



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANDALUSÍ OCIO Y TIEMPO LIBRE

Alumno: Margarita Arroyo Ramírez.

Julio, 2017

PLAN DE EMPRESA Y ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

ANDALUSÍ
OCIO Y TIEMPO LIBRE

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	pag.4
1. Idea de negocio.....	pag.5
1.1 La idea.....	pag.5
1.2 Análisis del entorno.....	pag.8
2. Análisis de mercado.....	pag.9
2.1 El sector.....	pag.9
2.2 Identificación de los clientes. Mercado meta.....	pag.13
2.3 Análisis de los competidores.....	pag.15
2.4 Análisis de proveedores.....	pag.18
3. Diseño de la oferta.....	pag.18
3.1 Dimensión de la empresa.....	pag.18
3.2 Descripción de actividades.....	pag.20
3.3 Localización de la empresa.....	pag.24
3.4 Estructura organizativa de la empresa: Recursos humanos.....	pag.25
4. Plan de marketing.....	pag.30
4.1 Líneas estratégicas.....	pag.30
4.2 Marketing mix.....	pag.32
4.3 Formulación del plan de marketing.....	pag.44
5. Viabilidad económica financiera.....	pag.46
5.1 Plan de inversión.....	pag.46
5.2 Estructura de costes.....	pag.53
5.3 Financiación.....	pag.58
5.4 Balance de situación.....	pag.58
6. Conclusiones.....	pag.60
7. Bibliografía.....	pag.62

ABSTRACT

The work presented below is framed within the modality of business and economic financial plan, so it is a formal statement of a business idea.

This business idea consists of the creation of company, Andalusí, leisure and free time, which is framed in the service sector, specifically in the leisure.

It is a business idea with many potential clients due to the large number of people of great age and taking advantage of a change in the time to find work of traditional people's account, which increases the free time of our potential clients becoming a business project with a high profitability.

El trabajo que se presenta a continuación se enmarca dentro de la modalidad de plan de empresa y económico financiero, por tanto es una declaración formal de una idea de negocio.

Esta idea de negocio consiste en la creación de empresa, Andalusí, ocio y tiempo libre, que se enmarca en el sector de servicios, concretamente en el de ocio y tiempo libre.

Es una idea de negocio con muchos potenciales clientes debido al gran número de personas de gran edad y aprovechando un cambio a la hora de encontrar trabajo de cuenta ajena tradicional, lo que incrementa el tiempo libre de nuestros potenciales clientes convirtiéndose en un proyecto empresarial con una rentabilidad alta.

RESUMEN EJECUTIVO:

EMPRESA

Andalusí, ocio y tiempo libre (SLNE) se registró el 2 de enero de 2016 y tiene su domicilio social en Granada.

NEGOCIO

La empresa ofertará actividades destinadas al ocio y tiempo libre para tres colectivos prioritarios: Jubilados/as, amas de casa y escolares.

EQUIPO DIRECTIVO

Margarita García Gómez, administrador de la sociedad es licenciada en Administración y Dirección de empresas. Dispone de una gran habilidad comercial y negociadora. Sus años trabajando como comercial bancario le avalan. Posee una gran formación en el sector de la administración.

Antonio Pérez castillo, Licenciado en Administración de empresas. Con gran experiencia en creación de empresas y asesoramiento laboral, fiscal y contable de empresas.

José Rodríguez Torres, diplomado en Relaciones Laborales, dispone de numerosos cursos relacionados con el ámbito fiscal y laboral. Gran aficionado a la geografía y a todo lo referente a la naturaleza, es un gran conocedor de la provincia de Granada.

Teresa Sabina Martín, licenciada en Derecho, dispone de varios seminarios sobre deporte, salud y nutrición. Tiene gran experiencia en el colectivo de amas de casa. Es titulada como monitora de ocio y tiempo libre.

CONCEPTO

La empresa ofrece una variada gama de actividades de ocio y tiempo libre que se adaptan a las necesidades de los colectivos a los que nos dirigimos (jubilados, amas de casa y escolares).

Los cuatro socios promotores que conforman la empresa organizan y gestionan actividades que abarca las distintas formas de ocio (natación, baile...) y formación (informática, clases de refuerzo...).

Tomamos como campo de referencia el análisis del entorno que justifica la necesidad de ofertar una variada oferta en un sector emergente, en función de lo que demandan nuestros clientes y sus estilos de vida.

SITUACIÓN ACTUAL

La empresa ha diseñado una red comercial capaz de captar clientes que provienen tanto de empresas públicas como privadas y particulares. El estudio de mercado previo, el amplio diseño de su oferta y sus políticas de marketing serán básicas a la hora del crecimiento y expansión del negocio. Andalusí, cuenta con los medios e instalaciones necesarios para la realización de sus servicios ofreciendo la máxima garantía, calidad y precio.

Abogados.- Francisco Javier Torres Sanz

Audidores.- Audicenter S.L

Banco.- BBVA

1. LA IDEA DEL NEGOCIO

1.1 LA IDEA

Como consecuencia del cambio significativo en lo que se refiere a creación de empresas que se está produciendo en los últimos años en Andalucía, nuestra región está experimentando un importante crecimiento. No obstante, son muchos los sectores de actividad que poseen un potencial de futuro. Entre estas actividades empresariales podemos destacar la nuestra. Este dato no es más que una justificación de nuestra idea de negocio: **Los servicios de ocio y tiempo libre** son un yacimiento de iniciativas empresariales vinculadas con la mayor valoración de la calidad de vida.

Cada vez se le está dando un mayor valor al ocio y al tiempo libre, debido sobre todo a que las personas disponen de más tiempo para dedicarlo a sí mismos (reducción

de jornada laboral, prejubilaciones, tiempo libre de los escolares...). También influye el hecho de que se dispone, en general, de un mayor poder adquisitivo.

Hemos querido dar salida a nuestra capacidad emprendedora eligiendo un sector en auge debido a su creciente demanda. Para ello ha sido básico el análisis de la factibilidad de la idea. Contamos con la suficiente viabilidad técnica, comercial y financiera. **Técnica** porque estamos capacitados para el desarrollo de la actividad a través de nuestra formación y, en algunos casos, experiencia. **Comercial** porque, tras el análisis del mercado, tenemos la conclusión de que queda mucho por explorar y ofertar en el sector del ocio y tiempo libre. Y, por último, **financiera** porque a través del estudio y la realización del plan económico-financiero sabemos que, además de hacer y vender nuestro servicio, podemos obtener la rentabilidad y los beneficios que esperamos.

Nuestra empresa se llamará **Andalusí Ocio y Tiempo Libre**. Hemos querido que sea así por el ámbito geográfico al que en un futuro queremos expandirnos. Si bien, en un principio, nuestra actividad se centrará en Granada y provincia, una de nuestras líneas estratégicas será la de poder ampliar nuestro mercado desde el nivel local y provincial hasta el de la comunidad autónoma.

La constituiremos como una **Sociedad Limitada de Nueva Empresa** debido a la facilidad en la tramitación y su bajo coste, además de los beneficios que creemos que puede conllevar esta forma jurídica para nuestra empresa.

Dentro del sector del ocio y tiempo libre, Andalusí SNLE se dedicará a la gestión y organización de una diversa gama de actividades para tres colectivos bien diferenciados entre sí: **Jubilados/as, amas de casa y escolares**. Uno de nuestras aspiraciones será, adaptar todo este conjunto de servicios a cada uno de nuestro público objetivo. Nuestra prestación de servicios abarca una numerosa gama de actividades divididas en tres públicos objetivos:

Amas de casa:

- Clases de informática e internet.
- Escuela de cocina.
- Clases de baile: salsa, salón, flamenco...
- Clases de natación (todos los niveles), matronatación, aquagym)
- Taller cultural: visitas guiadas, teatro, programa “ conoce la ciudad “

Jubilados/as:

- Natación terapéutica, aquagym.
- Organización de rutas de senderismo y baños en aguas termales.
- Viajes organizados.
- Campeonatos de petanca, dominó y ajedrez...
- Taller de artesanía: Textil, pintura y bricolaje.
- Cursos de nuevas tecnologías.
- Tertulias y proyección de películas.

Escolares:

- Campamentos de verano.
- Clases de refuerzo: inglés, matemáticas, informática...
- Escuelas deportivas. Campeonatos inter colegios.
- Cursos de natación: Iniciación y perfeccionamiento.
- Organización de excursiones y viajes fin de curso.
- Senderismo y deportes de aventura.

Esta enumeración de actividades es la elegida para iniciar nuestra andadura empresarial pero no quiere decir que esta oferta tan diversificada sea definitiva, ya que en futuro desecharemos alguna por baja rentabilidad y escogeremos otras porque creamos que es un mercado valido para explotar. Del mismo modo iremos dando más importancia a aquellas actividades estrella que nos generen más ingresos, clientes, publicidad...

Toda esta oferta de servicios serán realizados de forma diferente según de qué actividad se trate. Así pues se mezclaran actividades que requieren el alquiler de instalaciones, con otras que requieren la subcontratación de otra empresa para tal efecto. También, dependiendo de la naturaleza de la actividad, ésta se ofrecerá a través de diferentes vías: la oferta de nuestros servicios a través de la contratación por parte de Ayuntamientos, Centros de Día, Asociaciones de Vecinos, Geriátricos, Colegios... o bien, la realización de forma directa en instalaciones previamente contratadas.

En lo que se refiere a la **ubicación** de nuestro negocio, tras bastantes deliberaciones entre los socios, hemos decidido situarnos en un lugar céntrico. Si bien, el alquiler de dicho local será algo más caro, esto se compensará con la cantidad y variedad de personas que al día transitan la calle Misericordia (cerca de la calle Gran Capitán) donde

está emplazado nuestro negocio. Es sin duda un tipo de publicidad indirecta que viene muy bien a nuestro negocio.

1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO (MATRIZ DAFO).

Nuestra filosofía de acción será principalmente la observación del entorno. El grado de éxito o fracaso depende en gran medida de esto y de la utilización de las técnicas de las que dispongas. Como consecuencia de la observación de nuestro entorno nos identificaremos con las necesidades de los consumidores y utilizaremos la anticipación para poder satisfacerlos.

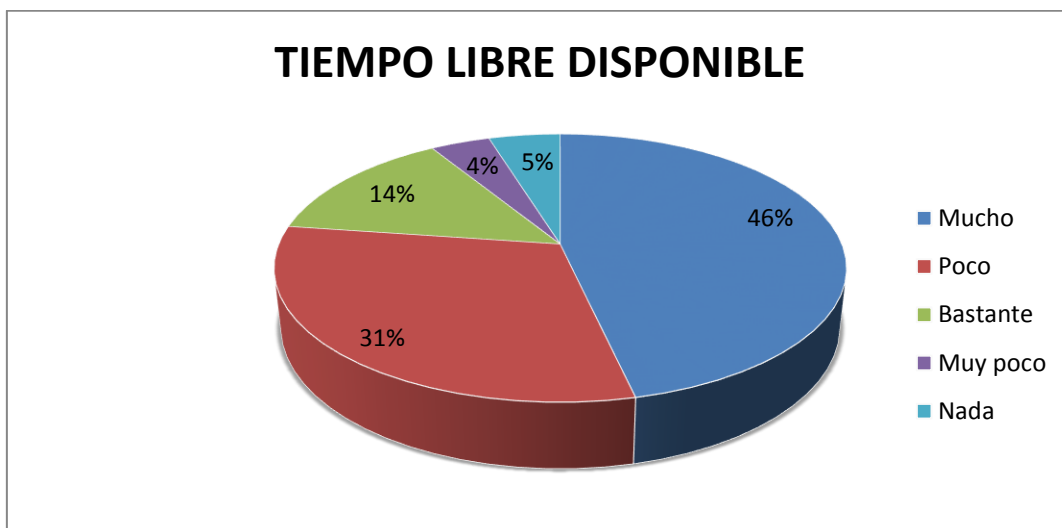
A continuación vamos a exponer de forma esquemática las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) a las que se van a enfrentar nuestra empresa. (Esto se verá de un modo más desarrollado y extenso en el análisis de mercado):

INTERNO	EXTERNO
Debilidades	Amenazas
- Necesidad de encontrar financiación. Tardanza de las subvenciones demandadas. - Dificultad para incluimos en el sector y para la captación de clientes debido a nuestro desconocimiento inicial. - Empezamos con bajo poder negociación con proveedores. - Algunas de nuestras actividades dan pocos beneficios por lo que tenemos que incrementar el número de personas que las demanda.	- Negación de ayudas económicas. - Fuerte competencia pública y privada. - Algunas de nuestras actividades están subvencionadas por entes públicos. - La baja renta del sector de los jubilados nos puede perjudicar a la hora de contar con su tiempo libre.
Fortalezas	Oportunidades
- Máxima dedicación e interés. - Ilusión, trabajo y total disponibilidad de nuestros recursos. - Buena planificación y organización del proyecto. Apoyo de entes públicos y privados. - Características y habilidades de nuestro equipo. - Competitividad en calidad-precio de nuestros servicios. - Diversidad de oferta y sectores a los que nos dirigimos.	- Saturación de los centros que prestan nuestros mismos servicios. - El sector al que nos vamos a dedicar es emergente. - Mayor demanda de nuestros servicios bien sea por envejecimiento de la población o por el aumento del tiempo libre. - La inserción de la mujer al mercado laboral hace que tengamos posibilidades de encargarnos del tiempo libre de sus hijos.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 EL SECTOR.

