



---

**Universidad de Valladolid**

**ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL  
TRABAJO DE SORIA**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**- PLAN DE NEGOCIO -  
EMPRESA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN  
ACTIVIDADES OCIO-EDUCATIVAS y  
DEPORTIVAS**

Presentado por: Daniel Lagunas Escribano

Tutelado por: M<sup>a</sup> Pilar Zapata García

Soria, 24 junio de 2014

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
-------------------	---

### CAPÍTULO 1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	8
1.2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.3. NECESIDADES A SATISFACER.....	10
1.4. SERVICIOS A OFRECER.....	11
1.5. PÚBLICO OBJETIVO.....	13
1.6. ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN.....	15

### CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	18
2.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	26
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	38
2.3.1. FACTORES SOCIOCULTURALES.....	38
2.3.2. FACTORES ECONÓMICOS.....	39
2.3.3. FACTORES POLÍTICOS-NORMATIVOS.....	40
2.3.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	42
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	43
2.5. ANÁLISIS DAFO.....	48

## **CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

<b>3.1. ORGANIZACIÓN Y RRHH.....</b>	<b>52</b>
3.1.1. ORGANIZACIÓN: SOCIOS.....	52
3.1.2. ORGANIGRAMA.....	55
3.1.3. RRHH: DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO.....	57
3.1.4. CONTRATACIÓN LABORAL.....	59
<b>3.2. ASPECTOS FORMALES.....</b>	<b>62</b>
3.2.1. FORMA JURÍDICA.....	62
3.2.2. PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y PUESTA EN MARCHA.....	65
3.2.3. RESPONSABILIDAD PROFESIONAL.....	67

## **CAPÍTULO 4 PLAN DE MARKETING**

<b>4.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2. FIJACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3. MARKETING-MIX.....</b>	<b>74</b>
4.3.1. DISEÑO DEL SERVICIO.....	74
4.3.2. POLÍTICA DE PRECIOS.....	80
4.3.3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	85
4.3.4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN.....	86

## **CAPÍTULO 5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

<b>5.1. PLAN DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>5.2. PREVISIÓN VENTAS / CONSUMOS.....</b>	<b>90</b>
<b>5.3. GASTOS DE EXPLOTACIÓN.....</b>	<b>91</b>
<b>5.4. AMORTIZACIÓN.....</b>	<b>92</b>
<b>5.5. PREVISIÓN CUENTA DE RESULTADOS.....</b>	<b>93</b>
<b>5.6. PREVISIÓN BALANCE DE SITUACIÓN.....</b>	<b>94</b>
<b>5.7. FLUJOS DE TESORERÍA.....</b>	<b>96</b>
<b>5.7.1. CÁLCULO DEL VAN.....</b>	<b>97</b>
<b>5.7.2. CÁLCULO DEL TIR.....</b>	<b>98</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>107</b>

# INTRODUCCIÓN

## JUSTIFICACIÓN Y RESUMEN DEL PROYECTO

La motivación que me ha llevado a escoger un plan de empresa como proyecto fin de grado ha sido mi espíritu inquieto, durante años se me han ocurrido varias ideas de posibles alternativas emprendedoras, pero nunca he llevado a cabo ninguna. Con la realización de este proyecto me da la posibilidad de realizar un plan de negocio sobre una de mis ideas y ver realmente si puede ser viable y rentable económicamente.

Hay sectores en los que las familias, a pesar de las dificultades económicas que puedan sufrir en determinados momentos (por ejemplo fruto de las crisis económicas), intentan no recortar en gasto o disminuirlo lo menos posible. Uno de ellos, es la educación y el bienestar de sus hijos. Por ello, y a pesar de los esfuerzos que muchas de ellas tienen que realizar para llegar a fin de mes, parte de la renta disponible se destina a actividades educativas y de ocio de los hijos en detrimento de otros consumos familiares.

El tiempo dedicado al ocio infantil y la mayor diversidad de éste, está haciendo que cada vez tenga más importancia en la sociedad actual. Esto ha permitido que emerjan con más facilidad empresas dedicadas a ello, como parques infantiles u organización de fiestas y eventos para niños, que están consideradas como procesos de aprendizaje informales y han adquirido nuevas dimensiones en los últimos tiempos. Ya no se ve el ocio de un niño como un simple esparcimiento y diversión, sino que además es una forma de aprendizaje y educación.

La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (1989: artículo 31) reconoce “el derecho del niño al descanso y el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente en la vida cultural y en las artes” y que “los Estados Partes respetarán y promoverán el derecho del niño a participar plenamente en la vida cultural y artística y propiciarán oportunidades apropiadas, en condiciones de igualdad, de participar en la vida cultural, artística, recreativa y de esparcimiento”.

Además de todo ello, se une la falta de tiempo por parte de padres, maestros, monitores y otras personas próximas a la educación de los niños para la organización de actividades recreativas y de esparcimiento, debido seguramente al ritmo de vida que la sociedad impone en la actualidad, suponiendo estas en muchos casos una carga extraordinaria y poco gustosa para ellos.

Como consecuencia de todo lo anterior, se plantea en este trabajo la puesta en marcha de una empresa dedicada a la organización y/o gestión de actividades y eventos de ocio para niños y adolescentes, centradas en materias educativas, recreativas y/o deportivas, ofreciendo estos servicios principalmente a centros de enseñanza formales (colegios, institutos, etc.) y otras organizaciones infantiles/juveniles deportivas y de ocio, pretendiendo

ocupar el hueco que existe en la provincia de Soria y ampliar la oferta ocio-deportiva-educativa actual. La denominación comercial del negocio será PLANEA Soluciones Ocio-Educativas y Deportivas (a partir de ahora PLANEA), siglas de PLANificación de Eventos y Actividades.

Para describir y desarrollar esta idea de negocio se realizará este plan de empresa, que trata de planificar y definir todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la idea en realidad. El plan de empresa estudiará de manera exhaustiva todas las variables que pueden afectar al proyecto que se quiere llevar a cabo, de manera que se pueda examinar su viabilidad técnica, económica y financiera.

Empezaremos, presentando el proyecto y las necesidades que pretendemos satisfacer, ubicando los servicios a ofrecer, el público al que irá dirigido y la zona geográfica donde nos vamos a mover.

Posteriormente, se analizan las principales variables que afectan a este tipo de servicios. Dentro del análisis de situación, se analizan los factores del entorno que pueden afectar de manera directa o indirecta al desarrollo de la actividad, sin olvidar un estudio de la competencia y un análisis interno de nuestra futura empresa.

También es necesario el estudio de los Recursos Humanos de la organización: un organigrama de la empresa, descripción de las tareas que se deben desarrollar en cada puesto, así como la contratación laboral.

Nos introduciremos en los aspectos legales de la constitución de la empresa, detallando las obligaciones fiscales y laborales de la misma.

Se detallará el plan de marketing que seguirá la empresa para darse a conocer. Se desarrolla cuál será su estrategia de Marketing Mix, describiendo el servicio a ofrecer detenidamente y cómo funciona la política de precios en este tipo de empresas.

Para terminar, en el análisis económico-financiero, se estimará la inversión inicial necesaria y las fuentes de financiación para llevarla a cabo. Se confeccionarán las previsiones de tesorería, el Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsionales para los tres primeros años de vida del proyecto. Además se analizará la inversión mediante el cálculo del VAN y la TIR.

**CAPÍTULO 1**  
**IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

## CAPÍTULO 1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La finalidad de la empresa es la organización y/o gestión de actividades y eventos de ocio para niños y adolescentes, que combinen el aspecto educativo, recreativo y/o deportivo de la población infantil/juvenil de Soria capital y provincia.

Hasta el momento, cuando un centro de enseñanza o institución recreativa/deportiva quería realizar algún tipo de actividad para un grupo de niños o adolescentes, él mismo tenía que organizarlo ocupándoles tiempo y dando lugar a cuestiones que debían resolver por sí mismo, con trabajosas tareas como la de contratación de actividades, autobuses, buscar precios, acompañar a los chicos o preparar los recursos necesarios. El proyecto empresarial que a continuación se va a detallar, podrá solucionar todas estas cuestiones, haciéndose cargo de todas las tareas necesarias para que cualquier actividad o evento que quieran realizar con niños sea factible de una forma cómoda, segura, divertida y sin que ello suponga un esfuerzo para los responsables.

Cuando una entidad se ponga en contacto con la empresa y se defina el plan que quieren realizar con un grupo, el equipo de trabajo se pondrá en marcha para dar la mejor solución y ofrecer el mejor servicio en relación a lo que deseen. Se trata de diseñar y organizar aquellas actividades que sean adecuadas para cada edad, contando con un equipo de monitores cualificados que se hará cargo de las mismas para que se convierta en una experiencia única para los chicos, asegurando la diversión y el entretenimiento; además de contar con la seguridad de que la empresa responde ante las adversidades que puedan surgir.

Se debe tener en cuenta que PLANEA, es en parte, una empresa pionera en la prestación de este tipo de servicios en la provincia de Soria, por lo que hace el proyecto más atractivo si cabe.

En general, los servicios que prestará la empresa se pueden sintetizar en tres vertientes estrechamente ligadas:

1º La **organización y/o gestión de actividades o eventos recreativos/educativos** (celebraciones, excursiones, viajes de estudios, campamentos,..) para niños o adolescentes (incluso adultos para determinadas actividades) de colegios, institutos u otras organizaciones privadas o públicas que quieran realizar alguna de las actividades ofrecidas.

2º La **organización y/o gestión de actividades o eventos deportivos** (partidos, torneos, competiciones, campus deportivos,...) para niños o adolescentes (incluso adultos para determinadas



actividades) de colegios, institutos u otras organizaciones privadas o públicas que quieran realizar alguna de las actividades ofrecidas.

3º Poner a disposición de las actividades organizadas un **grupo de monitores** a su cargo, que serán los responsables de que todo marche bien y además se encargarán de hacer las actividades divertidas y amenas durante el tiempo que duren las mismas.

A modo de ejemplo, un centro de enseñanza que tenga que realizar un viaje de estudios, podría ponerse en contacto con nosotros para que nos encarguemos del diseño y organización del viaje. De esta manera, la entidad contrataría los servicios que estime oportunos: planificación, organización y/o control de las actividades que desee, siendo nuestra empresa la que se encargaría de buscar los destinos, pactar con empresas de autobuses, negociar con hoteles y centros de actividades, organizar los horarios y planes para la excursión o viaje de estudios, contratar un seguro de viaje, etc. Además, pudiendo añadir el servicio de monitores que ofrecemos y que tendrá como objetivo acompañar y animar en todo momento al grupo, haciéndose cargo de los alumnos que participen y realizando las funciones que hasta ahora hacían los profesores encargados en este tipo de actividades. De esta manera, el centro y los profesores no tendrían que estar tan pendientes de la organización y desarrollo de la actividad, pudiendo despreocuparse del tema o ser meros acompañantes en la excursión, encargándose nuestra empresa de todo el desarrollo del mismo, haciendo del viaje una experiencia enriquecedora para los asistentes.

Es importante destacar que no solamente se ofrece un servicio de organización y/o gestión de eventos, sino que se pretende llevar más allá el concepto de la típica excursión escolar, convirtiéndola en una experiencia única e inolvidable. Desde su organización, intentando buscar los destinos y actividades más apropiados según las peticiones de los clientes hasta la posible participación de nuestros monitores, que aseguran la diversión al grupo y cumpliendo también el plan propuesto.

La empresa se constituirá como un proyecto empresarial formado por tres socios que limitará su actuación a Soria capital y provincia en sus inicios.

Por tanto, se plantea un proyecto de emprendimiento innovador que pretende mejorar y facilitar las tareas de organización de actividades grupales y su desarrollo, a través de una empresa especializada que ofrece todas las garantías de seguridad y necesidades educacionales y de ocio que se precisen.

## 1.2 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La misión que se plantea PLANEA es la de facilitar las tareas de diseño, organización y desarrollo de eventos y actividades grupales de ocio, con el fin de educar y divertir a los participantes con actividades específicas que permitan el entretenimiento y la creación de lazos de unión entre ellos, todo ello con el apoyo de monitores altamente cualificados.

La visión es convertir el negocio en un referente en la provincia de Soria, con el fin de ampliar tanto la zona geográfica de actuación como el abanico de servicios prestados y el público al que se dirige.

## 1.3 NECESIDADES A SATISFACER

Cuando una entidad decide realizar una actividad con una empresa dedicada a la organización de actividades y eventos ocio-educativos grupales busca, por un lado, que diseñen y gestionen todos los elementos que conforman la actividad (transporte, entradas, seguridad, equipos, monitores cualificados, etc.), y por otro, busca que dicha actividad sea educativa, divertida, amena y entretenida para que sus participantes queden satisfechos una vez terminada.

Por lo tanto, la necesidad final a satisfacer es la del esparcimiento, juego y aprendizaje a través de la realización de actividades y eventos de los participantes, liberando de tiempo y situaciones no gustosas a aquellas personas encargadas hasta ahora en organizar este tipo de actuaciones.

Pero esta necesidad va ligada sin duda a aquellas que busca cubrir la empresa contratante, y que se concretan a continuación:

- Realización de todas las tareas relativas a la organización y/o gestión de actividades, eventos, excursiones, torneos, viajes de estudios, campus deportivos, etc, contando en Soria con una empresa de este tipo.
- Contar con un grupo de monitores preparados que acompañen la actividad, aportando la seguridad de ir a cargo del grupo y con la certeza de que todo está perfectamente organizado y preparado para que nada quede al azar.
- Hacer que la decisión de realizar una actividad grupal no sea una carga para el que tenga la responsabilidad de los participantes (el centro, tutor, entrenadores,...) sino que simplemente pueda ser uno más entre ellos, y agilice el proceso que conlleva la realización de estas actividades.
- Tener la plena confianza de que los participantes a su cargo están bajo la responsabilidad de una empresa que va a prestar los mejores servicios, tanto en temas relativos a la seguridad en la

actividad, como a la adecuación de la ésta según las características del grupo.

- Que la actividad que se quiere realizar sobresalga de una simple salida del centro o un simple torneo, y se convierta en algo educativo, divertido, ameno, entretenido, etc. donde se creen situaciones de refuerzo de amistades y compañerismo entre los participantes.

En definitiva, se trata de que en el momento en el que una entidad educativa u otra organización deportiva-recreativa infantil o juvenil tome la decisión de llevar a sus chicos a realizar una excursión, viaje, actividad, torneo, etc., nuestra empresa se encargue de todo lo necesario para que esta experiencia sea completamente satisfactoria, tanto para los participantes como para el personal responsable, sin que éste último tengan que intervenir en su organización, planificación, acompañamiento y seguridad, cubriendo así las necesidades antes expuestas.

## 1.4 SERVICIOS A OFRECER

En base a las necesidades que se pretenden satisfacer descritas anteriormente, la empresa se encargará de ofrecer los siguientes servicios:

**1. Organización y/o gestión de actividades o eventos ocio-educativos** para grupos de chicos desde la infancia hasta la adolescencia, que pertenezcan a una institución educativa o de ocio, como colegios, institutos, asociaciones juveniles, etc. Las actividades se agruparán atendiendo a la edad idónea para su realización. En concreto, se ofrecerán las siguientes actividades:

- Excursiones diarias: Salidas de un día de duración a destinos cercanos al lugar de origen. Pueden realizarse durante un día completo o una mañana/tarde, siendo en día lectivo o festivo.

- Viajes de varios días: Salidas con pernoctación (ej. viaje de estudios) a destinos elegidos por los centros a los que pertenezcan los chicos. En este punto, el centro podrá elegir entre los destinos que se oferten o definir su propio destino, en cuyo caso la empresa se hará cargo de contratar los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

- Eventos: Acontecimientos o celebraciones organizadas en el propio centro/sede o fuera de él, como por ejemplo:

- Fiestas fin de curso.
- Fiestas propuestas por los centros.
- Actividades lúdicas.

- Fiestas de graduación.
- Fiestas temáticas (Navidad, Halloween, Carnaval...).
- Semanas culturales.

- Campamentos: Con la temática elegida por los centros o asociaciones a los que pertenezcan los chicos (naturaleza, aventura,...). En este punto, el cliente podrá elegir entre destinos propuestos o definir el suyo propio, en cuyo caso la empresa se hará cargo de contratar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Los mismos pueden incluir pernoctación o no, según el tipo del mismo.

**2. Organización y/o gestión de actividades o eventos deportivos** para grupos de chicos desde la infancia hasta la adolescencia, que pertenezcan a una asociación o entidad deportiva y a instituciones-entidades educativas o de ocio. Las actividades se agruparán atendiendo a la edad idónea para su realización. En concreto, se ofrecerán las siguientes actividades:

- Actividades o Eventos de 1 día: Acontecimientos o celebraciones organizadas en las propias instalaciones de la entidad o fuera de él, como por ejemplo:

- Partidos amistosos contra otros clubs.
- Torneos.
- Actividades deportivas.
- Pruebas Federadas o no Federadas.

- Actividades o Eventos de 2 o más días: Acontecimientos o celebraciones organizadas en las propias instalaciones de la entidad o fuera de él, como por ejemplo:

- Competiciones Federadas o no Federadas.
- Torneos.
- Actividades deportivas.

- Campus Deportivos: Orientados a la temática deportiva deseada por las entidades deportivas o centros/asociaciones a los que pertenezcan los chicos (fútbol, baloncesto,...). En este punto, el cliente podrá elegir entre destinos propuestos o definir el suyo propio, en cuyo caso la empresa se hará cargo de contratar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Los mismos pueden incluir pernoctación o no, según el tipo del mismo.

3. Poner a disposición de las entidades contratantes un **grupo de monitores cualificados**, cuya función no sólo será la de acompañar al grupo para que esté en todo momento vigilado, sino que controlarán la marcha adecuada de toda la actividad y realizarán animaciones y juegos para que los chicos estén siempre entretenidos. De este modo, junto con los monitores se ofrece también responsabilidad y seguridad, de tal manera que la entidad contratante no tenga la necesidad de preocuparse en ningún momento por la marcha de la actividad o la vigilancia de los participantes. En las actividades que lo requieran, la empresa actuará como intermediaria entre los chicos y los profesionales necesarios para la realización de estas (ej. clases de esquí, equitación, etc.) aunque seguirán acompañados por sus monitores.

Destacar la flexibilidad de la empresa respecto a 2 puntos muy importantes:

- En los servicios de contratación, pudiendo el cliente definir el servicio exacto que quiere contratar, adaptándose a sus necesidades o preferencias. Puede ocurrir que, por ejemplo, el centro decida contar con su propio medio de transporte, no contratar el servicio de monitores o por el contrario contratar solamente el servicio de monitores.
- A la hora de realizar presupuestos, adaptando los servicios/actividades a la cuantía que los participantes deseen gastarse.

## 1.5 PÚBLICO OBJETIVO

La empresa está pensada para cubrir las necesidades de entretenimiento y ocio de chicos y chicas de edades comprendidas entre los 3 a los 18 años (pudiendo aumentar esta edad en algunos caso donde se solicitara una actividad adecuada a los servicios que ofrece nuestra empresa) de la provincia de Soria a través de actividades recreativas y deportivas, siempre bajo un ambiente educativo.

Estos usuarios finales se pueden clasificar a en tres grandes grupos de acuerdo a su edad y características:

- Niños de edades comprendidas entre 3 a 7 años. A este grupo se le ofrecerán actividades acordes a su edad, sobre todo actividades centradas en excursiones de un día a destinos cercanos al centro de origen (torneos o actividades deportivas, parques de ocio infantil, museos, granja escuela, actividades en la naturaleza, etc.) o fiestas temáticas o de fin de curso. Además, si el cliente lo desea, se pueden organizar viajes de más de un día a los niños más mayores (6 a 7 años) a lugares preparados para ello, como albergues, campamentos, etc.

- Niños de edades comprendidas entre 8 a 14 años. Este grupo será al que le podamos ofertar un abanico más amplio de servicios, ofertándole todo tipo de actividades, tanto de un solo día (torneos o actividades deportivas, excursiones a museos, día a la nieve, actividades en la naturaleza, fiestas temáticas, etc.) como actividades de varios días de duración (campamentos, torneos, campus deportivos, viajes de fin de curso, etc.).

- Chicos de edades comprendidas entre los 15 a 18 años. En este caso, aparte de las excursiones usuales que se suelen hacer en días especiales (visitas culturales, torneos deportivos, día de esquí o parque de aventura, excursiones al monte, actividades acuáticas, etc.) o torneos o actividades deportivas de un día, se ofertará especialmente viajes pensados para pasar unos días fuera de casa, en destinos más o menos lejanos al lugar de origen, como por ejemplo viajes a esquiar, viajes de estudios a distintos destinos, viajes a torneos deportivos, campus deportivos, viajes culturales, etc.

El poder de decisión de contratar los servicios de la empresa que aquí se plantea, no recae en los usuarios finales sino en las entidades a los que pertenecen. Por lo tanto, será en estos últimos a quienes vayan principalmente destinadas las acciones comerciales a realizar, como a sus padres o tutores.

En concreto, se comenzaría a prestar nuestros servicios en Centros de Educación, clubs deportivos y otras asociaciones u organizaciones para niños y jóvenes de Soria capital y provincia.

Por tanto, los clientes a los que se dirige la empresa los podemos clasificar del siguiente modo:

- Centros de enseñanza públicos y privados dedicados a la formación reglada de alumnos desde 2º Ciclo de Educación Infantil hasta Bachillerato, ambos incluidos (3-18 años). Se orientaran al propio centro como a las asociaciones que giran alrededor suyo, por ejemplos las AMPAs.

- Clubs, asociaciones o entidades deportivas.

- Asociaciones u organizaciones para niños y jóvenes (Grupos Juveniles, Asociaciones de Vecinos,...) y otros Centros de Formación o Enseñanza (Escuela de Idiomas y Escuela de Música).

Esta es una enumeración orientativa, ampliable a todas aquellas organizaciones o grupos particulares interesados en los servicios ofertados, siempre y cuando creen un grupo para realizar cualquiera de las actividades.

## 1.6 ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN

La empresa, que desde un principio contará con una sede física, fijará su actuación dentro de la provincia de Soria, esperando que si la viabilidad del negocio lo permite, en un futuro se pueda ampliar la zona de actuación a localidades de provincias limítrofes a Soria.

Esta zona de actuación ha sido elegida tanto por la necesidad detectada que existe de contar con una empresa que ofrezca los servicios detallados anteriormente, como por estar en un enclave perfecto para ofrecer multitud de actividades basadas en la naturaleza, montaña, cultura o entretenimiento.

En su inicio, las actuaciones comerciales dirigidas a entidades o instituciones educativas, deportivas y lúdicas se desglosaran en las siguientes comarcas de la provincia de Soria:

- Soria Capital y pedanías.
- Comarca de Pinares.
- Comarca de El Burgo de Osma.
- Comarca de Almazán.
- Comarca de Arcos de Jalón.
- Comarca del Moncayo (Ágreda y Ólvega).
- Comarca del Valle y Tierra Altas.

Este desglose se realiza para llegar de una forma más eficaz e intentar alcanzar el máximo número potencial de posibles usuarios, repartiéndose las zonas para cada uno de los socios de la empresa.





**CAPÍTULO 2**  
**ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

## CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE SITUACIÓN

### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

#### *Algunas claves para la aproximación al sector del ocio*

La crisis del Estado del Bienestar de los años 80 produjo profundos cambios en el mercado de trabajo y una fuerte crisis del empleo asalariado. Las estrategias y políticas que se pusieron en marcha en Europa durante esa década partían de la búsqueda de nuevos elementos que permitieran un desarrollo basado en el territorio y en la utilización productiva de los recursos locales.

