



Parque infantil

MODELOS DE PLAN DE NEGOCIO

ÍNDICE

0. Introducción: Modelos de plan de negocio	7
1. Modelo de plan de negocio: Parque infantil	13
1.1 Definición das características xerais do proxecto	13
1.2 Presentación dos emprendedores	15
1.3 Datos básicos do proxecto	16
2. Contexto no que se realizará a actividade da empresa	19
2.1 Contexto económico	19
2.2 Contexto sociocultural	20
2.2 Contexto normativo	21
2.3 Contexto tecnolóxico	22
3. Actividade da empresa	25
3.1 Definición dos servizos que prestará a empresa	25
3.2 Factores determinantes de éxito no sector	27
4. Proceso de prestación do servizo	31
4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo	31
4.2 Subcontratacións	34
4.3 Fornecementos	35
4.4 Xestión de stocks	36
4.5 Procedementos e controis de calidade	37
4.6 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos	39
5. O mercado	43
5.1 Definición do mercado	43
5.2 A competencia	45
5.3 Análise DAFO	47
6. A comercialización do servizo	51
6.1 Presentación da empresa e os seus servizos	51
6.2 Accións de promoción	52
6.3 Determinación do prezo de venda e su comparación cos da competencia	53
6.4 Prescritores	55
7. A localización da empresa	59
7.1 Asentamento previsto e criterios para a súa elección	59
7.2 Terreos, edificios e instalacións	60
7.3 Comunicacións e infraestruturas do asentamento	62
8. Recursos humanos	65
8.1 Relación de postos de traballo que se van crear	65
8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos	66
8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión	67
8.4 Perfil das persoas que se contratará e selección de persoal	68
8.5 Formas de contratación	69

9. Plan económico-financieiro	73
9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto	73
9.2 Financiamento do proxecto	77
9.3 Política de amortizacións	78
9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de vendas anuais	79
9.5 Evolución dos custos variables	83
9.6 Evolución dos custos fixos	84
9.7 Política de circulante	85
9.8 Contas de resultados previsionais	86
9.9 Balances de situación previsionais	88
9.10 Previsións de tesourería	90
9.11 Punto de equilibrio	92
9.12 Índices do proxecto	93
9.13 Fluxo de caixa	94
9.14 Rendibilidade do proxecto	95
10. Aspectos formais do proxecto	99
10.1 Forma xurídica elegida para o proxecto	99
10.2 Protección xurídica	100
10.3 Autorizacións, permisos, etc.	101
10.4 Medidas de prevención de riscos laborais	102
11. A innovación	107
11.1 Elementos innovadores	107
12. Planificación temporal da posta en marcha	111

0. Introducción





0. Introducción

BIC Galicia presenta unha colección de modelos de plan de negocio destinada especialmente a emprendedores e técnicos de apoio á creación de empresas. Estes documentos son o resultado da utilización de moitos dos recursos que BIC Galicia ten desenvolvido para apoiar a creación e consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre unha idea empresarial concreta.

A redacción destes modelos de plan de negocio configúrouse a partir da recreación dun/s promotor/es e a súa idea empresarial, cun perfil ficticio, pero inspirado nas características medias do sector no cal están enmarcados.

Cada modelo desenvolve un modelo empresarial de forma íntegra, mostrando unha análise da viabilidade técnica, comercial, financeira e económica da futura empresa, co obxectivo final de presentar un documento completo, que, sen substituír o traballo específico do emprendedor ou do técnico, lle facilite información de interese e lle sirva coma exemplo e referencia para o desenvolvemento do seu plan de negocio.

Ao longo do texto o lector atopará notas alleas a este. Estas notas, claramente diferenciadas, mencionan os recursos e ferramentas de BIC Galicia empregados na elaboración dun apartado xenérico ou dunha epígrafe concreta do proxecto. A súa consulta facilitará a adaptación dos modelos de plan de negocio á situación particular de cada emprendedor e/ou ampliará información sobre conceptos fundamentais na creación, posta en marcha e consolidación dunha empresa.



Relación de ferramentas e recursos empregados para realizar os modelos de plan de negocio

Na elaboración desta colección traballouse con varias das ferramentas e recursos que BIC Galicia pon a disposición de emprendedores, técnicos e empresarios para a elaboración do plan de negocio. Indicamos a relación destas, a súa descrición e o xeito de aplicarlas sobre o proxecto empresarial, co fin de facilitar que calquera emprendedor poida adaptar os plans de negocio ás súas propias circunstancias.

Todas as ferramentas e recursos están a disposición dos usuarios no portal web de BIC Galicia, no enderezo <http://www.bicgalicia.es>

- **Guías de oportunidade de negocio.-** As guías de actividade empresarial son unha colección de traballos de análise cualitativa e estatística sobre diferentes sectores e actividades económicas en Galicia.

No presente modelo de plan de negocio empregáronse as seguintes guías de actividade empresarial:

- Guía n.º 132.- Parques infantís
- Guía n.º 106.- Animación sociocultural

Como aplicalas. O usuario deberá buscar no directorio de guías de actividade empresarial as que estean relacionadas directa ou indirectamente coa súa actividade. Unha vez localizadas, poderá consualas e seleccionar a información que sexa do seu interese, como o volume de mercado no sector, a competencia, a normativa que regula o sector etc. para incorporala ao seu plan de negocio. Tamén poderá consultar as fontes de información que se detallan nas guías para afondar no estudo e desenvolvemento do seu propio proxecto.

- **Guía para a elaboración dun plan de negocio.-** Documento cun contido específico sobre os elementos fundamentais que debe recoller o plan de empresa. O seu índice, con lixeiras modificacións, é a referencia seguida neste modelo.

Como aplicala. A lectura completa desta guía antes ou durante a realización do plan de empresa proporcionaralle ao usuario un coñecemento práctico sobre como se estrutura e como se elabora un plan de negocio.

- **Guía de recursos.-** Documento no cal se recolle información específica sobre os elementos necesarios na posta en marcha e consolidación dun proxecto.

Como aplicala. Esta guía é un documento de consulta directa na que o usuario atopará respostas dentro do propio texto ou o enlace para obter máis información sobre a cuestión que lle interese. Destacamos pola súa utilidade a relación de organismos e recursos de apoio a emprendedores que contén a guía.

- **Procedementos de calidade para a mellora da xestión das micropemes.-** Documentos nos que se recollen unha serie de procedementos de xestión interna das pemes, tanto de tipo xeral coma sectorial.

Como aplicalos. O usuario poderá consultar nos procedementos de tipo xeral ou sectorial os que se axusten ao seu proxecto. Unha vez seleccionados, a súa lectura será de utilidade non só para a elaboración do plan de negocio, senón como referente para a súa aplicación práctica na futura xestión da empresa.

- **BIC Proxecta e Simula.-** Ferramenta informática para realizar o plan económico e financeiro do proxecto empresarial para os seus primeiros cinco anos de actividade.

Como aplicalo. Tras executar o programa, o máis recomendable é traballar coa opción do asistente activa ata familiarizarse coa aplicación. Seguindo as indicacións e introducindo os datos económicos do proxecto (investimento, financiamento, ingresos, custos variables e custos fixos) obterase o informe económico e financeiro deste. O programa permite elaborar e gardar un gran número de proxectos.



- **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legais, laborais, financeiros, fiscais etc. relacionados coa creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa.

Como aplicalas. As memofichas facilitan tanto que o usuario atope de forma rápida respostas a dúbidas específicas, coma que se achegue de forma xeral a un tema vinculado aos procesos de creación, xestión e consolidación da empresa. A lectura dos numerosos exemplos e o uso da navegación a través das fichas relacionadas mediante enlaces optimiza os resultados desta ferramenta.

- **Titoriais da peme.-** Documentos baseados nas memofichas sobre temas de interese para a creación, posta en marcha, xestión e consolidación dunha empresa. Están concibidos para complementar as memofichas, xa que facilitan o acceso a estas dende unha óptica diferente, orientada a responder ás necesidades xenéricas de información por parte dos usuarios.

Como aplicalos.- Despregando o índice dos titoriais o usuario poderá coñecer os temas nos que se estruturan e o contido destes. Tras seleccionar os que sexan do seu interese, é posible realizar unha lectura guiada das memofichas sen perder o acceso aos exemplos prácticos destas.

- **Manuais prácticos da peme.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentais na xestión e consolidación da empresa dende un enfoque o máis práctico posible.

Como aplicalo. O usuario deberá seleccionar e consultar os manuais que lle interesen en función da temática de cada un e das características do seu proxecto.

Recomendamos especialmente, polo seu interese, a consulta dos exemplos prácticos que conteñen algúns dos manuais.

- **Manual de autoavaliación da innovación.-** Ferramenta informática deseñada para axudar ás empresas na correcta implantación e desenvolvemento dun sistema de xestión da innovación.

Como aplicalo. Tras instalar o programa, o usuario deberá seguir as indicacións deste para obter un informe personalizado do estado da innovación na empresa. Ademais o programa inclúe informes sectoriais, de benchmarking e módulos específicos.

- **Redactor de memorias.-** Ferramenta que facilita a correcta presentación formal dun plan de negocio, ademais de permitir o traballo conxunto sobre un mesmo proxecto por parte de dúas ou máis persoas.

Como aplicalo. Tras instalar o programa, o usuario poderá optar por configurar o seu propio índice de plan de empresa ou seguir algún dos exemplos facilitados polo propio programa.



Formación para emprendedores e empresarios

BIC Galicia, a través do seu portal en internet <http://www.bicgalicia.es>, ofrece unha ampla relación de cursos e seminarios presenciais e en liña orientados a emprendedores, empresarios e técnicos, nos que se imparten coñecementos necesarios para a creación, xestión e consolidación dunha empresa.



1. Modelo de plan de negocio: parque infantil





1. Modelo de plan de negocio: parque infantil

1.1 Definición das características xerais do proxecto

Ao longo deste documento desenvólvese un plan de negocio dun parque infantil na cidade de Vigo. En todo momento os emprendedores que porán en marcha o proxecto tiveron o máximo coidado para realizalo conforme á normativa vixente para este tipo de centros.

O parque infantil, que se denominará Avalón e cuxo slogan será “Un lugar para a fantasía”, terá como obxectivo dotar a cidade de Vigo dun espazo para que os nenos xoguen libremente, repleto de posibles compañeiros e compañeiras de xogos, onde todo está pensado para a diversión sen perigos. Dadas as novas demandas e necesidades deste mercado, incluíranse outros servizos como a organización de aniversarios e festas infantís, a atención e o coidado de nenos por horas e actividades lúdicas de diversos tipos.

Logo de estudar minuciosamente as posibilidades de instalarse en diferentes barrios da cidade de Vigo, optaron por situar o local no barrio da Hispanidade, porque aínda se atopa en expansión e nel habita un importante número de persoas cun poder adquisitivo medio-alto (máis de 5000 familias) e onde, ademais, é moi representativo o número de familias con fillos menores de 12 anos.

O centro de lecer infantil máis próximo atópase a 2 Km, polo que os emprendedores tratarán de fidelizar os clientes do barrio e das zonas máis próximas ao establecemento. Os emprendedores teñen a intención de converter o seu negocio nun centro de referencia para o lecer infantil na cidade de Vigo e obter unha rendibilidade que lles permita desenvolver esta actividade sen problemas.

Os emprendedores tamén tiveron en conta as posibilidades futuras de expansión. No caso de que os seus plans marchen segundo o que previron, propuxéronse montar outro establecemento no arrabalde da cidade, onde exista unha zona onde os máis pequenos poidan realizar algunhas das actividades ao aire libre.

José Domínguez e Carmen Romero son unha parella que ten en común o seu gusto polos máis pequenos. Esa foi a razón que os levou a pór en marcha este proxecto.

Ambos contan cunha dilatada experiencia no sector da atención á infancia e consideran que este é o mellor momento para dar o paso de montar unha empresa.



Este tipo de negocio conta con importantes atractivos como que:

- Nas últimas décadas este tipo de servizos foi cobrando importancia, provocado por diferentes dinámicas sociais e empresariais. Destacan entre as primeiras o aumento do nivel de vida e o desexo dunha maior calidade, así como os cambios sociais que modificaron o modelo tradicional de familia e os roles que cada un dos seus membros desenvolven nesta.
- Este tipo de establecementos permítelles aos pais e nais realizar diferentes actividades, como facer as súas compras, ver unha película ou practicar deporte de xeito tranquilo, sabendo que os seus fillos están entretidos e seguros.



1.2 Presentación dos emprendedores

Os emprendedores do proxecto son José Domínguez e Carmen Romero¹.

José Domínguez conta con experiencia no sector do lecer infantil, xa que durante cinco anos traballou como monitor en Pezqueñines, coñecida ludoteca da cidade de Vigo.

Carmen Romero conta con experiencia de dez anos como mestra en Globos, unha pequena gardería situada ás aforas da cidade de Vigo. Asistiu a diversos cursos sobre a atención e o coidado de nenos. Ademais, é filla dun pequeno empresario e a súa pretensión é aproveitar os coñecementos do seu pai para a xestión do novo negocio que vai emprender.

Consideran como un factor fundamental formarse na área empresarial, polo que asistiron no último ano a un curso sobre maduración da idea e un seminario sobre planificación empresarial impartidos por BIC Galicia.

