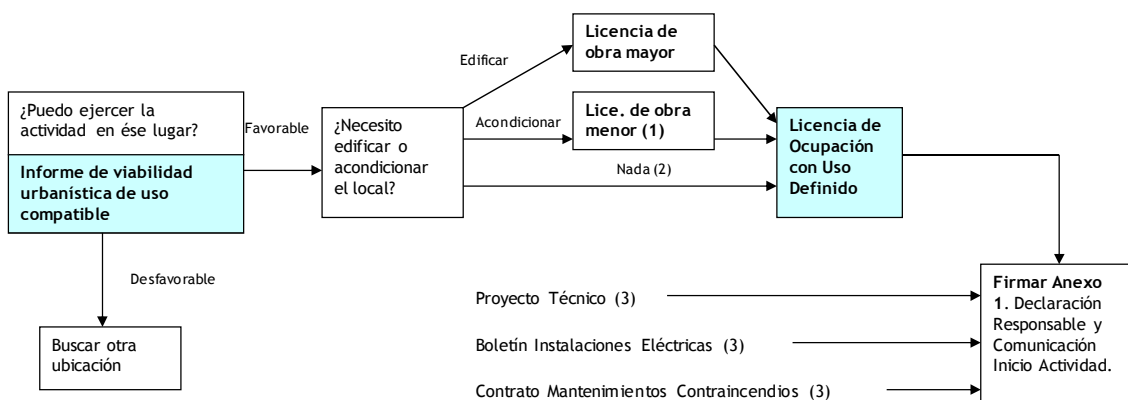
El primer paso es presentar la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

La Declaración Responsable y Comunicación Previa habilita para iniciar la actividad desde ese mismo momento.

Se debe tener previamente cierta documentación técnica. (No es necesario presentarla) y puede ser inspeccionada. (Sanciones, Responsabilidades, etc).

El Ayuntamiento puede declarar NO EFICAZ, la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

En el caso de un servicio de guardería, la actividad está sometida al ANEXO 1. Actividad No Calificada



1. Se puede solicitar en paralelo a la Licencia de Ocupación
2. En caso de traspasos, si tenemos ya la Licencia de Ocupación con Uso, sólo se solicita el cambio de titularidad de la Licencia de Ocupación con Uso

3. Documentación elaborada por Técnico Responsable, no es necesario presentar en el Ayto.
4. El informe urbanístico y las Licencias son expedidas por el Ayto. (Dpto. de Urbanismo)
5. Consejo: Buscar un buen técnico que se encargue de solicitar y preparar toda la documentación técnica necesaria

Como documentación específica, deberán disponer de la Autorización de la Delegación de Educación.

11.2 PROCEDIMIENTO DE ACCESO Y EJERCICIO DE ACTIVIDADES DE SERVICIOS INCLUIDAS EN LA LEY 17/2009, DE 23 DE NOVIEMBRE (ANTIGUA LICENCIA DE APERTURA)

En el caso de un **servicio de ludoteca**:

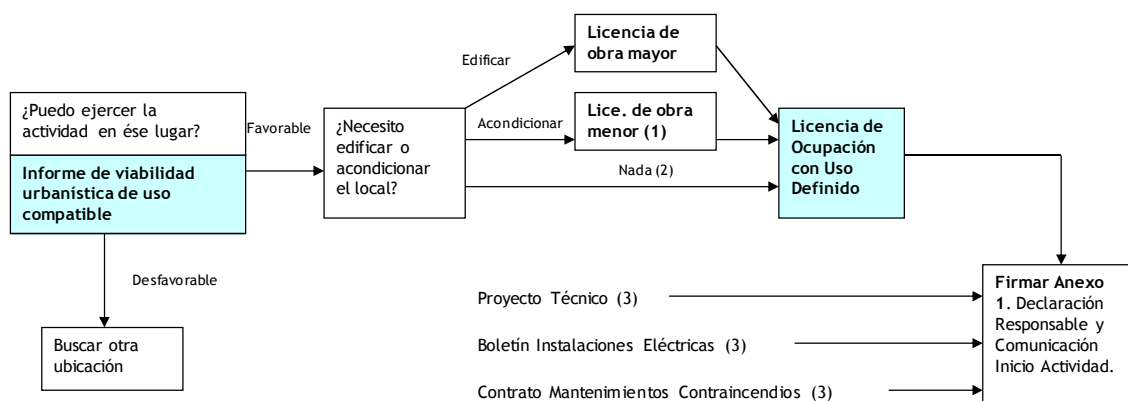
El primer paso es presentar la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

La Declaración Responsable y Comunicación Previa habilita para iniciar la actividad desde ese mismo momento.

Se debe tener previamente cierta documentación técnica. (No es necesario presentarla) y puede ser inspeccionada. (Sanciones, Responsabilidades, etc).

El Ayuntamiento puede declarar NO EFICAZ, la Declaración Responsable y Comunicación Previa.

En el caso de un servicio de ludoteca, la actividad está sometida al ANEXO 1. Actividad No Calificada



1. Se puede solicitar en paralelo a la Licencia de Ocupación
2. En caso de traspasos, si tenemos ya la Licencia de Ocupación con Uso, sólo se solicita el cambio de titularidad de la Licencia de Ocupación con Uso
3. Documentación elaborada por Técnico Responsable, no es necesario presentar en el Ayto.
4. El informe urbanístico y las Licencias son expedidas por el Ayto. (Dpto. de Urbanismo)
5. Consejo: Buscar un buen técnico que se encargue de solicitar y preparar toda la documentación técnica necesaria

Esta actividad no necesita de documentación específica.