Las reflexiones realizadas por Jacques Delors (1993) en el “Libro Blanco sobre Competitividad, Crecimiento y Empleo”, fueron consecuencia directa de estas transformaciones, donde las necesidades ciudadanas aún insatisfechas, y que podían transformarse en nuevas oportunidades de servicios se debían a los cambios estructurales que durante las dos décadas anteriores se habían ido experimentado en la sociedad europea; transformaciones como:

- La progresiva reducción del tiempo de trabajo y acortamiento de la vida laboral y, en consecuencia, la disponibilidad de más tiempo de ocio.
- La creciente incorporación de la mujer al mercado laboral.
- La elevación del nivel educativo de la población, con el consiguiente incremento de la demanda de actividades y servicios culturales más variados y de mayor calidad.
- La extensión y aplicación de las nuevas tecnologías.

Estos cambios sociales generaban nuevas demandas por parte de la población y reclamaban nuevas respuestas:

- Respuestas a los nuevos retos de la relación y cercanía entre administradores y administrados.
- Respuestas a los problemas del desempleo, de la educación, la cultura, y la integración social.
- Respuestas al crecimiento y al desarrollo equilibrado de las ciudades.
- Respuestas a los requerimientos para compatibilizar el crecimiento económico, la calidad de vida y la protección medioambiental.

Las respuestas a estos nuevos desafíos se encontraban en las administraciones más cercanas: las Regiones y los Municipios quienes, para enfrentarse a los nuevos retos de desarrollo socioeconómico y cultural, debían transformarse progresivamente en administraciones promotoras concededoras de los huecos productivos no explotados en su territorio. La idea de partida era que las economías europeas guardaban nuevas oportunidades de actividad aún sin explotar, resultado de necesidades aún insatisfechas desde el sector servicios en general, y desde el sector del ocio, la cultura y el deporte en particular.

Los denominados como “Nuevos Yacimientos de Empleo” (Delors, 1993) comprendían cuatro grandes grupos y hasta diecinueve ámbitos de actividad. El tercer grupo constituía los servicios culturales y de ocio.

Como consecuencia de todo este proceso, la última década del siglo XX y estos primeros compases del XXI han manifestado una evolución de la Sociedad del Bienestar, donde la llamada sociedad civil, los sectores no públicos, con o sin ánimo de lucro, y los propios ciudadanos, a título individual, cobra un creciente protagonismo. La unidireccionalidad marcada por un sector público omnipresente y líder de la mayor parte de los procesos políticos, sociales, e incluso, económicos, ha comenzado a entrar progresivamente en crisis, y se vuelve multidireccionalidad ante el empuje de los diversos sectores presentes en la sociedad.

### **Las dimensiones del fenómeno del ocio**

A efectos de este trabajo nos interesa esencialmente la dimensión socioeconómica del ocio. Su creciente importancia en la estructura de la sociedad de mercado, está siendo determinante para que aparezcan nuevos espacios y oportunidades de actividad profesional a escala local y regional.

Desde el momento en que se produce la primera identificación del ocio con la idea de tiempo, se establece una relación con la idea de “tiempo económico” y “prestación de servicios”.

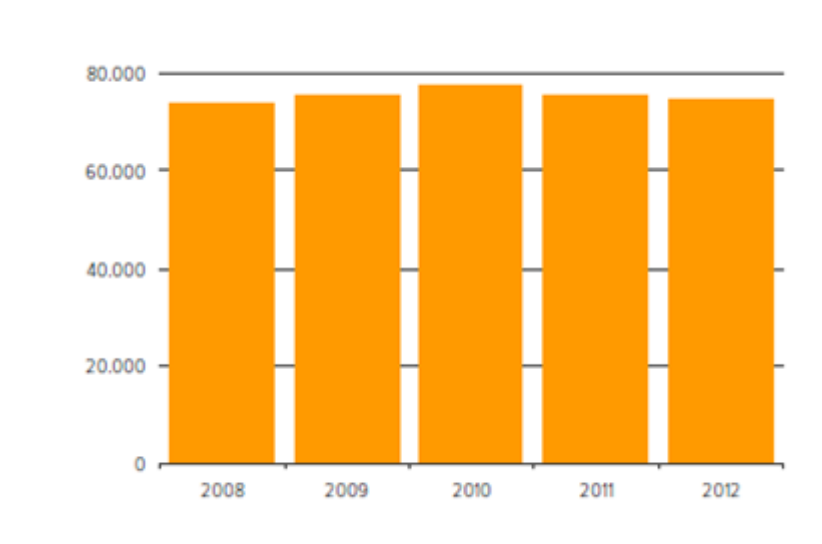
En ese sentido se manifiestan *Salvador y otros (2005)*, donde expresan que existe una importante corriente de pensamiento que interpreta el concepto ocio en relación con un conjunto de actividades concretas. Esto se plasma en una relación, más o menos completa, que organiza dichas actividades en bloques y nos permite identificar con bastante precisión los ámbitos profesionales que pretendemos analizar.

Cabe señalar que esta relación no se muestra como cerrada e inflexible, puesto que algunas de las dimensiones planteadas pueden desaparecer o verse modificadas, e incluso, pueden incluirse otras nuevas en un futuro próximo. Esto es así porque hablamos siempre de sectores dinámicos y en constante evolución debido a su nivel de innovación para el diseño de nuevos productos y servicios, y a su capacidad de adaptación a las nuevas demandas sociales y hábitos de ocio y tiempo libre.

### **Las actividades recreativas, culturales y deportivas en números**

Según se desprende del Anuario de Estadísticas Culturales 2013 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, que recoge los datos del último quinquenio (2008-2012), el sector español del ocio y la cultura ocupaba a finales de 2012 a 457.600 personas, lo que supuso un 2,6% del empleo total. En el año 2008 se produjo un incremento superior al 35% en valores absolutos respecto al año 2000, cifras que se han visto reducidas en un 15% aproximadamente hasta 2012 pero que han aguantado mejor los envites de la crisis frente a otros sectores.

Las empresas dedicadas a principios 2012 a actividades culturales eran 101.342, un 3,2% del total de empresas incluidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística, produciéndose un aumentado del 0,2% desde el año 2008 a pesar de contar con unas 1.000 empresas más.



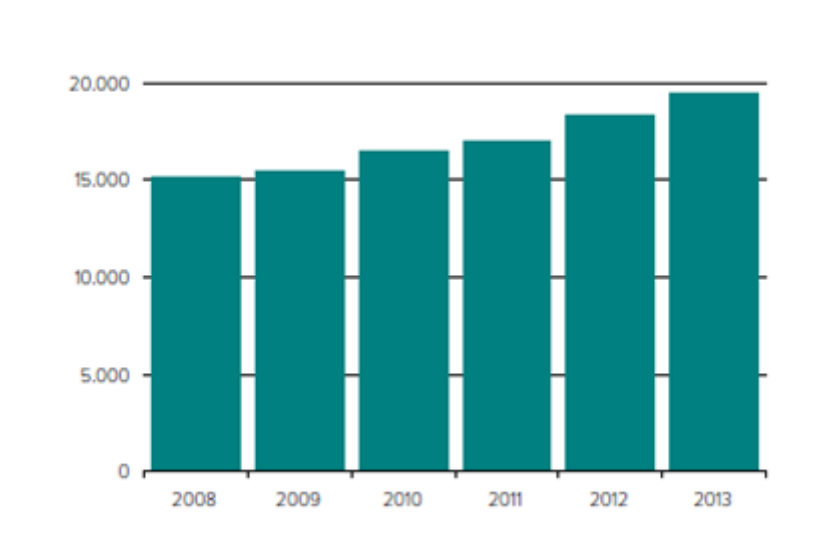
**Gráfico 2.1 Empresas culturales en determinadas actividades de la industria y los servicios (valores absolutos). Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

En 2012, el gasto de los hogares en bienes y servicios culturales ascendió a 13.371,1 millones de euros y representa el 2,6% del gasto total estimado en bienes y servicios. El gasto medio por hogar vinculado a la cultura fue de 738,9 euros y el gasto medio por persona se situó en 288,7 euros.

Estos datos enumerados serían unos de los argumentos más claros de la repercusión del ocio y la cultura en la sociedad y la economía española.

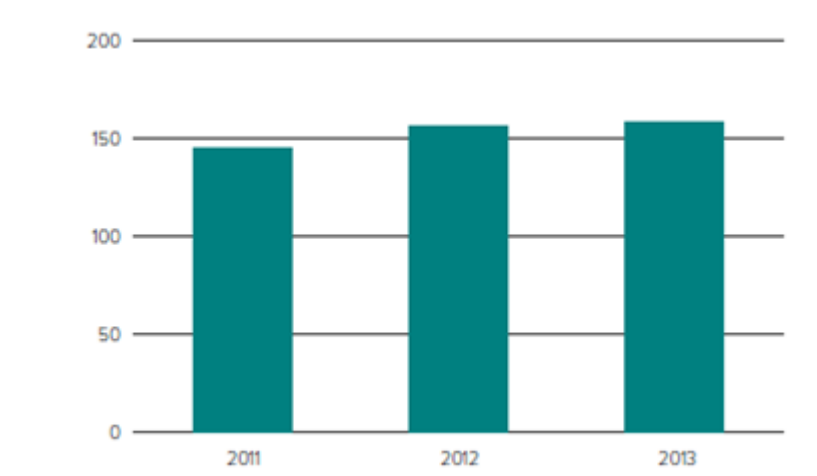
Finalmente, y en relación a la oferta de actividad deportiva, según el Anuario de Estadísticas Deportivas 2014 del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el número de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas (DIRCE) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, cuya actividad económica principal es deportiva, ascendió a 19.444 a principios del

2013, cifra que supone el 0,6% del total de empresas contabilizadas en este documento. Los resultados confirman la tendencia creciente observada en los últimos años.

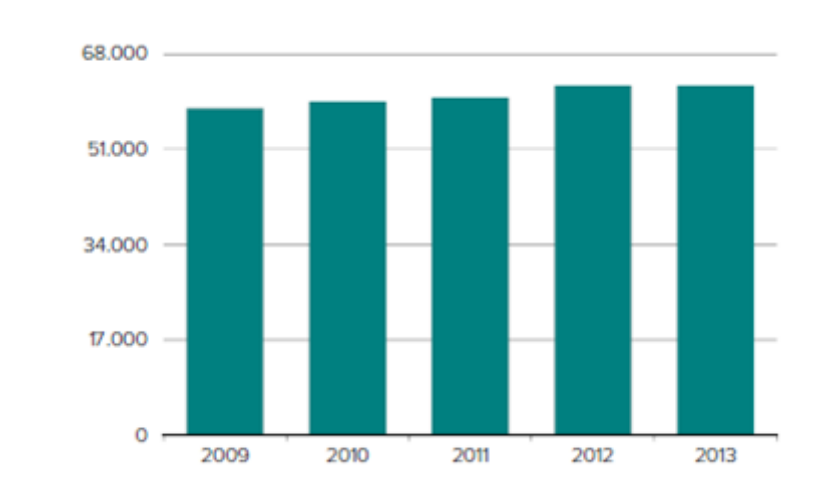


**Gráfico 2.2 Empresas vinculadas al deporte (valores absolutos).**  
**Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

Además, en 2013, el volumen medio anual de empleo vinculado a empresas dedicadas a actividades deportivas (entrenadores, instructores deportivos, gestión de instalaciones, actividades de clubs,...) ascendió a 158.000 personas, dato que ha ido aumentando progresivamente estos años a pesar de la crisis. Este apunte supone en términos relativos un 0,9% del empleo total en la media del periodo anual. Así mismo, en 2013 el número de clubs deportivos fue de 62.363, cifra similar a la registrada en el 2012 y que sigue en ligera progresión ascendente.



**Gráfico 2.3 Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas (En miles).** Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte



**Gráfico 2.4 Clubs deportivos (valores absolutos).**  
**Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

Los resultados también indican que en 2012 el gasto en determinados bienes vinculados al deporte realizado anualmente por los hogares españoles fue de 4.160 millones de euros, cifra que supone un descenso interanual del 6,6% y que representa el 0,8% del gasto total en bienes y servicios realizados por los hogares.

Además, el gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte considerados fue de 229,9 euros, y el gasto medio por persona se situó en 89,8 euros. La componente más significativa del gasto vinculado al deporte corresponde a servicios recreativos y deportivos, un 76,1%.

Los datos señalados marcarían la importancia que le dan los ciudadanos españoles al deporte en la actualidad, orientada por las empresas en el presente hacía una gestión de la actividad deportiva que debe abarcarse como la de un servicio intangible, aplicando técnicas del campo de la administración de empresas y buscando una mayor profesionalización.

Por último, una forma de trabajo extendida en España en el sector del ocio, la cultura y el deporte es aquel que se desarrolla de forma sumergida y que, a priori, está especialmente desarrollado en el ámbito del deporte y que, por definición, no se contabiliza en las estadísticas, pero que no debería ignorarse si se considera que esta forma de trabajo es de hecho una importante competencia para el empleo asalariado. Entre las principales razones de este hecho está el escaso tamaño actual del mercado (aunque en aumento) y la, todavía, alta estacionalidad de las actividades.

**El Ocio y la Educación en los hogares Españoles**

No podemos dejar de obviar que existe una estrecha relación de las actividades de ocio con la educación de una persona. Muchos sectores de la población relacionan el ocio y el tiempo libre, e incluso los identifican, con las actividades de educación no formal y, más concretamente, con las actividades de animación y eventos socioculturales y deportivos.

La Educación no formal es una enseñanza estructurada, organizada y sistemática, realizada fuera del marco del sistema oficial para facilitar determinadas clases de aprendizaje, y con una intervención pedagógica intencional y consciente (Deporte, Cursos de todo tipo, actividades de ocio y socioculturales,...). Se caracterizaría por ser:

- Vivencial (Centrada en las necesidades vividas).
- Comunitaria.
- Crítica (Analiza los factores).
- Creadora.
- Realista (No es utópica).
- Integradora (Intenta conectar con la educación formal, es decir, complementarla).

Es evidente, que el país está atravesando una etapa de fuerte crisis económica que afecta a muchas familias españolas. Esto puede ser un freno para el crecimiento del sector de servicios educativos, ocio y tiempo libre, sin embargo, los números demuestran que no es así, y que las familias siguen destinando buena parte de sus ingresos a sus hijos y al bienestar de estos, concretamente en su educación y ocio, en detrimento de otros gastos familiares.

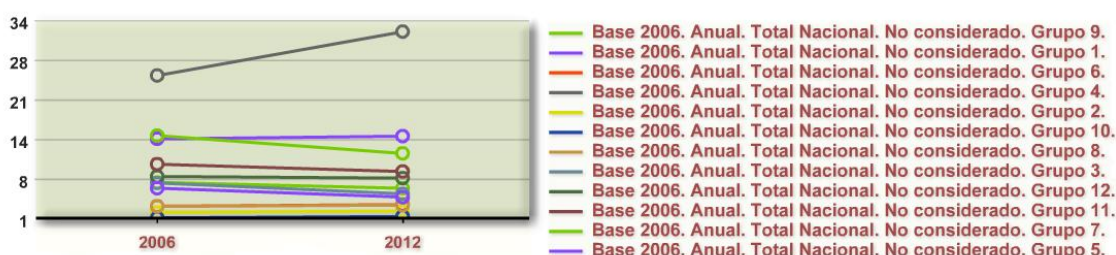
Según la Encuesta sobre el gasto de los hogares en Educación (Curso 2011-2012) del Instituto Nacional de Estadística, el gasto medio por usuario en bienes y servicios era de 1.309 €/usuario para las enseñanzas regladas y de 484 €/ usuario para las enseñanzas no regladas. Si seguimos indagando en sus resultados, encontramos gastos medios por usuario detallados de distintas partidas educativas de los hogares españoles como se muestra en la siguiente tabla:

	CLASES LECTIVAS	ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES (DE APOYO Y OCIO) EN EL CENTRO	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Y ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS	BIENES Y SERVICIOS (LIBROS DE TEXTO, UNIFORMES,...)	ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES DE APOYO FUERA DEL CENTRO
<b>TOTAL</b>	<b>517</b>	<b>144</b>	<b>481</b>	<b>681</b>	<b>620</b>

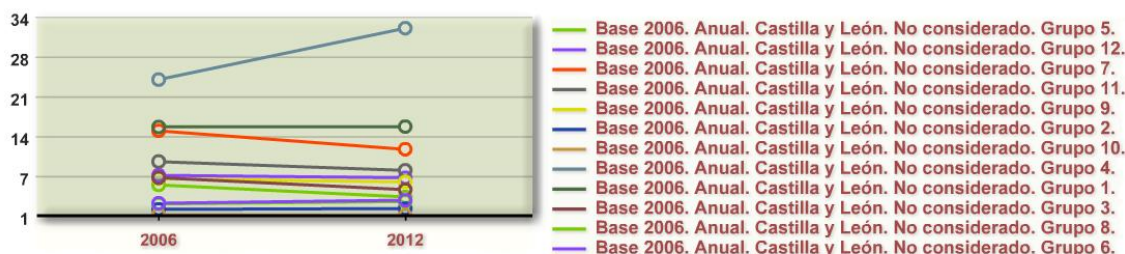
**Tabla 2.1 Gastos medios por estudiante/usuario en bienes y servicios educativos de enseñanza, tipo de bien o servicio adquirido y composición del hogar (Unidades: Euros).**  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia

Si tenemos en cuenta la Encuesta de Presupuestos Familiares (Base 2006) que abarca el periodo de años que va desde 2006 a 2012 y está elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, podemos ver que el gasto medio por persona del gasto anual de los hogares españoles en 2012 es de 10.991 € por persona, cuando en 2006 era de 11.104 € por persona. En cambio este mismo dato para la CCAA de Castilla y León ha aumentado ligeramente, siendo en 2012 de 10.544 € por persona, cuando en 2006 era de 10.493 € por persona.

Este gasto se distribuiría en 12 grandes grupos, donde el Grupo 9 abarca Ocio, espectáculos y cultura y el Grupo 10 Enseñanza. Como se puede observar la mayoría de los grupos han disminuido o aumentando ligeramente en el periodo 2006-2012, salvo el caso de la Vivienda y sus gastos derivados (Grupo 4) que se ha disparado con un aumento considerable.



**Gráfico 2.5 Estructura del gasto total por grupos de gasto en España. (Unidades: Porcentaje).**  
**Fuente: Instituto Nacional de Estadística**



**Gráfico 2.6 Estructura del gasto total por grupos de gasto en Castilla y León. (Unidades: Porcentaje).**  
**Fuente: Instituto Nacional de Estadística**

Está claro, que aunque los gastos se mantenga más o menos estables en la mayoría de grupos en este periodo de tiempo, el poder adquisitivo de los hogares españoles se ha reducido por culpa del incremento progresivo de los precios que han sufrido casi todos los bienes y servicios los precios en estos años. En referencia a los grupos que nos incumben, el Grupo 9 y 10, el gasto ha disminuido ligeramente en ambos apartados en Castilla y León, pero respecto a España, el gasto en Enseñanza ha aumentado.



	Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura		Grupo 10. Enseñanza	
	2012	2006	2012	2006
España	652,23	765,68	129,68	101,75
Castilla y León	674,2	732,15	74,79	88,6

**Tabla 2.2 Gasto medio por persona por grupos de gasto, según CCAA. (Unidades: Euros).**  
**Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Elaboración propia**

Como conclusión, podemos indicar que, el gasto dedicado por las familias en la educación y al ocio y tiempo libre de sus hijos es significativo y se tiene muy en cuenta en el presupuesto familiar. Esto es debido quizás a la nueva concepción de ocio infantil-juvenil que hay en la sociedad actual, donde es considerado como un aprendizaje preciado en el desarrollo de la persona y una forma de relacionarse con los demás y estar integrado en el grupo.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este apartado se va a tratar de concretar el mercado objetivo al que se va a dirigir nuestra empresa, intentando detallar el colectivo al que van encaminadas las acciones empresariales, teniendo en cuenta que el usuario final será el participante de las actividades organizadas (niños y adolescentes de 3 -18 años), aunque no serán los decisores en el proceso de selección y contratación del servicio (serán los propios centros de enseñanza, clubs, asociaciones, organizaciones,...).

El perfil de la persona contratante de nuestros servicios que se busca es aquella persona encargada de organizar y realizar actividades con grupos de niños o adolescentes que están bajo su responsabilidad en entidades educativas, deportivas o lúdicas. Por tanto, aunque el usuario final serán los chicos, la empresa tratará directamente con sus responsables tales como directores, jefe de estudios, presidentes, profesores, coordinadores deportivos, entrenadores, monitores, etc.

Atendiendo a la zona geográfica donde la empresa va a operar, Soria capital y su provincia, podemos identificar los siguientes centros, clubs y organizaciones de donde se conformará nuestra demanda. En concreto, y según se detalla en el Anexo I, existen un total de 43 centros de enseñanza formal públicos y privados (con distintas ofertas educativas a la que nos queremos dirigir: E. Infantil, E. Primaria, ESO y Bachillerato). También se ubican 37 Clubs o entidades deportivas que cuentan en su estructura con usuarios de 3 a 18 años. Además, hay otras 15 organizaciones para niños o jóvenes que entraría dentro de las características buscadas como Scouts, Grupos juveniles, Escuela de Idiomas, Conservatorio,...

### A) DEMANDA POTENCIAL:

Para estimar la demanda potencial que nuestra empresa puede llegar a tener, es necesario conocer por un lado el número de personas que hay en cada entidad considerada como posible cliente y cuantificar los posibles servicios a ofrecer a cada una de ellas, así obtendremos el número potencial de posibles usuarios de nuestros servicios.

