



Skippies.com

Skippies.com

cuando ellos disfrutan, tú disfrutas

Autores:

Pilar Rodríguez

Daniel Martínez

Bienvenido Muñoz

Joaquín Garcerán

Juan Jiménez

Tutor:

Javier Galán

Índice

Visión y misión	6
Análisis estratégico	8
Modelo de negocio	54
Plan de marketing	64
Plan de operaciones	94
Plan de recursos	116
Plan financiero	131
Programa de seguimiento y control	149

1. Visión y misión

Visión:

Proveer la intermediación de servicios de eventos infantiles para niños más fiable y utilizada del mercado.

Misión

Aumentar la calidad de vida de quienes tienen niños a su cargo, proporcionando un lugar de encuentro para padres y organizadores de eventos infantiles, en un entorno de confianza mutua centrado en el bienestar y la felicidad de los niños. En particular se pretende:

- Para los niños: proporcionarles un tiempo de entretenimiento y diversión con enriquecimiento personal en momentos en que sus padres no puedan estar junto a ellos.
- Para los padres: conseguir que tengan más tiempo libre, facilitándoles una oferta amplia de organizadores de eventos con un abanico de habilidades y experiencias ajustado a sus necesidades de tiempo y lugar en un entorno de confianza.
- Para los organizadores de eventos: un entorno profesionalizado en el que ofrecer sus servicios con seguridad y visibilidad.

Elementos clave

- **Confianza** y seguridad para los niños, padres y organizadores de eventos.
 - Garantía de la información proporcionada.
 - Sistema de reputación.
 - Eventos públicos.
 - Eventos sociales.
- **Inmediatez** para poder localizar y decidir.
- Adquirir **masa crítica**.
- Proporcionar **entretenimiento y diversión** (factor diferenciador).
- **Amplia oferta** de actividades.
- Ofrecer a los padres **tiempo libre**.

Objetivo a medio - largo plazo:

Este servicio nace con vocación internacional, para así ofrecer bajo criterios de calidad y confianza unificados el mismo servicio en diferentes partes del mundo.

2. Análisis estratégico

2.1. Análisis del entorno

Entorno general: Identificación de las tendencias de cambio

A) Tendencias sociales

A.1 Aumento de la población urbana

Previsiones de Naciones Unidas indican que en el año 2050 la población del planeta se acercará a los 9.000 millones de habitantes. La casi totalidad de este crecimiento poblacional tendrá lugar en países con renta per cápita baja o media, concentrándose en los centros urbanos.

Actualmente, más del 50% de la población vive en áreas urbanas, y en el año 2050 esta cifra puede alcanzar el 70%. Asimismo, la población que reside en el medio rural tiende a urbanizarse gracias a las facilidades que otorgan las nuevas tecnologías de comunicación y las mejoras en los sistemas de transporte. Los crecimientos más fuertes se producirán en las ciudades de tamaño medio.

Contra tendencia: Ralentización del proceso debido a fuertes crisis económicas que impulsen el regreso al medio rural.

Implicaciones:

- Mayor tamaño de los mercados de consumo globales.
- Creciente importancia de los mercados en los países en vías de desarrollo.
- Ritmos de vida urbanos diferentes a los rurales, menor disponibilidad de tiempo libre.
- Internet facilitará el acceso a mercados de consumo muy dispersos.
- El espacio de la venta no será tan importante como dar a conocer la marca en diferentes mercados.

A.2 Envejecimiento de la población

El descenso de la tasa de natalidad y el progresivo envejecimiento suscitado por la prolongación en la esperanza de vida provocarán un menor ritmo de crecimiento de la población de los países europeos. La base de la pirámide poblacional decrecerá y sus cotas medias y altas se incrementarán. Las tasas de natalidad se mantendrán por debajo del índice de reemplazo generacional.

Contra tendencia: Recuperación de la tasa de natalidad por los flujos migratorio, por el establecimiento de incentivos fiscales y por ayudas públicas a las familias con hijos.

Implicaciones:

- Importancia de los mayores como un segmento de consumo muy activo.
- Cambios en la demanda de bienes y servicios, propiciada por los mayores.
- Preferencia por los productos clásicos.
- Aumento del consumo vía Internet conforme alcancen esta edad usuarios digitales (existe un salto importante entre los nativos digitales y los mayores del presente, esta distancia se reducirá con certeza conforme envejezcan las personas habituadas a utilizar TIC).
- Necesidad de microsegmentar el mercado de mayores debido a que presenta características muy heterogéneas.
- Concentración de los mayores en determinados lugares (centros geriátricos, apartamentos asistidos, residencias, etc.).
- Los mayores también tendrán una vida más activa, esta tendencia se opone a la de que siempre se hagan cargo ellos de los nietos
- Aumento del número de mayores que precisará cuidados y asistencia en el hogar.

A.3 Variaciones en la estructura familiar

La familia tradicional, compuesta por una pareja, niños y personas mayores, perderá importancia relativa debido a la disminución de su tamaño, al incremento de las familias monoparentales y al aumento de las personas que viven solas. Abundarán las familias más pequeñas y con estructuras más complejas. Se reducirá notablemente el número de familias numerosas. Se

incrementará el número de nacimientos producidos fuera del matrimonio y el de núcleos monoparentales constituidos por madres solteras. Los jóvenes tenderán a emanciparse antes que en la actualidad.

Contra tendencia: Recuperación de la cohesión familiar y de las familias extendidas.

Implicaciones:

- Disparidad de la renta familiar disponible para el consumo: alta en personas solteras y baja en familias monoparentales.
- Desarrollo de nuevos formatos de productos para los nuevos modelos de familia.
- Aumento de la demanda de organizadores de eventos infantiles por parte de familias monoparentales o con estructuras familiares actualmente minoritarias.
- Diversificación de los canales de comercialización para atender las necesidades de consumo de una demanda familiar muy diversa.
- Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Segmentación de consumidores por edad o por nivel de emancipación.
- Acercamiento entre padres e hijos, mayor proximidad afectiva: que el niño disfrute es un valor por encima de la situación que podría darse en el pasado.

A.4 Incremento de la presión migratoria de los países en desarrollo

La desigualdad de la riqueza, la persistencia de la pobreza, la lacra de los conflictos bélicos y la existencia de gobiernos corruptos mantendrán los flujos de inmigrantes sobre los países industrializados. Concretamente, la UE estará sujeta a la presión creciente de la inmigración procedente de Europa del Este y de África. La ampliación de la UE acrecentará esta tendencia al permitir una mayor movilidad entre distintos países, si bien ello podría quedar amortiguado con las políticas de cooperación y desarrollo de los países implicados.

Contra tendencia: Freno a los flujos migratorios mediante una lucha activa y

coordinada contra la inmigración ilegal. Freno a los flujos inmigratorios a España por culpa de la crisis y la disminución de la oferta de empleo que conlleva.

Implicaciones:

- Aumento de los niveles de consumo.
- Aparición de nuevos segmentos de usuarios de cuidadores, con particularidades culturales en oferta y demanda.
- Mayor diversidad cultural en las relaciones entre cuidadores, cuidados y tutores.
- Incremento de la natalidad, incremento de la demanda de servicios de organización de eventos infantiles.
- Perjuicio por una creciente mano de obra no cualificada que suponga competencias
- Al tiempo, lo anterior puede ser beneficioso porque ofrece gran cantidad de potenciales organizadores de eventos para niños que formalizar en el mercado.

A.5 Alteración en las pautas de incorporación de la mujer al mercado de trabajo

En los últimos años se venía produciendo una tendencia a la incorporación masiva de la mujer española al mercado de trabajo, que se acercaba cada vez más a las ratios equivalentes de los países europeos más avanzados. Adicionalmente, se venía demandando una reducción en la ratio de expulsión laboral cuando la mujer decidía tener hijos. Esto sucedía amparado en un cambio de mentalidad en familias, Gobierno y empresas que había de proporcionar medios y ayudas para que la mujer pudiera compaginar la vida familiar con la profesional. Debido a la crisis y el incremento de las tasas de desempleo, esta tendencia se invertirá. Ni el Estado ni las empresas destinarán recursos a facilitar la conciliación familiar. Se estabilizará la tasa de acceso a puestos de trabajo, masculinizándose el mismo, al menos en los próximos años. No es que haya cambiado la percepción social en cuanto al rol de la mujer, que es cada vez más progresista, es que las condiciones materiales a consecuencia de la crisis producirán este efecto, en ausencia de intervenciones públicas, para las que tampoco se ve una vía de financiación clara en este momento.

Durante las últimas dos décadas la brecha entre la participación de la mujer con

respecto del hombre ha venido reduciéndose. Incluso durante la crisis, y tal vez como reacción ante la escalada del desempleo masculino del sector de la construcción, la tasa de actividad de las mujeres continuó aumentando hasta situarse en 2012 en el 53,39%, mientras que la masculina, en descenso desde 2009, se redujo hasta el 66,93%, lo que supone una diferencia de 13,5 puntos.

El estrechamiento de la brecha de género en la tasa de actividad ha pasado de 22 puntos porcentuales de diferencia en 2005 a 13,5 en 2012.

No obstante, aunque la tasa de actividad femenina se ha incrementado, también lo hizo la tasa de paro. Desde 2005 a 2012 la tasa de actividad entre las mujeres aumentó 6,98 puntos, mientras que la de paro femenino lo hizo en 13,22 puntos. Esto significa que por cada punto de incremento en la tasa de actividad femenina se ha incrementado casi en 2 puntos el paro entre las mujeres.

Podemos concluir que el crecimiento de la población activa femenina no va acompañado del crecimiento en el empleo de las mujeres y previsiblemente su demanda para participar en el mundo laboral retribuido no podrá absorberse en los próximos años.

Según datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) del INE 2005-2010, hasta 2008, aproximadamente el 48% de las mujeres que no trabajaban y no buscaban empleo, no lo hacían por estar dedicadas a la atención de responsabilidades familiares o domésticas, frente al 3,8% de los hombres en la misma situación.

A partir de 2008 y coincidiendo con el inicio del periodo de crisis, se aprecia un descenso del porcentaje de mujeres inactivas por dichas razones (de 7 puntos porcentuales), pero ello se debe muy probablemente a su incorporación al mercado de trabajo para suplir la falta de empleo de la pareja.

Aun así el porcentaje de inactividad femenina por razones familiares sigue siendo muy elevado (41% en 2010), mientras que la principal causa de inactividad de los hombres es la jubilación o prejubilación (60,3%). Debe recordarse que de cada 3 personas inactivas por jubilación o prejubilación 2 son hombres y 1 mujer, mientras que de cada 10 personas inactivas por tareas familiares o domésticas, 9 son mujeres.

De momento, la crisis no ha frenado la búsqueda de empleo entre las mujeres, que sigue su tendencia de crecimiento, pero habrá que esperar a ver cómo influye la evolución de la economía y la demanda de trabajo en la incorporación de la mujer al mercado laboral.

Contra tendencia: La sociedad y el Estado apuestan por una estrategia de lucha decidida contra la disminución de la tasa de natalidad, facilitando la conciliación laboral y propiciando la condiciones para que la decisión de la maternidad no suponga un filtro de acceso al empleo. La mujer alcanza ratios de ocupación similares a los del hombre.

Es posible que la plataforma le dé la oportunidad a múltiples mujeres cuidadoras de intentar dejar el mercado informal, lo que influye en alguna medida en el empleo femenino.

Implicaciones:

- Menor proporción de unidades familiares en las que trabajen ambos cónyuges.
- Disminución de la renta familiar disponible y aumento de tiempo libre (al menos por parte de la mujer).
- Desaceleración en el uso de Internet como canal de compra debido a la disponibilidad de tiempo para disfrutar de la compra como actividad.
- Diferenciación de los roles de la mujer: brecha entre trabajadoras y no trabajadoras.
- Disminución de la demanda de organizadores de eventos por incremento de las madres sin empleo.

A.6 Mayor sofisticación de los consumidores

La existencia de Internet y los cambios de comportamiento hacia una investigación previa a la compra, la comparación de precios y prestaciones y la consulta redes sociales hará que los consumidores sean cada vez más exigentes a la hora de comprar y disfrutar de los productos y servicios adquiridos. A mayor sofisticación, aumentará la autoestima y la crítica, creciendo así la conciencia del consumidor sobre sus necesidades y derechos.

Contra tendencia: Puesta en marcha de acciones de marketing para contrarrestar el despertar del consumidor: fascinación, sorpresa, desvío de atención respecto a las propiedades objetivas. Descenso del nivel cultural y aumento del gregarismo.

Implicaciones:

- Mayor concienciación ambiental y postura crítica hacia el consumo excesivo.
- Organización de los consumidores: más críticos y con más poder.
- Uso intensivo de las TICs para informarse sobre los productos de consumo.
- Gregarismo: importancia de los blogueros como prescriptores del consumo.
- Mayor demanda de innovación y calidad en los productos.
- Importancia de los servicios de atención al cliente.
- Emergencia de nuevos nichos de mercado.
- Diferenciación de los canales según factores motivacionales.
- Elevada velocidad de transmisión de modas y estilos.
- Mayor obsolescencia de los productos.
- Exigencia variable según producto: coche caro y compras en rebajas.
- Desarrollo de puntos de venta con personalidad propia.
- Importancia de la reputación, economía de la confianza: un error se difunde y se paga. Aumentan los riesgos de adquirir mala fama.
- Trazabilidad y permanencia: la Red no olvida.
- Importancia de la geolocalización: proximidad como valor.

A.7 Mayor heterogeneidad de los estilos de vida urbanos

La población urbana se caracterizará por su elevada heterogeneidad y fragmentación debido a la convivencia de grupos humanos con diferencias relevantes en materia de estructura sociodemográfica, estatus socioeconómico, estilos de vida, pautas de consumo, sistemas de valores, actitudes, percepciones y preferencias.

Dentro de esta heterogeneidad, los estilos de vida urbanos vendrán determinados por una serie de factores, como los señalados respecto a la incorporación de la mujer al mercado laboral, la transformación de las estructuras familiares, la creciente motorización, las tendencias contradictorias en relación con el tiempo disponible y la incorporación de nuevas tecnologías a la vida cotidiana.

Contra tendencia: Imposición o desarrollo espontáneo de factores homogeneizadores.

Implicaciones:

- Desarrollo de nuevos formatos y tipos de productos adaptados a las necesidades de múltiples micro segmentos.
- Personalización de los productos. Cultura de la excepcionalidad.
- Utilización de técnicas de micro segmentación para identificar y analizar las necesidades de cada subgrupo de la población.
 - Empleo de técnicas basadas en análisis de tipo Big Data para afinar la microsegmentación.
- Diversificación de los canales de comercialización para atender las necesidades de consumo de segmentos de mercado muy diversos.
- Estilos de vida orientados al consumo y a la satisfacción inmediata.
- La proximidad aporta un abaratamiento.

A.8 Hacia una sociedad del ocio

El tiempo de trabajo disminuirá a lo largo del siglo XXI gracias a la aplicación de nuevas tecnologías y nuevos métodos de producción, que tendrán además un importante impacto sobre la tasa de empleo. Es posible que exista una distribución heterogénea de la disponibilidad de tiempo libre. Esto provocará cambios estructurales y un exceso de tiempo libre, en algunos casos no deseado o estéril. Es previsible que el ocio esté en gran parte dirigido por presiones de consumo.

Contra tendencia: No se detectan contra tendencias apreciables en esta cuestión.

Implicaciones:

- Menor necesidad de organizadores de eventos infantiles.
- Aumento de la importancia del entretenimiento como valor.
- Gamificación también en relación con los aspectos productivos.

A.9 Mayor utilización social de las nuevas tecnologías

La sociedad utilizará masivamente las tecnologías de información y comunicación (TICs), resolviendo las barreras económicas, culturales y tecnológicas que todavía dificultan su difusión. En este sentido, las nuevas tecnologías progresarán si se promociona su aprendizaje en el sistema educativo, si se desarrollan interfaces para el usuario más amigables, si mejora la calidad del software, si se abaratan los costes de conexión y comunicación, si se extiende la banda ancha, si se establecen medidas de estímulo y si las Administraciones Públicas impulsan la Administración Electrónica.

Contra tendencia: Rechazo social a las nuevas tecnologías.

Implicaciones:

- Mayor acceso a la información. Sofisticación del consumo. Aumento del nivel de exigencia.
- Desarrollo de nuevos modelos de relación social para intercambiar experiencias y conocimientos sobre productos y servicios de consumo.
- Creciente utilización del canal Internet para adquirir todo tipo de bienes y servicios.
- Mayor relación entre el consumidor y el producto o la empresa que lo fabrica.
- Importancia de la comunicación con el consumidor.
- Importancia de la Responsabilidad Corporativa.
- Importancia de la imagen pública de la empresa en las redes sociales.
- Las personas están acostumbradas a opinar y recomendar.
- Las personas valoran la opinión de los demás: valoraciones de masa y valoraciones de calidad en el caso de los amigos (se resalta que un amigo o un contacto lo haya valorado).

B) Tendencias ambientales

B.1 Agravamiento del cambio climático

Se producirán manifestaciones evidentes del cambio climático, tales como elevación de las temperaturas medias, alteración del régimen de precipitaciones, subida del nivel del mar, transformación de muchos ecosistemas y avance de la

desertización.

Contra tendencia: Reconducción del cambio climático gracias a la disminución en las emisiones de gases de efecto invernadero.

Implicaciones:

- Impacto negativo en los niveles de prosperidad económica y bienestar social, que reducirán los niveles de consumo.
- Encarecimiento del producto ante mayores exigencias ambientales.
- Exigencia de posicionamiento y política clara por parte de los fabricantes y proveedores de bienes y servicios.

B.2 Aumento de los riesgos ambientales

Como resultado de las actividades humanas aumentarán los riesgos para el medio ambiente y la salud ambiental, en forma de incendios forestales, accidentes en la manipulación de productos tóxicos o nucleares, problemas de salud animal y seguridad alimentaria y nuevas enfermedades contagiosas.

Contra tendencia: Políticas públicas más restrictivas y aparición de innovaciones tecnológicas frenarán esta tendencia.

Implicaciones:

- Mayor control sobre las actividades industriales (emisiones, desechos, etc.)
- Creciente concienciación sobre la sostenibilidad de la producción de productos de consumo.
- Preocupación por el reciclaje de los productos de consumo.

B.3 Mayor concienciación ambiental

Crecerá la preocupación social sobre la preservación de los recursos naturales, lo cual dará lugar a una mayor cultura ecológica que persiga un equilibrio más armónico entre desarrollo económico y entorno natural. Se exigirá un mayor control de los impactos de las actividades productivas y de las infraestructuras sobre el medio natural. La concienciación ambiental será impulsada por potentes grupos de presión que actuarán sobre agentes económicos y organismos públicos.

Contra tendencia: Escaso desarrollo de la sensibilidad social respecto de las causas profundas de la insostenibilidad. Posturas contradictorias: coexistencia de una conciencia ambiental junto con un marcado sentido consumista.

Implicaciones:

- Exigencia de productos y servicios respetuosos con el medio ambiente.
- Sensibilización del sector educativo sobre el desarrollo sostenible.
- Implantación de políticas y medidas de corrección y prevención ambientales.
- Los clientes podrían pedir a los organizadores de eventos infantiles un cierto alineamiento con esta tendencia, transmitir valores ambientales o al menos no dar mal ejemplo.
- Bajo impacto, huella de carbono. La geolocalización permite no tener que coger el coche o el transporte.

C) Tendencias económicas

C.1 Avances en la globalización de los mercados

El proceso de globalización se consolidará definitivamente en los mercados financieros y avanzará en los sectores industriales, tecnológicos y de servicios avanzados. Este proceso se regirá por los principios del libre mercado y obligará a la apertura de los mercados de los países menos desarrollados. No obstante, existen dudas sobre el modelo de globalización que se desarrollará en las próximas décadas, sobre el ritmo, sobre el respeto a la diversidad cultural y, sobre todo, sobre las condiciones de reparto de la riqueza.

Contra tendencia: Extensión y fortalecimiento del movimiento antiglobalización. Resistencia de muchos países a abrir indiscriminadamente sus mercados. Generalización del proteccionismo económico.

Implicaciones:

- Oportunidades de desarrollo para los países más competitivos en precios y en innovación de productos.
- La competencia será global. Internacionalización de las empresas.
- Emergencia de las cuestiones ambientales y de responsabilidad social colectiva en los países industriales emergentes, lo que puede encarecer sus costes.

C.2 Consolidación de nuevas potencias industriales.

Un grupo de países industriales emergentes (China, India y Brasil) compiten con éxito en los mercados globales gracias tanto a sus bajos salarios y a la relativa buena cualificación de su mano de obra como su apuesta por la marca, la calidad y la innovación. La mayor o menor rapidez con que estos países alcancen los niveles de los países más desarrollados determinará el futuro escenario mundial.

El peso de los países de la OECD continuará disminuyendo a lo largo del siglo XXI.

Durante los próximos 40 años, los países emergentes crecerán a un ritmo anual del 5-8%, mientras que las economías occidentales lo harán en torno al 2%.

Contra tendencia: Pérdida de atractivo de estos países debido a su baja productividad y al progresivo aumento de sus costes laborales.

Implicaciones:

- Redistribución del poder económico a nivel global.
- Desarrollo de nuevos mercados de consumo con alto poder adquisitivo.

- Incremento de los mercados potenciales.
- Incremento de los procesos de deslocalización hacia países en vías de desarrollo.
- Diseño e innovación como factores diferenciales frente al coste.

C.3 Hacia una economía basada en el conocimiento

La ventaja competitiva de las empresas vendrá determinada no tanto por sus recursos económicos o tecnológicos, como por el conocimiento que atesoren sus empleados. El conocimiento se diferencia del resto de los recursos empresariales porque se torna obsoleto constantemente y porque suele estar sujeto a cambios rápidos y abruptos. La economía del conocimiento dependerá de la creatividad y la innovación.

Contra tendencia: Predominio del capital y la tecnología sobre el conocimiento.

Implicaciones:

- Apuesta radical por el I+D+i.
- Perfeccionamiento de los instrumentos que protegen la propiedad intelectual.
- Mejora en los mecanismos de transferencia del conocimiento y de la tecnología.
- Reconocimiento de la importancia de las nuevas industrias creativas (diseño, publicidad, multimedia, moda, etc.)
- Necesidad de un marco que fomente la innovación y la creatividad.
- Búsqueda de rasgos diferenciadores frente a los competidores globales.

C.4 Inestabilidad en los mercados de divisas

La volatilidad e inestabilidad en los valores de las principales divisas internacionales será la tónica dominante en los años venideros hasta que se alcancen acuerdos estables y políticas comunes entre los principales bloques económicos para evitar los movimientos especulativos en los mercados de divisas.

Contra tendencia: Estabilidad en el valor de las principales divisas internacionales.

Implicaciones:

- Oscilaciones en el volumen de productos exportados a los mercados de consumo internacionales.
- Cambios en el coste de las materias primas en función del valor de las divisas.
- Establecimiento de sistemas de producción deslocalizados para compensar las oscilaciones de las divisas.

C.5 Contracción del consumo debida a la crisis

En España la disminución de los salarios, el aumento del desempleo, la fuga de talento (con su poder adquisitivo), la contracción de la clase media y la apuesta por mejorar la competitividad únicamente reduciendo salarios o facilitando el despido afectan muy negativamente al consumo.

Podemos resumir las previsiones económicas tanto del PIB como de la Demanda Interna de los hogares españoles en los siguientes cuadros:

Previsiones del PIB en España		
	2013	2014
OCDE	-1,7%	0,5%
FMI	-1,3%	0,9%
FUNCAS	-1,2%	1,0%
BBVA	-1,4%	0,9%

Previsiones de la Demanda Interna en España		
	2013	2014
OCDE	-3,0%	-1,5%
FMI	-3,5%	-1,3%
FUNCAS	-2,6%	0,3%
BBVA	-3,0%	-0,5%

Como podemos apreciar por los datos del primer cuadro, la economía en su conjunto parece tocar fondo en su contracción durante el 2013, para pasar a un escenario de débil crecimiento a partir de 2014.

No obstante, los datos específicos correspondientes a la demanda interna aún nos dibuja un escenario contractivo en 2014. Los diferentes informes de los organismos consultados se debaten entre concluir para la demanda interna española un escenario de frágil estabilización o de mayor contracción en 2014.

Contratendencia: Algún hecho inesperado, la situación mejora en pocos años. La desinversión en I+D no nos afecta.

Implicaciones:

- Como reacción, aumenta la conciencia social y el sentimiento de comunidad. Organización informal y espontánea facilitada por las redes sociales. Los vecinos organizan eventos infantiles (por ejemplo), aumentan los servicios poco profesionales y la economía sumergida.
- Se valora el precio sobre la calidad.
- Debemos corregir los datos de demanda potencial de nuestro servicio en función de las previsiones contractivas de la demanda interna.
- Economía sumergida.
- Ahorro en este tipo de servicios y del cine.

D) Tendencias tecnológicas

D.1 Extensión de la esperanza de vida gracias a los avances médicos

La medicina experimentará avances notables en las fases de prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades gracias a lo cual se extenderá notablemente la esperanza de vida, acercándonos a los 100 años en un horizonte de 15-20 años.

Avances en el conocimiento genético permitirán predecir las enfermedades y valorar el riesgo de contraerlas. Progresos en el tratamiento de enfermedades mortales mejorarán la calidad de vida de los enfermos. En general, se logrará una mayor concienciación de las personas en la prevención y el tratamiento de las enfermedades, y una conciencia de la importancia de los estilos de vida saludables.

Contra tendencia: Aparición de nuevas plagas y enfermedades.

Implicaciones:

- Mayor disponibilidad de personas mayores con alto nivel de autonomía para cuidar de los niños dentro de la estructura familiar.
- Problemas con los sistemas de cobertura social para dar respuesta a las necesidades de los mayores.
- Se prolonga el periodo de vida laboral, retraso de la edad de jubilación.
- Disponibilidad de personas mayores con alto nivel de autonomía en disposición de trabajar.

D.2 Avances progresivos en las TICs

De forma ininterrumpida se producirán avances notables en materia de conectividad, convergencia, seguridad e integración en las tecnologías de la información y la comunicación. Caben destacar los siguientes:

- Mayor convergencia e integración entre las tecnologías de información, telecomunicaciones y audiovisuales, su funcionamiento más rápido y de mayor calidad y la aparición de nuevos dispositivos y programas.

- Desarrollo de software inteligentes más precisos y rápidos en la tecnología de búsqueda por Internet para comparar productos y precios. Asistentes personales y sistemas expertos personalizados orientarán al consumidor en sus compras.
- Mejora de los sistemas de pago electrónicos en Internet. Aparición de nuevas tecnologías de cifrado para la protección de datos confidenciales.
- Incremento exponencial de los aparatos y tecnologías conectados a Internet como móviles, televisión, automóviles, redes de área personal (PANs) y electrodomésticos. Surgimiento del "Internet de las cosas".
- Mayor capacidad y velocidad de las redes de telecomunicación a coste razonable, incluso gratis.
- Desarrollo de nuevas tecnologías de acceso a Internet.
- Ubicuidad del acceso a Internet.

Contra tendencia: Barreras legales y encarecimiento de los servicios.

Implicaciones:

- Desarrollo de nuevos modelos de relaciones interpersonales y sociales.
- Utilización masiva de Internet como canal de transacciones comerciales.
- Integración de las nuevas tecnologías en el propio comercio.
- Establecimiento de nuevas formas de relación con el punto de venta.
- Incorporación de más opciones multimedia a las transacciones.
- Streaming de video, incremento de la tendencia a querer "ver" lo que sucede en un lugar en tiempo real.
- Aumento de la preocupación por la privacidad y la protección de la intimidad.

D.3 Desarrollo de la nanotecnología

La nanotecnología (ciencia que manipula las moléculas y las partículas atómicas de la materia) proporcionará mejoras muy relevantes en diversos ámbitos.

- Aplicación a la medicina. La nanotecnología mejorará la comprensión del genoma humano a escala molecular y ofrecerá diversas aplicaciones: nanotubos de carbono como material de refuerzo en materiales óseos; nanomateriales como marcadores fluorescentes para diagnosticar

enfermedades; nanopartículas magnéticas para detectar células cancerígenas; nanocápsulas de fármacos inteligentes; implantes óseos de material nanoestructurado; nanosensores para detectar patógenos; etc.