Son conscientes que non teñen experiencia como empresarios, pero cren que coa debida formación, ganas, ilusión, dedicación plena e coa experiencia que teñen no coidado de nenos, posúen as aptitudes adecuadas para garantir que todo resulte segundo o que previron.



¹ Nota dos autores: os currículos dos promotores deberán achegarse como un anexo ao plan de negocio, ampliando e detallando a información que se indica nesta epígrafe.

1.3 Datos básicos do proxecto

Cadro 1.- Características básicas da empresa

Definición da empresa	Parque infantil
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	9272 Outras actividades recreativas
Forma xurídica	Sociedade Limitada
Localización	Vigo
Instalacións	O local conta con 300 metros cadrados, unha altura de 4 metros e unha saída de emerxencia. O parque infantil terá unha capacidade máxima de 80 nenos
Persoal e estrutura organizativa	Dous promotores, que compaxinarán, cando sexa preciso, os postos de xerencia e dirección técnica cos labores propios de monitor. Un monitor a tempo completo Dous monitores a tempo parcial
Carteira de servizos	A carteira de servizos estará composta por: <ul style="list-style-type: none"> - xogo libre - celebración de aniversarios - servizo de animación - representacións - festas e outras actividades
Clientes	Persoas físicas residentes na contorna máis próxima con fillos menores de 12 anos
Ferramentas de promoción	Promoción de lanzamento Folletos publicitarios Páxina Web Boca a Boca



Cadro 2.- Resumo dos datos económicos e financeiros

Concepto	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento total	68.600	500,00	13.700,00	1000,00	4.500,00
Fondo de manobra	30.500	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos alleos	56.000	0,00	0,00	0,00	0,00
Previsión de vendas	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Beneficio despois de impostos	-4.953,20	19.215,37	31.817,34	45.810,47	61.603,37
Tesourería acumulada	22.345,13	41.955,23	60.905,41	106.562,82	171.297,97

2. Contexto no que se realizará a actividade da empresa





2. Contexto no que se realizará a actividade da empresa

2.1 Contexto económico

O contexto económico español atópase, no momento de elaboración deste estudo (outubro de 2008), atravesando un período de crise, situación que se reflicte na maioría dos indicadores económicos ofrecidos polo Instituto Nacional de Estatística:

- Redución da taxa de crecemento do PIB, do 3,2% do primeiro trimestre ao 2,4% do segundo trimestre.
- Redución da taxa de crecemento do consumo das familias do 2,7% do primeiro trimestre ao 1,6% do segundo trimestre.
- Aumento da taxa de desemprego do 10,4% do segundo trimestre ao 11,3%.
- Elevada taxa de inflación, situada no 4,5% a setembro de 2008.

Esta situación económica de ámbito internacional ten tamén o seu reflexo en Galicia, segundo os datos que publica o Instituto Galego de Estatística:

- Redución da taxa de crecemento do PIB, do 2,6% do primeiro trimestre ao 1,8% do segundo trimestre.
- Redución da taxa de crecemento do consumo das familias do 2,2% do primeiro trimestre ao 1,2% do segundo trimestre.
- Aumento da taxa de desemprego do 8,3% do segundo trimestre ao 8,5%.
- Elevada taxa de inflación, situada no 4,9% en setembro de 2008.

Tratando de facer unha análise da repercusión desta situación na cidade de Vigo, é preocupante o efecto que está tendo esta conxuntura principalmente no sector do automóbil, dada a clara influencia que a actividade de Citroën ten sobre toda a comarca. Esta empresa xa reduciu a súa actividade nos últimos meses e témense novos axustes.

Os emprendedores observan esta situación e tratarán de adaptar o seu proxecto á situación, axustando principalmente os prezos do servizo a esta conxuntura.



2.2 Contexto sociocultural

Todas as sociedades están en permanente cambio e estes cambios sucédense cada vez a un ritmo máis acelerado. Certo é que a sociedade occidental en xeral, e en particular España, se viu inmersa nunha serie de mudanzas que están afectando, entre outras cousas, tanto á súa forma de relacionarse como de distribuír o seu tempo.

O coidado e lecer infantil sufriu no seu seo especialmente estes cambios, sobre todo como consecuencia dos seguintes elementos:

- A incorporación da muller ao traballo, feito que xerou novas necesidades aos cidadáns respecto do tempo libre dos seus fillos.
- O número de fillos por muller. Tomando datos do INE, o índice de natalidade pasou de ser dun 14,12 en 1981 ata diminuír a un 10,73 no ano 2005 en España. A taxa de natalidade en Galicia segue estando por baixo da media nacional, pois variou nas mesmas datas do 12,92 ao 7,60. Tamén é interesante sinalar que a natalidade experimentou un lixeiro incremento nos últimos anos debido á chegada de mulleres en idade fértil procedente doutros países.
- A cada vez maior importancia do gasto en lecer da renda familiar. O 85% da poboación dedica parte da súa renda á diversión en familia, fronte ao 40% de hai dez anos. As fórmulas deseñadas polos parques infantís foron as mellor acollidas: a necesidade de buscar lugares seguros onde os nenos xoguen e o escaso tempo dos pais para preparar festas na casa, como sucedía outrora, fan destes centros un recurso de primeira necesidade.



2.3 Contexto normativo

O Real decreto 354/2003, de 16 de setembro polo que se regulan as ludotecas, establece a seguinte diferenza entre unha ludoteca e un centro de lecer infantil:

As ludotecas teñen por obxecto potenciar o xurdimento dunha actividade lúdica favorecedora do desenvolvemento mental, psicomotor, afectivo e sensorial do neno, así como posibilitar o acceso ao mundo da actividade lúdica dos sectores cun contexto sociocultural menos favorecido. Mentres, un centro de lecer infantil é un lugar cuxa única finalidade é o espaxamento para os máis pequenos.

O Real decreto 245/2003, do 24 de abril de 2003, establece as normas de seguridade mínima que deben cumprir os centros de lecer infantil. Defínese:

- Que se entende por áreas de xogo para a infancia
- Requisitos xerais dos parques infantís
- As condicións de accesibilidade e uso
- Elementos auxiliares
- Sinalización
- Requisitos xerais dos elementos de xogo

En materia de seguridade existe tamén unha normativa europea (UNE-EN 1176 e 1177) que establece unha longa serie de esixencias en materia de seguridade para evitar accidentes nos parques de xogo infantil. Estas normas recollen os requisitos que deben cumprir os equipos (randeeiras, tobogáns, balancíns etc.) e os materiais utilizados, as dimensións dos ocos e espazos libres que eviten riscos de quedar atrapados, as distancias e alturas de seguridade, a protección contra caídas e enganches de roupa e pelo etc. Ademais, fan referencia aos grosos de recubrimento das áreas de xogo, aos requisitos da instalación (por exemplo, na súa cimentación), ás distancias libres de obstáculos e ao mantemento posterior da área de xogo.

Á hora de fixar os horarios de apertura e peche, o centro deberá de rexerse polos que se establecen na orde de 16 de xuño de 2005 pola que se determinan os horarios de apertura e peche de espectáculos e establecementos públicos en Galicia.



2.4 Contexto tecnolóxico

Cada vez é máis común a introdución das novas tecnoloxías en calquera tipo de negocio, ata naqueles coa máis mínima estrutura, pero aínda son moitas as carencias nese ámbito que teñen os pequenos empresarios. Computadores, TPV e software de xestión son as tecnoloxías utilizadas neste sector.

A situación tecnolóxica na que se desenvolverá a actividade cumprirá cos requirimentos mínimos para que esta poida ser desenvolvida sen limitacións, aproveitando as vantaxes que as novas tecnoloxías ofrecen.

A introdución das tecnoloxías nas empresas de lecer infantil pode realizarse en diversos ámbitos:

- Proceso de xestión: permitiranos levar unha contabilidade e planificación eficaz ao ofrecernos dun modo rápido e sinxelo datos sobre volume de clientes, ingresos, gastos etc.
- Proceso de comercialización: será unha vía para publicitar ofertas especiais, actividades etc.



3. A actividade da empresa





3. A actividade da empresa

3.1 Definición dos servizos que prestará a empresa

Os servizos que ofertará o parque infantil serán os seguintes:

Xogo libre: o neno disporá dunhas instalacións nas que poderá dar renda solta á súa imaxinación. Circuitos de varios niveis e dificultades, piscinas de bólas, tobogáns, trampas, túneles, canastras, máquinas de forza, lugares de debuxo... conforman un campo de xogos amplo, variado e diferenciado, normalmente, en dous niveis de idades: de 2 a 4 anos e de 5 a 12 anos, cumprindo coas recomendacións da normativa neste sentido (Real decreto 245/2003, do 24 de abril de 2003).

Celebración de aniversarios: supón a preparación por parte dos monitores do aniversario, ofrecendo xogos, sorpresas, merenda e agasallos.

Servizo de animación: falamos de dar a posibilidade de desprazamentos do persoal contratado para ofrecer un servizo de animación en distintos actos como aniversarios, comuñóns etc.

Representacións: falamos de narracións e representacións dramáticas de contos e lendas, a través de monicreques, disfraces e música, onde a participación dos nenos sexa continua.

Festas temáticas, actividades deportivas e excursións: celebracións acompañadas de xogos, música, baile etc. onde os nenos irán disfrazados en función da materia da festa. Así, poderanse levar a cabo festas de fin de ano, Entroido, primavera, indios e vaqueiros etc. Organizaranse torneos de distintos deportes como fútbol, baloncesto, balonmán etc. Ademais, faranse excursións para que os nenos descubran, gocen da natureza e interactúen con ela. Este tipo de servizos está pensado para aumentar a actividade do centro durante os meses de verán. O emprendedor pensou que as asociacións, os colexios e os clubs son bos clientes destas iniciativas.

A configuración inicial das previsións de facturación da empresa resultará como segue:



Cadro 3.- Participación en vendas de cada una das liñas

Servizo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Xogo libre	45,57%	45,03%	45,57%	45,04%	44,01%
Celebración de aniversarios	24,35%	23,05%	22,31%	22,01%	21,94%
Servizos de animación	15,22%	18,00%	18,24%	18,93%	19,77%
Representacións	6,75%	6,98%	7,25%	7,58%	7,97%
Festas temáticas, actividades culturais e deportivas	8,12%	6,95%	6,62%	6,44%	6,31%
Total de vendas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

A oferta deseñouse de maneira que as estacionalidades das distintas liñas se compensen entre si. No parque infantil espérase unha asistencia elevada durante a maior parte do ano - excepto no verán, Semana Santa ou Nadal, pois son datas nas que se agarda unha baixa afluencia por dispor de máis tempo libre os pais ou porque estes van de vacacións a outros lugares. Con todo, espérase que o servizo de festas temáticas e as actividades culturais e deportivas da empresa reporten os ingresos suficientes para compensar os meses de menor actividade.

Co obxecto de manter a rendibilidade do negocio en épocas de pouca afluencia de clientes, adoptaranse as seguintes medidas:



26

- Organizaranse torneos de distintos deportes como fútbol, baloncesto, balonmán etc.
- Organizaranse excursións para que os nenos descubran, gocen da natureza e interactúen con ela.
- Realizaranse festas temáticas, celebracións acompañadas de xogos, música, baile etc. nas que os nenos irán disfrazados en función da materia da festa.

Aínda que as actividades complementarias se ofrecerán durante todo o ano, potenciaranse durante as épocas de baixa actividade

3.2 Factores determinantes de éxito no sector

Detállanse na seguinte táboa os factores clave de éxito (FCE) e o peso no contexto do proxecto. Tratouse, ademais, de facer unha estimación da posición que o proxecto que nos ocupa terá en relación coa competencia directa.

Cadro 4.- Factores de éxito

Factor de Éxito (FCE –Parque Infantil)	Posición do FCE	Posición do proxecto	Mellor competidor
Proximidad	2	1º	Reino Fantástico
Calidade das instalacións	1	2º	Reino Fantástico
Bos prezos, á parte de ofertas	5	3º	O Gato
Ampla gama de servizos	6	2º	Nenos Galicia
Atención ao cliente	4	2º	Máis Globos
Boas ofertas	7	5º	Reino de Camelot
Calidade do servizo	3	2º	O Trasnó Verde
Aparcadoiros	9	4º	Reino de Camelot
Horario	8	2º	Parque 24



4. O proceso de prestación do servizo





4. O proceso de prestación do servizo

4.1 Determinación do proceso de prestación do servizo

O proceso de prestación de servizo baséase no coidado e atención de nenos menores de 12 anos e a parte máis relevante é velar pola seguridade de todos os usuarios.

O local quere converterse nun centro de referencia no lecer infantil, que permita aos clientes deixar os seus fillos nun lugar seguro onde ademais poderán xogar e divertirse.