En la llamada sociedad de bienestar las actividades de ocio son cada vez más demandadas. Podríamos establecer que una población que realiza actividades de ocio en su tiempo libre es considerada como una sociedad avanzada. Ante esta realidad, observando la siguiente gráfica, los resultados estadísticos nos indican que la población dispone de casi un 50% de mucho tiempo libre y un 31% de poco, siendo superior los fines de semana, dónde intentaremos centrar la mayoría de nuestros esfuerzos.



Debemos mencionar, que el tiempo libre del que dispone la población varía en función de la edad y el estado civil. Observando la tabla de disponibilidad de tiempo libre según estado civil, encontramos que los colectivos que más disponen de éste son los casados/as, solteros/as y viudos/as. Por contra, los que menos tiempo libre tienen son los solteros/as que cohabitan y los divorciados/separados.

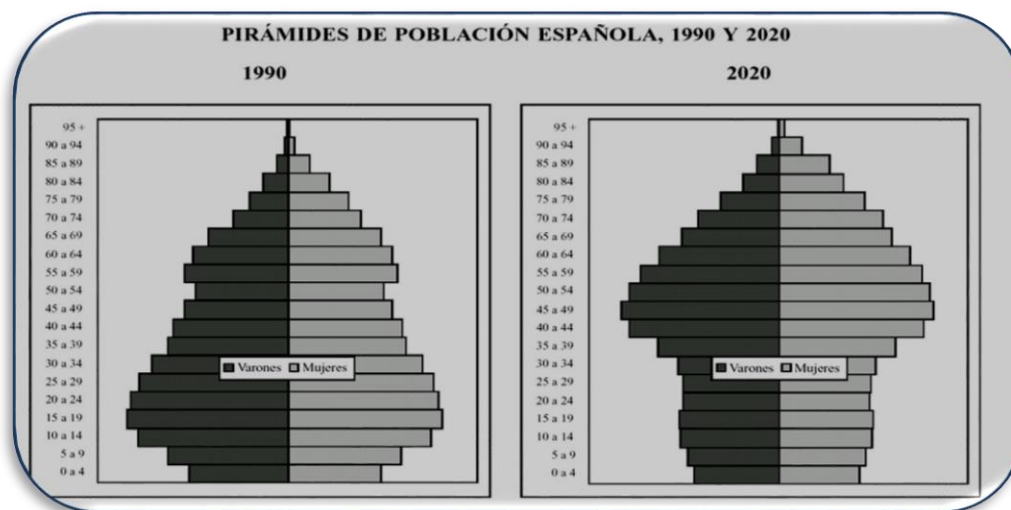
Hay que señalar que los colectivos que disponen de más tiempo libre, en función de su edad, son los niños y las personas mayores de 60 años, estas últimas debido a prejubilaciones, jubilaciones y escasez de cargas familiares. Los que poseen de menos tiempo libre según su edad son los adultos y los jóvenes.

Esta disponibilidad de tiempo se va a modificar en función de las características socio demográficas de la población. Uno de los aspectos que influye será la variable de género. En este contexto es donde ofertamos nuestros servicios de ocio y tiempo libre. Lo haremos a tres colectivos bien diferenciados: **jubilados/as, amas de casa y escolares.**

A) Jubilados/as.

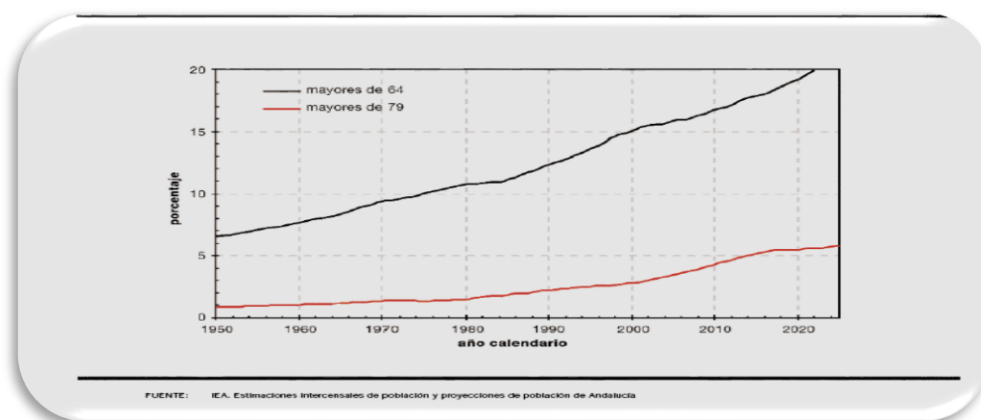
El sector del jubilado/a puede ser provechoso para nosotros, siempre y cuando nos centremos en mayores de 50 años que perciban pensiones contributivas, cuya clase social sea alta, media-alta, media-media.

Si nos fijamos en la evolución de la esperanza de vida de la población española (gráfica 1) y en nuestra comunidad autónoma, según el Instituto de Estadística de Andalucía (gráfica 2) observamos que cada vez la población es más longeva. Todo esto significa que hay un gran colectivo con derecho a la jubilación y, como consecuencia, tendrán a su vez más tiempo libre y recursos para cubrir dichas necesidades.



Gráfica 1. Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

EVOLUCIÓN Y PROYECCIÓN DEL ENVEJECIMIENTO EN ANDALUCIA: PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN MAYOR DE 64 Y 79 AÑOS. AÑOS 1950-2025.



Gráfica 2. Fuente: Instituto Estadística de Andalucía

El tiempo de vacaciones para los mayores se prolonga durante todo el año y los precios se reducen considerablemente en temporada baja. Si bien un jubilado tiene la opción de elegir numerosas actividades por entes públicos debido a las subvenciones ofertadas, nosotros, como empresa privada, nos diferenciaremos sustancialmente de este tipo de competidores. Crearemos un *Know how* propio y unas líneas estratégicas basadas en el trato personalizado, la información veraz y puntual, eficacia en la resolución de problemas que afecten a nuestros clientes y la relación calidad-precio. Todo esto será clave a la hora de posicionar nuestra imagen de marca en el mercado.

B) Escolares.

Los estudiantes españoles tienen una media de 173 días lectivos. Esto hace que muchas familias, por diversas circunstancias, necesiten alguna opción que les permita que sus hijos estén atendidos ya que no tienen con quien dejar a sus hijos cuando no tienen clase.

Con la incorporación de la mujer al mundo laboral, se ha hecho más patente la falta de actividades extraescolares y de ocio fuera del horario escolar.

Comparando las vacaciones anuales de los niños y de sus padres, nos encontramos con que 82 días al año, como mínimo, los escolares se encuentran

de vacaciones y los padres trabajando, creándose el conflicto de cómo atender a los hijos.

VACACIONES	DÍAS
VACACIONES DE LOS ESCOLARES	
NAVIDAD	15
S.SANTA	7
VERANO	90
TOTAL	112
VACACIONES DE LOS PADRES	
ANUALES	30
TOTAL	30
DIFERENCIA	82

Los límites de nuestro mercado, dentro del sector de ocio y tiempo libre, no son otros que las prestaciones de servicios de organización de actividades extraescolares (Para niños en edad escolar infantil, primaria y secundaria). El mercado geográfico será la ciudad de Granada y su provincia.

Consideramos que este mercado pertenece al sector emergente del ocio y tiempo libre y tiene una caracterización ideal para arriesgarnos a invertir: la facilidad para entrar en él, un crecimiento de la demanda, competencia débil o bajo nivel de inversión para entrar a operar en él.

C) Amas de casa.

Las amas de casa a las que nos vamos a dirigir son aquellas mujeres mayores de 35 años de clase social media-alta o media-media que no realizan ninguna actividad retribuida. Para cuantificar el número de clientes potenciales que se centran en la provincia de Granada tendremos en cuenta la comparativa de las

afiliaciones a la seguridad social por sexo y provincia, además de la población por sexo, provincia, grupo de edad y año.

Un dato a tener en cuenta es que en España la participación de las mujeres en el trabajo representa un tercio de la población total. Si bien está creciendo la incorporación de la mujer al mundo laboral, en la actualidad encuentran graves problemas a la hora de buscar trabajo por causas muy diversas tales como: crisis económica, el paro y la dificultad de compatibilizar las tareas domésticas.

Hay que tener en cuenta que dos tercios de los trabajos que se realizan en España no están remunerados y que el 80% del mismo lo llevan a cabo las mujeres en casa.

2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES. MERCADO META.

Los colectivos a los que nos vamos a dirigir, como hemos mencionado anteriormente, son clientes que manifiestan necesidades y comportamientos diferentes: jubilados/as, escolares y amas de casa.

Jubilados/as:

El negocio tiene varios segmentos de interés:

- Particulares y grupos:
 - ✓ Públicos mayores de 50 años que residan habitualmente o temporalmente en la provincia o ciudad de Granada.
- Empresas y organismos:
 - ✓ Centros de día de carácter privado.
 - ✓ Centros de día concertados.
 - ✓ Centros sociales polivalentes.
 - ✓ Centro de día público.
 - ✓ IMSERSO.

A la hora de ofertar nuestros servicios, estas empresas se convierten en clientes potenciales. En el caso de no acogerse a nuestra oferta de gestión y organización de actividades pueden transformarse en todo lo contrario: competidores bien por decidir

contratar este tipo de servicios a otra empresa similar, o bien por realizarlos ellos mismos.

En este contexto y observando los hábitos de consumo, las actividades que vamos a prestar se ajustan a todo lo dicho anteriormente. Como actividades estrella en el sector de jubilados/as destacamos: Natación terapéutica, aquagym y nuevas tecnologías (Se encuentran de forma detallada en el diseño de la oferta).

Escolares:

El negocio tiene varios segmentos de interés:

- Público infantil de 5 a 16 años que resida habitualmente o temporalmente en la ciudad.
- Empresas y organismos:
 - ✓ Administraciones públicas: estas entidades suelen contratar a empresas privadas para que le organicen las actividades educacionales, de entrenamiento, recreativas y deportivas.
 - ✓ Centros educativos, tales como: Andalucía, Arrayanes, Gómez Moreno, María Zambrano, Parque Nueva Granada, Juan Ramón Jiménez, Jardín de la Reina, Zaidín, Sancho Panza, Generalife, Sierra Nevada, Pedro Soto de Rojas, Juan XXIII Chana. Con todos ellos tenemos acuerdos de gestión y organización de actividades.

Las actividades que vamos a prestar a escolares se ajustan a todo lo dicho anteriormente. Destacamos como actividades estrella en este sector: Campamentos y escuelas deportivas (de forma detallada se verá en el apartado diseño de la oferta).

Amas de casa:

El negocio tiene varios segmentos de interés:

- Particulares y grupos:
 - ✓ Mujeres mayores de 35 años que residan habitualmente o temporalmente en la ciudad.

- Empresas y organismos:
 - ✓ Asociación de amas de casa y usuarios Santa Ana Al-Ándalus.
 - ✓ Asociaciones de vecinos.

En el caso de las asociaciones cabe la posibilidad de que no contraten este tipo de actividades y las realicen por ellos mismos. En este caso, de ser un cliente potencial pasaría a un competidor. Teniendo en cuenta la observación de la realidad, las actividades que ofrecemos a este sector que creemos que nos aportarán mayor beneficio e imagen son: Natación, escuela de cocina y clases de informática e internet (Se encuentran de forma detallada en el diseño de la oferta).

2.3 ANÁLISIS DE COMPETIDORES.

Nos enfrentamos a competidores de mercado establecido, con lo cual nuestro objetivo no es igualarlos ni superarlos, ya que éstos tienen definido su segmento en el mercado. Buscaremos la forma de competir con ellos con relación a la calidad-precio y variedad de servicios ofertados.

- **Jubilados/as:** Los mayores competidores a los que nos enfrentamos son aquellos entes que subvencionan muchos de los servicios que nosotros ofertamos. Nuestra solución puede ser, o bien, que nos contraten a nosotros para llevar a cabo dichas tareas, o bien diferenciarnos mediante estrategias basadas en la diversidad de servicio y la relación calidad-precio.

A continuación vamos a mencionar y analizar a estos competidores potenciales, que a su vez, como ya hemos dicho, pueden llegar a ser clientes:

- *Empresas privadas dedicadas en exclusiva a alguna de las actividades que ofertamos al sector:* Este es el caso de academias de formación, gimnasios o piscinas, agencias de viajes...
- *IMERSO*, organiza vacaciones. Los solicitantes accederán a su oferta siempre que cumplan una serie de requisitos. Disponen de una ocupación limitada de usuarios.

