



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

MyEducapp: Plan de Negocio

MyEducapp: Business Plan

Autor

Cristóbal Romero Lorente

Director/es

Antonio Martínez Algilaga

Juan Pablo Maícas López

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas / Teruel

2019

MyEducapp: Plan de Negocio

MyEducapp: Business Plan

Autor: **Cristóbal Romero Lorente**

Directores: **Antonio Martínez Algilaga y**

Juan Pablo Maicas López

Resumen:

El presente Plan de Negocio analiza la viabilidad del proyecto emprendedor MyEducapp, el cual consiste en la comercialización de un total de tres productos informáticos para tres segmentos de clientes: centros de formación, academias de idiomas y guarderías. Los productos sirven como canal comunicativo entre todos los agentes presentes en estos centros, y mejoran la actividad en el aula a partir del aprovechamiento de diferentes tecnologías de la información y la comunicación. El proyecto cimienta su propuesta de valor a partir de innovaciones técnicas y funcionales en sus productos unidas a un conjunto de estrategias empresariales aplicadas con el objetivo de minimizar el riesgo y garantizar en la medida de lo posible el correcto despegue y crecimiento de la empresa.

Abstract:

This Business Plan analyzes the viability of the MyEducapp entrepreneurial project, which consists of the commercialization of three computer products for three customer segments: training centers, language academies and nurseries. The products serve as a communication channel between all the agents present in these centers, and improve the activity in the classroom through the use of different information and communication technologies. The project's value proposition is based on technical and functional innovations in its products together with a set of business strategies applied with the objective of minimizing the risk and guaranteeing as far as possible the correct take-off and growth of the company.

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Descripción del modelo de negocio	1
1.2	Metodología utilizada: el <i>Business Plan</i> o Plan de Negocio.....	4
2.	VIABILIDAD ESTRATÉGICA	5
2.1	Análisis del entorno general	6
2.1.1	Factores políticos-legales	6
2.1.2	Factores económicos	7
2.1.3	Factores socioculturales	7
2.1.4	Factores tecnológicos	8
2.2	Análisis del mercado	9
2.3	Análisis de la competencia.....	12
3.	VIABILIDAD COMERCIAL.....	15
3.1	Diseño del producto	15
3.1.1	MyAcademy y MyLanguages	17
3.1.2	MyKinder	19
3.2	Plan de Marketing	20
3.2.1	Posicionamiento	20
3.2.2	Política de precios	20
3.2.3	Estrategia de penetración	21
3.2.4	Publicidad y promoción	22
3.2.5	Red de ventas	23
3.2.6	Atención al cliente y servicio postventa.....	24
3.2.7	Objetivos de ventas	25
4.	VIABILIDAD TÉCNICA	26
5.	ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA	30
6.	ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO	31
7.	VALORACIÓN DEL RIESGO	35
8.	CONCLUSIONES FINALES	38
9.	Bibliografía	40
10.	Anexos.....	42
	Anexo 1:.....	42
	Anexo 2:.....	43
	Anexo 3:.....	44
	Anexo 4:.....	46

MyEducapp

Anexo 5:	47
Anexo 6:	48
Anexo 7:	49
Anexo 8:	50
Anexo 9:	51
Anexo 10:	52

1. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo Final de Grado (TFG) consiste en el desarrollo de un Plan de Negocio llamado MyEducapp, el cual se crea con el fin de ser ejecutado como un proyecto emprendedor real, teniendo en cuenta que este tipo de documento es el requerido previamente a la puesta en marcha de cualquier empresa. El Plan de Negocio tiene como objetivo general determinar la viabilidad o no de un proyecto emprendedor o de inversión. Esta determinación se consigue a partir del análisis y valoración de los factores endógenos y exógenos del proyecto junto con la exposición de las estrategias que tomará la empresa una vez constituida.

Dentro de esta introducción encontramos dos pilares, el primero se centra en definir el modelo de negocio que es MyEducapp y el segundo enmarca de forma teórica la metodología utilizada en este documento, el *Business Plan* o Plan de Negocio.

1.1 Descripción del modelo de negocio

MyEducapp es un proyecto emprendedor desarrollado por un único promotor, Cristóbal Romero Lorente, graduado en Magisterio Infantil y en Administración y Dirección de Empresas. El proyecto surge por la inquietud de emprender un negocio que aúne ambas ramas de especialización del promotor, educación y gestión empresarial. El objetivo de desarrollar este plan de negocio es la puesta en marcha del proyecto como primera empresa del promotor el cual se dedicará plenamente a su desarrollo dedicando todo su tiempo y aportando él mismo el capital necesario para iniciar la actividad (aportación inicial de 20.000€).

MyEducapp tiene por objeto desarrollar herramientas digitales para gestionar la comunicación y mejorar la actividad educativa en diferentes tipos de centros educativos y de formación. Dicho de otra forma, las plataformas servirán como canal comunicativo entre todos los protagonistas presentes en la actividad de estos centros educativos (secretaría, dirección, equipo docente, alumnado, familiares del alumnado, proveedores...); ofrecerá alternativas y funcionalidades para mejorar la actividad en el aula (compartir documentos, dar sesiones online, ofrecer seguimiento en tiempo real de la actividad en el aula a los padres de los alumnos, recordatorios y notificación de eventos automatizados, etcétera) y servirá como herramienta para promocionar servicios y recopilar información para facilitar la implantación de sistemas de calidad.

MyEducapp

Concretamente, MyEducApp pretende desarrollar tres paquetes de plataformas para tres tipos de centro educativo.

1. MyLanguages: para academias de idiomas.
2. MyAcademy: para centros de formación no reglada.
3. MyKinder: para guarderías y escuelas infantiles (primer ciclo de Educación Infantil).

Las tres plataformas serán creadas a partir del mismo motor de desarrollo, pues todas comparten estructura y gran parte de las funcionalidades, de modo que el coste de desarrollar las tres es relativamente bajo y cada uno de los segmentos de clientes recibirá un producto hecho específicamente a su medida y para resolver sus necesidades específicas. Asimismo, cada una de las plataformas web contará con cinco apps móviles (dentro del mismo producto) para cada uno de los principales agentes presentes en la actividad de los centros educativos:

1. APP para familiares de alumnos.
2. APP para alumnos.
3. APP para docentes.
4. APP para el director/gerente del centro.
5. APP para proveedores del centro.

Dentro de la propuesta de valor de MyEducapp encontramos aspectos novedosos dentro de los productos, como una tienda virtual que genera ingresos a los centros, la posibilidad de realizar cursos online y moocs¹ a través de la plataforma o el hecho de ofrecer dentro de cada producto apps para los diferentes agentes presentes en los centros. Otro aspecto diferenciador de MyEducapp es la fácil y rápida instalación y puesta en marcha de sus productos, pues la mayoría de productos sustitutos requieren de incluso meses de instalación y de formación de sus usuarios para comenzar a trabajar con ellos. Asimismo, MyEducapp pretende penetrar en un mercado con mucha variabilidad entre los

¹ Un curso en línea abierta masiva (MOOC) es un curso en línea destinado a la participación ilimitada y acceso abierto a través de la web. Además de los materiales de un curso tradicional, como son los vídeos, lecturas y cuestionarios, los MOOC proporcionan fóruns de usuarios interactivos que ayudan a construir una comunidad para los estudiantes, profesores y los *teaching assistants*.

MyEducapp

competidores con una política de precios que podría definirse como agresiva y novedosa respecto a lo que hay en el mercado actual.

Por otro lado, MyEducApp es una empresa que se constituirá en la provincia de Teruel dada la procedencia del promotor del proyecto y con el objetivo de promover la actividad económica en la provincia de Teruel. Respecto a la actividad comercial llevada a cabo por el promotor del proyecto, comenzará en la provincia de Teruel para que esta sirva como testeo de las cualidades comerciales del agente. Una vez cubierta la provincia de Teruel la actividad de los primeros años se centrará en las provincias de Zaragoza, Valencia y Castellón, en ese orden. Junto a la actividad de agente comercial, MyEducApp pretende realizar campañas de *mailing* digital y postal para poder dar cobertura al máximo de centros posibles, sin descartar la actividad fuera de España.

Respecto a los aspectos económico-financieros de MyEducapp, destacar dos vertientes: el modelo de ingresos y la estructura de costes e inversiones iniciales. En cuanto a la primera, como ya se ha mencionado la política de precios es agresiva y con cierta innovación. Los productos MyEducapp contarán con dos métodos de pago para sus clientes: pago por licencia imputable para sus clientes como gasto (es el modelo extendido entre los productos sustitutivos) y compra total del producto, imputable como una inversión (modelo novedoso en el sector). De esta forma MyEducapp cuenta con un modelo de ingresos con dos vertientes, una de pequeños ingresos periódicos y otra de pagos únicos de mayor importe, dando al cliente opciones para elegir y al proyecto en sí diferentes formas de recibir ingresos. Respecto a la estructura de costes iniciales, a grandes rasgos MyEducapp necesitará capital para subcontratar a una empresa programadora que desarrolle los productos, material TIC necesario para la gestión de la empresa y para el desarrollo de la actividad comercial, material de oficina, actividades de posicionamiento y material comercial, estimándose una inversión inicial aproximada de 25.000€. Asimismo, MyEducapp acarreará con gastos de actividad como transporte, dietas, suministros y gastos de comunicación, estimándose unos gastos mensuales aproximados de 3.500€.

En resumen, MyEducApp pretende crear un producto estandarizado, pero con funcionalidades innovadoras que la competencia no tiene, y que muchos centros se hacen a medida para sí mismos con un gran desembolso económico, haciéndolo accesible a todo tipo de centros. Asimismo, la estrategia comercial también presenta aspectos novedosos

MyEducapp

y se pretende aprovechar de las oportunidades de venta global que los productos tecnológicos de este tipo permiten a día de hoy.

1.2 Metodología utilizada: el *Business Plan* o Plan de Negocio

Desde la apertura del mercado global, el cual exige competitividad a las empresas, la importancia del plan de negocio ha crecido enormemente (Porter, 2007). Bajo este marco las compañías tienen que planificar y visualizar el comportamiento del negocio a través del tiempo si quieren sobrevivir en este entorno.

El plan de negocio es el documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Este debe estar escrito de manera clara, precisa y sencilla, resultado de un proceso amplio de planificación y tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa (Weinberger, 2009). La función interna básicamente se basa en la obtención de toda la información necesaria relacionada con el proyecto empresarial para determinar su plan estratégico y su viabilidad. La función externa a grandes rasgos es actuar como tarjeta de presentación ante terceras personas (bancos, inversores, organismos públicos...).

Dependiendo de la clase de negocio que se considere el *business plan* se estructurará de una forma u otra, pero según Arias *et al.* (2009), todo plan de negocio tiene las siguientes características comunes:

1. Claridad: un plan de negocio no está hecho para leerse en presencia del autor, por ello los aspectos clave para los lectores deben estar desarrollados completamente y a la vez estar expuestos de forma clara y concisa.
2. Objetividad: los datos presentados deben ser expuestos de forma objetiva y las debilidades deben mencionarse siempre con los métodos y procesos necesarios para solventarlas.
3. Generalidad: el *business plan* debe mostrar explicaciones simplificadas o diagramas que sinteticen, no se trata de impresionar con exceso de detalles técnicos. Si es imprescindible profundizar se hará mediante anexos.

MyEducapp

4. Consistencia y presentación: el documento debe tener una estructura coherente y uniforme y todos los apartados del plan deben estar correctamente imbricados unos con otros.

Maqueda (1996) destaca otra característica consustancial que todo plan de negocio debe tener, la permanente actualización del mismo. El plan debe servir para que los diferentes niveles de responsabilidad de la empresa puedan adoptar decisiones. Si la información contenida en el plan no está actualizada, las posibilidades de tomar decisiones equivocadas serán elevadas. Asimismo, otro consejo que tanto Maqueda (1996) como Arias *et al.* (2009) dan para una correcta realización del plan es la conveniencia e incluso necesidad de que una persona de la empresa sea la encargada de coordinar las diferentes informaciones contenidas y que sea ella la que haga completamente la versión definitiva de este para alcanzar la coherencia y uniformidad en el documento.

Bajo estas premisas el plan de negocio debe mostrar absolutamente todas las actividades de la empresa desde el inicio de su actividad. Según González *et al.* (2015), para cumplir con este propósito, se hace necesario que el plan de negocio tenga en cuenta los siguientes aspectos: empresa y su giro o actividad, sector productivo y tamaño de la empresa; tipo de bienes o servicios a producir o vender; estudio del mercado; estudio de producción; estudio de la organización; estudio de finanzas y resumen ejecutivo. Desde este marco teórico, el siguiente plan de negocio comenzará con la viabilidad estratégica del negocio y continuará con las viabilidades comercial y técnica, proseguirá con la estructura legal y organizativa y análisis económico-financiero y concluirá con la valoración del riesgo y las conclusiones finales del plan.

2. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

El primer paso que daremos en relación con el desarrollo de nuestro proyecto estará relacionado con la viabilidad estratégica del mismo, con el objetivo de analizar si existe mercado para nuestro producto, conocer cómo es el mercado y otros aspectos esenciales que serán los cimientos de nuestro plan estratégico. Para analizar la viabilidad del proyecto realizaremos un estudio dividido en los siguientes apartados: análisis del entorno general, análisis de mercado y análisis de la competencia. Normalmente, todo este análisis suele sintetizarse posteriormente a través de un análisis DAFO (ver anexo 1).

MyEducapp

2.1 Análisis del entorno general

Para este análisis utilizaremos el análisis PEST, una herramienta de medición de negocios que permite comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio, Chapman (2004). Este se centra en los diferentes factores que pueden influir a nuestro proyecto desde diferentes ámbitos, como son los político-legales, económicos, socio-culturales y los factores tecnológicos. De esta forma, obtendremos una imagen global del entorno en el que se desenvuelve el proyecto, sobre el cual no podremos influir pero que si nos afectará.