- Aplicación a la electrónica. La nanotecnología proporcionará a las TICs dispositivos más rápidos, versátiles, pequeños y eficientes. Previsiblemente, los avances se registrarán en el uso de nanotubos de carbono como transistores, nanocontactos metálicos con transporte balístico, memorias aleatorias magnéticas (MRAM), pantallas basadas en componentes orgánicos (OLED), pantallas y mostradores de información basadas en nanotubos de carbono, materiales nanoestructurados para uso como supercondensadores, sistemas de “papel electrónico” formado por soportes electrónicos flexibles.

Contra tendencia: Lentitud en el desarrollo de aplicaciones comerciales y posible rechazo social a la tecnología debido a posibles riesgos ambientales.

Implicaciones:

- Aumento de la esperanza de vida y de la salud general de la población.
- Como tecnología facilitadora, su impacto en ámbitos como la salud y las TIC se recoge específicamente en otros apartados.

E) Tendencias empresariales

E.1 Creciente presencia de empresas globales

En los próximos años aumentará el número de empresas que operen a nivel global con el fin primordial de ampliar sus mercados. Estas empresas se caracterizarán por invertir donde sea necesario, desarrollar productos en varios países, asociarse con otras empresas extranjeras, promocionar ejecutivos clave independientemente de su nacionalidad e, incluso, tener accionistas repartidos por varios continentes. Una serie de factores, como la especialización, los elevados costes de I+D y marketing, las mejoras tecnológicas en el campo de los transportes y las telecomunicaciones así como los cambios en las relaciones de competencia impulsarán a las empresas, tanto grandes como pequeñas, a funcionar a escala transnacional no sólo para buscar nuevos mercados.

Contra tendencia: Limitación de la extensión del fenómeno debido a la aparición de un nuevo proteccionismo entre bloques económicos.

Implicaciones:

- Impulso del comercio y la prestación global de servicios.
- Oportunidades de crecimiento para las empresas más competitivas.
- Aumento de la movilidad geográfica de los ejecutivos y trabajadores.
- Teletrabajo y deslocalización laboral.
- Adecuación de los productos y servicios a diversos modelos socioculturales.
- Exigencia de dominio de lenguas extranjeras.
- Particularización de los servicios a entornos culturales concretos.
- Posibilidad de que *Skippies.com* renuncie a implantar su propio modelo si descubre uno similar ya desarrollado en otro mercado. En ese caso se podría plantear adquirir la franquicia.

E.2 Integración de las pymes en la economía global

La entrada de pymes en los mercados globales, incluso de micro pymes, será posible gracias al aumento de su competitividad así como a su mayor flexibilidad y creatividad respecto a las grandes corporaciones, con el apoyo de las TIC. De cara al futuro, la presencia global de las pymes crecerá con particular intensidad en aquellas áreas de manufacturas o servicios que atiendan nichos de mercado muy especializados.

Contra tendencia: Incapacidad de las pymes por mantener un posicionamiento competitivo continuado en los mercados globales.

Implicaciones:

- Incremento sustancial del nivel de competitividad de las pymes.
- Mejora de las estrategias y canales de comercialización de las pymes.

- Necesidad de una política de innovación coherente y continuada.
- Exigencia de recursos humanos cualificados.
- Teniendo en cuenta un horizonte de expansión del proyecto a otros mercados podría ser estratégico subcontratar servicios (por ejemplo alojamientos web u otros servicios tecnológicos) con proveedores que operen ya en los mercados potenciales de *Skippies.com*.

E.3 Creciente segmentación de los mercados

En los mercados de consumo más desarrollados y ricos aumentará la segmentación de los consumidores por variables sociodemográficas, patrones socioculturales, estilos de vida, preferencias y valores, propiciados por tendencias de agrupamiento espontáneo y subculturas surgidas al amparo de las redes sociales. La creciente segmentación de los mercados generará demandas específicas en las empresas, orientadas a obtener mejor calidad, más variedad y satisfacción inmediata.

Contra tendencia: Vuelta al mercado de consumo masivo y poco segmentado.

Implicaciones:

- La producción fundamentada en las economías de escala será sustituida por un sistema basado en las economías de alcance o de gama, orientado a atender una demanda variada en plazos más breves.
- Se utilizarán métodos de producción flexibles y capaces de modificar rápidamente las especificaciones de los productos y de los procedimientos en función de las exigencias cambiantes de la demanda.
- Aparición de nuevas empresas que cubran las necesidades de nichos de mercado.
- Exigencia de flexibilidad y agilidad en las respuestas de las empresas para adaptarse a los cambios en la demanda.
- Importancia del conocimiento del cliente.
- La información como valor de intercambio. Oportunidad de monetizar la información sobre perfiles de padres concretos a empresas de marketing.

E.4 Rápida obsolescencia de los productos

La estrategia comercial estará marcada por la continua innovación en los productos de consumo, que tendrán ciclos de vida más cortos, y por la mayor rotación en el ciclo industrial (diseño, fabricación y comercialización). Esta tendencia será impulsada por la creciente competitividad de los mercados, por los cambios en las preferencias de consumo y por la aparición de innovaciones tecnológicas.

Contra tendencia: Vuelta a lo duradero, sostenible y tradicional con un descenso apreciable en el nivel de consumo. Exigencia de una mayor durabilidad en los productos de consumo.

Implicaciones:

- Aumento del consumismo y del derroche de recursos.
- Pérdida de credibilidad de las marcas. Sobreexplotación del consumidor.
- Esfuerzo por fidelizar al consumidor y para identificar nuevos nichos de mercado.
- Necesidad de llegar a un gran número de mercados para lograr economías de escala.

E.5 Mayor cooperación entre empresas

La formación de alianzas estratégicas entre empresas estará con frecuencia apoyada por los gobiernos y determinada por el aprovechamiento de economías de escala en el desarrollo de tecnologías muy costosas y en el establecimiento de amplias redes comerciales. Dichas alianzas se extenderán hacia las pymes, que proporcionarán tecnología o producción subcontratada de forma más eficiente que la gran empresa.

Las alianzas no serán globales y permanentes, sino específicas del tipo de productos y servicios, de regiones geográficas y del tiempo en que se desarrollen.

Contra tendencia: La fuerte competencia en los mercados impedirá a las empresas colaborar en desarrollos tecnológicos.

Implicaciones:

- Mayor protección a la propiedad intelectual.
- Será habitual la búsqueda de alianzas para desarrollar aspectos concretos del desarrollo de producto o de la comercialización (por ejemplo, recursos de la industria del entretenimiento para la promoción).
- Oportunidad con hoteles, agencias de conciliación, etc.

E.6 Hacia una mayor movilidad, flexibilidad y temporalidad laboral dentro de las empresas

La existencia de un entorno más dinámico y, en ocasiones, turbulento obligará a las empresas a desplegar estructuras organizativas más flexibles y adaptables a los cambios. En este sentido, aumentará la movilidad geográfica de los trabajadores, disminuirá la seguridad en el puesto de trabajo y se potenciará la adquisición continua de nuevas capacidades y conocimientos.

Contra tendencia: Resistencia de los trabajadores a la movilidad geográfica y a perder los derechos consolidados en el puesto de trabajo.

Implicaciones:

- Optimización de los recursos productivos locales.
- Debilitamiento de las organizaciones sindicales.
- Homologación de las cualificaciones profesionales.
- Trabajadores más fieles si se les ofrecen buenas condiciones en un entorno de inseguridad.
- Poder trabajar sin tener que mudar de residencia será un valor apreciado por el trabajador.
- La movilidad puede ser precisamente una oportunidad.

E.7 Hacia una nueva ética y gobernanza corporativa

Los escándalos financieros y empresariales, fruto de la especulación abusiva y de la ausencia de ética, impulsarán el planteamiento de nuevas prácticas de gobernanza corporativa con la finalidad de mejorar la imagen y relación de las empresas con el resto de la sociedad. En esta línea, se establecerán nuevos criterios de autogobierno corporativo, aumentará la responsabilidad social y concienciación medio ambiental de las empresas y se incrementará el patrocinio cultural, social y deportivo. El debilitamiento del Estado del Bienestar desplazará algunos roles de retorno de valor a la sociedad hacia la actividad empresarial.

Contra tendencia: Las nuevas formas constituirán un simple maquillaje para ocultar los métodos empresariales tradicionales.

Implicaciones:

- Énfasis creciente en acciones de Responsabilidad Social Corporativa.
- Mayor receptividad a las necesidades de la comunidad local.
- Necesidad de una mayor colaboración con los agentes locales.
- Implicación de la actividad empresarial en la vida de la comunidad.

E.8 Cambios en la gestión de los recursos humanos

Las empresas más competitivas tratarán de fidelizar a los mejores profesionales mediante una serie de medidas:

- Atraer y retener a los mejores profesionales.
- Involucrar a los directivos en la gestión de equipos con talento.
- Gestionar las personas por sus competencias y conocimientos.
- Enfocar los procesos de selección como una actividad de marketing que permita atraer a los mejores profesionales.
- Tratar a cada empleado de forma diferenciada, aplicando la remuneración y formación a la carta.
- Buscar nuevas fórmulas que relacionen la remuneración al logro de resultados.

Contra tendencia: No se detectan contra tendencias apreciables.

Implicaciones:

- Reducción del nivel de conflictividad laboral en un territorio.
- Aumento de la cualificación de los recursos humanos.
- Modelo de difícil aplicación en los sectores productivos dependientes de mano de obra poco cualificada.
- Favorecer a los organizadores de eventos mejor valorados.

E.9 Transformación de los canales de distribución

El progreso en la globalización y apertura de los mercados junto con la consolidación de Internet como un importante canal para la realización de transacciones comerciales ha supuesto una auténtica revolución en los canales de distribución. Hoy en día, cualquier empresa orientada a la venta de productos y servicios de consumo debe considerar la utilización de Internet como un canal clave para llegar al consumidor. El mayor impacto de los nuevos canales de distribución se dejará sentir en los canales intermedios y en las tiendas de barrio.

Contra tendencia: existencia de barreras que impidan el acceso a Internet.

Implicaciones:

- Mayor inversión en TICs por parte de las empresas en general.
- Desarrollo del marketing transaccional a través de Internet.
- Despliegue de nuevos modelos B2B y B2C (*business to business* y *business to client*).
- Combinación y convivencia del canal Internet con el canal físico.
- Adecuación de los sistemas de distribución y logística al canal Internet.
- Necesidad de nuevos perfiles de gestores para el canal Internet.

- Abaratamiento de servicios web.

E.10 Nuevos criterios de localización empresarial.

El nuevo orden económico está dejando obsoleta la teoría tradicional de localización industrial, basada en la proximidad al mercado, a las fuentes de energía, a los proveedores de materias primas y productos semi-manufacturados, y a los mercados de consumo. La localización de las actividades productivas más innovadoras dependerá en el futuro de nuevos factores: acceso a recursos humanos cualificados, proximidad a centros de I+D, acceso a proveedores especializados, disponibilidad de modernas infraestructuras productivas, mejora del medio ambiente, calidad de vida y clima de acogida favorable. Las nuevas actividades productivas se desplazarán con mayor facilidad que las industrias tradicionales gracias a nuevos métodos de organización de la producción y a los avances en transporte y comunicaciones.

Contra tendencia: Predominio de los factores de localización tradicionales.

Implicaciones:

- Diferentes criterios de localización en las empresas a la hora de distribuir geográficamente sus actividades de producción y prestación de servicios a escala global.
- Establecimiento de nuevos mecanismos para gestionar y controlar la cadena de valor de las empresas.

Análisis entorno próximo: el sector

En este documento se ha realizado un análisis de las actividades relacionadas con el cuidado de niños en España. Se ha analizado el sector cuidado de niños dado que es el más cercano a nuestra área de actividad y el que podría ser considerado nuestra competencia.

De la misma manera se ha considerado que las actividades de nuestra empresa se enmarcan dentro de las llamadas actividades del sector servicios del hogar. Según se vaya analizando en el tema se irá valorando el posible análisis de otros

sectores (como puede ser el de la educación) que puedan ser de interés y relevancia. Estas actividades se encuentran enmarcadas dentro del sector de servicios – servicio del hogar familiar. Hasta hace unos años estas actividades se encontraban sin ningún tipo de regulación específica. Sin embargo, en el 2011 una serie de medidas para la seguridad y protección del empleado del hogar han mejorado la situación:

- Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre la actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social (disposición adicional 39 y disposición transitoria única). B.O.E. de 2 de agosto de 2011.
- El Real Decreto 1620/2011, de 14 de noviembre, por el que se regula la relación laboral de carácter especial del servicio del hogar familiar. B.O.E. de 17 de noviembre de 2011.
- El Real Decreto-Ley 29/2012, de 28 de diciembre, de mejora de gestión y protección social en el Sistema Especial para Empleados de Hogar y otras medidas de carácter económico y social.

Se considera relación laboral especial del servicio del hogar familiar la que conciertan el titular del mismo, como empleador, y el empleado que, dependientemente y por cuenta de aquél, presta servicios retribuidos en el ámbito del hogar familiar.

Actividades incluidas:

- Tareas domésticas.
- Cuidado o atención de los miembros de la familia.
- Otros trabajos tales como guardería, jardinería, conducción de vehículos, cuando formen parte del conjunto de tareas domésticas.

Actividades excluidas:

- Relaciones concertadas por personas jurídicas, de carácter civil o mercantil.
- Relaciones concertadas a través de empresas de trabajo temporal.
- Relaciones de cuidadores profesionales contratados por instituciones públicas o por entidades privadas.
- Relaciones de cuidadores no profesionales en atención a personas en

- situación de dependencia en su domicilio.
- Relaciones concertadas entre familiares.
- Trabajo a título de amistad, benevolencia o buena vecindad.

Dada la poca información que existe sobre dicho sector en nuestro país, la información que se presenta a continuación se basa en un análisis de las empresas que prestan sus servicios y que se promocionan en la Web. Una vez hecho este análisis se ha seguido el modelo de las cinco fuerzas del mercado de M. Porter, para así conseguir alimentar un análisis del entorno en el que nos vamos a mover.

1. Rivalidad interna

a. Caracterización de la competencia:

La delimitación del entorno competitivo se basa en la necesidad satisfecha (cuidado de niños) y grupo de clientes a los que se ofrece (padres, tutores, etc.), en base a lo cual hemos identificado distintos competidores cuya diferencia está en el método para satisfacer dicha necesidad:

- i. **Agencias de canguros (cuidadores) para familias (por Internet y por canales convencionales)**
 - Son empresas con una amplia base de datos de cuidadores que en función de unas necesidades específicas de los padres seleccionan el personal adecuado a sus necesidades y les facilitan la gestión administrativa de la contratación.
 - El servicio de canguros suele ser una más de las actividades del negocio, es decir, ofrecen servicios para distintas necesidades (limpieza, cocina, servicio, cuidado de mayores...) y para un amplio conjunto de clientes (en general para todas las personas responsables de un hogar).
 - La empresa no establece relación contractual con los padres ni con los canguros, sino que es directa entre ambos.
 - Los padres pagan a la agencia unos honorarios por la selección y gestión administrativa relacionada con la contratación.
 - Una de sus ventajas competitivas se basa en ofrecer

personas de confianza en base a un buen proceso de selección de los cuidadores. Para ello algunas tienen incluso un equipo de psicólogos para evaluar a cada persona.

- Otra fuente de ventajas competitivas está relacionada con su reputación, por lo que una larga trayectoria en el mercado es un aval para ganarse la confianza de sus clientes.
- El que exista una empresa con sus propias oficinas y personal de atención al público detrás del canguro supone una garantía adicional para muchos padres. Algunas empresas empiezan a utilizar los servicios de empresas como Familia Fácil.
- Suelen operar en zonas geográficas reducidas, por lo que son de pequeña dimensión.
- Ejemplos de este modelo de competidores:
 - a. Homestaff.
 - b. Rosalozano.
 - c. Hausandkids.
 - d. Maids.
 - e. Donadona.
 - f. Intraser.

ii. Agencias de conciliación

- Agencias que trabajan con empresas para prestar servicios a sus trabajadores en diferentes gestiones entre las que está el cuidado de sus hijos. Estas empresas tienen un proceso muy profesionalizado para la selección de cuidadores y al tener un contrato con la empresa para la que trabajan los padres tienen más confianza en ellas.
- Son las llamadas agencias de conciliación y ofrecen aparte de ayuda en la selección del servicio doméstico, otra serie de servicios (asesoría, gestión, teleasistencia...)
- La empresa paga una cuota por empleado al año y a cambio la agencia ofrece al empleado servicios para la conciliación “gratis” o a un coste específico.
- Ejemplos
 - a. Masvidared.
 - b. Alares.

iii. Plataforma on line de servicios de canguros:

- Su modelo se basa en ser una plataforma que sirve de punto de encuentro entre los padres y los cuidadores.
- La fuente de ingresos puede ser diversa (cuotas de alta a padres, cuidadores, ambos, publicidad, etc.)
- En estas plataformas los cuidadores exponen los servicios que ofrecen, así como una más o menos extensa descripción de su perfil (edad, aptitudes, nivel de estudios...), a la vez que los precios y ámbito geográfico en que ofrecen sus servicios.
- Suelen estar integradas con otros servicios para cubrir otras necesidades (limpieza, cocina, etc.)
- Su ventaja competitiva se basa en ofrecer una amplia oferta de cuidadores donde los padres pueden elegir en función de la zona, horarios, precio, etc., o incluso filtrar dentro de la base de datos para ajustar la búsqueda a sus necesidades específicas.
- La empresa no es responsable de la prestación del servicio ya que lo único que hace es de mero tablón de anuncios.
- El ámbito geográfico en que operan es muy extenso.
- Ejemplos:
 - a. canguroencasa.com.
 - b. yoopies.es (tiene un sistema de clasificación de la reputación en base a opiniones de los padres).
 - c. Nidmi.

iv. Canguros (cuidadores) con la actividad regulada (con contrato, cotización a la seguridad Social y el resto de formalidades preceptivas).

- El modelo se basa en personas que sin pertenecer a ninguna organización, son profesionales que ofrecen sus servicios directamente a los padres.
- El punto de encuentro es desde los medios tradicionales (prensa) hasta el uso de Internet (plataforma de servicios online), por lo que estarían integrados en modelos descritos con anterioridad, no obstante se usa de forma frecuente el canal boca-oreja o la publicación de anuncios físicos en lugares estratégicos tales como acceso a viviendas, colegios, etc.
- Operan en áreas geográficas muy reducidas.
- Su ventaja competitiva se basa en la confianza que genera

la recomendación de conocidos a los que han prestado el servicio.

- La amplia disponibilidad horaria hace que sea una buena elección para cubrir necesidades de cuidar niños en amplias jornadas y de manera muy regular.
- Es el canal preferido por los padres, pero sólo en el caso de tener referencias, puesto que es el que les genera más confianza.
- Aunque de forma individual no poseen fuerza, a confianza en el canal supone que sea el competidor más potente.

v. Canguros eventuales que trabajan de forma irregular:

- Es un caso similar al anterior, diferenciándose en que los cuidadores ejercen sin ajustarse a la normativa del mercado laboral.
- Los cuidadores suelen ser personas con otra dedicación (es muy usual que sean estudiantes) y prestan estos servicios de forma eventual.
- Estos cuidadores no suelen aportar mucha experiencia, ni valores añadidos.
- Suelen ser muy económicos.
- Tienen la disponibilidad limitada por sus otras actividades.
- Como en el caso anterior, es un caso que ofrece mucha confianza a los padres, por lo que se suele recurrir a este canal de forma prioritaria.

b. Aspectos que condicionan la demanda

- i. La cultura. En países mediterráneos se suele contar más con el apoyo de la familia y/o amigos. Mientras que en las culturas de Europa Central y del Norte estos servicios tienen mayor aceptación y son más utilizados.
- ii. La tasa de natalidad.
- iii. La incorporación de la mujer al mercado laboral ha sido una fuente de crecimiento para el sector de servicios domésticos entre los que se encuentra el cuidado y servicios para niños.
- iv. El incremento en el nivel de vida (renta per cápita) permite dedicar más recursos al ocio y tiempo libre, lo que contribuye a incrementar el número de padres que buscan este tipo de servicios para niños para disfrutar de actividades sin ellos.

- v. Las políticas de conciliación de vida laboral y familiar, así como el descenso de la natalidad suponen un descenso en las necesidades de este tipo de servicios.
- vi. El incremento del paro propicia que existan en muchos hogares personas que, al no disponer de un puesto de trabajo, se dediquen al cuidado y atención de los niños.

c. Aspectos que condicionan la oferta

- i. La crisis económica y el incremento del paro está propiciando que muchas personas oferten estos tipos de trabajos, tradicionalmente asociados a una baja cualificación.
- ii. El desarrollo de Internet ha supuesto un canal muy interesante para poner en contacto a la oferta y la demanda.
- iii. El lugar en donde se viva. En grandes ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia este servicio es más demandado que en las demás partes del país. En las grandes ciudades las personas están más solas y no cuentan con familiares. Asimismo, en las grandes ciudades es más usual que ambas personas en la pareja trabajen por lo que tienen mayor necesidad de cuidadores y personas que organicen actividades para sus hijos.
- iv. Mercado negro y sin regular. Mucha actividad sumergida.

d. Ventajas competitivas

- i. La diversión.
- ii. La confianza.
- iii. La diversidad de actividades.
- iv. La socialización.
- v. El precio.
- vi. La inmediatez.

e. Fuentes de diferenciación

- i. Seguridad percibida por los padres a través de la valoración de otros usuarios como la garantía en cascada, la instalación de cámaras, etc. La garantía en cascada consiste en que los usuarios tienen la posibilidad de validar la existencia real de otros usuarios; como por ejemplo LinkedIn. Los eventos son públicos y sociales.

- ii. Medidas de geolocalización para la identificación de los organizadores de eventos infantiles más cercanos geográficamente.
- iii. Amplio número y gama de eventos para el entretenimiento de los niños.
- iv. Información sobre los organizadores de eventos infantiles (tanto de forma cuantitativa como cualitativa).

f. Rivalidad dentro del sector

i. Factores que incrementan la rivalidad

- Es un sector muy opaco, donde no se percibe de forma clara el grado de competencia que hay entre los distintos agentes.
- La atomización es elevada y no existen marcas cuyo posicionamiento sea relevante.
- El ritmo de crecimiento de la demanda es difícil de evaluar por no existir datos publicados al respecto. Al ser un servicio relativamente nuevo no se puede prever cómo va a responder la demanda.
- El grado de diferenciación del que se puede beneficiar el servicio es alto.
- Podemos convertir a la competencia en clientes, resolviendo sus necesidades de organización, captación y gestión de clientes vía nuestra plataforma.
- El coste de cambio de los clientes no es elevado, porque se les ofrece un servicio diferente.
- Las nuevas tecnologías (Internet) proporcionan oportunidades de escalar el negocio.
- La generación de economías de escala es muy accesible.

ii. Factores que reducen la rivalidad

- Las barreras a la movilidad (dificultades para moverse de un segmento a otro, o de una actividad a otra, como por ejemplo del cuidado de niños a la organización de eventos para niños) son reducidas.
- Las barreras de salida del mercado son también bajas.

- Respecto a la estructura de costes de las empresas competidoras identificadas (a excepción de empresas que ofrecen servicios de conciliación), parecen presentar una estructura de costes fijos proporcionalmente inferiores a los variables. Por lo tanto no existe una presión de costes fijos que induzca a aumentar la rivalidad.

2. Amenaza productos sustitutivos

a. **Caracterización de los productos sustitutivos**

Se entiende por producto sustitutivo toda actividad susceptible de reducir los márgenes de *Skippies.com*. Concretamente, toda persona o institución que satisfaga las necesidades de los padres (entretenimiento y diversión de los niños), independientemente de que lo haga de forma remunerada o no.

i. Guarderías o similares

- Suelen limitarse a unos horarios que coinciden con los laborales de los padres. Los fines de semana no están disponibles.
- Es de uso muy extendido para el cuidado de los niños en el horario laboral.
- La confianza generada en los padres es elevada.
- No cubren actividades tan heterogéneas.
- No se adecuan al segmento de edades 1-13 años.
- No cubren necesidades de cuidados de urgencia.

ii. Escuelas con actividades extra-escolares.

- Suponen una ayuda extra para los padres cuando su horario laboral excede del de los niños. Los fines de semana no suelen tener actividades.
- Como en el caso anterior, tienen la limitación del horario.
- No cubren necesidades de cuidados de urgencia.
- Es un medio con muy buena acogida por parte de los padres.
- No tienen gran variedad de eventos.

iii. Escuelas, campamentos para vacaciones, fines de semana, verano, etc.

- Son un apoyo adicional para periodos no escolares que coinciden con el trabajo de los padres aunque no siempre

es así (por ejemplo el caso de campamentos de fines de semana).

- Se realizan de forma programada.
- Aportan valores adicionales (educación, idiomas, deportes...).
- Tiene limitaciones de horarios, programación...
- Es un medio con muy buena acogida por parte de los padres.
- No cubren necesidades de cuidados de urgencia.

iv. Familiares, amigos o conocidos de los padres.

- Es el medio preferido por los padres a la hora de tener apoyo, puesto que el grado de confianza es absoluto.
- No toda la población tiene acceso a ellos.
- A medida que aumenta el tamaño del núcleo donde viven los padres es más difícil de implementar (por desconocimiento, lejanía, etc.)
- Las limitaciones de horario y disponibilidad varían para cada caso en concreto.
- Es muy recurrente en situaciones de urgencia.
- El coste puede ser reducido (hasta llegar a anularse).
- No suelen ser actividades de socialización de los niños con otros niños.
- Generalmente no son eventos de diversión sino de cuidado.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

a. Barreras de entrada

- i. Los competidores orientados a mercados locales y con una limitada oferta de servicios pueden ingresar al mercado con una inversión de capital reducida. Por tanto, consideramos que para esta clase de competidor la barrera de entrada por volumen de inversión es baja.

Los competidores orientados al mercado global y con una amplia oferta de servicios necesita una inversión algo más elevada, independientemente de que sus estructuras de costes favorezcan los costes variables sobre los costes fijos. Por consiguiente, entendemos que las barreras de entrada en relación al capital a invertir no son altas y en cualquier caso por encima de los

250.000€ (cifra aproximada).

- ii. Asimismo, desde el punto de vista de la tecnología necesaria para entrar en el mercado, la tecnología necesaria es de fácil acceso y supondría un coste limitado.
En el caso del mercado global se necesita una inversión algo mayor para poder diseñar la plataforma en diferentes idiomas.
Lo común a ambos modelos consiste en que la tecnología necesaria para este tipo de plataformas existe en la actualidad y parece tecnología madura. Independientemente del desarrollo futuro de la técnica, lo cierto es que no es necesario innovar nueva tecnología para una primera implementación.
- iii. Desde el punto de vista del *branding* consideramos que, en el momento actual, el mercado al que nos dirigimos se caracteriza por una alta atomización y abundancia de relaciones comerciales informales, cuando no dentro de la economía sumergida. Por consiguiente, las barreras de entrada por *branding* son bajas.
No obstante, se ha detectado que las estrategias de posicionamiento de competidores que están entrando en el mercado en la actualidad consisten precisamente en formalizar el mercado y, por consiguiente, elevar las barreras de entrada por *branding*, toda vez que el consumidor tenderá a relacionar fiabilidad del servicio con marca. Esta estrategia será la nuestra.
- iv. Desde la perspectiva legal tampoco existen restricciones para obtención de licencias de actividad o similares.
- v. Elevadas desde la perspectiva de contar con una base de datos de organizadores de eventos infantiles.
- vi. Es relativamente fácil copiar el modelo de negocio por parte de un competidor. Por lo tanto es crítico tener un posicionamiento de marca fuerte en el mercado desde el principio.

4. Poder negociador de proveedores

Los siguientes proveedores se caracterizan por una heterogeneidad tanto en los costes que supondrán para el modelo de negocio, como por su capacidad de negociación con la empresa. En principio, consideramos que el espectro de profesionales de cada sector es amplio, y va desde la prestación de servicios de alta fiabilidad hasta la baja.

El poder de negociación de estos agentes es directamente proporcional al lugar

que ocupan en este espectro, teniendo mayor poder los que mayor prestigio ostentan.

Las especificidades del poder de negociación de cada uno de ellos dependerá de la criticidad que el modelo de negocio de la empresa les otorgue.