- *Centro de día público*, ofrece atención a personas mayores autónomas o afectadas por diferentes grados de dependencia. Organiza actividades a bajo coste, tales como yoga, gimnasia, bailes de salón, sevillanas, manualidades, memoria, aula de mayores, lectura, talleres...
- Los centros de día son establecimientos públicos de la red primaria destinados a la convivencia, formación, participación, integración social y protección de los intereses de las personas mayores. Sirven como lugar de encuentro y en ellos se desarrollan actividades de diversa índole. Se inscriben en la estructura orgánica del Área de Bienestar Social del Ayuntamiento de Granada y dependen del Centro Municipal de Servicios Sociales del distrito donde se ubican.

El Ayuntamiento de Granada, cuenta en la actualidad con 15 Centros de Día Municipales, distribuidos entre los siguientes distritos: Albayzín, Beiro, Chana, Genil, Norte, Ronda y Zaidín.

Además, existen 7 centros de día cuya entidad titular son: Consejería para la igualdad y el bienestar social, asociación de pensionistas y jubilados del polígono de la cartuja, Asociación ayuda a los mayores barriadas la chana, unión democrática pensionistas y jubilados. Por otro lado, tenemos 9 centros de día en los municipios de los montes orientales.

- **Escolares:** Nos enfrentamos a competidores de mercado establecido, con lo cual nuestro objetivo no es ni igualarlos ni superarlos ya que éstos tienen definido su segmento en el mercado. Buscaremos la forma de competir con ellos con relación a la calidad-precio y variedad de servicios ofertados.

La competencia que tendremos es del siguiente tipo:

- ✓ *Empresas que ofrecen servicios similares:* En el sector existen empresas especializadas que organizan y realizan las mismas actividades que se describen para nuestro negocio. Ej. Multiocio, Activasur, Ociomagina...
- ✓ *Administraciones públicas:* Muchas entidades pertenecientes a las administraciones: Bibliotecas públicas, delegaciones de la juventud, etc. Ofrecen servicios relacionados con actividades de ocio juveniles.
- ✓ *Agencias de viajes:* En el caso de nuestra actividad de organización de viajes escolares y excursiones muchas son las agencias que a través de

sus redes de comerciales se encargan de la oferta de estos servicios en los centros de educación.

- ✓ *Centros educativos:* Destacamos los siguientes: Sagrario Corazón, Vicente Aleixandre, Reyes Católicos, Parque de las Infantas, San Isidro, Luz Casanova, Divino Maestro, Regina Mundi, Cristo de la Yedra. Todos los citados son competidores directos, ya que nos consta que la gestión y organización de actividades extraescolares son llevadas a cabo por antiguos alumnos.

- **Amas de casa:** Hoy en día hay pocas empresas que se dirijan al sector de la ama de casa como un público colectivo definido. Sin embargo, de manera independiente, el ama de casa se encarga de buscar la actividad que le interesa en aquellas empresas que la ofertan. Algo que nos beneficia es el realizar diversas actividades destinadas de modo exclusivo a este público.

Los competidores a los cuales nos enfrentamos son los siguientes:

- *Empresas privadas dedicadas en exclusiva a alguna de las actividades que ofertamos al sector:* Este es el caso de academias de formación, escuelas de cocina, gimnasios, academias de baile...
- *Asociación amas de casa y usuarios Santa Ana Al-Ándalus,* suscrita a la asociación de consumidores y usuario, cuya dirección es Gran Vía 27, 2º Izquierda. El objeto general de esta asociación es la formación cultural y defensa de la mujer.
- *Asociaciones de vecinos.* En estas asociaciones se observa una gran presencia de amas de casa y destacan actividades variadas: coro, teatro, artesanía, bailes de salón, gimnasia de mantenimiento, taichí, clases de educación de adultos, taller de habilidades personales, punto de información a la mujer. Del mismo modo, a través de nuestra red comercial, intentaremos llegar a un acuerdo con el máximo de asociaciones posibles.

2.4 ANÁLISIS DE PROVEEDORES.

Antes de señalar algunos de nuestros principales proveedores tenemos que destacar que la mayoría de nuestros servicios serán contratados por empresas públicas o privadas que dispondrán del material e instalaciones necesarias para tal fin.

Los proveedores elegidos para el buen desarrollo de nuestra empresa son diferentes en función de la actividad a la que nos refiramos:

Informática e internet: Para la realización de estas actividades contamos con instalaciones y el material de la academia de formación *Aula 3*. A través de un acuerdo comercial, ésta nos proporciona aulas para el desarrollo de nuestras clases.

Escuela de cocina: Contamos con la cooperación de la *Escuela de cocina Veleta*. Dispondremos de una parte de sus instalaciones y un cocinero titulado que se encargará de dar la totalidad de horas del taller de cocina.

Clases de baile: Diferentes asociaciones de vecinos de la ciudad con las que tenemos acuerdos. Estas disponen de centros con salas habilitadas a tal efecto, a las que accederemos con nuestros profesionales.

Clases de natación, matronatación, aquagym: Alquiler de calles en la piscina de *Arabial* para amas de casa y jubilados/as en turno de mañana. Además, hemos firmado un convenio con la *Universidad de Granada* para el uso de sus instalaciones en la piscina de *Fuente Nueva* en el caso de cursos de natación para escolares. Estos son: baños en aguas termales, viajes organizados, materiales deportivos para talleres y cursos, clases de refuerzo, campamentos de verano, campeonatos intercolegios y escuelas deportivas.

3. DISEÑO DE LA OFERTA

3.1. DIMENSIÓN DE LA EMPRESA

Dentro del sector del ocio y tiempo libre, el mercado que queremos atender es muy variado. Así pues, nos dirigiremos a tres colectivos que abarcan casi la totalidad del público: Amas de casa, jubilados/as y niños en edad escolar. El ámbito geográfico al que nos dirigimos en un principio será la ciudad de Granada y su provincia pero nuestro

deseo de expandirnos, si todo sale tal y como pensamos, nos llevará a ampliar nuestro mercado desde el nivel local y provincial hasta el nivel autonómico.

Es muy importante ampliar el abanico de actividades y tratar de enfocar el negocio desde el punto de vista que proporcione ingresos durante todo el año. De todas formas, las empresas inicialmente suelen mantener una oferta muy diversificada, pero la tendencia general es hacia la especialización una vez que se ha comprobado cuáles son los servicios más demandados y de los que se saca mayor rentabilidad.

Del mismo modo, si bien dijimos anteriormente que nuestra empresa se dedicará a la gestión y organización en la mayoría de las actividades, cabe destacar que parte de éstas se realizarán mediante la cooperación o subcontratación de otras empresas para ser más competitivos. Podemos destacar los siguientes acuerdos:

- ✓ La academia de formación *Aula3* nos proporcionará en horario de mañana una parte de sus instalaciones y materiales para dar nuestros cursos de informática e internet para amas de casa. Debido a que esta academia tiene su gran actividad por la tarde, hemos podido llegar a un acuerdo para que nos cedan instalaciones que no se utilizan por la mañana.
- ✓ *La Escuela de cocina Veleta* se encarga de dar el taller de cocina. Mediante un acuerdo, nos servimos de sus instalaciones y cocinero titulado para realizar esta actividad dirigida a amas de casa.
- ✓ La piscina cubierta *Arabial*, será el lugar donde demos los cursos de natación, matronatación, aquagym y natación terapéutica. Para la actividad de baños en aguas termales, *los baños de Graena* nos cederán todos sus servicios a un precio especial para grupos de jubilados/as numerosos.
- ✓ Para el caso de nuestros campamentos de verano, muchos serán los convenios de los que dispondremos. El primero está relacionado con los posibles destinos: Aguadulce (Almería) y Sierra Nevada (Granada).
- ✓ Las *asociaciones de padres* de algunos de los colegios públicos, privados y concertados de Granada serán los que hagan posible que podamos dar

clases de refuerzo en las mismas aulas del colegio, eso sí, en horario vespertino.

- ✓ En lo que se refiere a nuestras escuelas deportivas, el *Patronato Municipal de Deportes de Granada* gestiona este programa de forma indirecta por medio de un contrato de prestación de servicios que se adjudicó mediante concurso a nuestra empresa.
- ✓ Los cursos de natación para escolares se realizarán en la *piscina universitaria de Fuente Nueva*. Esto es posible debido a la firma de un convenio por parte de nuestra empresa con la Universidad de Granada para fomentar el uso de esta práctica.
- ✓ Otro acuerdo con *viajes Jairán y autobuses Liñán*, nos proporcionará la capacidad para realizar excursiones y viajes fin de curso.
- ✓ Para nuestra oferta de senderismo y deportes de aventura, *Andalusí y Coderis* ofrecen conjuntamente la práctica de esta actividad.

3.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE NUESTRAS ACTIVIDADES.

Actividades amas de casa:

1. Informática e Internet:

Para la realización de estas actividades contamos con las instalaciones y el material de la academia de formación *Aula3*. En el que se impartirá **curso de informática básica**: está dirigido para cualquier ama de casa que desee ser capaz de desenvolverse ante un ordenador y decidir qué uso le va a dar al mismo; **curso de internet básico**: Está dirigido para cualquier ama de casa interesada en adquirir los conocimientos necesarios para navegar por la red y conocer todos los servicios que ésta ofrece; **curso de ofimática**: Proporciona al alumno los conocimientos y las técnicas necesarias para dominar los programas informáticos más utilizados tanto en el mundo laboral como a nivel doméstico.

2. Escuela de cocina:

Para la realización de esta actividad contamos con la cooperación comercial de la *Escuela de cocina Veleta*. Dispondremos de una parte de sus instalaciones y un

cocinero titulado que se encargará de dar la totalidad de horas del taller de cocina. Estos talleres son totalmente prácticos y personalizados, para un grupo reducido de alumnos.

3. Clases de baile.

Esta actividad se realizará en las diferentes asociaciones de vecinos de la ciudad con las que tenemos acuerdo. Dichas asociaciones disponen de centros con salas habilitadas a tal efecto, a las que accederemos con nuestros profesores.

4. Clases de natación, matronatación, aquagym.

Para realizar este tipo de actividades contamos con el alquiler de dos calles en turno de mañana en la piscina de *Arabial*.

Clases de natación: Los cursos de natación son para todos los niveles y edades. Disponemos de *tres niveles*:

- *Nivel básico*; enseñamos a nadar y conocer las técnicas básicas de natación.
- *Nivel medio*; perfeccionamos las técnicas de los estilos y nos introducimos en el entrenamiento de la natación para incidir en la forma física.
- *Nivel avanzado*; sin dejar de lado la correcta ejecución de los estilos, estos grupos son más avanzados, el ritmo es más fuerte y el nivel de exigencia es mayor. Sobre todo se trabaja el entrenamiento.

Matronatación: Desde los seis meses de edad hasta los veintitrés, ofrecemos clases de natación para bebés y sus padres, en grupos de cuatro bebés con su respectivo padre o madre, que guiados por un profesor, aprenden los primeros movimientos y experiencias en el agua.

Aquagym: Se trata de una variante aeróbica dentro del medio acuático.

5. **Actividades Jubilados/as:**

- ✚ **Natación terapéutica y aquagym:** Ambos servicios se prestarán, al igual que los cursos de natación, en las instalaciones de la piscina cubierta de *Arabial*. Se dispondrá de dos calles alquiladas en turno de mañana.
- ✚ **Natación terapéutica:** La natación terapéutica es un programa de salud que utiliza las actividades acuáticas educativas con una finalidad de trabajo puramente higiénico-preventivo-correctivo, aprovechando las propiedades físicas que el medio acuático presenta.
- ✚ **Aquagym:** Definido anteriormente.

6. **Organización de rutas de senderismo y baños en aguas termales.**

Estas dos actividades podrán ir, o bien de manera conjunta, o bien por separado. Para la realización de baños termales disponemos de un convenio con la localidad granadina de *Graena* para hacer uso de sus instalaciones. Los balnearios se han convertido en una atractiva alternativa al descanso tradicional, al punto de que cada vez es mayor el número de personas que los visitan.

7. **Viajes organizados.**

El programa de vacaciones para mayores ofrece la posibilidad de disfrutar, a precio reducido, de estancias de 8 ó 15 días no sólo en zonas turísticas del litoral mediterráneo, Baleares y Canarias, sino que también se incluyen circuitos culturales y naturales en diferentes comunidades autónomas de 6 y 5 días. Nuestros viajes competirán con los famosos “Imsero”, basándose en la calidad y diversidad. Dependiendo de la época, se dispondrá de una oferta distinta de destinos.

8. **Campeonatos de petanca, dominó y ajedrez...**

Esta variedad de actividades se desarrollarán en las instalaciones de centros de día, residencias o geriátricos, no descartando la posibilidad de realizarlas en espacios públicos cedidos mediante acuerdo con diferentes Ayuntamientos.