Por un lado, a continuación se desglosan datos de usuarios de las entidades de la provincia de Soria a las que vamos a dirigir nuestros servicios repartidas en 3 grandes apartados:

1) Centros de enseñanza formal:

Número de Centros que imparten cada tipo de Educación (públicos y privados)

Provincia Soria	Titularidad	E. Infantil Segundo Ciclo	E. Primaria	ESO	Bachillerato	TOTAL
		31	31	19	16	97

Número de Grupos dentro de cada tipo de Educación (públicos y privados)

Provincia Soria	Titularidad	E. Infantil Segundo Ciclo	E. Primaria	ESO	Bachillerato	TOTAL
		118	252	147	69	586

Media del número de grupos por centro

3,81	8,13	7,74	4,31	6,04
------	------	------	------	------

Alumnado matriculado en cada tipo de Educación (públicos y privados)

Provincia Soria	Titularidad	E. Infantil Segundo Ciclo	E. Primaria	ESO	Bachillerato	TOTAL
		2.263	4.710	3.309	1.381	11.663

Media del número de alumnos por grupo

19,18	18,69	22,51	20,01	19,90
-------	-------	-------	-------	-------

Tabla 2.3 Estimación media de grupos y alumnado por centro de educación formal en la provincia de Soria. Fuente: Anuario Estadístico de Castilla y León 2013. Elaboración propia

2) Entidades deportivas:

Nº	DEPORTE	CLUB o ENTIDAD DEPORTIVA	USUARIOS de 3 – 18 años
1	FUTBOL	NORMA C.F.	74
2	FUTBOL	ARCOS C.F.	89
3	FUTBOL	C.D. SAN JOSE	200
4	FUTBOL	S.D. ALMAZAN	30
5	FUTBOL	A.D. SAN ESTEBAN	22
6	FUTBOL	S.C. UXAMA	22
7	FUTBOL	S.D. COVALEDA	30
8	FUTBOL	C.D. NUMANCIA	252
9	FUTBOL	A.D. CALASANZ	252
10	FUTBOL	C.D. MANUEL RUIZ ZORRILLA	82
11	FUTBOL	C.D. GOLMAYO CAMARETAS	45
12	FUTBOL	C.D. OLVEGA	81
13	FUTBOL	S.D. AGREDA	37
14	FUTBOL	A.D. ESCOLAPIAS (ADES)	30
15	BADMINTON	C.B. SORIA	50
16	AJEDREZ	ESCUELA MUNICIPAL DE AJEDREZ	50
17	GOLF	C. GOLF DE SORIA	100
18	HOCKEY	LAGUNA NEGRA HOCKEY C.	60
19	PATINAJE	C.D. PATIN SORIA	60
20	PELOTA	C.D. PELOTA URBION	60
21	BALONMANO	C. ARANGA BALONMANO SORIA	20
22	BALONMANO	C.D. BALONMANO AGREDA	40
23	RUGBY	C.D. INGENIEROS DE SORIA	20
24	BALONCESTO	C.D. FUENTE DEL REY	92
25	JUDO	JUDO CLUB SAN JOSE	100
26	JUDO	JUDO CLUB SORIANO	100
27	JUDO	JUDO CLUB KODOKAN	100
28	NATACION	C.N. SORIANO	50
29	GIMNASIA	C.D. GIMNASIA DE SORIA	100
30	GIMNASIA	C.D. GIMNASIA DUERO	150
31	ATLETISMO	C.A. POLITECNICO	100
32	ATLETISMO	C.A. SORIA	100
33	ATLETISMO	C.A. NUMANTINO	100
34	VOLEIBOL	C.D. RIO DUERO - SAN JOSE	15
35	VOLEIBOL	STO. DOMINGO C.V.	48
36	TRIATLON	C. TRIATLON SORIANO	40
37	TENIS	C. TENIS PICOS DE URBION	100
<b>Total Usuarios</b>			<b>2.901</b>

Media por Club

2.901 usuarios / 37 entidades =

**78**

**Tabla 2.4 Usuarios entidades deportivas objetivo en la provincia de Soria. Elaboración propia**

3) Otras entidades:

Nº	ASOCIACIÓN u ORGANIZACION	USUARIOS 3-18 AÑOS
1	ESCUELA DE IDIOMAS	380
2	ESCUELA DE MUSICA - CONSERVATORIO	344
3	GRUPO SCOUT DOCE LINAJES	80
4	CRUZ ROJA JUVENTUD SORIA	220
5	CARITAS DIOCESANA DE OSMA-SORIA	125
6	AAVV DEL CALAVERON	50
7	AAVV DE LOS PAJARITOS	45
8	AAVV DE LA BARRIADA	50
9	AAVV ROTA DE CALATAÑAZOR	35
10	AAVV BARRIO LAS CASAS	15
11	AAVV BARRIO DE PEDRAJAS	10
12	AAVV BARRIO DE OTERUELO	6
13	AAVV PATIOS DE DON VELA	40
14	AAVV DEL BARRIO DE SAN PEDRO	40
15	AAVV DE SANTA BARBARA	35
<b>Total Usuarios</b>		<b>1.475</b>

**Media por Entidad**

1.475 personas / 15 entidades =

**98**

**Tabla 2.5 Usuarios otras entidades objetivo en la provincia de Soria. Elaboración propia**

Y por otro lado, hemos realizado otras tablas para concretar la media de actividades o servicios que se podrían realizar en cada uno de los 3 grandes apartados de usuarios establecidos, ajustándonos a los programas que llevan a cabo las distintas entidades. Estas están desglosadas en 2 bloques de actividades, siguiendo la estructura de los servicios de la empresa:

- Bloque 1: Actividades o Eventos Ocio-Educativos
- Bloque 2: Actividades o Eventos Deportivos

	TIPO DE EDUCACION	NIVEL DE ESTUDIOS	MEDIA SERVICIOS BLOQUE 1	MEDIA SERVICIOS BLOQUE 2	OBSERVACIONES
<b>CENTROS DE ENSEÑANZA</b> <b>Media = 4</b> <b>Actividades por Centro de Enseñanza</b>	<b>E. INFANTIL</b> Media = 3 Actividades por Nivel	1º INFANTIL	2	0	Excursiones de una mañana, Fiestas temáticas,...
		2º INFANTIL	2	0	Excursiones de una mañana, Fiestas temáticas,...
		3º INFANTIL	3	1	Excursiones de una mañana, Fiestas temáticas,...
	<b>E. PRIMARIA</b> Media = 5 Actividades por Nivel	1º PRIMARIA	3	2	Excursiones de un día, Fiestas temáticas, Actividades deportivas, ...
		2º PRIMARIA	3	2	Excursiones de un día, Fiestas temáticas, Actividades deportivas, ...
		3º PRIMARIA	3	2	Excursiones de un día, Fiestas temáticas, Actividades deportivas, ...
		4º PRIMARIA	3	2	Excursiones de un día, Fiestas temáticas, Actividades deportivas, ...
		5º PRIMARIA	4	2	Excursiones de uno o dos día, Fiestas temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
		6º PRIMARIA	4	2	Excursiones de un día, Viaje de Estudios, Fiesta fin de curso, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	<b>ESO</b> Media = 5 Actividades por Nivel	1º ESO	3	2	Excursiones de un día, Actividades temáticas, Actividades deportivas, ...
		2º ESO	4	2	Excursiones de uno o dos días, Actividades temáticas, Actividades deportivas, ...
		3º ESO	3	1	Excursiones de uno o dos días, Actividades temáticas, Actividades deportivas, ...
		4º ESO	3	1	Excursiones de un día, Viaje de Estudios, Fiesta fin de curso, Actividades deportivas, ...
	<b>BACHILLERATO</b> Media = 3 Actividades por Nivel	1º BACHILLERATO	2	1	Excursiones de uno o dos días, Actividades deportivas, ...
2º BACHILLERATO		2	1	Excursiones de un día, Viaje de Estudios, Actividades deportivas, ...	

**Tabla 2.6 Estimación media posibles actividades contratadas por centro de enseñanza formal en la provincia de Soria. Elaboración propia**

	TIPO DE DEPORTE	MEDIA SERVICIOS BLOQUE 1	MEDIA SERVICIOS BLOQUE 2	OBSERVACIONES
<b>ENTIDADES DEPORTIVAS</b> <b>Media = 4</b> <b>Actividades por Entidad Deportiva</b>	FUTBOL	2	5	Organización de torneos, Partidos amistosos, Campus deportivo, Excursiones de uno o varios días, ...
	BADMINTON	1	3	Organización de torneos, Pruebas federadas, Campus deportivo, Excursiones de uno o varios días, ...
	AJEDREZ	1	2	Organización de torneos, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...
	GOLF	1	2	Organización de torneos, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...
	HOCKEY	1	3	Organización de torneos, Partidos amistosos, Excursiones de uno o varios días, Campus deportivo, ...
	PATINAJE	1	2	Organización de torneos, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...
	PELOTA	2	3	Organización de torneos, Partidos amistosos, Excursiones de uno o varios días, Campus deportivo, ...
	BALONMANO	1	3	Organización de torneos, Pruebas federadas, Campus deportivo, Excursiones de uno o varios días, ...
	RUGBY	1	2	Organización de torneos, Partidos amistosos, Excursiones de uno o varios días, ...
	BALONCESTO	2	5	Organización de torneos, Partidos amistosos, Campus deportivo, Excursiones de uno o varios días, ...
	JUDO	1	3	Organización de torneos, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...
	NATAACION	1	3	Organización de exhibiciones, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...
	GIMNASIA	1	3	Organización de exhibiciones, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...
	ATLETISMO	2	5	Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, Campus deportivos, ...
	VOLEIBOL	1	3	Organización de torneos, Partidos amistosos, Campus deportivo, Excursiones de uno o varios días, ...
TRIATLON	1	3	Organización de exhibiciones, Pruebas federadas, Excursiones de uno o varios días, ...	
TENIS	1	4	Organización de torneos, Pruebas federadas, Campus deportivo, Excursiones de uno o varios días, ...	

**Tabla 2.7 Estimación media posibles actividades contratadas por las entidades deportivas objetivo en la provincia de Soria. Elaboración propia**

	OTRAS ENTIDADES	MEDIA SERVICIOS BLOQUE 1	MEDIA SERVICIOS BLOQUE 2	OBSERVACIONES
<b>OTRAS ENTIDADES</b> <b>Media = 4</b> <b>Actividades por Entidad Deportiva</b>	ESCUELA DE IDIOMAS	3	0	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Viaje de Estudios, ...
	ESCUELA DE MUSICA - CONSERVATORIO	3	0	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Viaje de Estudios, ...
	GRUPO SCOUT DOCE LINAJES	4	2	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	CRUZ ROJA JUVENTUD SORIA	6	3	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	CARITAS DIOCESANA DE OSMA-SORIA	5	2	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV DEL CALAVERON	2	2	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV DE LOS PAJARITOS	2	2	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV DE LA BARRIADA	2	2	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV ROTA DE CALATAÑAZOR	1	1	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV BARRIO LAS CASAS	1	1	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV BARRIO DE PEDRAJAS	1	1	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV BARRIO DE OTERUELO	1	1	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV PATIOS DE DON VELA	1	1	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV DEL BARRIO DE SAN PEDRO	2	2	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...
	AAVV DE SANTA BARBARA	1	1	Excursiones de uno o varios días, Actividades temáticas, Campamentos, Actividades deportivas, ...

**Tabla 2.8 Estimación media posibles actividades contratadas por otras entidades infantiles/juveniles objetivo en la provincia de Soria. Elaboración propia**



Teniendo en cuenta el número de consumidores a los que PLANEA va a ofertar sus servicios y la media de actividades o servicios que se podrían realizar con ellos, se procede a estimar el total de usuarios finales a los que se va a dirigir, es decir, la demanda potencial existente para el sector al que se dirige y en la zona geográfica donde actúa. Para ellos hay que tener en cuenta las siguientes premisas:

- Se dispone de 43 centros de enseñanza materialmente (97 si los desglosados según el tipo de Educación que imparten), con una media de 6 grupos por cada tipo de Educación impartida y una media de 20 alumnos por grupo.
- Se cuenta con 37 entidades deportivas cuyas características se integran dentro de nuestro público buscado con una media de 78 usuarios por entidad.
- Se sitúa a otras 15 organizaciones para niños o jóvenes a las que podíamos ofertar nuestros servicios, con una media de 98 usuarios por entidad.
- Se ha calculado la media de actividades o servicios que pueden contratar cada uno de los 3 grandes grupos, siendo de 4 para cada uno de ellos.

Por tanto, y de acuerdo con lo anterior, nuestra demanda potencial la podrían formar:

- Por un lado los 43 centros, 37 entidades deportivas y 15 organizaciones con los que se contactará, que realmente serán los que tomarán la decisión de contratar o no contratar los servicios de la empresa.
- Por otro lado realizando la estimación de posibles usuarios finales a los que se dirige, esto es, los niños y adolescente para los que se realizan las actividades y con los que finalmente se contarán las unidades vendidas, se obtiene un total de 63.984 usuarios.

**C. ENSEÑANZA: (97 centros x 6 grupos x 20 alumnos) x 4 actividades**  
+  
**E. DEPORTIVAS: (37 entidades x 78 usuarios) x 4 actividades**  
+  
**ORGANIZACIONES: (15 organizaciones x 98 usuarios) x 4 actividades**  
=  
**63.984 posibles usuarios**

**Figura 2.1 Estimación posibles usuarios finales a los que se dirige PLANEA. Elaboración propia**

**B) DEMANDA REAL**

Para calcular la demanda real, se han tomado los centros educativos, entidades deportivas y organizaciones como los clientes potenciales más probables ya que dichas actividades ocio-deportivas-educativas están contempladas en sus programaciones anuales (curso escolar, programación temporada deportiva, programación actividades,...). Se ha realizado una estimación a la baja en la que se prevé que el 15% del total de las posibles entidades contratará los servicios de PLANEA con una media de 4 actividades por año. Estas actividades se llevaran a cabo de forma completa, con su organización y desarrollo.

Por tanto, la demanda real estimada se prevé que alcance a 10.260 usuarios de las distintas entidades u organizaciones objetivo de Soria capital y su provincia:



**Figura 2.2 Estimación usuarios finales que contratarán los servicios de PLANEA. Elaboración propia**

Se distingue entre la cantidad de entidades y la cantidad de usuarios finales puesto que la decisión final de contratar nuestros servicios la tendrán estas primeras, y una vez que contraten, serán los usuarios finales los que darán la cifra de ventas. Por lo tanto, tan importante es saber cuántas entidades tienen la intención de contratar como en la cantidad de usuarios que participarán.

La planificación temporal de la previsión de actividades a realizar durante el primer ejercicio puede verse en la siguiente tabla. Por tanto, se estima que la demanda para el primer año constaría de 96 actividades en total repartidas entre Actividades o Eventos Ocio-Educativos (Bloque 1) y Actividades o Eventos Deportivos (Bloque 2).

Ventas (Unidades)		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades BLOQUE 1	Excursiones 1 día	1	1	2	2	3	4	1	1	1	2	1	1
	Excursiones varios días	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
	Actividades temáticas	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1
	Campamentos	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Actividades BLOQUE 2	Torneos o Exhibiciones	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2
	Actividades deportivas	1	1	2	2	3	3	2	2	1	1	1	2
	Campus deportivo	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1
<b>TOTALES</b>		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

96

**Tabla 2.8 Estimación temporal del número de actividades contratadas (organización y desarrollo) durante el primer año. Elaboración propia**

Se ha repartido la estimación entre los meses del año, teniendo en cuenta los períodos que más afluencia de cada actividad se pueden tener. Por ejemplo, los meses de abril, mayo y junio son los meses más propicios para realizar excursiones de 1 día o viajes de fin de curso aprovechando el mejor tiempo; y en febrero se puede aprovechar para hacer excursiones de varios días a la nieve. Los meses con más vacaciones lectivas, como julio y agosto, o marzo (Semana Santa) y diciembre (Navidades) serán los más adecuados para organizar campamentos, escuelas de verano, campus deportivos, etc.

Además de esta 96 actividades que se realizarían de forma completa por PLANEA, se prevé que también se contraten otro 10% de actividades, es decir otras 60 actividades, donde nuestra empresa sólo intervendrá en la organización de dichos eventos, sin incluir el servicio de monitores a las actividades contratadas, y que se intentarán llevar a cabo en los meses en los que se cuenta con que nos contraten menos servicios completos (organización y servicio de monitores).

Ventas (Unidades)		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades BLOQUE 1	Excursiones 1 día	1	1	1	2	1	2	0	0	1	1	1	1
	Excursiones varios días	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0
	Actividades temáticas	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1
	Campamentos	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
Actividades BLOQUE 2	Torneos o Exhibiciones	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
	Actividades deportivas	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1
	Campus deportivo	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>

60

*Tabla 2.9 Estimación temporal del número de actividades contratadas (solo organización) durante el primer año. Elaboración propia*

**C) DEMANDA FUTURA:**

En previsión que la empresa vaya creciendo con el tiempo, se espera ampliar la demanda futura, especialmente en tres sentidos:

\*Ampliación Geográfica: Una vez que la zona acotada inicialmente obtenga buenos resultados, y un elevado porcentaje de los centros esté en contacto con la empresa o tenga conocimiento de sus servicios, se puede ampliar la zona geográfica de actuación.

De esto modo, se podría ampliar el radio de acción a provincias limítrofes con Soria (Burgos, La Rioja, Navarra, Zaragoza, Guadalajara, Segovia y Valladolid), empezando por los municipios más cercanos a nuestra provincia para intentar abarcarlas alguna de ellas en casi su totalidad. Se pondrían a su disposición los mismos servicios o actividades y con la misma calidad, sin perjuicio de que puedan encontrarse lejos de la sede física de la empresa.

\*Ampliación el rango de servicios: En este sentido, la empresa puede dar mucho de sí, ofreciendo actividades y servicios diversos a los descritos

hasta ahora, pero pensados igualmente para grupos de niños y adolescentes. A medida que la empresa vaya creciendo y consiga hacerse un hueco en este mercado, se irán ampliando las actividades ofrecidas, pudiendo llegar a ser una empresa con un gran abanico de posibilidades.

Para dar una idea de lo que se puede llegar a hacer, ponemos algunos ejemplos:

- Colaboraciones con Administraciones locales (Ayuntamientos y Diputación) para la realización de actividades o eventos ocio-deportivos.
- Ofertar actividades para discapacitados. Se realizarán las mismas actividades que para el resto pero adaptadas a sus propias necesidades pudiendo contar con personal especializado.
- Actividades Extraescolares para Centros. Tanto educativas (ingles, informática,...), como recreativas (talleres, teatro, manualidades,..) como deportivas (fútbol-sala, baloncesto, vóley,...).

\*Aumentando la diversidad de usuarios: Una vez que la empresa consiga tener la confianza y la demanda necesaria para obtener buenos resultados de los usuarios descritos anteriormente, se puede abrir la vía para realizar actividades con grupos de personas de otras edades más adultas.

Así, se ofrecerían servicios adaptados para conseguir la satisfacción de este tipo de participantes, proponiendo actividades, excursiones y viajes adecuados a cada edad, gustos, precios y necesidades. Todas estas actividades deberán estar enmarcadas en el sector del ocio y tiempo libre o el deporte, es decir, encaminadas a la diversión, expansión y satisfacción de los participantes y contratantes.

## 2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno empresarial es el área que envuelve a cualquier empresa en el desarrollo de su actividad, considerando a la empresa como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias. Podríamos definirla como el conjunto de factores o fuerzas externas que afectan, o pueden afectar, en la actuación y en los resultados de la empresa. Por ello, es esencial analizar los diversos factores del entorno que pueden condicionar la actuación de PLANEA, y que los englobaremos en 4 grandes apartados.

### 2.3.1 FACTORES SOCIOCULTURALES

Los principales factores sociales y culturales que pueden afectar exógenamente a la empresa son:

- El dinamismo global que existe en la actualidad que modifica y crea nuevos valores socioculturales que influyen en las pautas del consumo social.
- Las perspectivas demográficas, envejecimiento de la población en España e incremento de la esperanza de vida en las sociedades occidentales, han modificado los hábitos y roles en la familia respecto al cuidado de los niños: padres (más años en edad de trabajar) o abuelos (disponen más tiempo para otras actividades de ocio).
- El insuficiente grado de formación reglada específica para las actividades de monitorización y cuidado de niños. Gran importancia y creciente sensibilización en la educación infantil y juvenil, así como del uso de centros formativos de carácter informal: granjas escuelas, campamentos, ludotecas,...., según manifiesta Crecente y otros (2008).
- Creciente preocupación por la conciliación de la vida laboral y familiar, sobre todo desde la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral. Empresas, trabajadores y gobernantes toman conciencia de la necesidad de compatibilizar la natalidad y la familia con el trabajo, según manifiesta Crecente y otros (2008).
- La animación sociocultural (ocio, deporte,...) se plantea cada vez más como una metodología transversal de intervención y desarrollo en el proceso de educación de las personas.

### 2.3.2 FACTORES ECONÓMICOS

La economía mundial ha venido atravesando una fuerte crisis mundial desde el verano de 2007. Desde ahí hasta la actualidad, podemos hablar de un periodo incierto y verdaderamente difícil que ha ido acabado con la excelente trayectoria del crecimiento mundial que se venía produciendo desde 2002, así como con el boom de las finanzas generándose un nuevo paradigma económico-financiero mundial desde la fecha. Las causas que están detrás de esta profunda mutación han sido múltiples: desregulación, liberalización, creciente competitividad, desarrollo tecnológico, globalización, innovación financiera..., según manifiesta Crecente y otros (2008).

Hasta mediados del año 2012, no se ha producido mejoras en las condiciones financieras mundiales, aun así al finalizar este año, el PIB del conjunto de la OCDE presento un descenso del 0,2% trimestral en los últimos meses. Estas mejoras han sido muy lentas durante el año 2013 y parece que se empiezan a ser más visibles en 2014, pudiendo ser según las previsiones el año en que se consolide la recuperación. No obstante, las diferencias seguirán siendo muy considerables entre las economías avanzadas, con crecimientos mucho más discretos, y las economías emergentes, que continuarán mostrando crecimientos más considerables, según manifiesta Crecente y otros (2008).

La economía española no ha sido ajena a todo este proceso económico mundial, atravesando una fuerte crisis, que le ha sacudido con más fuerza que a otros países de la OCDE durante este periodo, continuando en recesión durante la mitad del año 2013, con unas condiciones financieras muy restrictivas y con destrucción de empleo en el mercado laboral. No es hasta el tercer trimestre de 2013 cuando se sale de la recesión, según el Informe Trimestral de la Economía Española – (Abril 2014) de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

España, y como detallan los datos de dicho informe, en los primeros meses de 2014, continúa con su paulatina recuperación, apuntando un aumento de la confianza de las familias y empresas junto con la mejora de la actividad en algunas ramas de servicios e industriales, que se ha manifestado positivamente en datos de afiliación a la Seguridad Social, y que marca un escenario de consolidación de la recuperación de la economía española. Todo ello se puede reflejar en:

- Avance del PIB durante el primer trimestre del 0,4%.
- Previsión del Banco de España de un crecimiento del PIB del 1,2% en 2014 y del 1,7% en 2015.
- Las perspectivas de inflación medidas por el IPC apuntan al 0,4% en 2014 según la CEOE.
- Cambio de tendencia en el mercado laboral, registrándose en marzo de 2014 el mejor crecimiento de empleo (83.981 personas)

desde 2007, aunque el paro aun alcance un 25,3% (26,3 % en 2012 y 25,9% en 2013, pero 8,3 en 2007).

- El avance en consolidación fiscal ha sido reducido en 2013, cerrando el déficit público en un 6,6% del PIB (una décima por encima del objetivo del Plan de Estabilidad), aunque su corrección sigue siendo una de las asignaturas pendientes de la economía española.

Sin embargo, tal y como se ha señalado en el análisis del sector, a pesar de las dificultades económicas que aun puedan existir en muchas familias españolas, gran parte del presupuesto se destina al ocio y tiempo libre de los hijos, ya que es considerado como un complemento a su formación educacional y personal.

### **2.3.3 FACTORES POLÍTICO-NORMATIVOS**

Llegado este punto, es importante hacer mención especial a la normativa que afecta directamente al sector de referencia, decir que existe un vacío legal que regule de modo generalista los servicios de ocio infantil. Desde 1989, tras aprobarse la Convención sobre los Derechos del Niño, la situación de los menores de todo el mundo ha mejorado considerablemente, con numerosas modificaciones legislativas e incremento de la sensibilidad social en favor de este colectivo tan vulnerable.

El camino emprendido por la Unión Europea a mitad del siglo pasado a fin de lograr una unidad supranacional entre distintos países europeos y una real supresión de fronteras se ha llevado a cabo, fundamentalmente, sobre la base de compromisos económicos. Este interés inicial por dicho sector ha generado que otros ámbitos se hayan visto relegados, en la mayoría de las ocasiones. Hay que reconocer, en consecuencia, que la preocupación por aspectos como los socioculturales han sido tardíos, pues los responsables comunitarios se han ocupado de los mismos solamente en los últimos tiempos.

Todo parece indicar que, finalmente, “los Estados miembros han tomado conciencia de la necesidad de fomentar, no sólo el progreso económico, sino también una identidad europea sustentada en valores culturales, en la igualdad de oportunidades y en la cohesión y mejora social para lograr una autentica y duradera unidad” (Sarrate y otros, 2002)

Por todo ello, la Unión Europea ha elaborado directrices en las que se centra escrupulosamente en temas como el medioambiente, la educación, la calidad, el servicio, la inclusión social,...

Sin embargo y debido a los recortes económicos que está llevando a cabo en España y en Castilla y León, se están reduciendo o eliminando la mayoría de las ayudas encaminadas a buscar esa entidad europea buscada. Ayudas que permitan la compatibilización de la vida laboral y familiar de las familias (cierre de guarderías públicas), ayudas para la oferta de ocio infantil-



juvenil (cierre de centros cívicos o de actividades de entretenimiento infantil-juvenil), etc.