2.1.1 Factores políticos-legales

Dentro del ámbito PEST, encontramos los factores político-legales que podemos definirlos, por un lado, como aquellas situaciones coyunturales de ámbito político que sucedan en el país y que puedan afectar al proyecto, y por otro, como el conjunto de leyes que MyEducapp deberá tener en cuenta para desarrollar su actividad de forma legal. Si bien es cierto que España está atravesando una situación de inestabilidad política, es poco probable que pueda afectar al desarrollo normal de la actividad de MyEducapp, dado que su mercado objetivo tampoco va a interrumpir su actividad por la situación política actual. En cambio, y como es de esperar, MyEducapp sí que debe tener en cuenta varios aspectos legales en primer lugar dentro del ámbito fiscal y en segundo lugar por el trato de información de terceros.

A nivel fiscal, las ayudas a emprendedores en España siguen la estela a otros países como Estados Unidos o Reino Unido entre otros. A nivel autonómico Aragón fue la pionera en 2005 promulgando el Decreto Ley 1/2005 con las primeras medidas incentivadoras para emprendedores mediante la implementación de deducciones fiscales en el tramo autonómico del IRPF. A nivel nacional, la Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, donde se introducen medidas relevantes en relación a las ayudas fiscales para emprendedores y *startups*, en el Impuesto de la Renta de las Personas Físicas, (IRPF) y a las propias sociedades en relación al Impuesto de Sociedades (IS). MyEducapp tributará a través del IRPF en el cual se incluye una deducción del 20% en relación a las cantidades invertidas en la adquisición o participación en empresas de nueva creación con un límite de 10.000€ por declaración. Respecto a la afiliación a la Seguridad Social de los emprendedores también se les aplican reducciones de las cuotas a nuevos afiliados, estimulando las altas en el Régimen Especial

MyEducapp de Trabajadores Autónomos (RETA), los cuales cuentan con una tarifa de 50€ durante los 6 primeros meses de actividad.

En relación con la privacidad debemos ser conscientes de dos premisas fundamentales, en primer lugar, que la información recogida debe ser la mínima posible para el correcto funcionamiento de la aplicación y en segundo lugar que el usuario pueda decidir cuánta información desea ofrecer a la aplicación. Como es bien sabido, en 2018 entraron en vigor la nueva Ley europea de Protección de Datos (RGPD) y la nueva Ley Orgánica de Protección de Datos española (LOPD), dos leyes que dada la naturaleza de este proyecto se tendrán que tener en gran consideración, pues una de las materias primas de los centros educativos son los datos personales de sus clientes y trabajadores (alumnos, docentes, familiares...). Una mala gestión de esta información puede poner en riesgo todo el proyecto. Para cumplir con las leyes establecidas es necesario, como autónomo o PYME, realizar una serie de trabajos y preparar cierta documentación mínima (ver anexo 2).

2.1.2 Factores económicos

Después de los factores político-legales, el análisis PEST se enfoca en los factores económicos del entorno general del proyecto, por lo que se analiza a continuación es la situación económica de España. Si bien es cierto que durante los últimos años España ha tenido un crecimiento superior al resto de Europa por encima del 2%, a día de hoy la economía española se está frenando. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), España se está fatigando a un ritmo de algo más del doble que el conjunto de la Eurozona, Iriarte (2019). Pese a estos datos, las previsiones de crecimiento del PIB siguen siendo positivas (1,8% para el 2020), se afirma que España está mucho mejor preparada para esta desaceleración que antes de las crisis de 2008, aunque también existen riesgos como el Brexit, la guerra arancelaria y la propia inestabilidad política del país, Delle (2019). En definitiva, aunque el escenario económico español no es el idóneo en términos macroeconómicos, no se esperan ni oportunidades ni amenazas económicas que puedan afectar a este proyecto emprendedor.

2.1.3 Factores socioculturales

Para dar con los factores socioculturales que afectan a MyEducApp se ha trabajado desde la perspectiva de los centros educativos, pues este tipo de factores afecta en mayor medida a estos que a MyEducApp como PYME:

MyEducapp

1. Proliferación de guarderías y escuelas infantiles que se hacen cargo de los hijos el predominante modelo de familia en el que ambos cónyuges trabajan fuera de casa. Según el estudio *Guardería & Familia 2018* realizado por la empresa Edenred, el 25% de los niños comienzan la guardería con menos de 6 meses por la imposibilidad de que ninguno de sus padres pueda dejar su trabajo para dedicarse al cuidado de su hijo. Asimismo, otro indicador de la proliferación de las guarderías es la deducción de gastos de guardería que el estado ha concedido a madres trabajadoras dada la difícil conciliación laboral y familiar que este modelo de familia genera en la sociedad, Trecet (2019).
2. Necesidad social del bilingüismo en un mundo globalizado. La implantación del bilingüismo en institutos y las exigencias de nivel de idiomas en las universidades y en los puestos de trabajos hacen cada vez más necesarias las academias de idiomas en un país que está a la cola en nivel de idiomas extranjeros. Según Zaballa (2017), “el 26% de las ofertas actuales en el mercado laboral exige conocimiento de algún idioma extranjero, siendo inglés el más demandado. Otros idiomas demandados por las compañías son el francés, el alemán o, en los últimos años, el chino y el árabe, motivados por el comercio internacional y la apuesta por la internacionalización de las empresas. El conocimiento de una segunda lengua extranjera se ha posicionado como un elemento diferenciador clave en un proceso de selección”.

En definitiva, el modelo de sociedad y cultura en el que vivimos a día de hoy fomentan un escenario asequible para que el número de clientes potenciales de MyEducApp aumente progresivamente.

2.1.4 Factores tecnológicos

Por último, para cerrar este análisis a partir de la herramienta PEST, falta añadir los factores tecnológicos más determinantes para el proyecto, los cuáles son:

1. Rápida evolución del sector de las TIC, sector que pese a haber crecido de forma exponencial en los últimos años no se espera que deje de crecer en absoluto. Según el último informe anual de Cisco Visual Networking Index (2019), en 2022 habrá más tráfico cruzando las redes globales que en todos los ‘años de Internet’ combinados hasta el final de 2016. Es decir, se creará más tráfico en 2022 que en esos 32 años que han pasado desde que comenzó Internet.

MyEducapp

2. La modernización tecnológica de los medios de producción requiere de personal cada vez más formado, con mayor cualificación. Hoy en día las empresas llevan a cabo una formación profesional continua de sus empleados para adaptarse a los nuevos métodos de producción, cada vez más inmersos en altas tecnologías. Según Ibaibarriaga (2015), el mercado laboral está reclamando trabajadores polivalentes, capaces de adaptarse a puestos de trabajo cambiantes en el menor tiempo posible, ante lo cual los trabajadores deben ser flexibles y capaces de asimilar los cambios que exige la sociedad. Este factor no es sino un determinante del crecimiento del número de centros de formación no reglada.

En resumen, el escenario tecnológico, junto con las características de este proyecto pueden traducirse en un escenario idóneo para que MyEducApp prolifere si se trabaja y se toman las decisiones acertadas, sin perder de vista la evolución tecnológica y adaptándose siempre al desarrollo que vaya surgiendo.

2.2 Análisis del mercado

Como ya se ha mencionado en la introducción de este plan de negocio, el proyecto MyEducApp desarrollará un total de tres plataformas digitales para tres segmentos de clientes: centros de formación (academias de repaso, de preparación para oposiciones, autoescuelas, etc.), academias de idiomas y guarderías. Según Salguero (2015), dentro de este sector educativo, la gran mayoría de estos centros son: de carácter privado y gestionados en su mayoría por empresarios autónomos; donde un 85% de las empresas disponen de menos de 5 trabajadores; con un 90% que facturan menos de 300.000 euros al año; con una superficie común entre 100 y 200 metros cuadrados con una media de 1 a 3 aulas, más aseo y zona de administración. En términos económicos absolutos, se estima que el sector de la formación no reglada (sin tener en cuenta las guarderías) mueve alrededor de 340 millones de euros anuales en España, Salguero (2015). Por otra parte, si observamos el número de centros privados en España a lo largo de los últimos años (ver gráfico 1), podemos ver que las empresas privadas de educación están proliferando sustancialmente, hecho que podemos relacionar con el ajetreado estilo de vida urbano unido al actual modelo de familia (necesidad creciente de guarderías), con la necesidad social del bilingüismo en España y la necesaria formación de empleados de grandes empresas ligada a la modernización tecnológica de sus medios productivos.

MyEducapp

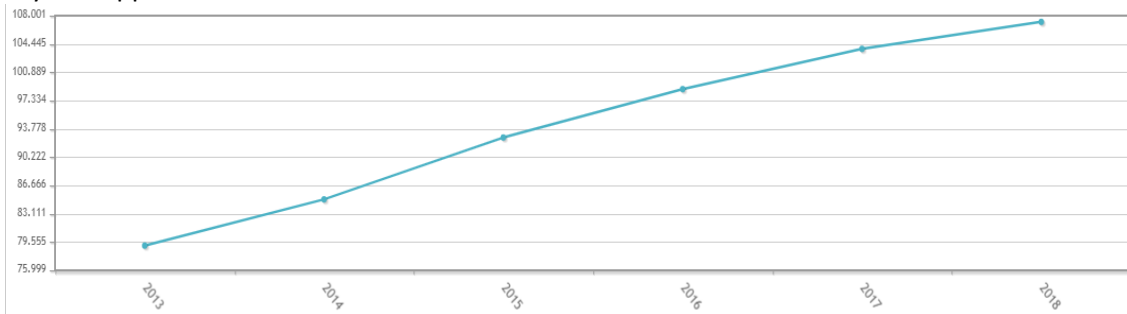


Gráfico 1: Número de centros educativos privados en España 2013-2018. Fuente: INE

Si analizamos detalladamente el gráfico podemos apreciar que en los primeros años plasmados el crecimiento era más pronunciado y que poco a poco se va suavizando hasta 2018, pese a ello, el potencial de futuro del mercado de MyEducapp es consistente y parece poco probable que pueda decrecer o verse afectado por situaciones coyunturales futuras. En definitiva, el mercado objetivo de MyEducapp es un mercado con potencial presente y futuro en el cual el uso de las TIC es cada vez más frecuente.

Como se ha mencionado en el inicio de este apartado, MyEducapp cuenta con un mercado segmentado por cada uno de sus productos, aunque sería poco acertado englobarlos a todos ellos únicamente bajo esta clasificación, pues dentro de cada tipo de centro educativo, existe una característica diferenciadora a tener en cuenta, el tamaño. Las necesidades de una academia de repaso pequeña situada en una localidad pequeña, no serán las mismas que las de una franquicia de academias de inglés expandida por toda una comunidad autónoma. Dentro de todas las necesidades nuestro mercado objetivo al completo y que MyEducapp satisface, las siguientes son las que más destacarán para los centros pequeños:

1. El acercamiento a sus clientes (alumnos y familiares de los alumnos) y la mejora sustancial en el trato y en las relaciones comunicativas con ellos.
2. Profesionalización de la imagen de marca del centro con la consecuente fidelización y ampliación de su cartera de clientes.
3. Mejora y facilitación de la actividad en el aula a través del avance tecnológico.
4. Generación de ingresos a través de la gestión de la tienda virtual presente en los productos MyEducapp.
5. Estandarización y digitalización de los procesos docentes. Toda comunicación entre centro y docente, así como toda su documentación, quedará registrada y almacenada en los servidores de MyEducapp.

MyEducapp

Por otro lado, para los centros de tamaño medio y grande destacarán las siguientes:

6. Facilitación de la recogida de feedback de sus clientes para la mejora de sus servicios.
7. Registro de todas las comunicaciones para facilitar la implantación de sistemas de calidad educativa.
8. Mejora en la coordinación entre todos los agentes internos del centro (dirección, administración, coordinación, secretaría y docencia) incrementando la eficiencia y garantizando una comunicación efectiva.
9. Posibilidad de ampliar los servicios ofrecidos: cursos online, MOOCs y profesores particulares online en academias y centros de formación; escuela de padres y resumen del día en guarderías y notificación automatizada de eventos y recordatorios para todos los centros.
10. Mejora de la promoción de servicios ofertados por los centros.

MyEducapp cubre todas estas necesidades de los centros educativos todo ello a través de la estandarización de un producto tecnológico que muchos centros desarrollan a medida para su uso exclusivo y realizando grandes inversiones. Además, MyEducapp ofrece productos que en cuestión de minutos pueden estar en funcionamiento, mientras que la mayoría de sus competidores, requieren de grandes periodos de tiempo de instalación de importación de datos y de formación del personal para aprender.

Asimismo, hay que destacar la existencia de dos prescriptores que servirán como herramienta para la apertura de mercado a MyEducapp. Estos son un centro de formación no reglada, LEN Formación y una academia de inglés, English Point, ambos ubicados en la ciudad de Teruel. El hecho de que sean prescriptores de MyEducapp se debe a que ambos centros junto con la Fundación Universitaria Antonio Gargallo han financiado un proyecto de transferencia en el cual se estudia la implantación de MyEducapp en ambos centros a partir de varios análisis (ver anexo 3).

Como cierre a este análisis de mercado, destacar factores especiales como la estacionalidad en la actividad de los centros educativos, en muchos de ellos puede verse disminuida. Pese a esta disminución, al no cortarse por completo la actividad, no supone un gran problema. Sin embargo, sí que hay que tener en cuenta el inicio del curso escolar como el momento idóneo para implantar los productos MyEducapp pues es cuando más clientes reciben la mayoría de centros educativos facilitando la generación de usuarios en

MyEducapp

las plataformas. Por último, destacar que *a priori*, cualquier medida que tomen las administraciones públicas concernientes al mercado de MyEducapp no le afectarían negativamente pues parece difícil que se tomen medidas restrictivas hacia la implantación de las TIC en centros educativos. En todo caso, lo que parece más fácil es que se ayude a los centros a implantarlas a través de subvenciones, lo cual sería una ventaja para MyEducapp, aunque también para sus competidores.