O aspecto que máis se coidará na prestación do servizo será a atención e coidado de cada neno coma se fose o propio. Diseñouse un proceso sistemático para atender os clientes que se pode dividir nas seguintes etapas:

- I. **Programación das actividades de lecer.** As actividades programaranse con carácter quincenal. As actividades programadas variarán basicamente en función de dous factores:
 - a. En función da demanda dos seus clientes.
 - b. En función do período do ano.
- II. **Organización do persoal.** Logo de organizar as actividades, distribuiranse as tarefas que se van realizar entre o persoal da empresa e analizaranse tamén as necesidades de subcontratación de persoal para levalas a cabo cando corresponda.
- III. **Mantemento de local.** Unha das premisas que se fixaron os emprendedores é manter o local nas mellores condicións posibles. Para iso preocuparanse de que as instalacións estean en perfecto estado e que o local se atope limpo.
- IV. **Acollida ao cliente.** Dispensarase en todo momento un trato amable e cordial ao cliente, explicándolle todos os servizos que presta o centro, así como resolvendo calquera tipo de inquietude ou dúbida que teña sobre a prestación do servizo.
- V. **Decisión de compra.** O cliente, logo de recibir información sobre o servizo e de visualizar as instalacións, decidirá se o servizo que se presta é do seu agrado e se desexa contratalo.
- VI. **Prestación do servizo.** Unha vez que o cliente contrata un dos nosos servizos, tratarase aos destinatarios destes coma se fosen os seus propios fillos. Adoptaranse toda unha serie de medidas preventivas para salvagardar a seguridade dos usuarios, como utilizar só materiais nas actividades e nas instalacións que non supoñan ningún tipo de risco na súa saúde.



VII. Aseguramento da satisfacción. En todo momento intentarase coñecer o grao de satisfacción do cliente. Para iso proporcionaráselle unha enquisa de satisfacción que o cliente cubrirá de modo voluntario. Todas as enquisas cubertas analizaranse debidamente pondo as medidas correctoras pertinentes. Os emprendedores son conscientes de que un dos aspectos que máis valora o cliente é a seguridade dos seus fillos e, por iso, como complemento ás medidas preventivas comentadas no apartado anterior, vixiarase en todo momento os usuarios co obxectivo de evitar calquera tipo de contratempo que poida producirse.



Cadro 5.- Fluxograma do proceso de prestación do servizo



*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Procedemento de calidade para atención a persoas**.*

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

4.2 Subcontratacións

Subcontrataranse as seguintes actividades:

- Asesoramento fiscal e laboral.
- Servizo de prevención de riscos laborais.
- Magos, marioneta, contacontos, pallasos etc.



4.3 Fornecementos

Será necesaria a compra de diferentes produtos tanto alimentarios como doutro tipo, como por exemplo as bolsas sorpresa para a celebración de aniversarios, as bolsas para zapatos etc. Analizouse a proximidade de mercados que poidan abastecelos ou provedores que satisfagan estas necesidades xusto a tempo. Neste sentido, os emprendedores contan con gran número de contactos con empresas provedoras da zona, que lles garantirán a subministración do produto en boas condicións e a prezos razoables.

Cadro 6.- Relación de primeiros fornecementos

Concepto	Custo unitario	Nº de unidades	Total
Perchas para zapatos	1,8	100	180 €
Caramelos	0,02	1.000	20 €
Piñatas	15	30	450 €
Perchas pra roupa	0,50	100	50 €
Bolsas para aniversarios	0,70	100	70 €
Total			770 €



4.4 Xestión de stocks

Salvo os produtos mencionados no apartado anterior, non se terá ningún tipo de stocks, e compraranse cando sexan necesarios, ben por comodidade ou ben porque teñan data de caducidade, como poden ser os alimentos destinados á celebración dos aniversarios.

No referente ao fornecemento doutro tipo de artigos non perecedoiros, este farase tamén baixo pedido, a non ser que exista a posibilidade de obter algún tipo de desconto por cantidade na compra e que o seu almacenamento non requira de moito espazo.



4.5 Procedementos e controis de calidade

Os emprendedores consideraron a calidade como un factor clave de posicionamento, polo que decidiron establecer un servizo de xestión de calidade para mellorar o nivel de satisfacción dos seus clientes. Buscouse un modelo que sexa o máis flexible posible que lles permita adaptarse aos cambios que poidan producirse na demanda. Os obxectivos que se expuxeron son os seguintes:

- Aumento da facturación
- Incremento das marxes
- Redución de custos
- Fidelización dos clientes
- Motivación do persoal
- Prevención de riscos
- Promoción do local

Para iso intentábase coñecer o grao de satisfacción dos clientes, polo que se lles solicitará que cubran unha enquisa, que logo se analizará en función dos obxectivos que se expuxeron.

Observarase con especial atención o grao de diversión de todos os usuarios, para determinar as actividades, xoguetes e xogos que máis os divirten, para potenciar estes e suprimir os que os aburren ou non os motiven.

Se se recibiu algunha queixa ou reclamación por parte do cliente, adoptaranse as medidas oportunas para que non se volva producir, ademais de cumprir coa esixencia legal de pór follas de reclamación á disposición dos usuarios.

Respecto da limpeza e mantemento das instalacións, aspecto fundamental da calidade dun parque infantil, prestarase o máximo coidado para que estas estean en perfecta orde, a través do seguinte procedemento de calidade:

Mantemento do local

O mantemento do local vai ser un elemento clave no proceso de venda. Velar pola seguridade dos usuarios é tanto ou máis importante que o trato dispensado ao propio cliente.

Control de hixiene dos equipos

Os equipos e útiles empregados estarán en perfectas condicións de hixiene para o seu uso. Con este fin analizaranse os diferentes métodos de desinfección que é posible realizar, sempre atendendo ao prescrito polos diferentes fabricantes.

Os materiais estarán identificados segundo o método de contaminación/desinfección que requiran.

Tamén se debe prestar especial coidado ao momento temporal, é dicir, á frecuencia coa que os diferentes útiles deben ser desinfectados.



Todas estas actividades realizaranse baixo o control do xerente e utilizando o soporte “Clasificación e control de útiles” como ferramenta.

Xestión e mantemento

Durante o desenvolvemento da actividade empréganse moitos obxectos de traballo, como poden ser os distintos tipos de xoguetes, que están feitos con diferentes materiais. Por iso deben ser manexados (almacenados, refugados etc.) segundo as pautas que se indican a continuación:

Relación de equipos

Establecerase unha relación de todos os elementos que compoñen o parque infantil, prestando especial atención aos materiais dos que están compostos, por se estes poden supor nalgún momento un risco para a saúde do usuario.

Residuos que xera

Os residuos xerados no parque deben ser en todo momento vixiados, establecendo procedementos para o seu control e correcta xestión.

Almacenamento e mantemento

Durante o almacenamento dos distintos útiles ou produtos que logo van ser empregados durante a actividade, prestarase atención a certas consideracións. O coidado destes aspectos determinará, por unha banda, a durabilidade de certos materiais e, por outra, a hixiene e mantemento dos produtos almacenados.

Tratamento de residuos

Todos os residuos xerados pola propia actividade deberán ser depositados nos seus colectores correspondentes.

Medidas preventivas

Ademais das consideracións antes descritas sobre o mantemento, debe prestarse atención á orde e á limpeza.

En moitas ocasións a falta de orde e de limpeza pode ocasionar risco de:

- Caídas.
- Choques contra obxectos inmóviles.
- Incendios.

*Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Procedemento de calidade para a xestión da satisfacción do cliente e o Procedemento de calidade de mantemento e limpeza.***

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].



4.6 Niveis de tecnoloxía aplicados nos procesos

As novas tecnoloxías usaranse en diferentes áreas da empresa, das que as máis destacadas serán as seguintes:

- Xestión: programa para a xestión, facturación e control económico-financeiro do negocio.
- Está prevista a utilización da enerxía solar mediante sistemas mixtos de calefacción e arrefecemento de auga baseados no uso de placas fotovoltaicas.
- Desenvolvemento dun software especializado en parques infantís, que preste especial atención á detección de caídas.

Disporase dunha web na que os clientes, ademais de informarse sobre os diferentes servizos, poderán proceder á realización de reservas.



5. O mercado





5. O mercado

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Manual práctico da peme: como realizar un estudo de mercado**.

[Máis información na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

5.1 Definición do mercado

5.1.1 Características e tamaño do mercado

O grupo de usuarios ao que se dirixe este proxecto é o comprendido polos nenos de idades entre 2 e 12 anos. Aínda que a natalidade en España é baixa, este grupo de poboación veu aumentando nos últimos anos, influído polo factor inmigración.

Segundo datos do IGE, a taxa bruta de natalidade na cidade de Vigo no ano 2006 situouse no 8,9%, mentres que o número fillos por muller quedou en 1,1. Ademais, a poboación de 2 a 13 anos foi, segundo a mesma fonte, no ano 2007, de 86.943 nenos.

A incorporación da muller ao mercado laboral constituíu un dos factores clave que levou ao incremento deste tipo de servizos.

Para calcular o tamaño do mercado do noso establecemento, tomaremos en consideración os datos que seguen:

- Poboación con nenos na área de influencia: 5000 nenos (estimouse que cada unha das 5000 familias da área de influencia teñen polo menos un neno menor de 12 anos).
- Gasto medio por persoa en centros de lecer infantil: 1200 €/ano (estimado para 2008).
- Mercado potencial: 6.000.000 €/ano.
- Ventas estimadas para o primeiro ano: 118.280 €.
- Porcentaxe de participación sobre o total de gasto en centros de lecer infantil: 1,97%.



5.1.2 Características dos clientes

O público obxectivo ao que vai dirixido este negocio componse fundamentalmente dos pais de nenos de entre 2 e 12 anos.

Este amplo abanico de idades asegura un número importante de usuarios potenciais. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), en España viven uns 6 millóns de nenos menores de doce anos.

Dentro deste intervalo adóitase facer unha subdivisión de dous niveis de idades: de 2 a 4 anos e de 5 a 12 anos. Realizaranse actividades adaptadas a estas idades. Con todo, non hai que esquecer que os verdadeiros clientes non son os nenos senón os pais. O éxito dos parques infantís vén referendado, ademais, por outra cuestión ben distinta e relacionada directamente coa actitude dos pais. En xeral, a súa confianza nestes centros parece plena, xa que os nenos poden divertirse mentres están seguros e, a cambio, contan coa oportunidade de habilitar para o seu propio goce parte do seu tempo de lecer.

Con todo iso, podemos diferenciar fundamentalmente tres tipos de clientes:

- Familias con fillos que habiten na zona onde se localice o centro.
- Persoas con fillos menores que traballen nesta zona.
- Persoas cuxos fillos estean matriculados en centros escolares próximos.

Pódese afirmar que a maior porcentaxe de vendas se realizará a particulares aínda que, nalgúns casos, os centros de ensino de infantil e primaria tamén demandan estes servizos de lecer que ofrecen os parques infantís.



5.2 A competencia

5.2.1 Identificación das empresas competidoras

Para a análise da competencia hai que distinguir entre os seguintes tipos de competidores:

- **Outros parques de lecer infantil na mesma zona de influencia.** Na cidade de Vigo hai once parques infantís, polo que se podería dicir que este servizo non está saturado. A nosa principal vantaxe competitiva é que imos ofrecer un servizo especializado para nenos con algún tipo de discapacidade.

De todos os xeitos, consideramos que o noso principal competidor será o parque infantil Reino Camelot non só pola súa proximidade, senón pola calidade das súas instalacións e servizos.

- **Ludotecas situadas na mesma zona de influencia.** Xa sexan privadas ou públicas, supoñen unha competencia directa, no caso de que os pais busquen este tipo de servizo de forma concreta. En toda a provincia de Pontevedra existen dúas ludotecas, “Centro globos” en Pontevedra e “Hurón C.B”, que pola súa distancia se podería dicir que non van ser competidores do negocio.
- **Garderías ou centros de educación infantil.** Trátase de establecementos dedicados ao coidado de nenos que aínda non están en idade de escolarización.

Polo tanto, as garderías só acollen nenos de moi curta idade. Na cidade de Vigo hai 42 garderías, e próximas ao negocio existen dúas coas que xa se estableceron contactos para ofrecer vales de desconto aos seus clientes. O obxectivo do negocio é que estas actividades non sexan competidoras senón servizos que poden complementarse.

Os outros tres tipos de competidores que citamos a continuación considérase que inflúen dun modo significativo nos meses de primavera e verán en facturación do negocio:

- **Parques ao aire libre.** Son os parques existentes en vilas e cidades, consistentes en pequenos espazos que foron acondicionados e equipados para o xogo dos nenos.
- **Asociacións e centros culturais.** Entre os servizos ofertados, adoitan incluír cursos de lectura, teatro, manualidades etc.
- **Canguros.** Falamos de persoas, xeralmente novas, que se dedican a coidar a nenos pequenos a domicilio e adoitan cobrar o servizo por horas.

5.2.2 Diferenzas respecto aos produtos e/ou servizos da competencia

O establecemento tratará de diferenciarse dos seus competidores en base aos seguintes parámetros:

- **Localización:** buscouse un lugar no que non existisen outros negocios similares, co claro obxectivo de aproveitar a vantaxe de ser o primeiro.
- **Flexibilidade de horario:** adaptárase ao horario de pais e pequenos do barrio no que se instalará.



- Ampla gama de servizos: como celebracións de festas de aniversario, festas temáticas, servizos de animación, representacións etc.
- Axudas técnicas para discapacitados.