- a. Diseñadores y maquetadores. Criticidad alta.
- b. Matemático o ingeniero informático. Criticidad alta.
- c. Asesoría contable, laboral, fiscal. Criticidad baja.
- d. Proveedor de servicios tecnológicos. Criticidad alta.
- e. Marketing. Criticidad alta.
- f. Community manager (gestor de redes sociales). Criticidad alta.
- g. Traductores. Criticidad baja.
- h. Asesores psicológicos, sociológicos, pedagógicos y similares. Criticidad baja.
- i. Atención al cliente. Criticidad alta.
- j. Hosting en la nube: Hay grandes proveedores que actualmente compiten entre sí y que ofrecen precios competitivos. La posibilidad de cambiar de proveedor se complica debido a las dificultades de migración entre proveedores. No obstante, las empresas que se especializan en facilitar esta migración y las soluciones técnicas para permitirlo de manera inocua son una tendencia ahora mismo en el mundo de los desarrollos TICs, con lo que resulta esperable que el poder negociador disminuya al facilitarse la competencia.
- k. Asesoría jurídica. Criticidad media.

5. Poder negociador de clientes

Para establecer correctamente el poder negociador de los distintos agentes que acceden a la plataforma entendemos fundamental definir las categorías correspondientes a los mismos. El sistema de categorización que utilizamos es el siguiente:

Clientes: Consideramos cliente a todo aquel agente que es susceptible de cobro a cambio de un servicio por parte de la plataforma, independientemente del sistema utilizado para perfeccionar el cobro.

Beneficiarios: Consideramos beneficiario a todo aquel agente que

recibe valor del producto.

Usuarios: Consideramos usuario a todo aquel agente que utilice la plataforma.

a. Clientes

i. Los padres

- No hay negociación.

ii. Skippies

- No hay negociación. *Skippies.com* ingresará el 15% del precio de cada ticket. Las skippies con 5 estrellas de valoración podrán estar exentas del pago de esa comisión. Este aspecto se valorará el primer año.

Servicios para los padres	Gratis	Suscripción
Acceso a valoraciones	sí	sí
Perfiles de skippies con competencias, sin datos de contacto	sí	sí
Acceso a la disponibilidad de los skippies	sí	sí
Geolocalización	sin contacto (sólo número de próximas)	localización y contacto
Foro de usuarios	lectura	lectura y escritura
Poner anuncio como padre	2	ilimitado
Compra de ticket para evento	2 (el ticket sigue siendo de pago)	ilimitado
Datos de contacto	2	ilimitado

Servicio de chat	sí	sí
Valorar	sí	sí
Gestión personalizada de perfiles de skippies	no	sí
Suscripción alertas	no	sí

Referencias:

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925472720&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m3=1259924822888

<http://html.rincondelvago.com/empresa-de-cuidado-de-ninos.html>

<http://www.empresaeiniciativaempredadora.com/?Montar-una-empresa-de-cuidado-de>

<http://childcareaware.org/es/proveedores-de-cuidados-de-ni%C3%B1os>

<http://www.1000ideasdenegocios.com/2010/07/ideas-de-negocio-con-ninos.html>

<http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/113304.pdf>

Empresas

<http://www.masvidared.com/>

<http://familiafacil.es/canguro-cuidadoras-de-ninos/madrid?gclid=CNLXwevAh7oCFW3KtAodRGsAYg>

<http://www.casalista.com/>

<http://www.donadona.es/cuidadoras-de-ninos/?gclid=CJWMwsTAh7oCFcTKtAod-wYA6g>

http://www.rosalozano.com/cuidado_ninos.html

http://www.houseandkids.es/?gclid=CM7K_siMjLoCFebJtAod2CUAZg

<http://alares.es/>

<http://www.nidmi.es/>

<http://www.canguralia.es/>

<http://www.maids.es/?gclid=CNuRr-bOh7oCFtPltAodzz8A-g>

<http://www.canguroencasa.com/Canguros- MADRID MADRID CANGUROS NINOS BUSCO-CANGURO.xsql>

<http://www.eslife.es/canguros-y-nineras?gclid=CLiVmo7Oh7oCFQTMtAod6i8A4A>

<http://www.kidsinmadrid.com/es/home-help.html>

<http://www.intraser.com/liber-assistance/>

<http://www.ardaservicios.com/CuidadoInfantilEmpresas.aspx>

<http://www.adameservicios.com/cuidado-infantil.html>

<http://homestaff.es/>

<http://yooopies.es/>

Otras:

<http://www.opcionempleo.com/empleo-cuidadora.html>

<http://www.milanuncios.com/ofertas-de-empleo-en-madrid/cuidar-ni%C3%B1os.htm>

<http://www.tablondeanuncios.com/trabajo-servicio-domestico/>

<http://www.cuidadovasisistencia.com/cuidado-de-ninos/>

<http://www.renego.es/ofertas-empleo-cuidadora-ni%C3%B1os>

2.2. Análisis interno

El diseño del producto contempla el aprovechamiento de un listado de puntos fuertes considerados como auténticas fortalezas, como son:

Producto diferencial (diversión y hacer felices a los niños). Producto que vende experiencias

Características que se adaptan a las tendencias de personalización y valoración social del sentimiento. Se trata de un servicio con alto potencial para emocionar.

El producto resuelve una necesidad real

Prácticamente todas las personas relacionadas con niños (padres, pero también abuelos, etc.) tienen el problema de proporcionar entretenimiento y diversión de calidad y de disponer de tiempo libre para ellas. Es un problema generalizado que no siempre tiene fácil solución (depende mucho de las circunstancias particulares de cada padre).

Contactos basados en reputación

El empleo de un sistema de reputación introduce un factor de confianza y motivacional para los ofertantes de productos, que ven cómo la calidad de su oferta es evaluada y cuantificada, y que gracias a los comentarios pueden

identificar los espacios de mejora y mejorar las prestaciones de su servicio. El sistema penaliza a los que cuidan menos el servicio y favorece a los mejor valorados por la comunidad de usuarios.

Marco de confianza

Los eventos se realizarán en lugares públicos. Al ser eventos sociales en los que otros niños también participan, dan la posibilidad a los niños de hacer amigos.

Adaptable y paquetizable

El producto es versátil y flexible, lo que permite una adaptación de la demanda en tiempo real, el diseño de productos ad hoc, la búsqueda de aliados coyunturales para actividades específicas, etc. Los padres pueden proponer la organización de los eventos que ellos consideren necesarios.

Poca necesidad de mano de obra, logística, ocupación de terreno, etc.

El producto es versátil y flexible, lo que permite una adaptación de la demanda en tiempo real, el diseño de productos ad hoc, la búsqueda de aliados coyunturales para actividades específicas, etc.

Damos a ganar a los skippies

El producto ofrece a los ofertantes de servicios valor añadido. Los skippies son un factor crítico para el éxito del negocio, y como manera de fidelizarlos se les ofrece una serie de herramientas (como la posibilidad de evaluar a sus clientes para poner sobre aviso a otros skippies sobre algún aspecto negativo del padre), herramientas para la gestión de su agenda, eventos, y un lugar que en general simplifica todos los trámites relacionados con los servicios que ofrece, simplificando sus gestiones y proporcionando un acceso fácil a nuevos clientes, así como un contacto cercano que le facilitará incorporar sugerencias de mejora, nuevas actividades, etc.

Servicio escalable (ej: otros países)

Los costes son proporcionales al número de usuarios, el sistema es modular y trasladable a otros países.

Apoyado en TIC e integrador de contenidos, distribuible en plataforma móvil. Fuerte componente tecnológica. Modelos predictivos. Recomendaciones a usuarios basadas en actividad anterior.

El producto tiene un diseño modular que le permite añadir funcionalidades de manera paulatina. Tiene un alto potencial para permitir innovación continua.

Elementos sociales incorporados (web 2.0).

Skippies.com aprovecha las tendencias globales de socialización telemática, permitiendo la interacción entre agentes desde dispositivos móviles u ordenadores con el objeto de convertirse en una auténtica comunidad virtual en torno al mundo de los niños. La propuesta cuenta con un potente efecto de red.

Disponibilidad inmediata de acceso al servicio.

Inmediatez propiciada no sólo por el asentamiento en Internet, sino por la sensorial y las posibilidades de geoposicionamiento que permiten los dispositivos móviles, que serán aprovechados en beneficio de padres y skippies .

Por otro lado, los puntos débiles que hay que gestionar son los siguientes:

Requiere masa crítica de demandantes

Es preciso que en el momento de puesta en marcha de servicio se cuente con una oferta suficiente de eventos que poder ofrecer al colectivo de demandantes (al que conceptualizamos con el término "padres").

Necesidad de una buena base de datos de skippies con habilidades y experiencias ajustadas.

Los eventos están íntimamente relacionados con las skippies que oferten su realización. Debe contarse con un número suficiente de estas personas, con perfiles suficientemente atractivos.

Rechazo inicial ante la idea de contratar este servicio vía web (barrera de posicionamiento).

Especialmente teniendo en cuenta que se trata de eventos infantiles.

Falta de garantías sobre los skippies y sus habilidades

Algunas personas podrían no comprender que el papel de *Skippies.com* es de intermediación. Existe vinculación por relación, de todas formas, entre *Skippies.com* y la calidad de los servicios que ofrezcan los skippies individuales. Dado que es un marketplace online, el control particular de cada persona es complicado, y algo a gestionar. Esto convierte la cuestión de la reputación en un aspecto crítico del negocio.

Ausencia de valoración inicial de los skippies

Durante la puesta en marcha del negocio no se contará con un número suficiente de valoraciones como para que el sistema de reputación sirva realmente de filtro. Será preciso intervenir de manera directa.

Inexistencia de estudios de mercado o análisis sectoriales

El producto es innovador. La competencia se encuentra realizando actividades sustitutivas, en mucho caso desestructuradas. No existen datos suficientes sobre los productos sustitutivos. Para realizar comparaciones con la competencia será preciso utilizar la información disponible y hacer un número importante de asunciones.

Coste del cambio de los padres

Es de suponer que los padres estén resolviendo de cierta manera y que exista cierta resistencia al cambio, hasta que se convenzan de que el producto que se les ofrece es mejor que su solución actual (o al menos algo digno de ser probado y tenido en cuenta como alternativa).

Los niños como receptores finales de los servicios intermediados son un sector muy sensible

Hay que buscar soluciones para minimizar los riesgos asociados al servicio infantil. En primer lugar por los propios niños y, en segundo, por el impacto mediático que pueda tener un incidente relacionado con ellos.

Posibilidad de desintermediación: una vez establecida la relación entre padres y los skippies

Es necesario establecer mecanismos que eviten que se produzcan transacciones fuera de la plataforma que desintermedien a *Skippies.com*.

Duplicable

La tecnología está al alcance de todo el mundo. Las barreras de entrada son bajas. Es preciso posicionar la marca de forma rápida y eficiente, de manera que sea la referencia primera al pensar en eventos infantiles.

"Distancia con los padres"

La relación a través de la Red es afectivamente menos potente que en el cara a cara. Será preciso cuidar todos los aspectos relacionados con la comunidad para minimizar este hecho.

2.3. Estrategias

Surgen de un análisis DAFO y del posterior análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar). Cuadro del CAME:

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	CORREGIR	EXPLOTAR
OPORTUNIDADES	<p>Minimizar el hecho de que somos duplicables buscando una marca diferencial y posicionándonos rápido (evitar que nos copien)</p> <p>Conseguir un buen estudio de mercado y benchmarking, incluso contratando (falta de estudio de mercado).</p> <p>Estrategia de amigos para conseguir masa crítica (masa crítica).</p> <p>Contar con generadores de opinión web (masa crítica).</p> <p>Participar en eventos infantiles (masa crítica)</p> <p>Buscar usuarios en los colegios (masa crítica de demandantes).</p> <p>Alianzas en los colegios (masa crítica).</p> <p>Servicio gratuito (masa crítica).</p> <p>Dar la opción de que a los padres que quieran les puedan contactar para confirmar referencia (confianza).</p>	<p>Desarrollar APP's para acceder a los servicios de la plataforma (velocidad e inmediatez).</p> <p>Geolocalización (velocidad e inmediatez).</p> <p>Explotar las posibilidades de uso de webcams para monitorizar el servicio de los skippies (confianza y seguridad).</p> <p>Segmentar el mercado y dirigir las estrategias de marketing hacia los usuarios habituales de internet (masa crítica).</p> <p>Dar prioridad a redes sociales (masa crítica y posicionamiento).</p> <p>Adquirir relevancia en buscadores (posicionamiento).</p> <p>Campaña de internacionalización y posicionamiento fuera de España (internacionalización).</p> <p>Segmentar el mercado y buscar alianzas posibles fuera del sector.</p> <p>Buscar ecosistemas favorables (internacionalización).</p> <p>Dar relevancia a la diversión en el perfil de la cuidadora y en los comentarios de los padres (diferenciar).</p> <p>Meter en los comentarios de los skippies un campo con los comentarios de los niños (diferenciar).</p> <p>Asesorarnos con psicólogos para el diseño de los productos (marketing).</p> <p>Un foro para padres primerizos.</p>

	AFRONTAR	MANTENER
AMENAZAS	Pensar en la experiencia del niño (valor diferencial).	Dar a conocer la fiabilidad de los sistemas de reputación (confianza).
	Fuerte campaña de marketing (valor diferencial).	Tratar de innovar continuamente (Innovar en atributos).
	Eventos públicos y sociales (dar confianza).	Aprovechar los aspectos sociales del producto para involucrar a los padres (seguridad).
	Reforzar la idea de que somos intermediarios (confianza).	Dar relevancia a los casos de mayor éxito (posicionamiento y confianza).
	Fuerte actividad en la red, <i>community manager</i> (Transparencia).	Buscar confianza mediante alianzas con hoteles o personajes conocidos (confianza).
	Ser muy rápidos posicionarnos (posicionamiento).	Patrocinio de payasos sin fronteras, ONCE, donaciones a ONG infantiles (confianza y posicionamiento).
	Ser proactivos en pedir comentarios a los padres (transparencia y posicionamiento).	
	Facilitar el contacto entre padres para compartir la experiencia y dar referencias (confianza).	
	Dar a ganar a los skippies para conseguir fidelidad.	
	Conseguir un buen estudio de mercado y benchmarking, incluso contratando (falta de estudio de mercado).	
	Pedir una documentación básica los skippies para tener un cierto control sobre su personalidad real (confianza)	
	Propuesta a las skippies de pasar un test de personalidad para aportar valor a su perfil (Confianza)	

Objetivos estratégicos

- Convertirse en la primera plataforma de servicios de organización de eventos para niños.
- Mantenerse como plataforma de referencia en el sector.
- Notoriedad en redes sociales.
- Conseguir una alta tasa de suscripción a partir de las cuentas gratuitas de prueba.
- Proporcionar un sistema de seguridad y confianza lo bastante elevado como para ganar la confianza de los padres.
- Conseguir patrocinadores buscando alianzas con empresas del sector infantil (tiendas de bicicletas, colegios, clubes deportivos, etc.)
- Conseguir fidelizar a los clientes y usuarios para que nos recomienden y atraigan a más usuarios.
- Conseguir eventos personalizados al dar a los padres la posibilidad de proponer eventos para que los skippies los organicen.

3. Modelo de negocio

Skippies.com es una plataforma online de intermediación de servicios. Se trata de un marketplace en el que una personas (denominadas skippies) organizan eventos sociales y públicos con grupos de niños y los ofrecen a otro grupo de personas (sus clientes), que pueden adquirir el derecho a que un determinado número de niños participen de las actividades organizadas por los primeros.

Por un lado, los skippies han de darse de alta en la plataforma y, tras un proceso de verificación voluntario pero incentivado por el sistema de reputación, ya pueden comenzar su actividad.

El proceso (que se detalla en el capítulo de operaciones) es el siguiente:

- Dar de alta un evento.
- Verificación del evento por parte del equipo de *Skippies.com* para que cumpla con los criterios establecidos por la empresa
- Definición por parte del skippie del número de tickets disponibles para asistir al evento.
- Definición del precio por ticket.

A partir de ese momento, los demandantes de servicios pueden adquirir el número de tickets que deseen, reservando así una plaza en el evento por niño y ticket.

Previamente, estos demandantes de servicios (a los que llamaremos en adelante “padres” para simplificar y en consonancia con el segmento principal de clientes, aunque demandantes de servicios son todas aquellas personas con niños a su cargo que deseen apuntarles a algún tipo de actividad), se dan de alta en la plataforma, abriendo un perfil.

El alta les concede el derecho a comprar dos tickets. A partir de ese momento, si desean adquirir más tickets han de suscribirse a la plataforma, lo que genera un ingreso asociado al alta.

Los padres pueden navegar por un panel en el que acceden a la oferta de eventos disponibles en todas las ciudades donde se organicen actividades, aunque la información que se ofrece inicialmente en el interface es la más cercana a su domicilio y próxima en el tiempo, para facilitar la localización de eventos cerca de ellos.

Los eventos se presentan organizados en categorías (cultura, deportes, gastronomía...). También puede navegarse por los perfiles de skippies para localizar los eventos organizados por alguno de ellos en particular.

Los padres pueden marcar a los skippies que consideren oportuno como “favoritos”, lo que da preeminencia a estos organizadores sobre los demás en el panel de ese padre en concreto.

Pueden acceder a los perfiles y valoraciones de los skippies , y contactar previamente al evento para hablar con ellos, solucionar dudas, etc. La plataforma permite enviar mensajes, pero los skippies pueden añadir a sus perfiles públicos vías adicionales de contacto (teléfono, email, etc).

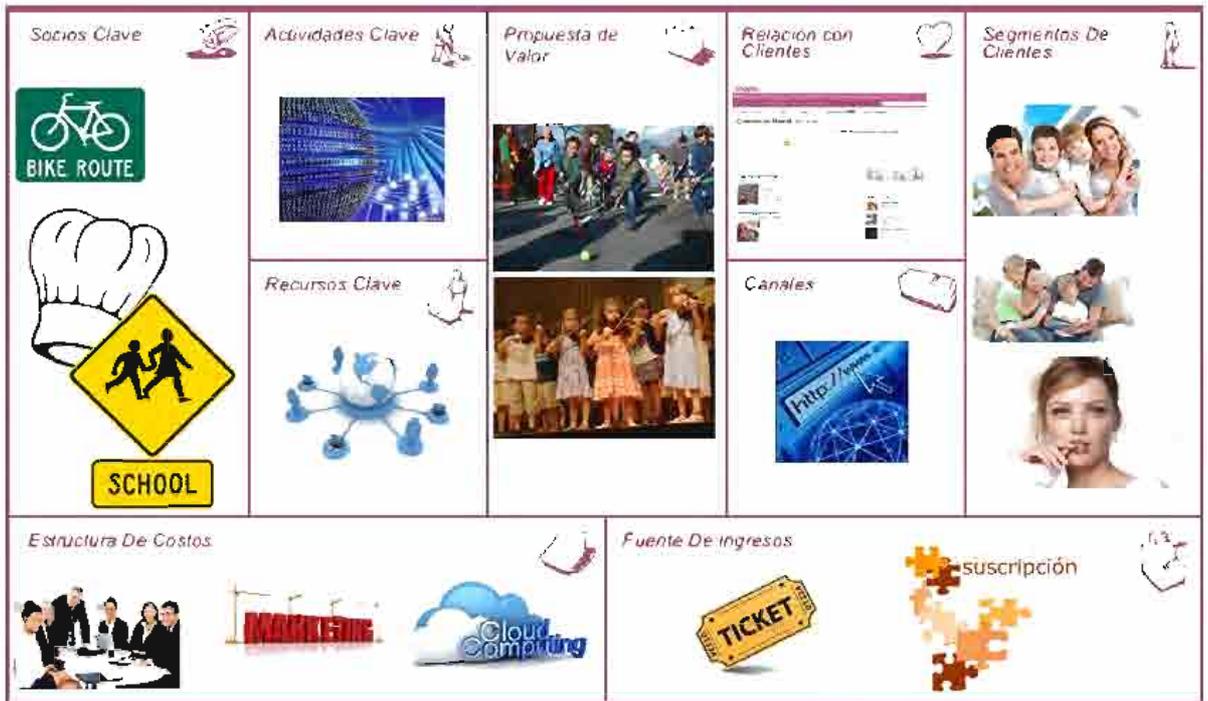
Una vez que un padre identifica un evento al que le gustaría apuntar a un niño, puede adquirir tickets, que le dan derecho a una plaza por cada uno. La venta está condicionada por la aprobación del skippie (que puede “vetar” a un padre).

El pago del ticket se realiza a través de la plataforma, detrayendo *Skippies.com* una comisión del 15% de cada uno de ellos en concepto de gastos de gestión.

Una vez el evento ha tenido lugar, se incentivará a los padres para que valoren el evento y al skippie mediante un sistema de estrellas (5 estrellas es el máximo) y un comentario escrito en la plataforma en el que expresen su valoración de la experiencia.

Los skippies también pueden hacer una valoración de los padres, sólo visible para otros skippies , en caso de que quieran hacerlo. Estas valoraciones pueden servir al skippie para aceptar o rechazar la venta de un ticket a un padre específico.

Adicionalmente, *Skippies.com* aspira a ser una comunidad de padres de la que puedan sentirse parte y en la que intercambiar experiencias. Para ellos, contará con un foro de usuarios moderado en el que los padres y los skippies puedan intercambiar impresiones, hablar de los temas que les interesen, intercambiar consejos, proponer nuevas actividades, etc.



3.1. Fuentes de ingresos



Fundamentalmente, las fuentes de ingresos se producen de dos maneras.

1. Mediante suscripción

Es la fuente de ingresos fundamental.

La web permite a la persona que se hace una cuenta comprar dos tickets para el evento que desee. A partir de ese momento, para poder seguir comprando tickets es preciso que se suscriba a la comunidad, adhiriéndose al plan de precios que esté vigente en ese momento. Se ofrecen tres posibilidades: mensual, trimestral y anual, para que cada usuario pueda optar por la que más le convenga. Una vez suscrito, se adquiere el derecho al uso sin ningún tipo de limitación de la plataforma.

2. Comisiones por cada ticket vendido.

Por cada ticket vendido por el skippie, *Skippies.com* detrae una comisión del 15% en concepto de gastos de gestión.

Este flujo representa un aproximadamente un 12% de los ingresos totales. Su importancia radica en que la comisión es un elemento que puede ser empleado para motivar a los skippies, ya que los que tienen una valoración de cinco estrellas (el máximo) podrán quedar exentos de pagar la misma.

3. Monetización de la base de datos.

En una etapa posterior del proyecto, podrá monetizarse la base de datos de padres, de acuerdo lógicamente con los términos marcados por la LOPD.

Este flujo monetario potencial no ha sido considerado a lo largo del proyecto y requerirá un estudio propio.

3.2. Segmento de clientes



El segmento de clientes al que se dirige *Skipplies.com* es el de familias de clase media-alta con al menos un hijo. Por supuesto, la plataforma está abierta a otro tipo de usuarios (familias monoparentales, abuelos, etc), pero los mensajes y el diseño de la estrategia de comunicación se enfocan en este segmento. Del mismo modo, se habla de niños, pero no existe una edad límite. Pueden proponerse eventos para adolescentes y sería posible en el futuro abrir otro portal con el mismo backoffice pero otro tipo de diseño abierto a todo tipo de eventos para todo tipo de edades. Es una vía de desarrollo potencial para la empresa, que requeriría una nueva marca. Sería una herramienta que podría utilizarse para controlar aforos, vender entradas para eventos esporádicos, etc.

La plataforma crea valor para cualquier persona con niños a su cargo, pero los clientes más importantes son los señalados. En el capítulo de marketing se analiza en detalle la composición de este segmento de acuerdo con los datos obtenidos

del INE.

Ya que se trata de una plataforma de intermediación, se considera que los organizadores de eventos son también clientes, aunque los ingresos por la vía de las comisiones de tickets son muy pequeños en comparación con las suscripciones, como se ha indicado.

3.3. Relaciones con los clientes

Los clientes esperan un trato de cercanía. La relación con ellos se realizará fundamentalmente a través de la plataforma online, donde se fomentará la creación de un sentimiento de comunidad. Esto se conseguirá mediante la actividad en la web 2.0 y en el foro.

Las relaciones entre clientes, mediadas por la plataforma, tendrán una componente social, pero los elementos de negocio serán automáticos.

3.4. Canales

El canal de comunicación con los clientes es la plataforma, que habilitará canales internos para este fin.

Skippies.com proveerá de un mecanismo para realizar las reservas de tickets, y que permita la comunicación entre padres y organizadores de eventos. Así mismo, incorporará un foro en el que los padres podrán intercambiar experiencias entre ellos y con los skippies, proponer actividades, etc.

El *community manager* será el responsable de que la comunicación fluya, propondrá temas para la discusión y moderará el foro.

Además, *Skippies.com* estará presente en la web 2.0, fundamentalmente a través de facebook y twitter, y fomentará una comunicación transparente con los usuarios.

3.5. Propuesta de valor

El mercado de actividades infantiles es un mercado desestructurado y sin líderes claro, con una oferta dispersa y poco profesionalizada. Esto hace que los padres tengan en muchas ocasiones que realizar una investigación para encontrar actividades que tengan valor para sus hijos y que les puedan dejar tiempo libre a ellos.

Fundamentalmente, *Skippies.com* trata de resolver este problema simplificando el proceso de localización y contratación de eventos para niños. Proporciona un lugar donde personas interesadas en organizar eventos infantiles pueden monetizar sus capacidades ofreciendo eventos sociales y públicos de todo tipo para niños: clases de cocina, actividades deportivas, culturales, etc.

Las personas con niños a su cargo pueden encontrar una gran variedad de actividades para los niños en poco tiempo y en la localización que más les convenga. Todo ello respaldado por un sistema de reputación que ofrece un alto nivel de confianza. Los padres encuentran actividades interesantes y consiguen tiempo libre, los niños obtienen diversión, entretenimiento y aprendizaje y los skippies consiguen ingresos a cambio.

El proceso es muy eficaz en tiempo ya que permite de manera rápida acceder a los eventos disponibles en el área geográfica que más interese y para la fecha deseada, pudiéndose contratar el servicio con un click desde el navegador o desde la aplicación para el móvil. El precio de los tickets lo fijarán los skippies y el mecanismo de oferta-demanda los regulará de manera que quedarán ajustados, minimizando costes para los padres ya que se elevará la oferta de eventos disponibles.

El mecanismo de reputación basado en recomendaciones y la posibilidad de contactar con el skippie antes del evento, así como el hecho de que tendrán lugar en lugares públicos (lo que permitirá a los padres que lo deseen estar presentes) proporcionará la confianza imprescindible para que el negocio funcione, ya que la seguridad de los niños es una prioridad para los padres.

La comunidad que hay tras el marketplace aspira a convertirse en punto de encuentro y de referencia para padres, donde puedan intercambiar opiniones, experiencias y consejos que giren en torno al mundo de los niños.

3.6. Actividades clave

Para el buen funcionamiento del proyecto existen tres actividades clave que se dividen en virtuales y no virtuales. Las primeras tienen que ver con las actividades que tienen lugar en Internet, ya sea dentro o fuera de la plataforma de la plataforma de *Skippies.com*.

Por otro lado, existen actividades de captación, destinadas a conseguir una masa

crítica de clientes (ofertantes y demandantes), y actividades de mantenimiento de la actividad y operaciones.

1. Captación de skippies para lograr una oferta de eventos suficiente como para atraer y fidelizar a los padres. Marketing on-line y operación de captación presencial (*ver el capítulo de operaciones*).
2. Captación de masa crítica de padres para obtener rendimientos financieros, conseguir que nos recomienden y traigan a más padres y que los skippies encuentren un motivo para ofrecer sus servicios en la plataforma.
 - o Marketing *on-line* y **Plan 100 días** (*véase el Plan del Marketing en el presente documento*).
3. Operaciones de la plataforma (virtual):
 - o Operaciones de perfil de skippies.
 - o Operaciones de perfil de los padres.
 - o Operaciones de procesos financieros.
4. Gestión de la comunidad (virtual)

3.7. Recursos clave

Por otro lado, existen actividades de captación, destinadas a conseguir una masa crítica de clientes (ofertantes y demandantes), y actividades de mantenimiento de la actividad y operaciones.

Para poder llevar a cabo el proceso será necesario contar con recursos de distinta naturaleza.