En resumen, el mercado objetivo es consistente y las condiciones de MyEducapp y las características de sus productos son al menos favorables para que penetre adecuadamente en este. Asimismo, cerrar este análisis del mercado comentando que, si las fases de semilla y crecimiento son buenas, la intención de MyEducapp es aprovechar las características de nuestro producto (digital) junto con la globalización de los mercados internacionales para iniciar una fase de internacionalización de la empresa.

2.3 Análisis de la competencia

Antes de comenzar a analizar a las empresas que competirán con MyEducapp con productos sustitutivos similares en funcionalidades y características, hay que hacer referencia al principal competidor en lo que a comunicación se refiere, WhatsApp. Es un hecho que esta aplicación es utilizada como herramienta comunicativa en la mayoría del mercado de MyEducapp. Permite crear chats grupales, consultar quiénes han leído los mensajes, es gratis y es una app que prácticamente la totalidad de la sociedad la tiene instalada en sus terminales móviles. Por ello será necesario tener muy clara cuál es la propuesta de valor de los productos MyEducapp y tener la habilidad comercial para convencer al cliente de que pague por un producto sustitutivo de WhatsApp. Para ello, MyEducapp tiene claro cuáles son los puntos débiles de esta aplicación. En la mayoría de los casos, los grupos de WhatsApp son entre docente y alumnos o familiares de alumnos, al fin y al cabo, la relación, el vínculo que se establece no es del centro con sus clientes, sino del docente con sus alumnos. Es decir, se está perdiendo identidad corporativa cuando se utiliza WhatsApp como herramienta comunicativa. Asimismo, el centro no cuenta con un registro de la comunicación interna del aula, por lo que el control docente se ve debilitado por esa parte.

Por esto, por la gran cantidad de funcionalidades y valor de más que tienen los productos MyEducapp con respecto a WhatsApp y por la profesionalización de la imagen de marca de los centros que supone su uso de cara a sus clientes, toda academia, centro de

MyEducapp

formación no reglada o guardería que quiera diferenciarse de sus competidores, no puede conformarse con WhatsApp como herramienta comunicativa de su negocio.

Ahora, para poder hacer un análisis de los competidores de MyEducapp que tienen modelos de negocio similares y ofrecen productos muy parejos, es necesario establecer el sector en el que se pretende asentar MyEducapp. Dentro del sector de plataformas digitales que son utilizadas para mejorar el funcionamiento de empresas privadas (como lo son los centros educativos que conforman el mercado de MyEducapp), encontramos dos tipos de programas diferenciados: los ERP (Enterprise Resources Planning) y los CRM (Customer Relationship Management). El primero es el “back office” de la empresa, es decir, es un software para controlar los procesos internos de la empresa (gestión de la producción, nóminas, control de venta, de stocks, de suministros, contabilidad y finanzas); el segundo, por el contrario, es el “front office” de la compañía, el software que ordena la información del cliente, y la centraliza para ayudar en la gestión y el seguimiento comercial (automatización de procesos de venta, almacenar y accionar información de clientes, creación de segmentos, seguimiento comercial y creación de procesos). MyEducapp es una plataforma que no puede definirse como ninguna de las dos opciones, pero que toma pequeñas pinceladas de cada una de ellas. Con la comunicación como eje central de su software MyEducapp perfila productos que satisfacen las necesidades comunicativas y educativas tan importantes para sus clientes.

Dada la amplitud y variabilidad de productos que el mercado ofrece es difícil definir un competidor “puro” de MyEducapp, un sustitutivo perfecto, pues existen productos similares enfocados a los centros educativos pero cada uno toma más o menos de la estructura pura de un ERP o un CRM. Además, dado el tamaño y características del sector, no es posible establecer posiciones y cuotas de mercado de los competidores de MyEducapp. Por todo lo expuesto, este análisis de la competencia será principalmente cualitativo. Para sintetizar de forma correcta este análisis se ha elaborado una tabla que reúne y compara a los principales competidores de MyEducapp (ver anexo 4).

Después de analizar y comparar a los principales competidores, en primer lugar vemos que MyEducapp, al contrario de la mayoría de competidores, no cuenta con prácticamente ninguna función de ERP. Este aspecto se debe a que los ERPs son softwares de gran complejidad y amplitud que requieren de grandes periodos de tiempo para su instalación, importación de datos y formación del personal que la va a utilizar. Una de las piezas

MyEducapp

claves de la propuesta de valor de los productos MyEducapp es la rápida y sencilla puesta en marcha sin dejar de lado un gran abanico de funcionalidades, dejando a un lado todo lo que viene a ser la gestión y administración del centro y enfocándose en sus clientes, la comunicación integral del centro y en la mejora y ampliación de los servicios educativos de estos.

Además de lo comentado hasta ahora, otro aspecto a tener en cuenta de la competencia es la localización de muchos de los competidores en provincias colindantes a la de Teruel (Valencia, Castellón y Cuenca). Es cierto que tal y como están evolucionando los canales de venta digitales junto con la preferencia del consumidor a usarlos cada vez más, la localización no suele ser una gran barrera para la mayoría de productos físicos o digitales. Para este tipo de productos, que suponen un cambio estructural en el funcionamiento de los centros y una inversión considerable, el mejor canal de venta es la red de agentes comerciales ya sea vía telefónica o en persona para poder transmitir de forma correcta la propuesta de valor del producto. Por ello, es posible que sea más difícil penetrar contundentemente en los mercados en los que hay asentados un gran número de competidores. Junto a la red de agentes comerciales que se presupone que tienen los competidores de MyEducapp, todos cuentan con webs comerciales posicionadas a través tanto de SEO como de SEM. Muchas de las compañías cuentan con chats emergentes en las webs que te pone en contacto con su departamento comercial de ventas.

En cuanto a los precios, encontramos un gran rango tanto de los precios en sí como de métodos de pago. En la tabla aparecen precios mensuales de las versiones básica y extendidas de cada producto, aunque hay que destacar que en varios de los productos encontramos más de una versión, o una versión muy básica seguida de un gran número de módulos que incrementan el precio de esta. Otro aspecto relacionado con el precio es el método de pago. Encontramos varias formas: cuotas mensuales, cuotas anuales o cuotas en función del número de alumnos del centro. En el último de los casos la estimación se ha realizado con los intervalos mínimo y máximo de alumnos que ofrece cada centro. En este tema, MyEducapp también apuesta por algo atractivo y novedoso en relación a la competencia. En primer lugar, en relación funcionalidades/precio, presenta precios muy competitivos, pero además MyEducapp es la única compañía que además del pago por licencia, ofrece la venta total del producto en un único pago o a plazos.

MyEducapp

En resumen, destacar que MyEducapp plantea cambios respecto al modelo de negocio y a los productos tipo que presenta la competencia, lo cual puede ser un aliciente para una correcta entrada en el mercado, aunque también habrá que tener en cuenta la presencia de varios competidores en las provincias contiguas a la provincia de Teruel, por lo que será necesario tantear el mercado próximo para ver si existen posibilidades de acción y enfocar adecuadamente la estrategia comercial.

3. VIABILIDAD COMERCIAL

Dentro del análisis de viabilidad comercial de MyEducapp, vamos a discernir dos secciones: la primera de ellas centrada en plasmar el diseño de los productos con sus características y funcionalidades; la segunda parte se enfoca en el plan de marketing con todo lo que ello engloba (posicionamiento, objetivos, política de precios, estrategias de penetración, publicidad, etcétera).

3.1 Diseño del producto

Como ya se ha visto anteriormente, MyEducapp cuenta con un total de tres productos principales: MyAcademy para centros de formación no reglada; MyLanguages para academias de idiomas y MyKinder para guarderías y escuelas infantiles. En la práctica, centros de formación no reglada y academias de idiomas suelen compartir tanto estructura de funcionamiento, como necesidades educativas dentro de sus aulas, por ello, MyAcademy y MyLanguages comparten las mismas funcionalidades, únicamente varía el diseño o *template* de las mismas. Por otra parte, MyKinder comparte funcionalidades con sus dos hermanas, pero adaptadas a las características y necesidades de las guarderías. Cada uno de los productos MyEducapp están conformados por una plataforma web de Secretaría Virtual y cinco apps móviles (en Android e iOS):

1. App para directores y gerentes de los centros.
2. App para docentes con acceso desde página web.
3. App para familiares de alumnos.
4. App para alumnos (MyKinder no la necesita dado que no tiene alumnos que la puedan usar).
5. App para proveedores.

Los tres productos de MyEducapp son herramientas por un lado para canalizar y registrar todas las comunicaciones que hay en los centros y para mejorar y ampliar los recursos

MyEducapp

educativos dentro de las aulas aprovechando los avances tecnológicos por otro. Son productos multiplataforma y operan totalmente en la nube, por lo que su instalación, configuración y uso requiere únicamente de cualquier *gadget* que tenga conexión a internet. También son modulares y escalables lo que permite ampliar sus funcionalidades y mejorarlas continuamente adaptándonos a nuevas necesidades específicas de los clientes y a los avances tecnológicos que vayan surgiendo con el paso del tiempo.

Otra cualidad común en los productos MyEducapp y que no tiene la competencia es la posibilidad de gestionar publicidad dentro de la plataforma a través de acuerdos con otros negocios y comercios locales. Las plataformas contarán con una tienda virtual que cada centro autogestionará y de la cual podrán obtener beneficios económicos. Asimismo, los productos MyEducapp contarán con un canal de YouTube en el que encontrarán material de asesoramiento para maximizar el rendimiento de la plataforma y poder amortizar la inversión y revertir beneficios en el menor tiempo posible. Además del canal de YouTube, MyEducapp también tendrá presencia activa en redes las redes sociales LinkedIn, Facebook, Workplace e Instagram para generar contenido de carácter educativo y profesional y como herramienta de comunicación con clientes y potenciales clientes. Para el correcto funcionamiento, adaptación y crecimiento de las plataformas, MyEducapp contará con un servicio de soporte técnico y atención al cliente para gestionar rápida y ágilmente cualquier incidencia o problema que los centros no puedan resolver por sí mismos, permitiéndoles que se centren en su verdadera y única labor, garantizar una educación de calidad para sus alumnos.

Desde la web de Secretaría Virtual, los centros podrán gestionar los cursos y usuarios de la plataforma. También podrá comunicarse en tiempo real con todos los agentes, generando una total coordinación con el personal interno del centro. Se pueden asignar tareas, promocionar cursos y controlar y coordinar la actividad docente. Por otro lado, la dirección del centro a través de su app, podrá enviar órdenes, tareas y mensajes al personal del centro y a Secretaría Virtual fomentando así una total coordinación interna. Asimismo, todos los productos MyEducapp recopilan y registran de forma ordenada todos los movimientos comunicativos realizados a través de la plataforma (controles de asistencia, notificaciones a alumnos y padre, encuestas de satisfacción). De esta forma MyEducapp también sirve como herramienta que facilita considerablemente la implantación de sistemas de calidad en los centros.

MyEducapp

Como ya se ha mencionado al inicio de esta parte, MyAcademy y MyLanguages comparten estructura y funcionalidades, por ello a continuación se exponen las funcionalidades específicas de ambos productos seguidas de las de MyKinder.

3.1.1 MyAcademy y MyLanguages

Lo que estos productos pretenden *grosso modo*, es facilitar la comunicación entre todos los agentes relacionados con la actividad ejercida en los centros, optimizar el tratamiento de información de terceros y mejorar y ampliar la actividad en el aula a través de una agilización de procesos y de ofrecer métodos de enseñanza complementarios con los que los centros puedan obtener rendimientos económicos y mejorar su oferta educativa.

En referencia a las funcionalidades comunicativas, destacar en primer lugar que ofrecen la posibilidad de que los alumnos (o sus padres en el caso de alumnos menores de edad), a través de la plataforma, escojan el servicio que deseen, lo contraten y lo paguen de forma rápida y sencilla, de forma que todo el tema de inscripciones e introducción de datos se gestione a través de la plataforma. Los centros tendrán una mayor accesibilidad a los padres de los alumnos menores y los padres tendrán la posibilidad de controlar la actividad de sus hijos en el centro, aspecto que en este tipo de centros educativos se suele descuidar o genera dificultades. Esta plataforma permitirá comunicarse con ellos vía app, email, SMS o llamada telefónica y los profesores sabrán si estos han leído la notificación o no.

MyLanguages y MyAcademy permitirá a los padres de alumnos conocer en tiempo real si sus hijos asisten a clase, los resultados y progresos, comportamientos inusuales o tareas que deban realizar fuera de la academia. Estas posibilidades harán que el servicio de los centros sea más personalizado y atractivo para sus clientes. Otra posibilidad que brinda es la de promocionar vía plataforma sus nuevos cursos o servicios (campamentos de idiomas, programas de intercambio, cursos puntuales). La comunicación no se limita únicamente a las familias y alumnos de la academia, también podrán contratar y gestionar la actividad de los docentes. A través de la plataforma se podrán enviar nóminas, controlar sus horarios, bajas y vacaciones, todo ello de forma fácil, intuitiva y eficiente. Además de lo expuesto, las plataformas también tienen un sistema de notificación automatizada de eventos y recordatorios. Notificarán automáticamente:

MyEducapp

1. Recordatorios vía SMS, WhatsApp, email y/o app de los cursos en los días y momentos previos. El alumno podrá seleccionar qué vías de comunicación se utilizarán para informarle.
2. Posibles cambios en los cursos relacionados con su realización, por ejemplo, cuando el curso alcance el mínimo de personas para realizar el curso, la plataforma avisará automáticamente y de la misma forma, si no se inscriben el mínimo de personas y el curso se suspende o se aplaza, también se les avisará según las indicaciones preestablecidas por el centro en la plataforma.
3. Novedades en los cursos, por ejemplo, si el profesor sube cualquier documento compartido al curso, o si no puede asistir un día a clase.
4. Información sobre futuros cursos y promociones que le pudieran interesar.
5. *Newsletters* que el centro quiera enviar a sus clientes.