5.2.3 Produtos substitutivos

Evidentemente son moitas as posibilidades de lecer, ben iguais ou alternativas ás ofrecidas por esta empresa, o cal, unido á relativa falta de barreiras de entrada no sector, fan que a competencia sexa elevada.

Podemos identificar os seguintes substitutos dos parques infantís:

- **As ludotecas**, con ou sen ánimo de lucro, poden actuar como substitutos, xa que ofrecen actividades destinadas aos usuarios dos parques infantís. A vantaxe fundamental que prestan estes últimos son os servizos de coidado de nenos por horas e a organización de festas de aniversario, actividades que non recolle a carteira de servizos das ludotecas.
- **As garderías ou escolas infantís** ofrecen servizos que poden ser considerados como substitutos dos ofrecidos polos parques infantís. No entanto, os primeiros están obrigados a contar cun programa formativo regular, o cal require a formalización dunha matrícula anual. Pola contra, os parques infantís páganse por horas e diferéncianse na súa carteira de produtos ofrecendo servizos como a organización de aniversarios e festas infantís.
- **As empresas de tempo libre e as empresas de animación sociocultural** poden supor un substituto dos parques infantís, en canto ofrecen actividades de lecer e, nalgúns casos, organizan festas de aniversario. A pesar disto, os parques infantís ofrecen unha maior especialización posto que van dirixidos expresamente ao segmento infantil.
- **Os servizos de lecer para a infancia ofrecidos polos concellos no marco de programas de conciliación da vida laboral e familiar.** A vantaxe que presentan os parques infantís é a continuidade deste servizo no tempo.
- **A contratación de canguros a domicilio** supón un substituto moi habitual para os servizos de atención e coidado de nenos e nenas por parte dos parques infantís, aínda que estes ofrecen a vantaxe de contar con espazos de xogo e xoguete onde se garante a seguridade.
- **O coidado dos pequenos por parte de familiares.** No entanto, a progresiva incorporación da muller ao mercado laboral fai que cada vez se recorra máis a servizos ofrecidos polos centros de lecer infantil.



5.3 Análise DAFO

Detállanse as ameazas, oportunidades, fortalezas e debilidades do proxecto:

Cadro 7.- DAFO

Amenazas	Oportunidades
<p>Baixa taxa de natalidade (diminución do número de fillos por muller)</p> <p>Creación dun gran número de parques infantís, o que pode saturar o mercado</p> <p>Elevado número de produtos substitutos</p> <p>Competencia das grandes superficies, debido a que cada vez máis inclúen nas súas instalacións unha zona de recreo para nenos</p> <p>Lexislación dos parques infantís non totalmente desenvolvida</p>	<p>Aumento do nivel de renda</p> <p>Crecente importancia do ocio infantil</p> <p>Incorporación da muller ao mercado laboral</p> <p>Diminución do tempo dispoñible para a atención e coidado de nenos</p> <p>As restricións que sofre o xogo libre e espontáneo</p> <p>A posibilidade de realizar outro tipo de servizos complementarios posibilitou en gran medida o desenvolvemento desta actividade</p>
Puntos fortes	Puntos febles
<p>Emprendedores e persoal con alto grao de profesionalización</p> <p>Impacto da estacionalidade da actividade moderado-baixo grazas á diversificación da actividade</p> <p>Importante rede de contactos</p> <p>Plan de comunicación e xestión da calidade</p>	<p>Gran competencia</p> <p>Investimento inicial moi elevado</p>



6. A comercialización do servizo





6. A comercialización do servizo

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse co **Manual práctico da peme: como elaborar o meu plan de marketing**.

[Máis información sobre estas ferramentas no epígrafe 0. Introducción: Modelos de Plan de Negocio].

6.1 Presentación da empresa e os seus servizos

O nome do establecemento é Avalón e o seu slogan, “Un lugar para a fantasía”, responde a un principio moi sinxelo: quérese deixar claro cal é a filosofía da empresa, que non é máis que conxugar a fantasía coa falta de restricións, pois calquera neno pode gozar no parque. O logotipo será, así mesmo, sinxelo e facilmente lexible; combinará as cores do arco iris, como símbolo de alegría e diversión. Un dos irmáns dos emprendedores é deseñador gráfico, polo que aproveitarán os seus coñecementos e experiencia para o deseño da campaña de publicidade, incluíndo a imaxe corporativa² da empresa. Tamén se encargará de contratar os profesionais da imprenta.

O trato ao cliente será amable e a atención centrarase en coñecer as necesidades de cada neno, desenvolvendo para cada grupo un programa de xogos. Ofrecerase axuda se é requirida e resolveranse todas as dúbidas ou requirimentos que o cliente faga.



² Nota dos autores: o deseño e a imaxe do establecemento, a forma de presentar os seus produtos, a decoración etc. presentan unha amplísima gama de posibilidades. Nesta epígrafe ofrecemos unhas propostas básicas, que non substitúen o desenvolvemento específico que deberá ter este apartado no proxecto de cada emprendedor.

6.2 Accións de promoción

O posicionamento da empresa, como xa se comentou, orientarase cara a unha clara aposta pola calidade e o trato ao usuario.

Non valoraron a contratación de comerciais porque consideran que non son necesarios para o tipo de actividade que se vai desenvolver. Serán os propios emprendedores os que asuman a publicidade e promoción dos servizos e o establecemento.

Ademais, optouse polos seguintes medios para a captación de clientes:

Promoción de lanzamento. Antes da inauguración do negocio, realizarase unha campaña de promoción inicial para dar a coñecer o centro e asegurar un número de nenos suficientes para iniciar a actividade.

Para esta promoción utilizaranse diversos medios: prensa, radio, páxinas amarelas etc., aínda que se centrará en realizar envíos masivos de correo electrónico e postal e crear, para iso, un folleto sobre o centro.

O día da inauguración será de portas abertas para atraer o maior número de clientes posible e poidan coñecer as nosas instalacións e servizos.

Anuncios en guías informativas. Diseñarase coidadosamente. Será completo e permitirá aos posibles clientes ver por escrito todos os servizos que se proporcionarán no centro e coñecer as razóns polas que deben elixir este centro e non outro da competencia.

Repartiranse as guías informativas nas vivendas do propio barrio e nos dun raio de 2 Km e en todos os centros de educación infantil da cidade de Vigo.

Páxina web. Integrátese a maior información posible da nosa empresa, co obxectivo de chegar a un maior público obxectivo. A web será desenvolvida por un dos fillos de Carmen Romero que actualmente está estudando informática na universidade.

Boca a boca. Son conscientes de que a mellor publicidade para este tipo de negocios é o “boca a boca” que orixinan os pais que se atopan satisfeitos polos servizos prestados. Por este motivo, proporcionarase un servizo de calidade, xa que é a mellor estratexia publicitaria que pode ter o centro.

O primeiro ano levarán a cabo as seguintes accións publicitarias:

Cadro 8.- Presupuesto accións de publicidade do primeiro ano

Accións de publicidade do primeiro ano	Presupuesto
Acto de inauguración do establecemento	0 €
Diseño de rótulo e anuncios en guías informativas	800 €
Anuncios na prensa local	600 €
Anuncios na emisora de radio local	1.000 €
Páxina web	1.000 €
TOTAL	3.400 €



6.3 Determinación do prezo de venda e a súa comparación cos da competencia

Os prezos son moi variados debido, en parte, a que tamén a competencia e os servizos ofertados tamén o son.

Xogo libre

Terá un amplo abanico de prezos, en función dos días e horas de estancia dos nenos no centro. Así, por exemplo, cobraranse mensualidades por estancia de dúas horas para tres días semanais. Como guía tomouse o prezo das actividades extraescolares, que se sitúan arredor dos 13 euros mensuais, a razón de dúas horas á semana.

Así mesmo, ofreceranse bonos de 10 e 20 de horas que poderán ser utilizados polos adquirentes cando estimen conveniente. Intentarase, na medida do posible, dar un aviso previo para a organización das actividades, en función do número de nenos. O seu custo será de 30 e 45 respectivamente.

Tamén se oferta un bono mensual que terá un prezo de 25 € e un anual de 250 €.

Fixarase un prezo/hora polo uso das instalacións por neno de 3,5 €/hora.

Celebración de aniversarios

Para o aniversario estímase un prezo de 10 € por neno; este podería variar en función dos servizos que se contraten. Por exemplo, este prezo aumentaría en 100 € no caso de que o cliente queira contratar un mago, pallaso, contacontos etc.

Servizos de animación

Só se prestará na cidade de Vigo, e cobrarase un prezo por hora e animador de 100 €.

Representacións

Os domingos e sábados pola mañá faranse representacións de magos, pallasos e contacontos co obxectivo de atraer público en horas de baixa afluencia. Cobrarase unha entrada de 4 € por neno.

Festas temáticas e outras actividades

O prezo das festas temáticas será de 4 € por neno, igual que o das representacións. O prezo fixado para o resto das actividades vai depender do esforzo e medios necesarios para levalas a cabo.

Marxes

Practicamente, a totalidade dos custos do negocio son fixos. Os principais corresponderanse a gastos de persoal e de aluguer.



Cadro 9.- Marxe por grupo de actividades

Concepto	Marxe
Xogo libre	95%
Celebración de aniversario	80%
Servizos de animación	70%
Representacións	80%
Festas temáticas e outras actividades	90%



6.4 Prescritores

Os principais prescritores no sector de atención a persoas son os propios clientes; a xeración dun bo servizo xerará un efecto chamada cara á nosa empresa. O modo de involucralos será a través da calidade e diferenciación dos nosos servizos.

En segundo lugar, intentarase chegar a acordos comerciais con garderías e centros de formación para discapacitados, ofrecéndolles descontos e servizos especializados adaptados ás súas necesidades.



7. A localización da empresa





7. A localización da empresa

7.1 Asentamento previsto e criterios para su elección

Seleccionouse a cidade de Vigo, onde existe un importante número de parellas novas con fillos e dun poder adquisitivo medio-alto. Elixiuse un local no barrio da Hispanidade polo seu proceso de expansión, polo seu poder adquisitivo, ademais da ausencia deste tipo de servizos na zona.



7.2 Terreos, edificios e instalacións

O local será utilizado en réxime de aluguer cun custo mensual de 2.200 €. Conta con 300 metros cadrados, unha altura de 4 metros e unha saída de urxencia. Estudouse minuciosamente o deseño e a distribución do parque para sacar o máximo partido á superficie da que dispón. Optaron por estas dimensións porque os emprendedores consideraron que o local ten que cumprir uns requisitos particulares: ser o máis diáfano posible, sen columnas nin máis tabiques dos necesarios, xa que, doutra forma, incrementaría considerablemente o custo inicial para adecuar o local, ademais de diminuír a espectacularidade dalgúns dos xogos instalados. Tamén consideraron a altura como un factor clave: canto máis, mellor, xa que tamén axuda a aumentar o impacto das atraccións. Doutra banda, o espazo neste negocio é fundamental, por iso elixiron unhas dimensións de 300 metros cadrados.

A cota de entrada de nenos é unha das vías de ingreso, a segunda en importancia por detrás da celebración de aniversarios e festas, que supón o 50% da facturación. Isto, unido á circunstancia de que este negocio funciona determinados días á semana a horas moi concretas, fai case obrigatorio dispor de grandes espazos que permitan admitir o maior número de nenos posible, garantindo a súa seguridade e sen aglomeracións.

O local esta é dividido do seguinte modo:

- **Recepción e despacho:** para dar a benvinda e informar os clientes.
- **Sala de xogos / salón multiusos:** que está debidamente habilitada e equipada.
- **Aseos:** é recomendable que o chan sexa de material antiescorregadizo e de fácil limpeza. Considérase moi importante que os aseos estean adaptados ao Decreto 72/1992, de 5 de maio, polo que se aproban as normas para a accesibilidade e a eliminación de barreiras arquitectónicas, xa que teñen que estar habilitados para o uso infantil e de discapacitados.

Distribuiranse como segue:

Cadro 10.- Distribución local

Uso	Superficie
Recepción	10 m ²
Sala de xogos e servizos	280 m ²
Servizos	10 m ²
Total	300 m ²

As instalacións terán unha capacidade máxima de 80 nenos.

Prevíronse uns gastos de acondicionamento de 36.000 €. Inclúense os conceptos relativos a:

- Acondicionamento externo: rótulos, cristais do escaparate, peches etc.
- Acondicionamento interno: hai que adecuar internamente para que este se atope en condicións idóneas para o desenvolvemento da actividade.



O acondicionamento dun parque infantil é un dos aspectos máis importantes do negocio. Aquí tense en conta que, tanto a sala de xogo como os servizos, deben estar adaptados para nenos, nenas e discapacitados. Terase especial coidado en cumprir as medidas de seguridade pertinentes para o uso das instalacións polos nenos, entre as que hai que ter en conta que é imprescindible contar cunha saída de urxencia.

