



Fun4kids

EXECUTIVE MBA 2018-2019
Proyecto Fin de máster

Emilio Cobacho Pascual
Inmaculada Masa Jurado
Urko Mate Isla
Silvia Sempere Sancho



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ECONOMÍA, INDUSTRIA
Y COMPETITIVIDAD



Escuela de
organización
industrial

Esto no es el final. Ni siquiera es el principio del fin.
Sin embargo, quizá sí sea el final del principio.
Winston Churchill (1942)

Agradecimientos

Sin duda ha sido un año duro. Un año que comenzó en septiembre con un pre-master, y que ya en el mes de julio está tocando su fin. Un año tan duro porque lo hemos elegido, nadie nos obligó a hacer esto ni estar aquí, pero eso, a estas alturas de curso, no nos consuela mucho a ninguno.

Lo que sin duda sí lo hace, ya que nos ha dado fuerzas para seguir trabajando y seguir exigiéndonos día tras día, ha sido el apoyo incondicional de la EOI, sintiéndonos arropados y cómodos, como en casa desde el minuto 1. Por ello, muchas gracias Ascen, Marta y Eduardo, por hacer esto posible. También a todos aquellos que trabajan en la escuela pero que no son la cara visible, hacéis que esto funcione.

Gracias a todos los profesores, de cada uno de vosotros nos llevamos algo, en muchos casos, más que “simple” teoría.

Tampoco queremos olvidarnos del resto de compañeros, lo cuales, a estas alturas del curso, son como poco, amigos: Mercedes, Ana, Diana, Carlos, Víctor, Larios, Juan, Ester, Quique, Javi Montañés, Iván y Rafa.

Pero sin duda, nos vais a permitir hacer una mención especial a todos aquellos que están acabando el Executive MBA con nosotros, todos aquellos que lo han cursado a nuestro lado sin asistir a las aulas, a los cuales hemos tenido que descuidar este año por afrontar este reto. Sin duda, millones de gracias a nuestras familias y nuestros amigos. No sabemos si habríamos llegado hasta aquí sin los demás, pero sin duda, no lo habríamos hecho sin vosotros.

No podemos tampoco olvidarnos en estas líneas de David, nuestro mentor. Gracias por guiarnos en este largo camino. Esperamos haber estado a la altura de las circunstancias.

Y finalmente, necesitamos agradecer a la familia de Fun4Kids la dedicación a este proyecto, por hacer menos complicado el levantarnos a las 7:00 de los domingos para seguir avanzando. Ha sido muy fácil trabajar juntos. Hemos ganado tiempo al tiempo, renunciado a los nuestros por remar en la misma dirección. Hemos sido un auténtico equipo, y eso, la mayoría de las veces, no es nada sencillo.

Por todo esto, y por lo que se nos pueda olvidar, MUCHAS GRACIAS una vez más a todos,

Silvia, Urko, Inma, Emilio

Índice

1	Necesidad y solución propuesta	1
1.1	Necesidad existente.....	1
1.2	Solución propuesta	2
1.3	Business Model Canvas.....	3
1.4	Lean Canvas	3
1.5	Mapa de Empatía	3
1.6	Círculo de Oro.....	4
1.7	“Customer Journey Map”	5
2	Análisis interno	6
2.1	Cadena de valor	6
2.1.1	Actividades primarias.....	6
2.1.2	Actividades de soporte	7
2.2	Matriz de Recursos y Capacidades.....	7
2.3	Fortalezas y debilidades estratégicas.....	8
2.3.1	Fortalezas.....	8
2.3.2	Debilidades	8
3	Análisis del Entorno	9
3.1	Análisis PESTEL.....	9
3.2	Estado del arte y tendencias del sector.....	9
4	Análisis y validación del mercado	11
4.1	Análisis del mercado	11
4.1.1	PAM, TAM, SAM y SOM del segmento B2C	11
4.1.1.1	PAM (“Potential Available Market”).....	11
4.1.1.2	TAM (“Total Addressable Market”)	11
4.1.1.3	SAM (“Serviceable Addressable Market”).....	11
4.1.1.4	SOM (“Serviceable and Obtainable Market”)	11
4.1.2	Clientes.....	12
4.1.2.1	Clientes B2C: Padres/Madres.....	12
4.1.2.2	Clientes B2B2C: Empresas con responsabilidad social corporativa	12
4.1.2.3	Clientes B2B: Colegios	12
4.1.3	Usuarios	12
4.1.4	“Stakeholders”	12
4.1.5	Competencia	13
4.1.5.1	Competencia (Anexo 8).....	13
4.1.5.2	Nuevos entrantes	13
4.1.5.3	Matriz de análisis de competencia (Anexo 9).....	13
4.2	Validación del mercado con clientes y usuarios	14
4.2.1	Hipótesis y preguntas de entrevistas/encuestas (Anexo 10)	14
4.2.2	Resultados de entrevistas/encuestas.....	14
4.2.2.1	Padres/madres	14
4.2.2.2	Colaboradores	15
4.2.2.3	Colegios.....	15

5	Análisis Estratégico.....	16
5.1	Cinco fuerzas de Porter	16
5.2	Matriz de Ansoff	16
5.3	Matriz McKinsey.....	17
5.4	DAFO y CAME	19
6	Misión, Visión y Valores	20
7	Mapa Estratégico	20
8	Plan de Marketing	21
8.1	Producto	21
8.2	Clientes.....	21
8.2.1	B2C: Padres/Madres.....	21
8.2.2	B2B2C: Empresas con políticas RSC y marca empleador.....	22
8.2.3	B2B: Colegios.....	22
8.3	Organizadores de actividades	22
8.3.1	Colaboradores externos	22
8.3.2	Monitores de actividades propias.....	22
8.4	Servicios.....	23
8.4.1	Dirigidos a clientes	23
8.4.2	Dirigidos a colaboradores externos.....	23
8.5	Política de ventas	23
8.5.1	Captación	23
8.5.1.1	Captación propia.....	23
8.5.1.2	Captación inducida	24
8.5.2	Política de precios.....	24
8.5.2.1	Actividades de colaboradores externos: clientes B2C y B2B2C.....	24
8.5.2.2	Actividades propias de Fun4Kids: clientes B2C y B2B2C	24
8.5.2.3	Actividades propias o de colaboradores externos: clientes B2B	25
8.5.3	Plan de lanzamiento	25
8.5.3.1	Campaña de reconocimiento de marca Fun4Kids	25
8.5.3.2	Campaña lanzamiento	25
8.5.3.3	Campaña post-lanzamiento	26
9	Plan de Operaciones	27
9.1	Mapa de procesos.....	27
9.1.1	Desarrollo de producto	27
9.1.2	Procesos estratégicos	27
9.1.3	Procesos operativos	28
9.1.4	Procesos de soporte	28
9.2	Solución tecnológica	30
9.2.1	Visualización de la plataforma	30
9.2.2	Motor de búsqueda (“Search Engine”).....	31
9.2.3	Base de datos.....	32
9.2.4	Análisis de datos.....	32
9.2.5	Fases de la plataforma	32
9.2.5.1	Registro de los colaboradores	32
9.2.5.2	Registro de los usuarios.....	33
9.2.5.3	Matching.....	33

9.2.5.4 Pago.....	34
9.2.6 Casos de Uso.....	35
9.3 Plan de implantación	35
9.3.1 Año 1.....	36
9.3.2 Año 2.....	36
9.3.3 Año 3.....	36
9.3.4 Año 4.....	36
9.3.5 Año 5.....	37
9.4 Estructura societaria.....	37
10 Plan de Recursos Humanos.....	38
10.1 Organigrama y funciones de cada área	38
10.2 Funciones y competencias de cada área	38
10.2.1 Área de Dirección General	38
10.2.2 Área de Operaciones	39
10.2.3 Área de Desarrollo de Negocio	40
10.2.4 Área de Recursos Humanos	41
10.2.5 Área de Administración y Finanzas	42
10.2.6 Evolución del equipo humano	42
10.3 Política salarial	43
10.4 Externalizaciones.....	44
11 Plan Económico Financiero	45
11.1 Generación de ingresos.....	45
11.2 Cuenta de Resultados.....	49
11.3 Flujos de caja	51
11.4 Balance de Situación.....	52
11.5 Inversiones.....	53
11.6 Principales ratios y análisis.....	53
11.6.1 Ratios de Rentabilidad.....	53
11.6.2 Ratios de Crecimiento	54
11.6.3 Ratios de Liquidez	54
11.6.4 Ratios de gestión de plazos	54
11.7 Conclusiones del análisis económico financiero	55
12 Cuadro de mando integral	56
12.1 Cuadro de mando integral y del comité de dirección.....	56
13 Riesgos	57
13.1 Identificación de los principales riesgos.....	57
13.2 Probabilidad de ocurrencia e impacto.....	57
13.2.1 Estrategias de mitigación de los riesgos.....	57
13.2.2 Matriz de Riesgos	58
14 Conclusiones.....	60
15 Anexos.....	61
Anexo 1: “Business Model Canvas”	62

Anexo 2: “Lean Canvas”	63
Anexo 3: Mapas de empatía	64
Mapa de empatía colaboradores.....	64
Mapa de empatía padres/madres	65
Mapa de empatía empresas RSC	65
Mapa de empatía colegios	66
Anexo 4: “Customer Journey Maps”	67
“Customer Journey Map” de padres	67
“Customer Journey Map” de colaboradores.....	68
Incidencias en el “Customer Journey Map”	69
Anexo 5: Protocolo de garantías en calidad y profesionalidad.....	70
Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.	70
Capítulo 2. Certificaciones de profesionales y de espacios.....	70
Capítulo 3. Fases de aplicación.....	70
Capítulo 4. Compromiso social.....	71
Anexo 6: Pestel	72
Anexo 7: Cálculo PAM, TAM, SAM, SOM.....	73
Anexo 8: Matriz de competencia para Fun4Kids	74
Anexo 9: Análisis competencia.....	75
Anexo 10: Entrevistas.....	76
Personales a padres/madres (sector B2C y B2B2C)	76
Entrevistas personales a colaboradores	77
Entrevistas personales a colegios (sector B2B).....	78
Encuestas a padres/madres (sector B2C)	79
Anexo 11: Política de precios para colaboradores externos.....	80
Anexo 12: Casos de uso.....	81
F4K001	81
F4K002	82
F4K003	83
F4K004	84
Anexo 13: Cuadro de mando integral.....	85
Anexo 14: Balance de situación.....	86
Anexo 15: Inversiones	87
16 Bibliografía	88

1 Necesidad y solución propuesta

1.1 Necesidad existente

En este nuevo contexto social donde la mayoría los padres/madres trabajan y desarrollan su carrera profesional, muchos se preguntan de manera reiterada y continua: “¿Qué hacemos con los niños/as cuando no están en el colegio?” En la actualidad esta es una pregunta casi obligada para muchos padres/madres, que entienden el ocio infantil como una herramienta que favorece el descanso, la diversión y el desarrollo de la personalidad de los niños/as.

Hay dos factores que influyen directamente en esta necesidad de padres y madres respecto del ocio infantil: la conciliación laboral-familiar y la tendencia al sedentarismo infantil. Según datos publicados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en España se trabaja una media de 1.689 horas al año, por debajo de la media de los países de la OCDE, pero con jornadas laborales más largas (con pausas para comer más largas y un horario de salida más tardío), como se muestra en el gráfico 1. Como consecuencia a estas jornadas laborales, los trabajadores españoles tan solo pueden dedicar 3,3 horas de media al hogar y a la familia.

Por otra parte, el sedentarismo infantil es una preocupación creciente en la sociedad española. Según datos de la Fundación Española de la Nutrición (FEN), a través de su estudio ANIBES (Antropometría, ingesta y balance energético en España), el 84,4% pasa más de dos horas al día delante de una pantalla (ordenador, televisión, consola...) durante el fin de semana, mientras que el 49,3% supera este tiempo en los días entre semana (gráfico 2).

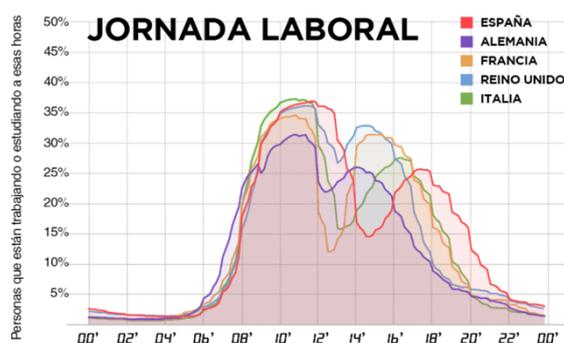


Gráfico 1. Estadística del Uso del Tiempo. Fuente: Eurostat.

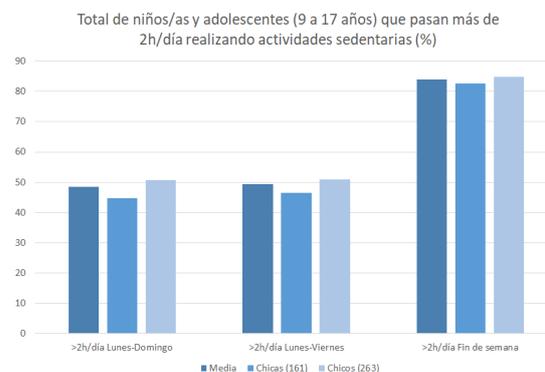


Gráfico 2. Antropometría, ingesta y balance energético en España. Fuente: Estudio ANIBES.

Según las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), los niños/as y adolescentes de entre 5 y 17 años deberían realizar al menos 60 minutos de actividad física diaria de intensidad moderada a vigorosa. Sin embargo, el 81% de los adolescentes en edad escolar son sedentarios. Hoy, la inactividad física se encuentra entre los 10 principales factores de riesgo de mortalidad a nivel global. Además, la actividad física se ha asociado también a efectos psicológicos

beneficiosos en los jóvenes, gracias a un mejor control de la ansiedad y la depresión. Asimismo, puede contribuir al desarrollo social, dándoles la oportunidad de expresarse y fomentando la autoconfianza, la interacción social y la integración. También se ha sugerido que los jóvenes activos pueden adoptar con más facilidad otros comportamientos saludables, como evitar el consumo de tabaco, alcohol y drogas, y tienen mejor rendimiento escolar.

El sector del ocio infantil, entendido como aquellas actividades de ocio y tiempo libre para los menores de 2 a 12 años, da respuesta a estas necesidades con múltiples formatos. Podemos clasificar estas actividades en aquellas que se realizan durante los días laborales y las centradas en el fin de semana o días festivos. De lunes a jueves, la oferta más utilizada la proporcionan los colegios que facilitan un horario continuado con el escolar y las actividades suelen estar relacionadas con el desarrollo de una capacidad o disciplina (deportes, idiomas, actividades creativas, etc.). Durante los fines de semana, las actividades son de carácter puntual y los padres/madres suelen buscar aquellas que sean para toda la familia.

A pesar de ello, hemos detectado algunas dificultades en el proceso de búsqueda y reserva de actividades de ocio para niños/as, ya que no existe información adecuada sobre la certificación y cualificación del monitor/a o la calidad de la actividad. Habitualmente, por tanto, la selección de esta actividad se realiza por recomendaciones de amigos o conocidos de manera offline. Es por ello que surge la necesidad fundamental de facilitar este proceso de selección, además del de reserva y pago de las actividades. En una oferta tan variada con múltiples orígenes, la búsqueda y selección de estas actividades supone un consumo de tiempo importante para las familias. Además, en muy pocas ocasiones, la reserva y el pago digitales están disponibles en estas plataformas.

Por otra parte, las empresas organizadoras de actividades tienen un presupuesto limitado para publicidad lo que limita su visibilidad, además de tener poca estructura y encontrarse poco digitalizados. En la actualidad, la principal fuente de nuevos clientes es la recomendación de otros padres/madres. Además, muchas de sus herramientas de gestión, agenda o contratación de seguros son poco eficientes estando muy poco digitalizados y utilizando métodos tradicionales, arcaicos y poco eficientes tanto en costes como en la forma operativa.

1.2 Solución propuesta

Motivados por la necesidad de facilitar a los padres/madres la selección de actividades de calidad, así como la reserva y pago de las mismas de manera ágil, sencilla y a un clic, surge Fun4Kids. Una plataforma digital transparente que agrega oferta y demanda en un único punto de acceso de manera global y unificada con contenido de calidad. Asimismo, nuestro modelo de negocio desarrolla servicios hasta ahora inexistentes de forma online como son las actividades para familias de fines de semana. Diseñamos Fun4Kids como un modelo de negocio que puede dar respuesta a tres tipos de clientes diferentes y compatibles entre sí que maximizan el valor e ingresos de la compañía:

- Fun4Kids en el B2C:

Nos dirigimos a los padres/madres con hijos/as de 2 a 12 años. Desde la plataforma podrán buscar entre una amplia oferta, clasificada por edades, localización, horario y tipo de actividad. Además, se permitirá la reserva y pago de las actividades de forma directa. Del mismo modo, será posible acceder al foro de debate entre padres/madres donde se podrán abordar temas diversos relacionados con la comunidad educativa y de ocio de sus hijos/as. Por último, la aplicación facilitará la valoración de otros usuarios sobre cada actividad y una vía de comunicación directa con el monitor de la actividad realizada.

- Fun4Kids en el B2B2C:

La misma plataforma con las características descritas se ofrecerá a empresas con políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) centradas en el bienestar familiar y/o con interés en mejorar el compromiso con sus profesionales. Podrán ofrecer nuestros servicios dentro de planes de retribución flexible o como incentivos asociados a su puesto de trabajo.

- Fun4Kids en el B2B:

Por último, la información obtenida en la experiencia de Fun4Kids a través de la interacción con clientes (padres/madres), usuarios (niños/as) y empresas organizadoras de actividades (colaboradores/monitores), es de gran utilidad para diseñar actividades atractivas para centros educativos y/o colegios. A estos colegios les ofrecemos la gestión integral de la oferta en actividades extraescolares (fuera del horario lectivo) y complementarias (dentro del horario lectivo).

1.3 Business Model Canvas

Con el “Business Model Canvas” queremos definir de forma esquemática nuestra propuesta de valor, los clientes a los que nos dirigimos, la infraestructura necesaria, y las bases para un análisis financiero de la propuesta (*Anexo 1*).

1.4 Lean Canvas

Ash Maura adaptó el “Business Model Canvas” para permitir un análisis más accionable y adaptado a las características de un emprendimiento nuevo. El “Lean Canvas” se concentra en los problemas, las soluciones, las métricas clave y la ventaja diferencial (*Anexo 2*).

1.5 Mapa de Empatía

Para entender los diferentes clientes o usuarios que interaccionan con nuestra plataforma, se han definido los siguientes mapas de empatía (*Anexo 3*):

1. Mapa de empatía padres/madres.
2. Mapa de empatía colaboradores: empresas organizadoras actividades y autónomos.
3. Mapa de empatía empresas con RSC.
4. Mapa de empatía colegios.

1.6 Círculo de Oro



Gráfico 3. Círculo de oro.

1. El propósito: ¿por qué lo hacemos?

“Creemos en la necesidad de crear sensaciones únicas para niños/as sin perder de vista la calidad del servicio ofrecido.”

Porque ofrecemos mejoras con respecto al servicio existente a día de hoy tanto a nuestros colaboradores como a nuestros clientes. A los organizadores de actividades les introducimos mejoras en la gestión, digitalización del servicio, optimización en los costes y certificación de calidad. A los padres/madres les damos una mayor diversidad de actividades, les proporcionamos una plataforma de fácil uso y, además, una vía de comunicación directa con los monitores de sus hijos/as.

Por otra parte, a las empresas con políticas RSC e interés en sus empleados, les damos la posibilidad de que mejoren su oferta a los empleados/as para mejorar en la retención de talento. Y a los colegios como clientes, les ofrecemos una mayor variedad, así como las últimas tendencias para sus actividades complementarias y extraescolares.

- El proceso: ¿cómo lo hacemos?

“Mediante una plataforma digital de fácil uso que aporta valor añadido tanto a colaboradores como a clientes.”

Desarrollamos una plataforma digital de uso sencillo que permite a los padres/madres encontrar aquellas actividades que buscan para sus hijos/as más allá de las proporcionadas en su entorno cercano para los días de diario y, además, actividades extra y planes familiares durante los fines de semana. Asimismo, tendrán acceso a un foro de debate abierto entre los diferentes usuarios de la plataforma donde podrán entablar conversaciones sobre temas relacionados con la comunidad educativa y/o de ocio de sus hijos/as.

Por lo que respecta a los colaboradores, conseguimos darles una mayor visibilidad que les permite aumentar el nivel de facturación, así como reducir sus costes consiguiendo que gestionen su negocio de manera más eficiente, ya que les facilitamos centrarse en su negocio y el desarrollo de actividades y olvidarse de las tareas administrativas y de gestión.

- La prueba: ¿qué hacemos?

“Hacemos que sea más sencillo buscar, encontrar y reservar actividades para niños/as conectando en un mismo punto la oferta y la demanda existente.”

Conseguimos simplificar la forma de buscar, encontrar, reservar y pagar actividades para niños/as o familias a través de nuestra plataforma digital. Siempre basándonos en valores de fiabilidad, transparencia, seguridad y calidad de nuestro servicio mediante estándares específicos que formarán parte de la plataforma y que serán un valor añadido a la oferta existente hoy en día.

1.7 “Customer Journey Map”

Estudiamos la experiencia de usuario de los/as padres/madres y de organizadores de actividades con la ayuda del “Customer Journey Map” (Anexo 4).

En el caso de sector B2B y B2B2C el cliente es el/la padre/madre de los niños/as comprendidos entre 2 y 12 años. En este caso, hemos dividido este viaje de cliente en seis partes:

- **Búsqueda:** comprende el período en el que surge la necesidad o el deseo de emprender alguna actividad familiar o dirigida a sus hijos/as.
- **Compra:** se define como el momento en que el usuario decide realizar la actividad y se da de alta en nuestra plataforma para tal fin.
- **Pre-actividad:** pasos previos que comprenden todas aquellas interacciones entre el momento en que reserva la actividad y se inicia el desplazamiento a la misma.
- **Actividad:** define el momento de la actividad en sí, desde que se inicia el desplazamiento a la misma hasta que se abandona el lugar una vez terminada.
- **Post-actividad:** comprende el periodo en que se recibe “feedback” de los monitores y se da opinión de la actividad realizada. En este apartado se incluye, además, el hecho de que los usuarios y los clientes compartan su experiencia con su entorno más próximo y su red de contactos.
- **Usuario:** se trata del apartado dedicado al usuario en el que se persigue que consideren ventajoso inscribirse a nuestra “newsletter”. Además, consideramos importante incluir un programa de fidelización para mantener al usuario activo y evitar que se convierta en un “sleeping user”. Consideramos “sleeping users” a aquellos que, tras realizar una de nuestras actividades de forma esporádica, no vuelven a contratar nuestros servicios o también a los que tras descargar nuestra app no le dan uso alguno. Hay que incentivar a este tipo de usuarios a través de ciertas ventajas como descuentos para que se conviertan en usuarios activo.

En el caso de nuestros colaboradores, el usuario de la plataforma será la empresa o autónomo que ofrezca actividades a través de Fun4Kids. Hemos dividido este viaje de cliente en seis partes:

- **Conocer Fun4Kids:** comprende el período en el que nosotros como representantes de la plataforma vamos en busca de colaboradores para que puedan empezar a ofertar sus actividades a través de Fun4Kids y decidan empezar a colaborar con nosotros.
- **Subida de contenido a la plataforma:** se define como el momento en que las empresas y/o autónomos suben las actividades ofertadas en la plataforma.
- **Pre-actividad:** pasos previos que comprenden todas aquellas interacciones entre el momento en que visualiza su agenda y se inicia el desplazamiento a la misma.
- **Actividad:** define el momento de la actividad en sí, desde que se inicia el desplazamiento a la misma hasta que se abandona el lugar una vez terminada.
- **Post-actividad:** comprende el periodo en que se da opinión de la actividad realizada a los padres/madres y se recibe feedback de los clientes. En este apartado se incluye, además, el hecho de que los usuarios y los clientes compartan su experiencia con su entorno más próximo y su red de contactos.
- **Usuario colaborador:** se trata del apartado dedicado al usuario colaborador en el que se persigue que consideren ventajoso inscribirse a nuestra newsletter.

Por último, hemos desarrollado un plan de incidencias de las actividades que mayor repercusión tendrían para Fun4Kids a la hora de acceder a la plataforma tanto para padres/madres como para colaboradores; esto nos permitirá saber cómo se actuaría en cada uno de los diferentes escenarios.

2 Análisis interno

2.1 Cadena de valor

Dentro del análisis interno de Fun4Kids comenzamos por la definición de nuestra cadena de valor. Esta herramienta nos permite distinguir entre las actividades primarias que están directamente relacionadas con nuestro producto, y las actividades de soporte que son necesarias, aunque de forma indirecta.

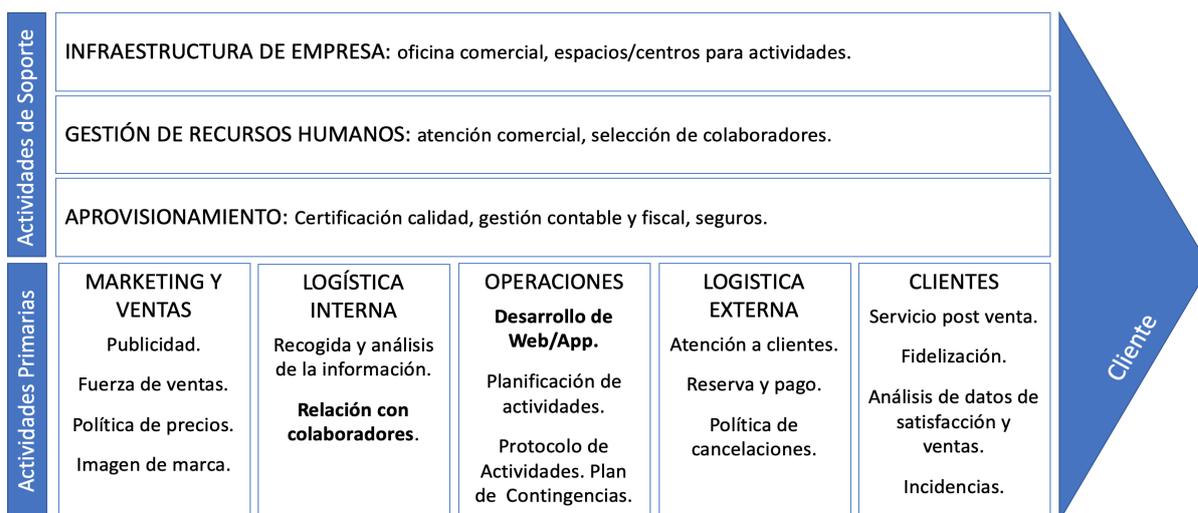


Gráfico 4. Cadena de valor para Fun4Kids.

2.1.1 Actividades primarias

1. Marketing y Ventas.

- Publicidad.
- Fuerza de ventas.
- Política de precios.
- Construcción de imagen de marca.

2. Logística Interna.

- Recogida y análisis de información referentes a las actividades de marketing y ventas.
- Relación con colaboradores. Punto clave en nuestro modelo de negocio, para lo que invertiremos en una relación comercial fluida y eficaz. Además, les aportamos valor a los monitores de actividades y a las empresas organizadoras de actividades mediante la plataforma web/móvil, visibilidad en el foro web y los servicios de gestión.

3. Operaciones.

- Desarrollo de la tecnología: plataforma digital Web/App. Optimizar la herramienta en cuanto a la usabilidad con usuario cliente y usuario colaborador. Esta es otra de las actividades clave que nos permitirá aportar un valor diferencial: a los clientes en la búsqueda y reserva de actividades, y a los colaboradores facilitando la gestión y la agenda de sus actividades.

- Planificación de actividades: tanto de las agregadas en la plataforma como las organizadas por Fun4Kids en un futuro. Organización de las actividades por categorías, edades, horarios, localización, etc.
 - Protocolo de actuación para las actividades: establecer los pasos a seguir (preparación de material, bienvenida, actividad, despedida, recoger material).
 - Plan de contingencias: establecer protocolo de actuación frente a incidentes o lesiones de los niños durante la actividad.
4. Logística Externa.
- Atención a clientes.
 - Reserva y pago.
 - Política de cancelaciones.
5. Clientes.
- Servicio post venta.
 - Estrategias de fidelización.
 - Análisis de datos de satisfacción y venta semanalmente.
 - Gestión de incidencias diaria.

2.1.2 Actividades de soporte

1. Infraestructura de la empresa.
- Oficina comercial.
 - Selección de espacios/centros para actividades.
2. Gestión de recursos humanos.
- Selección y formación de personal en atención comercial.
 - Selección de colaboradores (monitores y empresas).
3. Aprovisionamiento.
- Certificación de calidad (*anexo 5*).
 - Gestión contable y fiscal.
 - Seguros.

2.2 Matriz de Recursos y Capacidades

Esta herramienta tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Podemos definir y clasificar los siguientes recursos de Fun4Kids:

- Recursos tangibles:
 - Físicos; oficina en coworking Impact Hub, Barrio de las Letras, Alameda 22. Madrid. <https://madrid.impacthub.net/coworking/>
 - Financieros: capital social y financiación externa de inversores.
- Recursos intangibles:
 - No humanos:
 - Tecnológicos: Web/App de fácil usabilidad, herramienta de gestión, herramienta de agenda.
 - Organizativos: comunidad de usuarios, red de colaboradores, certificación de calidad (*anexo 5*), facilidad de reserva y pago.

- Marca Fun4Kids.
 - Red Alianzas.
 - Datos de los clientes/usuarios.
- Humanos:
 - Equipo.
 - Monitores que ejercen nuestros valores, atención al cliente.
 - Comunidad de clientes/usuarios.