Recursos físicos y tecnológicos: fundamentalmente, un espacio de almacenamiento y capacidad de computación en la nube, así como un lugar físico donde localizar la empresa. Para el **Plan 100 días** (marketing), será necesario además contar con materiales a emplear en las actividades que se propongan (alquiler de bicicletas, etc.)

Recursos intelectuales: fundamentalmente, la protección de la marca *Skippies.com* en la OAMI (la Oficina de Armonización del Mercado Interior, solicitándose la correspondiente marca europea).

Recursos humanos: los perfiles que se describen en el apartado correspondiente del presente documento.

- Director General.

- Responsable de RRHH.
- Responsable de Operaciones.
- Responsable de marketing.
- Community manager.
- Ejecutivos de evento.
- Responsable de gestión fiscal y asesoría jurídica.
- Responsables de comunicación.
- Responsables de internacionalización.

Recursos financieros: vienen desarrollados en el correspondiente capítulo. Básicamente, capital propio, aportación de inversores y financiación bancaria.

- Capital suscrito: 190.000€
- Préstamos: 60.000€

3.8. Socios y proveedores clave

Los proveedores clave son los que proporcionan la infraestructura para las operaciones virtuales. Está planteado el alojamiento en la nube en un proveedor de servicios que ha demostrado su fiabilidad a lo largo de los últimos años y que es un actor de referencia en el sector, como es Amazon Web Services.

Las ventajas del servicio que ofrecen es que es escalable, y los costes directamente proporcionales al número de usuarios **simultáneos** de la plataforma, lo que supone un ahorro de costes considerable frente a trabajar con infraestructura propia. Se trabajará sobre un modelo de Platform as a Service, que soportará el despliegue de la plataforma.

Se utilizarán soluciones de código libre, testeadas por la comunidad, lo que garantiza su seguridad y supone un ahorro en licencias.

En principio, se utilizará python como lenguaje de scripting y la gestión de contenidos se hará sobre Drupal.

Para la plataforma de pago se empleará Ubercart, que se integra de manera nativa con Drupal.

Se buscarán alianzas con partners para la financiación de actividades. Tiendas de bicicletas que patrocinan el material para eventos del **Plan 100 días**, colegios que

cedan sus instalaciones a bajo precio, etc.

3.9. Estructura de costes

La estructura de costes es muy ligera, ya que el negocio requiere muy poco inmovilizado y no hay problemas de stock. El activo no corriente el primer año está en el entorno de 40.000€. Los costes son proporcionales al número de usuarios simultáneos y al espacio de almacenamiento. El ratio de endeudamiento se sitúa en torno al al 87%, en el inicio de la actividad, reduciéndose al 50% en el año 2016.

El desarrollo del negocio se puede consultar en detalle en el apartado del Plan Financiero.

4. Plan de marketing

Estudio de mercado

Mercado potencial de padres

El mercado potencial lo constituyen todos los hogares de España con al menos un niño susceptible de necesitar servicios de eventos infantiles, para lo cual se estima como tal, siguiendo el criterio del INE, a aquellos con edades comprendidas entre los 0 y 13 años.

En la Tabla 1 y gráfico 1, se observa la estructura del hogar en España así como su evolución reciente, resaltando la progresiva reducción del tamaño medio del hogar que coexiste con un crecimiento del número de hogares, probablemente debido al incremento de la población desde 2004, pero con tendencia a la estabilización desde 2008.

Teniendo en cuenta estos datos, estaríamos en estos momentos contando con un mercado potencial a medio-largo plazo de aproximadamente 3.100.000 hogares.

Características del hogar. 2000-2010											
AÑO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TAMAÑO MEDIO (personas/hogar) (a)	3,01	2,97	2,93	2,90	2,86	2,81	2,76	2,74	2,71	2,68	2,67
TOTAL DE HOGARES / EPF ² (miles) (b)	13.086,2	13.468,1	13.842,7	14.187,4	14.528,3	14.865,7	15.855,6	16.280,4	16.741,4	17.068,2	17.171,0
Distribución por tipo de hogar ³ (miles)											
Pareja con un niño de 0 a 13 años (miles)	868,0	965,1	976,1	905,8	391,1	1.087,1	1.447,3	1.543,4	1.565,9	1.612,6	1.619,3
Pareja con dos niños de 0 a 13 años (miles)	1.011,2	1.057,9	974,3	960,4	1.112,0	1.229,0	1.065,9	1.081,9	1.159,9	1.157,7	1.183,3
Pareja con tres y más niños de 0 a 13 años (mil)	134,7	135,9	124,6	124,9	133,3	159,1	151,7	135,9	128,4	126,9	135,8
Adulto con niños de 0 a 13 años (miles)	91,5	77,4	102,1	105,0	85,7	119,7	138,6	146,0	136,2	166,3	178,2
Hogares con niños de 0 a 13 años (miles)	2.105,4	2.236,2	2.177,0	2.096,2	2.322,2	2.594,9	2.803,4	2.907,3	2.990,4	3.063,4	3.116,6
Hogares con niños de 0 a 13 años (%)	16,1%	16,6%	15,7%	14,8%	16,0%	17,5%	17,7%	17,9%	17,9%	17,9%	18,2%

Tabla 1. Características de la población. Fuente: INE



Gráfico 1. Evolución de los hogares con niños. Fuente: INE

Mercado accesible

De todo el mercado potencial, no todo el mercado es accesible, habiendo identificado para el proyecto dos elementos que limitan la utilización de nuestra propuesta.

Por un lado está la **capacidad económica de los hogares**, ya que nuestra propuesta no está incluida dentro de las **necesidades básicas** de las familias y según la pirámide de Maslow (ilustración 1), se podría englobar dentro de las **necesidades de afecto y pertenencia**.



Ilustración 1. Pirámide de Maslow

Analizando la disponibilidad de recursos económicos, se puede acotar el mercado accesible respecto al potencial en función de la capacidad económica de los hogares. En la tabla 2 se puede observar como el **39%** de los hogares admite que no tiene dificultades para llegar a fin de mes, siendo estos hogares los que se incluyen dentro de nuestro mercado accesible.

Grado de dificultad para llegar a fin de mes	% de hogares
Con cierta facilidad (1)	
2012	27,5
2011	29,4
2010	24,3
Con facilidad (2)	
2012	10,7
2011	13,4
2010	14,3
Con mucha facilidad (3)	
2012	0,9
2011	0,9
2010	1,2
(1) + (2) + (3)	
2012	39,1
2011	43,7
2010	39,8

Tabla 2. Grado de dificultad en llegar a fin de mes de los hogares españoles. Fuente INE

Teniendo en cuenta el tipo de hogar (Tabla 3), se observa que el tipo de hogar con niños que tiene menos dificultad para llegar a fin de mes son los compuestos por al menos dos adultos, posiblemente debido al mayor nivel de ingresos en estos hogares.

Tipo de hogar	% de	cada tipo	de hogar
	2012	2011	2010
1 adulto con 1 ó más niños	22,7	25,5	18,3

2 adultos con 1 ó más niños	37,0	43,0	40,7
Otros hogares con niños	24,3	30,3	26,9

Tabla 3. Hogares sin dificultades para llegar a fin de mes según tipo de hogar. Fuente INE

El segundo elemento que condiciona el mercado accesible es el relativo al **acceso a internet de los hogares**. En la tabla 4 se observa como, teniendo en cuenta los hogares con más de tres miembros, que estimamos como la unidad estadística más próxima a nuestro proyecto, el 21% de los hogares no disponen de acceso a Internet de banda ancha, con lo cual el acceso al servicio propuesto es ciertamente muy limitado.

También se analiza el grado de penetración de la banda ancha en función del tamaño del hábitat (tabla 5), donde se comprueba cómo se reduce a medida que el núcleo poblacional disminuye.

Así mismo, existe una relación directa en función de los ingresos mensuales de los hogares (tabla 6), donde se comprueba que en los hogares con ingresos por debajo del umbral de los 1.100 euros mensuale el consumo es muy bajo en comparación con los hogares que ingresan cantidades superiores a los 2.700 Euros.

Tipo de hogar	Viviendas con conexión de Banda Ancha (ADSL, Red de cable, etc.)
Hogares de 3 miembros	76%
Hogares de 4 miembros	84%
Hogares de 5 ó más miembros	78%
Promedio (todos los hogares de más de 3 miembros)	79%

Tabla 4. Hogares con conexión de banda ancha (2012). Fuente INE

Tipo de hábitat	Viviendas con conexión de Banda Ancha (ADSL, Red de cable, etc.)
Más de 100.000 habitantes y capitales de provincia	70,5%
De 50.000 a 100.000 habitantes	69,6%
De 20.000 a 50.000 habitantes	67,6%
De 10.000 a 20.000 habitantes	66,3%
Menos de 10.000 habitantes	57,9%

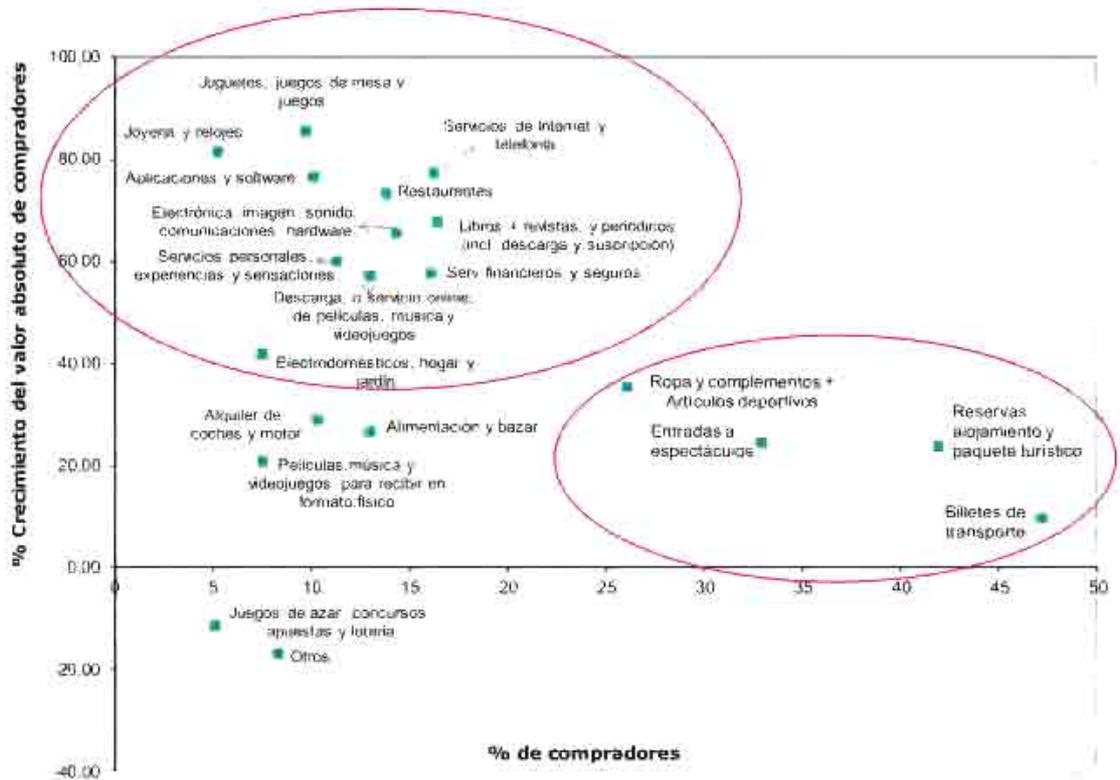
Tabla 5. Viviendas con conexión de banda ancha según tamaño del hábitat (2012). Fuente INE

Ingresos mensuales netos del hogar	Viviendas con conexión de Banda Ancha (ADSL, Red de cable, etc.)
Menos de 1.100 euros	39,4%
De 1.100 a 1.800 euros	70,5%
De 1.801 a 2.700 euros	87,3%
Más de 2.700 euros	95,0%
NS/NR	70,6%

Tabla 6. Presencia de banda ancha según los ingresos mensuales en los hogares (2012). Fuente INE

Como conclusiones acerca del mercado accesible, teniendo en cuenta dos elementos que condicionan el posible uso del producto (disponibilidad de Internet y recursos económicos), se puede decir lo siguiente:

- La limitación por recursos económicos se convierte en la primera barrera de acceso al producto dado que tan sólo un 40% de los hogares manifiesta no tener dificultades a final de mes.
- Las limitaciones derivadas por el acceso a internet de alta velocidad son inferiores a las anteriores debido a que afectan tan sólo a un 20% de los hogares españoles.
- Dentro de cada uno de los dos factores analizados, existen unas restricciones al acceso al servicio que se analizan dentro del mercado objetivo por corresponder más a criterios de segmentación.



Base eje X: Total de internautas compradores
Fuente: Panel Hogares, ONTSI

Mercado objetivo

Delimitamos el mercado objetivo como aquel que aportará los ingresos al modelo de negocio y por tanto donde estarán focalizadas las estrategias de marketing.

La delimitación se hace en base a diversos factores que se han anticipado en los epígrafes anteriores, por lo que los hogares-familias que componen el mercado objetivo se ajustan al siguiente perfil.

El ingreso mensual del hogar es superior a los 2.000-2.500 euros

- **Los Ingresos mensuales afectan de dos formas al modelo de negocio. Por un lado existe cierta correlación entre los ingresos mensuales y utilización de las TICs, como bien muestra la tabla 6, donde se puede ver que a partir de un nivel de ingresos neto mensual de 1.800 euros, el uso de estas tecnologías tiene un alto grado de penetración en los hogares.**

- Por otro lado, al no considerar el producto como algo de primera necesidad, y pudiendo afirmar que cubre unas necesidades relativas a la necesidad del individuo de integrarse en la sociedad, se puede plantear la hipótesis de que existe una correlación importante entre los recursos económicos destinados a ocio y el uso potencial de nuestro producto.

- Teniendo en cuenta los precios en el mercado del ocio, una pareja que sale a divertirse una vez al mes (traslados + espectáculos, cine + cena, etc.), se estima que destina 200 euros por salida. Si tenemos en cuenta que nuestro cliente objetivo utiliza el servicio de forma mensual, el gasto destinado a ocio serían 2.400 Euros anuales, y si tenemos en cuenta que se destine otra cantidad equivalente al ocio con el resto de la familia, tenemos un presupuesto de 5.000 euros anuales, lo cual significa que nuestros clientes potenciales son los que tienen una renta neta mensual mínima de 2.000 a 2.500 Euros mensuales (gráfico 2).



Gráfico 2. Gasto medio anual en ocio en función de los ingresos netos sueltos en los hogares (2011). Fuente: IBE

Los padres poseen un grado de formación elevado

- Existe una correlación evidente entre el nivel de formación del sustentador principal y el gasto dedicado a ocio y cultura (gráfico 3), así como con el nivel de ingresos del hogar, uso de las TICs (datos no mostrados).

- Según estos datos, el mercado objetivo estaría compuesto por los hogares donde el sustentador principal posee un nivel mínimo de formación profesional de grado superior.

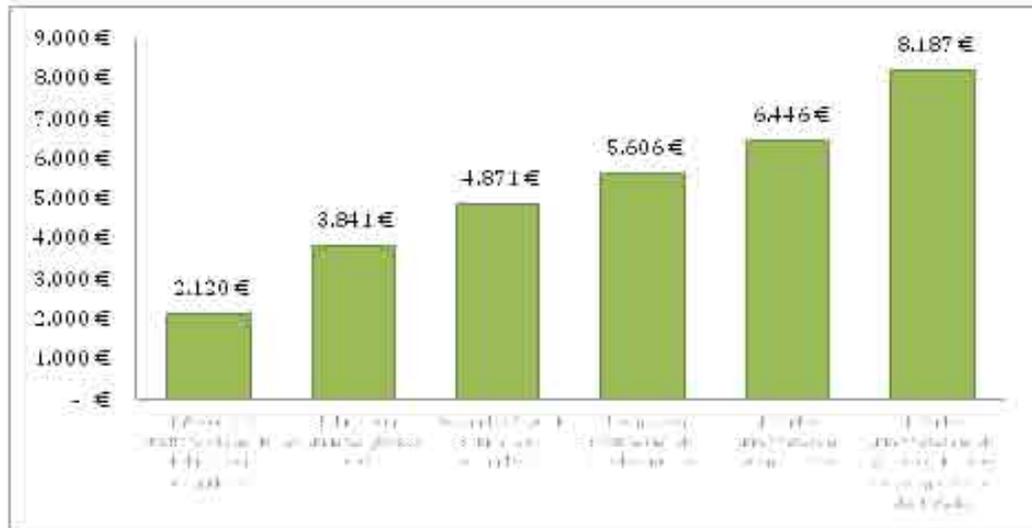


Gráfico 3. Gasto medio anual destinado a ocio en los hogares en función del nivel de formación del sustantador principal (2011). Fuente: INE

Preocupados por la educación de los hijos

● Según muestra el gráfico 4, a medida que aumenta el nivel de ingreso medio mensual en los hogares, se incrementa el nivel de gasto en educación, lo que indica que dentro del perfil del cliente potencial se encuentra una evidente preocupación por el nivel educativo que quieren para sus hijos.

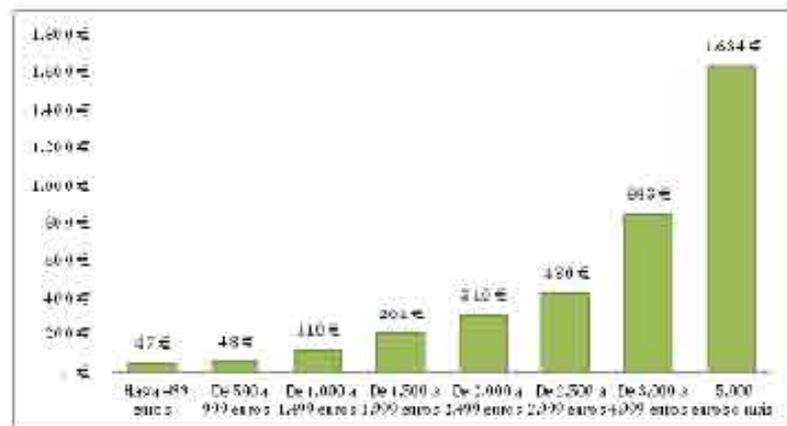


Gráfico 4. Gasto medio anual por hogar en educación (2011). Fuente: INE

Les gusta disfrutar de ratos libres

- Este hecho queda evidenciado en el gráfico 2, donde se puede comprobar que a medida que incrementa el poder adquisitivo en los hogares, se destinan más recursos al ocio.

Viven en núcleos de población superiores a los 10.000 habitantes

- Según la tabla 5 existe un salto cuantitativo importante en la disponibilidad de acceso a Internet con banda ancha cuando los núcleos de población son inferiores a los 10.000 habitantes.

- Aparte de esta limitación, según se puede comprobar en la tabla 7 si aplicamos la norma 80/20 respecto a que el 80% de los hogares se concentra en núcleos de más de 10.000 habitantes.

Tamaño del municipio	Hogares > 3 personas	Distribución	%
Menos de 101 habitantes	9.185	0,1%	21%
De 101 a 500	106.340	1,3%	
De 501 a 1.000	126.258	1,5%	
De 1.001 a 2.000	229.336	2,7%	
De 2.001 a 5.000	576.147	6,8%	
De 5.001 a 10.000	722.894	8,6%	
De 10.001 a 20.000	953.521	11,3%	79%
De 20.001 a 50.000	1.385.392	16,4%	
De 50.001 a 100.000	1.084.622	12,8%	

De 100.001 a 500.000	1.983.929	23,5%	
Más de 500.000	1.270.909	15,0%	
Total	8.448.533	100,0%	100%

Tabla 7. Número de hogares > 3 miembros según tamaño del municipio (2.011). Fuente INE

Los padres valoran que los hijos disfruten y se diviertan

- La propuesta de valor destaca por el hecho diferencial respecto a la actual oferta del mercado de cuidado tradicional que ofrece el servicio de eventos de diversión para niños.

Los padres priorizan la confianza en las personas

- Según manifiestan los padres entrevistados en relación a la contratación de servicios de eventos infantiles para sus hijos, el factor fundamental de contratación es sentir un elevado grado de confianza en la persona que organizará el evento, llegando incluso a renunciar a disfrutar del ocio si este requisito no se cumple.

El canal de comunicación boca-oreja es fundamental

- Es el medio más utilizado para la contratación de personas debido a la confianza que genera.

Objetivos del Plan de Marketing

Año	2014	2015	2016
Hogares (potencial) (1)	3.100.000	3.100.000	3.100.000
Hogares (accesible) (2)	1.240.000	1.240.00	1.240.00
Ponderación por núcleo (3)	992.000	992.000	992.000
Ponderación por uso de IT (4)	794.000	794.000	794.000
Objetivos (%) (5)	1%	4%	7%
Objetivos (5)	7.940	31.760	55.580

Notas:

1. Todos los hogares con al menos un niño (datos de 2012).
2. Hogares que manifiestan no tener dificultades para llegar a final de mes (40% de los hogares).
3. Hogares en núcleos superiores a los 10.000 hab. (80% de los hogares).
4. Hogares sin acceso a Internet de banda ancha (80% de los hogares).
5. Objetivos sobre el mercado accesible.

Mercado potencial de organizadores de eventos (skippies)

Resulta muy difícil ofrecer una cifra de skippies potenciales, dado que los requisitos para prestar los servicios no suponen una formación específica, sino más bien una cierta necesidad económica (dado que en principio son eventos que se organizan esporádicamente, no un trabajo fijo) unida al gusto por trabajar con niños y a cierta juventud dado que se requiere mucha energía para tratar con ellos.

En principio se ha caracterizado el segmento de posibles organizadores como estudiantes universitarios que quieren conseguir ingresos con un trabajo compatible con los estudios.

La estimación que se hará es aplicar el porcentaje de familias que tienen problemas para llegar a fin de mes (como indicador del número de estudiantes que con seguridad tendrán interés en conseguir dinero de manera compatible con su actividad, del cual se estima que el 20% se plantearía trabajar con niños).

Este porcentaje coincide con los resultados obtenidos en las encuestas que se han realizado con estudiantes.

De acuerdo con el informe "Datos básicos del sistema universitario español" para el curso 2013-2014, que publica el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el

número de estudiantes matriculados en grado y primer y segundo ciclo en el curso 2012-2013 era de 1.450.036.

El porcentaje de familias que afirmaron llegar a fin de mes sin problemas es del 40%, por lo que el número de estudiantes al que le interesaría conseguir una cierta fuente de ingresos es de unos 870.000.

EL 20% que trabajaría con niños supone 174.000 personas.

De ellas, supondremos que la mitad necesita un trabajo no esporádico. Eso deja una cifra de 87.000 skippies dentro del segmento universitario.

Esta estimación no tiene en cuenta al resto de jóvenes no universitarios, que padecen además una tasa de paro elevadísima y que podrían perfectamente ofrecer sus servicios en la plataforma, ni a personas de más edad. Dado que los ingresos provenientes directamente de los skippies no son la fuente principal de beneficios del negocio, y que su valor para *Skippies.com* es como facilitadores de los servicios que atraerán las suscripciones, esta estimación se realiza para comprobar que efectivamente se va a poder ofrecer demanda suficiente de eventos a través de la plataforma, más que como estimación de negocio. Como puede comprobarse consultando el plan financiero, este número es, efectivamente, suficiente.

Producto

Plataforma de servicios de eventos para niños integrada que sirve como punto de encuentro entre padres y responsables de eventos. Estos eventos están orientados al cuidado y la diversión de los niños. Entre estas actividades se incluyen salidas culturales (visitas a museos), actividades deportivas (salidas en bicicleta), actividades científicas (visitas al zoo), etc. En definitiva, cualquier actividad que incluya al menos un responsable, tenga que ver con niños y se quiera presentar y promocionar en la plataforma. La plataforma dará lugar a la creación de una comunidad de Internet relacionada con actividades relacionadas con el mundo de los niños.

Algunos eventos, por su propia naturaleza, tendrán un cupo previo de participantes cerrado. Cada plaza será reservada mediante la adquisición de un ticket a través de la plataforma. El precio del ticket lo fijará el skippie.

Skippies.com es una plataforma en la que se tiene acceso a un servicio de eventos que:

- Proporciona a los niños un tiempo de entretenimiento y diversión en momentos en que los padres no puedan estar junto a ellos.
- Consigue que los padres tengan más tiempo libre facilitándoles una oferta amplia de organizadores de eventos con un abanico de habilidades y experiencias ajustadas a sus necesidades de tiempo y lugar.
- Ofrece un entorno profesionalizado a los skippies en el que ofrecer sus servicios con seguridad y visibilidad.

Atributos de la plataforma:

- Proporciona un acceso rápido a todos los servicios de la plataforma.
- Permite identificar con rapidez a los skippies más cercanos.
- Permite identificar eventos por categorías.
- Proporciona un sistema de confianza basado en: a. eventos públicos; b. eventos sociales; c. reputación obtenida gracias a la evaluación y participación del resto de miembros de la comunidad, que emite valoraciones de los skippies y eventos. Los skippies también valorarán a los padres (sólo las skippies tendrán acceso a dicha información).
- Ofrece la posibilidad de pertenecer a una comunidad.
- Permitirá a los usuarios interactuar aportando sus opiniones, sugerencias y preguntas en un foro que se habilitará para ello.

Modelo de producto total

1. Beneficio de producto:

- a. Tiempo.

2. Beneficio genérico:

- a. Tiempo y diversión.

3. Producto esperado:

- a. Tiempo, diversión y confianza.

4. Producto aumentado:

- a. Pertenencia a una comunidad que proporciona:
 - i. Aprendizaje en todos los aspectos relacionados con el cuidado de niños (Foro).
 - ii. Amistad de los niños con otros niños.
 - iii. Amistad de los padres con otros padres.
 - iv. Consejos.
 - v. Apoyo.
 - vi. Recetas.
 - vii. Información de otros padres sobre los organizadores de eventos.
 - viii. etc.

5. Producto potencial:

- a. Servicios a colectividades para la atención y diversión de niños (eventos para organizaciones: hoteles, hospitales, empresas, etc.).
- b. Escuela de organizadores de eventos.
- c. Escuela de padres.
- d. Utilización de la base de datos (monetización).
- e. Acceso a *streaming* de video a webcam instalada en los eventos de los skippies .

Posicionamiento del producto - USP (Unique Sales Proposition).

CUANDO ELLOS DISFRUTAN, TÚ DISFRUTAS

La publicidad quedará en manos de una empresa que sea experta en marketing y comunicación, con la que se trabajará estrechamente para asegurar que el concepto recoja adecuadamente la esencia de *Skippies.com*.

Imagen del producto en la mente del consumidor: Servicio que ofrece tiempo a los padres mientras que los hijos se divierten en un entorno de confianza haciendo amigos. (Por ejemplo, evento de salida en bicicleta para niños y niñas de 6-10 años en bicicleta, sábados y domingos de 10:00 a 13:00).

Plaza

El canal es Internet.

- Portal que integra todos los servicios con un diseño atractivo y fácil de uso. Tiene que transmitir confianza, fiabilidad, calidez y diversión. Ha de incluir:
 - Módulo de información con los perfiles de los skippies y sus valoraciones.
 - Módulo de seguimiento de eventos en la localidad del demandante de servicios, que se omitirían en el caso de inexistencia de eventos (sin dejar un hueco en la interface).
 - Módulo de información sobre los eventos y sus valoraciones.
 - Módulo de geolocalización.
 - Módulo social para contactos de los clientes.
 - SEO.
 - Foro de usuarios que dé soporte al desarrollo de una comunidad de usuarios.
 - Plataforma de contratación de servicios.
 - Se realizarán analíticas de uso y comportamiento de cada persona que se logue en la página *Skippies.com*.

Aplicación para *smartphone*, que ha de contemplar:

- Alertas sociales (mensajería).
- Geolocalización del usuario y mapeo de skippies disponibles.
- Plataforma de contratación de servicios.
- Posibilidad de valorar al skippie.
- Posibilidad de valorar a los padres (de acceso a otros skippies).
- Seguimiento geolocalizado de los eventos.

Precio

Se plantean dos posibles escenarios: uno agresivo en el que se acepta un mayor recorrido antes de alcanzar el punto de equilibrio del negocio, orientado a la captación masiva de usuarios y a bloquear el acceso a competidores. Y otro escenario que sería más conservador y con el objetivo de alcanzar cuanto antes el punto de sostenibilidad económica.