Por otro, el gobierno central (derivando después a las administraciones autonómicas) si ha procedido durante los 2 últimos años a regular las titulaciones y cualificaciones profesionales existentes (a través del sistema propuesto por el INCUAL – Instituto Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional) en tema de Juventud referente a los desarrollos normativos y ámbitos de competencias para los profesionales del sector del ocio y tiempo libre infantil y juvenil. Los principales cambios de este nuevo sistema aplicado al área de juventud ya se están implantando, de manera que:

1. Ha sido aprobado el nuevo título de FP de “Técnico Superior en Animación Sociocultural y Turística” (TASOC) (BOE- Real Decreto 1684/2011, de 18 de noviembre).
2. Está pendiente el título de grado medio de FP “Técnico en Guía en el medio natural y de Tiempo Libre”.
3. Se han publicado los tres Certificados de Profesionalidad de las Cualificaciones en materia de juventud (BOE - Real Decreto 1537/2011, de 31 de octubre) y (BOE - Real Decreto 1697/2011, de 18 de noviembre), que son:
  - 3.1– Dirección y coordinación de act. de tiempo libre.
  - 3.2 – Dinamización de act. de tiempo libre infantil y juvenil.
  - 3.3 – Información juvenil.

Respecto al deporte en España, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte lanzó en 2010 el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A+D), que a iniciativa del Consejo Superior de Deportes y en estrecha colaboración con las Comunidades Autónomas, las Entidades locales, Universidades y otros organismos ministeriales, junto con la necesaria participación del sector privado, pone en marcha una serie de líneas de actuación, objetivos, ejes estratégicos, programas y medidas, para impulsar el acceso universal a una práctica deportiva de calidad para el conjunto de la población. El plan tiene un alcance previsto para el período 2010-2020 y se articula teniendo en cuenta los diferentes colectivos de la población española y su acceso a la práctica de la actividad física y del deporte, todo ello teniendo en cuenta cuatro principios fundamentales: Salud, Educación, Igualdad y Cohesión Social.

En relación con titulaciones y cualificaciones profesionales deportivas en España, quienes acrediten formaciones de entrenadores deportivos españoles (diplomas de entrenador en algunos deportes: atletismo, baloncesto, fútbol, deportes de invierno,...) o estudios oficiales españoles pueden equipararlos con las enseñanzas deportivas. Solicitando su homologación, con efectos académicos y profesionales, o convalidación para obtener los estudios de Técnico Deportivo o de Técnico Deportivo Superior.

### 2.3.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Estamos en una época donde las nuevas tecnologías permiten, a unos costes muy bajos, multiplicar las posibilidades de desarrollo de todo el potencial latente de nuestros equipos, de nuestros modelos de negocio, de nuestras empresas. En esta vorágine el verdadero motor del cambio lo constituye el nuevo usuario, más exigente y preparado que nunca.

Los principales elementos tecnológicos que caracterizan actualmente el mapa tecnológico global y que pueden ser de aplicación para nuestra empresa, en el sentido en que se manifiestan Crecente y otros (2008), son:


- Nuevo paradigma tanto en la industria (automatización, deslocalización...) como en los servicios (Internet, páginas Web), que ha favorecido el desarrollo industrial, facilitando la coexistencia de empresas de gran tamaño con pymes.
  
- Importancia de los sistemas software que permiten controlar todos los aspectos relacionados con la producción, gestión de los servicios, la logística, etc., así como, sistemas de atención al cliente (CRM) y de medios de pago seguros. Un adecuado uso y aplicación del software conlleva notables ventajas competitivas. La eficiencia más necesaria que nunca, es posible gracias a la medición multidisciplinar y permanente de resultados.

## 2.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Este análisis supone el estudio de los principales competidores existentes en Soria (capital y provincia). Para ello, se han estudiado empresas que ofrecen servicios similares a los propuestos por PLANEA. A su vez, este examen también ha permitido encontrar ideas que nos permitirán diferenciarnos de nuestra competencia.

Se han identificado varias empresas que pueden considerarse competidoras, ya que cubren necesidades parecidas y en algún punto concreto iguales, dirigiéndose a parte de nuestro público objetivo a través de diferentes catálogos de servicios. A continuación se detallan las mismas:


 <b>MUÉVETE Servicios Deportivos</b>	
<b>LOCALIZACION</b>	Vivero de Empresas de Soria. Pol. Ind. Las Casas C/ J, despacho 13 42005 Soria
<b>WEB</b>	<a href="http://www.muevetesl.com">http://www.muevetesl.com</a>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades extraescolares (monitores de actividades deportivas y escuelas municipales, de psicomotricidad, de talleres).</li> <li>• Actividades de promoción deportiva (competiciones deportivas escolares, exhibiciones deportivas, celebración de eventos especiales, actividades para discapacitados).</li> <li>• Cursos de formación (formativos o de actividad física y salud).</li> </ul>

 <b>DEPORAMA Gestión y Eventos Deportivos</b>	
<b>LOCALIZACION</b>	Pol. Ind. Los Arras – Parcelas B y C 42146 Abejar (Soria)
<b>WEB</b>	<a href="http://www.deporama.com">http://www.deporama.com</a>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parques Infantiles y espectáculos para celebraciones.</li> <li>• Actividades logísticas: camión escenario, arcos publicitarios, metas, dorsales, trofeos, sonido).</li> <li>• Organización actividades deportivas.</li> </ul>

 <p>NOVIEMBRE III JOVEN <b>NOVIEMBRE III Joven</b></p>	
<b>LOCALIZACION</b>	C/ Santo Ángel de la Guarda, 6 – 3º 42002 Soria
<b>WEB</b>	No tiene
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades relacionadas con la animación y aire libre.</li> <li>• Servicios socioculturales.</li> <li>• Realización de campamentos y escuelas de verano.</li> <li>• Alquiler, compra-venta y promoción de inmuebles.</li> <li>• Transporte de personas y mercancías por carretera.</li> </ul>

 <p><b>AVENTURA-T ANIMACION Y TIEMPO LIBRE</b></p>	
<b>LOCALIZACION</b>	Urb. Las Camaretas – C/ D, 5 – 1ºD 42190 Golmayo (Soria)
<b>WEB</b>	<a href="http://www.aventura-t.net">http://www.aventura-t.net</a>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de tiempo libre (talleres lúdicos, formativos, manualidades,...).</li> <li>• Gestión y mantenimiento de instalaciones fijas y móviles (campamentos, alberques, colegios,...).</li> <li>• Deportes de aventura (piragüismo, senderismo, BTT, escalada,...).</li> <li>• Teatro de calle.</li> </ul>

<b>ARGOS DXT Y OCIO</b>	
<b>LOCALIZACION</b>	C/ La Fuente Cardeña, 2 – 1ºB 42300 Burgo de Osma – Ciudad de Osma (Soria)
<b>WEB</b>	No tiene
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades deportivas (Gestión de instalaciones deportivas, campañas de deportes, escuelas deportivas,...).</li> <li>• Actividades lúdico-infantiles.</li> </ul>

	
<b>SORIAVENTURA</b>	
<b>LOCALIZACION</b>	C/ Las Pedrizas, 16 42002 Soria
<b>WEB</b>	<a href="http://www.soriaventura.com/es">http://www.soriaventura.com/es</a>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deportes de aventura (piragüismo, senderismo, BTT, escalada, rafting, deportes de nieve,...).</li> <li>• Gestión de instalaciones de ocio y tiempo libre (Cueva La Galiana y Parque de cuerdas El Amogable).</li> <li>• Organización de excursiones y actividades a medida para conocer Soria de 1 a 5 días para colegios, asociaciones, empresas y grupos privados.</li> </ul>

	
<b>BIOSFERA SORIA</b>	
<b>LOCALIZACION</b>	C/ La Cuesta, s/n 42153 Derroñadas (Soria)
<b>WEB</b>	<a href="http://www.biosferasoria.es">http://www.biosferasoria.es</a>
<b>SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación ambiental y gestión de actividades en instalaciones (Ecocentro).</li> <li>• Carreras de orientación.</li> <li>• Turismo activo (relajación en la naturaleza).</li> <li>• Rutas de senderismo y micología.</li> <li>• Adaptación de actividades a las necesidades del cliente.</li> </ul>

Estudiando y analizando a las empresas antes expuestas, se ha llegado a la conclusión de que éstas ofrecen algunos servicios análogos a los propuestos en este proyecto: actividades deportivas, actividades recreativas y de ocio, actividades extraescolares, campamentos,..., o gestión de monitores. Todas ellas tienen como fin la organización y/ gestión de estas actividades, por tanto, estamos ante empresas potencialmente competidoras en varias de las áreas de los apartados de servicios que nuestro proyecto empresarial tiene definidas par ofrecer.

Para intentar diferenciarnos de las empresas existentes, PLANEA tratará de prestar sus servicios con gran calidad e innovación, haciendo de nuestra oferta más apetecible para conseguir la mayor cuota de mercado posible (mercado que en la actualidad no está cerrado y que posee una amplia demanda en un mercado no muy grande en cuanto número de empresas).

Sin embargo, también existen otros servicios que ofreceríamos desde nuestra empresa que cubrirían necesidades y huecos de mercado que aun no están cubiertos en la provincia de Soria, como serían la organización y gestión de excursiones de uno o varios días específica para centros de enseñanza, clubs deportivos u otras entidades infantiles-juveniles, donde además aportaríamos el valor añadido de proporcionar personal adaptado para su desarrollo.

En esta cuestión, se podrían considerar a las agencias de viajes de Soria como competencia indirecta, ya que solo ofrecen estos servicios de manera parcial y sin llegar a ser servicios suplementarios (sin organización adaptada a la medida de la entidad, elaboración de un programa para las excursiones, servicios de monitores, programación de actividades,...). Por lo general, el público objetivo de las agencias de viajes suelen ser gente adulta para viajes de diversión, negocios u otros con una duración normalmente mayor a una semana.

Con todas las cuestiones que se han podido observar y plantear al analizar a la competencia, a modo de resumen, se plantean las siguientes propuestas:

- ❖ Ser la única empresa dedicada a la organización, gestión y desarrollo de excursiones para centros de enseñanza, clubs deportivos u otras entidades infantiles-juveniles con usuarios de 3 a 18 años en Soria capital y provincia.
- ❖ Ser una empresa flexible y que se adaptará en todo momento para intentar llevar a cabo las actividades o servicios que reclaman los clientes. Se va a trabajar en un mercado donde la flexibilidad va a ser necesaria para que contraten nuestros servicios. Se ha podido observar que el resto de empresas competidoras ofrecen unos determinados servicios concretos en sus catálogos pero que al final también desempeñan otros trabajos.
- ❖ Prestar especial atención al colectivo de las entidades deportivas, poniendo a su disposición servicios que en la actualidad no tienen cubiertos por empresas externas o que realizan ellos mismos (gestión de torneos deportivos, exhibiciones,...) y facilitarles una gama de servicios diferentes para que puedan realizar más actividades que las que vienen ofreciendo en la actualidad (realizar campus deportivos, facilitar mejora en la gestión de sus clubs, excursiones deportivas,...).
- ❖ Aunque nos vamos a ubicar en un mercado con un número no muy grande de empresas, entre alguna de ellas tienen cubierta buena

parte de la demanda en determinadas actividades deportivas y recreativas en Soria para niños-adolescentes, es posible acceder al mismo pudiendo competir con precios más bajos o diferenciándonos servicios de más calidad.

- ❖ Intentar en todo momento, que las actividades sean cada vez más creativas y originales y se salgan de lo que habitualmente se ofrece por parte de las empresas competidoras, entando en todo momento en un proceso de innovación y formación permanente.
- ❖ Poner a disposición de cada actividad realizada un grupo de monitores profesionales que no sólo se dediquen a acompañar la actividad, sino que también se encargue de darle un plus a la misma, pudiendo realizar animaciones para el entretenimiento y disfrute de los usuarios así como que puedan potenciar las acciones en grupo, inculcando valores de amistad y reforzando relaciones interpersonales con los chicos. Los grupos dispondrán de monitores durante todo el tiempo que dure la excursión o actividad que se realice, incluyendo aquellos viajes que duren más de un día, donde la disponibilidad de éstos será durante las 24 horas, acompañándolos en todo momento.
- ❖ Hacer que las actividades de ocio y deportivas ofrecidas conlleven tanto diversión, como educación y fortalecimiento de valores, y les aporten a los chicos una visión de vida sana donde la amistad y la participación sean la base de su aprendizaje.

## 2.5 ANÁLISIS DAFO

Teniendo en cuenta los análisis realizados así como la idea de negocio planteada se ha realizado un análisis con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades que tendría la empresa proyectada, así como las atractivas oportunidades y debilidades que ofrece el entorno.

### DEBILIDADES

Las características internas que podrían suponer un obstáculo para el logro de los objetivos del negocio serían las siguientes:

- No se cuente con la suficiente confianza por parte de los usuarios ya que no va respaldada por los años de experiencia que pueden ofrecer otras.
- Los fondos económicos iniciales para la creación de la empresa no son grandes. Estos se utilizarán para constituir la sociedad y adquirir equipos informáticos, uniformes, pago de seguros,..., y para la realización de una buena promoción inicial de la empresa (página web, folletos, visitas,...) que nos dé a conocer.
- Se dispondrá de una pequeña oficina física, que puede servir para reuniones con clientes, pero la mayoría de trabajo se realizará por medios telefónicos, a través de Internet y personándose en las sedes de las posibles entidades contratantes.
- Para comenzar, muchos de los materiales utilizados van a ser alquilados y habrá que subcontratar servicios a otras empresas, lo que generará un gasto.
- Dificultad de contactar y contratar personal cualificado que quiera trabajar bajo las condiciones de la empresa, ya que será un trabajo eventual por horas o días.

### FORTALEZAS

Los puntos fuertes internos de la empresa que puedan favorecer el logro de los objetivos del negocio serán:

- La experiencia en este tipo de actividades con la que cuentan los 3 socios emprendedores, al haber trabajado y desarrollado actividades similares al tipo de las propuestas por nuestra nueva empresa.
- La organización y gestión de excursiones para entidades que cuenta con usuarios de 3 a 18 años, como algo novedoso en Soria.
- La oferta conjunta de actividades de ocio y deportivas, encaminada al recreo y entretenimiento de los chicos, acompañada de monitores que se encargarán de la buena marcha de la actividad, sin descuidar la perspectiva educativa.
- Enclave perfecto de la zona de actuación, la provincia de Soria, que permite la realización de todo tipo de actividades de ocio, deportivas y culturales, las cuales podemos ofertar a nuestros clientes, disponiendo de una amplia variedad.
- El producto se diseña en función de las necesidades del cliente, ofreciendo destinos y precios asequibles según sus peticiones.
- El trato afable y personalizado con los participantes, pensando siempre en su satisfacción y entendiendo que ellos están pasando un rato de diversión.
- La ilusión, motivación y responsabilidad en este proyecto, por ofrecer un servicio de calidad.



## AMENAZAS

Las situaciones del entorno de la empresa que podrían afectar negativamente a las posibilidades de consolidación del negocio serían:

- Las empresas competidoras identificadas, ofrecen servicios similares y cuentan con más experiencia; están más afianzadas en el mercado y son conocidas por los usuarios.
- La delicada situación económica actual, conlleva una menor capacidad de gastos, lo que implica que reduzcan la cantidad destinada al ocio. Sin embargo, este factor parece ser uno de los menos afectados ya que los padres prefieren destinar parte de sus ingresos en las actividades socioeducativas de sus hijos y quitarlo de otras necesidades.
- El desequilibrio económico que está atravesando el país ha provocado recortes económicos del gobierno español y autonómico en ayudas para compatibilizar la vida laboral y familiar, y las destinadas a asociaciones sin ánimo de lucro.
- Se está contratando a personal sin cualificación en actividades de monitorización y cuidado de niños más que titulados en la materia, lo que pueden provocar una disminución de la calidad del personal y que la gente sea más reacia a contratar los servicios de empresas del sector.
- Los servicios ofrecidos se han venido realizando tradicionalmente por los responsables escolares, por lo que puede ser más compleja la decisión de contratar una empresa que realice estos servicios. Por ello, es necesario ofrecer un servicio profesional de tal forma que vean que el dinero gastado no ha sido en vano.
- Dificultad para captar clientes fidelizados por otras empresas. Existiendo clientes reacios a cambiar de proveedor.

## OPORTUNIDADES

Las situaciones externas de la empresa que pueden ayudar al cumplimiento de los objetivos del negocio podrían ser:

- Las inmejorables referencias de la oferta de diferentes actividades al aire libre que se ofrecen en la provincia de Soria deben ser aprovechadas al máximo por la empresa.
- Proximidad a elementos de alto valor patrimonial como es Soria, El Burgo de Osma, Ágreda, Burgos, Zaragoza, etc. que permiten realizar excursiones de ámbito cultural a destinos cercanos al centro de origen.
- Aprovechar el hecho de que en la provincia de Soria no exista ninguna empresa dedicada a ofrecer el servicio de organización y gestión de excursiones para niños de 3 a 18 años, pudiendo captar a los clientes que ocupan toda esta zona y alrededores.
- Abrir un nuevo mercado ofreciendo servicios a entidades deportivas para que puedan ofrecerle a sus usuarios finales una mayor gama de actividades que la actual.
- El sector de la animación sociocultural y deportiva, se plantea como una forma más de educación y formación de los chicos. Así, la sociedad actual está cada vez más concienciada de que estas tareas son fundamentales para el desarrollo de sus hijos.
- Las nuevas tecnologías permiten una difusión y un desarrollo empresarial a costes muy bajos. Se buscará trabajar a través de Internet y telefonía.



**CAPÍTULO 3**  
**ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

## **CAPÍTULO 3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **3.1 ORGANIZACIÓN Y RR.HH.**

#### **3.1.1 ORGANIZACIÓN: SOCIOS**

En su inicio, la empresa tendrá carácter de pequeña empresa y estará formado por tres integrantes, con las capacidades técnicas y personales necesarias para poder emprender este proyecto.

La relación que hay entre los componentes es de amistad, incluso habiendo mantenido con anterioridad relación laboral, coordinando y realizado juntos diversas actividades similares a las propuestas en este proyecto. Es por lo que los socios se conocen bastante bien y saben perfectamente las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos y la aportación individual que pueden realizar a la empresa. Al estar en contacto continuo, con gran comunicación y buenas relaciones, ha permitido que el proyecto que aquí se plantea esté muy meditado y les permita una colaboración total.

La idea surge a lo largo de los últimos años, donde todos los socios han estado realizando actividades de este tipo en empresas y/o entidades deportivas de Soria, siendo su trabajo principal para alguno de ellos. A raíz de la experiencia que se ha ido adquiriendo a lo largo de los años y detectados determinados huecos de mercado en el sector con el paso del tiempo, se considera que la creación de una organización propia para prestar estos servicios en Soria capital y provincia puede ser una muy buena oportunidad.

El contacto con niños y adolescentes ha sido continuado desde los principios laborales de todos los participantes, y por ello, llegaron a la conclusión de que no habría mejor manera de crearse un futuro laboral que no fuera con la creación de una empresa relacionada con este sector de la población. Además de la motivación económica, se introduce una motivación personal y vocacional que permite tener la suficiente fuerza para llevar el proyecto hacia delante, involucrándose al máximo.

Al mismo tiempo, y ante la carencia de empleo fijo en la se encuentran dos de los tres emprendedores (realización de trabajos discontinuos a lo largo del año en diversas actividades), consideran que es el mejor momento para poner en marcha esta iniciativa emprendedora, aportando cada una de ellos sus conocimientos y experiencia en los distintos ámbitos que conlleva la puesta en marcha de este tipo de empresa.

Por tanto, y según se desprende de lo anterior, las razones y motivaciones de la creación de la empresa son muchas y variadas; donde prevalece las ganas de trabajar, la vocación y cercanía al tipo de usuarios a los que va dirigida la empresa.

Los puestos que requiere este tipo de empresa son muy específicos, ya que los servicios están destinados a una parte muy concreta de la población que debe ser tratada con un especial cuidado y sensibilidad. El grupo emprendedor cuenta con el perfil idóneo para llevar a cabo el proyecto, tanto por su formación, como por su experiencia laboral.

En concreto, la empresa cuenta con un Diplomado en Ciencias Empresariales y Magisterio, un Licenciado en INEF y un Diplomado en Magisterio. A parte, todos ellos cuentan con el título de Monitor de Tiempo Libre y Ocio (uno de ellos el de Coordinador de Tiempo Libre y Ocio) y otros títulos relacionados (socorrista, entrenador de fútbol, profesor de esquí,..). Por tanto:

- Los estudios de Magisterio nos permitirán el conocimiento, educación y cuidado de los niños en todas las actividades para el desarrollo de las actividades del bloque 1 propuesto (actividades o eventos recreativos-educativos). Aportarán un toque pedagógico a nuestros servicios.
- Los estudios de INEF nos aportarán el conocimiento y experiencia para llevar a cabo las actividades del bloque 2 propuesto (actividades o eventos deportivos).
- Los estudios de Empresariales marcaran al proyecto para las labores administrativas, de gestión y de promoción de la empresa.
- Los títulos en tiempo libre y ocio, servirán para apoyar y reforzar los servicios prestando a través de actividades lúdicas, de animación, talleres, ...

#### a) CAPACIDADES PERSONALES

Las capacidades personales de las componentes que forman el proyecto pueden resumirse fundamentalmente en perseverancia, iniciativa, liderazgo y vocación.

##### ***Perseverancia***

Los componentes están dispuestos a trabajar en equipo y a realizar todo lo que sea necesario para que el propósito de llevar esta empresa hacia adelante se cumpla, aunque esto implique tareas laboriosas y muchas horas de trabajo. La firmeza y constancia, en todo momento, son las claves para que cada tarea se ejecute en las mejores condiciones, no dejando nada al azar, llevando todo perfectamente preparado y organizado. Los socios son conscientes de que esto va a acarrear una gran dedicación personal, pero cuentan con la capacidad y la ilusión suficiente para que esto no suponga ninguna barrera del proyecto.

### ***Iniciativa***

El espíritu emprendedor de los componentes del proyecto muestra su capacidad de iniciativa. Capacidad que no sólo tiene que estar vigente en el momento de la puesta en marcha de la empresa, sino que debe permanecer en el tiempo, estando siempre alerta ante nuevas oportunidades que puedan surgir en el negocio para poder acometerlas.

### ***Liderazgo***

Actitud que debe estar presente en la relación de los socios con los distintos públicos de interés con lo que se relaciona:

- Con los suministradores de servicios (autobuses, museos, actividades al aire libre, recintos deportivos,...), mediante convenios y contratos beneficiosos para ambas partes, buscando su compromiso con las empresa.
- Con los/as empleados/as, a quienes se les requerirá el cumplimiento de los objetivos de cada una de las actividades programadas, teniendo un trato con los participantes. Así mismo, se les alentará para que ellos mismos propongan nuevas actividades que puedan surgir fruto de su experiencia.
- Con los clientes (centros educativos y demás organizaciones), a los que se debe persuadir de que contratar los servicios de nuestra empresa es la mejor opción para organizar y desarrollar actividades y eventos de manera segura y con las mejores garantías.

### ***Vocación***

Como ya se ha indicado anteriormente, la creación de esta empresa no se hace solamente por motivos económicos, aunque claramente es el patrón que marca el rumbo de toda actividad empresarial, no siendo el caso contrario esta. El negocio se emprende con la disposición, y motivación de los socios para sentirse realizados con una experiencia laboral cercana a los niños y adolescentes.

El proyecto concuerda con los gustos, intereses y aptitudes de cada una de las partes emprendedoras, aspectos que harán que el trabajo que se ha de desarrollar se haga con la mayor implicación y satisfacción personal.

### b) CAPACIDADES TÉCNICAS

Los componentes son conocedores y tienen experiencia en diversas ramas de este sector, puesto que cada uno de los socios ha tenido en mayor o menor medida contacto con él.