Respecto al día a día en el aula, los productos MyEducapp permitirán realizar pruebas de nivel integradas en la plataforma a los alumnos, generar test de control o de evaluación del alumnado, encuestas de satisfacción, o compartir en repositorios material y actividades de apoyo para que los alumnos lo tengan a su disposición cuando lo necesiten. Los centros también tendrán la posibilidad de incrementar su gama de servicios educativos ofreciendo cursos online (webinarios y moocs), funcionalidades que ninguno de los competidores de MyEducapp ofrece en sus productos. Además de esto, también ofrecen la posibilidad de grabar las sesiones para que los alumnos las tengan a su disposición o para aquellos que no hayan podido asistir a clase. Las plataformas también contarán con un espacio donde docentes podrán ofertarse para dar clases online. Los alumnos podrán contratar y tener clases online a través de la plataforma (por ejemplo, profesores nativos de otros países en el caso de las academias de idiomas). Cada profesor fijará su precio por sesión y el alumnado podrá evaluar el servicio recibido para que otros usuarios se aprovechen de ello y la academia podrá quedarse un porcentaje del precio del servicio. Para dar más facilidades a los alumnos, estas clases online podrán ser grupales.

En definitiva, MyLanguages y MyAcademy van a diferenciar, mejorar y ampliar el servicio ofrecido por los centros educativos a la par que facilitará la gestión y el día a día en la academia. Sin olvidar la facilidad de su instalación, el ahorro que supone en costes de comunicación y la posibilidad de autogestión de la publicidad con la cual podrán obtener ingresos adicionales que nunca están de más.

MyEducapp

3.1.2 MyKinder

MyKinder es la herramienta digital de gestión exclusiva para escuelas infantiles que las diferenciará mejorando considerablemente su servicio, su gestión y el día a día de todos los agentes presentes en ellas. A través de MyKinder los clientes de las escuelas infantiles podrán contratar, pagar los servicios e introducir la información importante sobre sus hijos para el desarrollo de la actividad en la escuela (datos personales, hábitos del niño, alergias o intolerancias, horarios de recogida...). MyAcademy también permite a las escuelas contratar y gestionar la actividad de los docentes. A través de la plataforma se podrá tramitar la contratación y retribución del personal docente, se podrán controlar sus horarios, sus bajas, sus vacaciones y el envío de nóminas, todo ello de forma fácil, intuitiva y eficiente.

El personal docente de las escuelas también obtendrá un enorme ahorro de tiempo con MyKinder, pues a través de cualquier dispositivo con conexión a internet podrá realizar rápidamente la introducción de datos en las fichas de los alumnos para que los padres dispongan de ellas al instante. MyKinder también dará a los trabajadores de las escuelas la opción de comunicarse con los padres a través de diferentes canales dependiendo de la urgencia de la comunicación. Podrán enviarse notificaciones vía email, a través de la app de MyKinder (mensaje escrito o videollamada), vía SMS o llamada simultánea con los padres en caso de urgencia.

Además de lo interno a la escuela, MyKinder aporta gran valor a los clientes de las guarderías, pues a través de esta plataforma los padres de los alumnos podrán seguir en todo momento el estado de su hijo, los cambios en sus fichas, fotos de las actividades que vayan haciendo a lo largo de la jornada, consultar los menús del día o asignar la persona que recogerá al niño. Además de esto, las escuelas podrán ofrecer a sus clientes asesoría pediátrica, psicopedagógica y formación para padres a través de la “Escuela de padres” de la plataforma. En definitiva, MyKinder va a diferenciar enormemente el servicio de las escuelas infantiles, haciendo mucho más atractivo su negocio.

A modo de síntesis, podemos afirmar que MyKinder será una plataforma que agilizará todos los trámites de información, los procesos comunicativos y el día a día de las escuelas infantiles generando grandes ahorros de tiempo y costes, todo ello sin olvidar que su instalación es rápida y sencilla y que la gestión de afiliaciones publicitarias generará rendimientos económicos a la escuela. Pero además, se complementará con los

MyEducapp servicios y actividades del aula dando como resultado un servicio de excelente calidad para sus clientes.

3.2 Plan de Marketing

El plan de marketing podría definirse como la hoja de ruta que debe seguir la empresa para llegar a su destino que no es otro que la consecución de sus objetivos de ventas con los precios y márgenes establecidos. A continuación se desarrollan todos los aspectos clave a desarrollar en todo plan de marketing y una vez analizado y detallado todo, el plan se cerrará con la exposición de los objetivos de ventas.

3.2.1 Posicionamiento

Para comenzar el plan de marketing de MyEducapp es necesario fijar el primer pilar del mismo, aquel a partir del cual se construirá el resto del entramado: el posicionamiento. Normalmente, cuando se habla de posicionamiento se suele plantear la dicotomía precio o calidad, en este caso en el que los productos sustitutivos presentan tanta disparidad tanto de funcionalidades como de precios, se hace difícil elegir entre uno u otro, pues MyEducapp se plantea como un producto de calidad con innovaciones en sus productos, pero al mismo tiempo se posiciona como un referente en precios en relación con lo que ofrecen sus productos. Otro tipo de posicionamiento por el que apuesta este proyecto es el de la categoría de sus productos. Es decir, MyEducapp ha creado productos exclusivos para cada uno de sus tres segmentos de clientes que están perfectamente delimitados para ofrecerles a cada uno de ellos algo hecho a su medida y que responda a sus necesidades específicas. Como ya se ha ido exponiendo a lo largo de este plan de negocio, otra forma de posicionarse y penetrar en el mercado es, sin dejar de lado ni un segundo al cliente, apostar por sus productos. Al compararlos con la competencia, las grandes diferencias como la rápida y sencilla puesta en marcha unida a ciertas funcionalidades como la Tienda Virtual (generadora de ingresos) o la posibilidad de crear cursos online y moocs, dan pie a cavilar un posicionamiento firme en el sector.

3.2.2 Política de precios

Como ya se ha mencionado anteriormente en el análisis de la competencia, MyEducapp ha optado por definir una política de precios moderadamente agresiva y añadiendo una estrategia clave que ninguno de los competidores principales lleva a cabo, la venta total del producto u en un único pago o a plazos, además del pago periódico por licencia. Asimismo, los productos MyEducapp cuentan con versión LITE y versión PRO, por lo

MyEducapp que las posibilidades de compra que se ofrecen al cliente son considerablemente amplias (ver tabla 1).

Precios sin IVA	Precio licencia LITE (€/mes) actualizaciones incluidas	Compra total LITE (pago único)	Compra total LITE (a pagar en 12 mensualidades)	Precio licencia PRO (€/mes) actualizaciones incluidas	Compra total PRO (pago único)	Compra total PRO (12 mensualidades)
MyAcademy	33	532	602	55	840	910
MyLanguages	33	532	602	55	840	910
MyKinder	33	532	602	55	840	910

Tabla 1. Precios en euros de los productos MyEducapp (sin IVA). Fuente: elaboración propia

Con esta política de precios lo que se pretende es darle al cliente la posibilidad de la adquisición de un producto MyEducapp se impute en sus cuentas como inversión (pago único) o como gasto (licencia). También parece oportuno destacar que ambas versiones contarán con todas las funcionalidades posibles pero la versión LITE las tendrá limitadas.

3.2.3 Estrategia de penetración

Con la estrategia de posicionamiento y la política de precios fijada, otro aspecto que es de vital importancia definir correctamente en todo plan de negocio es la estrategia de penetración. Esta es crucial en la etapa inicial de todos los negocios, pues si es acertada te permitirá ganar clientes desde el minuto uno y por consiguiente alcanzar en un corto periodo de tiempo el umbral de rentabilidad, pero si no es adecuada para su mercado, puede suponer la quiebra del negocio en su etapa incipiente. Por ello, MyEducapp centrará gran parte de sus esfuerzos en ejecutar la siguiente estrategia de penetración que se traduce en un total de seis medidas:

1. Los dos primeros meses de uso de los productos MyEducapp serán gratuitos para todos sus clientes.
2. Se realizará una inversión inicial de entre 1.000 y 2.000 euros para mejorar el posicionamiento SEO y SEM.
3. El promotor de MyEducapp asistirá a todos los congresos, convenciones y ferias relacionados con la educación y la formación para potenciar las relaciones públicas.
4. En las etapas iniciales se maximizarán los canales de distribución publicitaria:

MyEducapp

- a) Creación de artículos para publicar en revistas educativas nacionales e internacionales (hispanohablantes) como *Comunicar, Cultura y Educación, Infancia y Aprendizaje, Revista Española de Pedagogía, RIED, Journal of a new approaches in educational research, Education in the Knowledge Society, Educación 3.0, Revista EC, Revista Aula, etc.*
 - b) Campañas de *mailing* digital y postal.
 - c) Presencia en redes sociales como herramienta de comunicación con clientes y potenciales clientes.
 - d) Marketing directo en *Facebook, LinkedIn* y *Workplace: Social Ads* a través de *Custom Audiences*.
5. Se buscarán de forma activa alianzas estratégicas en varios ámbitos:
 - a) Con empresas proveedoras de material tecnológico para incluir ofertas en tablets y demás material susceptible de ser utilizado en los centros educativos para el uso de los productos MyEducapp.
 - b) Cuando se tenga cierta reputación y cartera de clientes se buscarán acuerdos con conocidas cadenas o franquicias de centros educativos que puedan servir como impulsores de la marca MyEducapp.
 6. Se realizará un sorteo entre los cien primeros clientes de cada uno de los tres productos MyEducapp: el ganador obtendrá material informático (una tablet por aula) para optimizar el uso de los productos MyEducapp en el centro.
 7. Como medida de marketing social se destinará el 5% de los beneficios de MyEducapp a una ONG que trabaje para llevar la educación y las TIC a zonas desfavorables (UNICEF, *Save the Children, Acnur, OLPC...*).

3.2.4 Publicidad y promoción

Con la serie de medidas tomadas en la estrategia de penetración del mercado unida a la propuesta de valor de MyEducapp se espera que el proyecto pueda superar de forma eficiente y rápida cualquier barrera de entrada que se le pueda poner por delante en las primeras etapas del proyecto. Asimismo, las actividades de marketing, publicidad y promoción no son únicamente para penetrar en el mercado, una vez adquirido nuestro sitio en el sector, también se debe estimular la demanda de forma sostenida en el tiempo y en momentos puntuales. Por ello, MyEducapp mantendrá de forma sostenida aquellos canales publicitarios que mejor respondan en la etapa de apertura del mercado. Como actividad de promoción ofrecerá descuentos del 30% durante los seis primeros meses si

MyEducapp

se adquiere uno de nuestros productos en la temporada previa y de inicio del curso escolar (meses de julio a octubre incluidos). Asimismo, también se continuará con las campañas de *mailing* postal y digital en la medida de lo que la economía de la compañía lo permita. El coste de la campaña postal en Correos con selección del público objetivo, distribución y seguimiento de la campaña se muestra en la siguiente tabla (ver tabla 2).

	TRAMOS DE ENVÍOS						
	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	7.500	10.000
Hasta 20 gr	422€	745€	1.067€	1.389€	1.712€	2.518€	3.324€
20 - 50 gr	493€	885€	1.278€	1.671€	2.064€	3.045€	4.027€
50 - 100 gr	604€	1.108€	1.611€	2.115€	2.619€	3.878€	5.138€

Tabla 2: Tarifas de campaña de captación B2B de Correos. Fuente: página web de Correos.

Por otro lado, para llevar a cabo las campañas de *mailing* digital existen varias plataformas como *MailChimp*, *Send Pulse* o *Acumbamail* entre otras que te permiten enviar de forma gratuita hasta 15.000 correos al mes a 2.500 suscriptores, por lo que con cierta dedicación el coste de estas puede llegar a ser cero.

3.2.5 Red de ventas

Además de lo expuesto hasta ahora, todo plan de marketing debe definir correctamente cómo se organizará la red de ventas de la compañía. En la primera etapa de este proyecto, entendiéndolo por primera etapa el primer año de actividad (como mínimo), la labor comercial de ventas será realizada únicamente por el promotor del proyecto. Para llevar a cabo una actividad comercial productiva, se desarrollará un guion con los discursos comerciales de cada uno de los productos en el cual se utilizarán palabras clave y técnicas de persuasión aplicables a las ventas obtenidas del libro “El pequeño libro de la influencia y la persuasión”. También será necesario elaborar un listado con todas las posibles pegadas que el cliente pueda mostrar con la respuesta comercial que las rebata. Otros factores a tener en cuenta para dar un discurso comercial u otro será el tamaño del centro y la edad del cliente, pues un cliente de treinta años se convencerá a partir de unos argumentos bien distintos de los que convencerán a un cliente de sesenta.

MyEducapp

Se estima que la actividad del promotor y único empleado de MyEducapp estará compuesta en un 20% para la gestión y administración de la empresa y un 80% de actividad comercial o lo que es lo mismo, cuatro de los cinco días laborales de la semana se centrarán totalmente a la actividad comercial. De estos cuatro días, el primero de ellos se dedicará a programar citas con posibles clientes para los otros tres días. Si se estima que se podrán cubrir una media de cuatro centros al día, doce centros por semana y un año tiene 45 semanas laborales, la cobertura anual de la actividad comercial del promotor de MyEducapp será de aproximadamente 540 centros.

Si MyEducapp prospera y comienza a tener considerables ingresos recurrentes, se contemplaría la posibilidad de crear una red de ventas de agentes comerciales. Si se diera el caso, los agentes percibirían un salario base con objetivos de ventas y con variables por superar los objetivos. Otra forma de incentivar a los agentes comerciales sería regalar un viaje cada año al agente que más ventas realice.