9. Taller de artesanía: Textil, pintura y bricolaje.

Estos talleres tienen como objetivo desarrollar las habilidades conocidas o desconocidas de determinado tipo de personas.

- ✚ **Cursos de nuevas tecnologías:** Estos cursos tienen como objetivo familiarizar a las personas mayores con las nuevas tecnologías en diferentes campos: Fotografía, Internet, informática, uso de móvil...
- ✚ **Tertulias y proyección de películas:** El programa consiste en la proyección de una película sobre un tema de interés para las personas mayores.

Escolares:

- 10. Campamentos de verano:** Esta actividad se desarrollara en dos posibles destinos: En *Sierra Nevada* (Granada) o en la localidad de la costa almeriense, *Aguadulce*. Los participantes desarrollan actividades náuticas, inglés, deportes, talleres, excursiones, veladas y juegos nocturnos. Los campamentos tienen una duración de 15 días y se distribuyen en los meses de julio y agosto.
- 11. Clases de refuerzo: inglés, matemáticas, informática.:** Hemos llegado a acuerdo con diferentes asociaciones de padres de colegios privados, públicos y concertados el llevar a cabo esta actividad en las instalaciones de los propios colegios. Nuestros profesores se desplazarán a dicho lugar.
- 12. Escuelas deportivas. Campeonatos inter colegios:** *Andalusí ocio y tiempo libre* asume, elabora y cuida los programas deportivos dirigidos a su población más joven. El objetivo es fomentar la práctica de la actividad física entre la población escolar de la ciudad con edades comprendidas entre los 4 y los 14 años.
- 13. Cursos de natación: Iniciación y perfeccionamiento:** Esta actividad podrá estar incluida dentro de las escuelas deportivas o de manera independiente a las mismas. Los cursos se realizarán a primeras horas de la tarde en la *piscina universitaria de Fuente Nueva*. Para tal propósito, mediante la firma de un convenio con la Universidad, nuestra empresa dispone de dos calles en la piscina en horario de 5 a 7 de la tarde.
- 14. Organización de excursiones y viajes fin de curso:** Nos encargamos de la gestión y organización de cualquier excursión de escolares durante el curso y

viajes de fin de curso, de colegios públicos, privados y concertados. La exacta coordinación, organización, calidad del servicio y variedad de destinos nos avalan. Así pues, *viajes Jairán y autobuses Liñán*, mediante acuerdo comercial, serán nuestros proveedores principales a la hora de gestionar cualquier viaje.

15. Senderismo y deportes de aventura: *Andalusí y Coderis* ofrecen conjuntamente la posibilidad de practicar cualquier especialidad de deportes de aventura en magníficos emplazamientos de la provincia, así como, senderismo por rutas definidas de baja, media y alta montaña.

3.3 LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

La ubicación de nuestro negocio se encuentra en la céntrica calle *Misericordia* N.º 6, cerca de la céntrica calle Gran Capitán. Hay que destacar que se trata de una oficina para la gestión y organización de nuestras actividades pero no para su realización. El local carece de instalaciones para tal efecto.

El local comercial consta de 60 metros cuadrados distribuidos en una habitación de archivos, un cuarto de baño y una sala principal con cuatro dependencias, compuestas a su vez por cuatro puestos de trabajo (mesa, silla, ordenador...).

Las razones que nos han movido a la hora de localizar nuestra oficina en el centro, en concreto la calle Misericordia, son las siguientes:

- ✚ El poco espacio que necesitamos para la realización de las tareas a las que se destina el local hace que nos podamos situar en el centro.
- ✚ El precio del alquiler del local es relativamente bajo comparado con algunos otros locales de la zona, debido al emplazamiento y extensión del local: 500 euros y no se necesitará llevar a cabo muchas reformas.
- ✚ Nuestra ubicación es una zona de tránsito de muchos clientes potenciales. Así pues, observamos el paso de muchos padres llevando a sus hijos al colegio, numerosas personas que acuden al centro de salud cercano o a casa que realizan compras en el supermercado próximo... Esta calle es una arteria principal para cualquier persona que vaya para el centro.
- ✚ En el caso de querer ampliar el local, contamos con un local colindante de unos 90 metros cuadrados. Sin embargo, en un principio no contemplamos

esa posibilidad, ya que nuestra preferencia es expandirnos en lo que se refiere a servicios prestados y podemos organizar y gestionar éstos en el espacio que tenemos. Otra cosa sería la creación de sucursales en diferentes puntos de la provincia a medio o largo plazo.

- ✚ Otro motivo es la inexistencia de competidores cerca de nuestra ubicación. Además, el local servirá para publicitarnos de forma indirecta a todas aquellas personas que tienen el lugar como sitio de paso habitual u ocasional. Si bien nuestra máxima captación de clientes se realizará ofreciéndonos de forma comercial, también está la posibilidad de que algunos particulares que pasen se interesen y entren para informarse.
- ✚ La facilidad de acceso y las buenas comunicaciones jugarán a nuestro favor a la hora de atraer posibles clientes o proveedores.

A continuación, mostramos la portada del local comercial que alberga nuestras oficinas situadas en la calle Misericordia nº 6:



3.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA: RECURSOS HUMANOS.

A) Personal y Tareas:

Las diferentes tareas a realizar en una empresa requieren de una correcta organización. Es por ello necesario definir y cuantificar los puestos de trabajo, sus funciones y actividades concretas, basándose en las necesidades de la empresa y, a partir de este punto, asignar las personas que los ocuparán.

La estructura organizativa de nuestra empresa de ocio y tiempo libre puede dividirse en dos tipos de puestos: en primer lugar, aquellos de tipo administrativo y de gestión del negocio (red comercial) y, en segundo lugar, aquellos necesarios para el desarrollo de las diferentes actividades.

Consideramos que, en un principio, las tareas administrativas y de gestión del negocio tienen que ser llevadas a cabo por los propios emprendedores, que contratarán al personal necesario para el desarrollo de las actividades y servicios que se ofrecen. Así pues, los cuatro socios nos encargaremos de la tarea comercial para la captación de clientes, la gestión, organización y administración de nuestro negocio y, a su vez, nos ocuparemos de alguna actividad para la cual estamos preparados, siempre y cuando las labores anteriormente descritas nos lo permitan (si no delegaremos esa actividad en otro personal):

- **José Rodríguez:** Se encargará de dar clases de nuevas tecnologías y talleres artesanales para jubilados/as, además de servir de guía para la actividad de senderismo. Asimismo, gestionará todas aquellas actividades relacionadas con el sector de los jubilados/as.
- **Teresa Sabina:** Se encargará del taller cultural y viajes organizados. Además gestionará todas aquellas actividades relacionadas con el sector de amas de casa.
- **Antonio Pérez:** Se encargará de dar todas las actividades relacionadas con el medio acuático: Matronatación, natación terapéutica, natación para todos los colectivos y aquagym. Además gestionará todas aquellas actividades relacionadas con el sector escolar.
- **Margarita García:** Se encargará de las funciones de administrador y será la única persona que permanezca en horario comercial en la oficina (ocasionalmente y si su tiempo para la dedicación a las actividades descritas lo permite, los otros tres socios estarán en sus respectivos puestos de trabajo en la oficina también). Otra de sus funciones será la de gestionar la comunicación entre los diferentes departamentos y resolver cualquier problema que pueda surgir en relación a proveedores, clientes, horarios...

Los cuatro socios que formamos parte de este proyecto estamos constituidos como autónomos. Al comienzo de nuestra actividad percibiremos cada uno el salario mínimo interprofesional que está establecido en 600 euros. Además de esto obtendremos un porcentaje de la participación en beneficios al final del curso. Lo restante irá destinado a la reserva legal, voluntaria y estatutaria.

Aquellas actividades que no podamos realizar nosotros mismos, ya sea por falta de formación o por falta de tiempo, las efectuará personal capacitado para ello. De este modo, serán muchas las personas que necesitaremos.

Lo más oportuno para el inicio es el contrato de personal por horas para la realización de servicios concretos. Cuando el negocio se vaya consolidando, se irá contratando a personal fijo, temporal, fijos discontinuos, becarios en prácticas, siempre que exista un volumen de trabajo que lo justifique.

La selección de personal se va a realizar mediante reclutamiento externo, con la utilización de los siguientes métodos: empresas de trabajo temporal (*Adecco* y *Manpower*), agencias de colocación, bolsa de la Universidad, anuncios en prensa, presentación de familiares y amigos.

El perfil requerido para cada puesto así como las tareas a desempeñar son las siguientes:

- ✚ **Consejo de administración:** Para este puesto no se requiere tener una formación específica pero sí es imprescindible tener conocimientos de gestión de un negocio. Está compuesto por los cuatro socios que se reunirán para toma de decisiones, organización y gestión empresarial. El Consejo de administración (ápice estratégico) estará compuesto por los cuatro socios, cada socio será un director técnico en las siguientes áreas: Jubilados, amas de casa, jóvenes, administración/coordinador. Los cuales gestionaran y organizaran sus subordinados.
- ✚ **Dirección Técnica/Coordinadora:** Para este puesto no se requiere tener una formación específica pero, al igual que el consejo de administración, sí es imprescindible tener conocimientos de gestión de un negocio: Organización y gestión de servicios, política de precios, estudios de costes, marketing social, publicidad, informática de gestión y manejo del software para servicios... Es por

esto por lo que es recomendable que se tenga algún tipo de estudios universitarios para tal cargo. Las tareas más importantes que deberá llevar a cabo es la captación de nuevos clientes, empresas públicas y privadas o particulares a los cuales ofertaremos nuestros servicios.

Además, cada Directivo será responsable de, entre otras, las siguientes funciones: tendrá a su cargo una de las siguientes áreas: Jubilados/as, amas de casa, escolares y administración/coordinación, dirección del equipo de monitores o profesores (subordinados), programar a corto, medio y largo plazo, así como gestionar todas las actividades que preste nuestra empresa y velar por el cumplimiento de la normativa concreta de cada servicio y la normativa de seguridad aplicable al desarrollo de cada actividad.

✚ **Monitores y profesores:** Los **monitores** son los responsables de informar, asesorar y acompañar a las personas usuarias que participen en las actividades a las que nos dedicamos. Asimismo, son responsables de mantener en condiciones de uso adecuado los equipos y el material empleado.

Según la actividad y al colectivo al que se dediquen se requerirá una formación u otra. De esta manera, sería importante que aquellos monitores del sector escolar tuvieran formación de ámbito deportivo, animador socio-cultural o de tiempo libre, magisterio... En el caso de amas de casa y jubilados/as sería interesante contar con titulados en trabajo social, terapia ocupacional, magisterio...

Para realizar ciertas actividades al aire libre como excursiones o rutas de senderismo, la empresa deberá poner al frente de éstas a monitores que posean alguna de las titulaciones establecidas en la legislación vigente, siendo responsables de su formación permanente. En todo caso estos monitores deberán estar en posesión de un título de socorrista o de primeros auxilios.

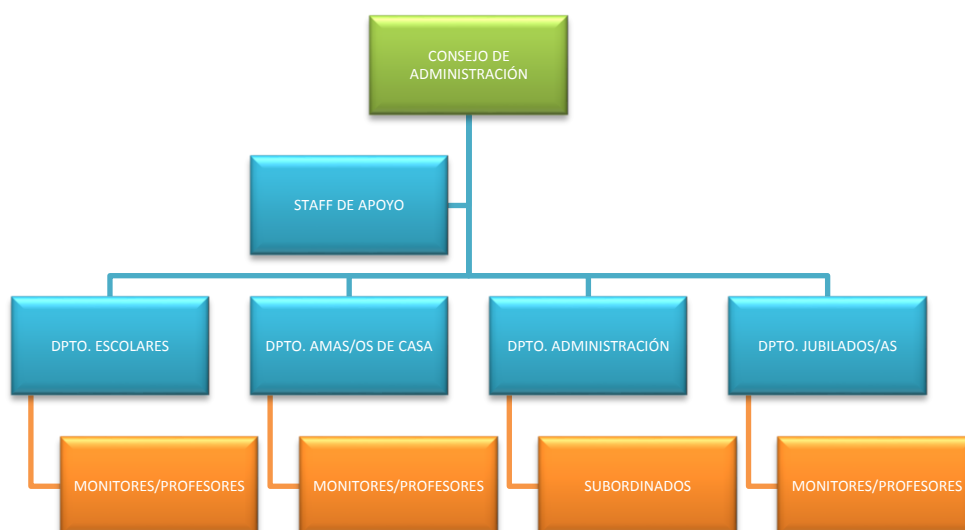
En lo que se refiere a **profesores**, su función principal es la de impartir formación en el área donde estén especializados. Lo más valorado para estos puestos es la experiencia como docente y la capacidad de transmitir conocimientos. Se valorará que posean el curso formador de formadores o adaptación pedagógica, así como, titulaciones referidas al campo de la

enseñanza o el deporte (para aquellas actividades físicas): Magisterio o pedagogía (por ejemplo para clases de refuerzo, Inef (escuelas deportivas), filología inglesa (clases de inglés), informática (clases de informática)... etc.