Por parte de los emprendedores, se ha trabajado en empresas de servicios parecidos a los que el proyecto presente propone y participado como monitores, entrenadores o coordinadores en actividades ocio-deportivas-educativas para grupos de edad entre 3-18 años (monitor parques infantiles, monitor en campamentos y campus deportivos, entrenador de deportes, coordinador deportivo en una entidad deportiva, monitor cursos de deportes, animaciones, clases particulares a niños, etc.).

En cuanto a la gestión, ésta no será una gran dificultad ya que cada componente se encargará principalmente de gestionar el ámbito al que pertenece. En el ámbito técnico, y cada uno en su rama, serán asumidos por el componente titulado en INEF (Deportes) y por el titulado en Magisterio (recreativas-educativas). El ámbito administrativo y financiero será adoptado por el componente con estudios en Ciencias Empresariales, que ya ha ejercido la actividad administrativa y de gestión en otras entidades y conoce los costes del sector.

### **3.1.2 ORGANIGRAMA**

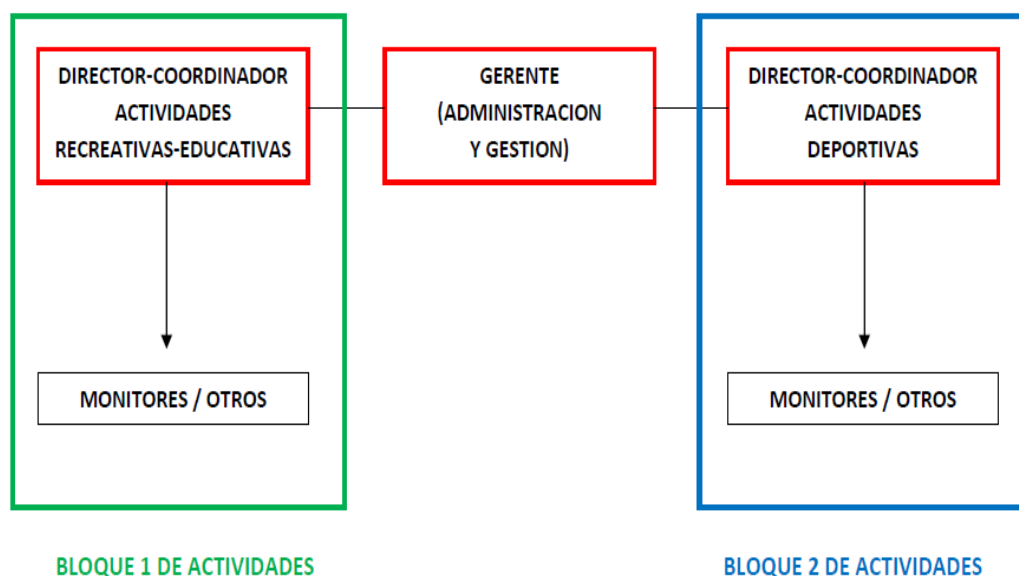
La estructura jerárquica en esta empresa es muy simple y dado que el personal implicado en la misma no es muy numeroso, las relaciones laborales entre el mismo serán muy sencillas. Las tareas relativas a la toma de decisiones, la responsabilidad de fijar directrices y la de dictar órdenes serán llevadas a cabo entre los tres socios emprendedores en conjunto y bajo común acuerdo.

Tal y como muestra el organigrama de la empresa (figura 3.1), en calidad de propietarios, los emprendedores serán los encargados de tener bajo su mando a los monitores u otro personal necesario en cada momento para el desarrollo de las actividades.

Por una parte, el gerente se encargará de tareas administrativas, comerciales y de negociación, y los directores-coordinadores de cada uno de los dos bloques principales de departamentos se especializarán más en el campo técnico del negocio, teniendo a su cargo las tareas de organizar y controlar los eventos contratados.

Independientemente de que cada socio tenga sus tareas bien definidas, en cualquier momento y según la demanda de servicios que se tenga, los socios podrán desempeñar funciones de otro para ayudarlo. Además, ellos estarán en continuo contacto y se mantendrán puntualmente informados de las tareas a realizar en cada momento, a través de reuniones que se realizarán los lunes y jueves antes de comenzar cada jornada. El apoyo que deben aportarse

debe ser máximo y así salir a flote en momentos difíciles, si es que se produjeran.



**Figura 3.1 Organigrama de PLANEA. Elaboración propia**

Inmediatamente por debajo de los 3 socios emprendedores, responsables y coordinadores de las actividades, estarán los monitores, entrenadores y personal auxiliar contratados para las distintas actividades, y quienes seguirán las instrucciones e indicaciones de la hoja de ruta marcada por los socios. Por regla general, todo servicio contratado contará con la supervisión del director-coordinador de su bloque correspondiente.

Tal y como se ha señalado antes, la empresa es consciente de que la representación final de la misma está a cargo de los monitores y personal contratado, por tanto tiene que tener presente que éstos han de estar contentos con su trabajo e implicados con la empresa para que el usuario final y la entidad contratante queden satisfechos con el servicio prestado y vuelva a confiar en la empresa en próximos eventos.

Para ello, el trato que se fomentará en los/as empleados/as será de participación y colaboración. Una vez establecidas las directrices y objetivos a alcanzar, y tras la realización de actividades, se consultará con ellos las posibles deficiencias detectadas y que haya que corregir o posibilidad de nuevas actividades, nuevas ideas y mejoras a realizar. Escuchadas y analizadas las propuestas y sugerencias la empresa decidirá si se llevan a efecto o no.

Por su parte, el trato hacia el personal contratado será de familiaridad, recibirán puntualmente su salario y un plus por la fidelización de los clientes, además de dietas cuando la actividad lo requiera. Los empleados/as deben quedar satisfechos tanto económicamente como en el trato hacia ellos.



### 3.1.3 RRHH: ANALISIS Y DESCRIPCION PUESTOS DE TRABAJO

Tal y como se ha mostrado en el organigrama, para la puesta en marcha de la empresa se requiere diversos puestos de trabajo que pueden variar en función de la demanda. Hay que ser conscientes de que el número de puestos necesarios en cada momento será un factor clave para hacer frente a las necesidades de la demanda. Tras su diseño y organización, el servicio final queda en manos de los monitores encargados de cada actividad y serán ellos los que tendrán que actuar de modo eficaz para conseguir la aceptación por parte de los participantes y el centro contratante, que es quien en definitiva puede volver a contratar a la empresa para realizar más actividades.

A continuación se describen los puestos de trabajo que la empresa va a necesitar:

**1. Gerente:** Se encargará de la parte administrativa, financiera, comercial y del trato directo con los centros de enseñanza o entidades.  
Funciones:

- Administración de la empresa.
- Facturación.
- Realización de presupuestos.
- Gestión de cobros y pagos
- Trato directo y negociaciones con el cliente.
- Trato con las empresas colaboradoras y proveedores.
- Funciones comerciales.

En este caso concreto, y como ya hemos comentado anteriormente, el encargado de realizar esta función será el componente con Estudios de Empresariales.

**2. Director-Coordinador de actividades y eventos recreativos-educativos:** Tendrá a cargo el departamento que se encargará de llevar a cabo la organización y desarrollo de las excursiones de uno o varios días, eventos puntuales y campamentos no deportivos. Funciones:

- Se encargará de realizar la búsqueda de excursiones o actividades específicas para cada situación.
- Será el organizador, planificador y supervisor de cada actividad contratada.

- Ser el encargado de acompañar la actividad y velar por que se cumpla las directrices marcadas con anterioridad por él respecto a la forma de realizar la actividad.
- Tendrá a su mando a los monitores u otro personal contratado para cada actividad, al cual ha de darle instrucciones claras sobre lo qué debe hacer, cómo hacerlo y soluciones en caso de imprevistos.
- Además será responsable de buscar nuevas ideas para su departamento.
- Funciones comerciales.

Para la realización de estas tareas, el componente más indicado es el que ha cursado estudios de Magisterio, que con le aportaran unos mayores conocimientos sobre juegos, animaciones, pedagogía, ideales para este tipo de actividades.

### **3. Director-Coordinador de actividades y eventos deportivos:**

Tendrá a cargo el departamento que se encargará de llevar a cabo las actividades y eventos de carácter deportivo como organizar y desarrollar torneos, campeonatos, exhibiciones, o campus deportivos. Funciones:

- Se encargará de realizar la búsqueda de las propuestas específicas para cada situación en que se le quiera contratar a la empresa.
- Será el organizador, planificador y supervisor de cada actividad y evento contratado.
- Ser el encargado de gestionar la actividad y velar por que se cumpla las directrices marcadas con anterioridad por él respecto a la forma de realizar la actividad.
- Tendrá a su mando a los monitores u otro personal contratado para cada actividad, al cual ha de darle instrucciones claras sobre lo qué debe hacer, cómo hacerlo y soluciones en caso de imprevistos.
- Además será responsable de buscar nuevas ideas para su departamento.
- Funciones comerciales.

Este cargo se le asignará al componente licenciado en INEF y con experiencia en actividades deportivas para niños y adolescentes.

**4. Monitores:** Será el personal a cargo de los chicos junto con su coordinador correspondiente. Funciones:

- Serán los encargados de acompañar y desarrollar la actividad.
- Se responsabilizarán de la seguridad de los participantes.
- Seguirán las instrucciones marcadas por su coordinador para el desarrollo de la actividad.
- Facilitarán posibles mejoras o ideas nuevas para las actividades de la empresa.

### **3.1.4 CONTRATACION LABORAL**

Las contrataciones de personal serán proporcionales a las contrataciones de actividades que PLANEA reciba y según las necesidades para cada actividad y momento en el tiempo. El personal será contratado para algunas actividades acordadas con los clientes siempre que sea necesario, es decir, un monitor u otro personal puede ser contratado días sueltos para excursiones, días consecutivos por viajes de estudios, horas sueltas por eventos, etc.

Por ello, se hace necesario para la empresa contar con una buena base de datos de personal disponible. Se avisará a cada trabajador particularmente para saber si se puede contar con él para la realización de una determinada actividad y una vez se tenga su confirmación se procederá a realizarle el contrato que le corresponda.

Hay que tener en cuenta que la filosofía de la empresa es que haya un monitor por cada 15-20 niños en cada actividad, ampliando o reduciendo monitores según el tipo de actividad que se preste.

### **TIPO DE CONTRATACIÓN LABORAL**

La remuneración del personal se realizará en base al I Convenio colectivo marco estatal de ocio educativo y animación sociocultural (BOE-Resolución del 22 de febrero - BOE-A-2011-4345).

Este convenio colectivo es uno de los grandes impulsores para regular este sector y que vio la luz tras más de 10 años de trabajo para conseguirlo. Su publicación tiene como resultado la unión y la defensa de nuestros intereses, permitiendo identificarse a estas actividades como sector, y seguir trabajando por una regulación justa y competitiva. Durante este año 2014, se iniciarán unas nuevas negociaciones colectivas, para la firma del II Convenio Colectivo marco estatal Ocio Educativo y Animación Sociocultural.

Como será una contratación por obra o servicio, el salario se calculará imputando el número de horas o días trabajados respecto al salario correspondiente al mes. A continuación se aporta la tabla salarial del año 2012, que es actualmente la que se encuentra en vigor y fue aprobada el 7 de febrero de 2014 (BOE- Resolución del 27 de enero - BOE-A-2014-1313).

Por un lado, a los tres socios emprendedores se les dará de alta como autónomos en la Seguridad Social y percibirán una nómina mensual de la empresa de 1.250 € mensuales.

Y por otro, y debido a la necesidad de personal que tendrá la empresa irá condicionada por las contrataciones de actividades por parte de los clientes y las necesidades de la empresa en cada momento, el personal a cargo de los eventos será contratado de forma eventual y especialmente para cada actividad. Así, y según Convenio colectivo de ocio educativo y animación sociocultural, los empleados tendrán un contrato de obra o servicio determinado cobrando 927,83 € mensuales:

**“Artículo 26. Contrato de obra o servicio determinado”.**

*Tienen por objeto la realización de una obra o servicio determinado con autonomía y sustantividad propia dentro de la actividad de la empresa. El contrato deberá especificar con precisión y claridad el carácter de la contratación e identificar suficientemente el trabajo o tarea que constituya su objeto. La duración del contrato no podrá ser superior a los cuatro años.*

*A los efectos de aplicación del párrafo anterior, el contrato de trabajo por obra o servicio determinado queda identificado y será válido cuando las empresas afectadas por este convenio, suscriban acuerdos con terceros –tanto empresas privadas de cualquier orden como instituciones y administraciones públicas de cualquier ámbito- para prestarles servicios y contraten a trabajadores/as para desarrollar actividades relacionadas con la prestación de los servicios derivados de dichos contratos o acuerdos.*

*La identificación o supuesto de contratación por obra y servicio, descrita en el párrafo anterior, se entiende sin perjuicio de cualquier otra aplicación o utilización de dicha modalidad de contratación laboral permitida legalmente.*

*Al finalizar este contrato el trabajador/a tendrá derecho a percibir la indemnización económica que le corresponda conforme a la legislación vigente.*

*Se podrá en ámbitos inferiores determinar aquellas otras actividades en las que también puede aplicarse dicho contrato.*

No obstante y a medida que la empresa vaya teniendo aceptación y evolucione favorablemente, los empleados más implicados y con más perspectivas de ser fieles al negocio se les pasará a tener contratos de fijos discontinuos. Según el Convenio Colectivo de ocio educativo y animación sociocultural:

**“Artículo 27. Contratación modalidad fijos discontinuos”.**

*El contrato por tiempo indefinido de fijos-discontinuos se concertará para realizar trabajos que tengan el carácter de fijos-discontinuos y no se repitan en fechas ciertas, dentro del volumen normal de actividad de la empresa. A los supuestos de trabajos discontinuos que se repitan en fechas ciertas les será de aplicación la regulación del contrato a tiempo parcial celebrado por tiempo indefinido. Los trabajadores fijos discontinuos serán llamados en el orden y la forma que se determine en los convenios colectivos de rango inferior, pudiendo el trabajador, en caso de incumplimiento, reclamar en procedimiento de despido ante la jurisdicción competente, iniciándose el plazo para ello desde el momento en que tuviese conocimiento de la falta de convocatoria. En el caso de que no exista convenio de rango inferior que marque diferente criterio, como criterio general el orden de llamada se establece según riguroso orden de antigüedad en el centro de trabajo.*

*Este contrato se deberá formalizar necesariamente por escrito en el modelo que se establezca, y en él deberá figurar una indicación sobre la duración estimada de la actividad, así como antigüedad, haciendo constar igualmente, de manera orientativa, la jornada laboral estimada y su distribución horaria.*

## SELECCIÓN DE PERSONAL

Para reclutar a la mejor plantilla posible de monitores y otro personal, la empresa habrá de crear una base de datos amplia que le aporte los datos necesarios para poder contar con la persona adecuada en cada actividad.

Para ello, la empresa comenzará recogiendo currículum para diversos puestos de trabajo través de tres vías:

- Anuncio de recogida de currículum en la web de la empresa.
- Carteles colocados en diversos puntos estratégicos (Facultad de Magisterios del Campus “Duques de Soria” de la UVA, Escuela Municipal de Animación y Tiempo Libre Avelino Hernández, Centro donde se imparte TAFAD en Soria – IES Virgen del Espino,...) que animen a entregar (entrar en la web de la empresa) el currículum de la persona interesada en trabajar con la empresa.
- A través de conocidos y amigos que tengan relación con el sector que puedan facilitar la referencia de posibles candidatos.

Una vez que los candidatos hagan llegar su currículum y muestren su interés por la empresa, en el momento de necesidad de determinado personal, se elegirá a la persona o personas más idóneas y se les citará a una entrevista que realizarán los emprendedores, en la cual deberán mostrar las aptitudes y capacidades requeridas para cada puesto. Se trata de obtener una buena base de datos del personal adecuado y disponible para contar con aquellas personas cuyo perfil mejor se adecue a la actividad a realizar.

## 3.2 ASPECTOS FORMALES

### 3.2.1 FORMA JURIDICA

Para elegir la forma jurídica que se debe adoptar por la empresa, se debe tener en cuenta una serie de premisas de acuerdo con a la actividad que se va a desarrollar.

Es muy difícil establecer unos criterios que permitan determinar la forma jurídica más adecuada en cada caso concreto, pero en términos generales se tienen en cuenta una serie de factores:

- Tipo de actividad a ejercer: la actividad que va a desarrollar la empresa puede ser un criterio determinante en la elección de la forma jurídica, sobre todo en aquellos casos en que en la normativa aplicable se establezca de una forma concreta.
- Número de promotores: el número de personas que vayan a constituir una nueva empresa o intervengan en el lanzamiento de una nueva empresa también puede condicionar la elección. En este caso, el proyecto cuenta con tres componentes.
- Responsabilidad de los promotores: éste es un aspecto importante a tener en cuenta, en función del grado de responsabilidad que se esté dispuesto a asumir el participante en la empresa y del riesgo que de la misma se pueda derivar, se elegirá una u otra forma jurídica. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, de responsabilidad limitada etc.) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio mercantil como al civil (empresario individual, sociedad colectiva, etc.)
- Necesidades económicas del proyecto: la dimensión económica del proyecto a desarrollar influye en la elección, teniendo en cuenta además, que para constituir determinadas sociedades se exige un capital mínimo, por ejemplo, la Sociedad Limitada debe tener un capital mínimo de 3.005,60 € que estará totalmente desembolsado en el momento de la constitución.
- Aspectos fiscales: el beneficio empresarial y la carga fiscal que el mismo deba soportar, es un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de realizar la elección. Teniendo en cuenta que las sociedades mercantiles tributan a través del Impuesto de Sociedades a un tipo fijo; al igual que las cooperativas, las sociedades civiles tributan en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas de cada uno de sus comuneros integrantes, y que los empresarios individuales lo hacen también a través del Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas, en el que el tipo

impositivo va elevándose según van incrementándose los beneficios.

Analizados todos estos aspectos, PLANEA optará por constituirse como un Sociedad Limitada, donde los tres socios aportarán un desembolso inicial de la misma cuantía al Capital Social y formarán la Junta General de Socios.

Todos ellos serán los administradores solidarios de la sociedad (desempeñando sus funciones de forma gratuita) y socios-trabajadores de la misma. Además se tendrán que dar de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (socio trabajador que posea una participación directa que sea superior al 33% del capital social cotizará en el RETA) y percibirán nóminas de la empresa con carácter de rendimientos del trabajo al concurrir las notas de dependencia y ajenidad (ausencia de organización empresarial propia del trabajador y que no presta a sus servicios externamente a la empresa) o carecer de medios de producción en la sede del socio.

A continuación, se describen los puntos más importantes que define el tipo de forma jurídica elegida:

- Descripción: Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.
- Nº de Socios: Mínimo un socio.
- Capital Social: Constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.005,60 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios. Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- Responsabilidad: Limitada al capital aportado.
- Denominación Social: Libre, debiendo figurar necesariamente la indicación 'Sociedad de Responsabilidad Limitada', 'Sociedad Limitada' o sus abreviaturas 'S.R.L.' o 'S.L.' La denominación social deberá obtenerse a través del Registro Mercantil; no se podrá adoptar una denominación idéntica a la de una sociedad ya existente.
- Órganos Sociales:

A) *Junta General de Socios:* Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

*B) Los Administradores:* Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros. La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General. Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

- Derechos del socio/accionista:
  - Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
  - Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.
- Fiscalidad: Impuesto de Sociedades.
- Libros Contables:
  - Libro de inventarios, Cuentas anuales y Diario (registro diario de las operaciones). Además, Libro de actas: acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales.
- Marco Legal:
  - Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
  - Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
  - Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo.
  - Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.



### 3.2.2 PROCESO DE CONSTITUCION Y PUESTA EN MARCHA

Después de tomar la decisión de que la empresa adopte la personalidad jurídica de Sociedad Limitada y ver sus características, pasemos ahora a resumir cuáles son los trámites para la constitución de dicha Sociedad:

#### **Proceso de Constitución:**

- 1) Registro Mercantil Central: Certificación negativa del nombre.
- 2) Notario: Escritura pública.

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá expresarse necesariamente:

- La identidad del socio o socios.
- La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
- Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- Los estatutos de la sociedad.
- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.

En los estatutos se hará constar, al menos:

- La denominación de la sociedad.
- El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
- El domicilio social.
- El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.

- El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieren.
- El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.

La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil.

- 3) Consejería de Hacienda de las Junta de Castilla y León: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados (1% del Capital Social).
- 4) Registro Mercantil: Inscripción de la empresa.
- 5) Agencia Tributaria (AEAT): Número de identificación fiscal.

#### **Puesta en Marcha:**

- 1) Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios.
- 2) Agencia Tributaria (AEAT): Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).
- 3) Tesorería territorial de la Seguridad Social: Afiliación y número de la Seguridad Social.
- 4) Tesorería territorial de la Seguridad Social: Alta en el Régimen de la Seguridad Social de los socios trabajadores y/o administradores.
- 5) Tesorería territorial de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social - Trámites para el caso de contratación de trabajadores. (En el inicio no se contrataran trabajadores)
- 6) Consejería de Trabajo de la Junta de Castilla y León: Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- 7) Inspección Provincial de Trabajo: Adquisición y legalización del libro de Visitas.
- 8) Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral.
- 9) Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo. (En el inicio no se contrataran trabajadores)

- 10) Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos.
- 11) Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.
- 12) Ayuntamientos: Licencia de actividad.

### 3.2.3 RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

Los implicados en la organización y dirección de actividades de ocio y tiempo libre están sujetos a una responsabilidad profesional en sus actuaciones individuales y/o colectivas.

Hay que tener en cuenta que “esta empresa trabajará con menores a su cargo y esto le convierte en responsables tanto en perjuicios que estos puedan ocasionar como en daños que puedan sufrir” (Martínez y Manzano, 2006).

Por tanto, habrá una responsabilidad civil, que está legislada especialmente para monitores/coordinadores o directores de tiempo libre en el Código Civil (1889). Se destacan aquí los artículos más importantes para este proyecto:

#### **- Artículo 1902:**

- *El que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado.*

#### **- Artículo 1903:**

- *La obligación que impone el artículo anterior es exigible, no sólo por los actos u omisiones propios, sino por los de aquellas personas de quienes se debe responder.*
- *Los padres son responsables de los daños causados por los hijos que se encuentren bajo su guarda.*
- *Los tutores lo son de los perjuicios causados por los menores o incapacitados que están bajo su autoridad y habitan en su compañía.*
- *Lo son igualmente los dueños o directores de un establecimiento o empresa respecto de los perjuicios causados por sus dependientes en el servicio de los ramos en que los tuvieran empleados, o con ocasión de sus funciones.*
- *La responsabilidad de que trata este artículo cesará cuando las personas en él mencionadas prueben que emplearon toda la diligencia de un buen padre de familia para prevenir el daño.*

**- Artículo 1904:**

- *El que paga el daño causado por sus dependientes puede repetir de éstos lo que hubiese satisfecho.*

**- Artículo 1089:**

- *Las obligaciones nacen de la ley, de los contratos y casi contratos, y de los actos y omisiones ilícitos o en que intervenga cualquier género de culpa o negligencia.*

**- Artículo 1101:**

- *Quedan sujetos a la indemnización de los daños y perjuicios causados los que en el cumplimiento de sus obligaciones incurrieren en dolo, negligencia o morosidad, y los que de cualquier modo contravinieren al tenor de aquéllas.*

Para posibles sucesos de responsabilidad civil que puedan surgir en el curso de alguna actividad, la empresa contratará un seguro de responsabilidad civil que asumirá los posibles hechos que puedan darse.



**Figura 3.2 Implicaciones en la Responsabilidad Ético-Profesional.**  
**Fuente: Martínez y Manzano (2006)**

Además, para no incurrir en irresponsabilidades profesionales, “la empresa debe tener en cuenta algunos aspectos para el desarrollo de actividades dentro del ámbito del ocio y tiempo libre” (Martínez y Manzano, 2006):

1. Tener la autorización paterna en menores de edad.
2. Certificados médicos de los participantes, tarjeta de sanitaria, certificado de vacunaciones en el caso que sea necesario.
3. Autorización del uso de la zona: privada (propietario) o pública (Ayuntamiento).