Estos recursos propician las siguientes capacidades:

- Agregador de oferta de actividades infantiles.
- Transparencia y confianza a los padres/madres.
- Personalización en el trato.
- Mejoras en la eficiencia para nuestros colaboradores.
- Generación de contenidos de interés para padres y madres.
- Una propuesta de valor diferencial que ayuda a los colaboradores a centrarse en su actividad, así como aumentar su visibilidad.

2.3 Fortalezas y debilidades estratégicas

2.3.1 Fortalezas

- Plataforma digital que agrega oferta y demanda en un único punto de acceso de manera global y unificada.
- Comunidad de usuarios/as.
- Alianzas con colaboradores.
- Actividades de fin de semana en familia o para niños/as.
- Certificación de calidad en las actividades organizadas y en las incorporadas como agregador (*anexo 5*).
- Eliminación de los activos físicos del balance.
- Escalabilidad sencilla a otros servicios y sectores adyacentes.

2.3.2 Debilidades

- Elevada inversión necesaria en MKT al principio para posicionar la compañía y para la captación de clientes, especialmente en el modelo B2C.
- Pocas barreras de entrada para nuevos competidores.
- Necesidad de acuerdo con colaboradores generándoles una propuesta de valor atractiva.
- Necesidad de homologación de las actividades de colaboradores a los estándares de calidad (*anexo 5*).
- Importancia del desplazamiento en las actividades entre semana.

3 Análisis del Entorno

3.1 Análisis PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL (*Anexo 6*) permite describir el entorno macroeconómico general permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que se le puede presentar a la empresa. Los principales detalles del análisis son los que se detallan a continuación.

- Políticos
 - La política fiscal actual española favorece este tipo de empresas al poder acogerse a políticas de RSC. Sin embargo, un cambio en estas políticas o una expansión internacional podrían suponer un problema.
- Económicos
 - El gasto medio en ocio infantil de los padres/madres para sus hijos/as lo convierte en un mercado lo suficientemente atractivo para el desarrollo de Fun4Kids. Un cambio del ciclo económico podría reducir drásticamente el presupuesto destinado por las familias para esta actividad.
- Socio-Culturales
 - La conciliación familiar es un movimiento socialmente instaurado apoyado tanto por familias como empresas, por lo que los padres/madres empiezan a querer pasar más tiempo de calidad con sus hijos/as. Sin embargo, aunque este movimiento es una realidad, actualmente muchos padres/madres disponen de menos tiempo libre del que demandan sus hijos/as.
- Tecnológicos
 - Los “nuevos” padres/madres están acostumbrados a usar la tecnología en el día a día, por lo que usar Fun4Kids sería un paso natural para ellos/as. Sin embargo, los colaboradores (empresas de ocio infantil), aún son muy offline.
- Ecológicos
 - Favorecer la educación medioambiental en niños/as, y la realización de actividades al aire libre, en la naturaleza, está cada vez mejor visto socialmente.
- Legales
 - Padres y madres cada vez más amparados por la ley para tener derechos para conciliar con la vida familiar. Sin embargo, trabajar con menores supone una importante carga de documentación legal para poder ejercer.

3.2 Estado del arte y tendencias del sector

Actualmente, el sector del ocio infantil se caracteriza por lo siguiente:

- Existen más de 600 empresas en el mercado que realizan actividades extraescolares entre semana solo en la comunidad de Madrid según datos encontrados en la web www.eleconomista.es buscando por actividad “extraescolares”. Este tipo de empresas venden a los colegios la organización y la gestión de esas actividades en los propios colegios (B2B).
- Nicho de mercado en actividades de fines de semana ya sea para niños/as o para familias completas ofrecidas de forma digital y con posibilidad de reserva y pago online. La mayoría de la oferta actual está comprendida por actividades escénicas tipo microteatro y/o talleres de diversos tipos, cuentacuentos, museos, excursiones, etc. con reservas y pago offline (sin plataforma agregadora).

- Actualmente, los padres/madres carecen de tiempo entre semana para recoger a los niños/as debido a la poca conciliación familiar que existe hoy en día. Esto hace que se suelen decantar por actividades ofertadas por los colegios a los que sus hijos/as acuden o, en menor medida, a aquellas cercanas a casa.
- Búsqueda de planes nuevos y variados los fines de semanas en los que pasar tiempo de calidad en familia, eligiendo actividades formativas no académicas los fines de semana, reforzando los soft skills o buscando inculcar valores con los que ellos comulgan. Diversión a través del aprendizaje.
- Según las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), los niños/as y adolescentes de entre 5 y 17 años deberían realizar al menos 60 minutos de actividad física diaria de intensidad moderada a vigorosa para evitar así el sedentarismo. Sin embargo, el 23% de los adultos y el 81% de los adolescentes en edad escolar son sedentarios.
- No existe una plataforma o market-place agregador de actividades, que facilite la búsqueda y la reserva de las mismas fuera de las rutinarias que se realizan entre semana (<http://www.buscaextraescolares.com/>). Más allá de las actividades organizadas en los colegios, el acceso a nuevas actividades se basa en recomendaciones de conocidos, amigos o familiares, el boca a boca, o en una búsqueda exhaustiva y compleja en internet para la localización de alternativas motivado por la poca oferta en sábados y domingos.
- Aquellos padres/madres que tienen a su alcance un servicio de autobuses o ruta lo utiliza puesto que simplifica su rutina del día a día.
- Existen casi 10.000.000 de niños/as en edad de realizar actividades extraescolares en España, y más de 750.000 solo en la Comunidad de Madrid según estadísticas del INE.
- Las familias gastan de media en torno a 100€ al mes por hijo/a en actividades extraescolares y de fines de semana, según se ha contrastado con las encuestas masivas lanzadas a padres y madres con hijos/as que realizan este tipo de actividades de manera regular.
- Los padres/madres están cada vez más familiarizados con la tecnología; muchos de ellos son casi nativos digitales.
- Las actividades extraescolares más demandadas en la actualidad siguen siendo la práctica de deportes colectivos donde el fútbol sigue siendo el más elegido. Por otra parte, las actividades relacionadas con la programación o las nuevas tecnologías o aquellas relacionadas con las metodologías mindset van cogiendo fuerza y cada vez más padres/madres las busca entre sus opciones para sus hijos/as.
- El informe de “Informe Consumer Insights Survey 2018” de PwC arroja datos sobre los nuevos hábitos de consumo:
 - Cada vez más personas desean saber qué piensan sus iguales, utilizando las redes sociales para inspirarse a la hora de realizar las compras.
 - Si bien es cierto que la compra en tiendas físicas ha obtenido un ligero repunte, las compras a través de smartphones se han duplicado entre 2016 y 2018, pudiendo concluir que los consumidores no buscan solo un producto, sino una experiencia completa multicanal, sensorial y social.
 - Las redes sociales y las webs “multimarca” son las mayores fuentes de inspiración a la hora de realizar las compras por parte de los consumidores.
 - Es imprescindible adaptarse a la demanda en tiempo real por parte de los consumidores, y, sobre todo, prestar más atención al uso del smartphone.

4 Análisis y validación del mercado

4.1 Análisis del mercado

4.1.1 PAM, TAM, SAM y SOM del segmento B2C

Esta herramienta nos permite estimar el tamaño de mercado al que se dirige Fun4Kids (*Anexo 7*).

4.1.1.1 PAM (“Potential Available Market”)

Nos muestra la dimensión de nuestro mercado potencial disponible. En ocio infantil consideramos que estos son los niños/as comprendidos entre 2 y 12 años en España.

Según los datos del instituto nacional de estadística del 2018: 5.210.171 niños/as entre 2 y 12 años lo que representa un 11,15% de la población total española.

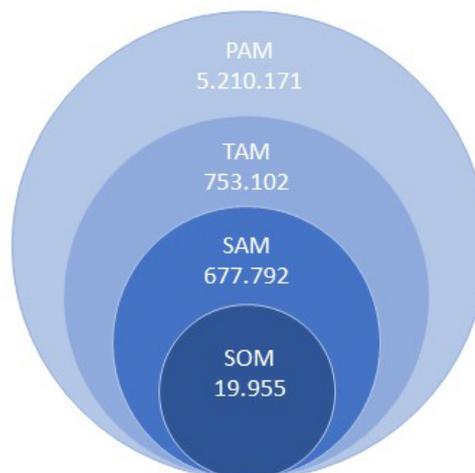


Gráfico 5. PAM, TAM, SAM Y SOM para Fun4Kids.

4.1.1.2 TAM (“Total Addressable Market”)

Define el mercado total disponible. En nuestro caso, son los niños que hay en la Comunidad de Madrid comprendidos entre 2 y 12 años.

Según los datos del instituto nacional de estadística del 2018: 753.102 niños/as entre 2 y 12 años.

4.1.1.3 SAM (“Serviceable Addressable Market”)

Define el mercado segmentado al que podemos ofrecer el servicio de Fun4Kids. En nuestro caso, serían los niños de entre 2 y 12 años de la comunidad de Madrid que realizan actividades extraescolares habitualmente.

Según los datos que hemos obtenido de las encuestas realizadas, el 90% del total de niños encuestados realizan actividades extraescolares de forma regular: 677.792 niños/as.

4.1.1.4 SOM (“Serviceable and Obtainable Market”)

El SOM define la cuota de mercado a la que puede acceder Fun4Kids con los recursos de los que disponemos. Considerando la inversión descrita en el plan de marketing, tanto en canales offline como online, se estima una tasa de conversión alcanzable de un 1,86% del SAM: 12.638 niños/as.

Además, hemos considerado el negocio inducido a través de nuestros colaboradores. Se estima que aumentamos la cuota de mercado a través de estos colaboradores a partir del segundo cuatrimestre del primer año. Conseguimos por negocio inducido alcanzar un 1,08% del SAM: 7,317 niños/as para el año completo.

De esta forma, nuestro SOM total asciende a 19.995 niños/as (*Anexo 7*).

4.1.2 Clientes

Las propuestas de valor que ofrecemos a los diferentes segmentos de clientes de Fun4Kids son:

4.1.2.1 Clientes B2C: Padres/Madres

- Gran variedad de actividades.
- Reserva y el pago a través de nuestra plataforma.
- Oferta actual agregada en una sola plataforma.
- Acreditación de calidad de las actividades de ocio infantil (*Anexo 5*).
- Transparencia a través de las valoraciones de los usuarios.
- Foro participativo relacionado con ocio y educación de niños/as.

4.1.2.2 Clientes B2B2C: Empresas con responsabilidad social corporativa

- Mejoría de su catálogo de beneficios para sus empleados.
- Mejoría de su imagen corporativa con relación a la conciliación familiar.
- Retención de talento ofreciendo nuestros servicios a sus trabajadores/as.

4.1.2.3 Clientes B2B: Colegios

- Mejoría de su catálogo de actividades extraescolares y complementarias.
- Mejoría en la gestión de sus programas extraescolares.

4.1.3 Usuarios

Los usuarios de Fun4Kids serán todos aquellos niños de edades comprendidas entre los 2 y los 12 años que disfruten las actividades ofrecidas en la plataforma y a través de los colegios. Inicialmente en Madrid, expandiendo luego los servicios según el plan de implantación descrito más adelante. En las actividades familiares, también los propios padres/madres no solo son clientes, sino también usuarios.

4.1.4 “Stakeholders”

Fun4Kids tendrá interacción con diferentes partes interesadas. Nuestro valor añadido será diferente para cada uno de nuestros stakeholders.

- Colaboradores que ofrezcan sus actividades a través de nuestra plataforma.
 - Mejoras en la gestión de su negocio de forma que su agenda, su facturación o sus tareas administrativas podrán ser gestionados por Fun4Kids.
 - Digitalización de sus servicios.
 - Aumento del volumen de clientes al darles una mayor visibilidad.
 - Certificaciones de calidad que asegure a los usuarios ciertas garantías.
- Asociaciones de padres y madres.
 - Facilidad de gestión y digitalización de las actividades.
 - Certificaciones de calidad de los servicios ofrecidos a través de Fun4Kids.
- Profesores y dirección de colegios.
 - Facilidad de gestión y digitalización de las actividades.
 - Certificaciones de calidad de los servicios ofrecidos a través de Fun4Kids.
 - Mayor oferta de actividades.
- Consejerías de educación.
 - Certificaciones de calidad de los servicios ofrecidos a través de Fun4Kids.
- Fundaciones, asociaciones y ONGs educativas
 - Certificaciones de calidad de los servicios ofrecidos a través de Fun4Kids.

- Organismos de acreditación
 - Mayor volumen de negocio.
- Áreas de RSC y RRHH
 - Ampliación catálogo ofrecido a trabajadores/as que posibilita disminuir la rotación de personal en la empresa.
- “Influencers” del sector familiar.
 - Mayor publicidad que les aporta mayor beneficio.
- Niños/as usuarios de las actividades.
 - Mayor variedad de actividades a realizar.
 - Interacción con otros niños/as.
- Equipo que forma parte de Fun4Kids.
 - Certificaciones de calidad de los servicios ofrecidos a través de Fun4Kids.
- Sindicatos de empresas.
 - Cómo perciben el proyecto y el beneficio para los trabajadores.

4.1.5 Competencia

4.1.5.1 Competencia (Anexo 8)

- Empresas organizadoras de actividades, con o sin página web propia, que decidan no prestar sus servicios a través de nuestra plataforma.
- Colegios que no operen a través de Fun4Kids (principalmente colegios públicos cuya regulación dificulta el acceso de plataformas privadas como Fun4Kids).
- Páginas web agregadoras de actividades, aunque no ofrezcan la reserva y el pago online.

4.1.5.2 Nuevos entrantes

Distinguimos los nuevos entrantes en función de los canales:

- B2C. Tanto nuevas empresas de ocio infantil como las ya existentes, podrían ofrecer los mismos servicios que ofrece Fun4Kids en un periodo corto de tiempo. Nuestra ventaja competitiva debe basarse en la confianza que generamos, la calidad del servicio que ofrecemos y las alianzas sostenibles con las empresas colaboradoras.
- B2B. Los propios colegios pueden realizar una integración vertical y organizar las actividades de ocio infantil para sus alumnos/as y sus familias. Los colegios esta oferta podrían mejorar la captación de alumnos para el colegio con esta estrategia. Además, los colegios disponen de los recursos técnicos, humanos y físicos para realizar las actividades sin una gran inversión.
- B2B2C. Las empresas con RSC podrían igualmente ofrecer ocio infantil subcontratando las actividades con terceros e integrando estas actividades a los beneficios para empleados.

4.1.5.3 Matriz de análisis de competencia (Anexo 9)

La matriz de análisis de competencia ilustra de forma esquemática las fortalezas y debilidades de los competidores actuales. Dividimos nuestros competidores actuales en dos grandes grupos: las grandes empresas organizadoras de actividades y con importante presencia en el mercado; y las plataformas agregadoras de actividades.

Tras el análisis de la competencia, podemos observar que nuestro modelo de negocio es la plataforma que más servicios ofrece en comparación con sus competidores más directos. Aunque inicialmente Fun4Kids no cuenta con presencia en el mercado internacional, el plan de implantación cuenta con lanzar la plataforma a ámbito internacional a partir del quinto año.

En conclusión, aportamos un gran valor añadido al mercado que soporta la viabilidad de este modelo de negocio.

4.2 Validación del mercado con clientes y usuarios

El apartado relativo a la validación del modelo de negocio con clientes y usuarios se ha abarcado de dos formas distintas. Por una parte, se han realizado entrevistas personales (un total de 30) a todos los sectores de clientes (B2C, B2B2C y B2C) y colaboradores (empresas organizadoras actividades y autónomos). Por otra, hemos realizado encuestas (115) al sector B2C con el fin de obtener volumen de respuestas.

4.2.1 Hipótesis y preguntas de entrevistas/encuestas (Anexo 10)

Definimos el perfil adoptado para cada tipo de entrevista y/o encuesta como sigue:

- Entrevistas B2C: padres y madres de niños/as de 2 a 12 años principalmente de la comunidad de Madrid, aunque se ha extendido a las provincias de Valencia y Sevilla.
- Entrevistas B2B2C: empresas con programa de retribución flexible y empresas que ofrecen este tipo de servicio como su modelo de negocio como son Sodexo y Edenred.
- Entrevistas B2B: colegios que ofrecen actividades extraescolares en sus instalaciones. Principalmente colegios privados y concertados (se excluyen los colegios públicos por estar sujeto a regulación local).
- Entrevistas a colaboradores: empresas y/o autónomos que ofrecerían sus actividades a través de nuestra plataforma.

4.2.2 Resultados de entrevistas/encuestas.

4.2.2.1 Padres/madres

- Más del 90% de los niños/as de entre 2 y 12 años realiza actividades extraescolares en su día a día y accede a actividades de fines de semana de manera esporádica.
- El 80% de los padres/madres valora más que los niños/as se diviertan y socialicen con otros niños de fuera de su entorno habitual frente a que aprendan en sus actividades extraescolares.
- El 60% de los traslados a actividades extraescolares periódicas son de menos de 10 minutos de duración. Este tiempo se prolonga para las actividades de fines de semana.
- Los padres/madres prefieren actividades sin regularidad/esporádicas para los fines de semana.
- El 94% de los padres/madres no utiliza un servicio de ruta de autobús para el traslado a las actividades extraescolares.
- Sólo el 6% de los padres/madres se interesa por la titulación del monitor de sus hijos/as. En cambio, más del 80% destaca que lo que más valoran es el trato con los/las peques y la confianza que les transmitan viéndoles interactuar con ellos/as.
- El 68% de los padres/madres no pide información sobre el monitor antes de inscribir a sus hijos/as en alguna actividad extraescolar. Aun así, el 88% desearía poder conocer la experiencia del monitor/a y sólo un 5% le interesaría saber su titulación.
- El gasto mensual medio por niño/a asciende a 100€.
- Sólo el 31% de las reservas de actividades que se contratan se hacen a través de internet siendo la forma presencial con un 63% de las ocasiones la manera habitual de llevarse a cabo.
- El 56% de los encuestados/as considera que una plataforma agregadora de planes infantiles y con reserva online podría facilitar el proceso de búsqueda de las actividades.
- El 96% de los padres/madres elige actividades en familia para los fines de semana.

- El 80% de los padres/madres considera que el aire libre es el mejor medio para desarrollar las actividades extraescolares de su hijo/a.

4.2.2.2 Colaboradores

- El 75% de los colaboradores considera que ofrecer sus actividades a través de una plataforma digital podría aumentar sus niveles de facturación.
- El 75% estaría dispuesto a pagar a la plataforma un porcentaje de su facturación siempre y cuando su negocio consiga aumentar en al menos un 15% sus cifras actuales.
- El 100% de los encuestados estaría dispuesto a externalizar los servicios de gestión derivados de las actividades que realizan pagando por el servicio.
- El 68% no dispone de ningún certificado de calidad y considera que sería de gran ayuda para transmitir confianza a los padres/madres.
- El 80% considera que una plataforma podría aportar gran valor al servicio existente hoy en día y estarían dispuestos a operar a través de la misma.
- Sólo un 45% de los encuestados estaría dispuesto a asumir cambios organizacionales referidos a la calidad del servicio impuestos por la plataforma. Si bien es cierto que los establecerían si eso les permitiese mejorar el nivel de facturación.
- El 90% considera interesante que los usuarios puedan dar opinión sobre la actividad realizada de forma que se ofrezca una mayor sensación de confianza.
- Por lo que respecta a las sanciones en caso de actuaciones fuera de las normas establecidas, únicamente el 25% estaría dispuesto a recibirlas. De nuevo, podrían asumirlas siempre y cuando el aumento en la facturación compense estas sanciones.
- El 75% considera que poder organizar la agenda de forma digital es algo diferencial que les ayudaría en su trabajo diario.
- El 60% organiza únicamente actividades de continuidad, pero consideran que podría aportar beneficios el hecho de poder organizar también actividades puntuales.

4.2.2.3 Colegios

- El 75% de los colegios estaría dispuesto a cambiar de proveedor siempre y cuando el nuevo entrante aporte un mayor catálogo de actividades que ofrecer a los padres/madres y tuviesen una buena relación calidad/precio.
- El 90% de los colegios conoce a las empresas organizadoras por su experiencia y los datos exigidos a la hora de contratar a un proveedor suelen ser los certificados de delitos sexuales, certificados de vigencia de los seguros pertinentes y un plan de riesgos acorde al colegio.
- El 95% de los colegios aumentaría la oferta de hoy en día si los proveedores ofreciesen un mayor catálogo.
- El 78% consideran que se podría mejorar la elección de monitores que trabajan para sus proveedores de forma directa organizando e impartiendo las actividades.
- Casi el 100% de los colegios dispone de más de un proveedor de actividades en función de la actividad en sí.
- El 95% de los colegios organizaría actividades en horarios extendidos y de fines de semana siempre y cuando el coste no fuese mayor al aumento de beneficios.
- En torno al 90% de los niños/as realiza actividades extraescolares en horario de medio día siendo esta cifra del 45% para los niños/as que las realizan tras terminar la jornada lectiva.

5 Análisis Estratégico

A continuación, realizaremos un análisis estratégico para Fun4Kids con la ayuda de las siguientes herramientas: Cinco fuerzas de Porter, Matriz de Ansoff, Matriz de McKinsey, DAFO y CAME.

5.1 Cinco fuerzas de Porter

Las acciones estratégicas fundamentales a tener en cuenta son dos. Por una parte, realizar un lanzamiento rápido al mercado que nos posicione por delante de competidores nuevos. Y, además, generar alianzas estables y duraderas con los colaboradores (nuestros proveedores) al inicio donde ellos tendrás mucho poder de negociación pero que les genere barreras de salida en el futuro de la plataforma.

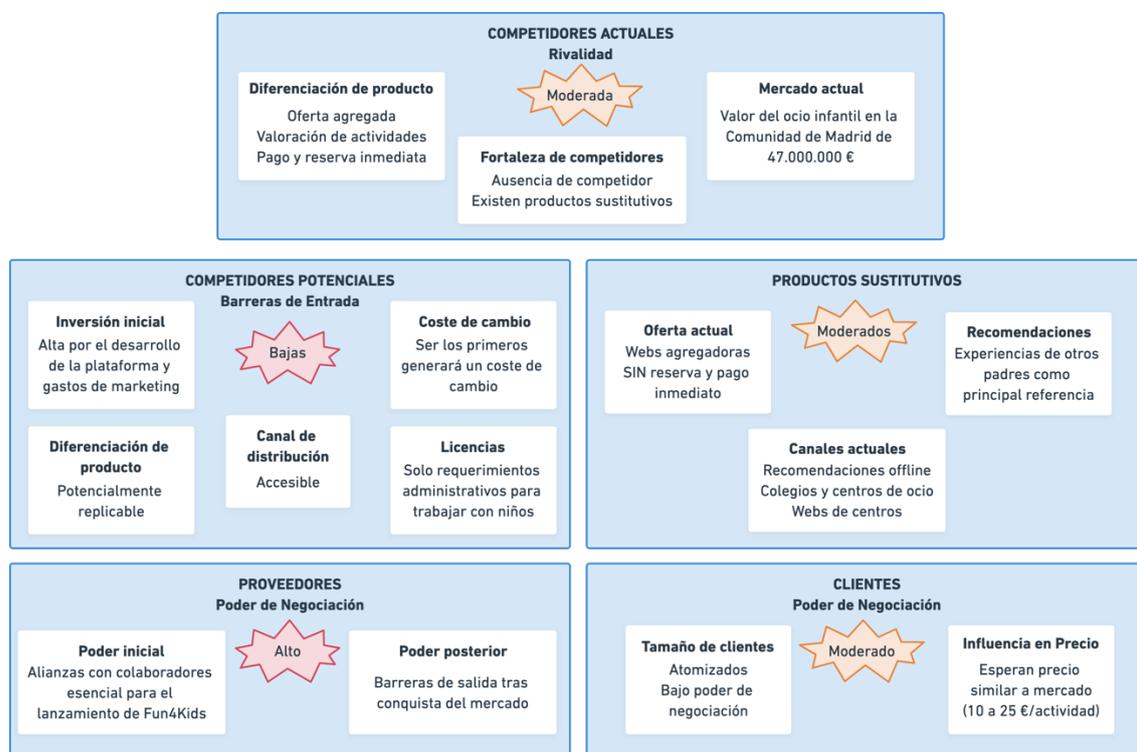


Gráfico 6. Cinco Fuerzas de Porter para el sector del ocio infantil.

5.2 Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff ayuda a identificar oportunidades de crecimiento de una empresa considerando por una parte el mercado y, por otra, el producto. En general, se consideran opciones de crecimiento de mayor riesgo las más alejadas del negocio actual o conocido.

1. Penetración de mercados:

Durante el primer año, Fun4kids se desarrollará en Madrid. Nos centraremos en el crecimiento y en la mejora del producto en función de las valoraciones de nuestros usuarios. Se ofrecerá el producto en los segmentos B2C y B2B2C.

El modelo de negocio en esta primera fase será la de la creación de una plataforma agregadora de la oferta existente hoy en día que permitirá agilizar el tiempo de búsqueda y de reserva de los padres/madres.



Gráfico 7. Matriz de Ansoff para Fun4Kids.

2. Desarrollo de nuevos productos:

Con el conocimiento del mercado y la oferta actual tras la penetración inicial en el mismo, detectaremos aquellas actividades que no se ofrecen o que no se ofrecen de forma adecuada. Esta información nos permitirá ampliar la oferta de la plataforma mediante la creación de actividades propias en una segunda fase, que se superpone a la de penetración del mercado descrita anteriormente.

Consideramos que el desarrollo de este nuevo producto será fundamental para tener una ventaja competitiva sostenible en el B2C y el B2B2C, a través de la oferta de las últimas tendencias en ocio infantil. Es fundamental identificar los nichos de mercado donde no existe una oferta adecuada para que evitar que nuestros proveedores nos consideren una amenaza dentro de la plataforma.

3. Diversificación:

Conociendo el mercado y las preferencias de nuestros usuarios, podemos apostar por una diversificación de la actividad hacia el segmento B2B. Fun4Kids podrá ofrecer sus actividades a colegios privados y centros educativos. Entendemos los colegios como un producto diferente, puesto que las actividades no se ofrecerán a través del canal digital de la plataforma Web/App de Fun4Kids. Además, también el cliente es nuevo, los colegios, generando unas necesidades distintas que requerirán una estrategia de ventas específica.

4. Desarrollo de nuevos mercados:

Finalmente, con el producto testado y traccionando en nuestro mercado inicial (Madrid), abriremos Fun4Kids a nuevos mercados. Concretamente, comenzaremos por las capitales españolas de mayor población después de Madrid: Barcelona, Valencia y Zaragoza.

5.3 Matriz McKinsey

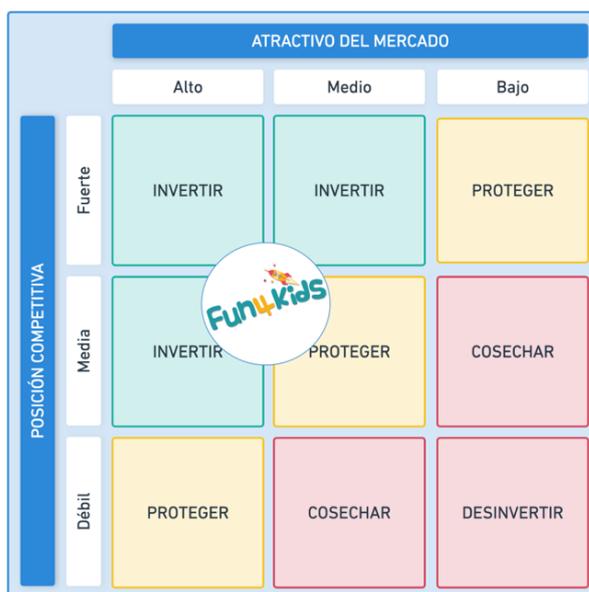
La matriz de McKinsey es utilizada como una guía estratégica para evaluar el posicionamiento de un producto o servicio en un determinado mercado y determinar si, dadas las condiciones competitivas y otras variables relevantes, es conveniente mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar. Para llegar a estas conclusiones, valoraremos tanto el atractivo del mercado para Fun4Kids como su posición competitiva.

Dentro del atractivo del mercado analizaremos diferentes variables:

- **Accesibilidad:** Alta. Sí es cierto que, para materializar este acceso a nuestra plataforma, necesitaremos una fuerte inversión en marketing para el segmento B2C (padres), y en fuerza de ventas para el B2B2C (empresas con políticas de responsabilidad social corporativa) y el B2B (colegios).
- **Ciclo de vida:** Medio. Es un mercado en crecimiento que responde a la tendencia de favorecer el desarrollo de los niños/as por medio de actividades que les aporte habilidades y experiencias diferentes. Sin embargo, para el segmento B2B es un sector maduro.
- **Competidores:** Medio. La oferta de ocio infantil es elevada para los 3 segmentos de clientes descritos, lo que nos indica una alta demanda de estos servicios. Fun4Kids propone un nuevo modelo de consumo, con una plataforma agregadora de la oferta que permite la reserva y el pago de las actividades, además de una vía de comunicación directa padres/madres-monitor.
- **Posibilidad de diferenciarse (por características diferentes a precio):** Alta. Fun4kids es una propuesta diferencial en cuanto a accesibilidad y usabilidad.

En cuanto a la posición competitiva de Fun4Kids, hemos tenido en cuenta las siguientes variables:

- **Cuota de mercado relativa:** Baja. Fun4Kids es un nuevo jugador en el sector del ocio infantil que necesitará tiempo para alcanzar una masa crítica que le permita establecerse con una cuota de mercado óptima.
- **Precio:** Medio. Fun4Kids busca una diferenciación en calidad de servicio que conlleve un precio ligeramente por encima del mercado.
- **Diferenciadores:** Alta. Como hemos visto, la propuesta diferencial de Fun4Kids se basa en una experiencia de usuario fluida con la plataforma para reserva y pago de actividades, un servicio de calidad en las actividades (tanto de colaboradores como de organización propia) y una oferta atractiva para los colaboradores que generen alianzas estables.
- **Grado de experiencia de la empresa:** Medio. Fun4Kids es una empresa nueva en el sector que aporta la experiencia de sus fundadores y una validación estrecha del mercado.
- **Distribución:** Alta. Para sus clientes es una herramienta digital a través de una plataforma web o App.
- **Imagen de marca:** Alta, con inversión en marketing.