Estimáronse os gastos de mantemento anuais das instalacións segundo segue, basicamente destinados a pintura, pulido de chans, reposición de luminarias e mantemento das medidas de seguridade (incremento anual do 5%):

Cadro 11.- Gastos de mantemento das instalacións

Gastos de mantemento das instalacións				
Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
0	2.500 €	2.625 €	2.756 €	2.894 €



7.3 Comunicaci3ns e infraestruturas do asentamento

Unha das raz3ns que levaron os emprendedores a seleccionar este local foi a s3a facilidade de acceso, as3 como as infraestruturas das que se disp3n, como:

- Aparcadoiro subterr3neo de pago a menos de 300 metros
- Centro comercial pr3ximo
- Servizo de autobuses
- Banda larga: disp3nse de acceso a R, o cal posibilita contar cunha boa conexi3n a internet. Isto abre posibilidades de cara a unha posible recepci3n de reservas en web.



8. Recursos humanos





8. Recursos humanos

Na elaboración deste apartado do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** dos grupos de contratos **de traballo** e **lexislación laboral** que conteñen información sobre os tipos de contrato e as súas características, así como da lexislación que regula as relacións laborais.

8.1 Relación de postos de traballo que se van crear

Posto que nos atopamos ante unha empresa de reducida dimensión, a estrutura organizativa e, consecuentemente, a asignación de responsabilidades é moi sinxela, xa que a toma de decisións recaerá exclusivamente en mans dos dous emprendedores.

Pola mesma razón, non existe a posibilidade de ofrecer aos traballadores un plan de carreira, aínda que si se favorecerá a súa formación e tratará de estimularse o seu rendemento co cobro de incentivos.

Contratarase un empregado a tempo completo e outro monitor a tempo parcial. En función da demanda que se pode ter as fins de semana, sopesarase a contratación dun monitor con contrato a tempo completo ou parcial as fins de semana.

A relación de postos de traballo resumirase no cadro seguinte:

Cadro 12.- Relación de postos de traballo

Postos de traballo	Categoría profesional	Data de incorporación
Xerente	Xerente	Ano 1
Director técnico	Director técnico	Ano 1
Un monitor tempo completo	Monitor	Ano 1
Dos monitores a tempo parcial	Monitor	Ano 1



8.2 Organización de recursos e medios técnicos e humanos

A división de tarefas quedará do seguinte modo:

Xerente: Carmen Romero encargarse a xerencia da empresa e realizará todas as tarefas necesarias para a dirección e xestión desta. Compaxinará este posto co de recepción e de monitora, e será a encargada de explicarlles ás persoas que accedan ao centro as actividades desenvolvidas, ensinar as instalacións, explicar horarios e tarifas e resolver as dúbidas que poidan ter. Será ademais a encargada e controlar o acceso ás instalacións.

As tarefas de recepción rotaranse entre os emprendedores: o que non estea no posto de recepción estará realizando as funcións de monitor.

Director técnico: José Domínguez encargarse por velar polo correcto estado das instalacións e dos materiais. Ademais ocuparse de medir o grao de satisfacción dos usuarios e de implantar medidas correctoras no caso de que estes non fosen de todo satisfactorios.

Ademais, do mesmo xeito que a súa compañeira, encargarse das funcións de recepción e de monitor cando sexa necesario.

Monitores: a súa función principal é a de preparar os xogos e actividades de lecer para os nenos, así como coordinar o desenvolvemento destas. O máis valorado para este posto é a experiencia como educador e o bo trato cos nenos. Contratarase persoal por horas en función da demanda. Tense previsto contratar dúas persoas máis para reforzar as fins de semana que é cando se prevé máis xente.



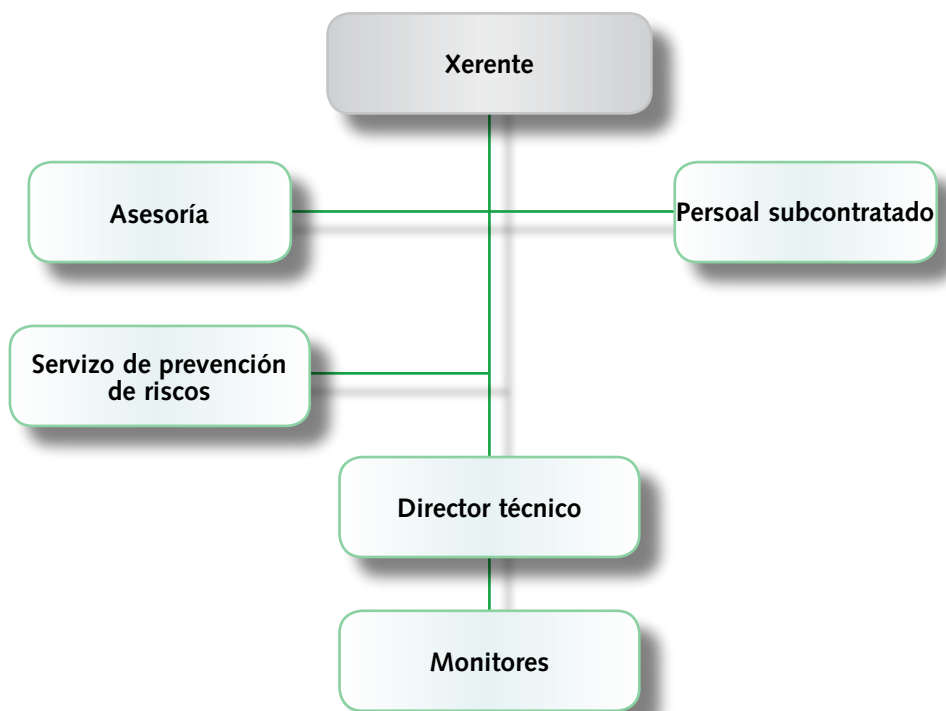
HORARIOS

66

Os horarios do centro estableceranse principalmente en quendas de tarde durante o período escolar de 16.30 a 20.30 pola semana, e en quendas de mañá de 11.00 a 14.00 en períodos vacacionais. Así mesmo, o negocio abrirá os sábados e domingos pola mañá de 11.00 a 14.00 e pola tarde de 16.00 a 21.00. Establecerase como día de descanso o luns, xornada na que o centro permanecerá pechado. En calquera caso, a medida que avance o negocio, exporase a posibilidade de ampliar estes horarios.

8.3 Organigrama. Estrutura de dirección e xestión

Cadro 13.- Organigrama



Os servizos de limpeza serán levados a cabo polos propios emprendedores. Subcontrataranse os servizos de persoal como magos, monicreques, contacontos, asesoría e prevención de riscos.



8.4 Perfil das persoas que se contratarán e selección de persoal

Para a contratación do persoal porase un anuncio nun buscador de emprego por internet. De todas as candidaturas recibidas, seleccionaranse un reducido número de candidatos para ser entrevistados polos emprendedores.

O persoal contratado para fins de semana puntuais ou ben días nos que haxa algunha celebración captarase a través dunha empresa de traballo temporal (ETT).



8.5 Formas de contratación

Non existe ningún convenio colectivo específico de aplicación á actividade, polo que moitas das empresas dedicadas á xestión de actividades destinadas a lecer e tempo libre se acollen ao IV Convenio colectivo de ensino e formación non regulada publicado no BOE n.º 45 de 21 de febreiro de 2001, xa que consideran que as actividades de lecer e tempo libre teñen un importante compoñente educativo. Por este motivo, optouse como marco de referencia polo devandito convenio coas súas actualizacións salariais correspondentes. A intención da empresa é mellorar no posible as condicións do citado convenio.

Cadro 14.- Organigrama da empresa

Categoría profesional	Tipo de contrato	Horas ano	Custo salarial bruto anual/persoa
Xerente	Autónomo	1.728	17.875,75 €
Director técnico	Autónomo	1.728	17.875,75 €
Monitor	Indefinido	1.728	11.377,00 €
Monitores a tempo parcial	Temporal	480	3.000 €



9. Plan económico-financeiro





9. Plan económico-financieiro

*Para a elaboración do plan económico e financieiro do plan de negocio traballouse co programa informático **BIC Proxecta e Simula**.*

*Moitos dos termos empregados no desenvolvemento do plan económico poden resultar descoñecidos para os emprendedores sen formación específica neste campo. Co fin de resolver esta dificultade e facilitar unha explicación dos conceptos básicos –investimento, balance, tesourería, VAN, TIR, índice...- recomendamos a lectura do **Manual práctico da peme: como valorar un proxecto de investimento**.*

(Máis información sobre estes recursos na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio).

9.1 Investimento e fondo de manobra do proxecto

O inmoible será explotado en réxime de aluguer e as principais partidas de investimento serán as que corresponden á adquisición do inmovilizado material. As principais partidas por volume de contía son a reforma do local e o equipamento necesario para o desenvolvemento de diferentes actividades para o propio parque.



Cadro 15.- Investimentos previstas (euros)

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de constitución e de primeiro establecemento					
Gastos de constitución	2.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos de constitución	2.600,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmobilizados inmateriais					
Aplicacións informáticas	1.000,00	0,00	600,00	0,00	0,00
Total inmovilizados inmateriais	1.000,00	0,00	600,00	0,00	0,00
Inmobilizados materiais					
Adecuación do local	36.000	0,00	6.000,00	0,00	0,00
Mobiliario	8.000,00	0,00	2.000,00	0,00	2.000,00
Equipamento	12.000,00	0,00	4.000,00	0,00	2.000,00
Equipos informáticos	2.000,00	0,00	600,00	0,00	0,00
Outros inmovilizados	4.000,00	500,00	500,00	1.000,00	500,00
Total inmovilizado material	62.000,00	500,00	13.100,00	1.000,00	4.500,00
Fianzas	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total investimento en inmovilizado	68.600,00	500,00	13.700,00	1.000,00	4.500,00



Todas as partidas que seguen deberán incrementarse co correspondente IVE, salvo as taxas e licenzas.

- **Gastos de constitución.**- Inclúense aquí as cantidades necesarias para o proceso de constitución da SL que hai que desembolsar, como as de notario, rexistro mercantil etc.
- **Inmovilizado inmaterial.**- Inclúese a páxina web e o software de xestión. Ademais, a partir do terceiro ano contratarase un software especializado en detección de caídas.
- **Inmovilizado material.**- Componse das seguintes partidas:
 - **Obra civil:** inclúense os conceptos relativos a:
 - **Acondicionamento externo:** rótulos, cristais do escaparate, peches etc.
 - **Acondicionamento interno:** hai que adecuar o local internamente para que este se atope en condicións idóneas para o desenvolvemento da actividade. Ademais do proxecto técnico, forman parte deste concepto as taxas do concello, como a licenza de apertura.

O acondicionamento do parque infantil é un dos aspectos máis importantes do negocio. Terase en conta que tanto a sala de xogo como os servizos deberán estar adaptados para nenos, nenas e discapacitados. Cumpriñanse as medidas de seguridade pertinentes para o uso das instalacións polos nenos, entre as que contarán cunha saída de urxencia.

O obxectivo é a funcionalidade, pero tendo especial coidado en detalles estéticos, que transmitan sensación de limpeza, colorido, benestar, frescor e elegancia, propias deste tipo de establecementos.

A estética é un aspecto importante que se debe coidar para conseguir un espazo atractivo e orixinal para os nenos, pero sempre dando prioridade ás medidas de seguridade sobre a estética e o deseño.

O local atopábase sen dividir o que supuxo realizar un importante desembolso económico.

O mobiliario estará integrado por:

- **Mobiliario para o salón multiusos:** composto por mesas, cadeiras, lousa, colgadoiros, andeis etc.
- **Mobiliario para o despacho:** mesa de despacho, cadeira de brazos xiratoria, cadeiras de confidente etc.
- **Mobiliario auxiliar e elementos de decoración.** Realizaranse investimentos nesta última partida durante o terceiro e quinto ano co obxectivo de ter unha imaxe vangardista.
- **Equipos informáticos.**- O negocio disporá dun equipo informático, impresora, fax, TPV, caixón portamoedas e máquina de impresión de tickets.
- **Equipamento.**- Estará composto polo conxunto de elementos necesarios para o desenvolvemento das actividades.

En concreto, o equipamento necesario do parque infantil estará composto polos seguintes elementos:

- Equipo de aire acondicionado.
- Televisión e DVD (para a reprodución de películas infantís, reportaxes etc.).
- Dúas consolas.
- Equipo de música.
- Piscinas de bólas, tapices etc.
- Tobogáns, trampas, túneles, canastras, máquinas de forza, lugares de debuxo.
- Etc.

Os emprendedores optaron por comprar de segunda man todos estes elementos, aproveitando o peche dun parque infantil na cidade do Grove.

Os emprendedores pretenden renovar os equipos que estean deteriorados ou estean obsoletos. Por iso prevese unha contía para a renovación do equipo o terceiro e quinto ano.

Outros inmovilizados.- Para poder pór en marcha a empresa haberá que adquirir unha serie de materiais necesarios para levar a cabo as actividades do negocio. Esta partida estará constituída, principalmente, pola compra de xoguetes e xogos de mesa especialmente adaptados para nenos con dificultades tanto psíquicas como psicomotrices.



O obxectivo dos emprendedores é renovar os elementos destas partidas e por iso previron investimentos anuais en concepto desta partida.

Á hora de estimar o fondo de manobra considerouse, ademais do IVE dos investimentos iniciais, unha cantidade suficiente para facer fronte aos pagos de custos fixos e variables correspondentes aos dous primeiros meses e unha partida de remanente.