Emplearemos la modalidad de free-lance, seguida por el contrato a tiempo parcial y por obra y servicio, de manera consecuente con nuestra cuota de mercado.

🚧 **Staff de Apoyo:** Se trata de aquel personal exterior independiente de nuestra empresa que nos va a prestar sus servicios en áreas tan importantes como la laboral, contable o fiscal.

B) Organigrama:



C) Horarios:

El trabajo que se ofrece es cubrir el tiempo libre de nuestros clientes. Esto significa que ocuparemos su tiempo libre en detrimento del nuestro propio. En un principio, hasta que nos asentemos en el mercado laboral, intentaremos que no existan horarios, ni fines de semana, ni vacaciones para nosotros. Tan solo descansaremos un día y medio a la semana y procuraremos que ese periodo de cada uno de nosotros no afecte al transcurso de cada actividad. Estudiaremos qué días de la semana conviene

descansar a cada uno de los socios. Es por esto que se convierte en una condición básica el hecho de que nos guste y disfrutemos desarrollando nuestro trabajo.

Respecto al horario de oficina comprenderá desde las 9:00 a las 14:00 y desde las 17:00 a 20:00. Sin embargo, a través del teléfono móvil o página web se podrán atender a los clientes fuera del horario de oficina.

4. PLAN DE MARKETING

4.1. LÍNEAS ESTRATEGICAS GENERALES.

Entre las principales líneas estratégicas que forman parte de la formulación del Plan de Marketing que seguirá Andalusí Ocio y Tiempo libre podemos citar las siguientes:

Ofrecer servicios de calidad: Los servicios que se ofrezcan deben realizarse con calidad, es decir, de tal modo que sean de utilidad y cumplan las expectativas de los clientes (tanto de los niños como de los padres o responsables, como de los jubilados y amas de casa). Para ello, las actividades deben entretener y, a la vez, servir de “educación no formal” en el caso del colectivo escolar. (Actividades realizadas fuera del marco del sistema escolar con la intención de facilitar aprendizajes a determinados grupos de población en el caso del colectivo escolar).

Para ello se pueden realizar actividades culturales, actividades que fomenten la creatividad, actividades que sirvan para despertar aficiones, etc.

Amplia oferta de servicios adaptada a las necesidades de los clientes: Se debe diseñar cada servicio adaptándolo a las necesidades de los clientes y ofreciendo un amplio abanico de posibilidades desde servicios a desarrollar para centros educativos, centros de día, asociaciones de vecinos, empresas, particulares... Esta estrategia de especialización del cliente se debe al hecho de que nuestra empresa atiende a su vez diferentes necesidades a un mismo grupo de clientes. Por ejemplo, los escolares de primaria podrán realizar campamentos de verano, formarse en todo tipo de materias tales como informática, inglés... y competir en actividades deportivas...

Pero no solo vamos a especializarnos en el cliente, sino que también lo haremos en relación al servicio. Nuestra empresa se especializará en ciertos servicios para diversos grupos de clientes.

Esta capacidad de adaptación a las demandas sirve para diferenciar al negocio de la competencia.

Además, es importante contar con amplitud de infraestructura que contribuyan a crear el ambiente adecuado. Todo esto se adquirirá bajo la subcontratación o alquiler de instalaciones o bien, mediante los medios propios de aquellas empresas que requieran nuestros servicios.

Establecer una relación estrecha con los proveedores de servicios: Es conveniente mantener una cartera de proveedores amplia y algunos de ellos fijos, además de mantener buena relación con ellos, porque muchos de los servicios se van a subcontratar y muchas de las instalaciones se van a alquilar.

Mantener una estrategia de subcontratación de servicios: Subcontratar con empresas especializadas aquellos servicios que la empresa no pueda asumir.

Rodearse de profesionales: Las diferentes personas que vayan a trabajar para la empresa deben ser profesionales del trabajo concreto que se vaya a realizar, ya que el trabajo requiere que establezcan una relación y contacto estrecho con los clientes. Por ello, es importante que tengan habilidades sociales y que sepan transmitir serenidad, seriedad y, al mismo tiempo, dinamismo.

Horarios amplios y flexibles: La posibilidad de realizar los servicios en cualquiera de los horarios establecidos.

Organización adecuada de los componentes de cada actividad: Las diferentes actividades deben de estar compuestas por grupos que no estén masificados y cuyos componentes posean una cierta similitud para que la realización de la actividad sea más efectiva.

Ampliación de la oferta de servicios de nuestra empresa: Con el tiempo trataremos de darnos cuenta de qué actividades son más demandadas y cuáles son las que dan mayores beneficios. Teniendo en cuenta esto, se desecharán algunas en el caso de que no reporten lo que esperamos de ellas pero siempre y cuando se siga la política de ampliación de servicios que tenemos establecida. La diversificación en estos negocios es necesaria para disminuir riesgos, incrementar los ingresos y, sobre todo, repartir éstos durante todo el año.

Homologación por entidades públicas: En el caso exclusivo de aquellos cursos formativos destinados a amas de casa que busquen una inserción laboral, queremos optar a medio plazo por homologarnos por entidades públicas o, incluso, por empresas privadas. Por ejemplo se debe intentar la homologación de la Junta de Andalucía para la impartición de los cursos de formación profesional ocupacional (F.P.O.). Cada vez más empresas desarrollan cursos de este tipo, puesto que al homologarse acceden a un tipo de formación subvencionada que supone un complemento de ingresos muy interesante para el mantenimiento de la actividad.

Estrategia de penetración en el mercado: Los objetivos del marketing, durante los tres primeros años, sobre todo el primero, nos acarrearán un importante esfuerzo publicitario a la hora de alcanzar el objetivo de nuevos clientes e iniciar un poderoso posicionamiento de marca en el mercado.

Es importante resaltar que para conseguir nuestros propósitos deberemos alcanzar tres variables en proporciones que aún desconocemos:

- 1º Obtener el interés de las empresas, primer objetivo en el primer año.
- 2º Llegar a las empresas que no están satisfechas con los servicios que prestan. La maduración de este objetivo se verá a partir del segundo año.
- 3º Llegar a las empresas que ganarían contratando nuestro servicios, pero que no conocen suficientemente dicha oportunidad. Esta es la opción a más largo plazo.

4.2 MARKETING MIX.

A) Política de servicios.

Las actividades que vamos a comercializar las hemos desarrollado de una forma detallada en el diseño de la oferta, no obstante aquí las presentaremos de una manera esquemática para el desarrollo del punto que nos atañe. La oferta en los inicios puede constar de varias líneas de servicios:

- *Amas de casa:* clases de informática e internet, escuela de cocina, clases de baile de salsa, salón y flamenco, clases de natación de todos los niveles (matronatación, aquagym), taller cultural con visitas guiadas, teatro y el programa “conoce la ciudad”.
- *Jubilados/as:* natación terapéutica, aquagym, organización de rutas de senderismo y baños en aguas termales, viajes organizados, campeonatos de petanca, dominó y ajedrez, taller de artesanía textil, pintura y bricolaje, cursos de nuevas tecnologías, tertulias y proyección de películas.
- *Escolares:* campamentos de verano, clases de refuerzo: inglés, matemáticas, informática, escuelas deportivas y campeonatos inter colegios, cursos de natación de iniciación y perfeccionamiento, organización de excursiones y viajes fin de curso, senderismo y deportes de aventura.

Se observa en las actividades que existe una relación común entre las destinadas a las amas de casa y jubilados/as, con lo cual muchas de éstas a se desarrollarán conjuntamente, como, por ejemplo, informática e internet, proyección de película, natación terapéutica, teatro, baños termales, formación en general.

Por otra parte se observa que las actividades escolares serán específicas para este colectivo, únicamente diferenciando por grupo de edad.

Nuestro servicio se define como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado servicio para satisfacer sus necesidades.

Los atributos tangibles son las instalaciones y material utilizado para el desarrollo de nuestros servicios, a los que dotaremos de modernidad, calidad y diversidad.

En cuanto, a los atributos intangibles, éstos están muy relacionados con las líneas estratégicas anteriormente expuestas:

- Calidad del servicio, va a venir determinada por la interacción del cliente con el personal de la empresa, con lo que seleccionaremos a trabajadores con un perfil medio-alto en atención al cliente, para que estos siempre salgan satisfechos del servicio prestado.
- Marca: nombre y logotipo, las primera décadas del Siglo XXI giran en torno al marquismo, con lo que vamos a poner en valor la marca de nuestro servicios, para que sea percibida por nuestro clientes de calidad y modernidad.

La ventaja que se observa es la de diferenciarnos de nuestros competidores siempre que haya una buena valoración de los clientes. Ésta se conseguirá con los esfuerzos en comunicación y promoción.

A continuación mostramos el logotipo de nuestra empresa:



El inconveniente es el gasto del registro de un nombre y logotipo, así como los grandes desembolsos que hay realizar para darla a conocer, pero éste se convierte en ventaja a largo plazo si se logra una buena valoración de la marca por parte de los clientes.

- Dossier y folleto, con este lo que queremos conseguir es informar respecto los atributos, ventajas y calidad del servicio, dándole a nuestro público una percepción de valor y calidad del servicio a prestar.

Garantía de satisfacción:

Un elemento clave en la comercialización de nuestros servicios será la garantía de satisfacción por la cual nos comprometemos al cumplimiento de unos estándares de calidad y de reparación de errores. Esta garantía, junto al preceptivo contrato de prestación de servicios, será el elemento diferencial concreto más destacado de nuestra política comercial.

Por otro lado, dicha garantía representará formalmente las obligaciones legales que tenemos (todos) en la prestación de un servicio y establecerá un marco “normativo” en forma positiva para la resolución de potenciales conflictos. En definitiva será un punto fuerte de cara a la confianza del cliente pero no riesgo adicional para el negocio, todo lo contrario.

Política de servicio y atención al cliente:

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización es uno de los pilares sobre los que debemos fundamentar nuestro éxito y diferenciarnos de los posibles competidores.

Tres son los fundamentos sobre los que se sustentará nuestra política de clientes:

- 1º Seguridad en la satisfacción del cliente, información, feed-back y control.

Un elemento básico diferencial de nuestro approach (aproximación) al cliente es la garantía de satisfacción compromiso por el cual nos comprometemos al cumplimiento de unos tiempos, servicio y con unos estándares de calidad predefinidos.

Esta premisa que significa un compromiso contractual, tendrá como misión el seguimiento permanente de las garantías aplicadas, de las reclamaciones recibidas y de las soluciones adoptadas así como los subsiguientes costes para de la compañía y la evaluación de los distintos responsables.

- 2º Personalización máxima en la relación y excelencia en la atención:

Diferenciarnos substancialmente por el trato personalizado excepcional, la información veraz y puntual y la eficacia en la resolución de problemas que afecten a

nuestros clientes, es un elemento clave del posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Para lograrlo nos basaremos en tres elementos:

- A. Cada cliente tendrá un asesor asociado a su cuenta cuyos objetivos serán la relación personal con los clientes, además de los eminentemente comerciales.
 - B. Adicionalmente, se creará un departamento de calidad para la atención a distancia de los clientes, la recepción de sus quejas, sugerencia y la información sobre el estado de sus servicios. Este departamento estará gestionado directamente por la dirección general, especialmente entrenado a tal efecto.
 - C. Todo personal de la compañía sin excepción recibirá formación concreta respecto a la relación con los clientes y los modelos de comunicación. Se dispondrá de un manual con normas específicas al efecto.
- 3º *Fidelización*:

Naturalmente, un factor esencial del éxito de la empresa es conseguir la renovación de los contratos de los clientes o su repetición en los servicios.

Tenemos claro que este es un elemento imprescindible para optimizar nuestros esfuerzos en marketing y los costes de venta. Por esta razón estableceremos un programa de fidelización basado en los siguientes elementos:

- Incentivos:
Descuento y regalos de colaboración para incentivar la renovación, ampliación y repetición de servicios.
- Clientes preferente:
Iniciaremos un programa de cliente preferente de modo que –en función del volumen o la constancia- obtenga ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás. Las condiciones para acceder a dichos servicios no serán subjetivas y secretas sino públicas y notorias.
- Acciones promocionales internas:
Nuestro cliente será objeto de promociones puntuales (3 al año) de formatos y oportunidades distintas de modo que mantengamos su interés, atención y regularidad en el consumo.

Acceso al cliente:

Esquemáticamente, nuestra estrategia para llegar a los clientes será:

- 1º Los medios publicitarios deberán generar los contactos.
- 2º Telemarketing de recepción, convertirá dichos contactos en citas con potenciales clientes.
- 3º El equipo de ventas concretará dichos contactos en ventas y, a su vez, tratará que se conviertan en clientes fieles.