Con este análisis podemos concluir que Fun4Kids se encuentra en un mercado de atractivo medio-alto y en una posición competitiva media, que se representaría de la siguiente manera en la matriz de McKinsey.

Gráfico 8. Matriz de McKinsey para Fun4Kids.

5.4 DAFO y CAME

El DAFO nos permite analizar las características internas de una empresa a través de sus debilidades y fortalezas, así como su situación externa mediante sus amenazas y oportunidades. El CAME es una metodología complementaria, ya que genera pautas de actuación sobre aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos a partir de la matriz DAFO.

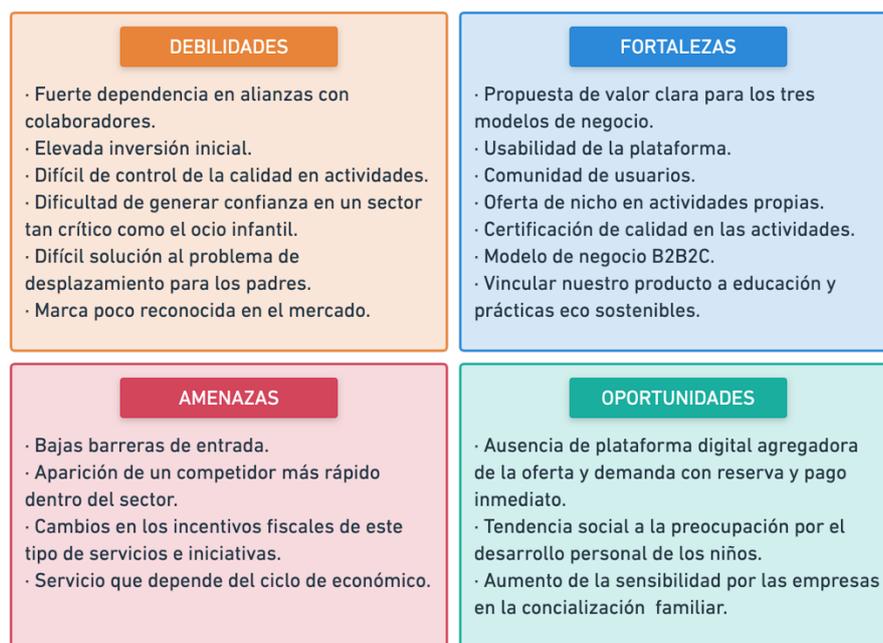


Gráfico 9. DAFO para Fun4Kids.

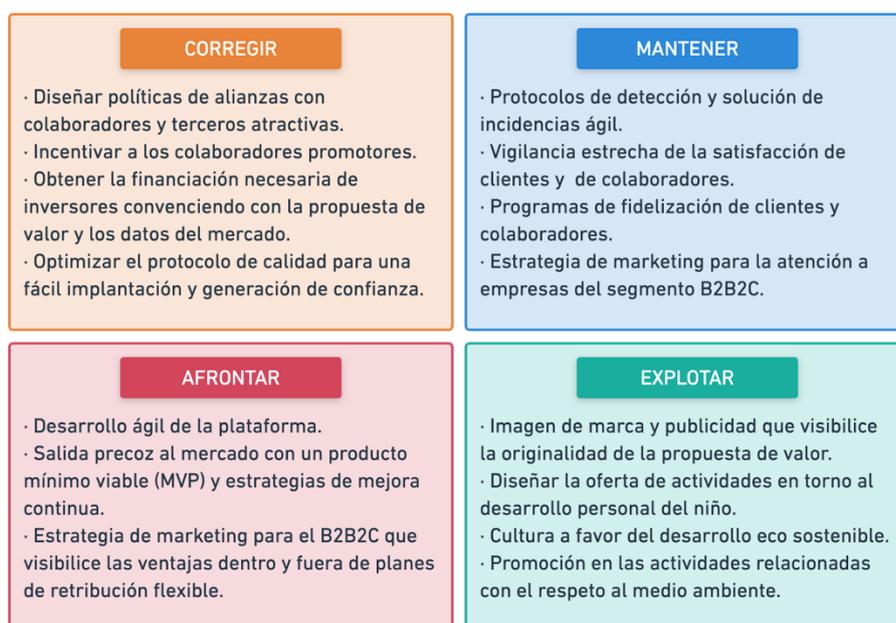


Gráfico 10. CAME para Fun4Kids.

6 Misión, Visión y Valores

- Misión: crear sensaciones de felicidad mediante actividades de ocio infantil, encaminadas a cubrir las necesidades de padres/madres, colegios y corporaciones.
- Visión: Ser la plataforma de ocio infantil de referencia en el mercado de las principales ciudades de España, de forma que los usuarios, ya sean clientes o colaboradores de Fun4Kids, puedan concentrarse en un único punto agilizando los tiempos de búsqueda y de reserva de actividades.
- Valores: Pasión por lo que hacemos, compromiso y orientación al cliente, eficiencia y calidad a través de una plataforma donde prima la transparencia en todo momento. Todo ello, sin dejar de lado el respeto al medio ambiente cuidando la cultura de la sostenibilidad y transmitiendo el respeto hacia el entorno a los niños/as. Además, pretendemos que Fun4Kids se convierta en el modelo a seguir en cuanto al concepto de igualdad evitando cualquier tipo de discriminación relacionado con el género, la raza o la situación socio-económica de los usuarios.

7 Mapa Estratégico

Con el mapa estratégico obtendremos la completa representación visual de la estrategia de nuestra organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (Balanced ScoreCard).

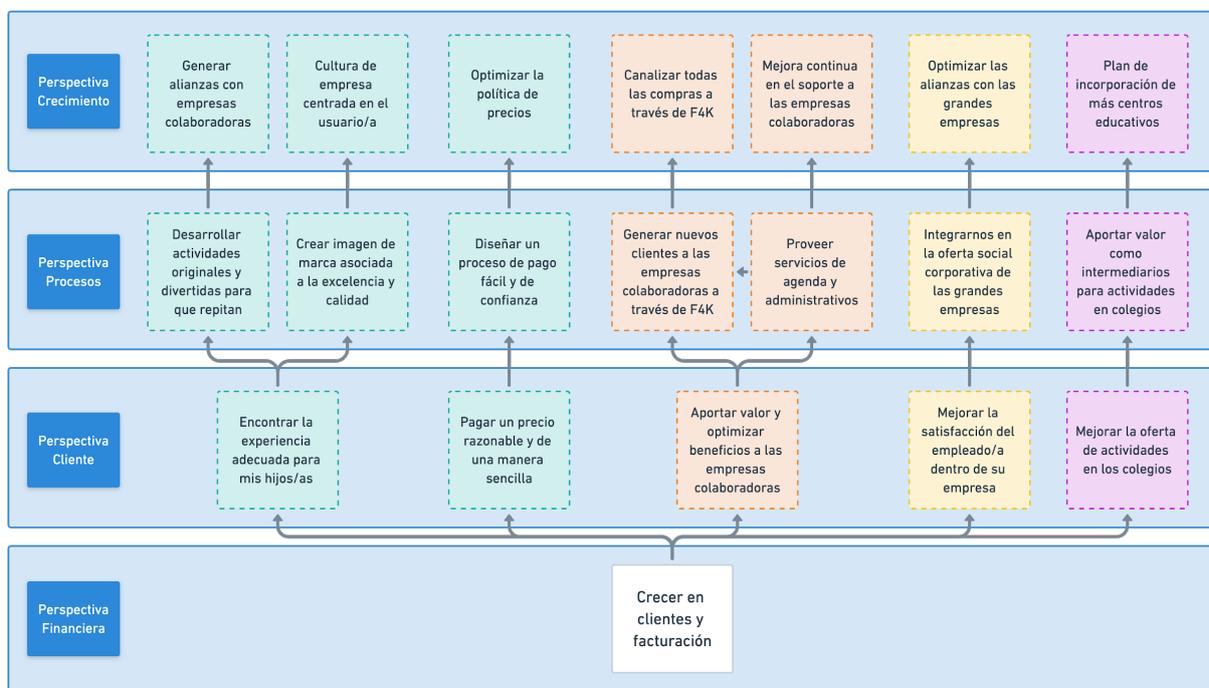


Gráfico 11. Mapa estratégico para Fun4Kids.

8 Plan de Marketing

8.1 Producto

Fun4Kids es una plataforma que facilita el contacto a los padres/madres (segmentos B2C y B2B2C) que buscan actividades de ocio infantil con organizadores de actividades a través de una plataforma digital (Web o App). Estos organizadores de actividades serán empresas externas o monitores de Fun4Kids para las actividades propias (a partir del sexto mes). El diseño de la plataforma permitirá este acceso a la gran diversidad de oferta existente resultando, además, sencillo, cómodo y seguro reservar y pagar a través de ella. Por otra parte, con el conocimiento de las tendencias y las alianzas con colaboradores establecidas, le ofreceremos a los colegios la gestión y organización de sus actividades extraescolares a partir del segundo año sin entrar en competencia con las compañías y proveedores de servicios con los cuales tenemos establecidas alianzas. A los colegios (segmento B2B) accederemos a través de nuestro equipo comercial y desarrollo de negocio.

El principal objetivo de Fun4Kids es convertirse en la plataforma de referencia de las actividades de ocio infantil en Madrid en primera instancia y posteriormente en las ciudades principales de España. Nuestro desempeño se basa en generar la confianza imprescindible en el sector, donde la calidad del servicio esté siempre presente.

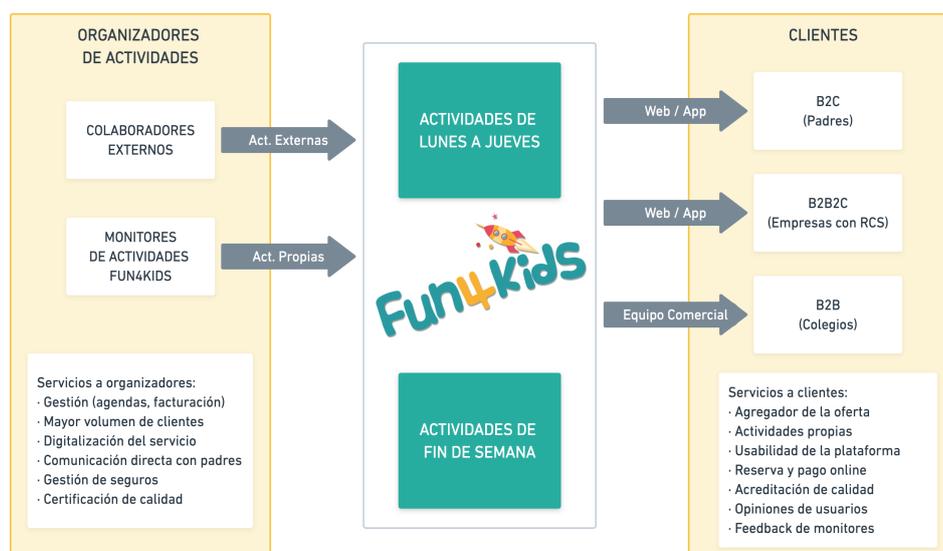


Gráfico 12. Esquema de la solución propuesta por Fun4Kids.

8.2 Clientes

8.2.1 B2C: Padres/Madres

Los padres que buscan actividades de ocio infantil para sus hijos/as son nuestro primer segmento de clientes. Las necesidades de los padres/madres que cubre Fun4Kids son:

- Información ordenada sobre la oferta de actividades entre semana y los fines de semana, en distintas localizaciones y horarios, con opiniones de usuarios que les ahorra tiempo.

- Actividades dentro de las últimas tendencias en el ocio infantil para el desarrollo personal de sus hijos.
- Garantía de calidad de las actividades que genere confianza (*Anexo 5*).
- Posibilidad de reserva y pago online que facilite el acceso y planificación de actividades.
- Comunicación con los monitores de las actividades de sus hijos.
- Específicamente los fines de semana, actividades de ocio en familia.
- Se benefician de una oferta unificada en un único punto y accesible de ocio infantil a través de la plataforma Fun4Kids. Se ofrece una gran variedad de actividades que se ajustan a la localización, temática y horario de los usuarios. Cabe destacar la opción de poder reservar y pagar online y la existencia de actividades de fines de semana.

8.2.2 B2B2C: Empresas con políticas RSC y marca empleador

Fun4Kids brinda a las empresas preocupadas por las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) o a aquellas interesadas en retener talento en sus corporaciones, la oportunidad de ofrecer a sus empleados/as el acceso a actividades para sus hijos/as o para sus planes familiares de fines de semana a través de la misma plataforma.

Para estas empresas es necesario aportar valor a sus empleados/as de manera que aumente la productividad de estos y la retención de talento. A través de la oferta de Fun4Kids demuestran el apoyo a la familia facilitando la conciliación familiar y laboral. Para aquellos empleados/as de corporaciones con políticas de RSC, es un incentivo crítico que estas actividades se enmarquen en una política de retribución flexible.

8.2.3 B2B: Colegios

Los colegios constituyen otro segmento de cliente natural para Fun4Kids. A partir del segundo año, con las relaciones establecidas con los colaboradores externos y con el conocimiento de las tendencias en el sector del ocio infantil, podemos ofrecerle la gestión integral de sus actividades extraescolares. De esta forma, garantizamos que dispondrán de un gran abanico de posibilidades que serán desarrolladas siguiendo nuestros estándares de calidad y seguridad.

8.3 Organizadores de actividades

8.3.1 Colaboradores externos

Las actividades ofrecidas en la plataforma de Fun4Kids estarán organizadas y desarrolladas de forma exclusiva por colaboradores externos profesionales del sector del ocio infantil durante los primeros 6 meses. Fun4Kids debe ser un canal efectivo para aumentar la captación y a un coste de adquisición menor para los colaboradores. Por otro lado, Fun4Kids ofrece a sus colaboradores un sistema de gestión integral de las tareas administrativas, de forma que pueden centrarse únicamente en el desarrollo de la actividad en sí.

8.3.2 Monitores de actividades propias

A partir del séptimo mes, ofreceremos actividades de organización propia a través de la contratación de monitores para ampliar la oferta en aquellas áreas donde detectemos una demanda no cubierta por nuestros colaboradores. Es fundamental detectar este vacío para que los colaboradores no se sientan amenazados por una competencia desleal, como ocurriría si la oferta propia de Fun4Kids coincidiera con la suya.

8.4 Servicios

8.4.1 Dirigidos a clientes

- Plataforma online Fun4Kids

A través de la plataforma facilitamos una amplia oferta de actividades forma agregada que facilite la búsqueda y suponga un ahorro de tiempo para las familias. Las principales características de esta plataforma son:

- Agregador de la oferta (entre semana, fines de semana, para niños y familiar).
- Actividades propias con últimas tendencias del sector.
- Usabilidad de la plataforma.
- Reserva y pago online.
- Acreditación de calidad (*anexo 5*).
- Opiniones de usuarios.
- “Feedback” de monitores.

- Contenido de interés

Los clientes de Fun4Kids tendrán acceso a todos los contenidos generados sobre las actividades en la plataforma, ya sean propias o de nuestros colaboradores. Del mismo modo, tendrán acceso a todas las opiniones referentes a las diferentes actividades y colaboradores o monitores. Además, la plataforma incluirá un foro que incluirá: conversaciones orientadas al ocio infantil, publicaciones sobre últimas tendencias en este ámbito, entrevistas realizadas a monitores, entre otros contenidos.

8.4.2 Dirigidos a colaboradores externos

Es fundamental aportar valor a nuestros colaboradores externos para generar una alianza estable que permita una fidelización a la plataforma a largo plazo. Para ello hemos definido los siguientes servicios:

- Gestión (agendas, facturación).
- Mayor volumen de clientes.
- Digitalización del servicio.
- Comunicación directa con padres.
- Gestión de seguros.
- Certificación de calidad.

8.5 Política de ventas

8.5.1 Captación

Consideramos dos tipos de captación: captación directa basada en nuestros recursos propios y captación inducida derivada de los clientes que nos llegan a través de colaboradores externos o a través de la propia plataforma en el momento en que esta empieza a hacerse conocida.

8.5.1.1 Captación propia

- Publicidad offline: dirigida al B2C y B2B2C. Incluye el marketing de calle mediante “flyers” e imanes publicitarios y publicaciones en las revistas de asociaciones de madres y padres

(AMPA) o en los periódicos de los propios colegios. Consideramos una tasa de captación del 4% que se corresponde con un total de 1.823 niños/as el primer año.

- Publicidad online: dirigida al B2C. Incluye publicaciones de “influencers” de ámbito familiar. Estimamos una tasa de captación del 0,1% que se corresponde a 1.013 niños/as durante el primer año.
- Plan de medios: dirigida al B2C, B2B2C y B2C. A través de las agencias de medios (ej. ANTAI) que ofrecen publicidad SMART (“Specific”, “Measurable”, “Attainable”, “Realistic”, “Timely”) a través de radio, televisión, revistas especializadas, ferias, publicidad SEM (“Search Engine Marketing”) y publicidad SEO (“Search Engine Optimization”) a cambio de una parte de la participación de la empresa. Estimamos una tasa de captación del 8,20% que corresponde a 2.853 niños/as durante el primer año.
- Equipo comercial: dirigida al sector B2B2C. Contamos con un equipo comercial que consideramos que pueden obtener una tasa de captación del 0,82% que corresponde a 6.950 niños/as durante el primer año.

8.5.1.2 Captación inducida

Del mismo modo, hemos considerado una captación de clientes inducida derivada de los clientes que nos llegan a la plataforma gracias a que se empieza a conocer la propia plataforma o gracias a que se conoce a los propios colaboradores que ya trabajan con nosotros. Hemos estimado que a través de esta modalidad obtenemos 7.317 niños/as durante el primer año.

8.5.2 Política de precios

Para definir la política de precios hay que hacer distinción entre quién imparte las actividades (colaboradores externos o propias de Fun4Kids) y el tipo de cliente a quién se dirige puesto que el tipo de facturación será diferente para cada uno de los casos.

8.5.2.1 Actividades de colaboradores externos: clientes B2C y B2B2C

A este tipo de colaboradores se les cobrará un porcentaje de su facturación que dependerá del modelo de suscripción a Fun4Kids que decidan contratar.

Nuestra plataforma tendrá un modelo de suscripción “Freemium” con una suscripción básica gratuita, un modelo estándar por el que se cobrará un 7% y un modelo premium por el que se cobrará un 15% (*anexo 11*).

8.5.2.2 Actividades propias de Fun4Kids: clientes B2C y B2B2C

Los clientes B2C y B2B2C que realicen este tipo de actividades podrán elegir entre diferentes métodos de pago ya sea por actividad unitaria o por bonos de actividades tal y como puede verse reflejado a continuación:

	Actividad única (lunes-jueves)	Actividad única (viernes-domingo)	Bono mensual (lunes-jueves)	Bono mensual (viernes-domingo)	Bono premium (“all in”)
Precio	15€	25€	70€	90€	150€

Gráfico 13. Política de precios para actividades propias de Fun4Kids.

8.5.2.3 Actividades propias o de colaboradores externos: clientes B2B

Los colegios como cliente tendrán un método de pago mensual por actividad y por niño/a que dependerá del tipo de actividad, así como del número de alumnos que acudan a las mismas. Existen 3 modalidades diferentes que varían entre 30€, 40€ y 50€.

8.5.3 Plan de lanzamiento

Definimos la salida a mercado con un plan de lanzamiento que dividimos en tres etapas: campaña de reconocimiento de marca Fun4Kids durante 2 meses, campaña de lanzamiento durante 6 meses y campaña post-lanzamiento de 3 meses de seguimiento.

8.5.3.1 Campaña de reconocimiento de marca Fun4Kids

En esta primera etapa queremos establecer consciencia de marca y generar expectativas atractivas respecto a Fun4Kids. Para ello, desarrollaremos actividades centradas en redes sociales: Instagram, Facebook, Twitter y YouTube. Las métricas que nos interesa analizar en esta etapa para cada canal son:

- Número de seguidores.
- Tasa de captación de seguidores/día.
- Tasa de captación de seguidores/publicación.
- Interacciones/día.
- Interacciones/publicación

(definimos interacción como “Seguir”, “Me gusta”, comentarios, reproducciones y enlaces a bio)

8.5.3.2 Campaña lanzamiento

En la campaña de lanzamiento abrimos la plataforma con actividades con el objetivo de comenzar a captar usuarios y clientes en el B2C. A la vez, mantenemos la imagen de marca y profundizamos en los valores. La campaña de lanzamiento contiene participación en eventos, publicidad online y offline, y promoción de apertura.

1. Evento: Participaremos en la carrera “Corre por el Niño”, organizada en colaboración con el Hospital Infantil Niño Jesús de Madrid. Este evento solidario y orientado a familias se organiza anualmente en el mes de noviembre. Los organizadores de la carrera proponen actividades al llegar a meta. Invitaremos a nuestros proveedores a desarrollar estas actividades con los niños y sus familias.
2. Publicidad online. Diseñamos el lanzamiento online a través dos estrategias: campaña mediada por influencers y campaña de Google Ads. La campaña a través de influencers familiares en Instagram consistirá en compartir su experiencia tras probar Fun4Kids. La campaña de anuncios en Google Ads se monitorizará a través de sus métricas específicas:
 - Impresiones del anuncio.
 - Clics en anuncio.
 - Porcentaje de clics o “Clickthrough rate” (CTR).
 - Coste por clic (CPC).
 - Conversiones (definidas por reserva de una actividad).
 - Coste por conversión.
 - Tasa de conversión
3. Publicidad offline: Campaña de publicidad en radio local. Campaña con flyers en las salidas de los colegios. Publicaciones en los boletines de las diferentes AMPAS, periódicos de colegios o de barrios.

4. Publicidad offline: Campaña de publicidad en radio local. Campaña con flyers en las salidas de los colegios. Publicaciones en los boletines de las diferentes AMPAS, periódicos de colegios o de barrios.
5. Promoción de bienvenida: “Prueba una actividad gratis”. Las métricas que nos interesan en esta etapa se centran más en la conversión:
 - Número de visitas en la web.
 - Tasa de conversión (reserva de una actividad).
 - Número de descargas de la App.
 - Número de registros nuevos.
 - Números de usuarios activos (reserva mínima de una actividad al mes).

8.5.3.3 Campaña post-lanzamiento

Una vez finalizada la campaña de lanzamiento, mantendremos la actividad en redes sociales y se adaptará la campaña de publicidad online al objetivo con la idea de seguir captando nuevos clientes y de mantenernos visibles para los actuales. Mediremos las métricas ya definidas en las campañas de lanzamiento que nos permitan tomar decisiones y optimizar la inversión.

Para activar a los clientes registrados no activos desarrollaremos campañas de fidelización con promociones “invita a un amigo” en las actividades entre semana, y “Mamá viene gratis” en las actividades familiares.

Plan de lanzamiento	Campaña Expectativa	Campaña de Lanzamiento	Campaña Post-lanzamiento
	2 meses	6 meses	3 meses
Online	2.300	1.725	0
Influencers	2.300	1.725	
Offline	0	3.800	0
Flyers & Merchandising		1.800	
Revista AMPA		2.000	
Plan de Medios	0	8.000	0
Radio		3.000	
Televisión		3.000	
Google Ads		2.000	
Eventos	0	3.000	0
Carrera "Corre por el Niño"		3.000	
Promociones	0	1.000	3.000
100 bonos "Prueba una actividad gratis"		1.000	
100 bonos "Invita a un amigo"			1.000
200 bonos "Papas vienen gratis"			2.000
Total Marketing & Publicidad	2.300	17.525	3.000

Tabla 1: Campañas plan de lanzamiento en Fun4Kids.

9 Plan de Operaciones

9.1 Mapa de procesos

Para el éxito de Fun4Kids algunos de los procesos son fundamentales. El desarrollo de una plataforma con una experiencia de usuario brillante es fundamental. También destacamos la necesidad de establecer alianzas estables con las empresas colaboradoras que organizan las actividades. Y, por último, el desarrollo de un plan de marketing que permita la captación de clientes y colaboradores es una pieza clave en el plan de operaciones de Fun4Kids.

Los principales procesos para Fun4Kids se describen a continuación y quedan reflejados a través del esquema del mapa de procesos.

9.1.1 Desarrollo de producto

El proceso fundamental en Fun4Kids es el desarrollo de la plataforma. Fun4Kids tiene la vocación de trasladar la gestión del ocio infantil del mundo offline al online. Para ello, es imprescindible un diseño y desarrollo de producto adecuado. Con este objetivo se plantea el desarrollo de un producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés) que será optimizado con el uso de los primeros usuarios. Tras esta fase, se realizará una salida al mercado, manteniendo al equipo desarrollador en el mantenimiento y mejora continua del producto.

Más detalle del desarrollo del producto está disponible a continuación, en “Solución tecnológica” y “casos de uso”.

9.1.2 Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos pasan por conectar de forma eficaz la oferta y la demanda del ocio infantil disponible en una ciudad. Por ello, consideramos clave tres aspectos:

- Crear la oferta. Necesitamos asegurar una oferta amplia y variada de actividades para distintas edades y franjas horarias, individuales y en familia. Un punto estratégico clave es la alianza con los colaboradores. Para obtenerla será necesario una relación comercial, así como aportarles valor a través de nuestros servicios: visibilidad y promoción a través de la aplicación web y móvil, digitalización de sus procesos de venta, mejoras en gestión y calidad. Por otra parte, ofreceremos actividades propias que diseñaremos para cubrir los huecos de demanda que no faciliten nuestros proveedores. Con esta estrategia conseguimos disminuir los gastos asociados a la organización de actividades y, por otra parte, conseguimos no dañar las alianzas con nuestros colaboradores.
- Asegurar la demanda. Un beneficio clave que ofreceremos a los colaboradores consiste en un aumento de sus ventas asociado al uso de Fun4Kids. Para ello, necesitamos una masa crítica de clientes que usen la plataforma. En este sentido, trabajaremos a 3 niveles:
 - en la captación de padres/madres (B2C), a través de campañas publicitarias online y offline.
 - en la alianza con empresas con políticas de responsabilidad social corporativa que ofrezcan Fun4Kids a sus empleados (B2B2C), mediante contactos de nuestra fuerza de ventas.
 - en la captación de colegios para ofrecerles actividades en sus centros (B2B), también a través de una relación comercial llevada a cabo por el equipo de ventas.

- Optimizar la interacción. Una vez asegurada oferta y demanda, nuestra labor estratégica debe centrarse en asegurar una buena experiencia de uso de la plataforma. Los procesos clave a tener en cuenta son:
 - Información: mostrar las características relevantes de la actividad para facilitar la conversión.
 - Pago y reserva: el objetivo es una interacción rápida y cómoda, asegurando la confianza del usuario en la compra con políticas de compra y cancelación explícitas.
 - Feedback bidireccional: mediante la generación de un canal de información de monitor a padre/madre tras la actividad y de padres/madres a organizadores de eventos para evaluar la experiencia.

9.1.3 Procesos operativos

Las operaciones de Fun4Kids se centrarán en dos aspectos fundamentales: en la estrategia de marketing y comercial, y en la gestión de colaboradores y clientes.

El plan de marketing se alinearán con la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos de satisfacción, fidelización y aumento de mercado tanto de colaboradores como de clientes establecidos.

9.1.4 Procesos de soporte

Los procesos de soporte necesarios para el desarrollo de la actividad de Fun4Kids son:

- Gestión fiscal y laboral de la empresa. Esta parte de la actividad no es clave y se contratará a una empresa externa.
- Gestión de recursos humanos.
- Atención al cliente. Necesitamos generar confianza en nuestros usuarios mediante un servicio de atención al cliente. Para ello, se pondrá a disposición de los clientes una vía de comunicación a través de correo electrónico para atender dudas y reclamaciones con Fun4Kids.