3.2.6 Atención al cliente y servicio postventa

En el mundo empresarial de la actualidad, el cliente tiene una posición central, habiendo adquirido incluso más valor que el propio producto que se le desea vender. La orientación de la empresa hacia el mercado y el marketing de relaciones son conceptos cada vez más importantes en la empresa dado que esta perspectiva lo que pretende es alargar la relación proveedor-cliente lo máximo posible en el tiempo. El hecho de tener a todos tus clientes completamente satisfechos es uno de los mayores signos de salud de la empresa de hoy.

MyEducapp cree en sus productos, pero sabe que el cliente es lo primero. Tanto los productos como la web comercial de MyEducapp contarán con servicio de atención al cliente y soporte técnico accesible con un chat de respuesta en menos de 24 horas. El cliente o potencial cliente de MyEducapp contará con todas las facilidades posibles para ponerse en contacto con la compañía. Todo el material publicitario ofrecerá diferentes vías de contacto: teléfono, email, web, redes sociales y WhastApp. Una premisa básica de la filosofía de MyEducapp es escuchar al cliente por encima de todo y actuar en consecuencia de forma ágil, simple, eficiente y con un trato especial. Toda manifestación o comunicación que haga cualquier cliente o posible cliente será respondida en el menor periodo de tiempo posible. MyEducapp también contará con un sistema de control de calidad basado en breves encuestas de satisfacción que se pasarán periódicamente a los clientes a través de sus plataformas digitales con el fin de resolver cualquier ineficiencia

MyEducapp

o problema que el cliente pueda tener. Otra fuente de información importante son las valoraciones que los usuarios vayan dejando en los mercados móviles AppStore y PlayStore.

En definitiva, MyEducapp dará plena prioridad a su departamento de atención al cliente, gestionado por el promotor del proyecto junto con la empresa de programación que desarrollará los productos MyEducapp para todo lo relacionado con soporte técnico.

3.2.7 Objetivos de ventas

Para estimular el desarrollo de cualquier proyecto emprendedor es necesario cuantificar objetivos de ventas. Estos deben ser realistas y alcanzables a razón de todo lo expuesto anteriormente en este plan de marketing. Al ser un proyecto de creación de nueva empresa, los objetivos planteados antes del inicio de la actividad pueden considerarse como tentativos, por ello, a los seis meses de actividad comercial se revisarán y se adaptarán a la situación real en función de lo sucedido hasta ese momento. El primer ejercicio se considerará como fase de introducción del producto en la cual se irá desarrollando la estrategia de penetración de mercado. A continuación se muestran los objetivos de ventas en unidades de producto e ingresos (ver tabla 3), tomando la actividad comercial descrita en el apartado anterior “Red de ventas”. Teniendo en cuenta la política de precios, el cálculo de los ingresos se ha realizado estimando que un 60% de las ventas serán de la versión LITE y un 40% de la versión PRO, y a su vez, el 50% de cada una de ellas será compra de la licencia y el otro 50% pago único. Asimismo, también se tendrán en cuenta los dos meses gratis del producto en el pago por licencia. Por otro lado, en los años dos y tres de los objetivos no se tendrán en cuenta los ingresos de las licencias obtenidas en los años anteriores, por lo que los ingresos de cada año corresponden únicamente a los referentes a las ventas de dicho ejercicio.

	Unidades vendidas año 1	Ingresos año 1	Unidades vendidas año 2	Ingresos año 2	Unidades vendidas año 3	Ingresos año 3
MyAcademy	25	10732	30	16098	40	21464
MyLanguages	25	10732	30	16098	40	21464
MyKinder	25	10732	30	16098	40	21464
TOTAL	75	32196	90	48294	120	64392

Tabla 3: Objetivos de ventas de MyEducapp. Fuente: Elaboración propia.

MyEducapp

Como ya se ha mencionado, los objetivos planteados son tentativos, por lo que su validez dependerá del inicio de la actividad y de la respuesta del mercado ante MyEducapp y sus productos. Los objetivos se han calculado teniendo en cuenta la cifra de 540 centros cubiertos por año y el porcentaje de ventas respecto a esta actividad es del 13,8% para el primer año, del 16,6% el segundo año y del 22,2% el tercer año. Finalmente, destacar que al ser estas estimaciones conjeturales, también se han realizado previsiones de ventas en escenarios optimista y pesimista en referencia al mostrado aquí (ver anexo 5).

4. VIABILIDAD TÉCNICA

El análisis de la viabilidad técnica es aquel que muestra todo lo relacionado con el proceso productivo, las inversiones en activos no corrientes y los aspectos de I+D del proyecto. Para desarrollar los productos MyEducapp será necesaria la labor programadores profesionales que se subcontratarán para el desarrollo inicial de los productos, para el mantenimiento y el desarrollo de futuras actualizaciones y nuevos productos de carácter tecnológico. Con el objetivo de promover la economía local, se escogió en su momento a la empresa turolense “ITCY. Proyectos Tecnológicos”, siendo los procesos de desarrollo y diseño elegidos por ellos. El desarrollo se llevará a cabo mediante metodología Agile, basada en la división del proyecto en grupos de tareas con fecha de fin fijada, de forma que se genere un entregable funcional que pueda ser revisado por el cliente. En primer lugar se realizará una propuesta de diseño de la Plataforma Web y de las aplicaciones, dando inicio al proceso de desarrollo de las mismas al aceptar el cliente el diseño. Se comenzará con el diseño de la estructura de datos de toda la información, y se continuará con la aplicación web que permita gestionar toda esta información. Los tiempos estimados por la empresa subcontratada son los siguientes:

- Aplicación Web Secretaría Virtual: Tiempo total estimado: 40 días laborables. Dos meses.
- Aplicación móvil DIRECTOR: Tiempo estimado: 18 días.
- Aplicación móvil ALUMNO: Tiempo estimado: 30 días.
- Aplicación móvil FAMILIA: Tiempo estimado: 25 días.
- Aplicación móvil PROFESOR: Tiempo estimado: 30 días.
- Aplicación móvil PROVEEDORES: Tiempo estimado: 15 días.

El tiempo total estimado de desarrollo de los productos ocupará un total de 158 jornadas laborales de una persona. Frente a esta estimación temporal, la empresa programadora,

MyEducapp

dada su situación y número de trabajadores, estima que el proyecto podrá estar desarrollado en un lapso de tres meses y medio. Tras ese periodo, el proyecto podrá entrar en fase de preproducción para probar los productos a fondo con las empresas prescriptoras mencionadas anteriormente en este plan de negocio (LEN Formación y English Point) y finalizar el proceso con la fase de producción. Bajo esta propuesta, el coste inicial de desarrollo de la plataforma web y las aplicaciones será el siguiente (ver tabla 4):

PLATAFORMA WEB – MOVIL- SECRETARIA VIRTUAL – FAMILIAS-ALUMNOS-DOCENTES-PROVEEDORES-DIRECCION	Precio IVA No incluido(*)
Aplicación web PLATAFORMA SECRETARÍA VIRTUAL	4.000€
APP MOVIL – DIRECTOR (Android e IOS)	1.300
APP MOVIL - ALUMNO + FAMILIA	3.940
APP MOVIL - PROFESOR	2.300
APP MOVIL – PROVEEDORES	1.560
DISEÑO GRÁFICO	3.600
WEB COMERCIAL	1.800
Total	18.500

Tabla 4: Coste de desarrollo de los productos MyEducapp. Fuente: ITCY S.L.

Asimismo, el mantenimiento de los productos, el soporte técnico y los servicios de servidores de almacenamiento tendrían los siguientes costes fijos mensuales (ver tabla 5):

Servicios de mantenimiento y almacenamiento	Precio €/mes IVA No incl.
Mantenimiento de los productos	225
Coste de almacenamiento y servidores: 100GB de espacio + Backup (coste fijo cada 20 clientes)	75
Total	300

Tabla 5: Costes fijos de la empresa programadora. Fuente: ITCY S.L.

El cálculo de los costes fijos de almacenamiento se ha dimensionado a partir de datos obtenidos en el proyecto de transferencia mencionado anteriormente con LEN Formación, English Point y la Fundación Universitaria Antonio Gargallo: estimando que cada centro de media tiene unos 40 cursos con 12 alumnos y 2 profesores por curso y una

MyEducapp

media de 3 documentos de 4 Mb (120 Mb en total), se dimensiona a 5 Gb por academia y año.

Por otro lado, la actividad comercial también tendría determinados costes de comunicación. La compañía telefónica Orange, ofrece un plan para Pymes el cual es gratis durante el primer año y con un coste posterior de 97,5€/mes (IVA incluido) por un total de cuatro líneas móvil con 6 Gb de datos, llamadas ilimitadas y 300 MB reales de Internet. Otro coste a tener en cuenta sería el de desplazamiento y dietas necesarios para la actividad del agente comercial. En primer lugar, sobre las dietas, destacar la fiscalidad del mismo. Las dietas con pernocta quedan exentas de impuestos hasta los 53,34€ y sin pernocta hasta los 26,67€ (ver tabla 6). Por ello, para evitar incrementos fiscales se intentará siempre que las dietas no excedan estas cantidades. Suponiendo una actividad comercial de 3 días por semana, durante 45 semanas con dietas de 25€/día se estima un gasto de 3.375€/año. Por último, respecto al desplazamiento, que se hará con vehículo privado, el pago máximo es de 0,19 € por kilómetro para que se mantenga la exención del impuesto. Estimando un total de 800 km semanales con un consumo de 6,5 l/100km a un coste de 1,2€, se estima un gasto de 63€/semana y de 3.000€/año.

CONCEPTOS		SEGURIDAD SOCIAL	IRPF		
		Importe Exento	Importe Exento	Computa	
Gastos de Locomoción	Con factura	El gasto total	El gasto total	-	
	Kilometraje	0,19 €/Km	0,19 €/Km	El exceso	
Dietas	Gastos de estancia		Importe justificado	Importe justificado	-
	Gastos de manutención	Con Pernocta	España 53,34€/día Extranjero 91,35 €/día	España 53,34 €/día Extranjero 91,35 €/día	El exceso
		Sin Pernocta	España 26,67 €/día Extranjero 48,08 €/día	España 26,67 €/día Extranjero 48,08 €/día	

Tabla 6: Fiscalidad de dietas y kilometraje. Fuente: captio.net

En la siguiente tabla quedan resumidos los costes anuales por la actividad comercial (ver tabla 7):

Coste actividad comercial	Precio €/año
Comunicación (móvil+internet)	1.200
Dietas	3.375
Kilometraje	3.000
Total	7.575

Tabla 7: Costes actividad comercial. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este análisis también se debe especificar dónde se ubicará la empresa. La sede fiscal de la empresa se ubicará en Cella, Teruel para aprovechar subvenciones locales (de 600€) que ofrece la comarca de Teruel. Respecto a las oficinas de MyEducapp, en la primera etapa y bajo las ayudas que lleva recibiendo este proyecto por parte de CEEI Aragón-Teruel, se instalará en sus instalaciones aprovechando los espacios de coworking que este ofrece.

Todo lo relacionado con el I+D de MyEducapp actuará como cierre a este análisis de la viabilidad técnica. La situación del promotor de este proyecto y las características de MyEducapp, hacen difícil el hecho de comenzar a trabajar en un departamento de I+D dentro del proyecto. Pese a ello, ya se tienen en mente dos proyectos de desarrollo de nuevos productos de carácter tecnológico, pero de diferente sector a los de MyEducapp. El primero de ellos consiste en el desarrollo de una app estilo Quiz² para mantener formados a agentes comerciales en empresas o actualizar sus conocimientos sobre nuevos productos. Esta propia app podría comercializarse entre empresas con equipo de agentes comerciales y a la vez utilizarse dentro del proyecto MyEducapp en el caso de que creciera lo suficiente como para crear una extensa red de ventas. La otra app consiste en crear un punto de encuentro entre gente que quiera hacer pequeños trabajos o que tenga conocimientos en cualquier campo con gente que requiera de ayuda para realizar cualquier trabajo o aprender a hacer algo. La primera de las ideas ya está presupuestada por una empresa programadora por un precio aproximado a los 24.000€. La segunda idea no pasa de lo que es, una idea para desarrollarla desde cero.

² Un Quiz es una prueba rápida que se usa comúnmente a nivel escolar. Son pequeñas pruebas, pero son esenciales para preparar a los estudiantes para las pruebas más amplias y complicadas. Comúnmente pueden tener la forma de un juego, al estilo de esos juegos de trivial en los que se selecciona la respuesta correcta entre múltiples opciones.

MyEducapp

5. ESTRUCTURA LEGAL Y ORGANIZATIVA

Uno de las decisiones más importantes a la hora de lanzarse al mundo laboral como emprendedor es aquella en la que debes elegir modelo de tributación para el inicio de tu actividad. El único miembro promotor de MyEducapp se planteó dos opciones: tributar como autónomo o tributar a partir de la creación de una sociedad de responsabilidad limitada. Finalmente la decisión se decantó por la primera opción por varios motivos: por las facilidades administrativas y contables que este modelo implica; las obligaciones contables del autónomo son más asequibles que la contabilidad de una sociedad limitada. El autónomo únicamente tiene que presentar libros de facturas de compra y de venta y el libro de bienes inmuebles, mientras que la sociedad limitada debe realizar la contabilización pura de empresas con libro mayor, libro diario, memoria y demás documentos que requieren de plenos conocimientos técnicos de contabilidad financiera para su elaboración y registro. Otro motivo de peso son las bonificaciones durante los primeros años del autónomo ya mencionadas anteriormente, unidas a la rapidez de tramitación del proceso. El último motivo viene determinado por las características del proyecto, pues al contar con un único miembro y tener una dimensión inicial pequeña en términos económicos, hacen favorable el modelo de autónomo ante la sociedad limitada. Además, hay que mencionar la posibilidad de cambiar el modelo de tributación si el proyecto se redimensiona como uno de mayores dimensiones en el futuro.