Fianzas

O propietario do local solicitoulles unha fianza por importe de 3.000 €.

Cadro 16.- Fondo de manobra

FONDO DE Manobra	IMPORTE
IVE investimentos	10.496,00
Gastos fixos iniciais	16.773,36
Gastos variables iniciais	2.735,17
Remanente	495,47
TOTAL	30.500,00



9.2 Financiamento do proxecto

Móstranse no seguinte cadro as necesidades financeiras totais, de acordo co exposto no apartado anterior, e o financiamento previsto destas:

Cadro 17.- Financiamento

FONDO DE MANOBRA	IMPORTE (€)
Investimento total	68.600,00
Fondo de manobra	30.500,00
Necesidade financeira total	96.100,00
Recursos propios	40.100,00
Financiamento alleo	56.000,00
% de autofinanciamento	41,73%

Os recursos propios consistirán integramente en achegas de diñeiro desembolsadas polos promotores a partes iguais.

Para o financiamento alleo, negociouse un préstamo a longo prazo co Banco X, baixo as condicións ofrecidas polo ICO na súa liña Peme.

- Importe: 56.000,00 €.
- Prazo: cinco anos sen carencia.
- Tipo de xuro: Euribor a 6 meses 0,65 puntos porcentuais
- Comisións: sen comisións



*Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Fontes de financiamento**, que conteñen información sobre as alternativas públicas e privadas de acceso a recursos financeiros para a posta en marcha e consolidación do proxecto.*

9.3 Política de amortizacións

Cadro 18.- Política de amortizacións

Dotación anual a a amortización	% dotación
Gastos de constitución	20,0%
Gastos de primeiro establecemento	20,0%
Investimento en I + D	20,0%
Propiedade industrial	20,0%
Aplicacións informáticas (soft)	45,0%
Terreos	0,0%
Construcións	3,0%
Maquinaria	10,0%
Instalacións	10,0%
Mobiliario	10,0%
Equipos informáticos (hardware)	33,0%
Elementos de transporte	16,0%
Outro inmovilizado	10,0%



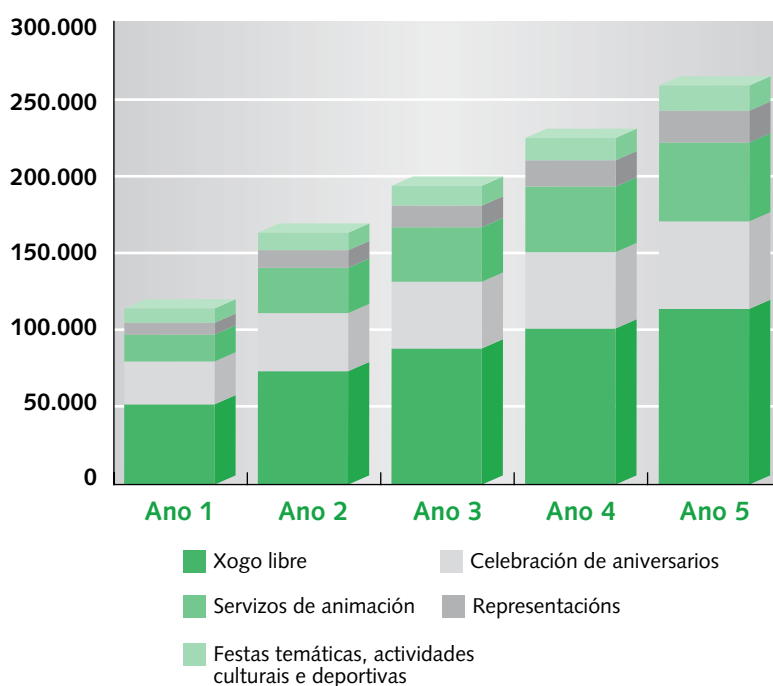
Aumentouse a porcentaxe de dotación no caso dos equipos informáticos e das aplicacións software debido ao rápido envellecemento destas.

9.4 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuais

Cadro 19.- Ingresos da actividade

Liña	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Xogo libre	53.900,00	76.174,50	91.451,67	104.851,07	117.940,83
Celebración de aniversarios	28.800,00	38.992,51	44.774,09	51.239,58	58.800,04
Servizos de animación	18.000,00	30.446,21	36.613,65	44.053,54	52.970,73
Representacións	7.980,00	11.809,03	14.558,80	17.637,04	21.362,89
Festas temáticas, actividades culturais e deportivas	9.600,00	11.751,17	13.287,79	14.996,95	16.896,56
Total	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06

Cadro 20.- Evolución dos ingresos



No cadro anterior reflíctese a evolución dos ingresos ao longo dos cinco primeiros anos en cada unha das partidas. Para obter esta facturación partiuse dos seguintes supostos en cada unha das liñas de negocio:



Xogo Libre

Tendo en conta que a capacidade máxima do local é de 80 nenos, estimouse o primeiro ano que os cliente do parque van consumir un total de 15.400 horas a un prezo medio de 3,5 €/hora.

Os incrementos interanuais que se consideraron na facturación son os que seguen:

Crecedemento unidades	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Porcentaxe	27%	11%	6%	4%

Celebración de aniversarios

Estimouse o primeiro ano que os clientes do parque infantil van realizar un total de 120 celebracións de aniversario a un prezo medio por cada celebración de 240 € (a cada celebración asistirá unha media de 12 nenos e contratarase polo menos o servizo dun mago, un pallaso ou un contacontos).

Os incrementos interanuais que se consideraron na facturación son os que seguen:

Crecedemento unidades	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Porcentaxe	22%	6%	6%	6%

Representacións

Estimouse para o primeiro ano un total de entradas vendidas de 1995 a un prezo de 4,00 € cada unha.

Estimouse un total de 48 representacións ao longo de todo o ano.

Os incrementos interanuais que se consideraron na facturación son os que seguen:

Crecedemento unidades	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Porcentaxe	22%	6%	6%	6%

Festas temáticas e actividades culturais e deportivas

Estimouse o primeiro ano que os clientes do parque infantil van realizar un total de 20 servizos destas características ao longo do ano, a un prezo medio de 480 €. Para iso partiuse dos seguintes supostos:

- Durante os meses de xuño, xullo e agosto celebrárase unha festa temática os venres e sábados a partir da 20.00 horas. Cobrarase un prezo por entrada de 4 €.
- Prevese tamén a celebración dun campionato de fútbol sala e outro de baloncesto. Para iso alugaranse instalacións municipais. A cota de inscrición por equipo será de 30 €.
- Realizaranse dous talleres de manualidades, un no mes de xullo e outro no de agosto, en horario de mañá (de 10.00 h a 12.00 h). Cobrarase un prezo de 100 € por neno.



Os incrementos interanuais que se consideraron na facturación son os que seguen:

Crecedemento unidades	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Porcentaxe	10%	5%	5%	5%

Servizos de animación

Estimouse o primeiro ano que os clientes do parque infantil van realizar un total de 100 servizos destas características cun prezo medio de 180 € por servizo.

Os incrementos interanuais que se consideraron na facturación son os que seguen:

Crecedemento unidades	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Porcentaxe	52%	11%	11%	11%

Consideracións xerais

Os prezos deberán incrementarse co correspondente 16% de IVE.

O incremento de prezos interanual será do 4%.

A estacionalidade nos ingresos dos servizos de xogo libre, celebración de aniversarios e representacións resultará como segue:

Cadro 21.- Estacionalidade nos ingresos de servizos de xogo libre, celebración de aniversarios e representacións

Mes	Estacionalidade
Xaneiro	10,33%
Febreiro	10,33%
Marzo	10,33%
Abril	10,33%
Maio	10,33%
Xuño	5,33%
Xullo	5,33%
Agosto	5,33%
Setembro	5,33%
Outubro	10,33%
Novembro	10,33%
Decembro	6,37%
Total	100%



Estímase que os meses de verán e o de decembro son os que van presentar un menor volume nas vendas nestes servizos, xa que o bo tempo e os días máis longos permiten aos pais gozar cos seus fillos doutras actividades como os xogos aire libre, na praia ou en parques públicos. Ademais, esta época tamén adoita coincidir co período de vacacións dos pais, o que fai que moitos deles non se atopen na cidade.

Cadro 22.- Estacionalidade nos ingresos de servizos de festas temáticas, actividades culturais e deportivas

Mes	Estacionalidade
Xaneiro	0,00%
Febreiro	0,00%
Marzo	0,00%
Abril	0,00%
Maio	0,00%
Xuño	20,00%
Xullo	30,00%
Agosto	30,00%
Setembro	20,00%
Outubro	0,00%
Novembro	0,00%
Decembro	0,00%
Total	100%



Os emprendedores prevén a gran caída na facturación que se produce nos servizos de xogo libre e aniversario coa oferta doutro tipo de servizos adaptados a épocas vacacionais, polo que se intentará organizar toda unha serie de actividades tanto deportivas, como culturais ou lúdicas co obxectivo de atraer os clientes nesta época do ano.

9.5 Evolución dos custos variables

Pola propia natureza da actividade non existe un consumo de materias primas propiamente dito. Os custos variables están compostos por bolsas para gardarroupa, materiais para as manualidades, material de oficina, a man de obra subcontratada como pallasos, magos etc., así como todo o necesario para a celebración de aniversarios ou de calquera tipo de festa ou acto.

Cadro 23.- Custos variables asociados aos ingresos

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Xogo libre	2.695,00	3.808,72	4.572,58	5.242,55	5.897,04
Celebración de aniversarios	5.760,00	7.798,50	8.954,82	10.247,92	11.760,01
Servizos de animación	5.400,00	9.133,86	10.984,09	13.216,06	15.891,22
Representacións	1.596,00	2.361,81	2.911,76	3.527,41	4.272,58
Festas temáticas, actividades culturais e deportivas	960,00	1.175,12	1.328,78	1.499,70	1.689,66
Total	16.411,00	24.278,01	28.752,03	33.733,63	39.510,50

A distribución estimada en porcentaxe dos custos variables sobre os ingresos é a seguinte:

- 5% dos ingresos de xogo libre: están compostos por bolsas para gardarroupa, materiais para as manualidades e material de oficina utilizado para a realización de diferentes actividades dos usuarios.
- 20% dos ingresos de celebración de aniversario: están compostos por bolsas sorpresa regalo, torta de aniversario, bocadillos, bebidas etc.
- 30% dos servizos de animación: están compostos pola subcontratación de pallasos, magos etc.
- 20% dos servizos de representacións: están compostos pola subcontratación de contacontos, monicreques etc.
- 10% dos servizos de festas temáticas, actividades culturais e deportivas: están compostos pola compra dos materiais necesarios para a realización destas actividades.



9.6 Evolución dos custos fixos

Cadro 24.- Custos fixos da actividade

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de persoal	64.010,13	73.490,28	79.932,52	86.954,70	94.609,66
Alugueres	26.400,00	29.377,92	31.774,89	34.367,54	37.172,12
Gastos xerais	5.480,00	7.439,71	7.295,52	7.921,80	8.602,16
Seguros e tributos	600,00	667,68	722,21	781,19	844,93
Subministracións	3.800,00	4.228,64	4.573,61	4.946,35	5.350,02
Outros	350,00	389,48	421,75	455,98	493,48
Total de custos fixos 1	100.640,13	115.593,71	151.010,40	135.427,56	147.072,37
Amortizacións	4.820,00	4.870,00	5.877,00	5.816,17	5.726,17
Total de custos fixos 2	105.460,13	120.463,71	130.597,50	141.243,73	152.798,54

Gastos de persoal: máis detalle no apartado 8.5. deste documento.

Gastos xerais: representan os gastos de asesoría, reparación e mantemento, publicidade e material de oficina (non utilizado nas actividades do propio centro).

Seguros: o seu importe anual e as súas características explícanse no apartado 10.2.

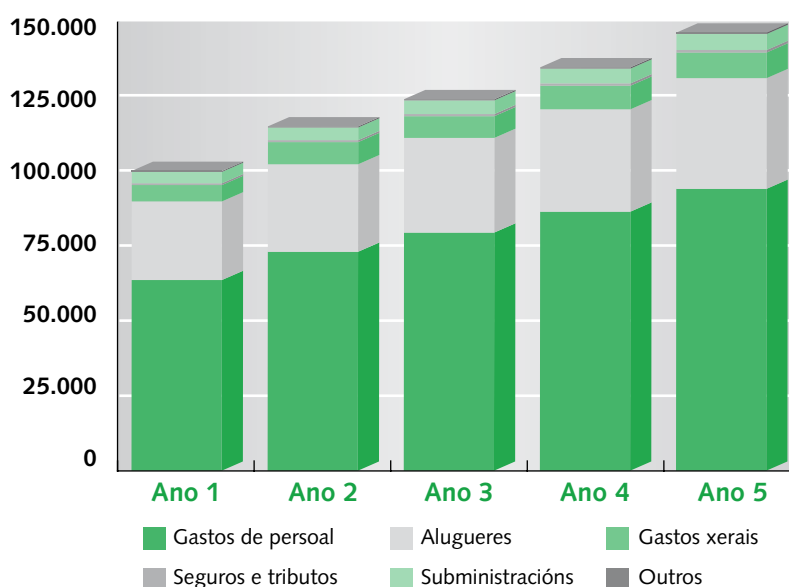
Subministracións: gasto estimado en auga, electricidade, calefacción e teléfono.