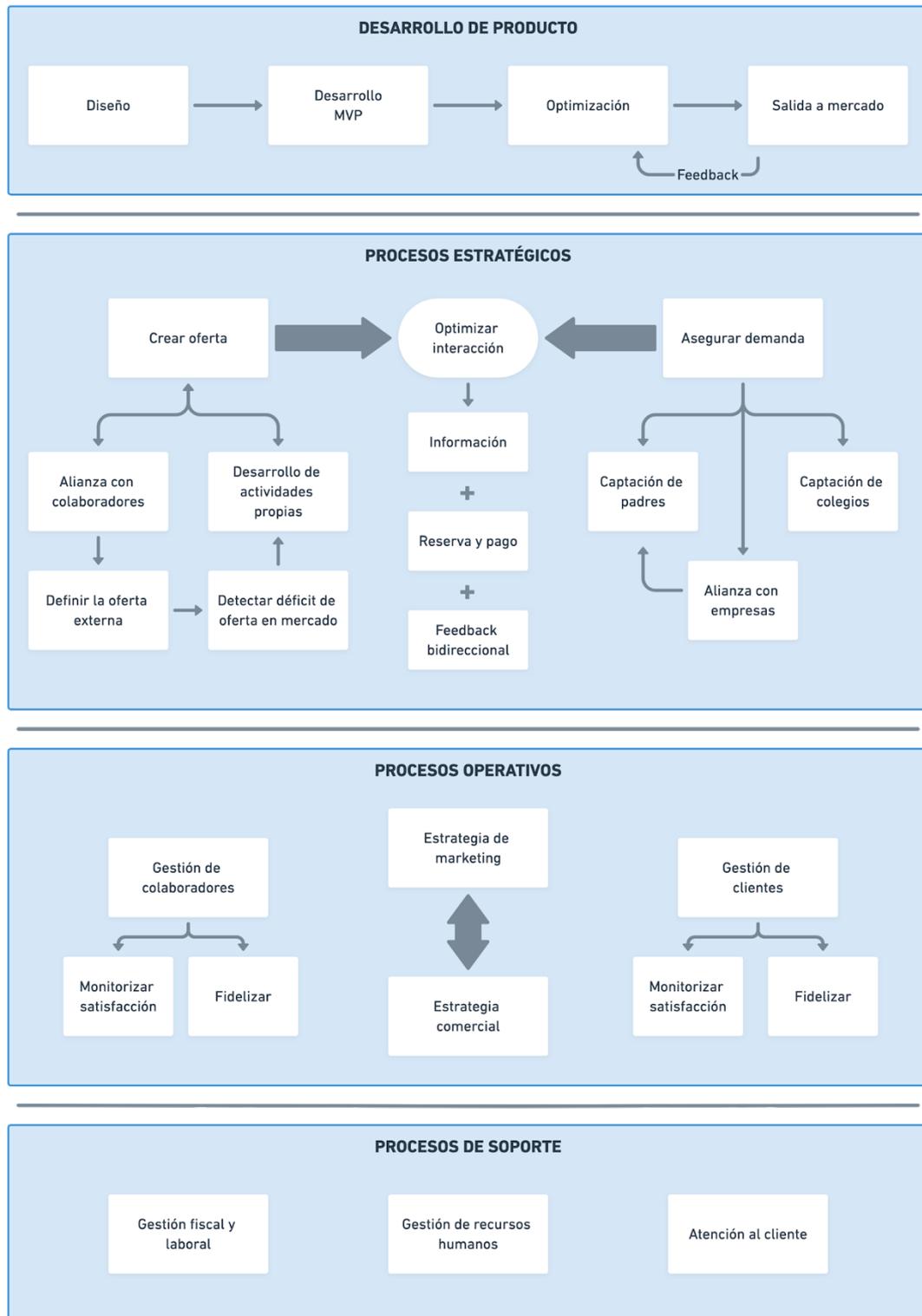


Gráfico 14: Mapa de procesos para Fun4Kids.

9.2 Solución tecnológica

Fun4Kids ofrece una solución tecnológica basada en una plataforma agregadora, sencilla e intuitiva tanto para las empresas de ocio infantil (colaboradores), encargados de ofrecer la oferta de actividades, como para los clientes finales; padres y madres que buscan actividades para que sus hijos/as (usuarios) realicen fuera del horario lectivo, siendo, por tanto, quienes demandan este servicio.

El objetivo de esta plataforma será, mediante una base de datos de información ofrecida por las empresas organizadoras de eventos en estructura cloud, ser el agregador de actividades de ocio infantil de referencia, donde, ambas tipologías de usuarios sean capaces de interactuar con la plataforma en pocos clics. La disponibilidad de la plataforma debe ser total, ya que nos ajustamos a los horarios de cada usuario, por eso, se implementa una plataforma AlwaysOn.

El esquema general de la plataforma se muestra en la siguiente ilustración y la explicación de la estructura a continuación:



Imagen 1. Solución tecnológica para Fun4Kids.

9.2.1 Visualización de la plataforma

La plataforma está disponible tanto en versión web como aplicación móvil (Android e IOS), siendo esta “responsive” garantizando la correcta visualización de todo el contenido de manera eficiente en todas las versiones.

Dispone de dos interfaces diferentes según sea el tipo de cliente:

- Para los usuarios, se dispone de servicio de registro, historial de uso y visualización de búsqueda.



Imagen 2. Registro de usuario en la aplicación web de Fun4Kids.

- Las empresas de ocio infantil pueden visualizar el servicio de registro, la gestión de servicios contratados y la gestión de cobros.



Imagen 3. Registro como colaborador en la aplicación web de Fun4Kids.

9.2.2 Motor de búsqueda (“Search Engine”)

El motor de búsqueda de Fun4Kids recorre la base de datos buscando la información solicitada por el usuario. Cuando se busca una información concreta, el motor de búsqueda consulta la base de datos y presenta los resultados clasificados por su relevancia para dicha búsqueda, aunque el usuario podrá decidir clasificarlos según diferentes criterios; si se busca una palabra concreta (por ejemplo, “robótica”), los resultados que muestra el motor de búsqueda son aquellos servicios que contengan dicha palabra en alguna parte de su texto, título, descripción...

Las tareas del motor de búsqueda son las siguientes:

- Búsqueda de actividades de ocio.
- Aplicación de filtros solicitados por el usuario como localización, horarios, valoración...
- Gestión de pagos y cobros, conectándose a través de la pasarela de pagos externa seleccionada por el usuario dentro de las disponibles.



The image shows a search form for Fun4Kids. At the top is the Fun4Kids logo. Below it are five filter dropdown menus: 'TIPO DE ACTIVIDAD', 'ZONA/DISTRITO', 'COLABORADOR', 'EDAD', and 'PRECIO'. At the bottom of the form is a teal button labeled 'BUSCAR'.

Imagen 4. Búsqueda de actividades en la aplicación web de Fun4Kids

9.2.3 Base de datos

Fun4Kids utiliza la Infraestructura como Servicio (IaaS, Infrastructure as a Service), uno de los tres modelos fundamentales en el campo del cloud computing, proporcionando acceso a los recursos situados en el entorno cloud, a través de una conexión pública (internet). Los recursos informáticos ofrecidos consisten, en un hardware virtualizado, es decir, infraestructura de procesamiento. Físicamente, los recursos hardware disponibles proceden de multitud de servidores y redes, distribuidos entre varios centros de datos. Otra de las ventajas es que del mantenimiento se encarga el proveedor del servicio cloud, por lo que supone un ahorro y la posibilidad de focalizarse en el negocio y no la infraestructura. Además, como se ha comentado, la base de datos estará siempre disponible y accesible (AlwaysOn).

Será necesario adicionalmente garantizar la privacidad y seguridad de la información, la cual, quedará certificada con las medidas de seguridad interpuestas por el servidor cloud al que se contrata este servicio. Los datos son especialmente sensibles al tratarse de información relativa a menores, por tanto, Fun4Kids exige garantías al proveedor para garantizar la privacidad y seguridad.

9.2.4 Análisis de datos

Para esta tarea se implementa un servicio de “Business Intelligence” (BI) o Inteligencia Artificial (IA), ya que, gracias a la información obtenida mediante el análisis de datos e información de clientes y empresas, debemos ser capaces de conocer a ambos en profundidad, por lo que, la criticidad y sensibilidad de esta tarea es alta. Con este análisis, además se podrán entender tendencias, impacto de campañas y promociones, etc.

9.2.5 Fases de la plataforma

Las fases de la plataforma de Fun4Kids son las siguientes:

9.2.5.1 Registro de los colaboradores

En este registro se debe incluir la información necesaria sobre los servicios que ofrece cada colaborador, dividida en dos tipos de información, la relativa a la información de la empresa, y la relativa a los servicios ofertados:

- Alta de usuario colaborador, con datos de la empresa o profesional:

- Al darse de alta el colaborador, deberá aportar cierta documentación obligatoria para poder proceder con el registro. Documentos como el seguro de responsabilidad civil y certificado de antecedentes penales de los monitores, u otras certificaciones adicionales de las que el colaborador disponga, podrán ser subidas a la plataforma en formato PDF. Esta documentación será revisada por parte de Fun4Kids para garantizar la veracidad de los documentos y proceder así a autorizar al colaborador en un plazo máximo de 24h.
 - El colaborador podrá subir actividades y dispondrá del 100% de las funcionalidades de Fun4Kids, sin embargo, su perfil y actividades no serán públicos en la plataforma hasta no recibir el sello de “Colaborador Oficial” por parte de Fun4Kids. El plazo para aportar dicha documentación será de un máximo de una semana. Si en ese plazo no se dispone de la misma en la plataforma, se procederá al borrado de la cuenta automáticamente.
- Información sobre su oferta de ocio infantil:
 - Detalle explicativo del servicio.
 - Descripción de la experiencia profesional.
 - Fotos.
 - Horarios de disponibilidad.
 - Tarifas.

9.2.5.2 Registro de los usuarios

Los usuarios se deben registrar su propio perfil. Únicamente se solicita datos personales relevantes: nombre y correo electrónico, para no generar el primer momento incomodo de solicitar más datos de los imprescindibles en una primera toma de contacto.

Una vez que el usuario se encuentre registrado, ya puede hacer un uso más optimizado de la plataforma, mediante filtros que optimicen sus búsquedas: preferencias, localización y amigos dentro de la comunidad.

Será cuando decida contratar mediante la plataforma, cuando se solicitará información más detallada del perfil de propio usuario y el necesario relativo a sus hijos.

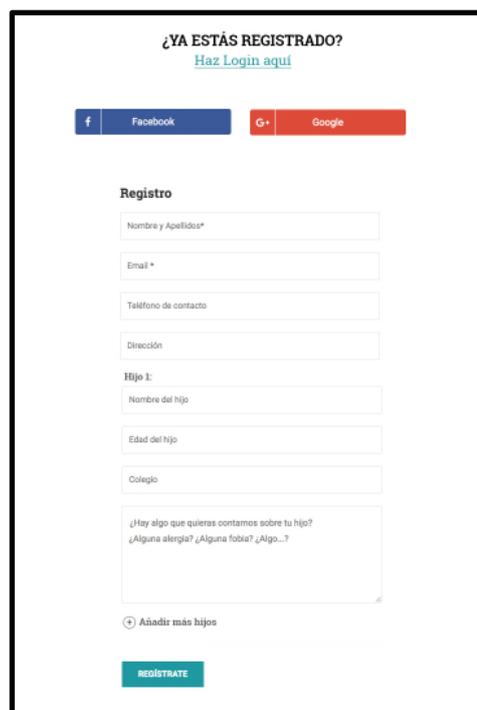


Imagen 5. Formulario de registro para usuarios en Fun4Kids.

9.2.5.3 Matching

En esta fase los usuarios buscan los servicios de actividades de ocio infantil que quieren contratar; esta búsqueda se realiza a través del motor de búsqueda de Fun4Kids, que alberga la base de datos de colaboradores y de servicios.

Los usuarios tienen a su disposición diversos campos para ayudarles en su búsqueda de actividades: actividad, lugar, fecha, horario, número de plazas disponibles.

Tras realizar la búsqueda deseada, Fun4Kids muestra los resultados encontrados en su base de datos y que son acordes a la búsqueda realizada.

A continuación, los usuarios pueden elegir entre las opciones presentadas y obtener toda la información sobre la actividad que le resulte atractiva.

Si la opción se ajusta a los deseos de los usuarios, sólo es necesario proceder a la reserva de la actividad. Una vez pulsado el botón “Apúntate”, la plataforma conducirá a los usuarios a la pasarela de pago seleccionada.

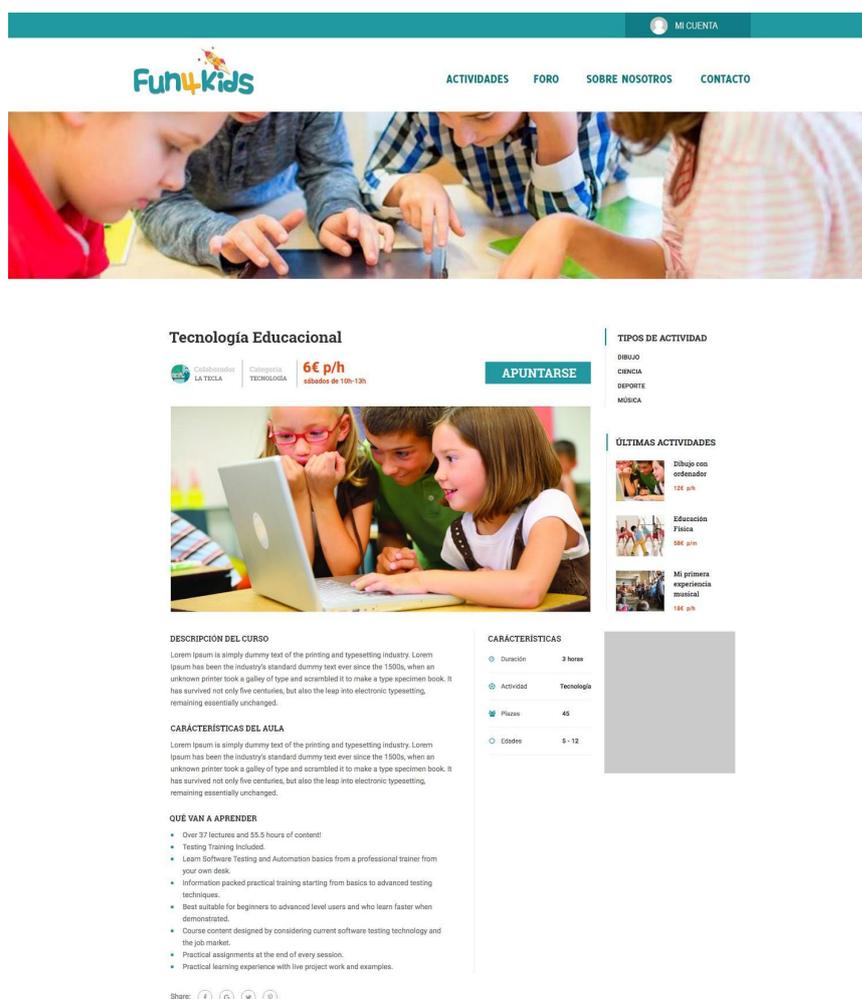


Imagen 6. Ejemplo de actividad ofertada en Fun4Kids.

9.2.5.4 Pago

Fun4Kids es el intermediario en la gestión de cobros y pagos que se realiza con la garantía de la integración con las mejores y más populares pasarelas de pago actuales, para garantizar que ambas partes reciben tanto los servicios contratados como sus honorarios por los mismos. Para facilitar esta transacción, Fun4Kids integra las siguientes pasarelas de pagos en el modelo B2b y B2C:

- Google Wallet. Se trata del servicio de pago online de Google en el que se pueden realizar transferencias de dinero, además de realizar pagos. Disponible para teléfonos con sistema operativo Android.
- Apple pay. Servicio de pago de Apple operativo para los teléfonos iOS. El funcionamiento es el mismo que Google Wallet, pero en este sistema operativo.

- PayPal. Para muchos usuarios, PayPal es la plataforma de pago online por excelencia; siendo una de las más utilizadas alrededor del mundo: más de 137 millones de cuentas activas en 193 países y en 26 diferentes divisas. Con PayPal es muy sencillo comprar en línea sin salir de casa, incluso cuenta con su propia aplicación móvil para gestionar todos los pagos desde el teléfono del usuario.
- Tarjeta de crédito o débito. Estos sistemas de pago son los tradicionales por internet mediante tarjeta bancaria, securizados a través de las propias API de cada entidad, donde se solicita un código de confirmación de pago desde la entidad vía móvil al usuario.

Para el modelo B2B2C, Fun4Kids gestionará el pago de transferencias bancarias de las empresas que tengan la plataforma incluida dentro de su RSC de la siguiente manera:

- Gestión de remesas. La empresa enviará junto a la transferencia bancaria mensual, un fichero .CSV que se cargará en la plataforma de Fun4Kids, de tal manera que quede registrado en cada usuario asociado a esa empresa el importe de la transferencia que le corresponde, quedando ese saldo cargado en su cuenta de usuario. Ese saldo estará disponible para reservar la o las actividades que desee el cliente final. El fichero .CSV deberá disponer del desglose de cada cantidad asociada a los usuarios, junto con el DNI de cada uno, para que se pueda asignar y trazar el importe en la BBDD de Fun4Kids.

9.2.6 Casos de Uso

Mediante los casos de uso se van a definir las principales actividades que se deben realizar para que un proceso se lleve a cabo dentro de la plataforma de Fun4Kids. Los casos de uso vendrán numerados de la siguiente manera: F4KXXX. Donde las XXX corresponderán al número correlativo del caso de uso correspondiente a cada uno de ellos (*anexo 12*).

9.3 Plan de implantación



Gráfico 14. Plan de implantación para Fun4Kids.

9.3.1 Año 1

Lanzamiento de la plataforma en la Comunidad de Madrid.

En este primer ejercicio centraremos los esfuerzos en lanzar y afianzar el servicio para los segmentos B2C (padres/madres) y B2B2C (padres/madres a través de empresas con políticas de RSC). En este período será fundamental establecer las alianzas con las empresas colaboradoras que desarrollan las actividades de ocio infantil que se ofrecerán en la plataforma. Para favorecer estas alianzas, dividiremos este año en dos periodos:

- 0-6 meses: la plataforma ofrecerá exclusivamente actividades de colaboradores. Sin incluir aún las actividades organizadas por Fun4Kids, de manera que no genere conflictos de competencia entre los colaboradores y Fun4Kids. Consideramos que una competencia directa con los colaboradores con actividades propias puede dinamitar las necesarias alianzas.
- 6-12 meses: con la oferta de actividades de colaboradores definida, sumaremos a la plataforma las actividades propias para las que haya demanda y que no están siendo ofertadas por colaboradores.

9.3.2 Año 2

Consolidación de la plataforma y desarrollo del B2B en la Comunidad de Madrid.

En el segundo año habrá que continuar reforzando las alianzas con colaboradores y aumentando la oferta disponible en la plataforma. Por otra parte, teniendo ya la relación necesaria con los mencionados colaboradores podemos ofrecer a los centros educativos una oferta amplia para implementar sus necesidades de actividades extralectivas y complementarias (B2B).

9.3.3 Año 3

Lanzamiento y desarrollo de Fun4Kids en Barcelona, Valencia y Zaragoza.

Con la plataforma en funcionamiento y el conocimiento desarrollado en la Comunidad de Madrid, planeamos un crecimiento a ciudades grandes del norte y este de España (más de 650.000 habitantes) con buena comunicación con la capital. Concretamente, lanzaremos Fun4Kids en Barcelona, Valencia y Zaragoza. Para ello será necesario establecer nuevas alianzas con colaboradores en las distintas ciudades.

9.3.4 Año 4

Consolidación de la plataforma en Madrid, Barcelona, Valencia y Zaragoza. Expansión al resto de ciudades españolas.

La experiencia de crecimiento en otras ciudades del año 3, nos dará impulso para desarrollar las alianzas necesarias con los colaboradores locales de las diferentes ciudades españolas. Se elegirán en función del mercado disponible (número de habitantes) y de la proximidad a otras ciudades para el despliegue comercial inicial sin abrir oficina en cada ciudad. Empezaremos en el sur de España con Sevilla (689.000 habitantes) y Málaga (570.000 habitantes).

En esta fase, además valoraremos la posibilidad de licenciar la plataforma a terceros que tengan una elevada presencia en el resto de ciudades españolas como opción de crecimiento más rápido.

9.3.5 Año 5

Consolidación de Fun4Kids en España. Inicio de la internacionalización.

En este año comenzaremos a desarrollar un plan para la internacionalización de la plataforma. Estudiaremos los mercados alcanzables en ese momento. En una primera fase investigaremos los mercados en función de la cultura respecto al ocio infantil, rentabilidad del mercado y los costes, las barreras de entrada, las facilidades de establecimiento y las limitaciones legales. Posteriormente, se definirá una estrategia en cada uno de los mercados seleccionados. Por último, se procederá a la implantación con la ayuda de un plan de acción detallado.

9.4 Estructura societaria

Fun4kids se constituye como una sociedad limitada (SL). Debido a la sencillez en requisitos formales y flexibilidad de esta forma mercantil, la Sociedad partirá con un capital social de 150.000 euros, cuyo origen será la aportación dineraria de sus cuatro socios fundadores.

El acto de constitución de la sociedad se realizará mediante escritura pública registrada notarialmente e inscripción en el Registro Mercantil de Madrid. Dicha escritura de constitución de la Sociedad recogerá por un lado la identidad de los socios fundadores; Emilio Cobacho, Inmaculada Masa, Urko Mate y Silvia Sempere. Por otro lado, se hará constar igualmente, la voluntad expresa de constituir la Sociedad, la aportación dineraria y equitativa al capital social de los socios fundadores y los Estatutos de la Sociedad. Así mismo, se incluirá la forma de Administración mancomunada mediante los socios fundadores. Por último, en la escritura de constitución tendrá cabida el pacto de socios, lo cual favorecerá el compromiso interno que adquieren cada uno de los socios entre sí y frente a la Sociedad.

Estatutos; se constituye como la normativa básica por la que regula y organiza la vida social de Fun4Kids, identificándose en ella su carácter “SL”, objeto social, capital social, número de socios fundadores, la administración mancomunada a través de los socios, las normas de convocatoria de la junta general ordinaria y extraordinaria y otras cláusulas optativas si así lo estipulan los socios.

El objeto social de Fun4Kids es la “gestión, colaboración e intermediación en la organización y prestación de servicios de ocio y formación infantil y juvenil, así como prestación de servicios de soporte administrativo, de gestión y logístico a proveedores y colaboradores”.

El capital social suscrito y desembolsado estará compuesto por 150.000 participaciones cuyo valor nominal será de 1 euro, y tendrán numeración correlativa de 1 a 150.000.

El modo de administración de la sociedad es mancomunado mediante los socios fundadores, sin embargo, no se requiere la condición de socio para administrar.

El pacto de socios, entendido como contrato entre socios para regular las relaciones internas de la Sociedad y las obligaciones y derechos de los socios, tendrá cabida en los estatutos de Fun4Kids. Estará orientado a la fase de crecimiento y buscará establecer los límites en los que se diluye el control de las participaciones como consecuencia de la financiación externa de la Sociedad sin penalizar el crecimiento de la misma. Otro pacto de socios establecerá que durante los cinco primeros años de actividad no habrá reparto de dividendos. El objeto es no desarmar la caja e invertir todos los recursos disponibles en el crecimiento sostenido y en la expansión de la Sociedad.

10 Plan de Recursos Humanos

Como hemos descrito con anterioridad, Fun4Kids se constituye como una sociedad limitada participada equitativamente por sus cuatro socios fundadores (25% de acciones/socio); ellos son los responsables de las principales funciones directivas. A continuación definimos: la estructura orgánica de la empresa, los perfiles y competencias de la plantilla, su evolución, la política retributiva y las externalizaciones necesarias.

10.1 Organigrama y funciones de cada área

Fun4Kids se organizará como muestra el diagrama que se incluye a continuación. Bajo una dirección general, se desarrollarán los departamentos de operaciones, desarrollo de negocio, recursos humanos y administración y finanzas. El comité de dirección estará compuesto por los responsables de cada una de las áreas mencionadas.

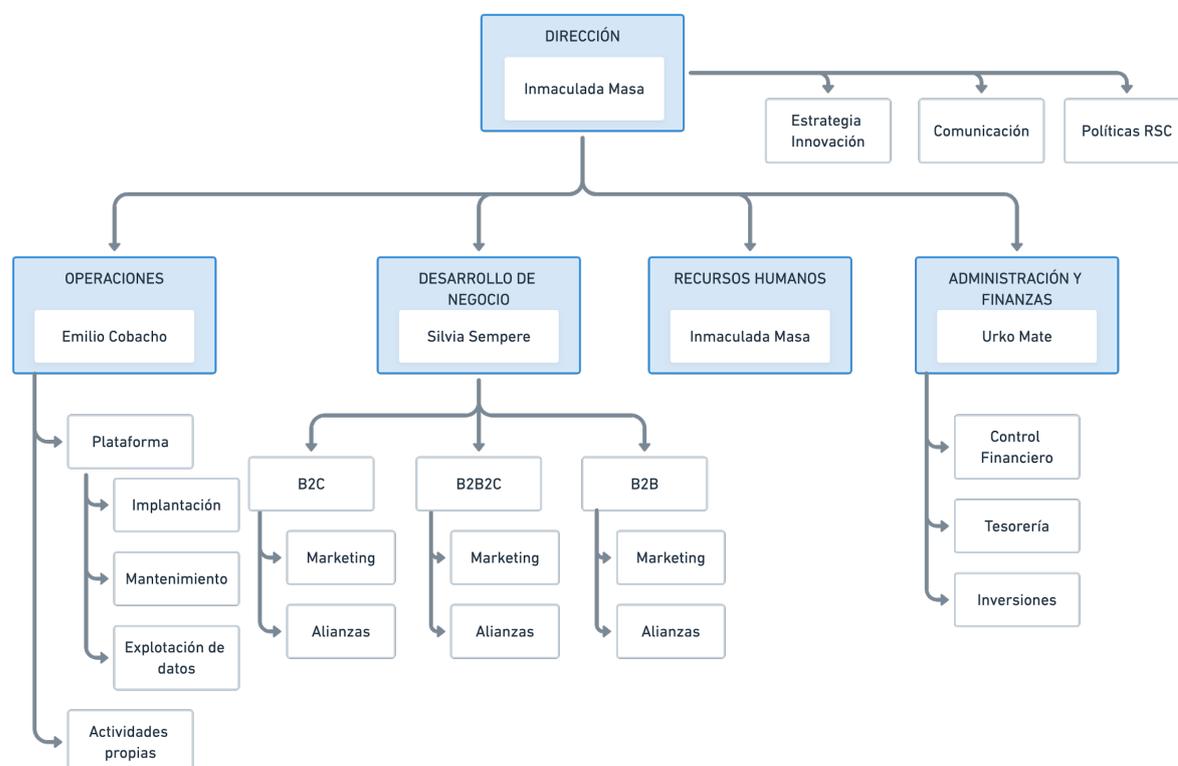


Gráfico 15. Organigrama y funciones de cada área en Fun4Kids.

10.2 Funciones y competencias de cada área

10.2.1 Área de Dirección General

Directora general

Funciones:

- Diseñar y ejecutar el plan estratégico de la empresa.

- Responsable de la comunicación corporativa.
- Desarrollo de cultura de empresa y políticas de RSC.
- Desarrollo de negocio.
- Gestión de alianzas.
- Políticas de inversión.

Requisitos:

- Licenciatura o grado superior.
- Máster en dirección de empresas (MBA).
- Experiencia en gestión de empresas de al menos 2 años.
- Experiencia en el sector de las nuevas tecnologías.
- Experiencia laboral con desarrollo de habilidades financieras.

Competencias:

- Liderazgo.
- Capacidad de comunicación.
- Toma de decisiones.
- Flexibilidad.
- Habilidades de negociación.

10.2.2 Área de Operaciones

El responsable del área operaciones estará en contacto directo con la empresa que desarrolla la plataforma, tanto en el desarrollo como en la implantación y mantenimiento de la plataforma en un modelo de mejora continua. Además, se encargará del diseño del sistema de BI (Business Intelligence) para el procesamiento y explotación de datos. Por otra parte, se encargará de las operaciones vinculadas al desarrollo e implementación de actividades propias para el B2C, B2B2C y B2B.

Director de Operaciones

Funciones:

- Diseñar, dirigir el desarrollo de la web y app móvil de Fun4Kids.
- Crear, implantar y supervisar los procesos tecnológicos que intervienen en el desarrollo del proyecto.
- Supervisión de los feedbacks e incidencias relacionados con la plataforma.
- Gestionar los servicios de IT externalizados, pasarelas de pago y bases de datos.
- Diseñar e implantar innovaciones en la plataforma que mejoren la experiencia de usuario.

Requisitos:

- Licenciatura o grado superior, preferentemente ingeniería.
- Máster en dirección de empresas (MBA).
- Experiencia en gestión de producto de al menos 2 años.
- Experiencia en el sector de las nuevas tecnologías.

Competencias:

- Planificación y organización.
- Análisis y resolución de problemas.
- Comunicación.

- Orientación al cliente.

10.2.3 Área de Desarrollo de Negocio

El departamento de desarrollo de negocio será responsable del marketing y las alianzas necesarias para el funcionamiento de Fun4Kids. Se divide en tres áreas de negocio dirigida a cada uno de los segmentos de clientes descritos para Fun4Kids:

- B2B: se encargará de gestionar tanto la relación con las empresas colaboradoras y trabajadores autónomos que desarrollen las actividades propias, como las incidencias con los clientes finales (padres).
- B2B2C: dirigido a formalizar y mantener alianzas con las empresas con RSC que ofrezcan nuestra plataforma a sus empleados.
- B2B: dirigido a la relación con los colegios en la oferta de actividades extraescolares.

Directora de desarrollo de negocio

Funciones:

- Diseño y ejecución del plan de marketing.
- Diseño y ejecución del plan de ventas.
- Planificación de los recursos necesarios.
- Gestión del equipo humano en fuerza de ventas.
- Elaborar y seguir un plan de control y revisión de las estrategias.

Requisitos:

- Licenciatura o grado superior, preferentemente ADE o ingeniería.
- Máster en dirección de empresas (MBA).
- Experiencia en gestión comercial de al menos 2 años.
- Experiencia en el sector de las nuevas tecnologías.
- Experiencia laboral con desarrollo de habilidades financieras.

Competencias:

- Gestión de equipos.
- Planificación y organización.
- Gestión comercial.
- Comunicación.
- Orientación al cliente.

Fuerza de ventas/Comercial

Funciones:

- Apoyo en la elaboración del plan de marketing anual.
- Coordinación y control de la implantación correcta de las políticas promocionales marcadas por la dirección comercial.
- Captación de colaboradores y alianzas estratégicas.
- Fidelización de la cartera de colaboradores y alianzas existentes para generar acuerdos a largo plazo.
- Elaboración de reportes y cumplimiento de los objetivos del departamento.

Requisitos:

- Experiencia más de 2 años en marketing y servicios a empresas
- Se valora formación universitaria (Marketing, Publicidad, ADE, Turismo).
- Carnet de conducir y coche.
- Se valora experiencia en el sector del ocio infantil.

Competencias:

- Orientado a la resolución de problemas, y resultados.
- Dotes de comunicación y empatía.
- Capacidad de trabajo en equipo e influencia.
- Capacidad de captar necesidades de otros.
- Proactividad e implicación.
- Habilidades de comunicación y negociación. Asertividad.
- Persona extrovertida, con don de gentes y que le guste trabajar en el sector ocio infantil.