Estrategia A

La primera estrategia establece como objetivo principal la captación por parte de la empresa de la mayor cuota de mercado posible, abaratando al máximo los precios e incrementando el valor percibido de nuestros servicios. Esta estrategia tiene dos consecuencias directas:

1. Incremento del capital necesario para sostener las operaciones de la compañía durante el período de maduración.
2. Estudio pormenorizado del establecimiento de estos precios de manera que sean muy competitivos.

En concreto el proceso de fijación de precios sería el siguiente:

Paso 1: Selección de la meta que persigue la fijación del precio

Existen varias opciones:

1. Supervivencia.
2. Maximización de las ganancias actuales.
3. **Maximización de la participación en el mercado.**
4. Maximización del descremado del mercado.
5. Liderazgo del producto-calidad.

El objetivo principal de la compañía bajo esta estrategia sería la **maximización de su cuota de mercado**. Habría que reducir los costes unitarios y en el largo plazo buscar mayores ingresos. Asimismo, el éxito en obtener una cuota de mercado alta en base a precios muy competitivos desalentaría a la posible competencia y a la potencial, al tiempo que permitiría a la compañía establecer las reglas básicas del sector.

Paso 2: Determinación de la demanda

Se deben realizar dos estudios:

1. Estimación de curvas de demanda a través de encuestas.
2. Estimación de la elasticidad de la demanda.

Paso 3: Cálculo de los costes

Los asociados a la generación de eventos.

Hipótesis:

- coste medio de ticket: 15€
- número de tickets por evento: 8-10
- número de eventos organizados por año por *Skippies.com*: en 2015, 445 eventos (100 eventos en 100 días y los restantes 345 para el resto del año). A partir del 2016 se incrementarán mensualmente al 5%.

Paso 4: Análisis de los costes, precios y ofertas de los competidores

De momento la competencia más directa, "Sapos y Princesas", cuenta con un servicio gratuito de información sobre actividades para niños. Ofrece información sobre actividades (por ejemplo exposición en un museo - planetario de Santander) pero no ofrecen el mismo producto, un marketplace de eventos organizados para un grupo pequeño de niños y con valoración.

Paso 5: Elección del método de fijación de precios

Existen diferentes modelos de fijación de precios en función de la estrategia seguida.

1. Fijación de precios mediante márgenes.
2. Fijación de precios para alcanzar una tasa de rentabilidad.
3. Fijación de precios con base en el valor percibido.
- 4. Fijación de precios con base en una propuesta de valor.**
5. Fijación de precios con base en la competencia.
6. Fijación de precios por subasta.

En este caso, se busca la fijación de precios con base en una propuesta de valor.

En consonancia con el paso 1, la estrategia del método de fijación de precios será el *value pricing* o basado en una propuesta de valor. El objetivo será obtener la lealtad de los clientes cobrando un precio relativamente bajo por un servicio de alta calidad. El reto consiste en diseñar las operaciones de la compañía con objetivo de generar servicios de bajo coste sin sacrificar la calidad y, así, atraer a un gran número de clientes que sean conscientes del valor del servicio.

Selección del precio final

La selección del precio final deberá tener en cuenta su impacto en otras dimensiones de la empresa:

1. Impacto en otras actividades de marketing.
2. Política de fijación de precios de la empresa. Por ejemplo, las penalizaciones.
3. Fijación de precios compartiendo ganancias y riesgos.
4. Impacto del precio en terceros.

Estrategia B

Esta estrategia tiene como objetivo alcanzar cuanto antes el punto de sostenibilidad económica. A falta de información sobre costes reales, demanda, etc., se tomará como referencia el servicio ofrecido por “Sapos y Princesas” para así considerar indirectamente los posibles costes y precios.

Para fijar el precio es preciso contar con información sobre los costes, el precio de la competencia y el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar.

Costes:

Competencia: el servicio de información de Sapos y Princesas es gratuito aunque el producto no es el mismo ya que no es un marketplace.

Cliente:

- 1 mes: 14,9€ por mes IVA incluido.
- 3 meses: 29,9€ (cobrando de una vez al principio) IVA incluido.
- 1 año: 75,9€ (cobrando de una vez al principio) IVA incluido.

Modelo Suscripción

En este apartado se indica el catálogo de servicios disponibles en el modelo de suscripción. Se ofrece un periodo de prueba del servicio gratuito con unos servicios limitados.

El objetivo es permitir a los nuevos usuarios probar el servicio y conseguir una rápida tasa de conversión hacia la suscripción.

Servicios	Gratis	Suscripción
Acceso a valoraciones	sí	sí
Perfiles de skippies con competencias, sin datos de contacto	sí	sí
Acceso a la disponibilidad de los skippies	sí	sí
Geolocalización	sin contacto (sólo número de próximas)	localización y contacto
Foro de usuarios	lectura	lectura y escritura
Poner anuncio como padre	2	ilimitado
Compra de ticket para evento	2	ilimitado
Datos de contacto	2	ilimitado
Servicio de chat	sí	sí
Valorar	sí	sí
Gestión personalizada de perfiles de skippies	no	sí
Suscripción alertas	no	sí

Incentivo a los skippies

El modelo de ingresos se plantea sobre el modelo de suscripción (mensual, trimestral y anual).

Se cargará a los skippies una comisión del 15% en cada ticket que venda para su evento. Aquellos que tengan una calificación de 5 estrellas podrán ser bonificados con la no retención de esta comisión (percibirían en ese caso íntegros los ingresos de cada ticket).

Promoción

En primer lugar, se debe conseguir un número de 100 skippies para alimentar la base de datos para el primer año. La fase de promoción dirigida a skippies y padres se hará simultáneamente durante la implementación del Plan 100 días (100 días 100 eventos). Este plan servirá para promocionar *Skippies.com* durante el primer año con el objeto de conseguir la masa crítica necesaria para alcanzar el punto de sostenibilidad del negocio.

Se pondrán en marcha incentivos destinados a conseguir la citada masa crítica, tales como:

- Grabación de los eventos, presentar en la plataforma un histórico que ilustre las diferentes actividades.
- Se organizarán concursos de vídeos y el vídeo ganador recibirá un ticket para un evento.
- Tarjetas regalo (colaboraciones con empresas, etc.)
- Compra de tickets de eventos para regalo. Posibilidad de comprar tickets para varias personas incluyendo confirmación de que tiene un ticket a su nombre para determinado día y hora.
- Si el evento se comparte en Facebook, se gana como premio 1€ de bonificación.
- Diferentes bonificaciones por traer clientes o skippies (*Member get a member - MGM*).

Briefing

Diferenciación del producto

Servicio de eventos infantiles ofreciendo a los padres un momento de ocio y a sus hijos diversión y entretenimiento en un ambiente de confianza.

Tendencias del mercado

Cada vez los padres son más conscientes de la importancia de mantener una

calidad de vida tanto en el ámbito de la pareja y de la vida familiar. Los padres se preocupan cada vez más porque sus hijos se diviertan y disfruten del tiempo al igual que ellos.

Qué hace la competencia

La competencia ofrece un servicio de cuidado tradicional sin un claro valor diferencial.

Objetivo de la comunicación

Darlo a conocer y posicionarlo como un producto diferente al resto, tanto para los padres, para los niños como para los skippies.

A quien nos dirigimos (usuarios)

A toda familia con hijos con edades comprendidas entre 0-13 años y a toda persona que le guste y organice eventos para niños.

Cómo piensa y actúa el target

- Personas con hijos entre 0-13 años.
- Nivel socioeconómico medio-alto.
- Personas que quieren disfrutar de tiempo libre.
- Personas a las que les importa que sus hijos disfruten.
- Personas innovadoras, dinámicas y divertidas que les gusta organizar eventos para niños (skippies).
- Usuarios habituales de Internet y del comercio electrónico.
- Poder decisorio final de las mujeres.

Identidad de marca

- Producto innovador.
- Producto divertido.
- Producto de calidad.

- Producto diferente.
- Producto de confianza.

Mix de promoción

A. Actividades para conseguir masa crítica

Como requisito previo al desarrollo de actividades concretas en ciudades, es preciso conseguir una masa crítica de skippies (eventos) suficiente como para que las personas expuestas a la publicidad encuentren contenido en la web si deciden entrar. Atraer visitantes a la web antes de tiempo puede ser contraproducente. Es preciso, por lo tanto, una primera labor de alimentación de la base de datos de *Skippies.com*. Para ello se diseñarán diferentes actividades y se contactará con potenciales skippies para definir la organización y en su caso patrocinadores. Además, para alimentar la base de datos también se recopilarán anuncios en distintos puntos de comunicación de la ciudad o la web ofreciendo a esas personas el incorporarse a la base de datos.

Una vez adquirida esta masa crítica (unas 10 actividades) en cada una de las ciudades lanzadera, se plantea realizar acciones que atraigan a usuarios demandantes.

El siguiente punto a desarrollar es la visibilidad web trabajando con bloggers y realizando presentaciones y apariciones en medios dedicados al entorno infantil (Chicco, Pequenet, Internet Familia, Sapos y Princesas, Noguays, Enfemenino, Bodaclick, Todoboda, Serpadres, Hola.com).

Para comenzar a posicionarse en la mente de los clientes y usuarios se utilizarán comunicaciones en redes sociales como Facebook y LinkedIn (cursos, participación en juegos, actividades para el fin de semana, etc.). Sería interesante subir diferentes videos de la empresa y actividades en Youtube (por ejemplo organizar un sorteo a través de subir videos).

Acciones para adquirir masa crítica de skippies

- A. Recopilación de datos manual y puesta en contacto con personas que se anuncian en distintos lugares (supermercados, centros deportivos, centros culturales, etc.)
- B. Recopilación y puesta en contacto con personas que ofrecen sus servicios en otras webs (Yoppies, etc.)

- C. Puntos de encuentro y entrega de información y recopilación de datos a estudiantes en facultades/centros formativos o instituciones relacionadas con eventos.
- D. Envío de mensajes en redes sociales informando del servicio que se va a ofrecer para incentivar el alta de skippies.
- E. Envío a las skippies de la base de datos incentivando el “invita a un amigo a dar los servicios”.
- F. Organizar un evento en diferentes centros como por ejemplo de estudio de puericultura, cuidado de personas “especiales” y otros para la entrega de información y recopilación de datos de estudiantes

B. Publicidad con experiencias

Plan 100 días

El Plan 100 días es el plan con el que se dará a conocer *Skippies.com* principalmente a los padres. Este plan consistirá en la organización de cien eventos en 4 ciudades durante un plazo de cien días. Las ciudades en las que se organizarán los eventos serán Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia. Para ello se seleccionarán cien skippies a las que se contratará para la organización y ejecución de los eventos con grupos de 8-10 niños por evento. Los skippies serán seleccionados según su experiencia en el área de actividad del evento correspondiente. Los eventos se organizarán en lugares públicos y concurridos, como por ejemplo el Retiro en Madrid, para conseguir mayor visibilidad y publicidad. Los skippies y los niños que participen en el evento llevarán camisetas promocionales de *Skippies.com*. Se buscarán colaboraciones con empresas e instituciones relacionadas con el mundo de los niños para la implementación de los eventos del Plan 100 días.

Durante los meses de enero y febrero se realizarán acciones promocionales sobre este Plan 100 días en diferentes espacios. El *community manager* tendrá un rol central organizando diferentes actividades de promoción en las redes sociales, como concursos para padres y niños en los que se sortearán tickets. Durante esos meses se empezarán a organizar los cien eventos con las skippies contratadas por *Skippies.com* para el Plan 100 días. Cada evento contará con 10 niños. Dos tickets por evento serán regalados a través de diferentes métodos promocionales. Los restantes tickets serán vendidos a través de la plataforma *Skippies.com*. Algunos de estos eventos se grabarán en video y colgarán en la Plataforma.

Ciudad	Número de eventos	Tipo de actividades
Madrid	40	Gastronomía (6) Naturaleza (7) Deportes (10) Arte y Cultura (7) Juegos (10)
Barcelona	30	Gastronomía (4) Naturaleza (7) Deportes (7) Arte y Cultura (5) Juegos (7)
Bilbao	15	Gastronomía (2) Naturaleza (3) Deportes (4) Arte y Cultura (3) Juegos (3)
Valencia	15	Gastronomía (2) Naturaleza (3) Deportes (4) Arte y Cultura (3) Juegos (3)

Una vez terminado el plan 100 días se espera llegar a los siguientes objetivos de ventas:

2015 - Objetivos del Plan 100 días	Uds
Suscripciones	
Suscripciones mensuales	250
Suscripciones trimestrales	0
Suscripciones anuales	0
Total suscripciones simultáneas	250
Eventos	
Mínimo de eventos a celebrar	20
	130
Tickets vendidos de skippies	

Una vez terminado el Plan 100 días las acciones promocionales de *Skippies.com* continuarán llevándose a cabo durante todo el año. Las acciones estarán centradas en la difusión y promoción a través de las redes sociales de las actividades de *Skippies.com* por el *community manager*. Además, se realizarán anuncios y publicidad en otros medios.

Los objetivos de ventas para los siguientes años son los siguientes:

Concepto	2015 Uds	2016 Uds	2017 Uds	2018 Uds	2019 Uds
Ventas de suscripciones					
Suscripciones mensuales	2.767	9.665	15.180	18.216	20.038
Suscripciones trimestrales	726	3.927	8.756	11.383	13.090
Suscripciones anuales	394	2.303	4.136	5.791	6.090
Total suscripciones simultáneas (Dic-20AA)	1.439	4.775	8.307	9.966	11.740
Venta tickets- eventos					
Mínimo eventos a celebrar (periodo)	345	2.394	4.957	6.940	8.328
Tickets vendidos de skippies (periodo)	2.762	19.153	39.659	55.523	66.628
Niños suscritos fin de periodo (Dic-20AA)	2.159	7.162	12.461	14.950	17.610
Niños que asisten fin de periodo (Dic-20AA)	863	2.865	4.984	5.980	7.044
Número de skippies base de datos (Dic-20AA)	95	301	523	623	734

Tipos de eventos para niños

1- mejor puntuación; 3- peor puntuación

ACTIVIDAD	CATEGORÍA	INTERIOR-EXTERIOR	SEGURIDAD	NIVEL PEDAGÓGICO	DIVERSIÓN
1. Curso de cocina (brownies, pasteles, galletas, pizzas, pasta.....)	Gastronomía	Interior	1	2	2
2. Salidas al zoo y aprendizaje sobre los diferentes animales	Naturaleza	Exterior	1	1	1
3. Visitas al acuario y aprendizaje sobre las especies	Naturaleza	Exterior	1	1	1
4. Ver actividades deportivas (ir a ver un partido de baloncesto etc....)	Deporte	Exterior - interior	1	2	1
5. Actividades deportivas (volleyball, padel, etc)	Deporte	Exterior - interior	1	2	1
6. Talleres de manualidades	Arte	Interior	1	2	2
7. Talleres de juegos tradicionales	Juegos	Exterior - interior	1	2	2
8. Visitas a una granja (vacas, gallinas, etc..)	Naturaleza	Exterior	1	2	1
9. Observar las estrellas	Ciencia	Exterior	1	1	3
10. Competencias de video juegos	Juegos	Interior	1	2	1
11. Juegos de estrategia	Juegos	Interior	1	1	1

Los padres tendrán la opción de proponer a las skippies a través de la Plataforma la organización de otro tipo de eventos que consideren interesante.

Espacios para acciones de promoción continuadas

El responsable de marketing valorará en cada momento los espacios y estrategias de comunicación de las acciones promocionales y publicidad de Skippies.

Entre los espacios a valorar están:

- Internet
 - Redes sociales (Twitter, LinkedIn, Facebook, etc).
 - Webs de teatros, cines y actividades culturales y de ocio.

- Periódicos electrónicos (El país, El mundo, ABC, etc).
- Revistas y webs especializadas en niños y padres tanto en papel como electrónicas (Pediatra, Padres Educadores, Ser Padres, Pequeños Héroes, Bebés y Más, Con Mis Hijos, Sapos y Princesas, etc).
- Colegios y centros educativos.
- Jardines de infancia.
- Escuelas de apoyo privadas y concertadas.
- Centros deportivos.
- Centros culturales.
- Revistas para mujeres en papel y electrónicas (Hola, etc).
- Fundación Coca Cola para la felicidad.
- Otras instituciones relacionadas con la educación, felicidad y los niños como la Fundación Apre.

Campaña de fidelización:

La fidelización de los clientes se conseguirá a través de los siguientes procesos y acciones:

- La fidelización de los skippies se realiza garantizando los pagos a través de nuestra plataforma.
- Gracias a los perfiles de skippies "validadas" el proceso supone una barrera de salida del sistema, o una barrera de entrada a un nuevo servicio que pudiera ofrecer la competencia.
- Gracias a la información de "nº de veces que ha sido contratada", en el perfil del skippie.
- La fidelización de los contratantes ha de conseguirse en primer lugar por la vía de la diversión de los niños y de las garantías que ofrece *Skippies.com*.

Presupuesto

El presupuesto de marketing tanto para el Plan 100 días como para las actividades relacionadas con el marketing corporativo se presentan en los siguientes cuadros.

Año 2015	PRESUPUESTO Marketing dirigido a	PRESUPUESTO Marketing dirigido a	Total en €
----------	----------------------------------	----------------------------------	------------

	SKIPPIES	PADRES	
<i>Plan 100 días</i>	29.300€	22.000€	51.300€
Organización de eventos	10.000€	0€	
Publicidad	15.000€	12.000€	
Promociones	0€	6.000€	
RRPP	3.000€	0€	
Marketing directo	300€	3.000€	
Merchandising	1.000€	1.000€	
<i>Marketing corporativo</i>	22.500€	32.500€	55.000€
Publicidad	15.000€	15.000€	
Promociones	0€	10.000€	
RRPP	4.500€	4.500€	
Marketing directo	2.000€	2.000€	
Merchandising	1.000€	1.000€	
TOTAL	51.800€	54.500€	106.300€

Año 2016	PRESUPUESTO Marketing dirigido a SKIPPIES	PRESUPUESTO Marketing dirigido a PADRES	Total en €
Organización de eventos	10.000€	0€	
Publicidad	45.000€	45.000€	
Promociones	0€	16.000€	
RRPP	4.500€	4.500€	
Marketing directo	2.300€	2.300€	
Merchandising	2.000€	2.000€	
TOTAL	63.800€	69.800€	133.600€

Año 2017	PRESUPUESTO Marketing dirigido a SKIPPIES	PRESUPUESTO Marketing dirigido a PADRES	Total en €
Organización de eventos	5.000€	0€	
Publicidad	33.750€	33.750€	
Promociones	0€	13.000€	
RRPP	4.500€	4.500€	
Marketing directo	2.300€	2.300€	
Merchandising	1.500€	1.500€	
TOTAL	47.050€	55.050€	102.100€

Año 2018	PRESUPUESTO Marketing dirigido a SKIPPIES	PRESUPUESTO Marketing dirigido a PADRES	Total en €
Organización de eventos	0€	0€	
Publicidad	37.500€	37.500€	
Promociones	0€	10.000€	

RRPP	9.000€	9.000€	
Marketing directo	2.000€	2.000€	
Merchandising	1.000€	1.000€	
TOTAL	49.500€	59.500€	109.000€

Año 2019	PRESUPUESTO Marketing dirigido a SKIPPIES	PRESUPUESTO Marketing dirigido a PADRES	Total en €
Organización de eventos	0	0	
Publicidad	37.500	37.500	
Promociones	0	10.000	
RRPP	9.000	9.000	
Marketing directo	2.000	2.000	
Merchandising	1.000	1.000	
TOTAL	49.500	59.500	109.000

Plan operaciones

Operaciones básicas de *Skippies.com*

Se han dividido las operaciones de *Skippies.com* en trece categorías que corresponden con el diagrama de flujo de la página 100.

1. Skippies .

Entendemos por skippies todas aquellas personas que ofertarán sus servicios a través de la plataforma. Los procesos que generan los skippies se pueden dividir en dos categorías, en función a su comunicación con los otros sujetos que fundamentalmente interactúan en la plataforma (los padres y la empresa: *Skippies.com*).

- a. Procesos de los skippies en relación con los otros sujetos que interactúan en la plataforma:
 - i. Ofertar la celebración de un evento en la comunidad. Iniciativa del skippie.
 - b. Procesos de los skippies referentes a su propia alta de perfil:
 - i. Dar de alta los datos básicos de generación de perfil skippie en la plataforma. Iniciativa del skippie.
 - ii. Aportación de documentación requerida. Iniciativa de *Skippies.com*.
 - iii. Actualización de la información de su perfil. Iniciativa del skippie.

2. Padres.

Entendemos por padre a todo aquel cliente de la plataforma que pueda tener un perfil de contratante de un evento y que, a su vez, puede pertenecer a la categoría gratuita (derecho a comprar dos tickets de evento a modo de prueba) o estar suscrito.

Los procesos que generan los padres se pueden dividir en dos categorías, en función a su comunicación con los otros sujetos que fundamentalmente interactúan en la plataforma (los skippies y la empresa: *Skippies.com*).

- a. Procesos de los padres en relación con los otros sujetos que interactúan en la plataforma:
 - i. Solicitud de celebración de eventos a través de la herramienta web ad hoc. Iniciativa del padre.
 - ii. Inserción de contenidos relacionados con la temática infantil en la Comunidad (entendida como el o los espacios de

intercomunicación de los sujetos que intervienen en la plataforma). Iniciativa del padre.

- b. Procesos de los padres referentes a su propia alta de perfil:
 - i. Dar de alta los datos básicos de generación de perfil padre en la plataforma en modalidad gratuita de prueba. Iniciativa del padre.
 - ii. Convertir el perfil a suscripción. Iniciativa del padre.

3. *Skippies.com*

La compañía, en este momento del diagrama de flujo, genera los siguientes procesos:

- i. A través de la herramienta de solicitud a los skippies comunicar eventos potenciales para los que se requieren perfiles skippies . Iniciativa de *Skippies.com*.
- ii. Generar e introducir contenidos relativos al mundo infantil en la comunidad. Iniciativa de *Skippies.com*.

4. Comunidad.

Se entiende por Comunidad al conjunto de padres, skippies y *Skippies.com* en tanto que sujetos que se comunican en la plataforma y generan y consumen información relativa al mundo infantil.

Los procesos de los sujetos que componen la Comunidad ya se han mencionado en los puntos anteriores.

5. Idea de evento

Consideramos evento potencial a cualquier actividad cuyo objetivo es aportar entretenimiento y diversión infantil.

Los procesos que generan una idea de evento figuran en los puntos 1, 2 y 3.

6. Publicación moderada.

Entendemos por publicación moderada el momento de perfeccionamiento de un evento dado en *Skippies.com*. A partir de aquí el evento es público, tiene un skippies asignado y ya es ofertado a los padres. Los procesos que supone la publicación moderada son los siguientes:

- i. Sanción positiva del evento en cuestión. Iniciativa de *Skippies.com*.
- ii. Sanción negativa del evento. Fundamentación al skippie de la denegación y propuesta de modificación. Iniciativa *Skippies.com*.
- iii. Comunicación en la plataforma del evento y apertura de inscripciones al mismo. Iniciativa de *Skippies.com*.

7. Reserva de eventos.

La reserva de eventos cumple la función de alcanzar un número de participantes que supere el mínimo establecido para que el evento sea viable y que no exceda el máximo establecido. La reserva se hará efectiva mediante el abono de tickets que serán adquiridos a *Skippies.com*. En el momento de realizar la adquisición de tickets por los padres éstos deberán cumplimentar una información mínima: nombre del menor, sexo del menor, fecha de nacimiento y si alguno de sus padres asistirá al evento.

Los procesos que genera la reserva de eventos son los siguientes:

- i. Recepción de las solicitudes para un determinado evento. Iniciativa de los padres y gestión de *Skippies.com*.
- ii. Constatación de la existencia del mínimo de participantes requeridos para el evento. Validación de la celebración.
- iii. Comunicación a todos los participantes en el evento de la celebración del mismo.

8. Cobro y retención del dinero por parte de *Skippies.com*.

En esta etapa del diagrama de flujo de operaciones de *Skippies.com* la empresa hace una primera gestión del dinero que ingresa en la compañía tras la validación del punto anterior de un evento dado. Los procesos que genera esta operación pueden dividirse en dos categorías según sean relativos a eventos generados dentro del esquema de negocio regular de *Skippies.com* o lo haya sido por la compañía como parte de su estrategia de captación de padres y skippie.

a. Procesos relativos a los eventos parte del funcionamiento regular de *Skippies.com*:

- i. Recepción del 100% del dinero ingresado por los tickets requeridos para el evento.
- ii. Cobro del 5% del dinero del punto anterior en caso de que el evento no haya sido gestionado por un skippie de cinco estrellas.

b. Procesos relativos a los eventos promovidos por la compañía como parte de su estrategia de captación de padres y skippies:

- i. Recepción del 100% del dinero ingresado por los tickets requeridos para el evento.
- ii. Cobro del 100% del dinero del punto anterior.

9. Celebración del evento.

- i. Constatación de la celebración del evento.

10. Evaluación / No evaluación.

El momento de la evaluación es crítico dentro del modelo de negocio de *Skippies.com* dado que se basa, fundamentalmente, en la generación de información y reputación de los skippies. Los procesos que genera este punto son los siguientes:

- i. Gestión informática de la evaluación del evento y del skippie.

11. Actualización del perfil de skippie.

- i. Moderación e inserción en el perfil del skippie que ha trabajado un evento de las valoraciones, evaluaciones y comentarios generadas en el mismo.

12. Esperar una semana

Una vez finalizado el evento se esperará una semana para proceder al pago del skippie.

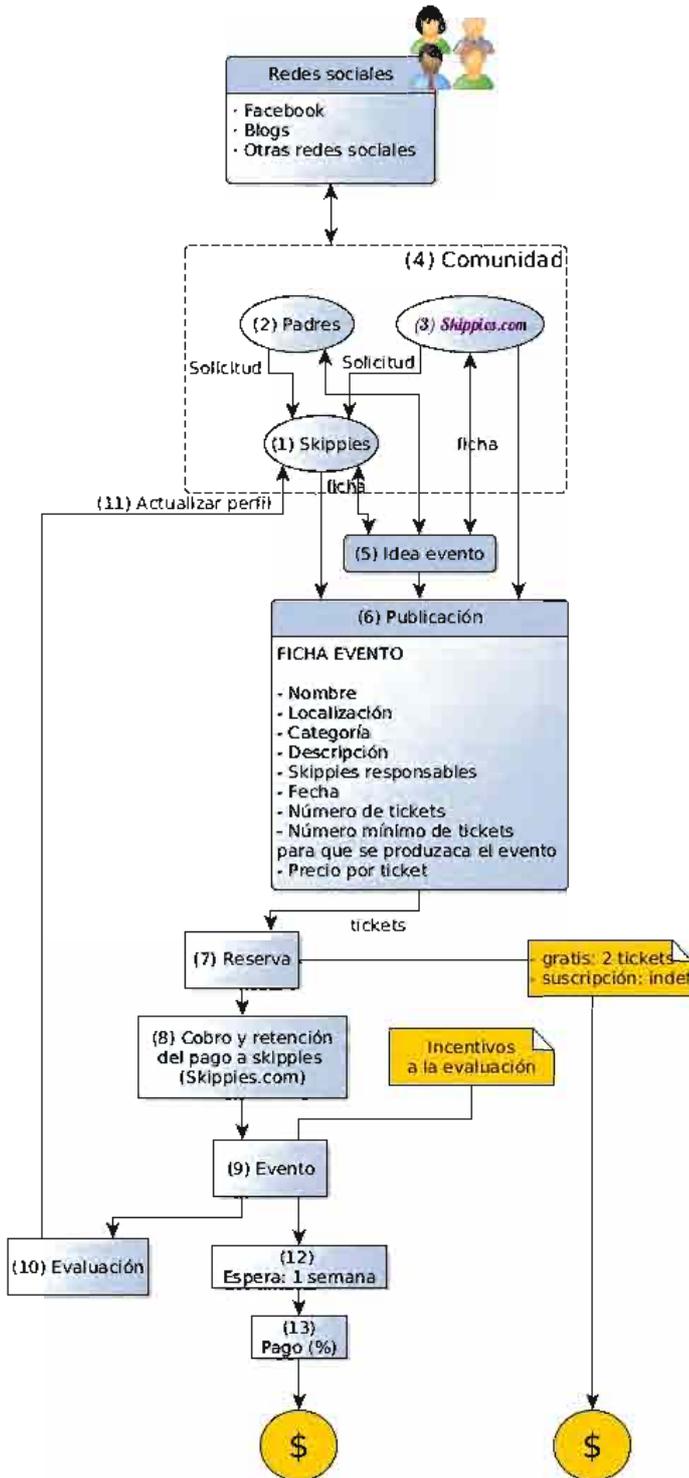
13. Gestión de pagos

Se trata del segundo momento de gestión de dinero del modelo de *Skippies.com*. Al igual que anteriormente, podemos diferenciar procesos de este punto en función a si los eventos fueron generados dentro del esquema de negocio regular de *Skippies.com* o lo hayan sido por la compañía como parte de su estrategia de captación de padres y skippies:

- a. Procesos relativos a los eventos parte del funcionamiento regular de *Skippies.com*:
 - i. Abono al skippie del 85% del dinero recibido por los tickets del evento en cuestión en caso de que no se trate de un skippie de cinco estrellas.