B) Política de precios:

La comercialización de nuestros servicios se orientará en tres líneas:

1. **Pack integral para entidades privadas**, previo presupuesto adecuado al volumen y a los costes cerrados.
2. **Pack integral para empresas públicas**, previo presupuesto adecuado al volumen y a los costes cerrados.
3. **Servicios puntuales e independientes**, con presupuesto cerrado y adecuado al volumen de compras.

Estamos convencidos de que para el desarrollo de nuestra empresa en un entorno competitivo y en constante crecimiento precisamos de una poderosa fuerza de ventas sostenida por una estrategia inteligente y soportes espectaculares. Sólo de esta forma abriremos una brecha importante y aceleraremos el proceso de crecimiento.

Estrategia de ventas:

La estrategia de ventas se basará en:

1. Concepto operativo.

Los contactos serán obtenidos y convertidos en citas a través de la política de comunicación. Para convertir dichos contactos en clientes dispondremos de una fuerza de ventas compuesta el primer año por cuatro vendedores, que coinciden con los promotores del negocio. En años sucesivos se aumentará el número de vendedores en función del volumen de negocio.

2. Estrategia de captación de nuevos clientes.

Nosotros y nuestros futuros vendedores serán específicamente entrenados en un modelo de presentación específico que tiene por objeto, en un primer paso, captar a los potenciales clientes y, en segundo lugar, conseguir la venta del servicio.

No obstante, durante el proceso de captación introduciremos un concepto clave en la decisión de compra: “Nuestros servicios, en realidad, te salen muy económicos por el alto grado de satisfacción que se obtiene”.

Mediante un sistema determinado de cálculo, nuestros vendedores estarán en disposición de demostrar al potencial cliente que el precio se ajusta a los servicios ofertados, ya que estos se desarrollan con la máxima profesionalidad y calidad.

3. Fidelización de los clientes:

Esta será la segunda y decisiva tarea de la fuerza de ventas, cada vendedor tendrá una cartera de clientes asignados a los que deberá atender de forma frecuente (junto al servicio de atención al cliente).

Fuerza de ventas:

1. Estructura:

Nuestra fuerza de ventas estará formada inicialmente por 4 vendedores (asesores) estructurados del siguiente modo:

- Uno gestionará el departamento de actividades extraescolares.
- Uno gestionará el departamento de actividades amas de casa.
- Uno gestionará el departamento de actividades jubilados.
- Uno coordinación y apoyo a los departamentos mencionados.

2. Criterios funcionales y operativos:

La gestión de la fuerza de ventas se basará en:

- Trabajo por objetivos. Anuales y mensuales, determinados objetivamente y en función de los intereses de la empresa.
- Calidad de la venta. Seguimiento proactivo de la actividad cotidiana, formación continua, información y motivación permanentes de los vendedores.
- Competitividad y orientación al éxito. Fomento de la competitividad y premio a los –objetivamente- mejores asesores, espíritu competitivo, orientado únicamente al éxito (obtención de resultados).

C) Política de distribución:

La política de distribución a utilizar por *Andalusí ocio y tiempo libre* será variada. Si bien en algunos de nuestros servicios nuestro canal de distribución será directo, es decir, distribuiremos directamente la actividad al cliente final, en otras ocasiones será indirecto, nos serviremos de otras empresas para que nuestro servicio llegue al consumidor final.

En el caso de nuestra distribución directa, *Andalusí* se encargará de organizar y gestionar algunas de las actividades reflejadas en el diseño de la oferta sin tener que depender de ninguna otra empresa. La única excepción será la de alquilar instalaciones para llevar a cabo esas actividades. Este es el caso de servicios como: Natación, aquagym, informática e internet... No obstante, éstas también podrán darse de manera indirecta si algunas de las empresas demandantes quisieran ofertarlas a su público.

Por lo que se refiere a la distribución indirecta, buscaremos clientes empresas tanto públicas como privadas. Así pues, nuestra red comercial se encargará de ofertar nuestros servicios a entidades tales como Ayuntamientos, asociaciones de vecinos, centro de días, centros educativos...

En definitiva, nuestra política de distribución, dado que somos una empresa de nueva creación, se centrará en seleccionar aquellos canales de distribución que mejor se adaptan al tipo de servicio que se va a comercializar y al perfil del cliente al que va dirigido.

Un elemento clave, al que hemos hecho referencia antes, es la utilización de una red comercial para lograr el máximo de clientes tanto por vía directa como indirecta. Las líneas estratégicas a seguir por parte de nuestra empresa y el constante trabajo para darnos a conocer (ver política de comunicación) serán aspectos que influyan de manera positiva en nuestra captación de clientes.

Si bien disponemos de un local comercial, éste está únicamente destinado a la gestión del negocio, contratación de servicios e información de clientes potenciales. Dicha oficina servirá también para captar clientes, pero lo que verdaderamente formará nuestra cartera es la labor comercial antes referida.

D) Política de comunicación:

Sin duda alguna, la política de comunicación es de relevante importancia para nuestro propósito de darnos a conocer y lograr nuestro posicionamiento en el mercado de actuación. Todo esto nos permitirá que el consumidor que tenga una necesidad cuente con nosotros antes que con la competencia para cubrirla, e incluso que él que no la tenga pueda llegar a tenerla.

A continuación vamos a definir los instrumentos de comunicación de los que se va a servir *Andalusí ocio y tiempo* en su política de comunicación:

a) Publicidad:

A este aspecto le daremos mucha importancia nuestro primer año, ya que consideramos que es una de las mejores formas de que el público conozca una empresa de nueva creación. Si bien el primer año se destinará una suma elevada de dinero para la publicidad de nuestro negocio, en años posteriores, aunque la cuantía será menor, no descartaremos tener un presupuesto fijo para dichos gastos. Consideramos que la publicidad es importante, no sólo en los inicios, sino también en la expansión del negocio.

Para la inversión publicitaria inicial contaremos con los siguientes medios y soportes:

Buzoneo: Realizaremos una amplia impresión de catálogos o panfletos que muestren nuestra diversidad de actividades, localización y contacto. Para llegar a nuestro target o público objetivo utilizaremos la técnica del buzoneo. La capacidad para dirigirnos a aquellas áreas que nos interesan más y su rentabilidad hace que esta herramienta sea bastante útil para nosotros.

Anuncios en prensa: Dependiendo del colectivo al que nos interese acceder, contrataremos la publicación de anuncios sobre nuestra empresa en algunos periódicos de tirada local y provincial. Teniendo en cuenta los diarios más leídos en nuestro ámbito geográfico de actuación, aquellos a los que destinaremos este gasto publicitario serán *Ideal* y *Granada Hoy*. En el caso del primero, sus ediciones en la costa granadina y en la provincia de Jaén, nos servirán para nuestro objetivo de expansión en un futuro.

Cuñas publicitarias: La inversión publicitaria en el medio radiofónico puede llegar a ser muy efectiva en algunos colectivos a los que nos dirigimos. Jubilados/as y amas de casa se caracterizan por ser una audiencia habitual de este medio, sobre todo en horario de mañana. Nuestras cuñas radiofónicas durarán 30 segundos y se repartirán, en la desconexión provincial, en algunas de las radios con más oyentes de Granada y provincia: *Cadena ser* y *Cope*.

Anuncios en televisión: Si bien la televisión es un medio caro a la hora de invertir en publicidad, el descuento que nos propone *Cadena ser* por introducir publicidad en uno de sus medios televisivos. Se trata de un anuncio de 15 segundos en una cadena local en constante crecimiento y con una audiencia relacionada con algunos de nuestros targets.

Qdq y páginas amarillas: Estas guías de empresas por actividades son de gran utilidad para el usuario a la hora de buscar el negocio que cubra su necesidad. Consideramos que es muy importante el hecho de registrarnos en ambas publicaciones debido a su gran utilización por parte del público potencial que podamos tener. En este anuncio aparecerá nuestra información de contacto.

Reparto de folletos: Este medio es parecido al que vimos en primer lugar: Buzoneo. En este caso, también imprimiremos folletos que destaquen nuestra actividad pero se diferencia de lo anterior en que esta vez seremos nosotros los que nos dirijamos a nuestros clientes de manera directa. Así pues, estos folletos informativos se repartirán entre centros educativos, centros de día, asociaciones de vecinos, Ayuntamientos, empresas... Todo esto forma parte de nuestra estrategia comercial y merece la pena hacer esfuerzos de comunicación al respecto. El contacto con responsables de ciertas entidades, que a su vez disponen de muchos consumidores finales, es algo que beneficiará a nuestro negocio

Flyers: Se trata de tarjetas propias de nuestra empresa en las cuales aparece de manera sintetizada nuestro nombre, logo, actividad de la empresa e información de contacto. Es un soporte que reúne la información necesaria de una manera breve, clara y concisa, y nos puede beneficiar a la hora de obtener clientes. Estos flyers se podrán repartir a empresas o particulares, e incluso a clientes ya establecidos. También se estudiará la posibilidad de que nuestras tarjetas puedan estar en sitios transitados por nuestros públicos objetivos. Un ejemplo de esto es colocarlas en la recepción de centros de día, centros educativos, asociaciones... de esta manera se podrán captar un gran número de clientes particulares.

A continuación, mostramos un modelo de uno de nuestros flyers:



Página Web: Un medio económico y muy efectivo en nuestro sector es Internet, es por eso que hemos creído conveniente crear una página Web en la que se introduzca todas las actividades ofertadas, calendarios, galerías de fotos, ofertas, información de contacto, localización... en definitiva, quiénes somos y qué ofrecemos. También estudiaremos la posibilidad de realizar algunos trámites, tales como inscripción de actividades, por vía telemática. Del mismo modo se intentará negociar la existencia de

determinados vínculos en páginas web ajenas que creamos que pueden ser frecuentadas por algunos de nuestros target. La dirección será la siguiente:
www.andalusioctiempolibre.es

Rotulación: Nuestra furgoneta de empresa será rotulada con nuestro logotipo e información de contacto. Este es un soporte bastante barato que nos proporcionará publicidad por allá por donde vaya nuestro vehículo.

Boca a boca y publicity: Si bien, no depende directamente de nosotros, la mejor forma de captación de clientes es el "boca – boca". Por ello es importante que los clientes salgan satisfechos con los servicios recibidos y los recomienden.

b) Promoción de ventas:

Se trata de una forma muy particular de estimular la demanda con acciones específicas. Para lograr esto, nuestra empresa dispondrá de una serie de descuentos y bonificaciones:

- Pago al contado, el cliente que efectuará el pago del servicio en el instante de contratarlo, se le efectuara un descuento del 5% de esa actividad o actividades que contrate.
- Según volumen, el cliente que contrate unos servicios por precio superior a 1000 €, se le efectuara un descuento del 5%.
- Segunda compra, el cliente que contrate un segundo servicio distinto al primero se le hará una reducción del 5% de este segundo servicio.
- Precio bajo, lo realizaremos para una o varias actividades que en inicio pueda constar de 3 al año de formatos y oportunidades distintas de manera que mantengamos el interés, atención y regularidad en el consumo por nuestros clientes.
- Cupones descuento, para las actividades menos demandadas daremos a nuestros clientes habituales cupones con descuentos de hasta el 15% y para captar nuevos clientes cupones de hasta el 10% de descuento.
- Discriminación de precios, para un mismo servicio pero en épocas del año que este es poco demandado, bajaremos el precio de la actividad

hasta en 40% de su valor inicial, siempre que no sea inferior a los costes de la prestación del servicio.

c) Relaciones públicas

De aquí se extraerán muchos de los atributos de identidad que queremos proyectar al mercado. *Andalusí* intentará crear un clima favorable a la hora de relacionarse con los diferentes públicos con los que interactúa. Las relaciones públicas es sin duda una importante herramienta a la hora de darse a conocer.

Trabajando en esta línea, a medio camino entre la promoción y las relaciones públicas, uno de los eventos que nuestra empresa organizará es la creación de unas jornadas gratuitas sobre ocio y tiempo libre. De este modo, mostraremos muchas de nuestras actividades y lograremos fortalecer nuestra imagen frente a los demás.

4.3 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

a) Análisis interno y externo de la empresa:

Es muy importante tener presente tanto el microentorno como el macroentorno donde se ubica nuestra empresa. Para ello vamos a describir de forma breve aquellas principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta nuestro negocio.

INTERNO	EXTERNO
Debilidades	Amenazas
- Empresa nueva. - Poca experiencia como emprendedores. - Recursos económicos limitados.	- Competencia arraigada en el sector. - Sector incipiente en España.
Fortalezas	Oportunidades
- Diversidad y calidad de servicio. - Equipo sólido y competitivo. - Orientados al servicio y al cliente. - Ilusión, juventud y trabajo.	- Crecimiento de la demanda. - Ausencia competencia de calidad. - Sector de futuro. - Ausencia de expertos.

b) Briefing construido para la formulación del Plan de Marketing:

1. Antecedentes.

Andalusí SLNE es una empresa dedicada al sector de ocio y tiempo libre dirigida a 3 colectivos: jubilados, amas de casa y escolares.