Community Manager

Funciones:

- Generar contenido para medios sociales y web.
- Gestionar las herramientas de escucha y planificación de contenido.
- Planificar, desarrollar y medir impacto de campañas de imagen de marca.
- Monitorizar los perfiles sociales de la marca, así como de la competencia.

Requisitos:

- Grado en Comercio y Marketing.
- Experiencia mínima de dos años como Community Manager.
- Conocimientos avanzados en edición de imágenes digitales y vídeos.
- Conocimientos avanzados en Redes Sociales Google Analytics, Hootsuite.
- Se valora conocimiento avanzado de inglés.

Competencias:

- Orientación al cliente.
- Planificación y organización.
- Flexibilidad.

10.2.4 Área de Recursos Humanos

Directora de Recursos Humanos

Funciones:

- Desarrollar y ejecutar el plan de recursos humanos.
- Valorar necesidades y planear las incorporaciones necesarias.
- Diseñar procesos de selección
- Diseñar procesos de prueba y formación
- Responsable de la política salarial.

Requisitos:

- Licenciatura o grado superior.
- Máster en dirección de empresas (MBA).

- Experiencia en gestión de personas de al menos 2 años.
- Experiencia laboral con desarrollo de habilidades financieras.

Competencias:

- Planificación y organización.
- Toma de decisiones.
- Capacidad de empatía e inteligencia emocional.
- Capacidad de negociación.

10.2.5 Área de Administración y Finanzas

Director de Finanzas

Funciones:

- Realización del plan financiero.
- Gestionar el presupuesto económico.
- Gestión de la tesorería.
- Analizar y gestionar las posibles subvenciones y ayudas aplicables a Fun4Kids.
- Gestionar de las necesidades financieras.
- Negociar con empresas, bancos e inversores.
- Seguimiento y monitorización de los indicadores financieros.
- Analizar las inversiones futuras.

Requisitos:

- Licenciatura o grado superior, preferentemente ADE o ingeniería.
- Máster en dirección de empresas (MBA).
- Experiencia en gestión financiera de al menos 2 años.

Competencias:

- Planificación y organización.
- Toma de decisiones.
- Análisis y resolución de problemas.
- Orientación al logro.

10.2.6 Evolución del equipo humano

A continuación, proyectamos las necesidades de recursos humanos de Fun4kids que aumentarán en los primeros años con el volumen de negocio.

El área de desarrollo de negocio contará con su directora desde el inicio. Y a ella se unirá un comercial a partir del 6º mes, cuando esperamos traccionar en la plataforma y empezar a asociar actividades propias. En el segundo año, será necesario reforzar el equipo de fuerza de ventas con una persona más para hacer frente al reto del B2B en Madrid. En el tercer año se incorporará una nueva persona, de forma que cada uno de los 3 comerciales puedan responsabilizarse de cada una de las nuevas ciudades Barcelona, Valencia y Zaragoza. Además, contaremos con un Community Manager desde el inicio para posibilitar el desarrollo de imagen de marca a través de redes y posicionamiento web. Esta plantilla se mantendrá hasta el quinto año, aunque no se descarta ampliar el equipo si resulta necesario.

El responsable del área operaciones desarrolla las funciones anteriormente descritas de forma individual durante los primeros 5 años, con apoyo del equipo comercial cuando requiera contacto con los clientes, colaboradores o alianzas.

En el área de administración y finanzas desarrolla su actividad uno de los socios en la dirección, con el apoyo externo de la gestión empresarial por medio de una asesoría fiscal y laboral.

Durante los primeros 5 años se estima una contratación de 3 a 5 personas. Se gestionará por parte de recursos humanos con la colaboración los responsables de las áreas donde se incorpora el nuevo empleado.

	Año 1 Madrid B2C	Año 2 Madrid B2C + B2B	Año 3 Barcelona, Valencia y Zaragoza	Año 4 Resto de España	Año 5 Consolidación e Internacionalización
OPERACIONES	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización
DESARROLLO DE NEGOCIO	1 Socio 1 Comercial 1 Community Manager	1 Socio 2 Comerciales 1 Community Manager	1 Socio 3 Comerciales 1 Community Manager	1 Socio 3 Comerciales 1 Community Manager	1 Socio 3 Comerciales 1 Community Manager
RECURSOS HUMANOS	1 Socio	1 Socio	1 Socio	1 Socio	1 Socio
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización	1 Socio Externalización

Gráfico 16. Evolución del equipo humano en Fun4Kids.

10.3 Política salarial

En Fun4kids definimos una política retributiva en la que los socios cuentan con un salario inicial de 30.000 euros con un incremento interanual del 10% en el segundo año y un 15% los años posteriores hasta el quinto año. No se contempla variable para los socios en los primeros cinco años. A partir de sexto año, se inicia la opción de reparto de dividendos para los socios en función del flujo de caja obtenido.

Los empleados en fuerzas de ventas reciben salarios base de 18.000 euros fijos el primer año con un incremento anual de 3% hasta el 5º año (por encima del IPC estimado en 1,7%). En el caso de los comerciales, este salario fijo se complementa con un 40% de salario variable en base a objetivos anuales. Este variable contará también con un incremento anual del 7%. El Community Manager tendrá un salario base el primer año de 23.000 euros fijos con un incremento anual del 3%, hasta el 5º año.

Por otra parte, en cuanto al presupuesto para recursos humanos tenemos en cuenta los gastos de seguridad social derivados de los contratos laborales mencionados. Consideramos un 29,9% de gastos de seguridad social de media, según el Régimen General de la Seguridad Social en España.

Además, para los empleados iniciales se concede una retribución por medio de participaciones en la sociedad, con el objeto de maximizar su implicación en la empresa.

Sirva el siguiente cuadro como resumen de los gastos relativos al equipo humano de Fun4Kids.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SOCIOS	Coste anual (€)				
Marketing	38.970	42.867	49.297	56.692	65.195
Tecnología	38.970	42.867	49.297	56.692	65.195
Financiero	38.970	42.867	49.297	56.692	65.195
Dirección y RRHH	38.970	42.867	49.297	56.692	65.195
COSTE TOTAL: SOCIOS (€)	155.880	171.468	197.188	226.766	260.781
EMPLEADOS	Coste anual (€)				
Comerciales	31.332	66.712	103.084	107.816	111.051
Community manager	29.877	30.773	31.697	32.647	33.627
COSTE TOTAL: EMPLEADOS (€)	61.209	97.494	134.780	140.464	144.678
TOTAL	217.089	268.892	331.968	367.230	405.459

Tabla 2: Gastos de personal de Fun4Kids.

10.4 Externalizaciones

Algunas de las actividades necesarias para el lanzamiento y desarrollo se contratarán en empresas externas. Estas actividades son:

- Programación y desarrollo de la plataforma web y app de Fun4Kids. Esta actividad es muy relevante para el éxito en experiencia de usuario que sustenta nuestra propuesta de valor. Por este motivo se escogerá una empresa con experiencia contrastada en el sector y se dispondrá de un presupuesto amplio. Necesitamos una web que se vincule a las apps nativas programadas en Android y iOS. Se contempla el desarrollo inicial para el lanzamiento y el mantenimiento siguiendo el modelo de mejora continua.
- Software de gestión comercial. Se contratará un CRM como SaaS (Software as a Service) para la gestión del proceso de venta y alianzas necesarias. Esta herramienta permitirá optimizar los procesos de venta y organizar la actividad del departamento comercial (cuota mensual por usuario de 30 euros al mes).
- Gestión administrativa y laboral. Contaremos con una asesoría que gestione las necesidades administrativas y laborales de Fun4kids (cuota mensual de 100 euros).

	Presupuesto (€)
Plataforma	
• App nativa Android	24.600
• App nativa iOS	24.600
• Web	20.000
• Mantenimiento/optimización (año)	15.000
CRM (4 usuarios/año)	1.440
Servicios contables y administrativos	300
Asesoría fiscal y laboral (año)	1.620
TOTAL	87.560

Tabla 3: Presupuesto contratación externa para Fun4Kids.

11 Plan Económico Financiero

11.1 Generación de ingresos

Para configurar nuestra matriz de ingresos, tendremos en cuenta dos variables, el tipo de cliente y el organizador de la actividad. Según veíamos en el plan de marketing, nuestros clientes se dividen en tres segmentos, B2C (Padres), B2B2C (Empresas con RSC) y B2B (Colegios). En cuanto a los organizadores distinguimos entre colaboradores externos y monitores propios de Fun4Kids. De esta manera, tenemos 3 segmentos de negocio determinados por los clientes y 2 líneas de negocio marcados por el tipo de colaborador.

Nuestra matriz de clientes para los próximos cinco años es la siguiente:

Evolución (nº) de clientes por segmento y línea de negocio.

Años	Clientes generados	Actividades "colaboradores"			Actividades "propias"			Actividades "colaboradores" y	
		B2C (Colaboradores)	B2B2C (Colaboradores)	% Total Clientes	B2C (Propias)	B2B2C (Propias)	% Total Clientes	B2B (Mix)	% Total Clientes
2020	19.955	9.685	8.487	91%	713	1.070	9%	-	0%
2021	26.385	11.622	10.184	83%	1.712	2.568	16%	300	1%
2022	33.507	14.528	12.730	81%	2.140	3.210	16%	900	3%
2023	44.189	18.886	16.549	80%	2.782	4.172	16%	1.800	4%
2024	55.986	23.608	20.686	79%	3.477	5.215	16%	3.000	5%
	180.022	78.329	68.635		10.823	16.235		6.000	
	CAGR	20%	20%		37%	37%		58%	

Tabla 4: Matriz clientes de Fun4Kids.

Como podemos ver en la tabla 4 y en la gráfica 16, la línea de negocio "colaboradores" aporta en su primer año más de 18.172 clientes (91% de nuestro SOM) y tiene un crecimiento anual compuesto del 20% (CAGR) hasta el quinto año. La línea de negocio "propia" genera 1.783 clientes en su primer año y tiene un crecimiento del 37% (CAGR). En el segundo año, desarrollamos la línea de negocio B2B que capta 300 clientes y tiene un crecimiento del 58% (CAGR). Este último segmento es ofertado por un mix de colaboradores y monitores propios.

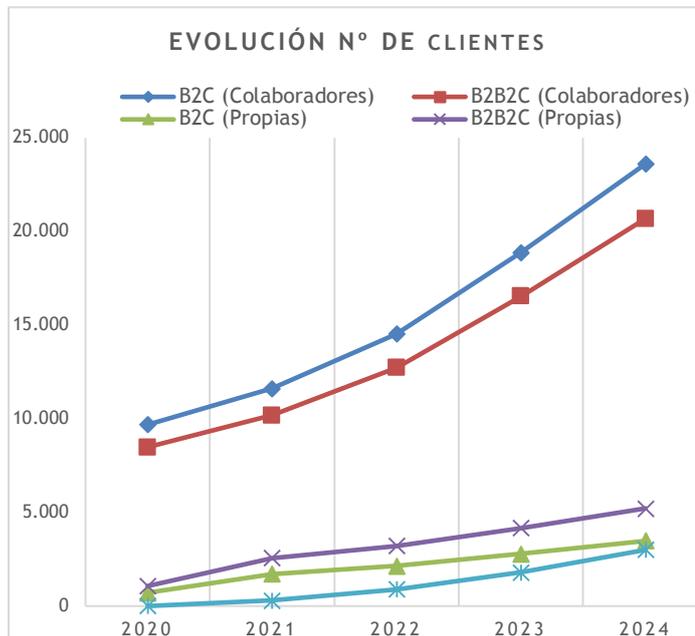


Gráfico 17. Evolución número de clientes.

Evolución (%) de clientes por segmento y línea de negocio.

Años	Clientes generados	Actividades "colaboradores"		Actividades "propias"		Actividades
	nº clientes totales	B2C (Colaboradores)	B2B2C (Colaboradores)	B2C (Propias)	B2B2C (Propias)	B2B (Mix)
2020	19.955	49%	43%	4%	5%	0%
2021	26.385	44%	39%	6%	10%	1%
2022	33.507	43%	38%	6%	10%	3%
2023	44.189	43%	37%	6%	9%	4%
2024	55.986	42%	37%	6%	9%	5%
	180.022	44%	38%	6%	9%	3%

Tabla 5: Evolución de clientes de Fun4Kids.

Tanto las distribuciones de las líneas de negocio (colaboradores y propias) como los segmentos de negocio (B2C, B2B2C y B2B) responden en su primer año a una concentración de clientes en colaboradores (91%). Esto es debido a que concentramos nuestros recursos en marketing y publicidad en nutrir nuestro Marketplace de una amplia oferta y obtener un rápido crecimiento para aprovechar economías de escala. Las actividades propias son desarrolladas a partir del séptimo mes de primer año, tras confirmar nichos de mercado que no compitan con las actividades de los colaboradores.

El segmento B2B no es desarrollado hasta el segundo año, respondiendo a nuestra política de crecimiento escalonado.

En cuanto a la evolución de las líneas de negocio pierde peso la de colaboradores pasando del 91% de clientes en su primer año al 79% en el quinto. Este descenso se traduce en un incremento de las actividades propias, como consecuencia de la explotación de los nichos de mercado detectados por Fun4Kids. Los clientes de la línea "propias" pasa por tanto del 9% del total de clientes al 16% en su quinto año. Destaca igualmente el crecimiento del número de clientes del segmento B2B como resultado de la captación de actividades en colegios. Este segmento pasa de un 1% en su primer año hasta el 5% del total de los clientes.

Si combinamos la captación de clientes con la política de precios obtenemos como resultado los ingresos. Al igual que en el análisis anterior, los detallaremos tanto por segmento como por línea de negocio.

Durante el primer año los ingresos de actividades "colaboradores" alcanzan los 1,8 millones y las actividades "propias" los 510 mil euros, teniendo un peso relativo sobre la facturación total del 78% y 22% respectivamente. Si nos trasladamos al quinto año vemos que la evolución de ambas líneas de negocio tiene crecimientos diferentes. Las actividades "colaborador" alcanzan un 20% (CAGR), situándose en los 4,4 millones de ingresos y por su parte las actividades "propias" experimentan un crecimiento del 47% (CAGR) con unos ingresos de 3,5 millones. Cabe destacar igualmente el segmento B2B (colaboradores y monitores propios) que comienzan con 82 mil euros en el segundo año de Fun4Kids y superan los 995 mil euros en el quinto año, lo cual supone un crecimiento del 86% (CAGR).

Ingresos (euros) por segmento y línea de negocio	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR
Activ. Colaboradores B2C	968.520 €	1.162.224 €	1.452.780 €	1.888.614 €	2.360.768 €	20%
Standard Account (7%)	920.094 €	1.046.002 €	1.234.863 €	1.416.461 €	1.534.499 €	11%
Premium Account (15%)	48.426 €	116.222 €	217.917 €	472.154 €	826.269 €	76%
Activ. Colaboradores B2B2C	848.655 €	1.018.386 €	1.272.983 €	1.654.877 €	2.068.597 €	20%
Standard Account (7%)	806.222 €	916.547 €	1.082.035 €	1.241.158 €	1.344.588 €	11%
Premium Account (15%)	42.433 €	101.839 €	190.947 €	413.719 €	724.009 €	76%
Activ. Propias B2C	203.904 €	524.416 €	730.276 €	1.000.617 €	1.415.058 €	47%
Activ. Propias B2B2C	305.855 €	786.625 €	1.095.415 €	1.500.925 €	2.122.587 €	47%
Actividades "colaboradores" y "propias" B2B	0 €	82.512 €	269.406 €	571.860 €	995.760 €	86%
	2.326.934 €	3.574.163 €	4.820.860 €	6.616.893 €	8.962.769 €	

Tabla 6: Ingresos de Fun4Kids.

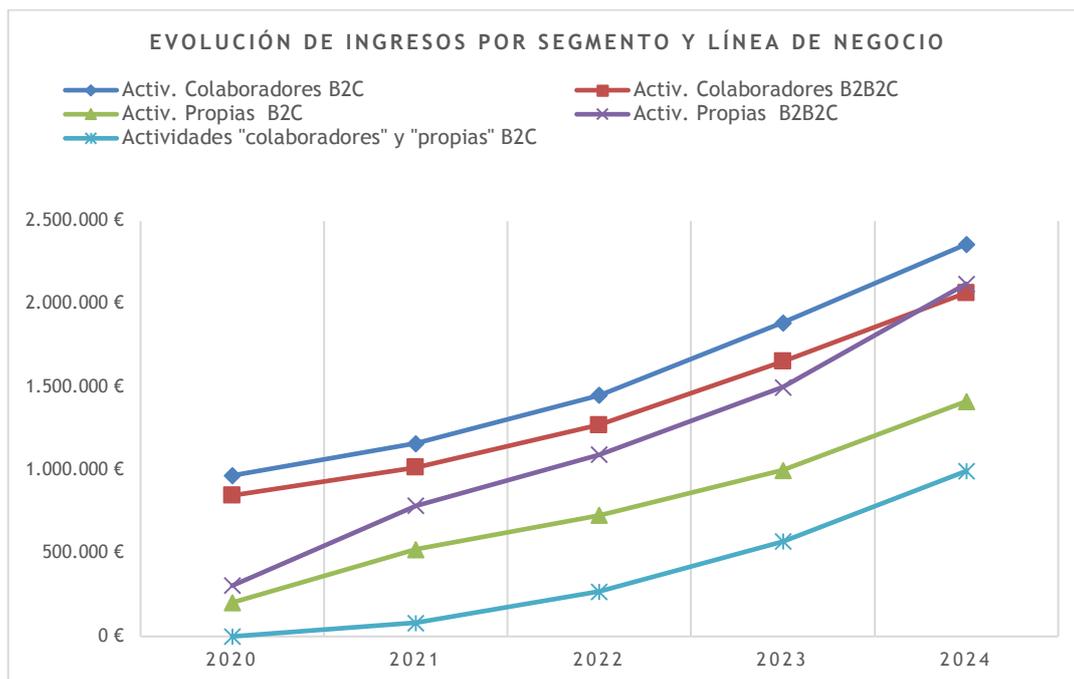


Gráfico 18. Evolución de ingresos por segmento y línea de negocio.

Ingresos (%) por segmento y línea de negocio	2020	2021	2022	2023	2024
Activ. Colaboradores B2C	42%	33%	30%	29%	26%
Standard Account (7%)	40%	29%	26%	21%	17%
Premium Account (15%)	2%	3%	5%	7%	9%
Activ. Colaboradores B2B2C	36%	28%	26%	25%	23%
Standard Account (7%)	35%	26%	22%	19%	15%
Premium Account (15%)	2%	3%	4%	6%	8%
Activ. Propias B2C	9%	15%	15%	15%	16%
Activ. Propias B2B2C	13%	22%	23%	23%	24%
Actividades "colaboradores" y "propias" B2B	0%	2%	6%	9%	11%

Tabla 7: Ingresos porcentuales de Fun4Kids.

Conclusiones: las actividades “colaboradores” generan casi el 80% de los ingresos durante el primer año y el 50% en el quinto. En contraposición la línea de negocio actividades “propias” adquiere importancia relativa pasando del 22% al 39% en 5 años. Destacamos el incremento del 86% en cuatro años del segmento B2B. A nivel de colaboradores, la cuenta “standard” va siendo reemplazada por la “premium” gracias al reconocimiento de los colaboradores de nuestro servicio con más alto valor añadido.

Analizando los márgenes brutos de las líneas de negocio, observamos que las actividades “colaboradores” vuelven a aportar el 66% del margen bruto en el primer año, sin embargo, en el segundo año se produce un punto de inflexión, y son las actividades “propias” las que mayor margen aportan hasta situarse en un 54% sobre el total con más de 601 mil euros, frente a los 508 mil euros de las actividades “colaboradores”. Esta evolución se explica gracias a dos factores:

- Por un lado, los márgenes de las actividades “propias” son mayores ya que su coste se sitúa por debajo del de las actividades “colaboradores”.
- Por otro lado, el número de clientes de actividades crece a un ritmo mayor que los colaboradores (un 37% frente a un 20%).

Desde el punto de vista de la segmentación de servicios, B2C y B2BC se reparten más del 90% del margen durante los tres primeros años. En el cuarto año el segmento B2B supone más del 10% de

contribución al margen total. En el quinto año el segmento B2B2C se consolida con un 47%, B2C con un 40% y B2B con un 13%

Márgenes Brutos	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR
Activ. Colaboradores B2C	71.670 €	90.653 €	119.128 €	169.975 €	231.355 €	26%
Standard Account (7%)	64.407 €	73.220 €	86.440 €	99.152 €	107.415 €	11%
Premiun Account (15%)	7.264 €	17.433 €	32.688 €	70.823 €	123.940 €	76%
Activ. Colaboradores B2B2C	62.800 €	79.434 €	104.385 €	148.939 €	202.722 €	26%
Standard Account (7%)	56.436 €	64.158 €	75.742 €	86.881 €	94.121 €	11%
Premiun Account (15%)	6.365 €	15.276 €	28.642 €	62.058 €	108.601 €	76%
Activ. Propias B2C	27.935 €	72.894 €	102.969 €	145.089 €	210.844 €	50%
Activ. Propias B2B2C	41.902 €	109.341 €	154.453 €	217.634 €	316.265 €	50%
Actividades "colaboradores" y "propias" B2B	0 €	11.469 €	37.986 €	82.920 €	148.368 €	90%
Total	204.308	363.791	518.921	764.558	1.109.555	40%

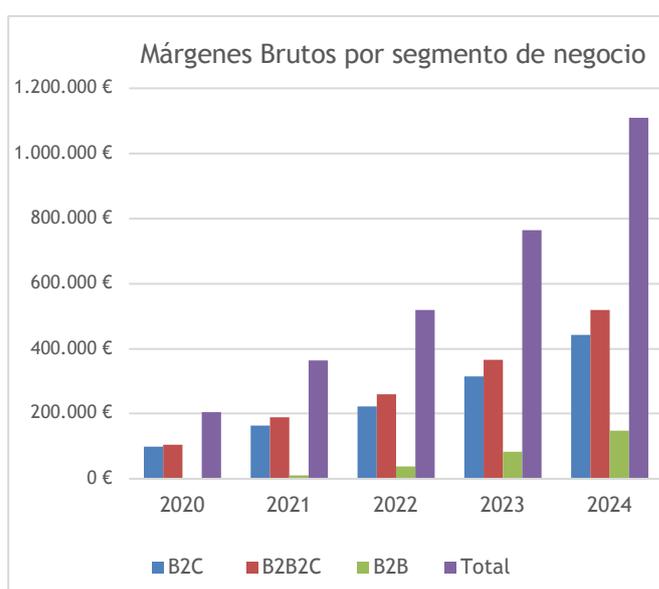
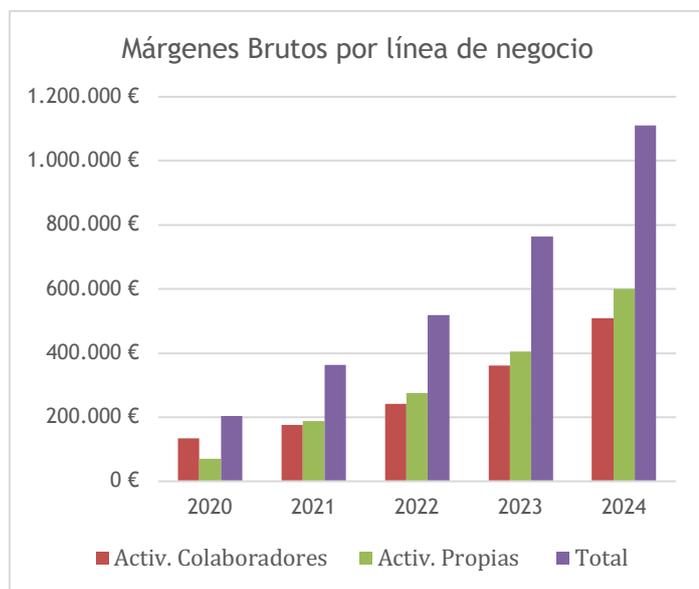
Tabla 8: Márgenes de Fun4Kids.

Pesos por segmento de negocio	2020	2021	2022	2023	2024
B2C	49%	45%	43%	41%	40%
B2B2C	51%	52%	50%	48%	47%
B2B	0%	3%	7%	11%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 9: Pesos relativos por segmento de negocio de Fun4Kids.

Pesos por línea de negocio	2020	2021	2022	2023	2024
Activ. Colaboradores	66%	48%	47%	47%	46%
Activ. Propias	34%	52%	53%	53%	54%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 10: Pesos relativos por línea de negocio de Fun4Kids.



Gráficos 19 y 20. Márgenes brutos por línea y segmento de negocio.

Desde la perspectiva del margen bruto por línea de negocio y segmento vs número de clientes, podemos sacar las siguientes conclusiones:

Líneas de negocio:

- Las actividades “colaboradores” dejan un margen bruto de 7€ por cliente y actividad en su primer año, incrementándose hasta los 11€. Este incremento se debe a la mejor repercusión económica debido al cambio de la suscripción standard a la premium.
- Las actividades “propias” parte de un margen de 39€ por cliente hasta los 59€ en su quinto año. Este crecimiento es causado por el cambio de actividades “únicas” a bonos mensuales de los clientes y al crecimiento del 37% (CAGR) del número de clientes que mejora sensiblemente la ratio.

Segmento de negocio:

- Las actividades en B2C y B2BC parte de 10€ y 11€ respectivamente hasta los 16€ y 19€ por cliente en su último año. La mejora del margen por cliente se debe a que el peso de actividades “propias” adquieren más importancia en estos segmentos durante los cinco años, y por tanto un descenso del coste de ventas.
- Las actividades en B2B parten en el segundo año de Fun4Kids con margen bruto de 38€ por cliente alcanzando los 49€ en el quinto año de actividad. A pesar de tener el menor crecimiento de los tres segmentos (7% CAGR), la mensualidad básica se ve sustituida a lo largo de los años por la mensualidad estándar (40€) y premium (50€).

Margen bruto cliente por línea de negocio	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR
Activ. Colaboradores	7 €	8 €	9 €	10 €	11 €	8%
Activ. Propias	39 €	42 €	48 €	51 €	59 €	9%
Total	10 €	14 €	15 €	17 €	20 €	14%

Tabla 11: Margen bruto por línea de negocio de Fun4Kids.

Margen bruto cliente por segmento	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR
B2C	10 €	12 €	13 €	15 €	16 €	11%
B2B2C	11 €	15 €	16 €	18 €	19 €	12%
B2B	-	38 €	42 €	46 €	49 €	7%

Tabla 12: Margen bruto por segmento de Fun4Kids.

11.2 Cuenta de Resultados

Un análisis horizontal nos reporta la evolución del negocio a lo largo de los años, donde observamos que la venta de actividades ha tenido un crecimiento del 31% (CAGR), tan solo un punto porcentual por encima de su propio coste (30% CAGR). Sin embargo, el margen bruto pasa de los 204.308€ (9% sobre ventas) en su primer año hasta los 1.109.555€ (12% sobre ventas, lo que se traduce en un crecimiento del 40% (CAGR). La explicación la encontramos en la importancia relativa que toman las actividades “propias” sobre las de “colaboradores” a lo largo de los años. Esto permite reducir el coste de ventas global por un lado y mejorar el margen bruto global por clientes.

En cuanto a los gastos distinguimos entre:

- Gastos Operativos: suponen un 11% sobre las ventas en el primer año, sin embargo, este peso se va diluyendo hasta un 5% de las ventas en el quinto año, ya que, a pesar de que estos gastos crecen un 12% (CAGR), este crecimiento es inferior al 31% al que lo hacen las ventas, lo cual permite tener una estructura de negocio sostenible.
- Gastos Comerciales: suponen un 5% sobre las ventas y tienen un decremento acumulado del 7% (CAGR), suponiendo a final del quinto año tan solo un 1% de las ventas. La

explicación la encontramos en que el gasto en marketing y publicidad en muy fuerte en los primeros años, pero se va reduciendo una vez que nuestro servicio adquiere un posicionamiento en el mercado y hay un reconocimiento de marca. El repunte del tercer año corresponde a la expansión del modelo de negocio a otras ciudades españolas.

Nos situamos en este punto con un resultado operativo (EBITDA) negativo en los primeros años, que se hace positivo en el tercer año y supera los 586 mil euros en el quinto. La amortización de intangibles como la plataforma web y app, junto con los equipos informáticos no suponen un gran impacto en la cuenta de resultados y apenas superan los 18 mil euros anuales.

La sociedad tiene resultado de explotación negativo en sus dos primeros años, por lo que genera bases imponibles negativas (BINs) que compensará con beneficios futuros.

Por tanto, el resultado neto parte de unas pérdidas de 129 y 38 mil euros en sus dos primeros años. Sin embargo, se produce un punto de inflexión el tercer año situándose en un resultado positivo de 18 mil euros, el cual se incrementa hasta los 426 mil euros en el quinto año. Las causas de esta evolución están motivadas por:

- Alcanzar un 5% del mercado que podemos servir en nuestro tercer año (SAM, Serviceable Available Market) y más de un 8% en el quinto año.
- La contratación de la tarifa Premium por colaboradores supone un 15% el tercer año y un 35% en el quinto.
- La suscripción de bonos mensuales alcanza un 35% de las actividades realizadas por nosotros en el tercer año y un 70% en el quinto.
- La migración de mensualidades básica (30€) a standard (40€) y premium (50€) en B2B (colegios), suponen de un 40% y un 65% en el tercer y quinto para las dos mensualidades más rentables.
- La reducción de costes comerciales en términos acumulados supone un 7%.