En xeral estimáronse incrementos anuais de gasto entre un 3 e un 5% para todas as partidas.

Outros: gastos de prevención de riscos



Cadro 25.- Evolución dos custos fixos



9.7 Política de circulante

Respecto das políticas de circulante, o período medio de cobro estará suxeito ao seguinte condicionante: o prazo de cobro será en man. Establecerase a modalidade de cobro anticipado para mensualidades por estancia de dúas horas ou máis para tres días semanais.

O período medio de pago estímase tamén en man para os provedores de alimentación, bolsas, materiais de manualidades etc., mentres que os gastos de externalización de servizos serán de 60 días (xestoría), e os gastos de persoal serán de 30 días (a mes vencido, pago o último día do mes en curso).



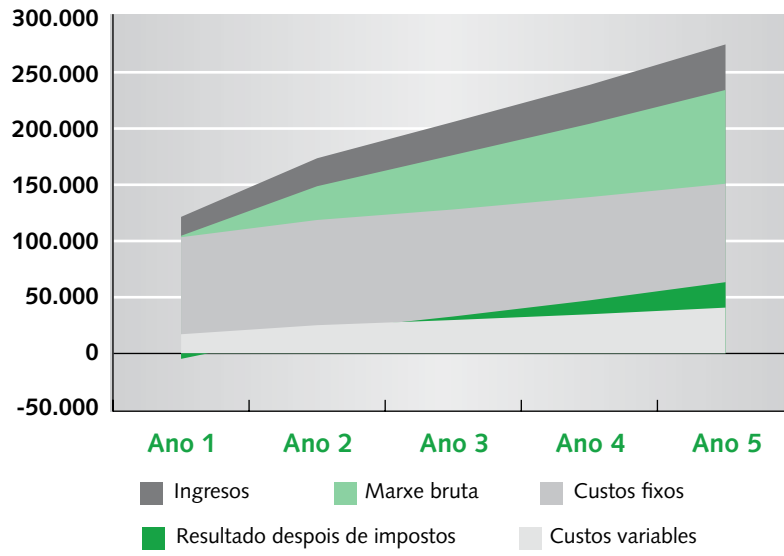
9.8 Contas de resultados previsionais

Cadro 26.- Conta de resultados

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Vendas	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Outros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Traballos realizados pola empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvencións de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos variables	16.411,00	24.278,01	28.752,03	33.733,63	39.510,50
Materiais	16.411,00	24.278,01	28.752,03	33.733,63	39.510,50
Outros custos variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marxe bruto	101.869,00	144.895,41	171.933,97	199.044,55	228.460,55
Custos fixos	100.640,13	115.593,71	124.720,50	135.427,56	147.072,37
Custos fixos de persoal	64.010,13	73.490,28	79.932,52	86.954,70	94.609,66
Alugueres	26.400,00	29.377,92	31.774,89	34.367,54	37.172,12
Gastos xerais	5.480,00	7.439,71	7.295,52	7.921,80	8.602,16
Seguros e tributos	600,00	667,68	722,21	781,19	844,93
Subministracións	3.800,00	4.228,64	4.573,61	4.946,35	5.350,02
Outros custos fixos	350,00	389,48	421,75	455,98	493,48
Amortizacións	4.820,00	4.870,00	5.877,00	5.862,00	5.726,17
Custos fixos e amortizacións	105.460,13	120.463,71	130.597,50	141.289,56	152.798,54
Resultado bruto	-3.591,13	24.431,70	41.336,47	57.754,99	75.662,01
Subvencións periodificadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos financeiros	1.273,04	1.851,82	2.807,23	4.419,21	6.907,03
Total de ingresos financeiros	1.273,04	1.851,82	2.807,23	4.419,21	6.907,03
Gastos financeiros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros	2.635,11	2.314,10	1.720,58	1.093,58	431,22
Total de gastos financeiros	2.635,11	2.314,10	1.720,58	1.093,58	431,22
Resultado financeiro	-1.362,07	-462,27	1.086,65	3.325,63	6.475,81
Beneficio antes de impostos [BAIT]	-4.953,20	23.969,43	42.423,12	61.080,62	82.137,83
Impostos sobre beneficios	0,00	4.754,06	10.605,78	15.270,16	20.534,46
Beneficio despois de impostos [BDT]	-4.953,20	19.215,37	31.817,34	45.810,47	61.603,37



Cadro 27.- Conta de resultados



9.9 Balances de situación previsionais

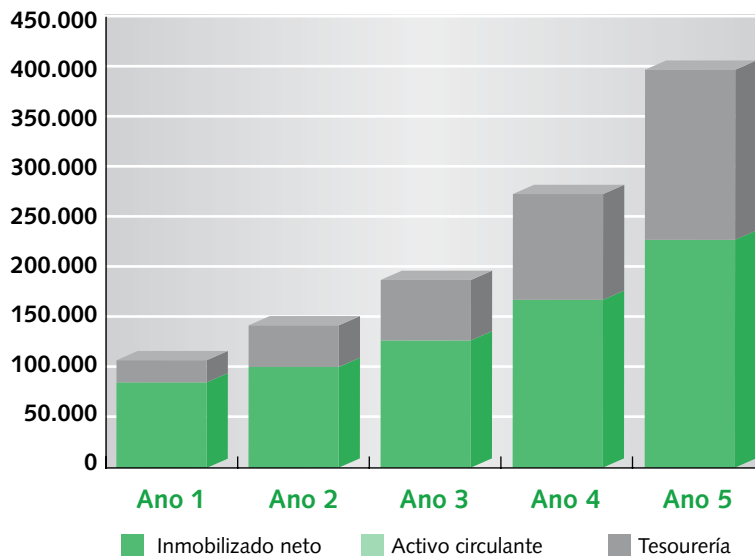
Cadro 28.- Balance previsual: activo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Gastos de establecemento	2.080,00	1.560,00	1.040,00	520,00	0,00
Inmobilizados inmateriais	1.000,00	1.000,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
(Amortización acumulada I.I.)	320,00	640,00	1.152,00	1.384,00	1.576,00
Inmobilizacions materiais	62.000,00	62.500,00	75.600,00	76.600,00	81.100,00
(Amortización acumulada I.M.)	3.980,00	8.010,00	12.855,00	17.919,17	22.979,17
Fianzas constituidas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	0,00
Total de inmobilizado	63.780,00	59.410,00	67.233,00	62.416,83	58.144,83
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Debedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesourería	22.345,13	41.955,23	60.905,41	106.562,82	171.297,97
Total de circulante	22.345,13	41.955,23	60.905,41	106.562,82	171.297,97
Total de activo	86.125,13	101.365,23	128.138,41	168.979,65	229.442,80

Cadro 29.- Evolución do Activo



88

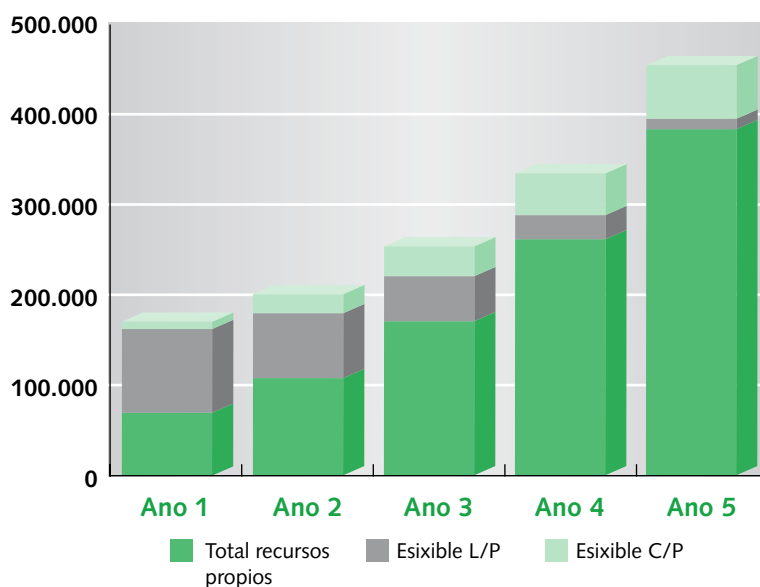


Cadro 30.- Balance previsional: pasivo

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Capital	40.100,00	40.100,00	40.100,00	40.100,00	40.100,00
Reservas e perdas	0,00	-4.932,52	14.291,88	46.125,27	92.006,52
Resultado do exercicio	-4.932,52	19.224,40	31.833,39	45.881,25	61.571,46
Total recursos propios	35.167,48	54.391,88	86.225,27	132.106,52	193.677,98
Subvencións en capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda a longo prazo	46.849,23	36.327,35	25.211,94	13.469,55	1.064,78
Acredores por leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Débeda	0,00	0,00	0,00	0,00	4.749,70
Total de esixible a longo prazo	46.849,23	36.327,35	25.211,94	13.469,55	5.814,48
Acredores comerciais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras débedas no comerciais	4.108,42	10.646,00	16.701,20	23.403,59	29.950,33
F.P. por imposto sobre beneficios	0,00	4.763,96	10.611,13	15.293,75	20.523,82
F.P. por IVE	4.108,42	5.882,04	6.090,07	8.109,84	9.426,51
Outras débedas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de esixible a corto prazo	4.108,42	10.646,00	16.701,20	23.403,59	29.950,33
Total de pasivo	86.125,13	101.365,23	128.138,41	168.979,65	229.442,80



Cadro 31.- Evolución do pasivo



9.10 Previsións de tesourería

Cadro 32.- Tesourería anualizada

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cobros por vendas	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Total de cobros	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Subvencións á explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de cobros operativos	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Pago de materiais	16.411,00	24.278,01	28.752,03	33.733,63	39.510,50
Pagos por outros custos de explotación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por custos de comercialización	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pagos por custos fixos	100.640,13	115.593,71	124.720,50	135.427,56	147.072,37
Investimento en caixa operativa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de pagos operativos	117.051,13	139.871,72	153.472,53	169.161,20	186.582,88
Cash flow operativo	1.228,87	29.301,70	47.213,47	63.616,99	81.388,18
Investimentos	65.600,00	500,00	13.700,00	1.000,00	4.500,00
Amortizacións de débeda	9.150,77	10.521,88	11.115,40	11.742,40	12.404,76
Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos sobre beneficios	0,00	0,00	4.763,96	10.611,13	15.293,75
IVE soportado	14.310,59	5.502,06	8.335,25	7.231,12	8.857,48
Pagos por IVE	2.309,01	19.792,07	23.566,48	27.993,61	32.701,22
Fianzas constituídas	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos financeiros leasing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses de débeda	2.615,55	2.314,10	1.720,58	1.093,58	431,22
Pagos extraoperativos	96.985,91	38.630,11	63.201,67	59.671,85	74.188,43
Capital	40.100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subvención de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisión de débeda	56.000,00	0,00	0,00	0,00	4.749,70
IVE repercutido	18.924,80	27.067,75	32.109,76	37.244,51	42.875,37
Devolucións de IVE	1.803,22	0,00	0,00	0,00	0,00
Fianzas recibidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolucións de fianzas constituídas	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00
Ingresos financeiros	1.274,15	1.870,76	2.828,63	4.467,76	6.910,32
Ingresos extraoperativos	118.102,18	28.938,51	34.938,39	41.712,27	57.535,39



Cash flow extraoperativo	21.116,26	-9.691,60	-28.263,29	-17.959,58	-16.653,04
Déficit / superávit	22.345,13	19.610,10	18.950,18	45.657,41	64.735,14
Déficit / superávit acumulado	22.345,13	41.955,23	60.905,41	106.562,82	171.297,97

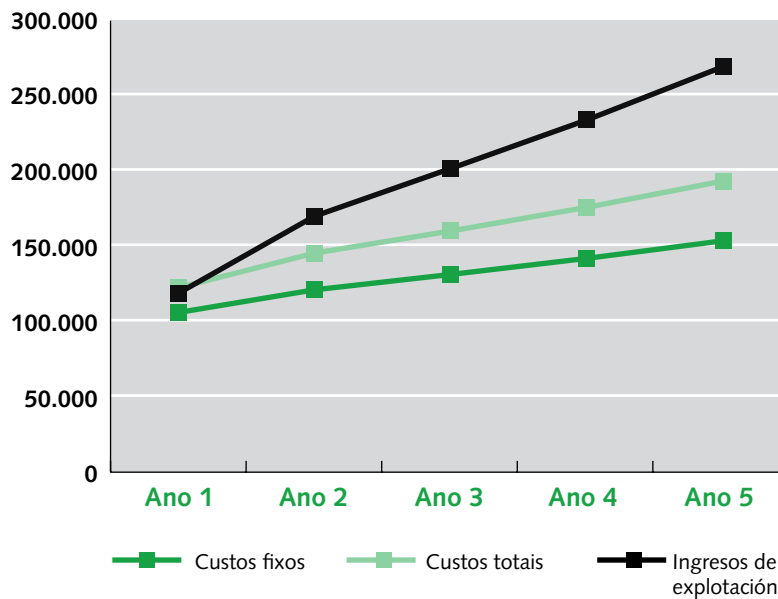


9.11 Punto de equilibrio

Cadro 33.- Cálculo do punto de equilibrio

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ingresos de explotación	118.280,00	169.173,42	200.686,00	232.778,18	267.971,06
Custos variables	16.411,00	24.278,01	28.752,03	33.733,63	39.510,50
Marxe	101.869,00	144.895,41	171.933,97	199.044,55	228.460,55
Custos fixos	105.460,13	120.463,71	130.597,50	141.243,73	152.844,37
Custos totais	121.871,13	144.741,72	159.349,53	174.977,36	192.354,88
Resultado bruto	-3.591,13	24.431,70	41.336,47	57.800,82	75.616,18
Equilibrio%	103,53%	83,14%	75,96%	70,96%	66,90%
Equilibrio €	122.449,66	140.648,05	152.436,95	165.181,40	179.277,64