- ii. Abono al skippie del 100% del dinero recibido por los tickets del evento en cuestión en caso de que se trate de un skippie de cinco estrellas.
- b. Procesos relativos a los eventos promovidos por la compañía como parte de su estrategia de captación de padres y skippies:
 - i. Abono a los profesionales contratados de los pagos convenidos para la celebración del evento en cuestión.

FLUJOGRAMA NUM. 1. OPERACIONES BASICAS DE SKIPPIES.COM



Operaciones de generación de eventos propios

1. Idea de evento

- i. La compañía genera una idea de evento en base a:
 - 1. Investigaciones comerciales.
 - 2. Propuestas aportadas por la Comunidad.
 - 3. Otras.

2. Generación de una ficha de evento

- i. Elaboración de cada una de las características y necesidades que se deben cubrir para poder celebrar el evento.

3. Búsqueda de la persona encargada

- i. La empresa iniciará la búsqueda de la persona adecuada para hacerse cargo del evento. Esta persona podrá tener la consideración de skippie o de profesional regular (con una relación laboral con la empresa).
Un objetivo del modelo es que los profesionales se conviertan en skippies.

4. Socios

- i. La empresa consultará con socios estratégicos de cara a buscar si alguno de ellos puede proveer de recursos necesarios para el evento: comercios, empresas, administraciones públicas, ONG's, etc.

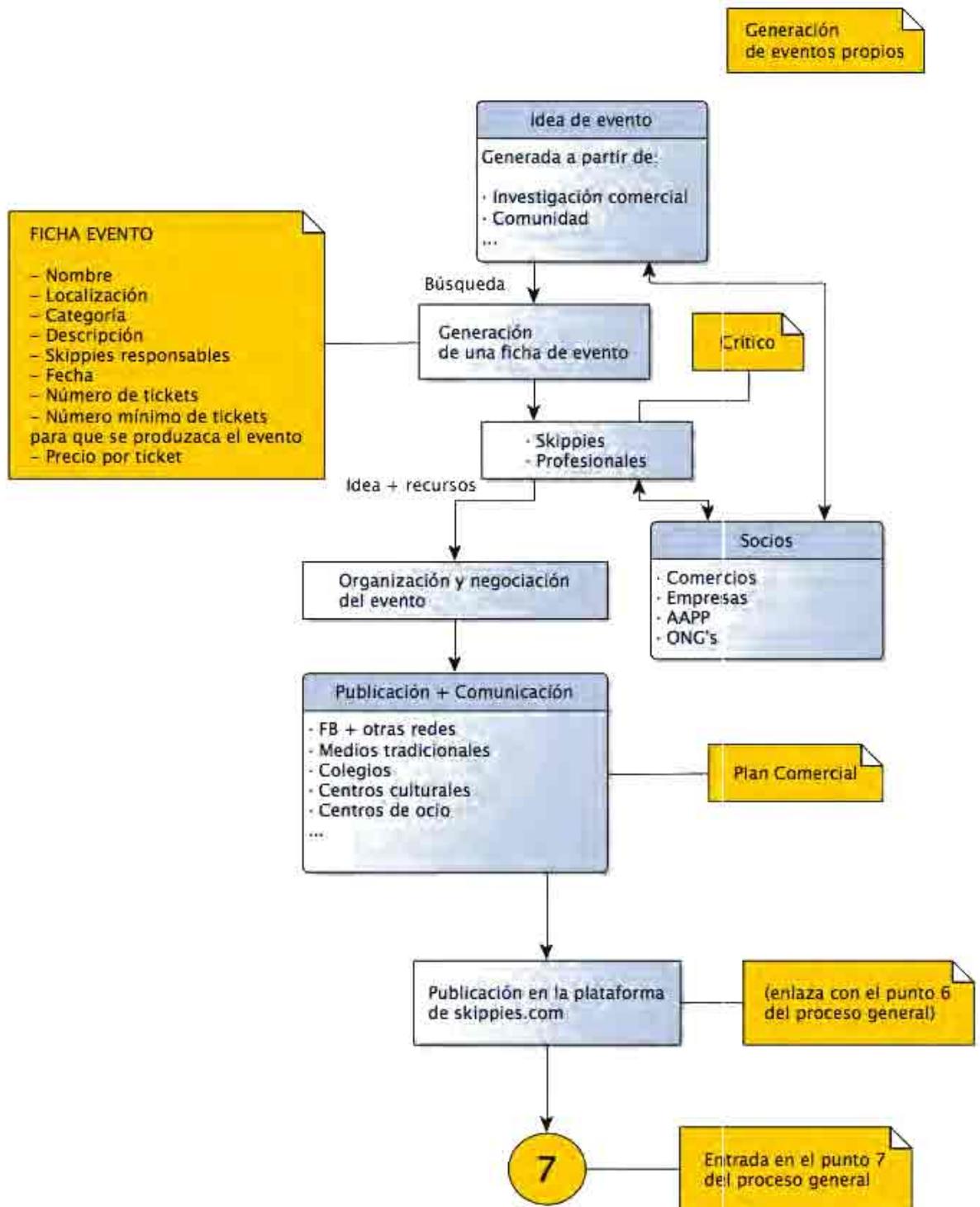
5. Organización y negociación del evento

- i. La empresa gestiona todos los aspectos concretos que son necesarios para celebrar el evento.

6. Publicación

- i. La empresa comunicará la futura celebración del evento a través de diversos medios:
 - 1. Facebook y otras redes sociales.
 - 2. La plataforma *Skippies.com*.
 - 3. Medios tradicionales: prensa, radio, t.v.
 - 4. Directamente en colegios.
 - 5. Directamente en Centros Culturales.
 - 6. Directamente en Centros de Ocio.

FLUJOGRAMA NUM. 2. GENERACIÓN DE EVENTOS PROPIOS.



Operaciones de captación de skippies

1. Evento potencial

- i. Se decide la celebración de un evento en un tiempo y lugar determinados. El evento pertenecerá a una de las clases de eventos predeterminadas en la denominada “ficha de evento”.

2. Listado de competencias asociado al evento

- i. Determinación de las competencias requeridas que debe reunir el skippie a cuyo cargo esté la celebración del futuro evento.

3. Localización del skippie potencial

La empresa localizará a las personas a través de tres procesos fundamentales:

a. Análisis de profesionales:

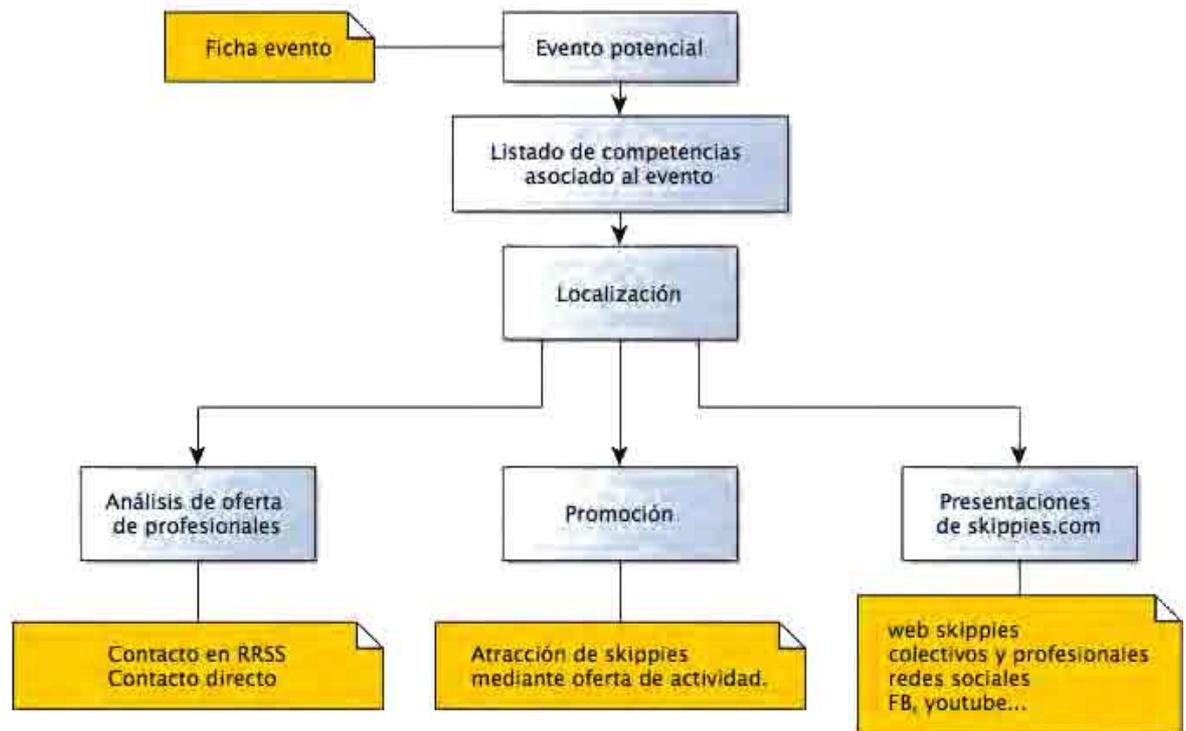
- i. La empresa estudiará los perfiles de diferentes profesionales pertenecientes al sector relativo al evento en cuestión. Estos perfiles se buscarán en los espacios habituales de ofertantes de trabajo.

b. Promoción:

- i. Cualesquiera comunicación promocional iniciada por parte de la compañía cuya finalidad sea la atracción de skippies potenciales adecuados a los eventos proyectados. Por ejemplo: anuncio en la página web, contratación de espacios publicitarios, etc.

c. Presentaciones de *Skippies.com*

- i. Mención aparte merecen las presentaciones que la compañía realizará para localizar skippies potenciales: colegios, centros deportivos, escuelas profesionales y universidades.



FLUJOGRAMA NUM. 3. CAPTACIÓN DE SKIPPIES.

Operaciones de perfil de skippies

1. Formulario

- i. Inserción de los datos básicos por parte del skipple.

2. Validación del candidato

- i. Aceptación de los datos anteriores por parte del sistema.

3. Aprobación

El sistema de aprobación puede diferenciarse en función de si la información proviene de un nuevo perfil skipple o de un perfil skipple verificado.

a. Perfil skippie

- i. Se realizará un control automatizado de los contenidos.
- ii. Se realizará una somera lectura real de cada ficha.

b. Perfil skippie verificado

- i. Aprobación de la información que ha superado el proceso de verificación de las fichas de skippies verificados.

4. Perfil

- i. Se publica la información del perfil en cuestión: skippie o skippie verificado.

5. Skippie verificado

- i. Una vez generado el perfil de skippie se ofrece al dueño del perfil la posibilidad de convertirlo en perfil skippie verificado.
- ii. Se le requerirán los siguientes documentos:
 - 1. DNI / pasaporte.
 - 2. Permiso de residencia (si procede).
 - 3. Carta de recomendación y referencias con sus correspondientes datos de contacto.

6. Verificación del perfil skippie verificado

Este proceso consiste en la revisión de la información del candidato a skippie verificado.

- i. Inspección visual de documentos requeridos.
- ii. Llamada a las referencias aportadas.
- iii. Grabación telefónica del skippie verificando sus datos.

Una vez realizadas las verificaciones el resultado de este proceso regresa al punto 3.b.

7. Evento

Los eventos generarán una doble valoración en función de que el padre valore bien el evento en sí mismo y/o valore al skippie. Los procesos son los siguientes:

a. Valoración del evento:

- i. Se trata de una valoración sin detalles de una a cinco estrellas.

b. Valoración del skippie :

- i. Por una parte se puntuarán, de una a cinco estrellas, cualidades críticas que se considera debe poseer un skippie : simpatía, puntualidad, relación con los niños y organización.
- ii. Por otra parte se puntuará, de una a cinco estrellas, la impresión general global de satisfacción con el skippie . Esta valoración es independiente de las anteriores y tiene la naturaleza de valoración principal.
- iii. Inserción de comentarios por parte del padre en el perfil skippie .

8. Histórico de eventos

La información de este proceso proviene del punto 7.a.

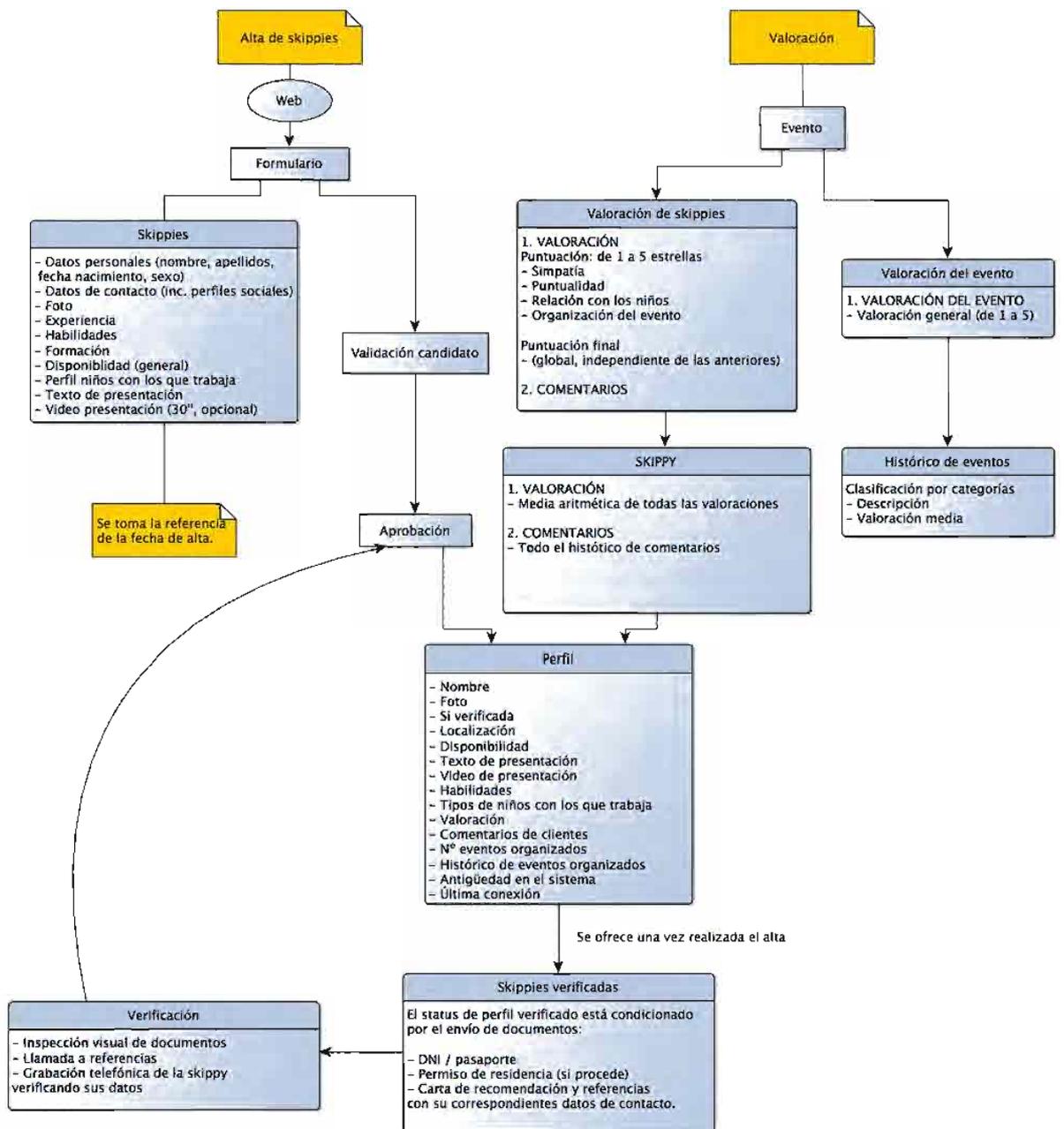
- i. Se clasifica el evento en el archivo al efecto en base a:
 - 1. Categoría.
 - 2. Valoración.
- ii. Inserción de la descripción del evento en cuestión.

9. Skippie final

Este apartado se refiere a la actualización final del perfil del skippie en la plataforma de *Skippies.com*.

- i. Cálculo promedio de todas las valoraciones del skippie en cuestión.
- ii. Asignación de la posición relativa del skippie con respecto a la puntuación y características de los otros skippies.
- iii. Inserción de todos los comentarios históricos referidos al skippie en cuestión.

El resultado de este proceso regresa al punto 4 para su publicación.



FLUJOGRAMA NUM. 4. PERFIL DE SKIPIES.

Operaciones de perfil de los padres

Finalización de un evento

1. Valoración de los padres

El skippie podrá valorar a los padres que asistieron a un evento. En este apartado se introducen los conceptos de alarma y de baneo.

Por alarma entendemos aquel signo (estrella roja) que un skippie puede añadir al perfil de un padre, y cuyo objetivo es comunicar la existencia de un inconveniente en su experiencia de trabajo tanto con él como con los niños a su cargo.

Por baneo entendemos la acción por la cual un skippie comunica a un determinado padre del conocimiento de los eventos que organice, es decir, a partir de este momento el padre dejará de tener conocimiento de los eventos organizados por el skippie en cuestión.

Los procesos que se generan son los siguientes:

- i. Introducir la valoración del padre con un sistema de 1 a 5 estrellas. Esta información es únicamente visible para el skippie en cuestión. Iniciativa del skippie .
- ii. Posibilidad de introducir una estrella roja en la identidad del padre, ya sea ésta relativa a éste o al niño. Esta información es pública para los skippies quienes, para ampliar información, podrán contactar directamente con el skippies que introdujo la estrella roja a través del foro.
- iii. El skippie podrá banear a un padre cualquiera independientemente de que le haya asignado una estrella roja o no. El baneo será únicamente visible para el skippie que lo emitió.

Alta del padre

1. Cumplimentar el formulario para los padres

Este proceso se divide en tres partes:

a. Registro

Da acceso a un listado genérico de eventos basado en localización IP. Los datos requeridos son los siguientes:

- Nombre y apellidos.
 - E-mail.
- b. Creación de un perfil gratuito: alta de cuenta
- Se invita al usuario a crearlo inmediatamente tras darse de alta. Los datos requeridos son los siguientes:
- Domicilio.
 - Código postal.
 - Teléfono.
 - Facebook (opcional)
 - Foto (opcional).
 - Número y edad de los niños.
 - Nombre de los hijos (opcional).
 - Eventos de interés (opcional).
 - Momentos de la semana o del mes en los que le interesa tener oferta de eventos (opcional).
 - Complimentar una lista de servicios generales que podrían ser de su interés (opcional).
 - Solicitud de datos financieros: tarjeta de crédito o cuenta PayPal.

1. Suscripción

Igualmente, se invita a su creación nada más crear el perfil gratis. Los datos requeridos son los siguientes:

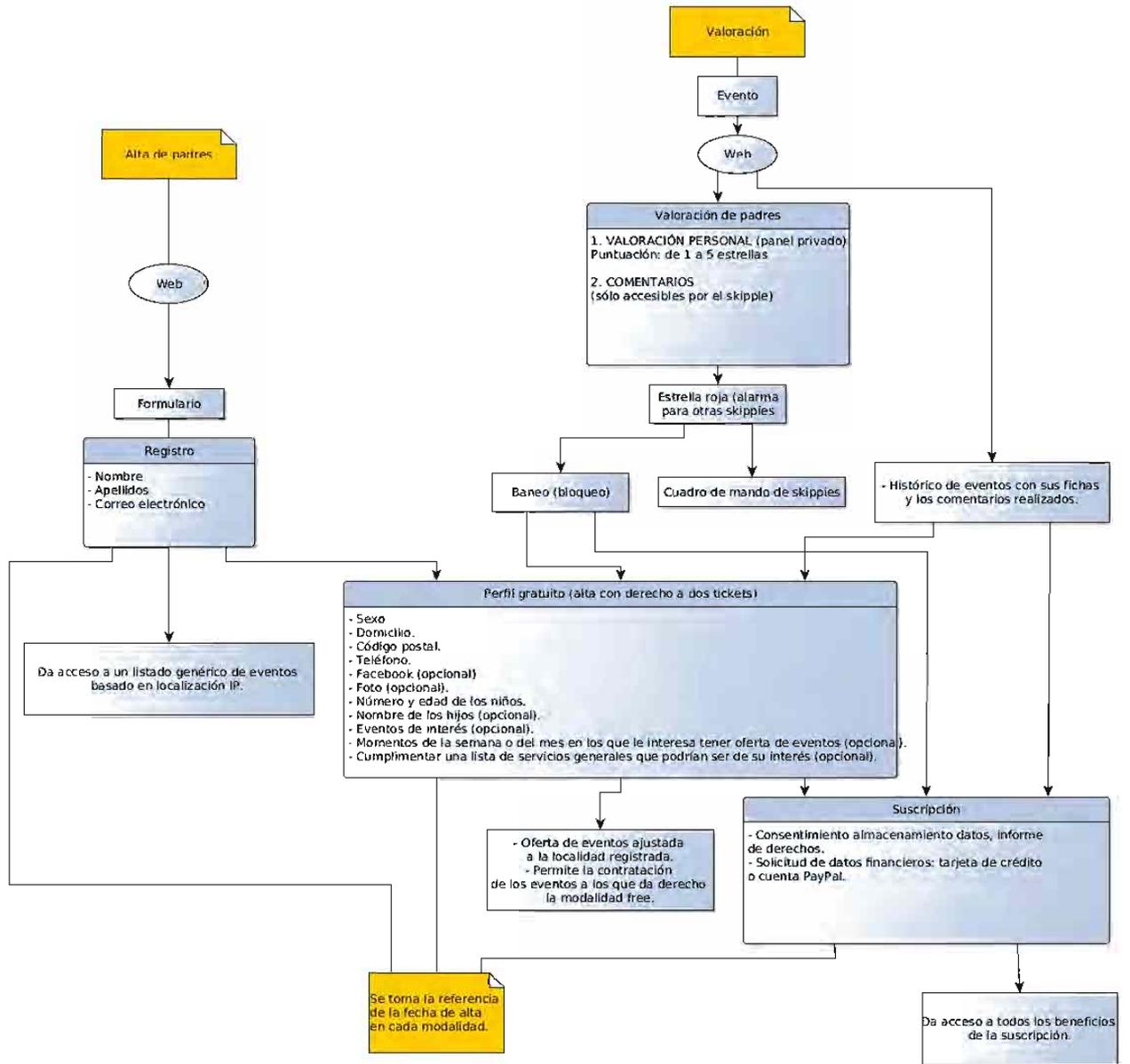
- Consentimiento de suscripción, disclaimer, derechos.
- Solicitud de datos financieros: tarjeta de crédito o cuenta PayPal.

2. Validación del candidato

- i. Aceptación de los datos anteriores por parte del sistema.

3. Aprobación

- i. Se realizará un control automatizado de los contenidos.
- ii. Se realizará una somera lectura real de cada ficha.



FLUJOGRAMA NUM. 5. PERFIL DE PADRES.

Operaciones de procesos financieros

Podemos dividir los procesos del área financiera según se perciban ingresos por las suscripciones de los clientes o bien por la celebración de eventos.

1. Ingresos por suscripción

Requerirá los siguientes procesos:

- i. Definición de la clase de suscripción: de 1 mes, 3 meses o 12 meses.
- ii. Cargo en la tarjeta de crédito o la cuenta PayPal del cliente del importe. El coste financiero de la operación puede suponer para la compañía hasta el 4% del monto total.
- iii. Al final del período la plataforma consultará con el cliente para darle la oportunidad de que renueve su suscripción.
- iv. Emisión de una factura por parte de la compañía y a nombre del padre por el dinero percibido.

2. Ingresos por la celebración de eventos

Requerirá los siguientes procesos:

- i. Ingreso de la cantidad dineraria por plaza equivalente a un ticket de un evento. Esta cantidad consistirá en una tanto alzado determinado por el skippie encargado más una comisión de *Skippies.com* del 15%.
- ii. Este ingreso se cargará o bien por el sistema One Click a la tarjeta preestablecida en el perfil suscrito, o, en el caso de perfiles gratuito, se cargará a los datos que a cada transacción correspondan.
- iii. El sistema de *Skippies.com* generará un informe automático que tendrá naturaleza de recibo por el importe del punto anterior y lo enviará al email del padre.
- iv. Tras siete días desde el momento de la celebración del evento la compañía generará dos documentos contables:

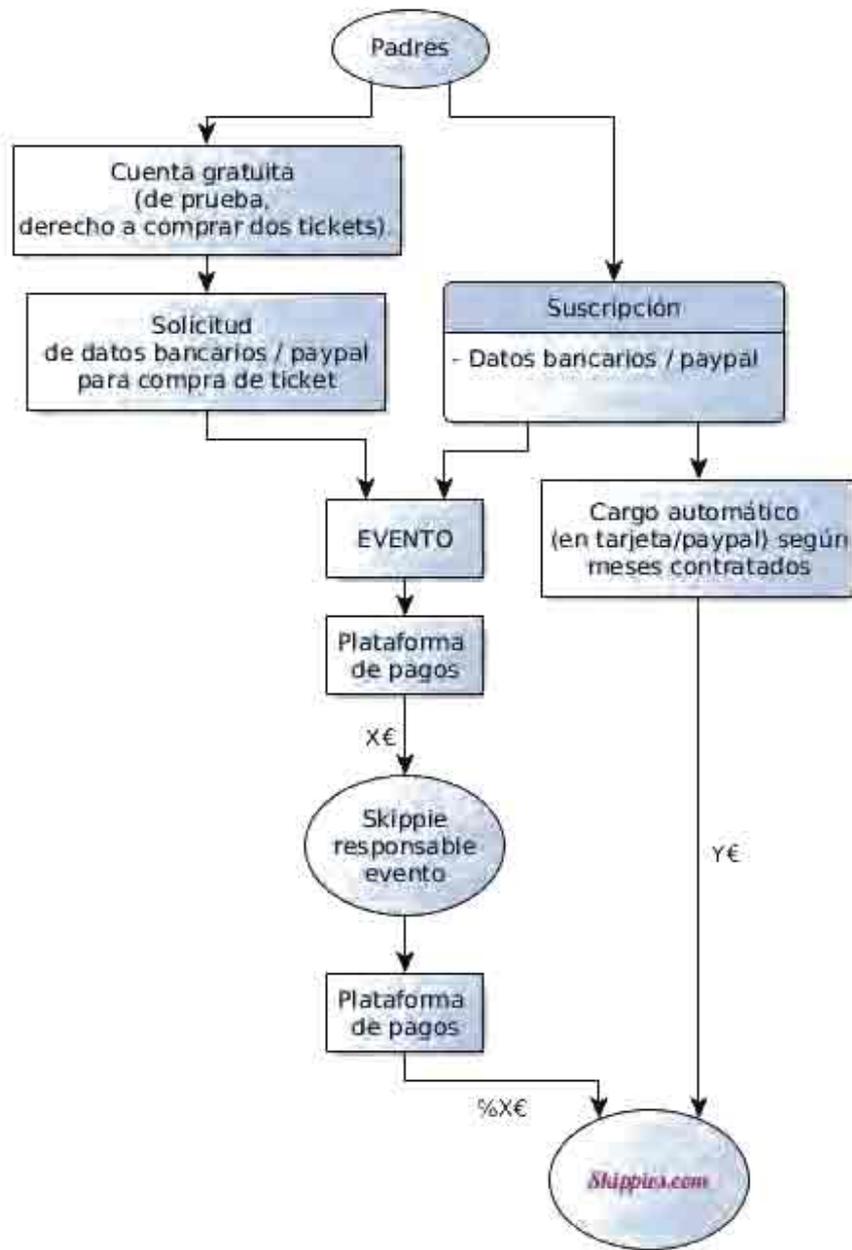
1. Factura generada desde la plataforma de manera automática pero emitida legalmente a nombre del skippie

en cuestión (con sus propios códigos de facturación individuales) por el 100% del importe pagado por el padre, el destinatario de este documento.