Cuenta de Resultados	2020	2021	2022	2023	2024	CAGR
Importe neto de la cifra de negocios	2.326.934	3.574.163	4.820.860	6.616.893	8.962.769	31%
Ventas actividades "colaboradores"	1.817.175	2.221.866	2.860.466	3.829.421	4.927.244	22%
Ventas actividades "propias"	509.759	1.352.297	1.960.394	2.787.472	4.035.525	51%
Coste de ventas	-2.122.626	-3.210.371	-4.301.938	-5.852.336	-7.853.214	30%
% coste ventas / INCN	91%	90%	89%	88%	88%	
Coste de ventas "colaboradores"	-1.682.704	-2.046.044	-2.617.960	-3.469.047	-4.418.982	21%
	93%	92%	92%	91%	90%	
Coste de ventas "propias"	-439.922	-1.164.328	-1.683.979	-2.383.289	-3.434.232	51%
	86%	86%	86%	86%	85%	
Margen Bruto	204.308	363.791	518.921	764.558	1.109.555	40%
	9%	10%	11%	12%	12%	
Margen Bruto actividades "Colaboradores"	134.471	175.822	242.506	360.374	508.262	
	7%	8%	8%	9%	10%	
Margen Bruto actividades "Propias"	69.837	187.969	276.416	404.183	601.293	
	14%	14%	14%	15%	15%	
Gastos Operativos	-252.702	-305.983	-370.534	-407.835	-448.273	12%
Gastos Comerciales	-105.640	-91.389	-103.594	-86.899	-74.655	-7%
% Total gastos / INCN	15%	11%	10%	7%	6%	
Resultado Operativo (EBITDA)	-154.034	-33.581	44.793	269.824	586.627	
Amortización del inmovilizado	-18.040	-18.040	-20.140	-18.340	-18.207	
Resultado de Explotación (EBIT)	-172.074	-51.621	24.653	251.484	568.420	
Resultado antes de impuestos	-172.074	-51.621	24.653	251.484	568.420	
Impuestos sobre beneficios (25%)	43.019	12.905	-6.163	-62.871	-142.105	
Resultado Neto	-129.056	-38.716	18.490	188.613	426.315	
% resultado neto / INCN	-6%	-1%	0%	3%	5%	

Tabla 13: Cuenta de Resultados de Fun4Kids.

11.3 Flujos de caja

Los flujos de caja representan la capacidad de la Sociedad para generar efectivo y equivalentes. Se pueden clasificar por actividades de operación, inversión y financiación.

Los flujos de caja operativos, que responden a la actividad principal del negocio deben tener un saldo positivo para garantizar la viabilidad de la empresa. Durante los dos primeros años estos flujos son negativos, sin embargo, en el tercero se produce el punto de equilibrio entre ingresos y gastos (break even point) y los flujos de caja operativos son positivos a partir de esta fecha y superar los 702 mil euros acumulados en los cinco años.

Los flujos de caja de inversión responden a la salida de caja en activos para desarrollar su actividad (plataforma Web & App y equipos informáticos). Estos suponen un total de 95 mil euros durante el periodo de 6 años.

Los flujos de caja de financiación están formados por la aportación inicial de los socios al capital social por importe de 150 mil euros y por dos rondas de inversión de 150 mil euros en el primer y tercer año.

El modelo de negocio de Fun4Kids genera a nivel operativo el suficiente flujo de efectivo para cubrir las necesidades de inversión y la financiación externa por parte de inversores, quedando un saldo neto de más de 300 mil euros.

Flujos de Caja	2020	2021	2022	2023	2024
Resultado de Explotación (EBIT)	-172.074	-51.621	24.653	251.484	568.420
-Impuestos s/ EBIT	43.019	12.905	-6.163	-62.871	-142.105
NOPAT	-129.056	-38.716	18.490	188.613	426.315
- Inversiones	-10.200	0	-10.800	0	-5.300
+ Amortización	18.040	18.040	20.140	18.340	18.207
Variación Capital del Trabajo	-39.579	-53.501	-49.859	8.684	144.410
Flujo de Caja Libre (FCF)	-160.794	-34.598	31.472	265.496	574.947

Tabla 14: Flujos de caja de Fun4Kids.

BURN RATE	OPERATIVO	INVERSION	FINANCIACIÓN		SALDO	ACUMULADO
			SOCIOS	INVERSORES		
2019		-69.200	150.000	150.000	230.800	230.800
2020	-150.594	-10.200			-160.794	70.006
2021	-34.598	0		150.000	115.402	185.407
2022	42.272	-10.800			31.472	216.879
2023	265.496	0			265.496	482.375
2024	580.247	-5.300			574.947	1.057.323
	702.823	-95.500	150.000	300.000	1.057.323	

Tabla 15: "Burn rate" de Fun4Kids.

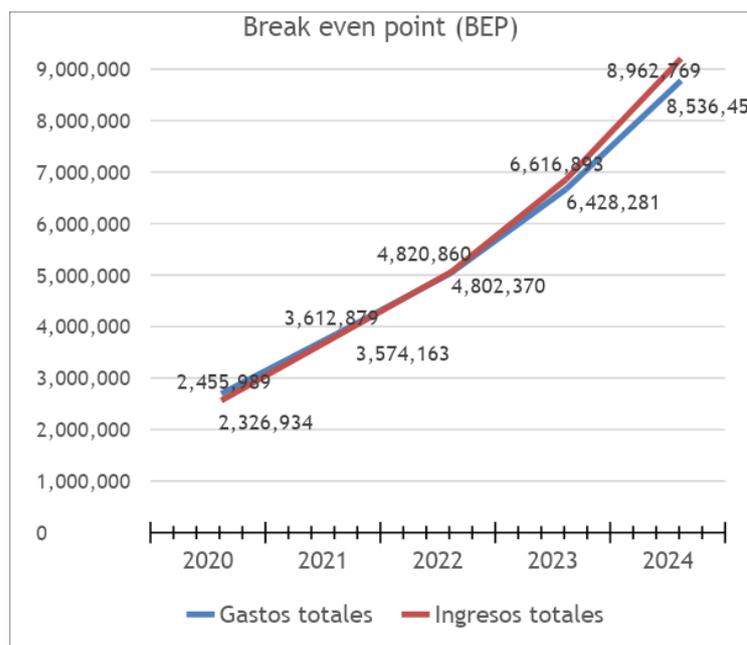


Gráfico 22. Break Even Point.

11.4 Balance de Situación

La distribución de las masas patrimoniales del balance (*anexo 14*) responde a una estructura de negocio con una inversión en intangible que no supera los 70 mil euros y que posibilita la creación de nuestra plataforma.

El peso de los clientes es inmaterial debido al bajo periodo medio de cobro. El peso del activo está en manos de la tesorería y responde a las necesidades de compensar las pérdidas de los dos primeros años, sufragar los gastos de crecimiento geográfico del tercer año y posicionarse en su quinto año con músculo financiero para acometer una expansión nacional en todas las capitales de provincia.

El patrimonio neto de la Sociedad está formado por las aportaciones de los socios al capital social por importe de 150.000 euros, los socios externos (inversores) que asciende a 300.000 euros y las pérdidas acumuladas de los dos primeros años (167.772 euros). Sin embargo, los resultados positivos de ejercicios posteriores compensan estas pérdidas arrojando un saldo positivo acumulado en el quinto año de 465.646 euros.

No hay deuda ni a corto ni a largo, y el pasivo corriente lo conforman proveedores y otras deudas con las administraciones públicas derivadas del impuesto corriente. El plazo medio de pago a proveedores es pago a 30 días lo cual no genera tensiones de caja al estar en línea con el cobro a clientes B2B (el resto de segmentos de clientes, B2C y B2B2C tienen cobro al contado).

Por tanto, la sociedad tiene una estructura ligera, sin fuertes inversiones en activos para desarrollar su actividad, donde no existen tensiones en caja derivada de clientes y proveedores. No existe deuda a largo plazo, pero sí un desembolso en capital propio moderado y una financiación por parte de inversores de 300.000 euros (*Anexo 14*).

11.5 Inversiones

La Sociedad realiza dos tipos de inversiones para llevar a cabo de su modelo de negocio. En intangible invierte 69.200€ en la plataforma Web & App. La inversión en inmovilizado material corresponde a equipos informáticos para la operativa diaria.

La vida útil de los activos se establece en cinco años y se amortiza de forma lineal. Al final del quinto ejercicio la plataforma se encuentra totalmente amortizada (*anexo 15*).

11.6 Principales ratios y análisis

11.6.1 Ratios de Rentabilidad

1. ROE (Return on Equity): el rendimiento del capital invertido tanto por los socios como por los inversores externos es negativo durante los dos primeros ejercicios. Esto se debe a las pérdidas acumuladas en este periodo. Durante el tercer ejercicio se produce el punto de equilibrio entre ingresos y gastos y se cierra el ejercicio con un ROE del 6%. En el cuarto y quinto ejercicio, y tras haber alcanzado una masa crítica tanto de colaboradores como de clientes, alcanzamos un ROE del 39% y 47% respectivamente. Esta rentabilidad esperada es un fuerte atractivo para inversores externos, que pueden ver el retorno de las dos rondas de inversión que emitimos en el primer y tercer año.
2. ROA (Return on Assets): la rentabilidad de los activos o de las inversiones realizadas es negativa los dos primeros ejercicios y se hace positiva a partir del tercer año, alcanzando en el quinto ejercicio un ROA del 40%. Esta rentabilidad es un buen indicador de cómo la sociedad es capaz de generar beneficios con el capital invertido.
3. ROI (Return on Investments): es la relación entre el resultado de explotación y el total activo, y nos muestra la rentabilidad de las inversiones realizadas. Esta ratio sigue la tendencia de los anteriores y alcanza un 53% en su quinto año.
4. ROIC (Return on Invested Capital): Comprende el retorno que es capaz de generar la compañía para sus socios o inversores externos. Al no haber deuda coincide con el ROE.
5. Margen de Beneficio: expresa la relación entre el beneficio neto y las ventas. Es negativo en dos los primeros ejercicios, y tras el punto de inflexión en el tercero, alcanza un 5% en el quinto año, la cual es superior a la rentabilidad promedio de los dividendos de las empresas del IBEX 35 durante el ejercicio 2018 (3,9%).
6. Margen Bruto: el cociente entre beneficio bruto y ventas se sitúa en un 9% en su primer año, y crece hasta el 12% en el quinto. Este margen confiere una estructura sólida a la cuenta de resultados para absorber el resto de gastos, amortizaciones e impuestos, para terminar con un margen de beneficio del 5% en el quinto año.

Ratios de Rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024
1. ROE (Return on Equity)	-75%	-14%	6%	39%	47%
2. ROA (Return on Assets)	-74%	-14%	6%	37%	40%
3. ROI (Return on Investments)	-99%	-18%	8%	50%	53%
3. ROIC (Return on Invested Capital)	-75%	-14%	6%	39%	47%
4. Margen de Beneficio	-6%	-1%	0,4%	3%	5%
5. Margen Bruto	9%	10%	11%	12%	12%

Tabla 16: Ratios rentabilidad de Fun4Kids.

11.6.2 Ratios de Crecimiento

1. Ratio interna de Crecimiento: establece la relación entre beneficios retenidos y el activo de la empresa, y representa la capacidad máxima de crecimiento de la empresa sin financiación. En su quinto año se sitúa en un 40%
2. Ratio de Crecimiento Sostenible: Alcanza un 47% en su quinto año y nos indica al igual que la ratio anterior, que el modelo de negocio es sostenible y la sociedad tiene capacidad para endeudarse financieramente.

Ratios de Crecimiento	2020	2021	2022	2023	2024
1. Ratio interno de Crecimiento	-74%	-14%	6%	37%	40%
2. Ratio de Crecimiento Sostenible	-75%	-14%	6%	39%	47%

Tabla 17: Ratios crecimiento de Fun4Kids.

11.6.3 Ratios de Liquidez

Las tres ratios analizadas (liquidez, tesorería y “acid test”) ofrecen prácticamente los mismos resultados al ser el disponible el grueso del activo circulante. La Sociedad nace y se mantiene durante los cuatro primeros ejercicios con unas elevadas tasas de liquidez. Esto responde a la aportación de socios e inversores externos, la cual es necesaria hasta alcanzar una masa crítica en el tercer ejercicio y compensar las pérdidas generadas hasta la fecha. En el quinto año la ratio mejora y se sitúa por debajo del 7% debido al incremento de clientes en B2B (colegios).

Ratios de liquidez	2020	2021	2022	2023	2024
1. Liquidez	20,4	52,1	59,1	28,8	6,7
2. Tesorería	20,4	52,1	59,1	28,8	6,7
3. Acid test (disponibilidad)	20,4	51,8	58,1	28,3	6,6

Tabla 18: Ratios liquidez de Fun4Kids. Propia

11.6.4 Ratios de gestión de plazos

El plazo de cobro a clientes se sitúa por debajo de la materialidad, ya que cobramos al contado en B2C y B2B2C, y a 30 días en B2B (Colegios). Sin embargo, este último segmento no tiene un gran impacto ya que supone el 11% de los cobros totales en el quinto año. El pago a colaboradores se realiza después de la actividad (el cobro recibido del cliente antes de la misma). Los pagos a proveedores por gastos operativos se sitúan por debajo de los 15 días en el quinto año.

Ratios de gestión de plazos	2020	2021	2022	2023	2024
1. Plazo de Cobro	0,0	0,1	0,3	0,5	0,6
2. Plazo de pago	8,9	10,2	9,6	11,3	12,9

Tabla 19: Ratios gestión de plazos de Fun4Kids.

11.7 Conclusiones del análisis económico financiero

El modelo de negocio de Fun4Kids se divide en cuanto a la tipología de cliente en tres segmentos, B2C (Padres/madres), B2B2C (Empresas con RSC) y B2B (Colegios). A su vez, y atendiendo a los organizadores de la actividad, distinguimos entre colaboradores externos y monitores propios.

Existe una fuerte captación de clientes en B2C y B2B2C realizada por colaboradores durante los tres primeros años para obtener una masa crítica (67.235 clientes), la cual permite que durante el tercer ejercicio de actividad se alcance el punto de equilibrio (“break even point”).

Las actividades de colaboradores generan casi el 80% de los ingresos durante el primer año y el 50% en el quinto. En contraposición, la línea de negocio actividades “propias” adquiere crece del 22% al 39% en 5 años. Destacamos el incremento del 86% en cuatro años del segmento B2B.

Los márgenes brutos en la línea de negocio

- Margen bruto “colaboradores” a 7€ (2020) a 11€ (2024) cliente.
- Margen bruto “propias” a 39€ (2020) a 59€ (2024) cliente.

Desde el punto de vista de la segmentación de servicios

- Margen bruto B2C a 10€ (2020) a 16€ (2024)
- Margen bruto B2B2C a 11€ (2020) a 19€ (2024)
- Margen bruto B2B a 38€ (2021) a 49€ (2024)

Resultado operativo (EBITDA) positivo el tercer año de 44.793€ y 586.627€ en el quinto.

Flujos de Caja acumulados en el quinto ejercicio de 1.057.323€.

Balance de situación con una estructura “ligera”, sin fuertes inversiones, ni tensiones de tesorería. Presencia de inversores externos por importe de 300.000. No hay deuda.

Ratios de rentabilidad (ROE, ROA, ROi y ROiC) superiores al 40% el quinto año

Márgenes de beneficio y bruto del 5% y 12% respectivamente en el quinto año.

TIR del 37% y VAN de 267.536€

12 Cuadro de mando integral

12.1 Cuadro de mando integral y del comité de dirección

El cuadro de mando integral (CMI) define los principales indicadores a monitorizar (KPIs). Se define con la ayuda del mapa de procesos descrito en el plan de operaciones dentro de las perspectivas financiera, de cliente, interna y de aprendizaje y seguimiento (*anexo 13*).

Además, definimos el cuadro de mando del comité de dirección para el seguimiento de los principales KPIs, de tal manera que se simplifique el seguimiento y entendimiento de la situación de la compañía.

Los indicadores que se representarán en el cuadro de mando del comité de dirección serán: Aumento de ingresos, Mejora de rentabilidad, Usuarios activos, Evaluación de actividades, Gasto medio mes cliente, Número de colaboradores, Media eventos por colaborador, Número de clientes medios aportados por el colaborador



Gráfico 18. Cuadro de mando del Comité de Dirección para Fun4Kids.

13 Riesgos

Los riesgos del proyecto son aquellas situaciones de incertidumbre que podrían impactar sobre Fun4Kids evitando la consecución de los objetivos marcados desde la compañía. En este apartado se identificarán y analizarán los potenciales riesgos detectados.

13.1 Identificación de los principales riesgos

Los riesgos se pueden clasificar en los siguientes grandes grupos:

Riesgos tecnológicos:

1. Ciberataques.

Riesgos externos:

2. Servicios no atractivos para los clientes/usuarios.
3. No percepción de valor por parte de los partners. Falta de atractivo.
4. Aparición de competidores.
5. Cambios regulatorios que puedan afectar al modelo de negocio asociado a los datos.
6. Cambio de ciclo económico que pueda afectar a la demanda.

Riesgos organizativos:

7. No cubrir necesidades de financiación externa.

13.2 Probabilidad de ocurrencia e impacto

Además, se deben categorizar los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el posible impacto en Fun4Kids. Para ello, se evaluarán cualitativamente para poder definir la mejor estrategia en caso de tener que afrontar alguno de ellos. La fórmula que se utilizará para esta categorización es la siguiente:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

La probabilidad se mide según cinco categorías:

- Remoto: la ocurrencia del riesgo es mínima. Valor 1.
- Poco probable: probabilidad baja. Valor 2.
- Probable: la ocurrencia del riesgo es media (50% aproximadamente). Valor 3.
- Bastante probable: probabilidad de ocurrencia alta. Valor 4.
- Muy probable: la ocurrencia del riesgo es muy alta. Valor 5.

El impacto se define en tres niveles:

- Alto: las consecuencias si ocurriese serían graves o muy graves.
- Medio: el impacto representa un problema parcial para el proyecto.
- Bajo: el riesgo no supone un problema serio, pero se debe controlar.

13.2.1 Estrategias de mitigación de los riesgos

En este apartado se describe el impacto de cada riesgo sobre Fun4Kids. También se plantean las medidas para sofocar los mismos en caso de producirse, y así paliar los efectos negativos sobre la compañía.

RIESGOS	EFEECTO	ACCIONES PREVENTIVAS
1. Ciberataques.	Este fallo provocará malestar en los usuarios y en su percepción del servicio, además de pérdidas económicas directas.	El COO verificará la existencia de barreras de entradas de agentes externos no deseados (virus, etc.) junto con el equipo externo contratado para ello. Además, el CEO, debe gestionar con los asesores legales de Fun4Kids las medidas oportunas para prevenir la pérdida de confidencialidad de datos, en caso de haberlas.
2. Servicios no atractivos para clientes y usuarios.	No conseguir los usuarios necesarios impedir que el proyecto traccione.	Actividad comercial y de marketing para conseguir los acuerdos comerciales necesarios para obtener los usuarios suficientes.
3. No percepción de valor por parte de los partners. Falta de atractivo.	La falta de acuerdos con los colaboradores mermaría la oferta de Fun4Kids.	Las condiciones de los acuerdos con los colaboradores deben ser muy atractivas para que contemplen vender a través de Fun4Kids.
4. Aparición de competidores	Las barreras de entrada dependerán de la posición relativa de Fun4Kids en el sector y la fuerza de sus alianzas.	Se deberán fidelizar a los usuarios y, sobre todo, conseguir unos acuerdos estables con los colaboradores.
5. Cambios regulatorios que puedan afectar al modelo de negocio asociado a datos.	Cambio en la legislación que impliquen modificar procedimientos del trato de la información relativa a los clientes por parte de Fun4Kids.	Revisar trimestralmente las regulaciones donde Fun4Kids está operando de forma que se pueda adelantar y adaptar a posibles fluctuaciones del ciclo económico y al cambio de regulación.
6. Cambio de ciclo económico que pueda afectar a la demanda.	Una nueva recesión económica mermaría el crecimiento al ser un producto de tercera necesidad.	Revisar trimestralmente los datos económicos donde Fun4Kids está operando de forma que se pueda adelantar y adaptar a posibles fluctuaciones del ciclo económico y al cambio de regulación.
7. No cubrir necesidades de financiación externa.	No conseguir la inversión necesaria para el lanzamiento de la plataforma no permitiría el desarrollo del proyecto.	Fun4Kids buscará financiación en diferentes Venture Capital, Business Angels, etc.

Tabla 20: Estrategia de mitigación de riesgos de Fun4Kids.

13.2.2 Matriz de Riesgos

Por tanto, siguiendo la clasificación detallada en el punto anterior, los riesgos quedarían clasificados de la siguiente manera:

RIESGO	IMPACTO	OCURRENCIA
1. Ciberataques.	Medio	2
2. Servicios no atractivos para clientes y usuarios.	Alto (al inicio)	1
3. No percepción de valor por parte de los partners. Falta de atractivo.	Alto (al inicio)	3
4. Aparición de competidores.	Alto (medio-largo plazo)	3
5. Cambios regulatorios que puedan afectar al modelo de negocio asociado a los datos.	Medio	3
6. Cambio de ciclo económico que pueda afectar a la demanda.	Medio	4
7. No cubrir las necesidades de financiación externas.	Alto	4

Tabla 21: Evaluación para la matriz de riesgos de Fun4Kids.

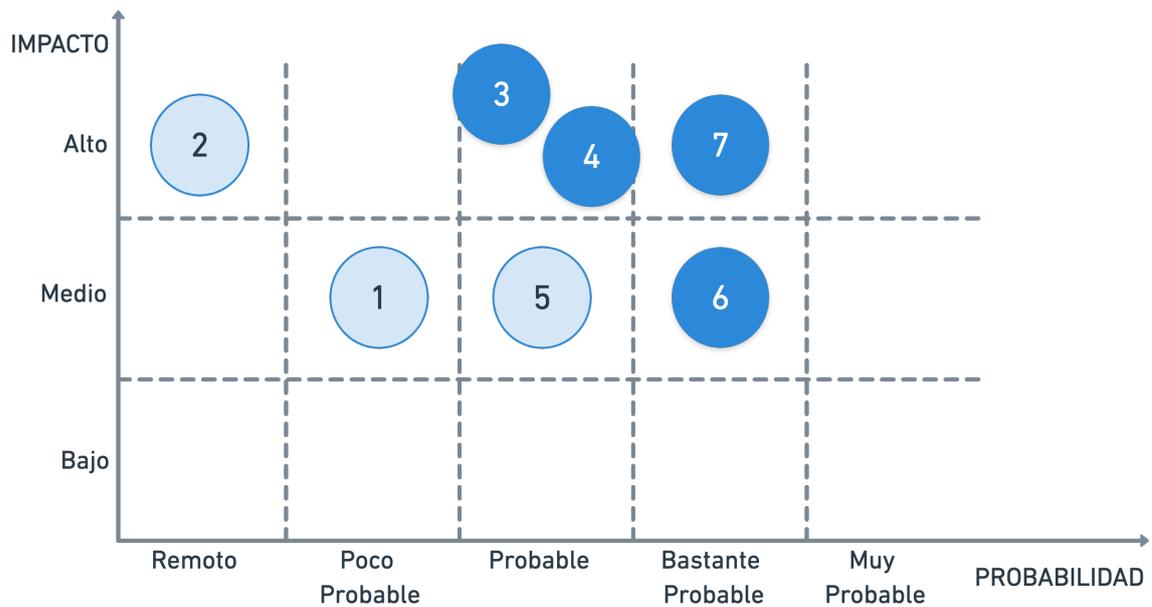


Gráfico 25. Matriz de riesgos para Fun4Kids.

Desde Fun4Kids se hará hincapié en prevenir los riesgos que puedan generar mayor problema en la viabilidad del negocio, ya sea por probabilidad o impacto, tal y como se muestra en el gráfico anterior. Estos riesgos son los siguientes:

- (3) No percepción de valor por parte de los partners. Falta de atractivo.
- (4) Aparición de competidores.
- (6) Cambio de ciclo económico que pueda afectar a la demanda.
- (7) No cubrir las necesidades de financiación externas.

14 Conclusiones

- Fun4Kids ha localizado una **necesidad emergente**: la gestión del ocio infantil de manera online, ya que actualmente no existe nada ni nadie que dé respuesta a esa demanda social.
- Fun4Kids ha localizado un **nicho de mercado**. Las actividades de ocio infantil están orientadas prácticamente en exclusiva a la realización de las mismas entre semana, no existiendo una oferta destacada los fines de semana.
- Esta falta de oferta en fin de semana, genera un desaprovechamiento de espacios, y por tanto una **oportunidad**.
- Las entrevistas realizadas ofrecen los siguientes datos, los cuales avalan la **necesidad** existente:
 - El 75% de colegios estaría dispuesto a cambiar de proveedor de actividades infantiles, o al menos aumentarlos, si se les ofrece un catálogo más amplio de actividades.
 - El 95% de los colegios estarían dispuestos a ceder los espacios desaprovechados si alguien se encarga de la gestión.
 - Los padres no encuentran un catálogo amplio, variado y de gestión online para actividades extraescolares y de ocio infantil.
- Es un **mercado valorado en casi 68.000.000 de euros**. Por lo que este mercado potencial, unido a la existente necesidad, hacen que este negocio sea viable y sostenible.
- Se plantean como **hitos imprescindibles** para conseguir traccionar:
 - El desarrollo de una plataforma sencilla e intuitiva, agregadora de oferta y demanda de ocio infantil.
 - Captar masa crítica de colaboradores suficiente para ser el sitio web de referencia en lo que a ocio infantil se refiere.
- Conseguir ser la referencia, ser los **pioneros** en este modelo, y el ser percibidos como estándar de calidad por los clientes, serán la clave para posicionar a Fun4Kids antes la llegada de nuevos competidores o desarrollo de plataformas online de los actuales colaboradores offline.
- Fun4Kids nace **orientado a clientes y usuarios**. Valora que con independencia del modelo de negocio (B2B, B2C, B2B2C), es necesario un trato personalizado y diferenciado para lograr ofrecer la calidad percibida como excelente para ambos stakeholders.
- Desde el punto de vista **financiero** también es una **compañía muy atractiva**:
 - 44.793 € de resultado operativo (EBITDA) positivo desde el tercer año.
 - 1.057.323 de flujos de Caja acumulados en el quinto ejercicio.
 - Balance de situación con una estructura “ligera”, sin fuertes inversiones, ni tensiones de tesorería. Presencia de inversores externos por importe de 300.000. No hay deuda.
 - Ratios de rentabilidad (ROE, ROA, ROi y ROiC) superiores al 40% el quinto año
 - Margen de beneficio (5%) y margen bruto (12%) en el quinto año.
- Como conclusión y cierre final: **Modelo de negocio atractivo para los stakeholders del sector de ocio y educación infantil (colaboradores, empresas con RSC, colegios, clientes e inversores) con flujos de caja exponenciales por el reconocimiento de valor aportado a cada uno de los participantes del sector. Proyecto viable con una TIR del 37% y con un margen de beneficio superior al dividendo por acción del IBEX 35 en 2008 (5% vs 3,9%).**

15 Anexos

Anexo 1: “Business Model Canvas”

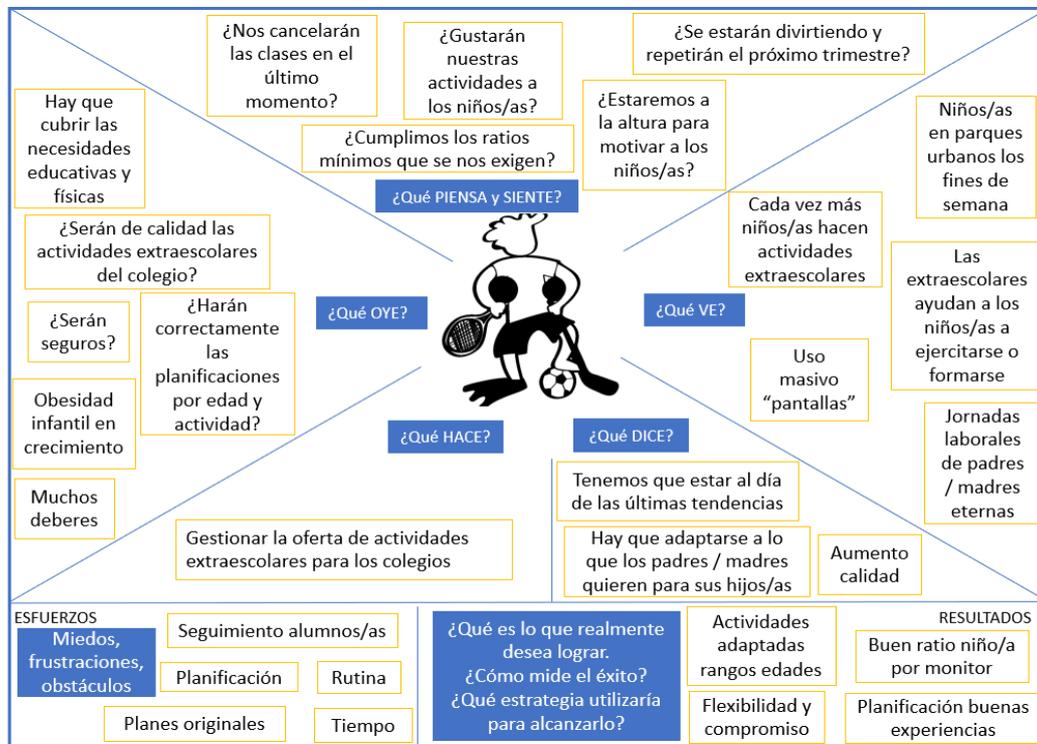
Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<p>Proveedores de colaboradores</p> <p>Colegios y asociaciones de madres y padres</p> <p>Empresas con RCS</p> <p>Empresas de gestión de beneficios e incentivos</p>	<p>Desarrollo de la plataforma Marketing</p> <p>Desarrollo de alianzas</p> <p>Certificación de calidad</p> <p>Desarrollo de herramientas de soporte útiles para proveedores</p>	<p>Para padres/madres: Plataforma agregadora Actividades de calidad Reserva y pago online Foro de debate e información sector</p> <p>Para colaboradores: Mayor visibilidad Agenda digital Gestión digital</p> <p>Para empresas: Mejora en políticas de RSC</p> <p>Para colegios: Actividades de calidad Gestión integral de actividades</p>	<p>B2C y B2B2C (con padres): Web/App para info, reserva, pago, cancelación y fidelización</p> <p>B2B y B2B2C (con empresas): Atención comercial y CRM</p> <p>Canales</p> <p>Publicidad Offline Publicidad Online Plataforma web/móvil Captación personal Atención telefónica Atención por email</p>	<p>B2C: Padres de niños/as de 2 a 12 años</p> <p>B2B2C: Empresas con políticas de RSC. Empresas que dan servicio de beneficios e incentivos a otras empresas</p> <p>B2B: Colegios con interés en actividades extralectivas / complementarias</p>
Costes clave	Recursos clave	Fuente de ingresos		
<p>Tecnológico: Desarrollo web/app móvil, servicio de hosting y email, software de CRM, plataforma de pago online.</p> <p>Atención al cliente: oficina (alquiler), móvil y ordenador, personal.</p> <p>Marketing: Gastos en publicidad off y online.</p> <p>Actividades: Monitores y empresas proveedoras.</p>	<p>Plataforma web/móvil</p> <p>Actividades de calidad</p> <p>Acuerdos con colaboradores</p>	<p>Monitores externos a B2C y B2B2C: Modelo suscripción freemium (7%-15%)</p> <p>Monitores propios a B2C y B2B2C: Pago por actividad o bono (15€-25€-70€-90€-150€)</p> <p>Monitores externos o propios a B2B: Pago mensual por actividad y por niño/a (30€-40€-50€)</p>		