Sita en la capital granadina, con sede en la calle Misericordia nº6, junto a Gran Capitán, desde su oficina se encarga de gestionar la organización de actividades para los citados colectivos bien de manera directa o mediante otras empresas.

El motivo que justifica nuestra idea de negocio es la calificación del ocio y tiempo libre como sector emergente dentro del ámbito de los servicios.

2. Concepto. Descripción del producto. Qué es. De qué se trata.

Basada en una red comercial compuesta por todos sus socios, *Andalusí ocio y tiempo libre* dispone de una gran cantidad de servicios destinados a sus tres colectivos. La gran diversidad y la relación calidad-precio es uno de los aspectos que nos diferencia de los competidores.

La relación con los clientes y la promoción de nuestra prestación de servicios serán pilares fundamentales en la política de nuestra empresa.

3. Objetivos a conseguir.

- Darnos a conocer.
- Captación de clientes y una vez captados fidelizarlos.
- Organizar y gestionar todo de tipo de actividades de acuerdo con las líneas estratégicas planteadas (ver apartado 1 del plan de marketing). Aumentar nuestra oferta.
- Asentarnos en el mercado.
- Expandir nuestra actividad en otros mercados

4. Beneficio principal.

Conseguir la consolidación de nuestra empresa en el plazo de tres años y convertirnos en referente de nuestro sector.

5. Beneficios secundarios.

- Conseguir que nuestros consumidores sigan siéndolo y aumentar nuestra cartera de clientes.
- Expandirnos, a medida de lo posible, fuera del ámbito geográfico para el que se creó la empresa.

6. Posicionamiento. Enfoque del mensaje.

- Pequeña empresa de carácter provincial.
- Nuestra prestación de servicios se basará en la diversidad de actividades y la calidad de las mismas.
- Trataremos de acercar y adaptar nuestros servicios a los clientes.

7. Target.

Nos dirigimos a particulares, y empresas de ámbito público y privado.

Público objetivo en Granada y provincia:

- Target 1: jubilados a partir de 55 años.
- Target 2: amas de casa a partir de 35 años.
- Target 3: escolares de 5 a 16 años.

8. Pieza a desarrollar. Formato.

Inversión publicitaria en buzoneo, anuncios en prensa, radio y televisión local, guías de empresas, folletos, flyers, Web oficial de la empresa, rotulación de vehículos, demostraciones gratuitas de nuestra gama de servicios para darlas a conocer.

5. VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA

5.1 PLAN DE INVERSIÓN.

Para realizar la cuantificación de la inversión necesaria para iniciar el negocio se ha consultado a los principales proveedores del sector. Los costes de estos elementos se verán reflejados en las tablas expuestas en este apartado. En función de la información

facilitada por estas fuentes, la inversión necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio se desglosa en:

1. Instalaciones.

- **Local:**

Destacar que se trata de una oficina para la gestión y organización de nuestras actividades pero no para su realización. El local carece de instalaciones para tal efecto.

La mayoría de actividades se van a desarrollar en las instalaciones de las empresas que contraten nuestros servicios.

Instalaciones básicas:

El local comercial consta de 60 metros cuadrados distribuidos en los siguientes espacios:

✚ **Sala principal:** Consta de 4 puestos de trabajo, donde se efectúan las tareas administrativas y comerciales, además de funcionar como base de operaciones de demanda de servicios y atención al cliente.

✚ **Archivo:** Lugar donde se guardará toda la documentación referente a la actividad del negocio.

✚ **Aseos higiénico-sanitarios:** Con una superficie aproximadamente de 5 metros cuadrados.

- **Acondicionamiento del local.**

Aquí se incluyen los conceptos relativos a:

✚ **Acondicionamiento externo:** Rótulos y lunas del escaparate.

✚ **Acondicionamiento interno:** Su interior esta acondicionado de una manera óptima para el desarrollo de nuestra actividad, sin necesidad de grandes cambios en instalaciones técnicas tales como calefacción, aire climatizado... Únicamente necesitará ser pintado, mobiliario y decoración.

2. Mobiliario y Decoración.

El objetivo no será otro que el de conseguir la máxima funcionalidad del local cuidando a su vez todos los detalles estéticos para que trasmitan tanto imagen de calidad y modernidad como frescura y de seriedad.

El mobiliario estará compuesto por los elementos que se exponen a continuación:

- ✚ 4 mesas particulares y 1 mesa de reunión.
- ✚ 12 sillas.
- ✚ 4 estanterías para archivo.
- ✚ 3 cuadros, 3 plantas e instalaciones halógenas.

3. Materiales fungibles.

Para comenzar la actividad habrá que realizar una primera compra de material de oficina: bolígrafos, papel, tinta para impresora, clips, grapadoras, A-Z, transparentes, etc...

4. Equipos informáticos.

Dispondremos de 4 equipos informáticos completos compuestos por ordenador, impresora, fax, escáner y conexión a Internet.

Dos equipos informáticos serán portátiles, aportados en especie por los socios, y los dos restantes adquiridos en *App informática*. Igualmente serán adquiridos el fax y el escáner.

En cuanto, a la conexión de internet se contratarán los servicios de *Telefónica*.

5. Aplicaciones informáticas.

Para el desarrollo de nuestras tareas administrativas y de gestión contaremos con el siguiente software: Windows 10, Paquete Office y programas de gestión empresarial SP-SAGE (contaplús, facturaplús, nominaplús...).

6. Elementos de transporte.

Dispondremos de 3 vehículos en especie, aportados por nuestros socios. Son los siguientes:

- ✚ Furgoneta, Renault Kangoo Express, para el transporte de útiles y material.
- ✚ Turismo, Renault Megane, para labor comercial.
- ✚ Turismo, Seat Ibiza, para labor comercial.

7. Gastos iniciales.

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir:

✚ **Los gastos de constitución y puesta en marcha.** Se incluye aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran:

- Certificación negativa del nombre.
- Registro de libros sociales y contables.
- Licencia de apertura.
- Contratación del alta de luz, agua, teléfono.
- Gastos notariales.
- Impuesto de actividades económicas.
- Otra documentación necesaria para iniciar la actividad.

✚ **Fianzas depositadas.**

Es frecuente que se pida una garantía o fianza de arrendamiento equivalente a dos meses de alquiler del local.

✚ **Gastos de alquiler de instalaciones destinadas al desarrollo de actividades.**

✚ **Seguros del local y de responsabilidad civil.**

8. Utensilios.

La mayoría de actividades se van a desarrollar en las instalaciones de las empresas que contratan la organización y gestión de nuestros servicios. Debido a esto, tan sólo necesitaremos material para una cantidad relativamente baja de actividades ofertadas. Tal es el ejemplo de: Equipos para acampadas, útiles de natación, aquagym, terapéutica o matronatación...

9. Fondo maniobra.

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante el primer año, quedando del siguiente modo:

Fondo de maniobra = Activo circulante – Pasivo circulante.

F.M= 56.493 – 6.330 = 50.163 €

Se observa que el fondo de maniobra es positivo. Esto significa que la empresa tiene solvencia para responder de las deudas a corto plazo.

10. Ratios: Medidas de solvencia.

Nuestra empresa va a ser capaz de pagar todo lo que se estipula. Esto significará que es solvente. Lo vamos a demostrar con los siguientes ratios:

1) Ratios patrimoniales.

- Ratio del activo no corriente: activo no corriente / activo total: $64.837/121.330 = 0,53$; 53%. El valor del activo no corriente representa el 53% del total del activo.
- Ratio del activo corriente: activo corriente / activo total: $56.493/121.330 = 0,46$; 46%. El valor del activo corriente representa el 46% del total del activo.
- Grado de autonomía financiera: fondos propios / activo total: $95.000/121.330 = 0,78$; 78%. Indica el importe de cada euro de activo financiado con fondos propios.
- Grado de dependencia financiera: pasivo exigible total / activo total: $26.330/121.330 = 0,21$; 21%. Indica el importe de cada euro de activo financiado con recursos ajenos.

2) Análisis financiero.

- Ratios de tesorería:

Liquidez inmediata: disponible / pasivo corriente: $56.493/6.330 = 8,92$. Mide la capacidad de la empresa para generar liquidez con la que hacer frente a sus compromisos de pagos inmediatos.

Tesorería (acid test): disponible + realizable / pasivo corriente: $56.330/6.330 = 8,92$; esta ratio estudia la liquidez de la empresa a corto plazo. También se

llamará ratio de la distancia a la suspensión de pagos. La empresa no recurre al crédito a corto plazo.

- **Ratios de solvencia:**

Solvencia técnica (corto plazo): activo corriente / pasivo corriente: $56.493/6.330 = 8,92$. Esta ratio mide la solvencia de la empresa a corto plazo. Pretende determinar si el activo corriente generará la suficiente liquidez para atender las deudas con vencimiento a corto plazo. Tenemos una ratio muy alta, por lo tanto las deudas a corto plazo serán atendidas sin dificultad.

Solvencia total (garantía): activo real / pasivo total: $121.330/26.330 = 4,60$; esta ratio mide la garantía que ofrece la empresa a sus acreedores de cobrar sus deudas. Tenemos una cifra alta, por lo cual hay garantía suficiente de pagar a los acreedores.

Autonomía financiera: fondos propios / pasivo exigible total: $95.000/26.330 = 3,60$; esta ratio mide la dependencia de la empresa con respecto a los recursos ajenos, cuanto mayor sea el valor de esta ratio, mayor será la autonomía de la empresa (menor dependencia de los recursos ajenos).

- **Ratios de endeudamiento:**

Endeudamiento total: pasivo exigible total / fondos propios: $26.330 / 95.000 = 0,27$. 27%.

Endeudamiento a largo plazo: pasivo exigible a largo plazo / fondos propios: $20.000 / 95.000 = 0,21$. 21%

Endeudamiento a corto plazo: pasivo exigible a corto plazo / fondos propios: $6.330 / 95.000 = 0,06$. 6%.

11.Rentabilidad

El análisis económico mediante ratios tiene como objetivo medir la rentabilidad de la empresa (miden el beneficio por unidad invertida).

Para estudiar la rentabilidad de la empresa es necesario analizar la relación entre los beneficios obtenidos y los capitales invertidos.

Los ratios de rentabilidad suelen expresarse en porcentajes.

- Rentabilidad económica: Mide la rentabilidad del activo. Es el porcentaje de beneficio antes de impuestos e intereses respecto al total de inversiones realizadas (activo total). Mide el beneficio generado por cada 100 unidades monetarias invertidas. Esta ratio mide el grado de eficacia de los recursos económicos.

$RE = \text{beneficio antes de intereses e impuestos (BAII)} / \text{Activo total}$

$RE = 22.921,96 / 121.330 * 100 = 18,90\%$. Primer año.

$RE = 50.566,96 / 121.330 * 100 = 41,67 \%$. Segundo año.

$RE = 74.801,96 / 121.330 * 100 = 61,65 \%$. Tercer año.

- Rentabilidad financiera: Mide la rentabilidad de los fondos propios. Si el coste de los recursos ajenos es inferior a la rentabilidad económica, el beneficio de la empresa aumenta cuando ésta se endeuda (a la empresa le interesa aumentar la financiación ajena). Si el coste de los recursos ajenos es superior a la rentabilidad económica, a la empresa no le conviene endeudarse.

$RF = \text{beneficio neto} / \text{recursos propios} * 100$

$RF = 17.191,47 / 95.000 = 18,09\%$. Primer año.

$RF = 37.925,22 / 95.000 = 39,92\%$. Segundo año.

$RF = 56.101,47 / 95.000 = 59,05\%$. Tercer año.

PLAN ECONÓMICO- FINANCIERO

PLAN DE INVERSION			Euros	%
Inmovilizaciones inmateriales (sin IVA)			1.751	1,38%
Patentes y marcas			149	0,12%
Aplicaciones informáticas			1.602	1,27%
Inmovilizado Financiero (sin IVA)			1.000	0,75%
Fianzas (alquiler de local, etc.)			1.000	0,75%
Inmovilizaciones materiales (sin IVA)			62.086	49,73%
Herramientas y útiles			2.004	1,58%
Otras instalaciones			546	0,43%
Mobiliario			1.848	1,46%
Equipos proceso información			2.688	2,13%
Elementos de transporte			55.000	43,48%
Activo corriente			56.493	44,66%
Tesorería			56.493	44,66%
TOTAL INVERSIONES			121.330	100%

PLAN DE FINANCIACIÓN	Euros	%
Recursos Propios	95.000	76,21%
- Aportaciones Dinerarias	40.000	31,62%
- Aportaciones en Especie	55.000	44,59%
Acreeedores L/P	20.000	15,81%
- Prestamos a L/P	20.000	15,81%
Acreeedores C/P	6.330	7,98%
TOTAL FINANCIACION	121.330	100%

ESTRUCTURA DE COSTES

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente:

+ Costes variables:

- Consumo de material fungible.
- Inversión publicitaria: buzoneo, eventos, web, cuñas de radio, anuncios en prensa y taxi, televisión local, flyers, QdQ...
- Gastos de desplazamiento.
- Mantenimiento de vehículos, neumáticos, reparaciones, revisiones, impuestos de circulación, etc.