De la misma forma que se han expuesto las ventajas de la tributación por autónomos, es conveniente mencionar los inconvenientes que esta modalidad implica. Principalmente las desventajas son dos: la primera de ellas es que la responsabilidad de la empresa recaerá totalmente ante la persona física (el promotor) en lugar de en una persona jurídica (el caso de la Sociedad de Responsabilidad Limitada); el segundo inconveniente es el hecho de que la imagen de profesionalidad y confianza que una sociedad limitada da de cara al público es considerablemente mayor a la del autónomo.

Una vez seleccionada la modalidad de tributación, es necesario conocer cuál es su régimen fiscal. El autónomo debe presentar declaración de dos impuestos, IRPF e IVA. Respecto al IRPF destacar que cuenta con tres opciones, Régimen de Estimación Directa Simplificada, el Régimen de Estimación Directa Normal y el Régimen de Estimación Objetiva (Módulos). El autónomo trimestralmente va pagando una cantidad y luego, anualmente, se presenta la declaración de la renta (modelo 100) que, haciendo balance de

MyEducapp

lo pagado trimestralmente, se te devuelve o abona la diferencia. El proyecto MyEducapp deberá acogerse al Régimen de Estimación Directa, debiendo presentar trimestralmente el modelo 130 hasta el día 20 en los meses de abril, julio, y octubre y hasta el 30 de enero el modelo 100 para la renta anual. Respecto al IVA, decir únicamente que trimestralmente se pagará (o se te devolverá) la diferencia entre el IVA que el autónomo repercute a sus clientes y el que haya soportado por sus compras a proveedores, haciéndolo a través del modelo 303. El 390 es el modelo que se presenta para la declaración anual del mismo impuesto. Otro aspecto que se deberá tener en cuenta es el proceso a seguir para darse de alta como autónomo, utilizando la guía recomendada por la Tesorería general de la Seguridad Social (ver anexo 6).

Bajo este marco y estas premisas, el promotor de MyEducapp se dará de alta como autónomo justo en el momento en el que todo esté listo para empezar la actividad, pues en el momento que uno se da de alta debe comenzar a pagar y no es conveniente tener que pagar sin recibir ingresos.

6. ANÁLISIS ECONOMICO-FINANCIERO

Dado el nivel de desarrollo de este proyecto que ya está en marcha, el siguiente análisis tiene un grado de concreción de cifras de inversión totalmente real y las hipótesis de ingresos y gastos del mismo se han hecho acorde a las estimaciones expuestas hasta el momento en los apartados anteriores de este plan de negocio. Asimismo, la financiación del proyecto también está definida prácticamente con total exactitud, por lo menos la necesaria para el inicio de la actividad. Esta se compondrá por dos bloques de capital, el primero de 20.000€ aportados por el promotor del proyecto (recursos propios) y el segundo por una línea de crédito de 10.000€ para las necesidades de tesorería que puedan surgir en la primera etapa del proyecto. Por otro lado, MyEducapp como proyecto tecnológico con sede fiscal en Cella, Teruel, opta a un total de dos subvenciones compatibles:

1. Subvención que la comarca de Teruel ofrece a fondo perdido a proyectos de creación de nuevas empresas tecnológicas en la zona por un importe de 600€.
2. Ayudas LEADER reguladas por la ORDEN DRS/127/2016 de 4 de febrero, por la que se aprueban las bases reguladoras para la realización de operaciones conforme a las estrategias de desarrollo local participativo en el marco del Programa de Desarrollo Rural para Aragón 2014-2020 y su convocatoria para 2016 publicada en el BOA de 4

MyEducapp

de marzo de 2016. Se trata de una ayuda a fondo perdido cuyo porcentaje máximo puede alcanzar el 35% de la inversión inicial, siendo la ayuda máxima de 200.000€ por proyecto. Con una inversión inicial cercana a los 30.000€, esta subvención será próxima a los 10.000€.

Como se ha mencionado antes, MyEducapp recurrirá a una línea de crédito de 10.000€ para sus necesidades de tesorería. Al acogerse bajo el marco de la plataforma LEADER, la entidad financiera Caja Rural de Teruel (colaboradora con la plataforma mencionada) ofrece productos financieros con características especiales. Las condiciones son a un año, pudiéndose renovar a un tipo del Euribor +2,00 con una comisión de apertura del 0,40% y otra comisión trimestral de no disponibilidad del 0,1%.

Una vez expuesta la capitalización de la empresa, parece conveniente exponer las inversiones del proyecto. Este proyecto ya ha presentado su solicitud para acogerse a las ayudas LEADER, por ello, ha debido presentar varios documentos, entre los cuales se encuentran tres presupuestos de toda la inversión inicial (la subvención se aplicará al menor de cada uno de ellos). Por este motivo, se conoce con exactitud la inversión inicial del mismo, que asciende a un total de 23.775,55€ (más 4.992,87€ de IVA) a los que se les añadiremos 1.500€ en concepto de inicio de actividad para determinar las necesidades financieras del año 2020. Para los 2021 y 2022, las inversiones estimadas son de 4.000 y 3600€ respectivamente en concepto de desarrollo y ampliación de productos MyEducapp. Bajo estas premisas el resumen económico de inversiones y necesidades financieras quedaría definido de la siguiente forma (ver tablas 8 y 9):

	2020	2021	2022	TOTAL
Inversiones Ejecutadas	23.775,55	4.000,00	3.600,00	31.375,55
Otras Necesidades Iniciales	1.500,00	-	-	1.500,00
TOTAL INVERSIÓN (€)	25.276	4.000	3.600	32.876

Tabla 8. Inversiones anuales. Fuente: elaboración propia

(€)	2020	2021	2022	TOTAL
Necesidades financieras	25.275,55	4.000,00	3.600,00	32.875,55
Capital Social	21500	0	0	21.510,00
Financiación ajena l/p	10000	0	0	10.015,00
Ayudas y Subvenciones	10000	0	0	10.042,00
TOTAL FINANCIACION	41.500,00	0,00	0,00	41.567,00

Tabla 9. Necesidades financieras y total financiación. Fuente: elaboración propia

MyEducapp

También hay que reseñar en este análisis la previsión de tesorería del proyecto (ver anexo 7), pues esta servirá para detectar posibles necesidades futuras de financiación a corto plazo. Sobre la tesorería hay que destacar que, teniendo en cuenta todos los gastos de la actividad y las inversiones realizadas por un lado y con las previsiones de ventas realizadas a partir de las estimaciones sumadas a la financiación de la empresa, el proyecto arroja los siguientes saldos (ver tabla 10):

AÑO	2020	2021	2022
Total Cobros	73.483,78	56.437,05	83.357,73
Total Pagos	66.268,42	38.007,13	47.600,00
Saldo Anual	7.215,37	18.429,92	35.757,73
Saldo Final	7.215,37	25.645,28	61.403,01

Tabla 10: Previsión de tesorería. Fuente: Elaboración propia

Otro indicador de posibles necesidades de financiación en el corto plazo es el fondo de maniobra, pues este nos indica el margen de liquidez que la empresa tiene para desempeñar su actividad diaria, dicho de otra forma, es la diferencia entre los activos líquidos de la empresa y sus deudas a corto plazo. Puesto que el proyecto está dimensionado únicamente con una línea de crédito a largo plazo como fuente de financiación ajena, el fondo de maniobra del proyecto para cada uno de los años es igual a la suma total del activo corriente de la empresa.

Uno de los puntos más importantes a destacar en este análisis es el umbral de rentabilidad del proyecto. A partir de este dato, conoceremos el mínimo de ventas necesarias por mes y año para que la empresa comience a generar beneficios. Para el cálculo de esta información y dada la variedad de precios y formas de pago que ofrece MyEducapp, se ha optado por utilizar un precio de venta medio de todos los productos (484€) y tras el cálculo de todos los gastos fijos de la actividad de la empresa (ver anexo 8), el umbral de rentabilidad se fija en la venta mensual de 7,03 productos. En la siguiente tabla se muestra el resumen de estos datos (ver tabla 11):

MyEducapp

INGRESOS NECESARIOS	MES	2020	2.021	2.022
GASTOS FIJOS	3.403,45	40.841,37	44.641,37	50.327,08
Precio de Venta Medio	484,00	484,00	463,26	452,89
Coste de Compra Medio	0,00	0,00	0,00	0,00
P. Venta - P. Compra (Margen)	484,00	484,00	463,26	452,89
UMBRAL DE RENTABILIDAD (Unidades Mínimas a Vender)	7,03	84,38	96,36	111,13
UMBRAL DE RENTABILIDAD (Facturación Mínima Necesaria)	3.403,45	40.841,37	44.641,37	50.327,08

Tabla 11: Umbral de rentabilidad de MyEducapp. Fuente: elaboración propia

Para concluir este análisis, mencionar también que se han realizado cuentas de resultados y balances de situación de los tres primeros años (ver anexos 9 y 10 respectivamente). A partir de ellos se ha podido realizar el siguiente resumen económico (ver tabla 12) así como el cálculo de un VAN de 5.949,07€, lo cual determina la viabilidad del proyecto (VAN positivos o igual a 0 son proyectos viables) y una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del 32%.

RESUMEN DE RESULTADOS	2020	2021	2022	TOTAL
CIFRA DE VENTAS	34.848	58.370	85.595	178.814
MARGEN BRUTO	36.875	60.397	87.622	184.893
Amortizaciones	4.841	5.641	6.327	16.810
Gastos Personal	15.600	15.600	15.600	46.800
COSTES FIJOS	42.341	44.641	50.327	
RDO antes impuestos	-5.467	15.756	37.295	47.584
Impto. s/ beneficios	-1.367	3.939	9.324	11.896
RDO después impuestos	-4.100	11.817	27.971	35.688
CASH FLOW	741	17.458	34.298	52.498

Tabla 12. Resumen de resultados. Fuente: elaboración propia

Como resumen de este análisis económico-financiero podemos afirmar que el proyecto MyEducapp tienen un escaso coste de capital por el origen de sus fuentes de financiación, teniendo por ello un buen margen de maniobra para comenzar su actividad. Asimismo, el proyecto tiene bien delimitados sus posibilidades de acción y sus objetivos mínimos de subsistencia, hecho que hará fácil detectar posibles deficiencias económicas del proyecto cuando se inicie su actividad. Teniendo en cuenta las previsiones realizadas a lo largo de este plan de negocio, las cuales se han intentado ajustar a una posible realidad futura, el proyecto ofrece rentabilidades considerables determinándose entonces su viabilidad.

MyEducapp

7. VALORACIÓN DEL RIESGO

Dentro de las prácticas de buen gobierno de toda empresa es necesario “establecer esquemas eficientes y efectivos de administración, gestión y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de su negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre esta materia establezcan otras normas especiales y/o particulares, ya que la administración integral de riesgos es parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones”, Casares (2013). Dentro de este proyecto de empresa de nueva creación se han tomado dos medidas. La primera, un análisis de los diferentes factores de riesgo con propuestas de planes de contingencia para cada uno de ellos y la segunda, el desarrollo de un cuadro de mando operativo para registrar las actividades clave de su actividad, poder percibir de esta forma el cumplimiento de los objetivos necesarios para la subsistencia del proyecto y finalmente anticiparse a posibles riesgos que el incumplimiento de estos objetivos pueda ocasionar.

Respecto a los factores de riesgo analizados previo comienzo de la actividad, se han detectado un total de cinco factores de riesgo que podrían poner en peligro el proyecto:

Rechazo del mercado hacia los productos

Una de los riesgos que se pueden deducir a simple vista es el rechazo del mercado a los productos ya sea por factores propios de los mismos o a factores externos como puede ser la actividad comercial del promotor del proyecto. Ante un rechazo absoluto a uno o varios productos MyEducapp, se optaría por centrar los esfuerzos de la actividad en obtener información de los clientes que hubieran rechazado el producto para dar con posibles soluciones. Para ello se realizarían entrevistas telefónicas cliente por cliente y recopilando toda la información de interés para luego realizar un análisis de la situación y posibles soluciones.

Inexperiencia emprendedora del promotor del proyecto

Como ya se ha mencionado anteriormente, MyEducapp es un proyecto emprendedor de creación de nueva empresa ejecutado por una persona sin experiencia previa en el campo del emprendimiento. Asimismo, también se ha destacado el hecho de que los primeros años de actividad de MyEducapp se llevarán a cabo en el vivero de empresas CEEI Aragón. Esta medida se toma con el objetivo de obtener la ayuda necesaria por parte de

MyEducapp

sus asesores en el caso de que el promotor se encuentre en encrucijadas fruto de su inexperiencia en el campo.

Déficit financiero

En el análisis de viabilidad económico-financiero ya se ha visto que el proyecto está dimensionado para realizarse en su práctica totalidad con recursos propios, pero el paso del tiempo y de la actividad pueden llegar a hacer que este requiera un redimensionamiento por factores desconocidos a día de hoy o un extra de recursos económicos ante una ralentización de las primeras etapas del proyecto. Ante estas posibles necesidades económicas, se buscaría financiación utilizando al equipo de asesores de CEEI Aragón en primer lugar y en caso de negativa, se recurriría a la entidad financiera de la Caja Rural, la cual ofrece servicios adaptados y mejorados a los proyectos que se acogen bajo la plataforma LEADER.

Aparición de nuevas tecnologías sustitutivas

Es un hecho que, en las últimas décadas cada vez de forma más frecuente, aparecen innovaciones tecnológicas de forma disruptiva que generan cambios estructurales en sistemas productivos, sectores industriales completos o simplemente en la forma en la que las personas viven su día a día. Uno de las posibilidades que MyEducapp tiene como pequeña empresa, es el de adaptabilidad y flexibilidad ante cambios en las necesidades de sus clientes y ante cualquier avance tecnológico. Si el día de mañana aparece un avance tecnológico que cambiara por completo la forma de satisfacer las necesidades que los productos MyEducapp satisfacen, esta tendría dos opciones, intentar adaptar sus productos integrando dicha tecnología o, si el estado económico de la empresa lo permitiera, reinventar sus productos desde cero a partir del avance mencionado. Dado lo incierto de este paradigma, no se ve posible establecer mayor plan de contingencia que lo expuesto en este párrafo.