Anexo 2: “Lean Canvas”

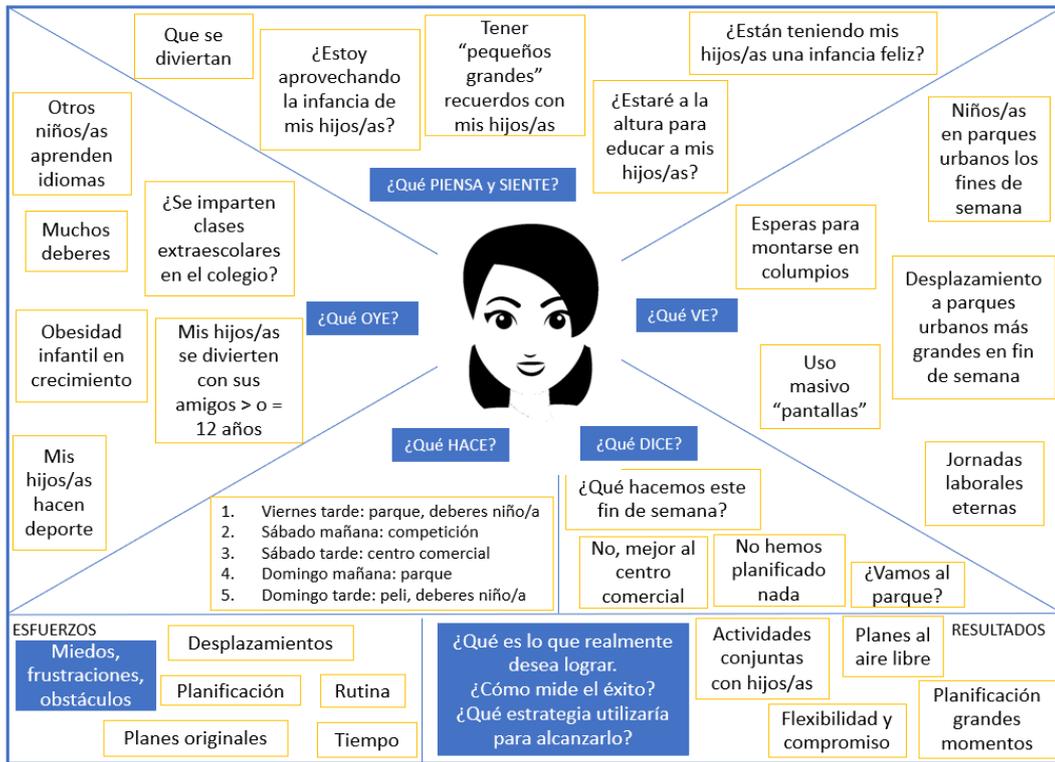
Problema	Solución	Ventaja diferencial	
<p>Alto consumo de tiempo en la búsqueda, reserva y pago de actividades de ocio para niños/as</p>	<p>Plataforma agregadora y de fácil usabilidad</p> <p>Protocolo de certificación de calidad</p> <p>Sistema de feedback bidireccional padre/madre-monitor</p> <p>Gestión y publicidad para colaboradores</p> <p>Acceso a foro de debate para padres/madres</p>	<p>Oferta integradora de actividades: Entre semana y fines de semana Para niños/as y familias</p>	
<p>Falta una oferta integradora de actividades</p>	<p>Métricas clave</p>	<p>Plataforma de fácil usabilidad para: Búsqueda Reserva y pago Feedback</p>	
<p>Faltan de criterios de evaluación de actividades</p>		<p>Rentabilidad Ticket medio Nº Servicios consumidos por cliente Nº Servicios por proveedor Nº Visitas web Nº Visitas/ventas (tasa de conversión) Nº Descargas de la App/mes Nº Registros nuevos /mes Nº Usuarios activos nuevos/mes % Asistencia por actividad/día de la semana % Valoraciones positivas de la plataforma % Valoraciones positivas de la actividad</p>	<p>Acceso a foro de debate donde padres/madres podrán comentar aspectos relativos a la comunidad educativa y de ocio de sus hijos/as</p>
<p>Falta visibilidad para los organizadores de actividades</p>			

Anexo 3: Mapas de empatía

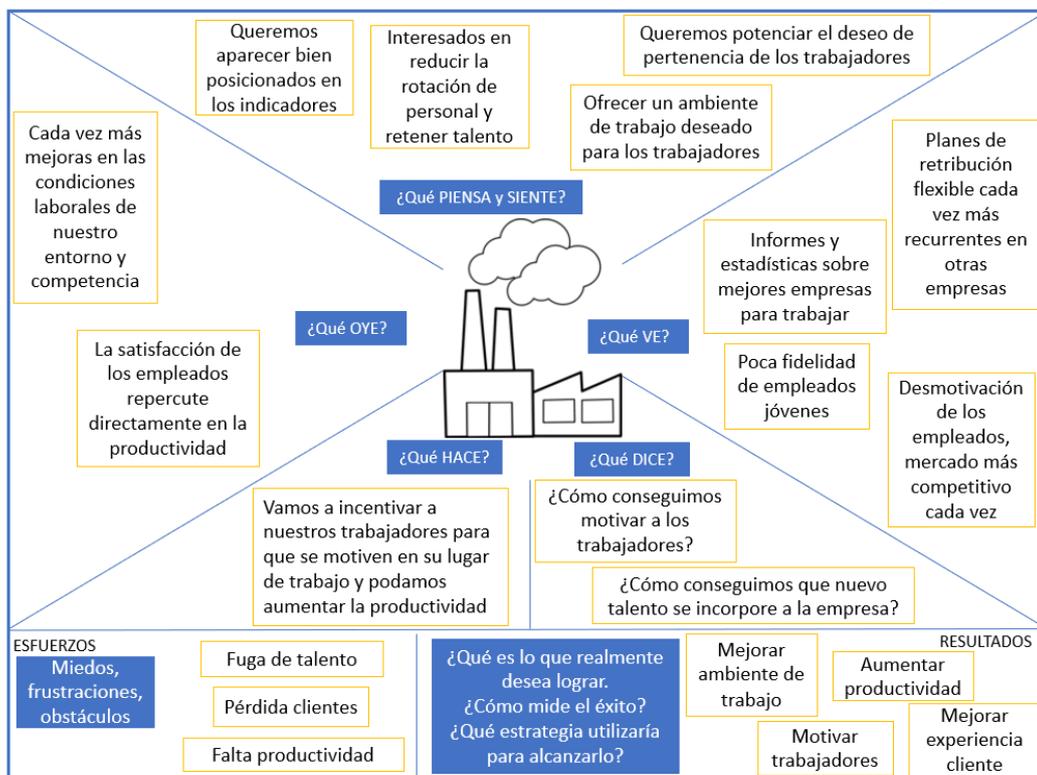
Mapa de empatía colaboradores



Mapa de empatía padres/madres



Mapa de empatía empresas RSC



Mapa de empatía colegios



Anexo 4: “Customer Journey Maps”

“Customer Journey Map” de padres



CUSTOMER JOURNEY MAP PADRES



	BÚSQUEDA →		COMPRA →				PRE ACTIVIDAD →			ACTIVIDAD →				POST ACTIVIDAD →		USUARIO →		
	BUSCO ACTIVIDAD	ACCEDO A LA WEB	ELIJO ACTIVIDAD	REGISTRO BÁSICO	RESERVO Y PAGO	RECIBO CORREO CONFIRMACIÓN	DESCARGO LA APP	DUDAS FRECUENTES	RECORDATORIO ACTIVIDAD	DESPLAZAMIENTO ACTIVIDAD	BIENVENIDA	ACTIVIDAD	"SEE YOU SOON"	DESPLAZAMIENTO DE VUELTA	RECIBO EL FEEDBACK DEL MONITOR	DOY OPINIÓN DE LA ACTIVIDAD	ME SUSCRIBO A LA NEWSLETTER	PROGRAMA FIDELIZACIÓN
¿QUÉ PIENSO?	¿Encuentro lo que necesito?	¿Será de fiar?	¿Será de calidad?	Espero que no sean muchos datos	Espero que sea bueno para mi hijo/a	¡Reservado!	¿Otra App?	¿Resolveré mis dudas?	Sí, ¡lo sé!, el sábado	Ahora toca preparar todo para irnos	Buena/mala imagen de los monitores y del recinto	¿Estará todo bien? ¿disfrutará? ¿estará seguro?	Parece que lo ha pasado bien/mal	¿Habrá mucho tráfico a la salida?	¡Qué profesionales!	Esto ayudará a los próximos padres/madres	¿Recibiré mucho spam?	¡Ahorro!
¿QUÉ SIENTO?	Desconocimiento	Desconocimiento	Desconocimiento	Malestar por dar mis datos a otra compañía	Confianza (gran variedad métodos de pago)	Alegría por tener el plan cerrado	Duda: ¿será de utilidad?	Si me asaltan dudas, ¿cómo las resuelvo?	Duda: ¿cómo será la actividad?, ¿y la experiencia?	Nervios por la incertidumbre sobre la actividad y por salir sin olvidar nada	Confianza según lo que me encuentre	Muchas dudas	Confianza tranquilidad	Frustración si la llegada al coche y la salida del recinto son complejos	Empatía y seguridad con la compañía	¡Espero que no sea muy largo!	Dudas sobre la calidad y la frecuencia de la newsletter	¡Qué bien que tengan ofertas!
	😞	😞	😞	😞	😞	😊	😞	😞	😞	😞	😊	😞	😊	😊	😊	😞	😊	😊
QUÉ OFRECEMOS	Necesario un buen posicionamiento	Uso sencillo y muestra actividades	Necesario mostrar confianza en todo momento	Petición: nombre, edad hijo/a, email	Pago con PayPal o tarjeta crédito. Descuento primera actividad	Petición descarga de la app	Disponible para Android y iOS	FAQ: resolución preguntas frecuentes	Recordatorio un día antes El cliente recibe recomendaciones del monitor en cuanto a vestimenta, desplazamiento, etc....	"Cómo llegar" en la propia app	Conocer el nombre del niño/a y darle la bienvenida de forma personalizada	Poder visualizar la actividad en directo	Contacto del padre / madre con el monitor en la despedida	Zona de refresco para que la salida se pueda hacer paulatinamente	"Feedback" del niño/a en un periodo máximo de 24 horas después de la actividad	Al recibir el "feedback", necesidad de contestar a las preguntas propuestas (3/4 máximo)	Ventajas si se suscribe a la newsletter	Con 10 actividades: trae un amigo. Promociones cumple, aniversario, verano, navidad...

“Customer Journey Map” de colaboradores



NEW

CUSTOMER JOURNEY MAP EMPRESAS / AUTÓNOMOS ORGANIZADORES ACTIVIDADES

Fun4kids



	CONOCER F4K				SUBIDA CONTENIDO PLATAFORMA			PRE ACTIVIDAD				ACTIVIDAD					POST ACTIVIDAD		USUARIO COLABORADOR	
	CONTACTO	VISITA	SIMULACIÓN	ACUERDO	REGISTRO BÁSICO	CARGA ACTIVIDAD	VISTA PREVIA PUBLICACION	VISUALIZACION AGENDA	PREPARACION ACTIVIDAD	INTERACCION CON CLIENTES	RECORDATORIO ACTIVIDAD	DESPLAZAMIENTO ACTIVIDAD	BIENVENIDA	ACTIVIDAD	“SEE YOU SOON”	DESPLAZAMIENTO DE VUELTA	DOY OPINION DEL NIÑO/A	RECIBO “FEEDBACK” DE LA ACTIVIDAD	ME SUSCRIBO A LA NEWSLETTER	PROGRAMA FIDELIZACION
¿QUÉ PIENSO?	Otra empresa más	Espero que aparten valor	Parece fácil de usar	Por probar no pierdo nada	Espero que no sean muchos datos	¿Quedará bien en la plataforma?	¡Queda muy profesional!	A ver cuántas clases tengo hoy	Que no se me olvide nada	Espero que estén receptivos	Sí, ¡lo sé!	Ahora toca preparar todo para ir	Espero dar buena imagen a los clientes	¿Estará todo bien? ¿disfrutarán?	¡Parecen contentos/as!	¿Habrá mucho tráfico a la salida?	Esto ayudará a los próximos padres/madres	¡Qué bien recibir comentarios! Esto sirve para mejorar	¿Recibiré mucho spam?	¡Fidelización con los clientes!
¿QUÉ SIENTO?	Desconfianza	Desconocimiento	Confianza	Confianza	Malestar por dar mis datos	Desconocimiento	Confianza	Alegria	Preocupación	Incertidumbre	Duda: ¿gustará a los clientes?	Nervios por la incertidumbre sobre la actividad y por salir sin olvidar nada	Confianza según lo que me encuentre	Muchas dudas	Confianza tranquilidad	Frustración si la llegada al coche y la salida del recinto son complejos	¡Espero que no sea muy largo!	Empatía y seguridad con la compañía	Dudas sobre la calidad y la frecuencia de la newsletter	¡Qué bien que tengan ofertas para hacer clientes recurrentes!
QUÉ OFRECEMOS	Mostramos las ventajas frente a otras opciones	Nuestra mejor cara: enseñar todo el valor añadido	Deben quedar encantados/as con la plataforma	Facilitamos los trámites	Petición: nombre correo, actividades que realiza	Uso sencillo y buena visualización	Buena visualización	Buena organización. Detalles en la agenda	Recordatorio de material necesario o medidas especiales a tener en cuenta	Formulario preparado para enviar a clientes	Recordatorio un día antes	“Cómo llegar” en la propia app	Conocer el nombre del niño/a y darle la bienvenida de forma personalizada	Permitir visualizar la actividad en directo a padres / madres	Contacto con el padre / madre en la despedida	Zona de refresco para que la salida se pueda hacer paulatinamente	Al recibir el “feedback”, necesidad de contestar a las preguntas propuestas (3/4 máximo)	“Feedback” de la actividad	Ventajas si se suscribe a la newsletter	Mejoras en las condiciones si sus actividades se vuelven muy demandadas.

Incidencias en el “Customer Journey Map”

PADRES/MADRES	Problema	Actuación Fun4Kids	Mejoras para evitar posibles errores a posteriori
Recibo correo de confirmación	Al realizar la reserva no se recibe el correo de confirmación de la misma.	Tras recibir llamada del cliente, se revisará el perfil del usuario para comprobar si se ha tramitado la reserva. En caso que se trate de tan solo un error en el envío, se procederá al reenvío del mismo. Si hubiese un problema con la reserva, se comprobará que la reserva no ha sido gestionada, ni el pago realizado para resolverlo en la propia llamada del cliente y no obligarle a repetir de nuevo el proceso.	Establecer sistema de reintentos en el servicio de email para minimizar errores de envío. Establecer sistema de alertas en el caso de errores del servicio o servidores de mail de la compañía.
Actividad	Durante el transcurso de la actividad el niño/a sufre algún tipo de incidente que le imposibilita continuar.	Dependiendo de la actividad, uno de los monitores siempre que la actividad lo permita, o en su defecto, algún responsable de Fun4Kids, atenderá al niño, comunicará el incidente a los padres/madres y/o gestionará los pasos oportunos con los servicios de atención sanitaria según protocolo establecido.	Verificar medidas de seguridad y estado del recinto previas al comienzo de la actividad de cara a prevenir daños importantes ya que será imposible prevenir pequeñas heridas y/o lesiones en determinadas actividades. Se hará especial hincapié en minimizarlas.

COLABORADORES	Problema	Actuación Fun4Kids	Mejoras para evitar posibles errores a posteriori
Visualización de la agenda	Al acceder a su perfil de usuario, la agenda con la planificación de las actividades no está actualizada.	Se revisarán permisos de usuario y fecha de última actualización de la oferta del proveedor. Si se debe a un error de permisos, se verificará si se le debe asignar o no, procediendo si corresponde. Si se trata de un error humano en el borrado de actividades se intentará recuperar la última copia de seguridad siempre que sea posible para minimizar la carga de trabajo que le supondrá al colaborador. En caso de no poder solucionarlo por ninguno de estos medios, se escalará al desarrollador para revisar el problema.	Establecer un servicio de soporte técnico con el desarrollador para que ellos gestionen las incidencias de esta índole directamente con los clientes.
Actividad	El monitor se retrasa o no acude al evento.	Desde Fun4Kids gestionará con el colaborador organizador de la actividad un sustituto para minimizar el impacto en los tiempos de la actividad. Si el monitor no llegase, ni nadie de Fun4Kids pudiese hacerse cargo de la actividad, se prepara actividad alternativa dentro del catálogo interno de actividades de contingencia preparado para estos casos.	Siendo el problema del colaborador, se establecerá contractualmente una penalización al mismo que consistirá en la devolución íntegra del importe de la actividad a los padres, y en paralelo el pago a Fun4Kids del % correspondiente según contrato. Este dinero no se quedará en manos de Fun4Kids, sino que se entregará en modo de bono descuento para compensar a los padres por el incidente y minimizar el impacto en la visión de los mismos de la compañía.

Anexo 5: Protocolo de garantías en calidad y profesionalidad

Capítulo 1. Objeto y ámbito de aplicación.

Este protocolo de garantías en calidad y profesionalidad tiene por objeto establecer los requisitos indispensables y recomendaciones de buena praxis para la organización y desarrollo de actividades de ocio infantil para Fun4Kids.

La aplicación del presente protocolo será de adscripción obligatoria para todos los empleados, los organizadores de actividades (propios y externos a Fun4Kids), las empresas asociadas y los centros educativos que participen de Fun4Kids, y así constará en los contratos pertinentes establecidos con los anteriores implicados.

Capítulo 2. Certificaciones de profesionales y de espacios.

Todos las empresas y los profesionales directamente relacionados con el desarrollo de la actividad con niños deben cumplir con los siguientes criterios:

- a. Mayoría de edad legal.
- b. Graduado en secundaria o superior.
- c. Titulación monitor de ocio y tiempo libre, o, en su defecto, titulación acreditativa de la actividad que se imparte.
- d. Experiencia acreditada de 200 horas lectivas al frente de actividades de ocio infantil.
- e. Seguro de Responsabilidad Civil.
- f. Certificado de delitos de naturaleza sexual.
- g. En caso de aportar centro propio, acreditación de cumplimiento de la normativa vigente en licencias de espacios para el ocio infantil.
- h. Se valora la aportación de certificado en primeros auxilios.

Capítulo 3. Fases de aplicación.

3.1. Registro en Fun4Kids. El registro en la plataforma de Fun4Kids será obligada y tendrá como requisito obligatorio la entrega vía digital de la documentación reflejada en el capítulo 2. Posteriormente, se realizará una comprobación de validez de la documentación por parte de Fun4Kids. Fun4Kids se reserva el derecho de admisión en la plataforma, así como la solicitud de acreditaciones extra cuando lo considere pertinente en función de las características de la actividad propuesta.

3.2. Recomendaciones de calidad de Fun4Kids. Con objeto de ofrecer la mejor experiencia a madres/padres y a sus hijos/as, se establecen unas normas de recomendado cumplimiento. Se incentivarán estas iniciativas de buena praxis con reconocimiento en el buscador de actividades y mayor visibilidad en la plataforma.

- Facilitar información amplia y de calidad a madres/padres sobre la actividad, los monitores y el centro en la plataforma.
- Respuesta a padres/madres de las dudas planteadas a través de la plataforma en un plazo máximo de 24 horas.
- Bienvenida personalizada a los niños/as en la actividad.
- Ofrecer comentario sobre el desarrollo del niño/a durante la actividad en un plazo máximo de 24 horas post actividad.

Capítulo 4. Compromiso social.

En todo momento, se garantizará el cumplimiento de la Ley 6/1995, de 28 de marzo, de Garantías de los Derechos de la Infancia y la Adolescencia de la Comunidad de Madrid.

Además, Fun4Kids establece un compromiso por la igualdad y la sostenibilidad ambiental que lidera los principios básicos de actuación para todos los colaboradores. No se admitirán por parte de los organizadores de actividades:

- Cualquier tipo de maltrato infantil durante las actividades de ocio.
- Discriminación por causa de sexo, raza o discapacidad de ningún niño/a, garantizando el acceso a todas las actividades a todos los niños/as.
- Actitudes sexistas en el diseño o desarrollo de las actividades de ocio.
- Actitudes irrespetuosas con el medio ambiente durante el desarrollo de las actividades.
- Generación innecesaria de residuos durante la preparación y desarrollo de las actividades.

El incumplimiento de estos principios básicos de convivencia social y ambiental determinará la retirada de todas las actividades de dicho centro o empresa de la plataforma Fun4Kids.

Anexo 6: Pestel

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
Políticos	<ul style="list-style-type: none"> - La política fiscal existente podría permitir descuentos del IRPF a través de las políticas de Retribución Flexible de las empresas. - Los cambios políticos en algunas comunidades autónomas pueden hacer que este modelo de negocio sea más fácilmente desarrollable en aquellas que incentiven tanto las iniciativas de conciliación como los convenios con colegios concertados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en la política fiscal que imposibilitase esta deducción. - Si se termina el concierto de las comunidades autónomas, los padres/ madres dispondrán de menos subvenciones para este tipo de actividades que se consideran de segundo orden dentro de las prioridades educativas.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Padres/madres dispuestos a gastar en la formación y educación de sus hijos/as sin restricciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitación del gasto por niño/a en familias numerosas o con bajos ingresos. - Actividad muy ligada al ciclo económico. - Incertidumbre económica.
Socio-Culturales	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor preocupación de las compañías por sus profesionales y familias que concilien y puedan desarrollar actividades con sus hijos/as, políticas de ayuda a la formación y desarrollo de sus hijos/as. - Mayor preocupación de los padres/madres por el desarrollo formativo de sus hijos/as desde su etapa más temprana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad limitada de tiempo de los padres/madres para los desplazamientos en el día a día.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Rápida adopción de la tecnología por los padres/madres a los cuales nos dirigimos (no barrera de entrada) - Oportunidad para agregar a los proveedores de actividades actuales dispersos y no digitalizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de actividades tradicionales sin interés en la venta digitalizada a través de internet.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Educación ambiental y fomento de actividades formativas asociadas a la ecología y el desarrollo sostenible. 	
Legales	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas políticas de conciliación y ayuda a los padres/madres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leyes y normas que puedan complicar los trabajos con niños/as (antecedentes de monitores, planes de seguridad y evacuación de las actividades...). - Ley de protección de datos especialmente con datos sobre menores.

Anexo 7: Cálculo PAM, TAM, SAM, SOM

SOM: El despliegue de la fuerza de ventas disponible por canal y las hipótesis de conversión en cada uno de ellos para alcanzar dicho SOM se detalla a continuación.

Canal	Cliente	Rol	Usos	Parámetros de entrada				Conversión mediante colaboradores								Propias		Conversión mediante colaboradores							
				Cálculo	Unidades	Coste unitario (€)	Coste Anual (€)	B2C				B2B2C				B2C	B2B2C	Tasa conversión	Conversión (Uds.)	Semanas	Meses	Colegios	Cálculo		
								FV Directa	Inducidos				FV Directa	Inducidos											
								Año 1	1Q	2Q	3Q	4Q	Año 1	1Q	2Q									3Q	4Q
Publicidad física	B2B y B2B2C	Atraer	Street marketing: Flyers	1 reparto día/colegio 2 veces/sem 9 meses (20 colegios)	144.000	0,03	3.600	360								45		0,3%	0,50	4	9	20	Niños/as sem/colegio (20 colegios)		
			Merchandising: magnets	1 entrega/sem 100 imanes 9 meses (20 colegios)	72.000	0,14	9.900	540									68		0,8%	0,75	4	9	20	Niños/as sem/colegio (20 colegios)	
			AMPAS	400 revistas de 20 colegios	24.000	0,42	10.000	720									90		3,0%	1,00	4	9	20	Niños/as sem/colegio (20 colegios)	
Publicidad online	B2C	Capturar	Influencers de ámbito familiar	1 post/sem curso lectivo en 4 Redes Sociales (FTIY)	1.440.000	143,75	20.700	900							113		0,1%	1,25	4	9	20				
Plan de Medios (Agencia ANTAI)	B2C, B2B2C y B2B	Atraer	Radio	S	Specific	53.750	2.150											4,00%							
			Televisión	M	Measurable																				
			Revistas especializadas	A	Attainable																				
			Ferías	R	Realist																				
			SEM	T	Timely																				
			SEO																						
			Google Ads	CTR (impresiones / clicks)		6.250	625								78		4,20%						Conversion de los "clicks" por "impresiones"		
Fuerza de ventas personal	B2B2C	Atraer	Equipo comercial	2 interacciones semanales (llamada, email, visita, eventos, etc) por empresa con RSC durante 12 meses a 35 empresas	6.720	2,80	18.799		0	146	1.037	3.208	5.560	0	97	691	2.138	1.390	0,82%					Estimamos una captación del 5% del equipo comercial mediante empresas RSC	
Total SOM (Año 1)								5.295	4.390				5.560	2.927				393	1.390						19.955

Anexo 8: Matriz de competencia para Fun4Kids

	Alventus	Grupo Washi	Actividades extraescolares Madrid	Respira Ocio	Activa	Sapos y princesas	Mamá tiene un plan	Con niños en Madrid	Ser padres	Fun4Kids
Web	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
Actividades extraescolares	★	★	★	★	★		★			★
Actividades fines de semana						★	★	★	★	★
Registro online										★
Compra online										★
Confirmación de reserva										★
App móvil	★									★
Mercado español	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★
Mercado internacional										
Sistema de reviews										★
Red social	★		★							★
Blog	★		★			★	★	★	★	★

Anexo 9: Análisis competencia

El análisis de la competencia se centra básicamente en dos tipologías diferentes: por una parte, tenemos las empresas organizadoras de actividades que por el tamaño que tienen y por la implantación actual no van a operar a través de FUN4Kids y, por otro lado, las plataformas web que ofertan planes para niños/as o familias y que no disponen de posibilidad de reserva y pago online.

Vamos a analizar en un primer instante las empresas organizadoras de actividades extraescolares de gran tamaño:

- Alventus: empresa con más de 25 años de experiencia ofreciendo actividades complementarias en más de 350 centros escolares por toda España.
- Grupo Washi: empresa con 29 años de experiencia en servicios de ocio, actividades extraescolares, campamentos de verano, escuelas de idiomas y viajes escolares en centros tanto públicos como privados.
- Actividades Extraescolares Madrid: empresa dedicada al desarrollo de actividades deportivas, educativas, artísticas y de ocio en colegios, empresas, clubes y urbanizaciones.
- Respira Ocio: empresa con 10 años de experiencia organizando campamentos de verano, viajes de fin de curso, actividades extraescolares y cursos de formación.
- Activa: empresa de implantación nacional, con más de 20 años de experiencia en el ámbito de los servicios educativos, dedicada a la organización y desarrollo de actividades que refuerzan y complementan la formación del alumnado.

Analizamos a continuación las plataformas agregadoras de actividades existentes y que, como ya hemos comentado, imposibilitan la reserva y el pago online:

- Sapos y princesas: plataforma con planes para niños/as y/o familias y blog con contenido relacionado con el ocio infantil dedicado principalmente para padres/madres.
- Mamá tiene un plan: Buscador de planes infantiles filtrado por provincias. También ofrece actividades extraescolares.
- Con niños en Madrid: blog de turismo donde poder organizar escapadas o diseñar planes familiares en la Comunidad de Madrid.
- Ser padres: blog para padres/madres donde se añade una parte de búsqueda de actividades para niños/as.