4. Contratación de seguros: seguros de responsabilidad civil, seguros de accidentes y seguros de asistencia en viaje. En función las actividades a realizar, las necesidades del grupo y/o las necesidades personales.

5. Seguridad y prevención de riesgos:

- Evaluación de riesgos (antes y durante la actividad): contexto, normativo y profesional.
- Climatología, duración del recorrido, conocimiento de la zona.
- Aviso de la salida, itinerario a seguir y lugar de realización.
- Normas básicas de convivencia.
- Equipo general y específico: calidad, cantidad y estado del material.
- Comunicaciones.
- Botiquín.
- Seguimiento de la meteorología y conocer actuaciones básicas ante diversos fenómenos: climatológicas (lluvia, tormentas eléctricas, niebla, ventisca) incendios, encuentros con animales, heridos, extravíos, heridos, caída de la noche, etcétera.
- Conducción del grupo y realización de las actividades que marcan los objetivos a conseguir.
- Valorar la actividad realizada.



**CAPÍTULO 4**  
**PLAN DE MARKETING**

## **CAPÍTULO 4 PLAN DE MARKETING**

### **4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING**

Una vez analizadas en el epígrafe 3.5 las amenazas y oportunidades, así como los puntos fuertes y débiles de la empresa, se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar a corto plazo.

El objetivo principal que busca la empresa es darse a conocer en la zona de actuación. Con ello se pretende ubicarse como una empresa innovadora en la prestación de algún tipo de servicio y afianzarse con otros servicios en el mercado actual, logrando ser un negocio de referencia en el sector de los servicios de ocio, deportivos y educativos. Como el número de centros educativos y organizaciones lúdicas-deportivas objetivo identificadas de Soria provincia y capital no es excesivo, se pretende informar de la existencia de la empresa y de la variedad de servicios que ofrece a todos ellos.

La idea es posicionar a PLANEA en el mercado como una empresa profesional, seria y responsable, que garantiza actividades de diversión-esparcimiento y deportivas combinadas con aspectos educativos.

En cuanto a la previsión de ventas, se pretende captar al 15% de las distintas entidades objetivo que cuenta con usuarios de 3 a 18 años, y conseguir así la contratación de al menos 4 actividades de media por año con servicio completo (organización y monitores), lo que supone ofrecer servicio a 10.260 participantes, repartidas en 96 actividades contratadas.

Además, también se intentará captar otro 10% a mayores de entidades que sólo contraten servicios de organización de actividades o eventos de ocio o deportivos (sin incluirles el servicio de monitores para acompañar las actividades).

El primer año de actuación no se espera tener una gran aceptación ya que será necesario ir adquiriendo confianza entre los clientes potenciales y crear un grado de satisfacción alto para mantener a aquellos que han confiado en la empresa, por eso los porcentajes de la demanda que se puedan captar durante los primeros años son cautos y prudentes para no dar al traste con la viabilidad del proyecto emprendedor.

La consecución de estos primeros objetivos, permitirá al proyecto empresarial ser ambicioso y plantearse en un futuro el crecimiento de la empresa, tanto ampliando la oferta de servicios como las zona de actuación y el tipo de usuarios final.



## 4.2 FIJACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una vez fijados los objetivos es necesario formular las estrategias específicas para conseguirlos.

La estrategia según la ventaja competitiva buscada que deberá llevar a cabo PLANEA consiste en la diferenciación del producto-servicio. Esta estrategia persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular, como actividades, atención al cliente, seguridad, calidad, etc., sean percibidos como únicos, tanto por parte de los usuarios finales, como por parte, de contratantes del servicio.

La empresa tiene como atributos clave para alcanzar una ventaja competitiva el ser únicos en la zona de actuación respecto a la organización y gestión de actividades y/o eventos de ocio y deportivos con el suplemento, si el cliente lo desea, de poner a su disposición un servicio de monitores para su desarrollo. Además la empresa contará con un equipo de profesionales especializados para prestar los servicios que le permita diferenciarse de otras empresas que ofrezcan algún servicio similar. Por esta razón, este tipo de estrategia es la que más favorece el cumplimiento de los objetivos y la que posee una mayor relación con la misión y visión de la empresa: convertirse en la referencia profesional de este tipo de servicios a través de la educación, divertimento y satisfacción de sus participantes y contratantes.

Adicionalmente, se ofrecen actividades adaptadas a un sector específico como son las entidades deportivas. Con ello también se busca alcanzar otra ventaja competitiva a través de una segmentación, restringiéndose a un segmento de mercado concreto para especializarse y ser más eficaz que otras que se dirigen a un mercado más amplio y diverso.

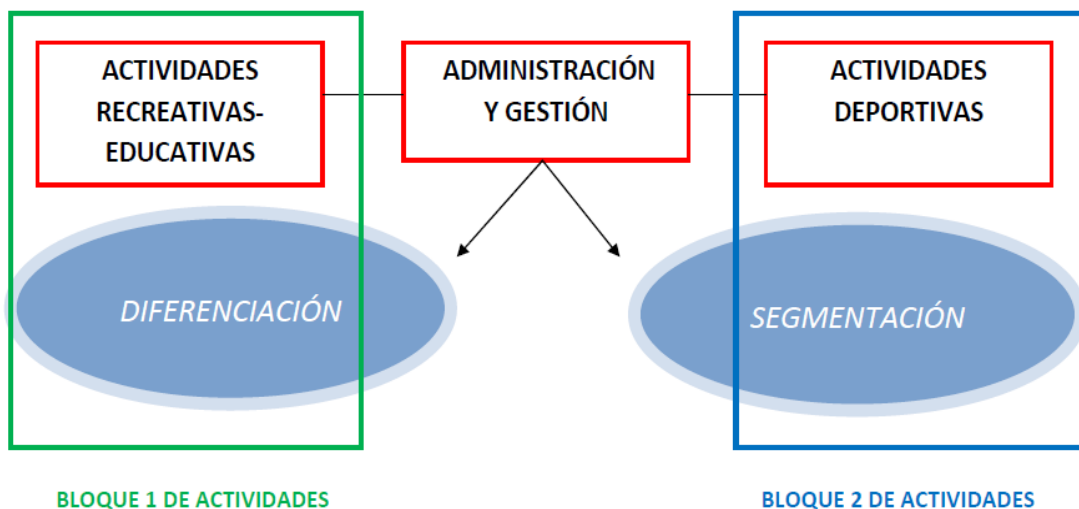


Figura 4.1 Estrategias Competitivas a seguir por PLANEA. Elaboración propia

También al poseer cierta exclusividad en parte de los servicios que oferta la empresa en Soria, la generación de la lealtad debería ser menos compleja.

Por último, cabría hacer mención a las estrategias de crecimiento o inversión futura que la empresa llevaría a cabo a partir del tercer año, una vez recuperada la inversión puesta por los socios emprendedores, desarrollándose una estrategia de diversificación encaminada a crecer tanto en grado de novedad de producto, es decir, intentando ofrecer nuevos productos/servicios, como en el número de mercados donde operar (ampliando la edad de nuestro público objetivo y ampliando la zona geográfica de actuación).

### 4.3 MARKETING-MIX

Una vez que la compañía ha decidido su estrategia de marketing competitiva, debe concretar los detalles del Marketing-Mix. “Por Marketing-Mix se entiende el conjunto de herramientas operativas del marketing que la empresa utiliza para obtener la respuesta deseada en el público objetivo” (Kotler, 2003). Dicho conjunto de herramientas son globalmente conocidas como las “4 Ps”: producto, precio, distribución y comunicación.

#### 4.3.1 DISEÑO DEL PRODUCTO-SERVICIO

La empresa quiere buscar ofrecer especialmente a sus clientes, un servicio integral que va desde el diseño y organización de la actividad hasta la monitorización y entretenimiento de los participantes en la misma, asesorándoles en las actividades más adecuadas según las características de los chicos y la finalidad de la actividad. Claro está, que la empresa también se ofrecerá solamente el servicio de organización de las mismas a aquellos que no necesiten el servicio de monitores, para alcanzar a más clientes.

La empresa pondrá a disposición de los clientes los siguientes servicios:

\* **Organización y/o gestión de actividades o eventos ocio-educativos** destinadas a grupos de edades comprendidas entre los 3 y 18 años que pertenezcan a una institución educativa o de ocio, como colegios, institutos, asociaciones juveniles, etc. La definición y organización de estas actividades se llevará a cabo siguiendo los deseos y preferencias de los responsables de la entidad contratante y se adaptarán a las necesidades de los usuarios finales.

De esta manera, cada actividad o evento será único y adaptado a las características del grupo y los fines lúdicos y/o didácticos de los participantes. Además, PLANEA se responsabiliza de que las medidas de seguridad en la realización de las actividades sean las óptimas y que

se cuenta con el personal cualificado para el cumplimiento de las mismas.

Se han clasificado las actividades en cuatro ramas:

- Excursiones de un día (sólo mañana/ solo tarde o día completo) a destinos relativamente cercanos para realizar actividades lúdicas, culturales, en la naturaleza, en otros centros,... En el catálogo de actividades orientativas contará con las siguientes excursiones:

- Lúdicas: Parque de cuerdas El Amogable, Parque de atracciones de Zaragoza, Parque Warner de Madrid, Zoológico de Madrid, La Montaña Acuática Park (Zaragoza), Parque acrobático forestal VinuesaAventura, El Barranco Perdido de Enciso...
- Naturaleza: Pantano de la Cuerda del Pozo, La Laguna Negra, Cañón del Río Lobos, Sierra de Urbión, La Fuentona, Sierra de Cebollera, Acebal de Garagüeta, Márgenes del Duero, Parque Natural Monasterio de Piedra,...
- Culturales: Visitas a lugares culturales de Soria capital (Museo Numantino, Arcos de San Juan de Duero, etc.), localidad de la provincia de Soria con importante valor cultural (Burgo de Osma, Almazán, Ágreda, Calatañazor, etc.), Yacimiento de Numancia, Yacimiento de Tiermes, visitas a otras provincias limítrofes (Burgos, Zaragoza, etc.),...
- Deportivas: Ver competiciones federadas de élite (partido de fútbol, baloncesto, balonmano, etc.), visitas a recintos deportivos (Campo de Los Pajaritos, Palacios de Los Deportes de Madrid, Ciudad del Fútbol de Las Rozas, Palacios de hielo, etc.), visitas a museos deportivos (Museo de la Selección Española, etc.),...

- Excursiones de varios días a diferentes destinos más o menos cercanos con pernoctación, pensadas para realizar actividades concretas como esquí, senderismo, convivencias, cabañas, viajes de estudios, viajes culturales,.... En el catálogo de actividades orientativas contará con las siguientes excursiones:

- Excursiones de 2 días (sobre todo para los más pequeños) a capitales de provincia (Madrid, San Sebastián, Teruel, etc.) u otros puntos de interés. Estas excursiones se podrán adaptar a las preferencias de los contratantes (actividades lúdicas, culturales, deportivas, etc.).

- Convivencias en diferentes lugares (cabañas en el monte, tiendas de campaña, albergues, etc.),...
- Semana Blanca: Esquí en Los Pirineos, Sierra Nevada,...
- Viajes de estudios (de 3-4-5 días) al destino elegido por los usuarios ya sea dentro de España como fuera. En el catálogo de actividades orientativas contará con los siguientes viajes de estudios:
  - ❖ Viaje al Norte: (Bilbao; San Sebastián; Saint-Jean-de-Luz; Pamplona): paseos por la ciudad, visita monumentos y museos, playa,...
  - ❖ Viaje a la Costa Dorada: (Barcelona; Tarragona; Salou; posibilidad de incorporar Andorra al viaje): parque acuático, playa, visitas a la ciudad y monumentos, Port Aventura,...
  - ❖ Viaje al Levante: (Valencia; Alicante; Cartagena): parque acuático, playa, visitas a la ciudad y monumentos, Terra Mítica, Ciudad de las Artes,...
  - ❖ Viaje al Sur: (Córdoba; Sevilla; Torremolinos; Granada): parque acuático, playa, visitas a la ciudad y monumentos, Isla Mágica,...

- Otros eventos, acontecimientos o celebraciones a desarrollarse en los propios centros o sede de las entidades, de los que en el catálogo de actividades orientativas incluiremos los siguientes:

- Fiestas fin de curso.
- Graduaciones.
- Fiestas temáticas (Halloween, Navidad, Carnaval,...).
- Semanas culturales.
- Actividades lúdicas.
- Convivencias.
- Fiestas propuestas por lo centros.

- Campamentos con la temática elegida por los centros o asociaciones a los que pertenezcan los chicos (naturaleza, aventura,...). Dichos campamentos podrán oscilar de 7 a 15 días. El cliente podrá elegir entre destinos propuestos o definir el suyo propio, en cuyo caso la empresa se hará cargo de contratar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Los mismos pueden incluir pernoctación o no, según el tipo del mismo. En el catálogo de actividades orientativas contará con los siguientes campamentos:

- Campamentos de verano: (cabañas en el monte, tiendas de campaña, albergues, edificios adaptados para ello,...) siempre buscando que estén cercanos a puntos de interés. Los mismos se adaptarán a las preferencias de los contratantes (actividades lúdicas, culturales, deportivas, etc.).
- Campamentos en vacaciones durante el curso (Navidad, Semana Santa,..): Serían como los de verano pero adaptados a menos días de duración. Aquí cabe la organización de campamentos urbanos sin pernoctación.

\* **Organización y/o gestión de actividades o eventos deportivos** destinadas a grupos de edades comprendidas entre los 3 y 18 años que pertenezcan a una asociación o entidad deportiva y a instituciones-entidades educativas o de ocio. Las actividades se agruparán atendiendo a la edad idónea para su realización.

De esta manera, cada actividad o evento será único y adaptado a las características del grupo participante y los fines deportivos y lúdico-didácticos perseguidos. Además, la empresa se responsabiliza de que las medidas de seguridad en la realización de las actividades sean las óptimas y que se cuenta con el personal cualificado para el cumplimiento de las mismas.

En concreto, se ofrecerán las siguientes actividades y que se han clasificado en tres ramas:

- Actividades o Eventos de 1 día: Acontecimientos o celebraciones organizadas en las propias instalaciones de la entidad o fuera de él, como por ejemplo:
  - Partidos amistosos contra otros clubs: partidos entre 2 o 3 equipos, donde la empresa se encargará de la organización y/o desarrollo (buscar equipos, instalaciones, árbitros,...).

- Torneos: la empresa gestionará la organización y/o desarrollo de todo lo necesario adaptándose a la solicitud del contratante (buscar equipos, publicidad, instalaciones, trofeos, manutención,...). Cabe la posibilidad de simplemente buscar y gestionar torneos para la participación de la entidad que lo solicite.
- Actividades deportivas: se incluirían actividades de todo tipo y adaptadas según al grupo de usuarios. Pueden ser desde día del deporte en centros educativos, introducción de deportes en entidades (captación de usuarios), talleres de juegos deportivos,...
- Pruebas Federadas o no Federadas: (carreras populares, jornadas cicloturistas, etc.). Publicidad, registro de apuntados, dorsales, avituallamientos,...

- Actividades o Eventos de 2 o más días: Acontecimientos o celebraciones organizadas en las propias instalaciones de la entidad o fuera de él, como por ejemplo:

- Torneos: la empresa ofrecerá los mismos servicios que en torneo de 1 día de duración pero adaptados a más días, pudiendo ser en días consecutivos o alternos.
- Competiciones Federadas o no Federadas: al igual que para un día de realización, se podrá realizar estas actividades con una duración mayor o distribuida en diferentes días a los largo de un periodo de tiempo concreto.
- Actividades deportivas: como los torneos o pruebas puntuales de un día, estas también se podrán programar y desarrollar para más duración.

- Campus Deportivos orientados a la temática deportiva deseada por las entidades deportivas o centros/asociaciones a los que pertenezcan los chicos (fútbol, baloncesto,...). Su duración podrá oscilar de 7 a 15 días. En este punto, el cliente podrá elegir entre destinos propuestos o definir el suyo propio, en cuyo caso la empresa se hará cargo de contratar los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Los mismos pueden incluir pernoctación o no, según el tipo del mismo. . En el catálogo de actividades orientativas contará con los siguientes campus deportivos:

- Campus de verano: buscando una ubicación con hospedajes e instalaciones deportivas adecuadas para el tipo de campus a realizar (pistas de tenis, polideportivos, campos de fútbol, gimnasios,...) y siempre buscando que estén cercanos a puntos de interés respecto a otras actividades complementarias del campus (piscinas, parques infantiles,...). Los mismos se adaptarán a las preferencias de los contratantes. Aquí cabe la opción de no pernoctación.
- Campus en vacaciones durante el curso (Navidad, Semana Santa,..): Serían como los de verano pero adaptados a menos días de duración. Aquí cabe la opción de no pernoctación.

\* **Monitores cualificados** (*Opcional*) que se harán cargo de los chicos en todo momento, controlando la marcha adecuada y acompañando las actividades antes descritas. Además los monitores a disposición de los usuarios, ofrecerán responsabilidad y seguridad, de tal manera que la entidad contratante no tenga la necesidad de preocuparse en ningún momento por el desarrollo de la actividad o la vigilancia de los participantes. En las actividades que lo requieran, la empresa actuará como intermediaria entre los chicos y los profesionales necesarios para la realización de estas (Ej. rocódromo, equitación, etc.) aunque seguirán acompañados por sus monitores.

Unido a todos los productos-servicios expuestos, en cada actividad que sea contratada a PLANEA, la empresa buscará:

- Responsabilizarse de forma global de la actividad para que la entidad que la contrate no tenga que estar pendiente de nada desde la organización hasta el final de la actividad, dejándolo en manos de una empresa especializada y experimentada en este tipo de tareas.
- Dar la certeza a las entidades, a los chicos y a los padres de realizar una actividad segura, aportando los monitores que sean necesarios y con las medidas de seguridad exigidas para que ésta se realice bajo las condiciones adecuadas y sin peligros.
- Ofrecer flexibilidad en los servicios que se contraten, siempre atendiendo a las necesidades o preferencias de los clientes.

### 4.3.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Debido a la gran variedad y adaptabilidad de las actividades que se pueden ofertar, es difícil señalar aquí de manera exacta los precios de cada una de ellas, ya que éstas se adecuarán de forma particular a los requerimientos de cada entidad contratante y por lo tanto el presupuesto variará. El nivel de precios de partida será similar al que emplea el resto de empresas competidoras de la región y que ofrece sus servicios en la provincia de Soria y alrededores.

No obstante, se va a realizar una estimación del precio de venta al público (precio sin IVA), teniendo en cuenta el desglose y clasificación de los servicios que va a ofertar la empresa y que se ha seguido a lo largo del trabajo. A continuación se muestra de manera detallada las partidas de dichas actividades contando con prestar un servicio global en la misma (incluido servicio de monitores):

#### A) Actividades Bloque 1 (Ocio-Educativas):

- Excursión 1 día:

Se ha elegido la actividad de una excursión de un día a un Parque de Atracciones como ejemplo medio:

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Excursiones 1 día</b>	35	33 €
	Entrada	15 €
<b>PRECIO / PERSONA</b>	Autobús	10 €
<b>38 €</b>	Monitores	5 €
	Gastos imputables	3 €
	Beneficio / Persona	5 €

**Tabla 4.1 Estimación precio por persona Excursión de un día (Parque de Atracciones). Elaboración propia**



- Excursión varios días:

Se ha elegido la actividad de un viaje fin de curso de 4 días de duración como ejemplo medio:

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Excursiones varios días</b>	30	250 €
	Alojamientos y comidas	150 €
<b>PRECIO / PERSONA</b>	Actividades contratadas	50 €
<b>285 €</b>	Otros gastos	15 €
	Autobús	18 €
	Monitores	12 €
	Gastos imputables	5 €
	Beneficio / Persona	35 €

*Tabla 4.2 Estimación precio por persona Excursión varios días (Viaje fin de curso). Elaboración propia*

- Actividades temáticas:

Se ha elegido el servicio de actividades para los carnavales de un centro educativo como ejemplo medio:

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Actividades Temáticas</b>	(actividad global)	300 €
	Organización	60 €
<b>PRECIO ACTIVIDAD</b>	Materiales	120 €
<b>500 €</b>	Complementos	40 €
	Monitores	60 €
	Gastos imputables	20 €
	Beneficio / Actividad	200 €

*Tabla 4.3 Estimación precio Actividades Temáticas (Carnavales Centro Educativo). Elaboración propia*

- Campamentos:

Se ha elegido la actividad de un campamento de verano de 10 días de duración con pernoctación en cabañas de maderas como ejemplo medio

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Campamentos</b>	50	300 €
	Organización	40 €
<b>PRECIO / PERSONA</b>	Alojamientos y comidas	150 €
<b>360 €</b>	Otros gastos	50 €
	Autobús	18 €
	Monitores	36 €
	Gastos imputables	6 €
	Beneficio / Persona	60 €

*Tabla 4.4 Estimación precio por persona Campamento (Verano y 10 días de duración). Elaboración propia*

**B) Actividades Bloque 2 (Deportivas):**

- Torneos y Exhibiciones:

Se ha elegido la actividad de un torneo de fútbol de 2 días de duración como ejemplo medio:

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Torneos y Exhibiciones</b>	(actividad global)	400 €
	Organización	150 €
<b>PRECIO ACTIVIDAD</b>	Publicidad	150 €
<b>650 €</b>	Monitores	80 €
	Gastos imputables	20 €
	Beneficio / Actividad	250 €

*Tabla 4.5 Estimación precio Torneo y Exhibiciones Deportivas (Torneo de fútbol de 2 días). Elaboración propia*

- Actividades deportivas:

Se ha elegido el servicio del día del deporte para un centro educativo como ejemplo medio:

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Actividades Deportivas</b>	(actividad global)	300 €
	Organización	60 €
<b>PRECIO ACTIVIDAD</b>	Materiales	100 €
<b>500 €</b>	Complementos	60 €
	Monitores	60 €
	Gastos imputables	20 €
	Beneficio / Actividad	200 €

**Tabla 4.6 Estimación precio Actividades Deportivas (Día del deporte Centro Educativo). Elaboración propia**

- Campus deportivos:

Se ha elegido la actividad de un campus deportivo de baloncesto en semana santa de 9 días de duración con pernoctación como ejemplo medio

	PARTICIPANTES	Consumos por persona
<b>Campus Deportivos</b>	50	300 €
	Organización	40 €
<b>PRECIO / PERSONA</b>	Alojamientos y comidas	150 €
<b>360 €</b>	Otros gastos	50 €
	Autobús	18 €
	Monitores	36 €
	Gastos imputables	6 €
	Beneficio / Persona	60 €

**Tabla 4.7 Estimación precio por persona Campamento (Semana Santa y 9 días de duración). Elaboración propia**

Por otro lado, los precios fijados para servicios en que se contrate a la empresa para sólo la organización de actividades serán (precios sin IVA):

**A) Actividades Bloque 1 (Ocio-Educativas):**

- Excursión 1 día: 8 €/ persona (35 participantes)
- Excursión varios días: 20 €/ persona (30 participantes)
- Actividades temáticas: 280 €/ actividad
- Campamentos: 80 €/ persona (50 participantes)

**B) Actividades Bloque 2 (Deportivas):**

- Torneos y Exhibiciones: 450 €/ actividad
- Actividades deportivas: 280 €/ actividad
- Campus deportivos: 80 €/ persona (50 participantes)

Con el fin de ser competitivos y adaptarse a las situaciones económicas actuales, se realizarán ofertas especiales en épocas concretas de año y además se harán precios especiales a entidades con participación más numerosa y a aquellos que repitan con la empresa a modo de política de fidelidad.