Problemas de ciberseguridad

Dadas las características de MyEducapp, proyecto que va a tratar gran cantidad de información de terceros, será necesario desarrollar sus productos y trabajar con todo tipo de acciones preventivas para evitar ciberataques que vulneren la privacidad de sus usuarios. Para ello, la empresa programadora será la encargada de formar y tomar las medidas pertinentes. Pese a todas las actividades preventivas que se realicen, existe este riesgo de ataque, por ello el protocolo de actuación vendrá determinado por la empresa

MyEducapp

programadora, la cual se encargará de hacer lo necesario para contener el ataque, eliminar sus causas, determinar el alcance y asegurar la continuidad del servicio.

Una vez analizados los riesgos que *a priori* podemos predecir, es el momento de hablar del cuadro de mando operativo que al inicio de este apartado se ha mencionado. Según Dávila (1999), el Cuadro de Mando Operativo o Cuadro de Mando Integral (CMI de aquí en adelante) “es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa”. Técnicamente, un CMI es aquel tablero de mando que incorpora tanto ratios financieros como no financieros. A partir de las características del proyecto MyEducapp, el cual cuenta con un gran peso de actividad comercial, el siguiente cuadro se ha elaborado teniendo en cuenta las actividades que el promotor del proyecto tendrá que realizar una vez comenzada la actividad, incorporando entonces gran número de indicadores relacionados con la actividad. A continuación se muestran los indicadores que conformarán el CMI y que serán contabilizados mensualmente. Los objetivos mensuales de cada uno de ellos vendrán predeterminados por los resultados del mes anterior:

1. Llamadas para concertar citas a centros de formación, guarderías, academias de idiomas y totales.
2. Citas concertadas a centros, guarderías, academias y totales.
3. Ventas efectivas a centros, guarderías, academias y totales.
4. Ventas por licencia a centros, guarderías, academias y totales.
5. Ventas por pago único a centros, guarderías, academias y totales.
6. Bajas de licencias de centros, guarderías, academias y totales.
7. Cifra absoluta de licencias en vigor de centros, guarderías y academias.
8. Incidencias y/o reclamaciones de centros, guarderías, academias y totales.
9. Resolución de incidencias (punto descriptivo).
10. Cuenta de clientes mensual.
11. Cuenta de proveedores mensual.
12. Cronograma de cobros y pagos futuros.
13. Necesidades de tesorería mensual (línea de crédito).

MyEducapp

14. Ratio de liquidez mensual.
15. Ratio de solvencia mensual.
16. Ratio de endeudamiento mensual.

En definitiva, destacar que no se esperan acontecimientos coyunturales que afecten al proyecto, que los riesgos a los que se enfrenta tienen solución dada la dimensión del mismo y que ante todo se pretende prevenir cualquier otro problema a partir del control y seguimiento continuo de la actividad diaria.

8. CONCLUSIONES FINALES

Como se ha podido ver a lo largo de este plan de negocio, MyEducapp es un proyecto ambicioso, con una importante propuesta de valor que aporta algo nuevo a un mercado al que todavía le queda mucho por explotar. Asimismo, se ha trabajado para que los riesgos e incertidumbres a los que todo emprendimiento debe enfrentarse se vean minimizados en la mayor medida posible. El proyecto cuenta con grandes fortalezas, unas son inherentes a la propia empresa y a sus diferentes estrategias y otras proceden directamente de sus productos. A nivel de producto podemos destacar que ningún competidor venda productos tan amplios a nivel comunicativo y de aula como los productos MyEducapp, que cuentan además de con una plataforma web (que es lo que suelen vender los competidores) con cinco apps móvil para cinco agentes del centro, tanto internos (director, docentes y empleados) como externos (alumnos, familiares de alumnos y proveedores). Otro factor clave en los productos MyEducapp es la facilidad y rapidez de instalación, pues la competencia suele vender productos que deben instalarse físicamente en sus centros y con largos tiempos de instalación y de adaptación a los productos. Como últimas innovaciones de los productos destacar el módulo de la tienda virtual, el cual genera beneficios económicos a sus usuarios, junto con la posibilidad de dar sesiones online y de crear cursos estilo MOOC, funcionalidades que ningún competidor integra en sus productos.

Como fortalezas estratégicas del proyecto, podemos destacar el hecho de que a partir de un único motor de desarrollo se creen tres productos para tres segmentos de clientes, mejorando de esta forma la imagen hacia el cliente, pues este percibe un producto hecho a su medida. También es destacable el hecho de que MyEducapp sea un proyecto de dimensiones pequeñas, lo cual le da flexibilidad y rapidez de reacción ante cualquier amenaza que surja. Esto unido a la escalabilidad del proyecto, le dan un sin fin de

MyEducapp

posibilidades de crecimiento futuras. Otros aspectos a tener en cuenta del proyecto pueden ser su amplia estrategia de penetración unidas a una política de precios agresiva, factores que intentan garantizar la correcta entrada de los productos MyEducapp en sus mercados. Por último, destacar la formación en Administración y Dirección de Empresas y en Magisterio del promotor, pues esta le hacen tener la visión tanto del cliente empresario como el cliente docente.

Una vez expuestas las fortalezas del proyecto, también es necesario mencionar las debilidades del mismo para crearse una imagen fidedigna del mismo. Concretamente destacan tres, en primer lugar, la nula experiencia en emprendimientos del emprendedor. Si bien es cierto que está formado en gestión empresarial y en educación, el hecho de haber superado con éxito ambos campos a nivel académico no implica que a nivel profesional vaya a conseguir el éxito. Otro aspecto a tener en cuenta como punto débil es el hecho de que MyEducapp entra en un sector con competidores ya establecidos con experiencia en el sector. Por último, hay que mencionar el presupuesto inicial con el que el proyecto cuenta, pues este da un cierto margen de maniobra que, si las previsiones de ventas no se cumplen, puede ser insuficiente. Pese a este factor, también hay que destacar que, al financiarse inicialmente con recursos propios, no sería difícil obtener una inyección de financiación ajena si la situación lo requiriera.

Tras exponer lo interno al proyecto, el cierre de este plan de negocio prosigue con lo externo a MyEducapp, oportunidades y amenazas del mismo. Como oportunidades destacar todo el apoyo y ayudas de los que el proyecto ya se está beneficiando por parte de la Universidad de Zaragoza; de CEEI Aragón-Teruel con su asesoramiento y dando visibilidad al proyecto a través del premio otorgado en el primer concurso de ideas tecnológicas y, por último, de la Fundación Universitaria Antonio Gargallo junto con LEN Formación y English Point. Por otro lado, mencionar también las ayudas económicas a las que el proyecto se acogerá, como las ofrecidas de la plataforma LEADER y la comarca de Teruel, junto con todas las ayudas y bonificaciones que tanto la Agencia Tributaria como la Tesorería General de la Seguridad Social conceden a nuevos proyectos y autónomos. Si a estas oportunidades le añadimos el estado creciente del mercado, debido al requerimiento de gente cada vez más formada para incorporarse al sistema productivo, junto con el escaso grado de explotación del mismo, obtenemos la parte suave del recorrido del proyecto. En la parte pronunciada del recorrido encontramos

MyEducapp

el posible rechazo del mercado a los productos, posibles problemas que puedan surgir con el tratamiento de información de terceros y la aparición de políticas disruptivas que anticúen la tecnología MyEducapp. Ante estas tres piedras MyEducapp plantea formas de sortearlas, aunque hasta que no se esté delante de ella no se sabrá cómo de grande es.

En síntesis, MyEducapp es un proyecto tecnológico con cartas suficientes para llevarse una buena cuota de su mercado objetivo, pero será necesario saber jugarlas a base de trabajo constante, de ensayo-error y sin decaer ante los obstáculos que seguro irán apareciendo por el camino, todo ello a partir de una actitud positiva y sin perder de vista los objetivos de la empresa.

9. Bibliografía

- Arias, L., Portilla, L.M., Acevedo, C.A. (2008): “*Propuesta metodológica para la elaboración de planes de negocios*”. Scientia et Technica Año XIV, No 40, diciembre de 2008., Pereira, Colombia.
- Casares, I. (2013): “*Proceso de gestión de riesgos y seguros en las empresas*”. Casares, Asesoría Actuarial y de Riesgos S.L. Madrid.
- Chapman, A (2004): “*Análisis DOFA y análisis PEST*”. Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>.
- Dávila, A. (1999): “*Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral*”. IESE Business School, revista de antiguos alumnos, septiembre. Navarra.
- Delle, L. (2019): “*España está mejor preparada que antes de la crisis para la desaceleración, según el BBVA*”. El País, 14 de octubre. Madrid.
- Edenred S.A., (2018): “*El 69,8% de los padres trabajadores considera que no dispone de tiempo para estar con sus hijos*”. Informe Guardería & Familia 2018, 12 de junio. Madrid
- Ibaibarriaga, N. (2015): “*La formación de los trabajadores y la evolución de la empresa: desarrollos paralelos*”. Escuela Universitaria de Relaciones Laborales UPV/EHU. País Vasco.
- Iriarte, M. (2019): “*La OCDE avisa: la economía española se está fatigando ya el doble que la Eurozona*”. El Mundo, 8 de octubre. Madrid.
- Maqueda, F. J., (1996): “*Creación y dirección de empresas*”. Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- Porter, M. (2007): “*La ventaja competitiva de las naciones*”. Harvard Business Review, noviembre de 2007, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.

MyEducapp

- Salguero, J.L. (2015): “Centros de formación no reglada”. Aenoa, 19 de enero. Madrid.
- Trecet, J. (2019): “*Nueva deducción de gastos de guardería para madres trabajadoras: qué necesitas saber*”. Finect, 19 de septiembre. Barcelona.
- Weinberger, K. (2009): “*Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*”. USAID MYPE COMETITIVA, Perú.
- Zaballa, N. (2017): “*Saber idiomas aumenta un 37% las posibilidades de encontrar trabajo*”. Forbes, 7 de febrero. Madrid.

Anexo 1:
Análisis DAFO

El análisis DAFO es la síntesis de todo lo realizado hasta ahora. Este, muestra las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y los factores externos que pueden afectarle positiva o negativamente (Amenazas y Oportunidades).

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>FORTALEZAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoramiento e instalación en CEEIARAGON-Teruel. 2. Asesoramiento UNIZAR. 3. Primer premio en el Concurso idea CEEI (visibilidad). 4. Proyecto concedido por la Fundación Universitaria Antonio Gargallo para estudiar la implantación de MyEducapp en dos centros de Teruel (LEN Formación y English Point). 5. Deducciones fiscales en el IRPF por creación de nuevas empresas. 6. Reducción en la cuota de afiliación a la Seguridad Social. 7. Ayudas iniciales a través de la modalidad de tributación de autónomos. 8. Apoyo de las AAPP a proyectos tecnológicos. 9. Proliferación del número de centros educativos privados potenciales clientes 10. Mercado todavía con mucho potencial de crecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto fácil y rápido de instalar sin necesidad de técnicos, ni formación de los clientes. 2. Producto que genera beneficios económicos al cliente (los sustitutos no lo hacen). 3. Productos modulares y escalables que da la posibilidad de crecer y adaptarse a las novedades tecnológicas que vayan surgiendo. 4. Productos hechos a medida para los diferentes segmentos de clientes (tres productos para tres tipos de centro educativo). 5. Apps hechas a medida para cada agente de los centros (alumnos, familiares de alumnos, docentes, gerente, secretaría y proveedores). 6. Política de precios novedosa. 7. Negocio fácilmente escalable. 8. Formación en ADE y en Magisterio. 9. Habilidades sociales y comerciales. 10. Capacidad de respuesta rápida ante el mercado por el hecho de ser una pequeña empresa.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Primer proyecto emprendedor propio. 2. Entrada al mercado con rivales ya establecidos. 3. Presupuesto limitado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rechazo del mercado 2. Problemática por el tratamiento de información de terceros con la nueva LOPD. 3. Rápida evolución de las TIC con el riesgo de quedarse anticuado.

Requerimientos para un adecuado tratamiento de información de terceros:

1. Crear tu registro de actividades del tratamiento (RAT): documento interno que defina el tratamiento de la información y las medidas de seguridad aplicadas.
2. Establecer protocolos de ejercicios de derecho, modelos de ejercicio y modelos de respuesta: es necesario tener un protocolo para saber dar respuesta a los derechos que cualquier cliente puede requerir sobre sus datos personales. La no respuesta conlleva infracción grave.
3. Establecer protocolos de declaración de brechas: procedimiento oficial en el cual hay que poner en conocimiento a la agencia de protección de datos y al propio afectado cuando ha sufrido un ataque a su información personal.
4. Contratos de confidencialidad y obligaciones RGPD para trabajadores y colaboradores: informar a empleados de sus obligaciones ante el uso de información de terceros que puedan realizar.
5. Contratos de encargo de tratamiento con terceros: elegir a aquellos terceros que van a tratar tu información (gestoría, webmaster, empresa de mensajería...) que ofrezcan las máximas garantías de tratamiento.
6. Cláusulas específicas de información de uso obligatorio a incluir en todos los formularios: se debe informar de forma efectiva a terceros antes del tratamiento de su información.

Adaptar tu página web a todas las exigencias del RGPD y la nueva LOPD: la web debe disponer de política de privacidad, aviso legal, política de cookies y primeras capas informativas en cada formulario.

MyEducapp

Anexo 3:

Proyecto “Estudio de la implantación de MyEducapp en LEN Formación y English Point”.

El siguiente documento pretende sentar las bases de la relación entre dos centros de formación de la provincia de Teruel y una iniciativa emprendedora surgida en el seno del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Zaragoza en el Campus de Teruel (ADE en adelante). Dicha iniciativa se corresponde con el desarrollo de una plataforma digital para la gestión comunicativa y la mejora de procesos educativos dentro de centros educativos y de formación, cuyo nombre es MyEducapp.