Cadro 34.- Gráfica da evolución do punto de equilibrio



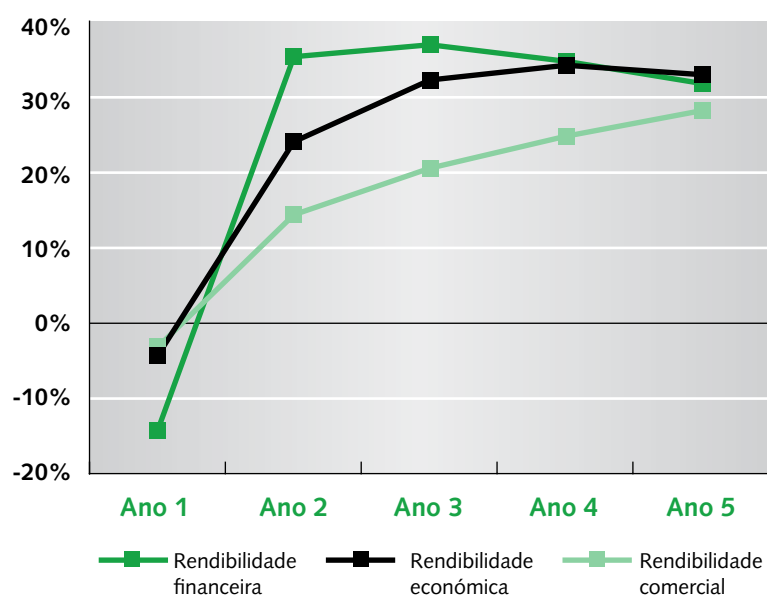
9.12 Índices do proxecto

Cadro 35.- Índices

	Cálculo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Rendibilidade económica	BAIT/AT	-4,17%	24,10%	32,26%	34,21%	32,96%
Rendibilidade comercial	BAIT/Ingresos	-3,04%	14,44%	20,60%	24,83%	28,22%
Rotación sobre activos	Ingresos/A	1,37	1,67	1,57	1,38	1,17
-Rotación activos fixos	Ingresos/AF	1,37	1,67	1,57	1,38	1,17
-Rotación activo circulante	Ingresos/AC	N D	N D	N D	N D	N D
-Rotación stocks	Ingresos/STOCKS	N D	N D	N D	N D	N D
-Rotación debedores	Ingresos/CLIENTES	N D	N D	N D	N D	N D
Punto de equilibrio	CF/(MARXE)	103,53%	83,14%	75,96%	70,96%	66,90%
Apalancamento operativo	(BAIT+CF)/BAIT	-28,37%	5,93%	4,16%	3,44%	3,02%
Rendibilidade financeira	BDT/RP	-14,03%	35,34%	36,92%	34,73%	31,79%
Apalancamento financeiro	(RR. AA/ AT)	0,59	0,46	0,33	0,22	0,16



Cadro 36.- Rendibilidades



9.13 Fluxo de caixa

Gráfico 37.- Fluxo de caixa

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Resultados despois de impostos	-4.932,52	19.224,40	31.833,39	45.881,25	61.571,46
+ Amortizacións	4.820,00	4.870,00	5.877,00	5.816,17	5.772,00
- Variacións do fondo de manobra	-4.108,42	-1.773,62	-208,03	-2.019,77	-1.316,67
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	4.763,96	5.847,17	4.682,62	5.230,07
+ Gastos financeiros tras impostos	2.615,55	1.854,53	1.290,43	820,19	323,41
- Adquisicións de activo fixo	65.600,00	500,00	13.700,00	1.000,00	4.500,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	611.407,30
Fluxo neto de caixa do proxecto	-58.988,55	31.986,51	31.356,02	58.220,00	681.120,92

Resultados despois de impostos	-4.932,52	19.224,40	31.833,39	45.881,25	61.571,46
+ Amortizacións	4.820,00	4.870,00	5.877,00	5.816,17	5.772,00
- Variacións do fondo de manobra	-4.108,42	-1.773,62	-208,03	-2.019,77	-1.316,67
+ Incrementos en impostos pendentes	0,00	4.763,96	5.847,17	4.682,62	5.230,07
- Devolución neta de débeda	-46.849,23	10.521,88	11.115,40	11.742,40	7.655,06
+/- Ingreso de subvencións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Adquisicións de activo fixo	65.600,00	500,00	13.700,00	1.000,00	4.500,00
+ Valor terminal	0,00	0,00	0,00	0,00	575.642,48
Fluxo neto de caixa do capital	-14.754,87	19.610,10	18.950,18	45.657,41	637.377,63



9.14 Rendibilidade do proxecto

Cadro 38.- Rendibilidade do proxecto

VAN do proxecto	490.068,52
TIR do proxecto	115,51%
Prazo de recuperación do proxecto	4º ano



10. Os aspectos formais do proxecto





10. Os aspectos formais do proxecto

10.1 Forma xurídica elegida para o proxecto

Os emprendedores optaron por constituír unha sociedade limitada para o desenvolvemento da actividade. Tivéronse en conta os seguintes factores á hora da elección:

- É unha forma xurídica ideal para sociedades pequenas con poucos socios e capital reducido.
- Existe un libro-rexistro de socios, polo que hai un control e un coñecemento das persoas que posúen as participacións sociais.
- Non é preciso, cando se fan achegas non monetarias, un informe externo dun experto, coa diminución de gastos que isto implica.
- A responsabilidade dos socios nas débedas da sociedade está limitada ao capital achegado á sociedade.
- Esíxese menos rigor formal na súa organización, é dicir, para convocar xuntas, nas inscricións, rexistros etc. non hai tantos requisitos de forma.
- O capital mínimo (3.005,06 €) é menor que nas sociedades anónimas.
- Os órganos de goberno dunha SL funcionan democraticamente.
- É a forma xurídica máis sinxela.



*Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Formas xurídicas** e o **tutorial Como crear a miña empresa** que conteñen información sobre os diferentes tipos de formas xurídicas, as súas características e as vantaxes e inconvenientes de cada unha delas entre outras cuestións de interese.*

[Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio].

10.2 Protección xurídica

Logo de comparar prezos entre as diferentes compañías aseguradoras, subscribiron unha póliza de seguro locativa para cubrir os posibles danos que poidan sufrir as instalacións e outra de responsabilidade civil para cubrirse ante posibles danos causados pola empresa aos seus clientes ou terceiros. O custo da prima ascende a 600,00 euros.



100

10.3 Autorizacións, permisos, etc.

Para a posta en marcha os emprendedores solicitaron as correspondentes licenzas na concellería de urbanismo:

- Licenza de obras
- Licenza de apertura de actividades



10.4 Medidas de prevención de riscos laborais

As instalacións e edificios contarán coas medidas de seguridade e hixiene recollidas no proxecto, referidas principalmente a:

- Sistema contra incendios
- Aparellos a presión: caldeiras
- Aparellos a gas
- Instalacións eléctricas
- Evacuación do edificio
- Calefacción e aire acondicionado
- Equipos mecánicos

Tanto os emprendedores como o persoal van recibir formación en materia de seguridade e saúde, respectando en todo momento as disposicións pertinentes en prevención de riscos. Solicitáronse varios orzamentos a empresas acreditadas como prestadoras de servizos de prevención de riscos laborais, e elixiuse a oferta máis económica que é de 350 € (406 IVE incluído). O custo anual do servizo de vixilancia de saúde é de 51 € por empregado. Este servizo está exento de IVE.

A normativa xenérica que hai que aplicar é a seguinte:

- Prevención de riscos laborais. Lei 31/1995, de 8 de novembro e a súa modificación pola Lei 54/2003 de 12 de decembro, de reforma do marco normativo da prevención de riscos laborais. BOE n.º 298 de 13 de decembro.
- Real decreto 39/1997 polo que se establece o Regulamento dos servizos de prevención e Orde de 27 de xuño de 1997 onde se desenvolve.
- Real decreto 485/97, de 14 de abril, no que se indican as disposicións mínimas en materia de sinalización para a seguridade e saúde no traballo.
- Real decreto 486/97 sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde nos lugares de traballo.
- Real decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposicións mínimas de seguridade e saúde no traballo que inclúe pantallas de visualización.
- Real decreto 773/97 sobre equipos sobre equipos de protección individual e demais disposicións legais que afecten á actividade.

Ademais serán de aplicación as seguintes normas específicas:

- Decreto 2413/1973 do 20 de setembro, polo que se aproba o Regulamento electrónico de baixa tensión.
- Real decreto 2177/1996 do 4 de outubro, polo que se aproba a Norma Básica de Edificación "NBE" CPI/96: Condicións de Protección contra Incendios dos Edificios.
- Real decreto 1316/1989 do 27 de outubro, sobre a protección dos traballadores fronte aos riscos derivados da exposición ao ruído durante o traballo.



Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Obrigacións do empresario** que conteñen información sobre a prevención de riscos laborais.



11. A innovación





11. A innovación

*Para ampliar a información sobre este apartado do plan de negocio, pódense consultar as **memofichas** do grupo **Funcionamento da empresa**, que conteñen información sobre a xestión da innovación e dos programas e organismo de apoio á I+D.*

*Outra fonte de información sobre a innovación é o **Manual práctico da peme: innovación empresarial**. Este manual inclúe unha relación de técnicas e ferramentas orientadas a facilitar a xestión da innovación.*

*Para facilitar o proceso de implantación e avaliación da innovación pódese utilizar o programa informático **Manual de autoavaliación da innovación**.*

(Máis información sobre estas ferramentas na epígrafe 0. Introducción: modelos de plan de negocio).



11.1 Elementos innovadores

A innovación neste establecemento estará centrada na introdución de axudas técnicas.

As axudas técnicas son os dispositivos ou equipos que permiten a unha persoa suplir, compensar ou paliar unha situación de desvantaxe derivada da súa deficiencia. O seu obxectivo principal é proporcionar un maior grao de independencia nas actividades da vida diaria e facilitar unha maior calidade de vida.

Para iso farase un contorno accesible para nenos con calquera tipo de discapacidade.

Incorporaranse novas tecnoloxías como elementos fundamentais para a mellora da calidade de vida das persoas con discapacidade. Algúns exemplos son as tecnoloxías para a saúde (por exemplo os detectores de caídas).

A filosofía da empresa consistirá no deseño dun grande espazo de lecer que permita a pequenos divertirse sen limitacións, dunha forma sa, sen máquinas, sen riscos e desenvolvendo ao máximo a súa psicomotricidade.

12. Planificación temporal da posta en marcha





12. Planificación temporal da posta en marcha

A lista de trámites que cómpre realizar é a seguinte³:

- Declaración previa ao comezo de actividade e rexistro do dominio web
- Selección do local
- Constitución da sociedade limitada
- Solicitud de préstamo a longo prazo
- Solicitud de licenza de obras
- Acondicionamento do local
- Selección de traballadores
- Solicitud de licenza de apertura
- Adquisición de equipamento
- Solicitud de pedido a provedores
- Inicio da campaña promocional de apertura
- Trámites laborais (alta dos promotores e dos traballadores, comunicación da apertura do centro de traballo e selado de libros)
- Inicio da actividade



³ A planificación da actividade é un proceso importante, xa que moitas actuacións están interrelacionadas e dependen unhas doutras para poder realizarse. É necesario xerarquizalas en función da situación concreta de cada emprendedor e da súa empresa (forma xurídica, tipo de financiamento, se se aluga ou compra un local, se son necesarias reformas, se se solicitarán subvencións, o tipo e cantidade de fornecementos iniciais necesarios etc.).

Cadro 39.- Cronograma

MESES	1				2				3				4				5				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Declaración de inicio actividade Rexistro de dominio web	█																				
Encontrar local e buscar financiamento	█	█	█	█																	
Constitución da sociedade				█	█																
Solicitar licencia de obras					█																
Seleccionar traballadores e adquirir equipamentos					█	█	█														
Reformar e adaptar o local									█	█	█	█									
Licencia de apertura, alta e contratación de traballadores													█	█	█						
Validar libro de visitas																	█	█			
Materiais promocionais									█	█	█	█	█	█	█	█					
Inicio da actividade																			█	█	



Na elaboración desta epígrafe do plan de negocio, traballouse coas **memofichas** do grupo **Trámites de constitución dunha empresa** que conteñen información sobre os organismos implicados e os trámites necesarios para a creación e posta en marcha dunha empresa.