2. Factura generada desde la plataforma de manera automática y emitida legalmente a nombre de *Skippies.com* por el 15% de comisión que la compañía cobra al skippie , destinatario de este documento.

- v. Ingreso de la cantidad correspondiente al tanto alzado establecido para el evento por el skippie a la cuenta bancaria o cuenta PayPal del mismo.

Nota: Se avisará a los padres de que, en caso de que abonen el dinero a través de PayPal, su denuncia del evento realizado por disconformidad antes de los siete días naturales transcurridos desde la celebración del mismo supondrá la retención del pago al skippie.



FLUJOGRAMA NUM. 6. PROCESOS FINANCIEROS.

Operaciones de gestión de la comunidad

La gestión de la comunidad supone dos tipos de procesos, los relacionados con la organización de eventos y los relativos a la gestión del foro.

Procesos relacionados con la organización de eventos

1. Eventos

- i. Organización de los primeros cien eventos.
- ii. Gestión de los procesos de los eventos organizados por los skippies.
- iii. Organización de otros eventos según proceda.

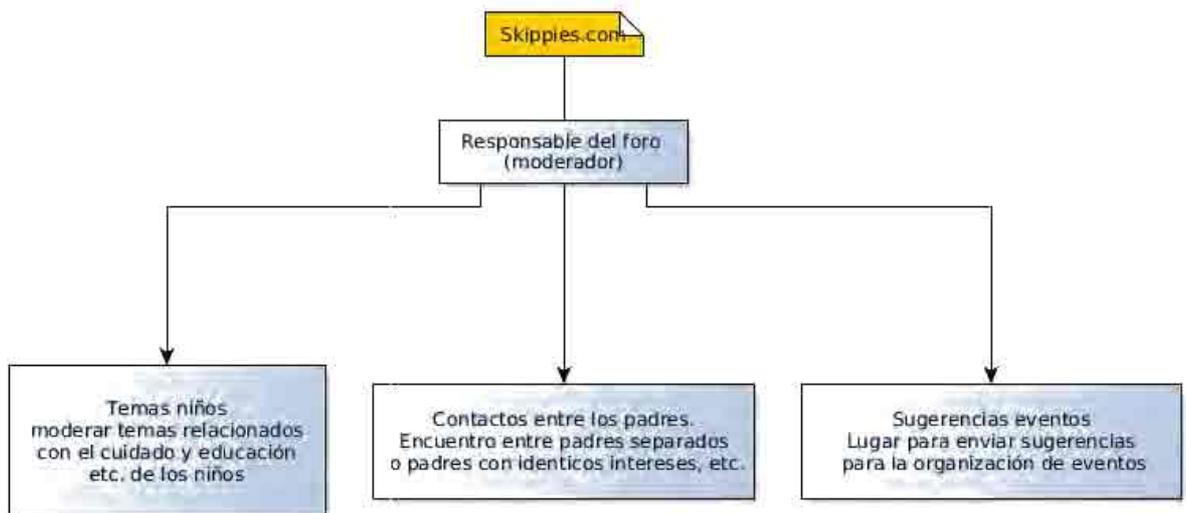
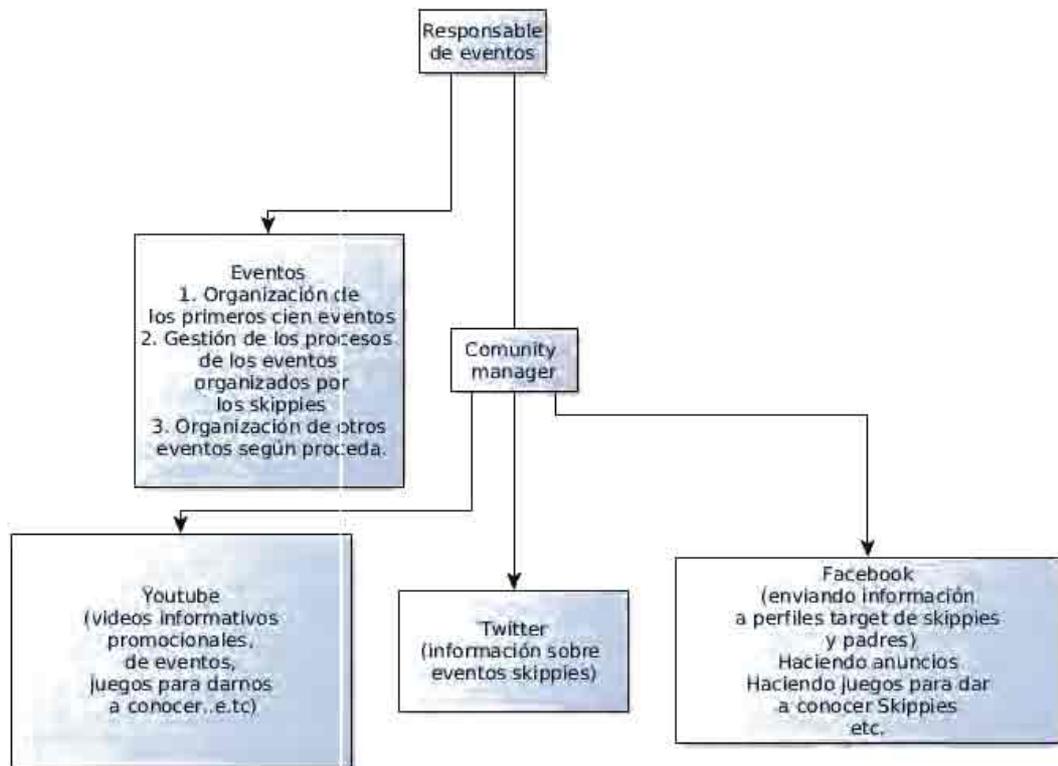
2. Community Manager

- i. Gestión de Youtube: vídeos informativos, promocionales, de eventos, juegos para darse a conocer, etc.
- ii. Gestión de Twitter: información sobre eventos de skippies.
- iii. Gestión de Facebook: anuncios, juegos, enviar información a perfiles target para *Skippies.com*, etc.

Procesos relacionados con la gestión del foro

1. Responsable del foro

- i. Moderar temas relacionados con la educación y cuidados infantiles.
- ii. Moderar los contactos entre los padres: mismos intereses, circunstancias, etc.
- iii. Moderar las sugerencias de eventos.



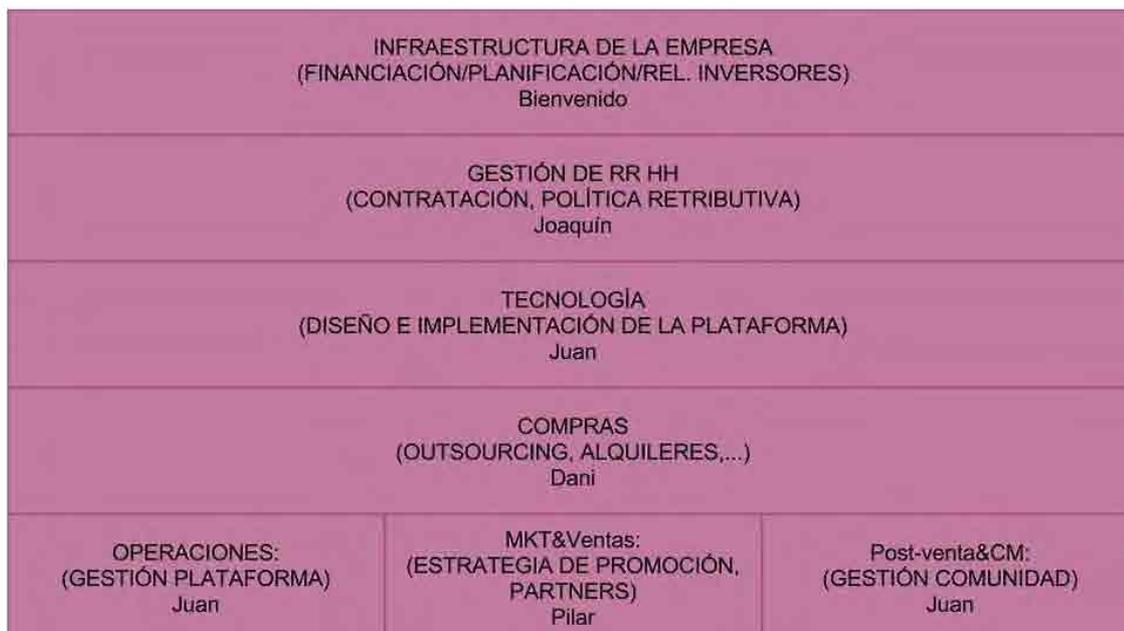
FLUJOGRAMA NUM. 7. GESTIÓN DE LA COMUNIDAD.

5. Plan de recursos

5.1. Objetivos del plan de recursos humanos

- Definir las necesidades de personas para llevar a cabo el proyecto.
- Dotar de las personas necesarias, a nivel cualitativo y cuantitativo, para desarrollar el proyecto empresarial.
- Definir un modelo organizativo que determine las relaciones y obligaciones de las personas que formarán parte del proyecto.
- Ajustar y adaptar las capacidades de los recursos humanos al entorno del proyecto y a desarrollar ventajas competitivas.
- Desarrollar los mecanismos para alinear los objetivos individuales con los de la organización.

5.2. Modelo organizativo



5.3. Forma jurídica y consejo de administración

La forma jurídica adoptada será la de Sociedad de responsabilidad limitada (SL).

El consejo de administración estará formado por los representantes de la propiedad y serán nombrados por la junta general de socios.

Dichos administradores son responsables de la gestión administrativa de la empresa y sus relaciones con terceros, aunque la actividad ejecutiva diaria estará delegada en la dirección general.

El consejo de administración nombrará un presidente, cuyas principales funciones serán la de representación de la empresa y decisiones ejecutivas de trascendencia estratégica.

Los miembros del consejo de administración obtendrán retribución directa básica de la empresa, además de la retribución por su actividad que vendrá derivada de la participación en los beneficios a repartir de cada ejercicio.

5.4. Perfiles de RRHH

5.4.1. Director general.

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Bienvenido Muñoz Pollo.

Objetivos del puesto

- Liderar el proyecto para la consecución de los objetivos corporativos.
- Planificar, dirigir y coordinar el funcionamiento general de la empresa con la asistencia del resto del equipo.

Formación y experiencia

- Formación de grado superior en Ingeniería más MBA con dilatada experiencia en dirección de empresa.
- Formación y experiencia en marketing digital y venta online.
- Inglés.
- Informática nivel avanzado.
- Amplio conocimiento en empresas tecnológicas.

Aptitudes y actitudes

- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Visión estratégica.
- Orientación al mercado.
- Mentalidad innovadora.
- Capacidad de planificación.

Funciones

- Consecución de los objetivos corporativos.
- Ejecución y seguimiento del plan estratégico.
- Formación del equipo de trabajo de la organización.
- Coordinación de áreas funcionales (externas e internas).
- Liderar el IT externo
- Diseño del plan de marketing y ventas.
- Gestión de la innovación.

5.4.2. Responsable de RRHH.

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Joaquín Lora Garcerán

Objetivos del puesto

Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la empresa a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Formación y experiencia

- Formación de grado superior en Ingeniería más MBA con dilatada experiencia en dirección de equipos.
- Formación y experiencia en selección de personas, entrevistas, evaluaciones, formación.
- Inglés.
- Informática nivel avanzado.
- Amplio conocimiento en empresas tecnológicas.

Aptitudes y actitudes

- Liderazgo.
- Psicología emocional, social.
- Comunicación.
- Conocimiento del mercado.
- Habilidades sociales.
- Mentalidad innovadora.

Funciones

- Asesoramiento en el diseño y optimización de la plantilla.
- Procesos de selección.
- Administración de personal (nóminas, liquidaciones, calendarios, etc.)
- Apoyo en las relaciones laborales.
- Elaboración de estrategias de retribución, formación y motivación.

5.4.3. Responsable de Operaciones

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Juan Jiménez Morillas

Objetivos del puesto

- *Arquitectura de sistemas*
 - Conocer las necesidades de los usuarios y proporcionar soluciones de software y hardware para resolverlas.
 - Diseño, construcción y mantenimiento del sistema.
- *Programación web*
 - Creación de la web.
 - Alojamiento en el servidor.
 - Desarrollo de las funcionalidades previstas para las operaciones de proceso.
 - Desarrollo de la interface con el usuario.
 - Diseño y maquetación de la web.
 - Posicionamiento en buscadores.
 - Desarrollo para diversos soportes (Ordenador, Tablet, Smartphone).
 - Administración, mantenimiento y actualización de la plataforma.
 - Gestión de la seguridad informática.
 - Colaboración con el arquitecto de sistemas y diseñadores.
 - Actualización de estructura de contenidos.
- *Cloud computing*
 - Servicio de ejecución informática en la nube.
 - Servicio de almacenamiento en la nube.

Formación y experiencia

- Formación de grado superior en Ingeniería más MBA con dilatada experiencia en entornos on-line.
- Conocimiento de distintos lenguajes de programación.
- Trabajo en equipo.
- Gestión de proyectos.
- Formación en marketing, publicidad y comunicación.
- Entornos digitales y RRSS.
- Programación, Arquitectura de sistemas y Cloud Computing.
- Inglés.
- Apasionado de la tecnología aplicada a la red.

Aptitudes y actitudes

- Capacidad analítica.
- Resolutivo.
- Orientación al cliente
- Comunicación.

5.4.4. Responsable de marketing

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Pilar Rodriguez Ruiz

Objetivos del puesto

- Cumplimiento de objetivos del plan de marketing y ventas.

Formación y experiencia

- Licenciatura en Derecho, Máster Relaciones Internacionales y MBA.
- Formación en marketing digital y venta online.
- Inglés y Alemán a nivel negociación más Francés nivel medio.
- Informática nivel avanzado.
- Carnet de conducir.
- Grandes dotes comerciales y relaciones interpersonales.

Aptitudes y actitudes

- Trabajo en equipo.
- Planificación del trabajo.
- Disponibilidad para viajar.
- Vocación comercial.

Funciones

- Ejecución del plan comercial y marketing.
- Captación de nuevos usuarios (padres y skippies) y partners.
- Ejecución y seguimiento del plan de marketing y ventas.

5.4.5. Community manager

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Juan Jiménez Morillas

Objetivos del puesto

- Hacer crecer la comunidad y su dinamismo alrededor de *Skippes.com*.

Formación y experiencia

- Grandes dotes comerciales y relaciones interpersonales.
- Carnet de conducir.
- Inglés.
- Experiencia en la práctica de actividades en entornos públicos.

Aptitudes y actitudes

- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente
- Comunicación.
- Empatía.
- Resolutivo.
- Moderador.
- Creativo.

Funciones

- Creación de perfiles-páginas en las redes sociales.
- Diálogo y dinamización de este diálogo con usuarios y entre ellos mismos.
- Generación y actualización de contenidos.
- Encontrar vías de colaboración entre comunidad y empresa.
- Promover la presencia y posicionamiento de *Skippies.com* en Internet.
- Integración en el ecosistema digital (Facebook, Bloggers, etc.)
- Activación de nuevos clientes y usuarios.

Nota: Especial énfasis en el plan 100 días.

5.4.6. Ejecutivo de evento.

Personas del equipo que desempeñarán el puesto:

Pilar Rodríguez, Juan Jiménez, Daniel Martínez y Joaquín Lorao.

Nota: Dedicación a tiempo parcial en función de necesidad.

Objetivos del puesto

- Supervisión aleatoria de eventos “in situ”, recoger feedback de padres y skippies.
- Velar por la correcta ejecución de los eventos.
- Supervisión de la seguridad y riesgos en los eventos.
- Promover y velar por el éxito en los eventos.

Formación y experiencia

- Formación en marketing, publicidad o comunicación.
- Entornos digitales y redes sociales.
- Inglés.

Aptitudes y actitudes

- Trabajo en equipo.
- Planificación del trabajo.
- Disponibilidad para viajar.
- Vocación comercial.
- Comunicación.
- Psicología social y emocional.
- Empatía
- Persona resolutiva.
- Moderador.

Funciones

- Planificación y verificación de eventos.
- Chequeo y visto bueno de eventos mientras se generan en la plataforma y durante su ejecución en los entornos públicos.
- Coordinación de eventos con colaboradores externos.
- Control y coordinación de tareas relacionadas con la publicidad a empresas en los eventos.
- Servicio de atención a padres y skippies.
- Servicio de supervisión de padres, niños y skippies.
- Control de calidad (auditoría de eventos).

Nota: Especial énfasis en el plan 100 días.

5.4.7. Responsable Gestión Fiscal y Asesoría Jurídica.

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Daniel Martínez Rodríguez

Objetivos del puesto

Gestión Fiscal

- Cumplimiento de las obligaciones tributarias y supervisión de la misma con el objeto de optimizar sus costes mediante posibles beneficios por la actividad.

Asesoría Jurídica

- Desarrollo y ejecución de funciones del ámbito jurídico-administrativo con el objeto de brindar apoyo y asesoría legal en el desarrollo de la actividad.

Formación y experiencia

- Licenciatura en Derecho, Licenciatura en Teoría de la Literatura, Máster en Edición y MBA.
- Inglés, Francés y Alemán.
- Informática nivel avanzado.
- Emprendedor empresarial.
- Experiencia como Director Gerente en el Grupo Editorial Siglo Veintiuno.

Funciones

Gestión Fiscal

- Asesoría en asuntos fiscales que son necesarios de forma sistemática el ejercicio de la actividad empresarial.
- Representación sobre asuntos fiscales en la relación frente a las Administraciones Públicas.
- Todos los relacionados con otras cuestiones fiscales.

Asesoría Jurídica

- Asesoría en asuntos jurídicos y que son necesarios de forma sistemática o puntual para el ejercicio de la actividad empresarial.
- Asesoramiento sobre aspectos relacionados con la responsabilidad civil derivados de la celebración de eventos.

5.4.8. Responsable contabilidad y finanzas.

Persona del equipo que desempeñará el puesto:

Bienvenido Muñoz Pollo.

Objetivos del puesto.

- Llevar a cabo el registro correcto de las operaciones de la empresa, así como la información exacta y correcta de sus movimientos para facilitar la toma de decisiones de la dirección general.

Formación y experiencia

- Formación de grado superior en Ingeniería más MBA con dilatada experiencia en dirección de empresa.
- Formación y experiencia en marketing digital y venta online.
- Inglés.
- Informática nivel avanzado.
- Amplio conocimiento en empresas tecnológicas.

Funciones.

- Contabilidad básica (asientos, facturación, proveedores, etc.)
- Gestión económico-financiera de la empresa (control de gestión, presupuestos, tesorería, estados financieros, evaluación inversiones, etc.)
- Gestión de fuentes de financiación y banca.

5.4.9. Responsable de Comunicación

Personas del equipo que desempeñarán el puesto:

Pilar Rodriguez, Daniel Martínez y Joaquín Lorao.

Nota: Dedicación a tiempo parcial en función de necesidad.

Objetivos del puesto

- Apoyar la estrategia de la empresa, los planes y las acciones de la dirección mediante la difusión y gestión de la imagen y de la información de la empresa.
- Conducir la actividad publicitaria con eficiencia.

Formación y experiencia

- Formación publicidad y comunicación.
- Entornos digitales y redes sociales.
- Idiomas.
- Edición.

Aptitudes y actitudes

- Trabajo en equipo.
- Planificación del trabajo.
- Disponibilidad para viajar.
- Comunicación.
- Empatía
- Persona resolutiva.

Funciones

- Diseño de imagen corporativa
- Diseño y ejecución de campañas de publicidad.
- Comunicación externa.
- Relaciones con los medios.

5.4.10. Responsables de Internacionalización

Personas del equipo que desempeñarán el puesto:

Pilar Rodríguez y Joaquín Lorao.

Objetivos del puesto

- Conducir y liderar la estrategia de la empresa, los planes y las acciones en el ámbito de la internacionalización de la misma con eficiencia.

Formación y experiencia

- MBA.
- Dilatada experiencia en ambientes multiculturales.
- Dilatada experiencia en diferentes empresas internacionales.
- Informática nivel avanzado.
- Grandes dotes comerciales y relaciones interpersonales.
- Entornos digitales y redes sociales.
- Idiomas.

Aptitudes y actitudes

- Planificación del trabajo.
- Disponibilidad para viajar y residir fuera de España.
- Vocación comercial.
- Capacidad de trabajo en ambientes multiculturales.

Funciones

- Liderar y llevar a cabo la expansión de la empresa en base a la estrategia establecida.
- Diseño y ejecución de campañas en el extranjero.
- Comunicación internacional.
- Relaciones con los medios internacionales.

5.5. Política salarial socios.

Salarios.

Se prevé un salario básico anual por cada socio a excepción de los socios 4 y 5 (ver tabla) que será de la mitad por desempeñar media jornada. Además cada socio tendrá una retribución por su actividad que vendrá derivada de la participación en los beneficios a repartir de cada ejercicio. Por otra parte, se prevé contratación de personal como apoyo a los socios a partir del primer año. Ver apartado siguiente Estrategias básicas RRHH. Contratación.

Tabla salarial.

Desglose de coste de empresa por salarios a 5 años.

	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016	Ejercicio 2017	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019
Conceptos	Total Coste Empresa Anual				
Socio 1. Bienvenido Muñoz	21.200,0	21.200,0	21.836,0	22.491,1	23.165,8
Socio 2. Pilar Rodríguez.	21.200,0	21.200,0	21.836,0	22.491,1	23.165,8
Socio 3. Juan Jiménez.	21.200,0	21.200,0	21.836,0	22.491,1	23.165,8
Socio 4 y 5. Daniel Martínez y Joaquín Lorao.	21.200,0	21.200,0	21.836,0	22.491,1	23.165,8
Incorporación. Responsable de marketing.			26.600,0	27.398,0	27.946,0
Incorporación. Responsable de evento 1 (12 M)		19.950,0	20.548,5	21.165,0	21.799,9
Incorporación. Responsable de evento 2 (6M)				13.300,0	13.699,0
Incorporación. Responsable de evento 3 (6M)					13.300,0

5.6. Estrategias básicas de Recursos Humanos

5.6.1. Contratación.

La contratación del personal por motivos de incremento de trabajo por el crecimiento previsto, la llevará a cabo el director general de forma directa, previa selección de candidatos por parte de los socios.

La previsión de incremento de personal es la siguiente:

Periodo año 2016:

Se prevé la contratación de un responsable de evento como apoyo a los socios que desempeñan esa función. Importe previsto de contratación 19.950 Euros.

Periodo año 2017:

Se prevé la contratación de un responsable de marketing como apoyo a Pilar Rodriguez. Importe previsto de contratación 26.600 Euros.

Periodo año 2018:

Se prevé la contratación de un responsable de evento como apoyo que desempeñan esa función. Importe previsto de contratación 13.300 Euros.

Periodo año 2019:

Se prevé la contratación de un responsable de evento como apoyo que desempeñan esa función. Importe previsto de contratación 13.300 Euros.

Para todo el personal contratado se prevé un periodo de prueba, cuya duración será la prevista en la normativa laboral, con transformación en contrato fijo una vez superado el citado periodo de prueba.

5.6.2. Política retributiva.

Se plantea una política basada en determinar una retribución fija más un

incremento anual del 3%, siempre y cuando se cumpla con el desempeño individual.

5.7. Otros recursos. oficinas y equipamiento.

Para el correcto desarrollo de la actividad se consideran necesarios los siguientes recursos materiales:

Descripción de Elementos	Unidades
Alquiler de oficina ¹	1 Uds.
Equipos informáticos ²	5 Uds.
Equipos informáticos periféricos ³	1 Ud. x tipo
Consumibles oficina ⁴	5 puestos
Teléfono móvil + Internet ⁵	5 terminales + línea

1. Alquiler de oficina en Madrid, para 10 personas.
2. Ordenador de sobremesa - portátil. Se prevé el uso de ordenadores portátiles con base dockstation para uso sobremesa/portatil.
3. Impresoras, proyectores, etc. Se prevé el uso de una impresora y un proyector así como diversos pequeños equipos electrónicos.
4. Consumible general de oficina.
5. Líneas de telefonía móvil incluyendo dispositivos *smartphone*.

Nota: Para ampliación de información del tipo económico ver apartado Plan financiero cuadro Plan de inversiones.

6. Plan financiero

El plan financiero tiene por objeto valorar las condiciones económicas previstas para el desarrollo del proyecto y particularmente en lo referido a la relación entre los recursos necesarios para llevarlo a cabo frente a los rendimientos generados.

6.1. Hipótesis de partida

Para el análisis económico del proyecto se han previsto una serie de hipótesis, tanto del entorno como internas que afectan de diversa forma a los resultados previstos. Dichas hipótesis quedan recogidas en la siguiente tabla:

Parámetro	2015	2016	2017	2018	2019
Tasa impositiva (IVA)	21%	21%	21%	21%	21%
Tasa impositiva (I.S.)	30%	30%	30%	30%	30%
Inflación	3%	3%	3%	3%	3%
Promedio número de niños / hogar	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Periodo medio de pago	0	0	0	0	0
Periodo medio de cobro	0	0	0	0	0
Rentabilidad del mercado libre de riesgo.	4,5%				
Prima de mercado a LP	5,5%				
Coefficiente beta (1)	2,7				
Prima de liquidez	2,5%				
Prima de tamaño	3,0%				

(1) El criterio de adopción del coeficiente beta es el de una empresa similar. En este caso corresponde al de Tripadvisor.

6.2. Plan de inversiones

Para la puesta en marcha del proyecto son necesarias una serie de inversiones cuyo resumen está reflejado en la siguiente tabla:

Partida	2015	2016	2017	2018	2019
Mobiliario	5.000	500	500	500	500
Equipos informáticos	6.400	1.000	1.000	1.000	1.000
Aplicaciones informáticas	30.000		50.000		
Propiedad industrial	6.600				
Gastos de constitución	2.000				
Total	50.000	1.500	51.500	1.500	1.500

Plan de inversiones 2015-2018. Valores sin IVA

6.3. Plan de financiación

Skippies.com es un proyecto Startup que cuya financiación inicial procederá de aportaciones de los socios y préstamo bancario según se describe en la siguiente tabla:

Partida	2015	2016	2017	2018	2019
Aportaciones de socios	95.000				
VC	95.000				
Préstamo	60.000				
Total	240.000				

Las condiciones del préstamo son las siguientes:

Capital	60.000 €
Interés	7,0%
Años de carencia	2
Años de devolución	3

Gastos de formalización	1.000 €
Pagos	Semestrales

6.4. Gastos corrientes.

Para el desarrollo del proyecto se han previsto una serie de gastos corrientes, que se prevé evolucionen según según incrementa el número de suscriptores, siendo la evolución la prevista en la siguiente tabla:

Partida	2015	2016	2017	2018	2019
Sueldos y Salarios	72.000 €	87.000 €	109.610 €	122.898 €	136.585 €
Cargas Sociales	12.800 €	17.750 €	24.883 €	28.929 €	33.097 €
Tributos y Tasas	1.000 €	1.100 €	1.210 €	1.331 €	1.461 €
Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas)	2.400 €	2.472 €	2.546 €	2.623 €	2.701 €
Gestoría, Asesoría y Auditorías (Servicios Profesionales Indep.)	11.400 €	12.540 €	13.794 €	15.173 €	16.691 €
Material de Oficina	4.800 €	4.944 €	5.092 €	5.245 €	5.402 €
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas	106.300 €	106.300 €	116.930 €	128.623 €	141.485 €
Primas de Seguros	3.000 €	3.600 €	3.960 €	4.356 €	4.792 €
Trabajos Realizados por Otras Empresas	12.000 €	14.400 €	17.280 €	20.736 €	24.883 €
Reparaciones, Mantenimiento y Conservación	1.200 €	1.320 €	1.650 €	2.063 €	2.578 €
Arrendamientos y Cánones	18.000 €	18.540 €	19.096 €	19.669 €	20.259 €
Transportes y Mensajería	480 €	504 €	529 €	556 €	583 €
Otros Servicios	3.600 €	4.500 €	5.625 €	7.031 €	8.789 €
Total	248.980 €	274.970 €	322.205 €	359.233 €	399.310 €

Destacan en la estructura de gasto las partidas correspondientes a marketing y sueldos y salarios.