Antes de adentrarnos en los detalles de la propuesta, quizás sea oportuno remontarnos a los orígenes de MyEducapp. El proyecto, que se encuentra impulsado por Cristóbal Romero, estudiante de último curso de ADE, lleva gestándose en su cabeza desde que era estudiante de su primer grado, Magisterio. Una vez finalizados sus estudios de Magisterio, comenzó los de ADE, donde mediado el tercer curso ya puso de manifiesto la intención de encaminar su Trabajo Fin de Grado (TFG en adelante) al desarrollo de una solución digital para centros educativos. Fruto de este interés, matriculó la asignatura Creación y Gestión de PYMES, en la que consolidó su formación en el ámbito de la creación de empresas. Casi en paralelo a la citada asignatura, realizó sus prácticas curriculares en el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Aragón en su sede de Teruel (CEEI en adelante), bajo la tutorización de su director, Antonio Martínez. Aquí comienza a cimentarse MyEducapp y se elaboran los primeros análisis para valorar la iniciativa en su conjunto y su viabilidad futura. La fructífera experiencia de Cristóbal en el CEEI le lleva a presentar su proyecto al **1^{er} concurso de ideas y aplicaciones tecnológicas de Teruel** (<https://eupt.unizar.es/concurso-ideas-y-aplicaciones-tecnologicas-de-teruel>), en el que se hace con uno de los galardones (<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/teruel/2019/02/06/un-concurso-jovenes-talentos-para-luchar-contradespoblacion-1291121-2261128.html>). En este foro, comienzan sus primeros contactos con potenciales clientes interesados en la plataforma digital.

Esta cronología nos permite entender mejor el contexto en el que pretende desarrollarse este proyecto. En este sentido, el proyecto se desarrolla a lo largo de dos ejes claramente interrelacionados.

MyEducapp

En el primero de ellos, consiste en desarrollar el *business plan* de MyEducapp. Documento que precipitará en el TFG de Cristóbal Romero. En este punto, Antonio Martínez y Juan Maícas actuarán como codirectores de dicho trabajo. Conviene recordar en este punto que un plan de negocio es un documento que todo emprendedor debe desarrollar con un nivel de profundidad elevado antes de iniciar un negocio, en la medida en que este va a determinar su viabilidad y crecimiento sostenible en el tiempo. Aunque entraremos en los detalles sobre el contenido de un plan de negocio en el apartado donde se define la metodología del proyecto, es conveniente anticipar que en él se analizan todos los campos de trabajo presentes en una empresa para que, una vez completado el plan, esta se pueda constituir de forma organizada y maximizando sus probabilidades de subsistencia.

El segundo de los ejes se articula en torno a la relación entre MyEducapp y sus potenciales clientes. En particular, forman parte del proyecto los centros de formación LEN Formación y English Point. En este eje de actuación se pretende realizar un estudio de la implantación de la plataforma en estos centros. Concretamente se aspira a conocer, en un ambiente de trabajo y colaboración, al cliente y sus necesidades específicas, así como diferentes procesos y actividades que son susceptibles de ser realizadas por la plataforma digital MyEducapp.

Como resultado de lo anterior, el proyecto se plantea alcanzar los siguientes objetivos:

1. Desarrollar el *business plan* de MyEducapp, apoyándonos en el conocimiento de las necesidades de los socios del proyecto (LEN Formación y English Point). Este *business plan* precipitará, además, en la realización de un TFG.
2. Establecer relaciones de confianza con potenciales clientes de la plataforma digital, que permitan diseñar soluciones *win-win*, en las que las dos partes reconozcan los beneficios de dicha relación.
3. Conocer las necesidades de los socios-clientes del proyecto de tal forma que esta información permita retroalimentar el modelo de negocio de MyEducapp.
4. Acometer el estudio de la implantación de la plataforma en los centros de formación como etapa previa a la implementación de la misma.

MyEducapp

Producto/Características	Funciones ERP	Funciones CRM	Comunicación integral	Apoyo actividad en el aula	Versión centros de formación	Versión academias de idiomas	Versión guarderías	Tienda Virtual	Oferta profesores online	Cursos online y mooc	Apoyo a sistemas de calidad educativa	Require formación	Localización	Precio LITE €/mes (sin IVA)*	Precio PRO €/mes (sin IVA)	Precio pago único € (sin IVA)
MyEducapp	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Teruel	33	55	840
TIMP	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Valencia	55	89	No
Atenea	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Madrid	59	549	No
Promagister	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	Sevilla	49	No	No
Academy	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	Sí	No	Valencia	25	150	No
MIA	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	Valencia	12	64	No
Schooltivity	Sí	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No	No	Valencia	25	150	No
KinderClose	No	No	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	No	Sí	No	Cuenca	35	175	No
aGora	Sí	Sí	Sí	Sí	SÍ	SÍ	No	Sí	No	No	Sí	Sí	Castellón	59	277	No
TokApp	No	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No	No	No	No	Pontevedra	13	42	No

Anexo 4:

Comparativa productos sustitutivos de MyEducapp. Fuente: elaboración propia

Previsiones de ingresos ante diferentes escenarios

Escenario	Tasa de compra año 1	Ingresos año 1	Tasa de compra año 2	Ingresos año 2	Tasa de compra año 3	Ingresos año 3	Suma Ingresos
OPTIMISTA	18%	42.069	22%	63.855	27%	78.343	184.267
NEUTRO	13,8%	32.196	16,6%	48.294	22,2%	64.392	144.882
PESIMISTA	8%	18.459	11%	32.196	15%	43.464	94.119

En la tabla se pueden observar diferentes escenarios, siendo el escenario neutro el que se expone en el estudio de viabilidad económico-financiera de este plan de negocio. Como se puede deducir, ante un escenario pesimista el proyecto se enfrentaría a grandes necesidades de tesorería para hacer frente a los gastos fijos del proyecto, por lo que sería necesario buscar fuentes de financiación externa para alargar en la medida de lo posible el *time to thumb* (tiempo de vida) del proyecto ampliando el margen de maniobra para poder solucionar los problemas que ocasionen estas tasas de venta y evitar que la empresa naufrague.

Pasos a seguir para darse de alta como autónomo:

Los pasos a seguir para darse de alta como autónomo que enumera la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS) son los cinco siguientes:

1. Obtener el número de afiliación a la Seguridad Social si no se tiene (en este caso el promotor ya cuenta con él). También se debe inscribir la empresa para que la asignen al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones, el Código de Cuenta de Cotización.
2. En el momento de inscribirse, deberá hacer constar la entidad gestora o mutua por la que opta para cubrir el riesgo por enfermedad profesional y accidente de trabajo. Desde 2007, todos los autónomos tienen la obligación de cubrir estas contingencias, además de la incapacidad temporal, con una mutua.
3. Otra visita obligada es a la Agencia Tributaria para darse de alta en el Censo de Empresarios. La información que le van a solicitar se utilizará también para gestionar los impuestos a los que debe hacer frente.
4. Una vez inscrito, debe comunicar la apertura del centro de trabajo en la Consejería de Trabajo de su comunidad autónoma.
5. Es necesario solicitar las licencias pertinentes en función del tipo de actividad que vaya a desarrollar. Las licencias varían de una comunidad a otro y de un municipio a otro. El consejo general de los expertos es que empiece los trámites con tiempo para evitar retrasos en la apertura de su negocio.

Previsión de tesorería de MyEducapp

SALDO INICIAL		7.215,37	25.645,28
COBROS	2.020	2.021	2.022
Aportación Capital	21.500,00	0,00	0,00
Cobro de Prestamos	10.000,00	0,00	0,00
Cobro Otra Financiación	0,00	0,00	0,00
Cobros por VENTAS	31.983,78	56.437,05	83.357,73
Cobro Subvenciones para Inversiones	10.000,00	0,00	0,00
Cobro de Otras Subvenciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00
TOTALCOBROS	73.483,78	56.437,05	83.357,73
PAGOS			
Compras de productos o Mat. P.	0,00	0,00	0,00
Trabajos realizados otras emp.	0,00	0,00	0,00
SUELDO SOCIOS	12.000,00	12.000,00	12.000,00
SUELDOS TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00
Seguridad Soc Reg Autónomos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Seguridad Soc Reg General	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y Alquileres	600,00	600,00	600,00
Reparaciones y conservación	0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales independientes	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Primas de seguros	360,00	360,00	360,00
Publicidad, propaganda	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Electricidad	240,00	240,00	240,00
Teléfono	600,00	600,00	600,00
Combustibles	0,00	0,00	0,00
Otros servicios	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Gastos desplazamientos y viaje	12.000,00	15.000,00	20.000,00
Otros Gastos	1.500,00	0,00	0,00
PAGO DE INVERSIONES	23.775,55	4.000,00	3.600,00
PAGO DE STOCK INICIAL	0,00	0,00	0,00
PAGO / DEVOLUCION DE IVA	4.992,87	-4.992,87	0,00
Cuota TOTAL de Préstamos	0,00	0,00	0,00
TOTAL PAGOS	66.268,42	38.007,13	47.600,00
SALDO ANUAL : COBROS - PAGOS	7.215,37	18.429,92	35.757,73
SALDO FINAL	7.215,37	25.645,28	61.403,01

Cálculo de gastos de MyEducapp

GASTOS FIJOS	%	MES	Año 1	Año 2	Año 3
Numero de meses incluidos		1	12,00	12,00	12,00
Variación respecto Año 1			0,00 %	0,00 %	0,00 %
SUELDO SOCIOS	29,38 %	1.000,00	12.000,00	12.000,00	12.000,00
SUELDOS TRABAJADORES	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Seguridad Social Reg Autonomos	8,81 %	300,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Seguridad Social Reg General	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y Alquil.	1,47 %	50,00	600,00	600,00	600,00
Reparaciones y conservac.	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Servicios profesionales	2,94 %	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Primas de seguros	0,88 %	30,00	360,00	360,00	360,00
Publicidad, propaganda, posicionamiento	2,94 %	100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Electricidad	0,59 %	20,00	240,00	240,00	240,00
Telefono	1,47 %	50,00	600,00	600,00	600,00
Combustibles	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Otros servicios – Servidor ACENS (200)	10,28 %	350,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Gastos desplazamientos y viaje	29,38 %	1.000,00	12.000,00	15.000,00	20.000,00
Otros tributos	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Otros gastos financieros	0,00 %		0,00	0,00	0,00
Amortización Media Inmovilizado	11,85 %	403,45	4.841,37	5.641,37	6.327,08
GASTOS GENERALES	100,00 %	3.403,45	40.841,37	44.641,37	50.327,08
GASTOS FINANCIEROS		0,00	0,00	0,00	0,00
Intereses Medios de préstamos	0,00 %	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS FIJOS	100,00 %	3.403,45	40.841,37	44.641,37	50.327,08

Previsión de resultados de MyEducapp:

INGRESOS DE LA ACTIVIDAD	2.020	2.021	2.022
Nº UNIDADES Vendidas	72,00	126,00	189,00
Precio Medio de Venta	484,00	463,26	452,89
IMPORTE DE LAS VENTAS	34.848,00	58.370,40	85.595,40
Subvenciones para Inversiones	2.026,56	2.026,56	2.026,56
Otras Subvenciones	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos			
TOTAL INGRESOS	36.874,56	60.396,96	87.621,96

GASTOS DE LA ACTIVIDAD	2.020	2.021	2.022
Compras de productos o Mat. Pr.	0,00	0,00	0,00
Trabajos realizados por otras emp.			
SUELDO SOCIOS	12.000,00	12.000,00	12.000,00
SUELDOS TRABAJADORES	0,00	0,00	0,00
Seguridad Soc Reg Autonomos	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Seguridad SOCIAL Reg General	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos y Alquileres	600,00	600,00	600,00
Reparaciones y conservación	0,00	0,00	0,00
Servicios prof. independientes	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Primas de seguros	360,00	360,00	360,00
Publicidad, propaganda	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Electricidad	240,00	240,00	240,00
Telefono	600,00	600,00	600,00
Otros servicios	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Gastos desplazamientos y viaje	12.000,00	15.000,00	20.000,00
Otros tributos	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	1.500,00	0,00	0,00
Otros gastos financieros	0,00	0,00	
Amortización Inmovilizado	4.841,37	5.641,37	6.327,08
TOTAL GASTOS GENERALES	42.341,37	44.641,37	50.327,08
RDO.ORDINARIO antes INT. E IMPUESTOS	-5.466,81	15.755,59	37.294,88
Intereses de préstamos	0,00	0,00	0,00
RDO.ORDINARIO antes IMPUESTOS	-5.466,81	15.755,59	37.294,88
RDO. ACTIV. antes IMPTOS.	-5.466,81	15.755,59	37.294,88

Previsión de balances de situación de MyEducapp

ACTIVO	2.020	2.021	2.022
ACTIVO NO CORRIENTE	18.934,18	17.292,81	14.565,73
Inmovilizado	23.775,55	27.775,55	31.375,55
Amortizaciones	-4.841,37	-10.482,74	-16.809,82
ACTIVO CORRIENTE	15.072,45	30.442,85	68.438,25
Existencias	0,00	0,00	0,00
Clientes	2.864,22	4.797,57	7.035,24
Otros Deudores	4.992,87	0,00	0,00
Tesorería	7.215,37	25.645,28	61.403,01
TOTAL ACTIVO	34.006,63	47.735,66	83.003,98

PASIVO	2.020	2.021	2.022
FONDOS PROPIOS	24.006,63	37.735,66	73.003,98
Capital	21.500,00	21.500,00	21.500,00
Reservas/ Resultados Anteriores		-5.466,81	10.288,79
Resultado del Ejercicio	-5.466,81	15.755,59	37.294,88
Subvenciones de Capital	7.973,44	5.946,88	3.920,31
PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Préstamos a largo Plazo	10.000,00	10.000,00	10.000,00
PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00
Proveedores	0,00	0,00	0,00
Otros Acreedores	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	34.006,63	47.735,66	83.003,98