+ Alquiler.

Para este negocio es necesario contar con un local de 60 metros cuadrados en concepto de alquiler. Además, aquellos gastos de alquiler de instalaciones destinadas al desarrollo de actividades.

+ Suministros y servicios.

- Luz, agua, teléfono fijo y móvil.
- Limpieza de local (*CASTOR*).

+ Gastos por servicios externos.

- Servicios profesionales independientes, asesoría (*COGESA*) y prevención de riesgos laborales (*AREMAT*).
- Seguro del local y de responsabilidad civil (*MAPFRE*).

- Tributos.

Gastos de personal.

- Sueldo Monitores/Profesores.

PRESUPUESTO DE PERSONAL						
Nº	Puesto	Hora/€	Jornada	Sueldos y Salarios (mes)	Seguridad Social (mes)	Totales
1	Monitor	8	40	320	102,72	422,72
2	Monitor	8	45	360	115,56	475,56
3	Monitor	8	40	320	102,72	422,72
4	Docente	8	50	400	128,4	528,4
5	Docente	8	50	400	128,4	528,4
Totales de presupuesto de Personal				1800	577,8	2377,8

En función del volumen de nuestras actividades contaremos con los servicio de más monitores y docentes. Para ello nos serviremos con empresas de trabajo temporal o bolsa de Universidad. Las comisiones por tales servicios serán de 500€/mes. (Sueldo y cuota autónomos de los cuatro emprendedores)

PRESUPUESTO DE PERSONAL/SOCIOS				
Nº	Puesto	Sueldos y Salarios (mes)	Seguridad Social (mes)	Totales
1	Dirección y Gestión	600	198,37	798,37
2	Dirección y Gestión	600	198,37	798,37
3	Dirección y Gestión	600	198,37	798,37
4	Dirección y Gestión	600	198,37	798,37
Totales de presupuesto de personal		2400	793,51	3193,48

➤ **Otros gastos.**

- Intereses de deudas a largo plazo.
- Gastos de constitución y puesta en marcha.
- Fianzas depositadas.

➤ **Amortizaciones:** La amortización anual del inmovilizado material e inmaterial se ha estimado de modo lineal. Queda de la siguiente forma:

Concepto	Inversión	Amortización, años.	Cuota Anual Amortización
Mobiliario	1.848	5	369,6
Equipos Informáticos	2.688	2	1.344
Elementos transporte	55.000	8	6875
Utensilios	2.004	5	400,8
Aplicaciones informáticas	1.602	4	400,2
Otras instalaciones	546	5	109,2
Total	65.341	24	9.498,8

CUENTA DE RESULTADOS:

CUENTA DE RESULTADOS DE 3 AÑOS VISTA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
1.Importe neto de la cifra de negocios	115.825	138.988	162.153
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación			
4. Aprovisionamientos			
a) Consumo de mercaderías			
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles			
6. Gastos de personal			
a) Sueldos	- 4.200	- 4.500	- 4.900

b) Seguridad social a cargo empresa	- 974	- 980	- 990
7. Otros gastos de explotación			
a) Servicios exteriores			
1. Comisiones	- 6.000	- 6.190	- 6.230
2. Suministros (elec, telf, agua)	- 50.600	- 50.900	- 51.200
3. Suministros: combustible	- 2.743	- 2.873	- 2.978
4. Suministros: mat. Oficina	- 370	- 380	- 390
5. Arrendamientos	- 6.000	- 6.000	- 6.000
6. Reparación y conservación	-125	- 150	- 175
7. Primas de seguros	-1.526	- 1.540	- 1.580
8. Servicios profes. Independent.	- 600	- 600	- 600
9. Publicidad y propaganda	- 6.000	- 4.000	- 2.000
10. Gastos de constitución	- 3.507	0,00	0,00
8. Amortización inmovilizado	- 9.449	- 9.499	- 9.499
A. RESULTADO EXPLOTACIÓN	23.731	51.376	75.611
13. Gastos financieros	- 809,04	- 809,04	- 809,04
B. RESULTADO FINANCIERO	- 809,04	- 809,04	- 809,04
C. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	22.921,96	50.566,96	74.801,96
17. Impuesto sobre beneficios	- 5.730,49	- 12.641,74	- 18.700,49
D. RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	28.652,45	37.925,22	56.101,47

La estimación de ventas queda del siguiente modo:

- Clases de baile, 9 cursos al año, 16 personas por curso, precio medio 130€. Se estima que se obtendrá 18.720 €.
- Campamentos, 4 campamentos al año, 20 niños por campamento, precio medio 520€. Se obtendrá 41.600 €.

- Informática e internet, 9 cursos al año, 10 personas por curso, precio 100€. Se estima 9000€.
- Curso de cocina, 1 curso al año, 10 personas, precio 459€, se ingresa 4.590€.
- Curso de natación, matronatación, aquagym, 20 cursos al año, 10 persona por curso, precio medio 50€, se obtendrá 10.000.
- Taller cultural, 10 al año, 10 personas, precio medio 10€, se ingresa 1000€.
- Senderismo y baños termales, 15 al año, 25 personas por curso, precio medio 35€, se obtendrá 13.125€
- Campeonatos de petanca, dominó y ajedrez; 3 campeonatos al año, 20 personas, precio de inscripción 10€, se ingresa 600€.
- Taller de artesanía, 2 cursos al año, 10 personas por grupo, precio medio 42€, total 840€.
- Nuevas tecnologías, 4 cursos al año, 10 persona por grupo, precio 15€, se ingresa 600€.
- Clases de refuerzo, 9 cursos al año, 10 personas por curso, precio 175€ se obtendrá 15.750€.

5.3 FINANCIACIÓN

Para financiar nuestro negocio existen varias opciones, la que creemos mejor es:

- ✚ **Fondos propios**, son las aportaciones de los socios que consta de 40.000€, dividido en partes iguales. Las atribuciones de cada uno suman un total de 10.000€.

Las aportaciones en especie son las siguientes: 3 vehículos y 2 ordenadores portátiles.

- ✚ **Fondos ajenos**, hemos pedido un préstamo a largo plazo al BBVA a devolver en 5 años, para solventar la financiación de stocks, necesidades de tesorería, pago a proveedores, nóminas, recibos habituales, pagos imprevistos.

Préstamo	Capital/mes	Interés/mes	Cuota/mes
20.000	333,33	67,426	400,76

5.4 BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	INICIAL	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	INICIAL
A) ACTIVO NO CORRIENTE	64.837	A) PATRIMONIO NETO	95.000
I. Inmovilizado intangible	1.751	A-1) FONDOS PROPIOS	
a) Desarrollo		I. Capital	95.000
b) Concesiones		II. Reservas	
c) Patentes, marcas, licencias y similares	149	B) PASIVO NO CORRIENTE	20.000
d) Aplicaciones informáticas	1.602	II. Deudas a largo plazo	
e) Otro inmovilizado intangible		a) Deudas con entidades de crédito	20.000
II. Inmovilizado material	62.086	C) PASIVO CORRIENTE	6.330
a) Utillaje	2.004	II. Deudas a corto plazo	
b) Otras instalaciones	546	a) Acreedores a corto plazo	6.330
c) Mobiliario	1.848		
d) Equipos para procesos de información	2.688		
e) Elementos de transporte	55.000		
III. Inversiones financieras a largo plazo	1.000		
a) Depósitos y fianzas constituidos a L/P	1.000		
B) ACTIVO CORRIENTE	56.493		
I. Existencias			
II. Deudores comerciales y otras a cuentas a cobrar			
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			
a) Bancos	56.493		
TOTAL ACTIVO (A+B)	121.330	TOTAL PN Y PASIVO (A+B+C)	121.330

6. CONCLUSIONES

Para terminar este proyecto empresarial haremos un resumen de todas sus cuestiones más importantes a modo de conclusiones.

Creemos que una buena idea de negocio es fundamental para que este tenga éxito, en concreto nuestro negocio de ocio y tiempo libre es una buena idea, y más en la ciudad de Granada dado su carácter marcadamente turístico. Aunque se haya enfocado en tres colectivos en concreto está abierto a todo tipo de público.

En cuanto al sector (Turístico y de ocio), actualmente pasa por uno de sus mejores momentos en nuestro país, por lo cual esto será un factor a nuestro favor a la hora de que el negocio crezca.

Los españoles dedicamos cada vez más tiempo y dinero a nuestros momentos de ocio. Este centro se perfila como una inversión de futuro, con un mercado incipiente y con una interesante rentabilidad.

Las actividades de este negocio tienen como clave la efectividad que reside en que se conviertan en un medio para el crecimiento personal, la autorealización y la apertura a nuevas dimensiones de la vida.

Andalusí nos lleva a concebir las acciones de ocio y bienestar, no solo como actividades para lograr diversión, descanso o recuperación de energías gastadas en la actividad cotidiana, sino como medios para fortalecer y propiciar el proceso de desarrollo integral de la persona y la sociedad.

En cuanto al análisis de la viabilidad económica-financiera de nuestro proyecto empresarial; la financiación de nuestra empresa está basada en el poco endeudamiento, ya que la mayoría de nuestro capital es aportado por los socios, solo se ha financiado de forma externa con un préstamo de 20.000 € que se devolverá en 5 años.

Las previsiones de ingresos aumentan en los dos años siguientes a la creación de la Sociedad, el sueldo de los socios es bajo en los primeros años; todo esto hará que la empresa no se descapitalice y haya margen para afrontar las deudas y las obligaciones de pago de la empresa.

Después de aplicadas las técnicas de análisis en los Estados Financieros de la Empresa de Andalusí, ocio y tiempo libre, que la entidad presenta la situación mostrada anteriormente, en la que:

- El activo circulante de la empresa, se encuentra centrada en sus cuentas de Pagos a los colaboradores, efectivo en banco y cuentas por cobrar a corto plazo.
- En relación a los activos fijos, se encuentran tangibles, el local en sí.
- El pasivo circulante está estructurado en su mayoría de deudas a corto plazo, cobros anticipados y de préstamos recibidos.
- El patrimonio tuvo un incremento por la compra de un nuevo local destinado en una zona de interés para la empresa cerca de grandes negocios que regentan nuestros clientes.
- Las ventas aumentaron debido al incremento de inversiones llevadas a cabo por las empresas del territorio.
- Los gastos generales y de administración y los gastos financieros disminuyeron gracias al gran apoyo técnico y administrativo con nuestros colaboradores-agencias.

7. BIBLIOGRAFÍA

LEGISLACIÓN:

- REAL DECRETO 1/2010 DE 2 DE JULIO, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- CIRCE. Centro de información y red de creación de empresas. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.
- DECRETO 72/2012, DE 20 DE MARZO, por el que se aprueba el Estatuto de los centros de participación activa para personas mayores (centros de día).
- REAL DECRETO 1515/2007, DE 16 DE NOVIEMBRE, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de pequeñas y medianas empresas y los criterios específicos para microempresas.
- REAL DECRETO 1514/2007, DE 16 DE NOVIEMBRE, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

INSTITUCIONES PÚBLICAS:

- INE. Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto de Estadística de Andalucía.
- Centros de día municipales de Granada.
- Ayuntamiento de Granada.
- CEA. Confederación de empresarios de Andalucía.

PAGINAS WEB Y EDITORIALES CONSULTADAS.

- www.supercontable.com
- www.gabilos.com
- Centro de estudios financieros (CEF).

LIBROS CONSULTADOS:

- Proyecto empresarial. Ediciones Paraninfo SA. ALBERTO DE LA PEÑA.
- GITMAN, LAWRENCE J. – Fundamentos de Administración Financiera.
- GONZÁLEZ I, RICHARD – Análisis de los Estados Financiero.

- MORENO, JOAQUÍN – Las Finanzas en la Empresa. Información, Análisis, Recursos y Planeación.
- URIAS VALIENTE, JESÚS – Análisis de los Estados Financieros, Editorial Mac Graw – Hill, España, 1991.
- CORONA, E, BEJARANO, V, Y GONZÁLEZ, J.R. (2014). Análisis de estados financieros individuales y consolidados. Madrid: UNED.
- CUERVO, A, Y RIVERO, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa. Revista española de financiación y contabilidad, 16(49), 15-33.
- GARRIDO, P. Y IÑIGUEZ, R. (2012). Análisis de estados contables. Elaboración e interpretación de la información financiera (2ª ed.). Madrid: Pirámide.
- GONZÁLEZ PASCUAL, J. (2011). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones (4ª ed.). Madrid: Pirámide.