Anexo 10: Entrevistas

Personales a padres/madres (sector B2C y B2B2C)

Información del contacto		Apuntes
Nombre:		cosas que validen tu hipótesis cosas que invaliden tu hipótesis cualquier cosas que te sorprenda cualquier cosas dicha con emoción
Fecha:		
Madrid		
Información demográfica ("antes de hablar de los problemas, me gustaría conocerte un poco mejor...")		
Zona (municipio, barrio):		
Nº de niños/as, edades y género:		
Colegio y ubicación (distancia):		
h12 Los niños/as prefieren nuestras actividades porque conocen gente nueva		
1 ¿Qué es lo que más valoras de una actividad extraescolar fuera del ámbito del colegio?		
2 ¿Qué crees que le aporta a los niños/as actividades fuera del ámbito escolar?		
h4 A los padres/madres les compensa el desplazamiento		
1 ¿Cuánto tiempo inviertes en llevar a los niños/as a las actividades entre semana/fin de semana?		
2 ¿Cuánto tiempo estarías dispuest@ a invertir en llevar a los niños a las actividades entre semana/fin de semana?		
3 ¿Ya utiliza un servicio de autobús (ruta) para otras actividades?		
h2 Los monitores son titulados		
1 ¿Qué valoras más de un/a monitor/a?		
2 ¿Has pedido información acerca de los monitores de las actividades de tu hijo/a?		
3 ¿Qué información te gusta conocer de los monitores?		
h20 Los niños/as y padres/madres disponen de tiempo entre semana para las actividades		
1 ¿Qué haces con tus hijos/as después del colegio (dinámica habitual)? si hacen actividades, ¿cuáles son?		
2 ¿Cuánto tiempo dedicas a las actividades extraescolares de tus hijos/as?		
h15 Los padres/madres prefieren actividades diferentes para sus hijos/as en cada jornada		
1 ¿Qué otras actividades quieres que hagan tus hijos/as?		
h11 Los padres/madres prefieren una cuota mensual al pago por actividad		
1 ¿Cuánto te cuestan las actividades que haces con tus hijos/as (entre semana/fin de semana)?		
2 ¿Paqas por actividad o por mensualidad?, ¿Qué es más cómodo para ti?		
h13 Los niños/as aprenden jugando y divirtiéndose durante las actividades		
1 ¿Qué aprecias más: que aprendan o que se diviertan?		
h16 Los canales utilizados para darnos a conocer son efectivos		
1 ¿A través de qué medios buscas/encuentras actividades (entre semana/fin de semana)?		
2 ¿Cómo reservas esas actividades?		
3 ¿Cómo crees que podría mejorarse?		
h6 Las actividades de fines de semana tienen éxito		
1 ¿Qué planes organizas con tus hijos/as el fin de semana?		
2 ¿Eliges actividades para hacer en familia los fines de semana?		
h1 Mis hijos/as están seguros		
1 ¿Qué te genera confianza/desconfianza en una actividad?		
h18 Las actividades propias en adultos tienen buena aceptación en niños: running, yoga, zumba...		
1 ¿Qué actividades realizas que te gustaría hacer con tu hijo/a?		
2 ¿Te resultan interesantes algunas actividades como yoga, running, zumba, para tu hijo/a?		
3 ¿Alguna actividad atípica que te parezca interesante para tu hijo/a?		
h5 Conseguimos espacios suficientes		
1 ¿Qué espacios prefieres para una actividad?		
2 ¿Qué te genera confianza/desconfianza en un espacio?		
h9 Conocemos las edades del grupo por actividad		
1 ¿Con qué edades se entretiene tu hijo/a?		
h8 Conocemos el ratio niños/monitor adecuado		
1 ¿Cuántos niños/as hay por grupo en las actividades que participan?		
Edad de inicio de las actividades		
1 ¿A qué edad hicieron sus primeras actividades?, ¿cuáles eran?		

Entrevistas personales a colaboradores

Información del contacto	Apuntes
Nombre:	<i>cosas que validen tu hipótesis</i>
Fecha:	<i>cosas que invaliden tu hipótesis</i>
Madrid	<i>cualquier cosas que te sorprenda</i>
	<i>cualquier cosas dicha con emoción</i>
Información demográfica ("antes de hablar de los problemas, me gustaría conocerte un poco mejor...")	
Colegios en el que impartes clase	
Tipología de colegio	
Ubicación colegio	
h1 Las empresas quieren formar parte de nuestra plataforma porque venden un 15% más.	
1 ¿Consideras que ofreciendo tus actividades a través de una plataforma puede conseguir aumentar tus clientes?	
2 ¿Estás dispuesto a operar a través de una plataforma si eso aumenta las ventas un 15% aunque eso implique pagar un porcentaje de los ingresos a la plataforma?	
h2 Las empresas quieren formar parte de nuestra plataforma por los servicios adicionales que les ofrecemos.	
1 ¿Te interesa que todo el trabajo añadido a las actividades como son las tareas de gestión se externalice a un tercero?	
2 ¿Estás dispuesto a pagar por ese servicio?	
3 ¿Cómo consideras que una plataforma podría mejorar tu servicio de actividades?	
h3 Los colaboradores encuentran la plataforma sencilla e intuitiva para dar de alta actividades.	
1 ¿Consideras que el uso de una plataforma web/app ayuda en la gestión de estas actividades?	
2 ¿Te puede facilitar el trabajo proceder de esta forma?	
3 ¿Porqué no dispones de plataforma ya hoy en día?	
h4 Los monitores del colaborador se ajustan a nuestras exigencias de calidad (conocer los niños de antemano, dar feedback...).	
1 ¿Disponéis de algún protocolo que certifique la calidad de las actividades que organizáis?	
2 ¿Controlas de alguna manera la forma de proceder de tus monitores?	
3 ¿Cómo actúas frente a una mala crítica de alguno de tus monitores?	
h5 Los colaboradores asumen un fee del 10% como justo por vender a través de nuestra web.	
1 ¿Estás dispuesto a pagar un 10% por poder promocionar las actividades a través de una plataforma?	
h6 Conseguimos colaboradores suficientes para ofrecer una oferta completa a los padres a través la plataforma.	
1 ¿Confiarías en un servicio así?	
h7 Las empresas con evaluaciones por debajo de la calidad solicitada por Fun4Kids mejoraran o eliminaran las actividades pertinentes.	
1 ¿Asumirías cambios en las actividades para exigir ciertos criterios de calidad si la plataforma lo exigiese?	
h8 Los colaboradores asumen sanciones en caso de obtener malas calificaciones de manera reiterada.	
1 ¿Consideras interesante que los clientes puedan valorar tus actividades?	
2 ¿Estás dispuesto a asumir ciertas sanciones si las críticas negativas son reiterativas?	
h9 Los colaboradores encuentran motivador el plan de bonificación	
1 ¿Consideras que el pago del fee a la plataforma es compensado por el aumento de facturación?	
h10 Los colaboradores pueden diseñar actividades "one time"	
1 ¿Consideras que aporta valor el poder organizar puntualmente actividades?	
h11 Los colaboradores solo desean actividades con continuidad	
1 ¿Elaboras actividades de manera puntual y no sólo actividades programadas con continuidad?	

Entrevistas personales a colegios (sector B2B)

Información del contacto	Apuntes
Nombre:	<i>cosas que validen tu hipótesis</i>
Fecha:	<i>cosas que invaliden tu hipótesis</i>
Madrid	<i>cualquier cosas que te sorprenda</i>
	<i>cualquier cosas dicha con emoción</i>
Información demográfica ("antes de hablar de los problemas, me gustaría conocerte un poco mejor...")	
Zona (municipio, barrio):	
Colegio y ubicación (distancia):	
Tipo de colegio:	
h1 Los colegios están dispuestos a cambiar su manera de trabajar estando contentos con su proveedor actual	
1 ¿Estás dispuesto a cambiar de proveedor de actividades extraescolares?	
2 ¿Qué debe tener una empresa de actividades para que pueda ser considerada en el proceso de selección?	
3 ¿Cómo funciona el servicio de elección de una empresa u otra?	
h2 Conseguimos que los colegios consideren nuestro servicio de calidad y lo incluyan en su oferta de actividades	
1 ¿Cómo valoras la calidad del servicio?	
2 ¿Exiges algún tipo de documentación especial que certifique esta calidad?	
h3 Los colegios están dispuestos a trabajar con nosotros porque ampliamos el catálogo de actividades	
1 ¿Estás dispuesto a cambiar de proveedor de actividades extraescolares si se amplía la oferta?	
h4 Los colegios están dispuestos a trabajar con nosotros porque ampliamos el horario de actividades	
1 ¿Aumentarías la oferta de actividades si existe una empresa dispuesta a organizarlas?	
h5 Los colegios aprecian que se ofrezca un servicio de ruta para actividades fuera del colegio	
1 ¿Existe algún servicio de ruta para realizar actividades fuera del entorno escolar?	
2 ¿Crees que puede ofertar valor a los padres/madres?	
h6 Los colegios notan déficits en sus proveedores habituales	
1 ¿Crees que el proveedor habitual de actividades debe modificar alguna cosa?	
2 ¿Comunicas a los proveedores habituales sus déficits para que los intenten mejorar?	
h7 Los colegios valoran tener múltiples proveedores	
1 ¿Tenéis más de un proveedor de actividades?	
2 ¿Crees que aportaría valor tener más de uno?	
h8 Los colegios desean actividades extralectivas los fines de semana	
1 ¿Es posible organizar actividades extralectivas en el colegio en fines de semana?	
2 Si es posible, ¿porqué no se organizan?	
3 ¿Se organizarían su hubiese una empresa dispuesta a hacer la gestión?	
4 ¿Han demandado alguna vez las familias este servicio?	
h9 Los colegios desean proveedores para actividades complementarias (dentro de horario lectivo)	
1 ¿Es posible alargar las horas de actividades de diario?	
2 ¿Consideras que tendrían demanda?	
h10 Los colegios valoran proveedores con un certificado de calidad	
1 ¿Qué debe cumplir una empresa que organice actividades para que pueda ser considerado proveedor vuestro?	
h11 Porcentaje de niños/as que realizan actividades extraescolares	
1 ¿Sabrías decir qué porcentaje de niños/as respecto a los totales realiza actividades extraescolares?	

Encuestas a padres/madres (sector B2C)

Información del contacto	Apuntes
Nombre:	<i>cosas que validen tu hipótesis</i>
Fecha:	<i>cosas que invaliden tu hipótesis</i>
Madrid	<i>cualquier cosas que te sorprenda</i>
	<i>cualquier cosas dicha con emoción</i>
Información demográfica ("antes de hablar de los problemas, me gustaría conocerte un poco mejor...")	
Zona (municipio, barrio):	
Nº de niños/as, edades y género:	
Colegio y ubicación (distancia):	
p1 ¿Qué es lo que más valoras de una actividad fuera del ámbito del colegio?	
Que se diviertan	
Que aprendan	
Que socialicen con otros niños/as	
Que estén cerca de casa	
p2 ¿Qué crees que les aportan a tus hijos/as las actividades fuera del ámbito escolar?	
Nuevas habilidades	
Capacidad de socialización	
Diversión	
Actividad física	
p3 ¿Cuánto tiempo inviertes de media en el traslado de los niños/as a las actividades fuera del ámbito del colegio (trayecto sólo de ida)?	
Menos de 10 minutos	
De 10 a 20 minutos	
Más de 20 minutos	
p4 ¿Cuánto tiempo estarías dispuesto a invertir en el traslado de los niños/as a actividades en fin de semana?	
De 15 a 30 minutos	
Más de 30 minutos	
Menos de 15 minutos	
p4 ¿Utilizas un servicio de autobús (ruta) para actividades extraescolares y de ocio?	
No	
Si	
p5 ¿Qué valoras más de un monitor/a?	
Buen trato con los niños/as	
Que programe bien el contenido de las actividades	
Que disponga de titulación	
p6 ¿Has pedido información acerca de los monitores antes de contratar una actividad para tu hijo/a?	
No	
Si	
p7 ¿Qué información te gusta conocer de los monitores?	
Experiencia	
Titulación	
Nada	
p8 ¿Cuántos días a la semana realizan actividades extraescolares tus hijos/as? Incluye fines de semana.	
1 día	
2 días	
3 días	
4 días	
5 días	
más de 5 días	
p9 ¿Cuál es el coste al mes de las actividades extraescolares por niño/a?	
Menos de 20€	
De 20€ a 50€	
De 50€ a 100€	
Más de 100€	
p10 ¿Pagas por actividad o por mensualidad?. ¿qué es más cómodo para ti?	
Todas las actividades por mensualidad	
Actividades de diario por mensualidad y de fines de semana por actividad	
Todas las actividades por actividad	
p11 ¿Qué aprecias más, que tus hijos/as se diviertan o que aprendan?	
Que se diviertan	
Que aprendan	
p12 ¿Cómo reservas esas actividades?	
De manera presencial	
Por internet	
Por teléfono	
Todas las anteriores	
p13 ¿Cómo crees que podría mejorarse la búsqueda y reserva de actividades?	
Una web o app que las agrupase todas	
Mayor publicidad	
Está bien así	
No emiten respuesta	
p14 ¿Eliges actividades para hacer en familia los fines de semana?	
Si	
No	
p15 ¿Qué te genera más desconfianza en una actividad?	
Actitud del monitor/a	
Instalaciones sucias/mal cuidadas	
Muchos niños/as por monitor	
No poder presenciar la actividad	
p16 ¿Qué espacios prefieres para una actividad?	
Aire libre	
Centros culturales o de ocio	
Colegios	
Depende de la actividad	
p17 ¿Cuántos niños/as hay por grupo en las actividades que participan?	
Menos de 5	
De 5 a 10	
De 10 a 15	
Más de 15	

Anexo 11: Política de precios para colaboradores externos

	Modelo básico (gratuito)	Modelo estándar (7%)	Modelo premium (15%)
Creación cuenta	★	★	★
Acceso a contenido blog	★	★	★
Publicidad del colaborador		★	★
Publicación de actividades		★	★
Pago online		★	★
Gestión de reservas		★	★
Feedback del monitor		★	★
Posicionamiento			★
Opiniones usuarios			★
Gestión completa			★

*Gestión completa será un servicio de BackOffice que permitirá al colaborador centrarse en su core de negocio, realizando exclusivamente las actividades a las que elija dedicarse, mientras que Fun4Kids será el encargado de toda la parte de gestoría, legal, cobros... Proporcionando además al colaborador un espacio web público dentro de la plataforma que pueda utilizar como anunciante, generando para la plataforma, por tanto, mayor tráfico orgánico.

Anexo 12: Casos de uso

F4K001

Código del caso de uso:	F4K001	Nombre del caso de uso:	Usuario
Descripción:	Ciclo completo que un usuario podrá realizar en la plataforma de Fun4Kids.		
Secuencia normal:	<ol style="list-style-type: none"> 1. El usuario accede a la plataforma bien sea por vía web o app. 2. El usuario pincha sobre el botón ¡REGISTRATE! 3. Rellena el nombre y el email. 4. La plataforma manda un correo de confirmación al email solicitado. 5. El usuario desde el email, pincha sobre el enlace o copia la URL en el navegador para confirmar su cuenta. 6. El usuario es redirigido a su espacio personal en la web o app 7. a) El usuario decide completa su perfil. 7. b) El usuario decide no completar su perfil. 8. Entra en el buscador de actividades y aplica los filtros que se ajustan a sus necesidades. 9. Recibe un listado con las actividades filtradas por según el criterio decidido. 10. Si encuentra una actividad que decide contratar 11. a) Si no ha completado el perfil, deberá completarlo antes de ser redirigido a la pasarela de pagos. 11. b) Si el perfil está completo, será redirigido a la pasarela de pagos. 12. El usuario elegirá el método de pago. 13. El usuario será redirigido a la web del método elegido correspondiente. 14. a) La web del método de pago devuelve un OK, se reserva la actividad y se envía email de confirmación. 14. b) La web devuelve un KO, se muestra el motivo del error y no se reserva la actividad. 15. El usuario selecciona la actividad que desea cancelar dentro de las activas. 16. Presiona el botón CANCELAR ACTIVIDAD. 17. Escribe el motivo de la cancelación y presiona el botón ACEPTAR. 18. En un plazo de 72h recibirá el importe de la actividad o el % correspondiente según el plazo. 19. El usuario accede a la pestaña HISTÓRICO DE ACTIVIDADES. 20. Completa los filtros para obtener las actividades que desea visualizar. 21. Recibe el listado de actividades según los criterios seleccionados. 22. Accede a una actividad en concreto para consultar la información disponible. 23. Visualiza la actividad pendiente de calificación. 24. El usuario puntúa los diferentes campos disponibles. 25. El usuario añade los comentarios que considere oportunos. 26. Presiona el botón CONFIRMAR para enviar la encuesta. 		

Excepciones:	<p>5.1. El usuario no pincha en el enlace o lo copia en el navegador. A las 24h y 48h se le mandará un nuevo correo para conseguir la confirmación de la cuenta. Si en 72h no es confirmado borrarán los datos al considerarse usuario perdido.</p> <p>10.1. Si no encuentra actividad de su gusto, realiza una nueva búsqueda hasta encontrar actividad con los nuevos requisitos.</p> <p>21.1. En listado no se encuentra la actividad o actividades que busca por lo que cambia los filtros y realiza una nueva búsqueda para obtener la información que busca.</p> <p>24.1 El usuario no evalúa todos los campos, por lo que no podrá confirmar la encuesta sin rellenar todos los campos a excepción de comentarios para poder confirmar.</p>
--------------	--

F4K002

Código del caso de uso:	F4K002	Nombre del caso de uso:	Colaborador
Descripción:	Ciclo completo que una empresa de actividades de ocio infantil podrá realizar en la plataforma de Fun4Kids.		
Secuencia normal:	<ol style="list-style-type: none"> 1. El colaborador accede a la plataforma. 2. Pincha sobre el botón ¡REGISTRATE COMO COLABORADOR! 3. Rellena los datos relativos al colaborador: CIF, nombre, dirección, email, teléfono... Y adjunta pdf necesarios. 4. La plataforma manda un correo de confirmación al email solicitado 5. El colaborador desde el email, pincha sobre el enlace o copia la URL en el navegador para confirmar su cuenta. 6. El colaborador es redirigido a su espacio personal en la web o app 7. a) El colaborador registra actividades: descripción, lugar, hora, rango de edad, precio, plazas disponibles... 8. b) El colaborador no registra actividades 9. El colaborador recibe un email automático confirmando la reserva de plaza con los datos del usuario 10. El colaborador puede acceder a visualizar el listado de usuarios que han reservado plaza. 11. Visualiza las actividades que acaba de realizar justo al listado de asistentes. 12. Accede al perfil de cada asistente y completa un pequeño cuestionario. 13. Presiona el botón CONFIRMAR para enviar el feedback. 		
Excepciones:	<p>5.1. El colaborador no pincha en el enlace o lo copia en el navegador. A las 24h y 48h se le mandará un nuevo correo para conseguir la confirmación de la cuenta. Si en 72h no es confirmado borrarán los datos al considerarse usuario perdido.</p> <p>12.1 El colaborador no evalúa todos los campos, por lo que no podrá confirmar</p>		

la encuesta sin rellenar todos los campos para poder confirmar.

F4K003

Código del caso de uso:	F4K003	Nombre del caso de uso:	Colegio
Descripción:	Ciclo completo que un colegio podrá realizar en la plataforma de Fun4Kids.		
Secuencia normal:	<ol style="list-style-type: none"> 1. El colegio accede a la plataforma. 2. El colegio pincha sobre el botón ¡REGISTRATE! 3. Rellena los datos relativos al colegio: CIF, nombre, dirección, email, teléfono... 4. La plataforma manda un correo de confirmación al email solicitado 5. El colegio desde el email, pincha sobre el enlace o copia la URL en el navegador para confirmar su cuenta. 6. El colegio es redirigido a su espacio personal en la web o app 7. Entra en el buscador de actividades y aplica los filtros que se ajustan a sus necesidades. 8. Recibe un listado con las actividades filtradas por según el criterio decidido. 9. Si encuentra una actividad que decide contratar 10. El colegio elegirá el método de pago. 11. El colegio será redirigido a la web del método elegido correspondiente. 12. a) La web del método de pago devuelve un OK, se reserva la actividad y se envía email de confirmación. 12. b) La web devuelve un KO, se muestra el motivo del error y no se reserva la actividad. 13. El colegio selecciona la actividad que desea cancelar dentro de las activas. 14. Presiona el botón CANCELAR ACTIVIDAD. 15. Escribe el motivo de la cancelación y presiona el botón ACEPTAR. 16. En un plazo de 72h recibirá el importe de la actividad o el % correspondiente según el plazo. 17. El colegio accede a la pestaña HISTÓRICO DE ACTIVIDADES. 18. Completa los filtros para obtener las actividades que desea visualizar. 19. Recibe el listado de actividades según los criterios seleccionados. 20. Accede a una actividad en concreto para consultar la información disponible. 21. Visualiza la actividad pendiente de calificación. 22. El colegio puntúa los diferentes campos disponibles. 23. El colegio añade los comentarios que considere oportunos. 24. Presiona el botón CONFIRMAR para enviar la encuesta. 		

Excepciones:	<p>5.1. El colegio no pincha en el enlace o lo copia en el navegador. A las 24h y 48h se le mandará un nuevo correo para conseguir la confirmación de la cuenta. Si en 72h no es confirmado borrarán los datos al considerarse usuario perdido.</p> <p>9.1. Si no encuentra actividad de su gusto, realiza una nueva búsqueda hasta encontrar actividad con los nuevos requisitos.</p> <p>19.1. En listado no se encuentra la actividad o actividades que busca por lo que cambia los filtros y realiza una nueva búsqueda para obtener la información que busca.</p> <p>22.1 El usuario no evalúa todos los campos, por lo que no podrá confirmar la encuesta sin rellenar todos los campos a excepción de comentarios para poder confirmar.</p>
--------------	---

F4K004

Código del caso de uso:	F4K004	Nombre del caso de uso:	Empresa RSC
Descripción:	Ciclo completo que una empresa de RSC podrá realizar con Fun4Kids.		
Secuencia normal:	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa llegará a un acuerdo con Fun4Kids para incluirlos en su política de RSC. 2. La empresa ofrecerá los servicios de Fun4Kids dentro de su catálogo de retribución flexible. 3. Los empleados se adherirán a este producto y registran en la plataforma de Fun4Kids. 4. La empresa recibirá una solicitud de importe a cargar en la cuenta Fun4Kids de sus empleados adheridos. 5. La empresa enviará una transferencia por el importe total demandado por sus empleados. 6. La empresa enviará un fichero .csv con la información desglosada del importe de cada usuario a Fun4Kids. 7. Fun4Kids cargará ese fichero en el BackOffice de la plataforma para actualizar el saldo de esos empleados. 8. Los empleados dispondrán del saldo solicitado para gastar en Fun4Kids. 		
Excepciones:			

Anexo 13: Cuadro de mando integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL



— FUN4KIDS —							
Dirección	Avenida de Gregorio Amo, 6	País	España	Ciudad	Madrid	ZIP	28040
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	OBJETIVOS			INICIATIVAS	
			2020	2021	2022	RESPONSABLES	ACCIONES
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar ingresos	Aumento ingresos	2.326.933,85 €	3.574.162,92 €	4.820.859,57 €	CFO	Análisis mensual de estados financieros Revisión mensuales de resultados
		Mejora de rentabilidad	8,78%	10,18%	10,76%		
	Optimizar gastos	% Coste Ventas / Ventas	91,22%	89,82%	89,24%		
		Coste captación por cliente	11,83 €	7,73 €	7,56 €		
PERSPECTIVA CLIENTE	Aumentar volumen de clientes	Usuarios Activos	19.955	26.385	33.507	CMO COO	Análisis mensual de Kpis Plan de fidelización de clientes
	Aumentar satisfacción clientes	Evaluación de actividades	8	8,2	8,5		
	Fidelizar clientes	% Clientes que repiten en F4K	70%	80%	85%		
	Captar a través de clientes satisfechos	% Altas por recomendación de otros clientes	50%	70%	75%		
	Aumentar el gasto medio por cliente	Gasto Medio Mes Cliente	117 €	135 €	144 €		
PERSPECTIVA INTERNA	Aumentar número de colaboradores	Número de colaboradores	99	165	195	CMO	Análisis mensual de Kpis
		% Aumento de colaboradores	0%	66,67%	18,18%		
	Aumentar número de actividades por colaborador	Media de eventos por colaborador	10	20	30		
	Aumentar número de clientes aportados por colaborador	Número de clientes aportados por colaborador	20	40	100		
	Rentabilidad por colaborador	Mejora de rentabilidad por colaborador	8,78%	10,18%	10,76%		
	Aumentar número de colaboradores premium	Número de colaboradores premium	5	13	29		
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y SEGUIMIENTO	Mejorar experiencia de usuario	Número de incidencias	1596	1319	1005	COO CEO	Optimizar rendimiento de web/app Crear premio al mejor colaborador Gestión de quejas y sugerencias
	Rotación no deseada	% de rotación no deseada	12%	8%	5%		
	Mejorar experiencia de colaboradores	Número de quejas y reclamaciones	8	8	6		
	Generar cultura de empresa	Número de sesiones formativas anuales a colaboradores	2	3	4		

Anexo 14: Balance de situación

ACTIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO NO CORRIENTE	69.200	104.379	99.244	83.741	15.640	2.733
Inmovilizado intangible	69.200	55.360	41.520	27.680	13.840	-
Plataforma Web & App	69.200	55.360	41.520	27.680	13.840	-
Inmovilizado material	-	6.000	1.800	6.300	1.800	2.733
Equipos informáticos	-	6.000	1.800	6.300	1.800	2.733
Activos por impuesto diferido	-	43.019	55.924	49.761	-	-
Activos por impuesto diferido	-	43.019	55.924	49.761	-	-
ACTIVO CORRIENTE	230.800	70.006	186.564	220.710	490.736	1.072.283
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	-	1.156	3.830	8.361	14.960
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	-	-	1.156	3.830	8.361	14.960
Efectivo y otros líquidos equivalentes	230.800	70.006	185.407	216.879	482.375	1.057.323
Tesorería	230.800	70.006	185.407	216.879	482.375	1.057.323
TOTAL ACTIVO	300.000	174.384	285.808	304.450	506.376	1.075.016

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PATRIMONIO NETO	300.000	170.944	282.228	300.718	489.331	915.646
Capital	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Capital escriturado	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Reservas y resultados ejercicios anteriores	-	-	129.056	167.772	149.282	39.331
Resultado del ejercicio	-	129.056	38.716	18.490	188.613	426.315
Socios externos	150.000	150.000	300.000	300.000	300.000	300.000
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	-	3.440	3.579	3.732	17.045	159.370
Acreeedores comerciales y otras cuentas a paga	-	3.440	3.579	3.732	17.045	159.370
Proveedores	-	3.440	3.579	3.732	3.935	4.155
Otras deudas con las Administraciones Públicas	-	-	-	-	13.110	155.215
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	300.000	174.384	285.808	304.450	506.376	1.075.016

Anexo 15: Inversiones

Inversiones	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Plataforma						
App nativa Android	24.600					
App nativa iOS	24.600					
Web	20.000					
Total Intangible	69.200	-	-	-	-	-
Telefonos móviles	-	4.800	-	5.400	-	4.800
Portátiles	-	5.400	-	5.400	-	500
Total inmovilizado material	-	10.200	-	10.800	-	5.300
Total Inversion	69.200	10.200	-	10.800	-	5.300

Amortización	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Amortización intangible		13.840	13.840	13.840	13.840	13.840
Amortización Inm. Material	-	4.200	4.200	6.300	4.500	4.367
Móviles	-	2.400	2.400	2.700	2.700	2.400
Pórtátiles	-	1.800	1.800	3.600	1.800	1.967
Total Amortización	-	18.040	18.040	20.140	18.340	18.207

Tabla 37. Inversiones en activos y amortizaciones.

Valor Neto Contable	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Coste Adquisición	69.200	79.400	79.400	90.200	90.200	95.500
Inmovilizado intangible	69.200	69.200	69.200	69.200	69.200	69.200
Inmovilizado material	-	10.200	10.200	21.000	21.000	26.300
Amortización Acumulada	-	18.040	36.080	56.220	74.560	92.767
Inmovilizado intangible	-	13.840	27.680	41.520	55.360	69.200
Inmovilizado material	-	4.200	8.400	14.700	19.200	23.567
Valor Neto Contable	69.200	61.360	43.320	33.980	15.640	2.733
Inmovilizado intangible	69.200	55.360	41.520	27.680	13.840	-
Inmovilizado material	-	6.000	1.800	6.300	1.800	2.733
VNC	69.200	61.360	43.320	33.980	15.640	2.733

Tabla 38. Valor Neto Contable de los Activos.

16 Bibliografía

1. Organización Mundial de la Salud; <https://www.who.int/publications/es/>
2. Instituto Nacional de Estadística; <https://www.ine.es/>
3. Banco de España; <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa>
4. Bolsa de Madrid; <http://www.bolsamadrid.es/Edreams>
5. Bolsa de Madrid; <http://www.bolsamadrid.es/esp/asp/empresas/ParquesReunidos>
6. Expansión; <https://datosmacro.expansion.com/bono/espana>
7. Alventus; <https://www.grupoalventus.com/>
8. Grupo Washi; <https://www.grupowashi.com/>
9. Respira Ocio; <https://respiraocio.com/>
10. Ayuntamiento de Madrid “Activa”; [Activa Ayuntamiento de Madrid](https://www.activa.es/)
11. Sapos y Princesas; <https://saposyprincesas.elmundo.es/>
12. Mamá tiene un plan; <https://www.mamatieneunplan.com/>
13. Con niños en Madrid; <https://www.esmadrid.com/ninos-madrid>
14. Ser Padres; <https://www.serpadres.es/>
15. España se mueve; <http://xn--espaasemueve-dhb.es/el-proyecto.html>
16. El Mundo; <https://www.elmundo.es/madrid>
17. 360 imprimir; <https://www.360imprimir.es/imagenes-personalizadas/diseño?id=567266>
18. Imprenta online <https://www.imprentaonline.net/revistas>
19. El Periódico; <https://www.elperiodico.com/es/economia>
20. Adrenalina; <https://www.adrenalina.es/tasa-de-conversion-objetivo/>
21. Maldon; <https://www.maldon.es/blog/calculador-presupuesto-google-adwords/>
22. Cyberclick; <https://www.cyberclick.es/sem/sem-y-seo>
23. Antaconsulting; <https://www.antaconsulting.es/tarifas-asesoria-fiscal/>
24. Seguros deporte; <http://www.segurosdeporte.com/colabora/>
25. Invesgrama; <https://invesgrama.com/2019/05/03/ranking-de-rendimiento>
26. Seguridad Social; <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores>
27. ImpactHub; <https://madrid.impacthub.net/coworking/>