Aunque el precio es similar al de la competencia, PLANEA quiere destacar y ser seleccionada por las entidades en base a criterios de elección como la calidad de su servicio, la profesionalidad de sus monitores, la cercanía, la seguridad de diversión y entretenimiento de los chicos, y las múltiples posibilidades de ocio y deporte que desde esta empresa se ofrecen.

En cuanto a la política de cobros, el centro deberá abonar el 100% del total del precio de la actividad antes de su realización para el caso de las excursiones (de 1 o más días), campamentos y campus deportivos. Para el resto de actividades se cobrará por adelantado el 70% y el 30% pendiente lo hará en los 7 días siguientes a la finalización de ésta.

### 4.3.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Los factores que han influido en la elección del tipo de canal de distribución son: el tipo de servicio ofrecido, las características de los usuarios finales, la imagen que se pretende de dar de la empresa y el contacto directo que se pretende mantener con los clientes. Por ello, el mejor canal de distribución que se ha considerado es el directo, de manera que nadie más que la empresa va a intervenir en el proceso de venta. La empresa tratará directamente con el cliente, ofreciendo los servicios, adaptándolos a sus necesidades, aportando ideas y participando en la actividad.

Las ventajas de utilizar este tipo de canal son varias:

- La empresa evaluará la zona geográfica donde quiere actuar, adaptándose a su público objetivo y ofreciendo las actividades más adecuadas, teniendo el control absoluto sobre sus servicios.
- Incrementa la accesibilidad del cliente a la información relativa a los servicios de la empresa y facilita la forma de contratación de éstos.
- La empresa será la única encargada de fijar el precio de sus servicios pudiendo negociar con los centros lo más ventajoso para ambos.
- La empresa obtendrá y analizará toda la información que se desee respecto a tipos de entidades, usuarios, zonas, gustos, competencia y mercado.
- Este tipo de canal hace que la empresa sea la máxima responsable de la imagen que quiere proyectar, por lo que los esfuerzos en este sentido han de ser máximos.

Tal y como se ha señalado anteriormente, desde el inicio de la actividad se contará con una sede física (pequeña oficina) y se creará una web corporativa que contendrá información detallada de la empresa, sus componentes, los servicios que presta, galería fotográfica de actividades realizadas, solicitud de presupuestos, contactos, etc.

También se repartirán folletos informativos y se colocarán carteles en lugares estratégicos, así como se intentará concretar visitas con las entidades seleccionados como público objetivo para que conozcan de nuestros servicios y dejarles información de la empresa.

Las entidades que quieran contratar nuestros servicios podrán hacerlo directamente por vía telefónica o por la web. Una vez realizado el contacto, un representante de la empresa acudirá al centro/sede o concretara una reunión en la oficina de la empresa para concretar los detalles de la actividad a realizar.

Una vez estos pasos vayan dando sus frutos, se espera que el “boca a boca” entre las entidades nos sirva para ir accediendo a más clientes.

#### 4.3.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

En cuanto al conjunto de acciones de comunicación, estas deben ser complementarias entre sí y estar orientadas básicamente a atraer clientes y potenciar la imagen de la empresa. La empresa quiere llevar una estrategia de comunicación coherente con el tipo de servicio que ofrece y el tipo de público al que va dirigido.

Por ello, su principal preocupación es crear una imagen de la empresa acorde con su filosofía y con los valores que quiere transmitir.

La empresa quiere transmitir a entidades, participantes, padres, proveedores, e incluso a la sociedad en general, la imagen de una empresa profesional, responsable, cercana y segura. Profesional; porque está formada por personal altamente cualificado y con experiencia en el diseño y gestión del amplio abanico de actividades ocio-deportivas que oferta sin olvidarse de la parte educativa en todas ellas. Responsable; porque pone a disposición de las entidades monitores expertos en cada una de las actividades a realizar, que no sólo se encarga de su funcionamiento, sino de mantener entretenidos y vigilados durante toda la experiencia a los participantes. Cercana; conociendo a la perfección las rutas, locales, actividades y alternativas de todo tipo (lúdicas, deportivas, educativas,...) más adecuadas para los participantes, sino por el trato hacia los mismos, involucrándose y participando activamente con ellos a través del respeto, la amistad y el compañerismo. Segura; porque se hace cargo del grupo desde principio a fin y controla que todas las medidas de seguridad sean las adecuadas para cada tipo de participante.

Esta imagen será transmitida por la empresa a sus públicos de interés mediante su identidad corporativa. A su vez esta identidad y los valores que representa estarán presentes en todas las acciones de comunicación que la empresa realice. En concreto, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y de acuerdo con la estrategia establecida se realizará una campaña de marketing directo complementada con las oportunidades que nos ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación (presencia en Internet y en las principales redes sociales), y que además nos ayudaran en ahorrar en costes.

Dado el tipo de cliente contratante y la situación emprendedora de la empresa se descarta la realización de grandes actividades o campañas publicitarias, dado su elevado coste económico. No obstante, sí se considera conveniente la inclusión de la empresa en portales que oferten actividades como la de nuestra empresa: la Guía del ocio en Soria ([www.guiadelocio.com/soria](http://www.guiadelocio.com/soria)), Soria Ocio aplicación para móvil (<https://es-es.facebook.com/SoriaOcio>) o en Páginas amarillas ([www.paginasamarillas.es](http://www.paginasamarillas.es)), además de estar presente en las principales redes sociales (facebook, twitter, linkedin, etc.).

Con la finalidad de que la empresa se dé a conocer, no solamente entre los centros educativos y organizaciones ocio-deportivas, sino ante la sociedad en general, se plantea la posibilidad de patrocinar eventos locales relacionados con la infancia/juventud, y de este modo intentar generar también, en la medida de lo posible, cierta publicidad en los medios locales.

**CAPÍTULO 5**  
**ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

## CAPÍTULO 5 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

### 5.1 PLAN DE INVERSIÓN – FINANCIACIÓN

En primer lugar se detallan las inversiones iniciales que se prevé que se realizarán para poner en marcha la empresa tal y como se observa en la Tabla 5.1:

CONCEPTO	Importe
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.890,00 €</b>
<b>Inmovilizado Intangible:</b>	2.050,00 €
Propiedad industrial y patentes	600,00 €
Aplicaciones informáticas	450,00 €
Otros Inmovilizado Intangible	1.000,00 €
<b>Inmovilizado Material:</b>	<b>2.340,00 €</b>
Mobiliario	540,00 €
Equipamiento informático	1.800,00 €
<b>Inmovilizado Financiero:</b>	<b>500,00 €</b>
Depósitos y fianzas	500,00 €
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>19.110,00 €</b>
<b>Circulante:</b>	19.110,00 €
Provisión de fondos (Caja)	19.110,00 €
<b>TOTAL INVERSIONES INICIALES</b>	<b>24.000,00 €</b>

*Tabla 5.1 Inversiones iniciales necesarias para poner en marcha la empresa. Elaboración propia*

Dentro de las inversiones a realizar encontramos varias partidas cuya suma total asciende a 24.000 € y que se reparte de la siguiente forma:

- **Propiedad industrial y patentes** donde se encuentra reflejado el importe del registro de la marca comercial de la empresa (PLANEA Soluciones Ocio-Educativas y Deportivas) valorado en 600 €.
- **Aplicaciones informáticas** valoradas en 450 € donde se enmarca un programa de contabilidad y facturación.
- **Otro inmovilizado intangible** que se corresponde a una página web para la empresa y cuyo valor ascendería a 1.000 €.
- **Mobiliario** para la oficina valorado en 540 € y que se divide en las siguientes partidas:
  - 1 mesa escritorio valorada en 100 €
  - 1 silla de despacho y 2 sillas valoradas en 180 €



- 2 estanterías valoradas en 160 € y 1 armario en 100 €.
- **Equipamiento informático** necesario para el correcto funcionamiento de la gestión de la empresa cuyo valor es de 1.800 €. Del montante total se destinan 1.500 € para la compra de 2 ordenadores (uno portátil y otro de sobremesa) y 300 € para una multifunción (impresora-escáner-fax).
- **Depósitos y fianzas** por valor de 500 € correspondiente al adelanto de 2 meses en concepto de fianza de la oficina alquilada como sede de la empresa.
- **Provisión de fondos** necesaria para poner en marcha la empresa y poder empezar a funcionar con la misma y hacer frente a los primeros pagos hasta empezar a ingresar por facturación de servicios. Su importe se valora en 19.110 € y se invertirían en gastos inicio actividad, primeras nóminas de emprendedores, primeros pagos de autónomos, decorador de la oficina, ...

Una vez detalladas las inversiones iniciales necesarias a llevar cabo para crear y poner en funcionamiento la empresa, es de vital importancia identificar como va a financiarse el grupo emprendedor y conseguir el desembolso inicial para hacer frente a su puesta en marcha como se detalla a continuación en la Tabla 5.2:

CONCEPTO	Importe	%
<b>PATRIMONIO NETO:</b>	<b>3.005,60 €</b>	<b>13%</b>
Capital Social	3.005,60 €	13%
Capital y otras aportaciones de socios	0,00 €	0%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0,00 €	0%
<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>	<b>20.994,40 €</b>	<b>87%</b>
Deudas a L/P por préstamos recibidos y otros conceptos	0,00 €	0%
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	20.994,40 €	87%
<b>PASIVO CORRIENTE:</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0%</b>
Deudas a C/P con entidades de crédito	0,00 €	0%
Otros (Proveedores, Acreedores, Anticipos de clientes)	0,00 €	0%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>24.000,00 €</b>	<b>100%</b>

*Tabla 5.2 Financiación necesaria para poner en marcha la empresa. Elaboración propia*

Una vez estudiadas y valoradas diferentes opciones de financiación, los tres socios se han decidido por aportar la totalidad de la inversión inicial (24.000 €) por ellos mismos, haciendo cada uno un desembolso de 8.000 €. De esta cantidad, 1.000 € se destinarían al capital social necesario para crear la sociedad, donde la cuantía restante se trataría como un “préstamo” de cada socio a la empresa a devolverse en cuotas iguales durante los años 4, 5 y 6 de actividad, teniendo la ventaja de carecer de interés alguno y teniendo 3 años de carencia.

## 5.2 PREVISIÓN VENTAS / CONSUMOS

Los ingresos de ventas de los servicios que contratarán a la empresa durante el primer año y los gastos en consumos en que se incurrirá para llevar a cabo los mismos, procederán de la previsión de servicios realizada, 96 actividades con monitores y 60 actividades que solo se organizarán.

Los precios de las ventas y los gastos en consumos para llevarla a cabo serían los marcados en el subepígrafe 4.3.2 de este TFG.

Teniendo en cuenta toda esta información, a continuación se calculan los importes totales correspondientes a las ventas y consumos del primer año según se detallan en la tabla 5.3:

SERVICIO COMPLETO	BLOQUE 1				BLOQUE 2			TOTALES
	Exc. 1 día	Exc. varios días	Act. Temáticas	Campamentos	Torneos	Act. Deportivas	Campus	
Unidades	20	16	16	3	16	21	4	96
Precio venta / unidad	1.330 €	8.550 €	500 €	18.000 €	650 €	500 €	18.000 €	
Importe Ventas	26.600 €	136.800 €	8.000 €	54.000 €	10.400 €	10.500 €	72.000 €	318.300 €
Consumos / unidad	1.155 €	7.500 €	300 €	15.000 €	400 €	300 €	15.000 €	
Consumos totales	23.100 €	120.000 €	4.800 €	45.000 €	6.400 €	6.300 €	60.000 €	265.600 €
SOLO ORGANIZACIÓN	BLOQUE 1				BLOQUE 2			TOTALES
CONCEPTO	Exc. 1 día	Exc. varios días	Act. Temáticas	Campamentos	Torneos	Act. Deportivas	Campus	
Unidades	12	10	10	2	10	13	3	60
Precio venta / unidad	280 €	600 €	280 €	4.000 €	450 €	280 €	4.000 €	
Importe Ventas	3.360 €	6.000 €	2.800 €	8.000 €	4.500 €	3.640 €	12.000 €	40.300 €
Consumos / unidad	105 €	150 €	80 €	2.000 €	150 €	80 €	2.000 €	
Consumos totales	1.260 €	1.500 €	800 €	4.000 €	1.500 €	1.040 €	6.000 €	16.100 €

IMPORTE TOTAL VENTAS	358.600 €
IMPORTE TOTAL CONSUMOS	281.700 €

Tabla 5.3 Previsión de ventas totales y consumos totales durante el primer año. Elaboración propia

### 5.3 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Una vez calculado el gasto en consumos necesarios en que va a incurrir la empresa, vamos a estimar otra serie de gastos que va a tener la misma para el desarrollo de su actividad como son los gastos de explotación y que se detallan en tabla 5.4:

CONCEPTO	Importe Año 1	Importe Año 2	Importe Año 3
<b>Otros gastos de explotación:</b>	<b>17.900,06 €</b>	<b>13.771,00 €</b>	<b>14.076,55 €</b>
Gastos inicio actividad	1.330,06 €	0,00 €	0,00 €
Arrendamientos y cánones	3.000,00 €	3.100,00 €	3.300,00 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Internet)	1.820,00 €	1.911,00 €	2.006,55 €
Primas de seguros	850,00 €	860,00 €	870,00 €
Servicios Profesionales Independientes	2.600,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Publicidad y promoción	2.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Compra Materiales Actividades	2.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Otros Servicios (gastos de viajes, uniformes)	3.600,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €
Servicios bancarios y similares	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Otros Tributos	500,00 €	500,00 €	500,00 €
<b>Gastos sueldos emprendedores:</b>	<b>54.360,00 €</b>	<b>54.360,00 €</b>	<b>54.360,00 €</b>
Nóminas emprendedores	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
S. Social Autónomos	9.360,00 €	9.360,00 €	9.360,00 €
<b>Gastos de personal contratado:</b>	<b>14.845,28 €</b>	<b>15.142,19 €</b>	<b>15.445,03 €</b>
Sueldos y Salarios	11.133,96 €	11.356,64 €	11.583,77 €
Seguridad Social	3.711,32 €	3.785,55 €	3.861,26 €
<b>TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>87.105,34 €</b>	<b>83.273,19 €</b>	<b>83.881,58 €</b>

*Tabla 5.4 Previsión de gastos de explotación para los 3 primeros años de la empresa. Elaboración propia*

Dentro de los gastos de explotación encontramos varias partidas que se reparte de la siguiente forma:

- **Gastos inicio de actividad:** correspondientes a escrituras, notaria, registros y otras licencia,...
- **Arrendamientos y cánones:** alquiler de la oficina que será sede la empresa con un coste de 250 € al mes.
- **Suministros:** como son la luz y agua con un coste de 500 €, y la contratación de comunicaciones como internet, línea fija y 3 líneas de móvil por valor global de 1.320 €.
- **Primas de seguros:** contratación de un seguro de responsabilidad civil necesario para la realización del tipo de actividad de nuestra empresa.

- **Servicios profesionales independientes:** se contratarán los servicios de diversos profesionales ajenos a la empresa y que se reparten en los siguientes:
  - Empresa de prevención en riesgos laborales por importe de 300 €.
  - Imprenta para la realización de todo tipo de materiales por 2.000 €.
  - Decorador para la oficina valorado en 300 €.
- **Publicidad y promoción:** necesarias para dar a conocer a la empresa: folletos, aparición en diversos directorios, propaganda,... cuyo importe ascenderá hasta 2.000 €.
- **Compra materiales actividades:** como cartulinas, pinturas, globos, balones,.. por valor de 2.000 €.
- **Otros servicios:** donde se englobarán los kilómetros a pagar a los socios y trabajadores de la empresa cuando realicen viajes de trabajo por sus medios (3.000 €) y la compra de uniformes para la empresa (600 €).
- **Servicios bancarios y similares:** correspondientes a comisiones de transferencias, gastos de cuentas, mantenimientos de tarjetas,...
- **Otros tributos:** como pueden ser tasas municipales de actividad, IAE, etc.

## 5.4 AMORTIZACIÓN

Referente al inmovilizado intangible y material adquirido por la empresa para su puesta en funcionamiento, en la tabla 5.5 detallamos el gasto correspondiente a la dotación elegida para la amortización:

AMORTIZACIÓN	IMPORTE	AÑOS	% Amort.	Amort. Anual
<b>I. Inmovilizado Intangible:</b>				<b>482,50 €</b>
Aplicaciones informáticas (Contaplus)	450,00 €	4 años	25%	112,50 €
Propiedad industrial y patentes (Registro Marca)	600,00 €	5 años	20%	120,00 €
Otro inmovilizado intangible (Web)	1.000,00 €	4 años	25%	250,00 €
<b>II. Inmovilizado Material:</b>				<b>558,00 €</b>
Mobiliario (1mesa, 3 sillas, 2 estanterías y 1 armario)	540,00 €	5 años	20%	108,00 €
Equipos informáticos (1 PC, 1 portátil y 1 multifunción)	1.800,00 €	4 años	25%	450,00 €
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN ANUAL</b>				<b>1.040,50 €</b>

*Tabla 5.5 Tabla de amortización seguida por la empresa.  
Elaboración propia*

## 5.5 PREVISIÓN CUENTA DE RESULTADOS

Con la información de ingresos y gastos detallada hasta el momento, a continuación se presenta en la tabla 5.6 la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los tres primeros años de empresa, donde se estudiarán aquellos conceptos y cifras que afectan de manera más significativa a los resultados de la empresa. Para la elaboración de las cuentas de resultados previsional se aplica la normativa del Plan General de Contabilidad de Pymes aprobado mediante el Real Decreto 1515/2007 de 16 de noviembre y actualizado con las modificaciones del Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	358.600,00 €	387.288,00 €	426.016,80 €
Coste de las Ventas (Consumos)	281.700,00 €	290.151,00 €	298.855,53 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>76.900,00 €</b>	<b>97.137,00 €</b>	<b>127.161,27 €</b>
Gastos sueldos emprendedores	54.360,00 €	54.360,00 €	54.360,00 €
Gastos de personal contratado	14.845,28 €	15.142,19 €	15.445,03 €
Otros gastos de explotación	17.900,06 €	13.771,00 €	14.076,55 €
Amortizaciones	1.040,50 €	1.040,50 €	1.040,50 €
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAII)</b>	<b>-11.245,84 €</b>	<b>12.823,31 €</b>	<b>42.239,19 €</b>
Gastos financieros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>-11.245,84 €</b>	<b>12.823,31 €</b>	<b>42.239,19 €</b>
Impuesto de Sociedades (25%)	-2.811,46 €	3.205,83 €	10.559,80 €
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (BN)</b>	<b>-8.434,38 €</b>	<b>9.617,49 €</b>	<b>31.679,39 €</b>

*Tabla 5.6 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional para los 3 primeros años de la empresa. Elaboración propia*

En la elaboración de la cuenta de pérdidas y ganancias se supone un incremento de un 8% de las ventas del año 1 al año 2 y de un 10% del año 2 al año 3. Por su parte, se supone un incremento constante cada año de un 3% para los costes de las ventas (consumos), aumentando también un 2% anual los gastos en personal contratado. Por su parte, se produce una pequeña disminución en los gastos de explotación respecto el primer año, a disminuir el gastos destinado a algunas partidas (publicidad, compra de materiales,...).

## 5.6 PREVISIÓN BALANCE DE SITUACION

Una vez realizada la cuenta de pérdidas y ganancias previsional se realizan el balance de situación previsional para el mismo periodo de tiempo (tabla 5.7). Nótese que los cálculos de las masas patrimoniales se realizan con datos ya obtenidos anteriormente a lo largo del documento. Al igual que en el caso de la cuenta de pérdidas y ganancias, para su elaboración se aplican el Plan General de Contabilidad de Pymes aprobado mediante el Real Decreto 1515/2007 de 16 de noviembre y actualizado con las modificaciones del Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre.

ACTIVO	Año 1	Año 2	Año 3
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE:</b>	<b>3.849,50 €</b>	<b>3.849,50 €</b>	<b>3.849,50 €</b>
<b>I. Inmovilizado Intangible:</b>	<b>1.567,50 €</b>	<b>1.567,50 €</b>	<b>1.567,50 €</b>
Aplicaciones informáticas	450,00 €	450,00 €	450,00 €
Propiedad industrial y patentes	600,00 €	600,00 €	600,00 €
Otro inmovilizado intangible	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
Amortización Acumulada I. Intangible	-482,50 €	-482,50 €	-482,50 €
<b>II. Inmovilizado Material:</b>	<b>1.782,00 €</b>	<b>1.782,00 €</b>	<b>1.782,00 €</b>
Mobiliario	540,00 €	540,00 €	540,00 €
Equipos informáticos	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortización Acumulada I. Material	-558,00 €	-558,00 €	-558,00 €
<b>V. Inversiones financieras a L/P:</b>	<b>500,00 €</b>	<b>500,00 €</b>	<b>500,00 €</b>
Depósitos y fianzas a L/P	500,00 €	500,00 €	500,00 €
<b>B) ACTIVO CORRIENTE:</b>	<b>23.226,21 €</b>	<b>36.239,01 €</b>	<b>80.113,62 €</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes:</b>	<b>23.226,21 €</b>	<b>36.239,01 €</b>	<b>80.113,62 €</b>
Banco / Instituciones financieras	23.226,21 €	36.239,01 €	80.113,62 €
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>27.075,71 €</b>	<b>40.088,51 €</b>	<b>83.963,12 €</b>

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Año 1	Año 2	Año 3
<b>A) PATRIMONIO NETO:</b>	<b>-5.428,78 €</b>	<b>4.188,71 €</b>	<b>35.868,10 €</b>
<b>A-1) Fondos propios:</b>	<b>-5.428,78 €</b>	<b>4.188,71 €</b>	<b>35.868,10 €</b>
I. Capital social	3.005,60 €	3.005,60 €	3.005,60 €
III. Reservas	0,00 €	0,00 €	961,75 €
V. Resultados de ejercicios anteriores	0,00 €	-8.434,38 €	221,36 €
VII. Resultados del ejercicio	-8.434,38 €	9.617,49 €	31.679,39 €
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE:</b>	<b>20.994,40 €</b>	<b>20.994,40 €</b>	<b>20.994,40 €</b>
<b>II. Deudas a Largo Plazo:</b>	<b>20.994,40 €</b>	<b>20.994,40 €</b>	<b>20.994,40 €</b>
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	20.994,40 €	20.994,40 €	20.994,40 €
<b>C) PASIVO CORRIENTE:</b>	<b>11.510,09 €</b>	<b>14.905,40 €</b>	<b>27.100,62 €</b>
<b>IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar:</b>	<b>11.510,09 €</b>	<b>14.905,40 €</b>	<b>27.100,62 €</b>
Administraciones Públicas (I. Sociedades + IVA)	11.510,09 €	14.905,40 €	27.100,62 €
<b>TOTAL PASIVO (A+B+C)</b>	<b>27.075,71 €</b>	<b>40.088,51 €</b>	<b>83.963,12 €</b>

*Tabla 5.7 Balance de situación previsional para los 3 primeros años de la empresa. Elaboración propia*

Sobre los datos del balance se detallan algunos para su mejor comprensión:

- Efectivo y otros líquidos equivalentes: dinero en la cuenta corriente como diferencia de cobros recibidos menos los pagos.
- Resultado del ejercicio: resultado obtenido de las cuentas de Pérdidas y Ganancias previsionales para cada año.
- Deudas a largo plazo: saldo correspondiente al préstamo pendiente de pago realizado por los socios emprendedores y que se devolverá en los años 4, 5 y 6.
- Acreedores comerciales y otras deudas a pagar: el Impuesto de Sociedades, resultante de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio más el importe resultante de la liquidación del I.V.A. (ver Anexo II).

## 5.7 FLUJOS DE TESORERÍA

Por último, en este punto se plantea una estimación de los futuros flujos de tesorería que se prevén para la empresa los tres primeros años. Para analizar los flujos de tesorería del proyecto se tienen en cuenta los flujos derivados del desarrollo de la actividad de la empresa.