Respecto a los gastos en marketing, se consideran fundamentales para en la fase de lanzamiento, ya que el éxito de este tipo de proyectos reside en la adquisición de masa crítica y expansión mediante viralización. A partir del segundo ejercicio se prevé una reducción de su peso en la cuenta de resultados hasta 2015, donde representan un 12% de la cifra de ventas.

Las otras partidas de gasto cuyos crecimientos anuales son más importantes son las correspondientes a sueldos y salarios y cloud computing (identificado en la tabla como trabajos realizados por otras empresas), que crecen a medida que lo hacen las ventas aunque debido a la generación de economías de escala no lo hacen en la misma proporción.

Para el resto de las partidas de gasto se prevén crecimientos moderados respecto al primer ejercicio ya que su correlación con los ingresos es inferior a las partidas descritas en los anteriores párrafos.

6.5. Ingresos previstos

Los ingresos previstos por el proyecto proceden de las fuentes previstas en el modelo de negocio (suscripciones, comisión y venta de tickets de evento propio). La evolución de éstos en los cinco años de inicio del proyecto son los siguientes.

Destaca la creciente aportación proporcional de suscripciones de largo plazo (anuales y trimestrales, derivado de una mayor fidelización de los clientes hacia el modelo de negocio propuesto.

Los ingresos procedentes de la venta de tickets de eventos promovidos internamente, se reduce al ejercicio de lanzamiento de la plataforma ya que el objetivo de estas acciones consiste en adquirir masa crítica que contribuya a la viralización del modelo.

Partida	PV	2015	2016	2017	2018	2019
Suscripciones mensuales	12,31 €	34.069 €	119.010 €	186.931 €	224.317 €	246.749 €
Suscripciones trimestrales	24,71 €	17.941 €	97.032 €	216.369 €	281.280 €	323.472 €
Suscripciones anuales	62,73 €	24.718 €	144.477 €	259.460 €	363.244 €	435.893 €
Tickets de evento propio	12,40 €	9.917 €	- €	- €	- €	- €
Comisión por venta de tickets	1,86 €	5.136 €	35.616 €	73.747 €	103.245 €	123.894 €
Total		91.782 €	396.135 €	736.507 €	972.087 €	1.130.009 €

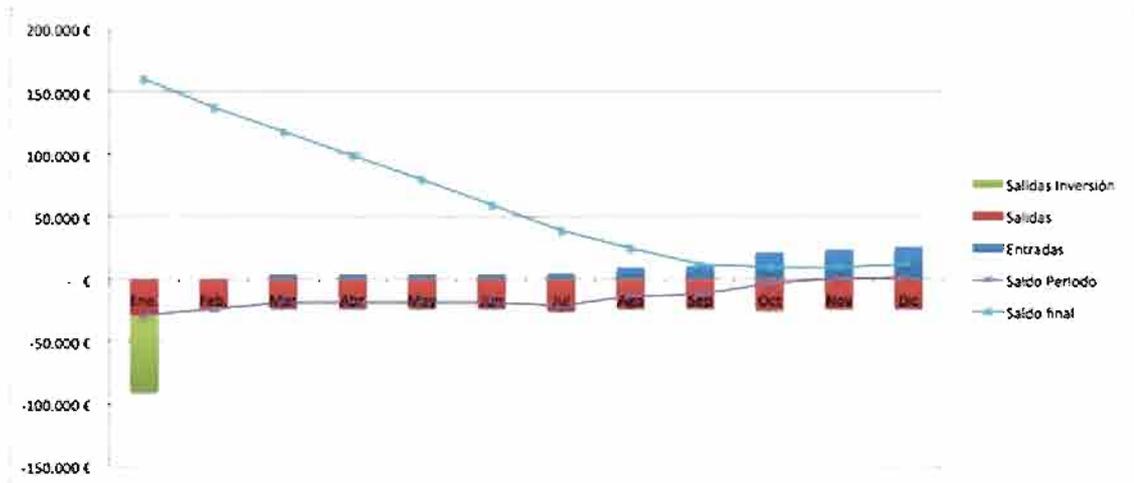
6.6. Estado previsional de tesorería

6.6.1. Ejercicio 2015

Se prevé que durante el ejercicio de puesta en marcha del proyecto una tesorería ajustada a las previsiones de ingresos contando con un remanente de 10.000€ para evitar tensiones de tesorería.

Periodo	Ene.	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Entradas	- €	- €	3.960 €	3.960 €	4.080 €	4.022 €	4.625 €	9.205 €	10.443 €	21.469 €	23.515 €	25.777 €
Salidas	- 29.318 €	- 23.218 €	- 23.758 €	- 23.258 €	- 23.259 €	- 23.258 €	- 25.364 €	- 23.310 €	- 23.323 €	- 24.433 €	- 23.453 €	- 23.476 €
Salidas Inversión	- 60.500 €											
Saldo Periodo	- 29.318 €	- 23.218 €	- 19.298 €	- 19.298 €	- 19.179 €	- 19.236 €	- 20.739 €	- 14.105 €	- 12.880 €	- 2.963 €	61 €	2.301 €
Saldo final	160.182 €	136.964 €	117.666 €	98.368 €	79.189 €	59.953 €	39.214 €	25.109 €	12.229 €	9.266 €	9.327 €	11.628 €

Durante el ejercicio 2015 se prevé que en casi todas las partidas presupuestadas el devengo coincida con el gasto. No obstante, teniendo en cuenta la estacionalidad de la campaña de lanzamiento (plan 100 días) se prevé negociación de los plazos de pago con los proveedores relacionados con esta partida para poder repartirlos de la forma más homogénea posible a lo largo del ejercicio.

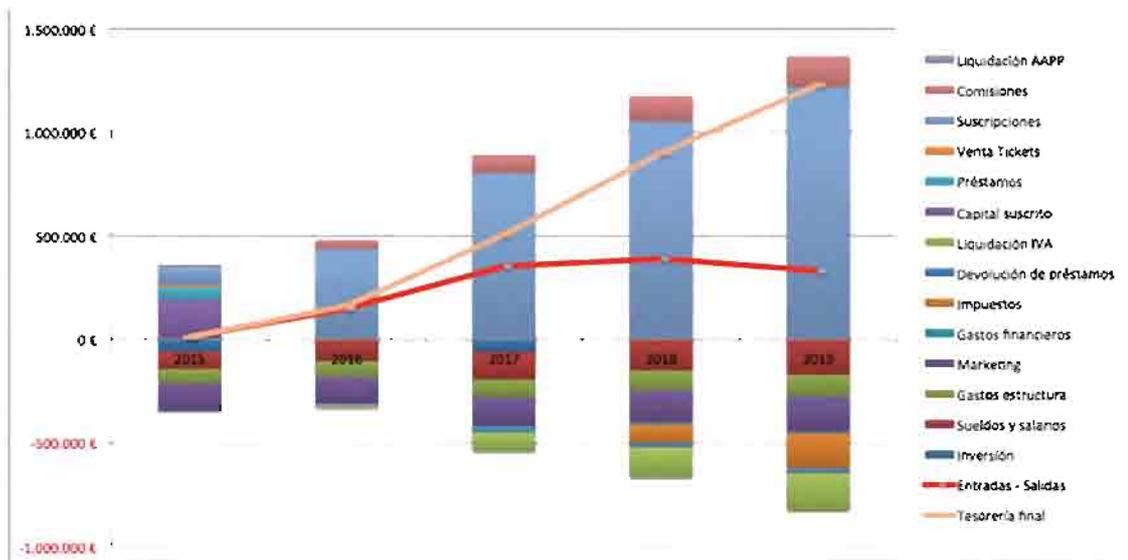


6.6.2. Ejercicios 2015-2019

Durante los ejercicios 2016-2019, según las hipótesis de partida, se prevén unos flujos de caja positivos hasta alcanzar en 2019 un saldo neto de tesorería de 1.228.336€.

La gestión de tesorería durante el periodo analizado se prevé llevarla a cabo según los siguientes criterios.

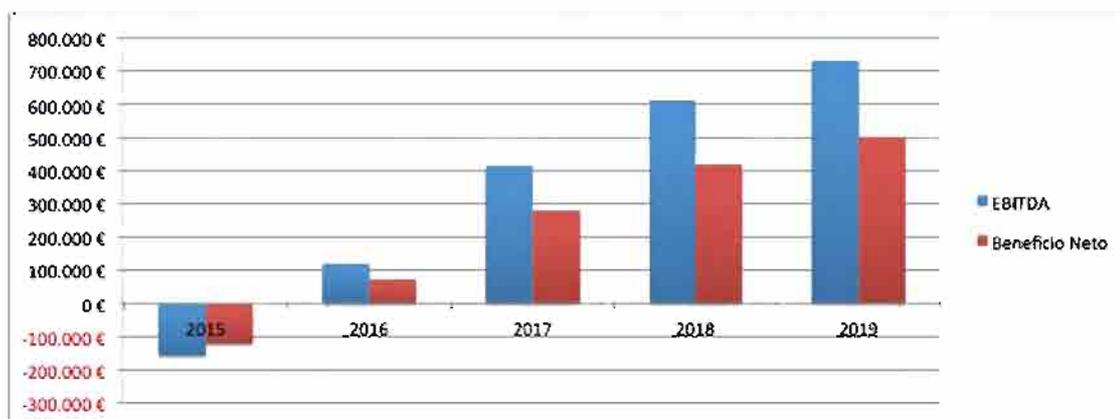
Partida	2015	2016	2017	2018	2019
Inversión	-60.500 €	-1.815 €	-62.315 €	-1.815 €	-1.815 €
Sueldos y salarios	-84.800 €	-104.750 €	-134.493 €	-151.827 €	-169.682 €
Gastos estructura	-69.195 €	-76.356 €	-84.562 €	-94.133 €	-105.339 €
Marketing	-128.623 €	-128.623 €	-141.485 €	-155.634 €	-171.197 €
Gastos financieros	-6.311 €	-8.993 €	-9.627 €	-8.654 €	-7.413 €
Impuestos	0 €	0 €	0 €	-89.889 €	-170.409 €
Devolución de préstamos	0 €	0 €	-18.641 €	-19.968 €	-21.391 €
Liquidación IVA		-11.222 €	-91.167 €	-147.476 €	-182.924 €
Reparto de dividendos				-114.870 €	-208.810 €
Salidas de caja	-349.428 €	-331.760 €	-542.289 €	-784.266 €	-1.038.981 €
Capital suscrito	190.000 €				
Préstamos	60.000 €				
Venta Tickets	12.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Suscripciones	92.842 €	436.228 €	801.940 €	1.051.298 €	1.217.398 €
Comisiones	6.214 €	43.095 €	89.234 €	124.927 €	149.912 €
Liquidación AAPP					
Entradas de caja	361.056 €	479.323 €	891.174 €	1.176.225 €	1.367.310 €
Entradas - Salidas	11.628 €	147.564 €	348.885 €	391.959 €	328.330 €
Tesorería inicial	0 €	11.628 €	159.192 €	508.077 €	900.036 €
Tesorería final	11.628 €	159.192 €	508.077 €	900.036 €	1.228.366 €



6.7. PyG previsional

Se prevé cerrar el primer ejercicio con las pérdidas indicadas en la tabla adjunta. No obstante, en las condiciones previstas y dada las características de crecimiento de este tipo de negocios, en el segundo ejercicio se prevé alcanzar resultado positivo, siendo éste creciente tanto en valor absoluto como en margen sobre ventas durante el periodo analizado.

Partida	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos de explotación	91.782 €	396.135 €	736.507 €	972.087 €	1.130.009 €
Gastos de personal	-84.800 €	-104.750 €	-134.493 €	-151.827 €	-169.682 €
Gastos de marketing	-106.300 €	-106.300 €	-116.930 €	-128.623 €	-141.485 €
Otros gastos de explotación	-57.880 €	-63.920 €	-70.783 €	-78.783 €	-88.143 €
EBITDA	-157.198 €	121.165 €	414.302 €	612.854 €	730.698 €
Amortizaciones	-9.770 €	-8.070 €	-15.870 €	-16.170 €	-16.470 €
BAII / EBIT	-166.968 €	113.095 €	398.432 €	596.684 €	714.228 €
Gastos financieros	-6.311 €	-8.993 €	-9.627 €	-8.654 €	-7.413 €
BAI	-173.278 €	104.102 €	388.805 €	588.030 €	706.816 €
Impuesto sobre beneficios	51.984 €	-31.231 €	-110.641 €	-170.409 €	-206.045 €
Beneficio Neto	-121.295 €	72.871 €	278.163 €	417.621 €	500.771 €



6.8. Balances previsionales

Como movimientos relevantes en la estructura patrimonial de la empresa destaca el incremento de tesorería y de los fondos propios como consecuencia de la actividad de la empresa, siendo estas partidas patrimoniales las responsables del incremento del pie del balance.

Partida	2015	2016	2017	2018	2019
Activo no corriente	40.230 €	33.660 €	69.290 €	54.620 €	39.650 €
Inmovilizado material	11.400 €	12.900 €	14.400 €	15.900 €	17.400 €
AA Inmovilizado material	-2.280 €	-4.860 €	-7.740 €	-10.920 €	-14.400 €
Inmovilizado intangible	36.600 €	36.600 €	86.600 €	86.600 €	86.600 €
AA Inmovilizado intangible	-5.490 €	-10.980 €	-23.970 €	-36.960 €	-49.950 €
Activo corriente	88.475 €	179.945 €	508.077 €	900.036 €	1.228.366 €
Crédito fiscal	51.984 €	20.753 €	0 €	0 €	0 €
AAPP (IVA a compensar)	24.864 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Tesorería	11.628 €	159.192 €	508.077 €	900.036 €	1.228.366 €
TOTAL ACTIVO	128.705 €	213.605 €	577.367 €	954.656 €	1.268.016 €
Patrimonio neto	68.705 €	141.576 €	419.740 €	722.491 €	1.014.451 €
Capital	190.000 €	190.000 €	190.000 €	190.000 €	190.000 €
Reservas obligatorias	0 €	0 €	0 €	25.271 €	25.271 €
Reservas voluntarias	0 €	0 €	0 €	89.599 €	298.409 €
Remanente resultado ej. Anteriores	0 €	-121.295 €	-48.424 €	0 €	0 €
Resultado ejercicio	-121.295 €	72.871 €	278.163 €	417.621 €	500.771 €
Pasivo No corriente	60.000 €	60.000 €	41.359 €	21.391 €	-0 €
Préstamos LP	60.000 €	60.000 €	41.359 €	21.391 €	-0 €
Pasivo corriente	0 €	12.029 €	116.268 €	210.775 €	253.564 €
Créditos CP	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
AAPP (IS)	0 €	0 €	89.889 €	170.409 €	206.045 €
AAPP (IVA a pagar)	0 €	12.029 €	26.379 €	40.366 €	47.520 €
TOTAL PN Y PASIVO	128.705 €	213.605 €	577.367 €	954.656 €	1.268.016 €

6.9. Indicadores financieros

6.9.1. DETERMINACIÓN DEL COSTE DE CAPITAL

El coste medio ponderado del capital se calcula por el método del wacc a partir de las hipótesis de partida expuestas en el epígrafe inicial del plan financiero.

Los resultados de los costes de financiación del proyecto son los siguientes:

Coste de la deuda (Kdat)	4,9%
Peso de la deuda	24,0%
Coste del capital (Ke)	24,9%
Peso del capital	76,0%
Coste medio ponderado del capital (wacc)	19,7%

6.9.2. DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA INVERSIÓN

Los indicadores tenidos en cuenta para el cálculo de la viabilidad de la inversión son el VAN y TIR. Los resultados del análisis indican que, dentro de las hipótesis previstas, el proyecto es económicamente viable.

TIR	81,3%
VAN al wacc	454.918,00 €
Tesorería (31.Dic.2019)	1.228.336 €
Pay- Back	2,75 años

6.9.3. INDICADORES DE RENTABILIDAD

Según se observa en la tabla siguiente, los indicadores de rentabilidad son positivos desde el ejercicio 2016, además en sentido creciente.

En el caso del ROE y ROI, hay una ligera tendencia descendente al final del periodo analizado como consecuencia de la acumulación de activos en forma de tesorería destinados a la internacionalización del proyecto.

Los niveles alcanzados son acordes con la viabilidad del proyecto ya que este tipo de negocios requiere un elevado ratio de rentabilidad derivado de un mayor riesgo comparado con otros de tipo más maduro.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	NS	28%	59%	58%	49%
ROI	NS	53%	69%	63%	56%
ROS	NS	29%	54%	61%	63%
EBITDA / Ventas	NS	31%	56%	63%	65%

6.9.4. INDICADORES DE LIQUIDEZ

Debido a las características de cobros y pagos previstas en el proyecto, que permiten el cobro al contado del servicio generando un saldo creciente de tesorería, los indicadores están por encima de los óptimos.

No obstante, dicho exceso de tesorería se prevé utilizar para el proceso de internacionalización y para reparto de dividendos a los accionistas.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Solvencia	2,15	2,97	3,66	4,11	5,00
Test ácido	NS	13,23	4,37	4,27	4,84
Disponibilidad	NS	13,23	4,37	4,27	4,84

6.9.5. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Los ratios de endeudamiento evolucionan hacia una mayor independencia financiera de la empresa que incluso permitirían a partir de 2017 incrementar de forma moderada su nivel de apalancamiento para abordar procesos de expansión.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Endeudamiento	87,33%	50,88%	37,55%	32,13%	25,00%
Capacidad devolución deuda	NS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Cobertura intereses	NS	12,58	41,39	68,95	96,35

6.9.6. FONDO DE MANIOBRA

El fondo de maniobra es positivo y creciente en el tiempo debido a la acumulación de tesorería procedente del incremento de ventas. Como en otros ratios analizados, esta evolución permitirá en un futuro abordar el proceso de expansión.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Fondo de maniobra	88.475 €	167.916 €	391.809 €	689.262 €	974.801 €

6.9.7. PUNTO DE EQUILIBRIO (BEP)

El punto de equilibrio (BEP) es ascendente en el periodo analizado debido a que paralelamente al crecimiento previsto, se prevé incrementar los gastos de estructura (principalmente las partidas destinadas a personal, marketing y cloud computing) que permitan evolucionar hacia dicho crecimiento.

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
BEP	265.061 €	292.033 €	347.702 €	384.057 €	423.193 €
Ventas / BEP	0,3	1,4	2,1	2,5	2,7

6.10. REPARTO DE BENEFICIOS

De acuerdo con la política retributiva definida en el epígrafe de RRHH, los socios percibirán una retribución básica por su trabajo, siendo el reparto de beneficios su fuente de ingresos adicional vinculada a este proyecto.

El criterio de reparto de dividendos es el de destinar el 50% de los beneficios a las reservas, mientras que el otro 50% se reparte a los socios y venture capital, en este último caso según las condiciones previstas en la siguiente tabla y condicionadas al proceso de negociación.

En la tabla siguiente se reflejan las previsiones de reparto previstas

Indicador	%	2015	2016	2017	2018	2019
Reservas	50%				114.870 €	208.810 €
Reparto dividendos a socios	75%				86.152 €	156.608 €
Reparto de dividendos al VC	25%				28.717 €	52.203 €

6.11. SALIDA DEL CAPITAL VENTURE

De acuerdo con el plan previsto, se prevé la negociación de una salida del Venture Capital en el ejercicio 2019.

Para esta salida se ha determinado la compra de la parte accionarial por parte del resto de los socios por importe que aporte una rentabilidad anual del 25% al capital inicial aportado y cuyo importe asciende en tal caso a 282.000 € al que habría que descontar los dividendos percibidos durante el periodo.

6.12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y PLAN DE CONTINGENCIAS

El análisis de viabilidad económica del proyecto está basado en una serie de hipótesis. No obstante la realidad final puede variar respecto a tales hipótesis. Para esto, se realiza un análisis de sensibilidad basado en el planteamiento de distintos escenarios donde se estima una variación de los distintos parámetros que determinan el proyecto.

Los escenarios 1, 2 y 3 plantean situaciones donde varían distintos parámetros cuantificables, en cambio, los escenarios 4 y 5 se refieren a situaciones de tipo cualitativo que pueden afectar de forma negativa al proyecto.

ESCENARIOS CUANTIFICABLES

VARIABLE	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
	Los costes de inversión aumentan de manera significativa	Incrementan las ventas, pero paralelamente incrementan el resto de partidas de gasto en mayor proporción	Disminuyen las ventas y correlativamente los gastos en menor proporción
Inversión	+50%	+25%	
Gastos personal		+5%	
Gastos generales		+15%	-5%
Ventas		+5%	-20%

ESCENARIO 1: Mayor inversión inicial

Variable	Inversión	2015	2016	2017	2018	2019
TIR	72%					
VAN al wacc	423.230 €					
ROE		NS	25%	56%	56%	48%
Ventas / BEP		0,3	1,3	2,1	2,5	2,6
EBITDA		-157.198 €	121.165 €	414.302 €	612.854 €	730.698 €
B. Neto		-123.920 €	70.246 €	275.538 €	414.996 €	498.146 €

El resultado de un escenario donde los costes de la inversión aumentan de forma significativa son compatibles con los niveles de rentabilidad del proyecto, siendo los parámetros de rentabilidad similares a los determinados para las hipótesis de partida.

El efecto tendría un impacto relevante durante el primer ejercicio de actividad, donde el mayor nivel de inversión afectaría negativamente a las necesidades de tesorería.

Debido a que el proyecto se encuentra en fase de puesta en marcha, la actuación sobre ventas requeriría mayores recursos y tendría un impacto muy limitado en el ejercicio, por lo que la solución más viable radica en la de incrementar los pasivos de partida en un nivel entorno a 30.000€ pudiendo proceder de capital aportado o de entidades financieras.

ESCENARIO 2. Mayores ventas con mayores gastos

Variable	Inversión	2015	2016	2017	2018	2019
TIR	66%					
VAN al wacc	391.996 €					
ROE		NS	20%	58%	60%	51%
Ventas / BEP		0,3	1,2	1,8	2,1	2,1
EBITDA		-177.236 €	85.078 €	388.583 €	603.922 €	730.770 €
B. Neto		-135.257 €	46.298 €	258.775 €	409.932 €	499.340 €

El escenario 2 es un escenario ligeramente optimista donde las ventas son superiores a las previstas, pero ocasionan unos costes proporcionalmente superiores debidos a desviaciones presupuestarias.

Los resultados no suponen variaciones excesivas respecto a los que ofrecen las hipótesis de partida que, como en el caso del escenario 1, el principal efecto es en la tesorería del primer ejercicio. La resolución de esta contingencia se resolvería de igual manera.

ESCENARIO 3. Menores ventas de las previstas

Variable	Inversión	2015	2016	2017	2018	2019
TIR	21%					
VAN al wacc	7.414 €					
ROE		NS	13%	37%	36%	20%
Ventas / BEP		0,3	1,2	1,5	1,4	1,2
EBITDA		-167.345 €	58.535 €	175.932 €	176.948 €	115.487 €
B. Neto		-133.905 €	29.030 €	111.594 €	112.981 €	64.798 €

El tercer escenario corresponde a una disminución significativa de las ventas previstas con una ligera reducción de los gastos corrientes previstos.

El planteamiento de este escenario se ha llevado a cabo para determinar el nivel de caída de ingresos que hace desaconsejable la inversión. Siendo éste una reducción de aproximadamente del 20% sobre las previsiones iniciales.

Ante este escenario, las acciones a llevar a cabo son las siguientes:

- Revisión de las estrategias de marketing para mejorar su eficiencia.
- Ajuste de los recursos utilizados a la capacidad de generación de ingresos.
- Revisión de la propuesta de valor.
- Análisis de la experiencia de cliente.

ESCENARIO 4. Problemas de seguridad y confianza

El presente escenario se plantea ante eventuales incidencias en la seguridad de los niños que puedan afectar negativamente a la marca *Skippies.com*.

Como medida preventiva para evitar incidencias de este tipo se establecerán las siguientes medidas:

- Declaración de limitación de responsabilidades de *Skippies.com* para toda persona que contrate servicios a través de la plataforma.
- Delimitación de responsabilidades de los ofertantes de eventos.
- Delimitación de responsabilidades de los contratantes de eventos.
- Características intrínsecas del servicio (valoración de los skippies, interacción en la comunidad...)
- Limitación de los eventos a su celebración en lugares públicos y sociales.
- Contratación de un seguro de responsabilidad civil.

Para el tratamiento de tal eventualidad se establece la siguiente sistemática.

Formación de un comité de crisis con la siguiente composición:

- Representante de la dirección. Se responsabilizará de la coordinación del comité de crisis.
- Responsable de marketing. Se responsabilizará de las relaciones con los medios y todos los aspectos relacionados con la comunicación.
- Responsable de eventos. Se responsabilizará de la determinación de las causas del incidente, relación con stakeholders implicados en el incidente (padres, skippies, AAPP...)

Protocolo de actuación:

- Determinación del alcance de la no conformidad (implicados, gravedad...).
- Análisis de las causas.

- Propuesta de solución inmediata.
- Propuesta y determinación de acciones correctivas.
- Establecimiento de estrategia de comunicación.
- Análisis de los resultados y propuestas de mejora en el sistema para evitar problemas similares en el futuro.

ESCENARIO 5. Aparece un competidor

Debido a las características del producto, se considera que es relativamente replicable debido a su simplicidad y a la práctica inexistencia de barreras de entrada hasta que haya alcanzado una masa crítica y un posicionamiento estable como marca, lo cual le hace vulnerable especialmente durante los primeros 2-3 años de funcionamiento.

Como medidas preventivas se han previsto las siguientes:

- Fuerte inversión en marketing con el doble objetivo de alcanzar una masa crítica de personas inscritas y posicionar el producto.
- Establecimiento de una estrategia de marketing orientada a captación de skippies previo a los padres.
- Fomento de la creación de una comunidad que integre a skippies, padres y otros stakeholders.
- Se considera que el principal vector para establecer barreras de entrada consiste en la velocidad de expansión.

Como plan de acción ante una eventual aparición de un competidor previo al establecimiento de una masa crítica que represente una barrera de entrada:

Si esta acontece en el momento que la empresa posea recursos económicos o posibilidad de apalancamiento, se forzará el plan de expansión previsto mediante una intensificación de las acciones de marketing (por ejemplo repetición del plan 100 días en otras ciudades, atracción de skippies, etc.)

Puede ocurrir que la aparición ocurra en un momento donde no se cuente con autonomía financiera para establecer mecanismos de defensa basados en el marketing, en cuyo caso se procederá de la siguiente forma:

- Valoración de la amenaza real (dimensión del competidor, agresividad, velocidad de incremento de cuota...)
- Cuantificación del coste de un plan de marketing para afrontar la amenaza de forma efectiva (análisis coste-beneficio).
- Búsqueda de financiación adicional.

- En el caso de que nos se encuentre acceso a financiación adicional, análisis de alianzas de colaboración o incluso venta al competidor.

Programa de seguimiento y control

El programa de seguimiento y control trata de establecer un cuadro de mando con unos indicadores que permitan evaluar la desviación sobre las hipótesis previstas en la formulación del proyecto.

KPI	Área	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	F	NS	28%	59%	58%	49%
ROI	F	NS	53%	69%	63%	63%
EBIDTA s/Ventas	F	NS	31%	56%	63%	65%
Skippies de alta	O	95	301	523	623	734
Skippies con cinco estrellas	O	29	90	157	187	220
N. eventos organizados	O	345	2.394	4.957	6.940	8.328
Suscripciones mensuales	V	2.767	9.665	15.180	18.216	20.038
Suscripciones trimestrales	V	726	3.927	8.756	11.383	13.090
Suscripciones anuales	V	394	2.303	4.136	5.791	6.090
Suscripciones simultáneas / Skippies	V, O	15	16	16	16	16
Tasa asistencia (niños que asisten / Total)	V, O	40%	40%	40%	40%	40%
Venta de ticket por evento	V	8	8	8	8	8
Eventos por Skippie y mes	O	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Gasto mkt / Ventas	V	116%	27%	16%	13%	13%

Áreas: F, financiera; V, ventas; O, operaciones.