Como se puede observar en la tabla 5.8, se consideran cobros los ingresos resultados de los recursos propios, la financiación de los socios y los ingresos propios de la actividad. Por su parte, se consideran pagos los gastos de consumo, gastos de explotación, promoción, gastos de emprendedores y de personal y los impuestos (IVA e impuesto de sociedades).

	Año 1	Año 2	Año 3
Aportación Capital	3.005,60 €	0,00 €	0,00 €
Préstamo socios	20.994,40 €	0,00 €	0,00 €
Ingresos actividad (cobro clientes)	358.600,00 €	387.288,00 €	426.016,80 €
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>382.600,00 €</b>	<b>387.288,00 €</b>	<b>426.016,80 €</b>
Coste de las Ventas (Consumos)	281.700,00 €	290.151,00 €	298.855,53 €
Gastos inicio actividad	1.330,06 €	0,00 €	0,00 €
Arrendamientos y cánones	3.000,00 €	3.100,00 €	3.300,00 €
Suministros (Luz, Agua, Telf., Internet)	1.820,00 €	1.911,00 €	2.006,55 €
Primas de seguros	850,00 €	560,00 €	870,00 €
Servicios Profesionales Independientes	2.600,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €
Publicidad y promoción	2.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Compra Materiales Actividades	2.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Otros Servicios (gastos de viajes, uniformes)	3.600,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €
Servicios bancarios y similares	200,00 €	200,00 €	200,00 €
Otros Tributos	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Nóminas emprendedores	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
S. Social Autónomos	9.360,00 €	9.360,00 €	9.360,00 €
Sueldos y Salarios	11.133,96 €	11.356,64 €	11.583,77 €
Seguridad Social	3.711,32 €	3.785,55 €	3.861,26 €
H.P. IVA acreedor	0,00 €	11.510,09 €	17.716,86 €
Impuestos de Sociedades	0,00 €	-2.811,46 €	3.205,83 €
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>368.805,34 €</b>	<b>381.822,81 €</b>	<b>403.659,80 €</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>13.794,66 €</b>	<b>5.465,19 €</b>	<b>22.357,00 €</b>

*Tabla 5.8 Flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa. Elaboración propia*



### 5.7.1 CÁLCULO DEL VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor obtenido después de descontar los flujos de caja generados por el proyecto a una tasa de rentabilidad exigida, es decir el beneficio que genera el proyecto teniendo en cuenta las variables tiempo y el coste de los recursos utilizados.

En primer lugar es necesario determinar cuál será la tasa de actualización o rentabilidad mínima exigida al proyecto que se usará para el cálculo del VAN. En este caso los socios del proyecto consideran que sea, como mínimo, del 10 %.

La Tabla 5.9 muestra los flujos de caja resumidos para cada año durante los 3 primeros años de la empresa. Para el cálculo del año cero se ha considerado que el flujo de caja coincide con la inversión inicial (financiación) que es necesario realizar y que se detalló en el epígrafe 5.1 de este Trabajo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>TOTAL COBROS</b>		382.600,00 €	387.288,00 €	426.016,80 €
<b>TOTAL PAGOS</b>		368.805,34 €	381.822,81 €	403.659,80 €
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-24.000,00 €</b>	<b>13.794,66 €</b>	<b>5.465,19 €</b>	<b>22.357,00 €</b>

*Tabla 5.9 Resumen Flujos de caja previsionales para los 3 primeros años de la empresa. Elaboración propia*

Una vez determinada la tasa de actualización y conociendo los flujos de caja del proyecto calculados en el apartado anterior podemos calcular el VAN del proyecto.

<b>VAN</b>	<b>9.854,43 €</b>
------------	-------------------

*Tabla 5.10 VAN calculado para una rentabilidad esperada del 10 %. Elaboración propia*

Como se Puede observar en la Tabla 5.10 el VAN es positivo y alejado de cero, por tanto, se considera que la inversión es rentable.

### 5.7.2 CÁLCULO DEL TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) determina la rentabilidad de una inversión en términos porcentuales y coincide con la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero, es decir que es el valor financiero que se utiliza para decidir o no realizar la inversión en un proyecto.

Como ya se ha comentado anteriormente, los socios de la empresa exigen para realizar la inversión que la rentabilidad sea superior al 10% de manera que este será el límite con el que se comparará para decidir sobre la aceptación o rechazo del proyecto de inversión.

Para calcular la TIR se tendrán en cuenta los flujos de caja ya mencionados y resumidos en las Tabla 5.9. Aplicando el cálculo del TIR; se obtiene como resultado el valor que se muestra a continuación:

TIR	30,06 %
-----	---------

*Tabla 5.11 TIR calculado para el proyecto. Elaboración propia*

Observamos que la TIR obtenida en la Tabla 5.11 es claramente superior al 10 % mínimo exigido por los socios de la empresa por lo que se aceptaría la inversión puesto que supera el coste de oportunidad exigido para llevar a cabo el proyecto.

## CONCLUSIONES

Tras la realización de este plan de negocio realizado sobre el proyecto empresarial PLANEA, las principales conclusiones a las que se ha llegado se presentan a continuación.

A pesar de la situación económica por la que está pasando el país, se pone de manifiesto que las familias siguen dedicando buena parte de sus ingresos al bienestar y educación de sus hijos por lo que una empresa como la que se presenta en este plan, dedicada al ocio y tiempo libre de niños y adolescentes no sufrirá demasiado los efectos de la crisis. Además, los estudios demuestran que éste es un sector en auge ya que cada vez está más normalizado el ocio y deporte en estos sectores de edad como forma de aprendizaje y educación.

También se ha puesto de manifiesto la inexistencia de empresas que oferten algunos de los servicios que se proponen en este plan de negocio para la provincia de Soria, un vacío que se pretende ocupar captando la parte del mercado que todavía no utiliza estos servicios e intentando diferenciarse de la competencia. Este proyecto buscaría dar soluciones a las necesidades de diverso tipo de entidades que cuenta con grupos de edad comprendidos entre los 3 a los 18 años (centros educativos, organizaciones deportivas, entidades lúdicas,...) y que pretenden realizar algún evento o actividad con un grupo de niños o jóvenes. Además, su enclave geográfico permite ofrecer una multitud de servicios tanto de ocio, deportes como culturales en lugares próximos al lugar de origen

PLANEA pretende ser una referencia en el sector del ocio y deporte infantil-juvenil, aportando nuevas iniciativas que provoquen en el usuario la necesidad de contratar los servicios de la empresa cuando deseen realizar alguna actividad que cumpla los requisitos de diversión, educación seguridad y calidad.

Hay que recalcar que las capacidades personales, académicas y técnicas de los integrantes del grupo emprendedor son las más adecuadas para poner en marcha esta iniciativa empresarial, con sobrada experiencia en el sector y motivadas también por labrarse un futuro laboral con una actividad en la se sienten motivados y realizados.

Para llevar a cabo este proyecto se pondrán en marcha una serie de acciones comerciales que tendrán la finalidad de presentar a la empresa a todos los públicos de interés. Especialmente se darán a conocer en los diversos centros educativos y entidades deportivas, sin olvidarse de otras organizaciones infantiles o juveniles, esperando contar con una aceptación más o menos razonable en los primeros años de creación. Para ello realizará una campaña de marketing directo dirigida a este público potencial, se publicitará en directorios especializados y se creará una página web en donde se expondrán los servicios y se dará a conocer de manera cómoda y visual a la empresa.

Quizás las limitaciones más significativas del proyecto sean dos; primero el hecho de comenzar como un negocio pequeño con un presupuesto limitado que no permita grandes gastos ni inversiones al principio, y por otro lado, la falta de una reputación en el mercado que ayude a que los usuarios decidan finalmente contratar nuestros servicios. Estas limitaciones se espera que desaparezcan en un corto plazo de tiempo y paulatinamente a medida que el negocio vaya teniendo clientes satisfechos que consideren a la empresa como una buena referencia en el sector del ocio y deporte infantil-juvenil. Esto permitirá el asentamiento y desarrollo de la empresa que le encaminará a un crecimiento progresivo a lo largo de los años.

Por el contrario, el proyecto también cuenta con puntos a su favor como que la inversión inicial no es muy elevada, toda la financiación del mismo procede de recursos propios sin tener que depender de terceros y estar atados a devoluciones de préstamos (con sus correspondientes intereses) y la experiencia en distintos apartados del sector de los emprendedores, conjunta a la ilusión de los socios por asentarse en un trabajo propio en el mundo laboral.

Determinados todos los apartados necesario en todo plan de empresa (idea de negocio, análisis de la situación, organización de la entidad, aspectos formales para su constitución y un plan de marketing), y obteniendo un análisis de viabilidad económica positivo del informe económico-financiero, se llega a la conclusión de que el proyecto empresarial de PLANEA es viable, por lo que los emprendedores podrán poner en marcha el negocio sabiendo que éste será un proyecto con vistas a un buen desarrollo y evolución ascendente.

## BIBLIOGRAFÍA

- **CRECENTE, M<sup>a</sup>.C.; LÓPEZ, E.; PÉREZ-MOREIRAS, D. y SEIJO, A. (2008):** “Análisis estratégico del sector de ocio infantil en la comarca de A Coruña”. A Coruña, Escuela de Negocios Caixanova; XVII Executive MBA.
- **DELOR J. (1993):** “Libro Blanco sobre Competitividad, Crecimiento y Empleo. Pistas y Retos para entrar en el siglo XXI”. Bruselas (Luxemburgo), Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas; Suplemento 6/93.
- **KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2003):** “Fundamentos de Marketing”. Prentice Hall México, ISBN 9789702604006
- **MARTINEZ, D. y MANZANO, M. (2006):** “La responsabilidad profesional en el ocio y tiempo libre”. En <http://www.efdeportes.com/efd99/respons.htm>
- **SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2000):** “Políticas de Ocio. Cultura, Turismo, Deporte y Recreación”. Universidad de Deusto, Bilbao.
- **SARRATE CAPDEVILLA, M<sup>a</sup>. L. (coord.) (2002):** Génesis y evolución de la Animación Sociocultural (pp. 33-56). “Programas de Animación Sociocultural”, UNED, Madrid.
- **SARRATE CAPDEVILLA, M<sup>a</sup>. L. (coord.) (2002):** Elementos que configuran la Animación Sociocultural (pp. 83-106). “Programas de Animación Sociocultural”, UNED, Madrid.
- **Situaciones Socioeconómicas = Informe Trimestral de la Economía Española** [en línea]. Madrid: Servicio de Estudios del Departamento de Economía de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, Abril 2014 [ref. de 7 de mayo 2014]. Trimestral. Disponible en Internet: [http://www.ceoe.es/publicaciones\\_periodicas.html?cat\\_id=308](http://www.ceoe.es/publicaciones_periodicas.html?cat_id=308) . M-8825-2010.
- **(2010). Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A+D) 2010-2020.** Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Consejo Superior de Deportes.
- **(2012). Encuesta de Presupuestos Familiares año 2012 (Base 2006).** Madrid, Instituto Nacional de Estadística; Plan Estadístico Nacional: Censo 2011.
- **(2013). Anuario de Estadísticas Culturales 2013.** Madrid, Secretaría General Técnica de la Subdirección General de Estadística y Estudios del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

- **(2014). Anuario de Estadísticas Deportivas 2014.** Madrid, Secretaría General Técnica de la Subdirección General de Estadística y Estudios del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- **(2014). Anuario Estadístico de Castilla y León 2013.** Valladolid, Dirección General de Presupuestos y Estadística de la Consejería de Hacienda de la Junta de Castilla y León; Plan Estadístico de Castilla y León 2010-2013: Capítulo 13 Educación y Cultura (Curso 2012-2013).
- España. Instrumento de Ratificación de la Convención sobre los Derechos del Niño, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 20 de noviembre de 1989 de la Jefatura de Estado. Boletín Oficial del Estado (nº 313), 31 de diciembre de 1990, 8: 38897-38904.
- España. Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre del Ministerio de Economía y Hacienda, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas. Boletín Oficial del Estado (nº 279), 21 de noviembre de 2007, 7: 47560-47566.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio del Ministerio de Presidencia, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Boletín Oficial del Estado (nº 161), 3 de julio de 2010, 123: 58472- 58594.
- España. Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre del Ministerio de Economía y Hacienda, por el que se aprueban las Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas y se modifica el Plan General de Contabilidad aprobado por Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre y el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas aprobado por Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre. Boletín Oficial del Estado (nº 232), 24 de septiembre de 2010, 136: 81005-81140.
- España. Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre de la Jefatura de Estado, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. Boletín Oficial del Estado (nº 293), 3 de diciembre de 2010, 24: 101055-101078.
- España. Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre del Ministerio de Justicia, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada. Boletín Oficial del Estado (nº 301), 11 de diciembre de 2010, 4: 102642-102645
- España. Resolución de 22 de febrero de 2011 de la Dirección General de Trabajo del Ministerio de Trabajo e Inmigración, *I Convenio colectivo marco estatal de ocio educativo y animación sociocultural*. Boletín Oficial del Estado (nº 57), 8 de marzo de 2011, 50: 26474-26523.
- España. Real Decreto 1537/2011, de 31 de octubre del Ministerio de Trabajo e Inmigración, por el que se establecen dos certificados de

profesionalidad de la familia profesional Servicios socioculturales y a la Comunidad que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad. Boletín Oficial del Estado (nº 297), 10 de diciembre de 2011, 66: 132064-132129.

- España. Real Decreto 1697/2011, de 18 de noviembre del Ministerio de Trabajo e Inmigración, por el que se establecen cinco certificados de profesionalidad de la familia profesional Servicios socioculturales y a la comunidad que se incluyen en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad. Boletín Oficial del Estado (nº 309), 24 de diciembre de 2011, 148: 141359-141506.
- España. Real Decreto 1684/2011, de 18 de noviembre del Ministerio de Educación, por el que se establece el título de Técnico Superior en Animación Sociocultural y Turística y se fijan sus enseñanzas mínimas. Boletín Oficial del Estado (nº 311), 27 de diciembre de 2011, 84: 142168-142251.
- España. Ley 14/2013, de 27 de septiembre de la Jefatura de Estado, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización. Boletín Oficial del Estado (nº 233), 28 de septiembre de 2013, 96: 78787-78882.
- España. Resolución de 27 de enero de 2014 de la Dirección General de Empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, por la que se registra y publica el Acta referente a las tablas salariales para el año 2012 del I Convenio colectivo marco estatal de ocio educativo y animación sociocultural. Boletín Oficial del Estado (nº 33), 7 de febrero de 2014, 2: 10779-10780.

## ANEXOS

### **ANEXO I: CENTROS DE ENSEÑANZA, ENTIDADES DEPORTIVAS Y OTRAS ORGANIZACIONES INFANTILES/JUVENILES (PÚBLICO OBJETIVO)**

1) Centros de enseñanza formal: **(43)**

- **CEIP CRA CAMPOS DE GÓMARA, GOMARA (SORIA)**
- **CEIP CRA EL JALÓN, ARCOS DE JALON (SORIA)**
- **CEIP CRA EL VALLE, ALMARZA (SORIA)**
- **CEIP CRA LA RIBERA, LANGA DE DUERO (SORIA)**
- **CEIP CRA PINAR GRANDE, NVALENO (SORIA)**
- **CEIP CRA PINARES ALTOS, VINUESA (SORIA)**
- **CEIP CRA PINARES SUR, CASAREJOS (SORIA)**
- **CEIP CRA RÍO IZANA, QUINTANA REDONDA (SORIA)**
- **CEIP CRA TIERRAS ALTAS, SAN PEDRO MANRIQUE (SORIA)**
- **CEIP CRA TIERRAS DE BERLANGA, BERLANGA DE DUERO (SORIA)**
- **CEIP DIEGO LAINEZ, ALMAZAN (SORIA)**
- **CEIP FUENTE DEL REY, SORIA**
- **CEIP GERARDO DIEGO, GOLMAYO (SORIA)**
- **CEIP INFANTES DE LARA, SORIA**
- **CEIP LA ARBOLEDA, SORIA**
- **CEIP LAS PEDRIZAS, SORIA**
- **CEIP LOS DOCE LINAJES, SORIA**
- **CEIP M<sup>a</sup> EUGENIA MARTÍNEZ DEL CAMPO, SAN LEONARDO DE YAGÜE (SORIA)**
- **CEIP MANUEL RUIZ ZORRILLA, EL BURGO DE OSMA (SORIA)**
- **CEIP MANUELA PEÑA, COVALEDA (SORIA)**
- **CEIP NUMANCIA, SORIA**
- **CEIP SANTO CRISTO DE LAS MARAVILLAS, DURUELO DE LA SIERRA (SORIA)**
- **CEIP SOR MARÍA DE JESÚS, AGREDA (SORIA)**
- **CEIP VIRGEN DE OLMACEDO, OLVEGA (SORIA)**
- **CEIP VIRGEN DEL RIVERO, SAN ESTEBAN DE GORMAZ (SORIA)**
- **Colegio CALASANCIO, ALMAZAN (SORIA)**
- **Colegio NUESTRA SEÑORA DEL PILAR, SORIA**
- **Colegio SAGRADO CORAZÓN, SORIA**
- **Colegio SAN JOSÉ, SORIA**
- **Colegio SANTA TERESA DE JESÚS, SORIA**
- **Colegio SEMINARIO STO. DOMINGO DE GUZMÁN, EL BURGO DE OSMA (SORIA)**
- **IES ANTONIO MACHADO, SORIA**
- **IES CASTILLA, SORIA**
- **IES GAYA NUÑO, ALMAZAN (SORIA)**
- **IES LA RAMBLA, SAN ESTEBAN DE GORMAZ (SORIA)**
- **IES MARGARITA DE FUENMAYOR, AGREDA (SORIA)**
- **IES PICOS DE URBIÓN, COVALEDA (SORIA)**
- **IES POLITÉCNICO, SORIA**
- **IES RIBERA DEL JALÓN, ARCOS DE JALON (SORIA)**
- **IES SAN LEONARDO, SAN LEONARDO DE YAGÜE (SORIA)**



- **IES SANTA CATALINA, EL BURGO DE OSMA (SORIA)**
- **IES VIRGEN DEL ESPINO, SORIA**
- **IESO VILLA DEL MONCAYO, OLVEGA (SORIA)**

2) Entidades deportivas: **(37)**

- **NORMA C.F., SAN LEONARDO DE YAGÜE (SORIA)**
- **ARCOS C.F., ARCOS DE JALON (SORIA)**
- **C.D. SAN JOSÉ, SORIA**
- **S.D. ALMAZÁN, ALMAZÁN (SORIA)**
- **A.D. SAN ESTEBAN, SAN ESTEBAN DE GORMAZ (SORIA)**
- **S.C. UXAMA, EL BURGO DE OSMA (SORIA)**
- **S.D. COVALEDA, COVALEDA (SORIA)**
- **C.D. NUMANCIA, SORIA**
- **A.D. CALANSANZ, SORIA**
- **C.D. MANUEL RUIZ ZORRILLA, EL BURGO DE OSMA (SORIA)**
- **C.D. GOLMAYO-CAMARETAS, GOLMAYO (SORIA)**
- **C.D. ÓLVEGA, ÓLVEGA (SORIA)**
- **S.D. ÁGREDA, ÁGREDA (SORIA)**
- **A.D. ESCOLAPIAS (ADES) , SORIA**
- **C.B. SORIA, SORIA**
- **ESCUELA MUNICIPAL DE AJEDREZ, SORIA**
- **C. GOLF DE SORIA, SORIA**
- **LAGUNA NEGRA HOCKEY C. , SORIA**
- **C.D. PATÍN SORIA, SORIA**
- **C.D. PELOTA URBIÓN, COVALEDA (SORIA)**
- **C.D. ARANGA BALONMANO SORIA, SORIA**
- **C.D. BALONMANO ÁGREDA, ÁGREDA (SORIA)**
- **C.D. INGENIEROS DE SORIA, SORIA**
- **C.D. FUENTE DEL REY, SORIA**
- **JUDO CLUB SAN JOSÉ, SORIA**
- **JUDO CLUB SORIANO, SORIA**
- **JUDO CLUB KODOKAN, SORIA**
- **C.N. SORIANO, SORIA**
- **C.D. GIMNASIA DE SORIA, SORIA**
- **C.D. GIMNASIA DUERO, SORIA**
- **C.A. POLITÉCNICO, SORIA**
- **C.A. SORIA, SORIA**
- **C.A. NUMANTINO, SORIA**
- **C.D. RIO DUERO – SAN JOSÉ, SORIA**
- **STO. DOMINGO C.V. , SORIA**
- **C. TRIATLÓN SORIANO, SORIA**
- **C. TENIS PICOS DE URBIÓN, SORIA**

3) Otras entidades: **(15)**

- **EOI ALFONSO X EL SABIO, SORIA**
- **C Música ORESTE CAMARCA (CONSERVATORIO), SORIA**
- **GRUPO SCOUT DOCE LINAJES, SORIA**
- **CRUZ ROJA JUVENTUD SORIA, SORIA**
- **CÁRITAS DIOCESANA DE OSMA-SORIA, SORIA**
- **AAVV DEL CALAVERÓN, SORIA**
- **AAVV DE LOS PAJARITOS, SORIA**
- **AAVV DE LA BARRIADA, SORIA**
- **AAVV ROTA DE CALATAÑAZOR, SORIA**
- **AAVV BARRIO LAS CASAS, SORIA**
- **AAVV BARRIO DE PEDRAJAS, SORIA**
- **AAVV BARRIO DE OTERUELOS, SORIA**
- **AAVV PATIOS DE DON VELA, SORIA**
- **AAVV BARRIO DE SAN PEDRO, SORIA**
- **AAVV DE SANTA BÁRBARA, SORIA**

## ANEXO II: LIQUIDACIÓN DE IVA

<b>INGRESOS</b>				<b>IVA repercutido</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	358.600,00 €	387.288,00 €	426.016,80 €	75.306,00 €	81.330,48 €	89.463,53 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>358.600,00 €</b>	<b>387.288,00 €</b>	<b>426.016,80 €</b>	<b>75.306,00 €</b>	<b>81.330,48 €</b>	<b>89.463,53 €</b>

<b>GASTOS</b>				<b>IVA soportado</b>		
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Coste de las Ventas (Consumos)	281.700,00 €	290.151,00 €	298.855,53 €	59.157,00 €	60.931,71 €	62.759,66 €
Inversiones Iniciales Activo No Corriente	4.890,00 €	0,00 €	0,00 €	1.026,90 €	0,00 €	0,00 €
Gastos inicio actividad	1.330,06 €	0,00 €	0,00 €	279,31 €	0,00 €	0,00 €
Arrendamientos y cánones	3.000,00 €	3.100,00 €	3.300,00 €	630,00 €	651,00 €	693,00 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Internet)	1.820,00 €	1.911,00 €	2.006,55 €	382,20 €	401,31 €	421,38 €
Primas de seguros	850,00 €	560,00 €	870,00 €	178,50 €	117,60 €	182,70 €
Servicios Profesionales Independientes	2.600,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	546,00 €	315,00 €	315,00 €
Publicidad y promoción	2.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	420,00 €	252,00 €	252,00 €
Compra Materiales Actividades	2.000,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	420,00 €	252,00 €	252,00 €
Otros Servicios (gastos de viajes, uniformes)	3.600,00 €	3.300,00 €	3.300,00 €	756,00 €	693,00 €	693,00 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>303.790,06 €</b>	<b>302.922,00 €</b>	<b>312.232,08 €</b>	<b>63.795,91 €</b>	<b>63.613,62 €</b>	<b>65.568,74 €</b>

<b>IVA repercutido - IVA soportado (A PAGAR)</b>			
	<b>11.510,09 €</b>	<b>17.716,86 €</b>	<b>23.894,79 €</b>