



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

TRIBU INFANTIL

CHILDREN'S TRIBE

Autor/es

Andreea Beatrice Lazar

Director/es

SANDRA FERRERUELA GARCÉS

BEGOÑA PELEGRÍN MARTÍNEZ DE PISÓN

**Facultad de Economía y Empresa**

**2018/2019**

Autora del trabajo: Andreea Beatrice Lazar

Directoras del trabajo: Sandra Ferreruela Garcés y Begoña Pelegrín Martínez de Pisón

## TRIBU INFANTIL/ CHILDREN'S TRIBE

Grado en Administración y dirección de empresas.

### RESUMEN

En este trabajo se va a realizar un plan de empresa para analizar la viabilidad de un centro infantil, denominado “TRIBU INFANTIL”. Se propone una idea innovadora y diferente a las guarderías existentes en la ciudad de Zaragoza. El servicio prestado iría destinado a niños y niñas con edades comprendidas entre los 0 y 3 años, con o sin diversidad funcional.

A lo largo del presente trabajo, se va a realizar un estudio del entorno general, además de estudiar en detalle el entorno específico del sector en el que se encuentra la empresa. Asimismo, se detalla la normativa a cumplir referente al local donde se desarrolla la actividad y la normativa pertinente a los recursos humanos.

Por otro lado, al tratarse de un centro nuevo y desconocido por el público objetivo potencial, se realizará un gran esfuerzo en darse a conocer, para así poder llegar al cliente final y que sea él el encargado de elegir entre las diversas opciones que tiene a su disposición en el mercado.

### ABSTRACT

In this project we will carry out a business plan to analyse the viability of a nursery, called “Children's tribe”. An innovative and different idea to the existing nurseries in the city of Zaragoza is proposed. The service would be intended for children between the ages of 0 and 3, with or without functional diversity.

Throughout this work, a study of the general environment will be carried out, in addition to studying in detail the specific environment of the sector in which the company is located. Also details of the regulations are going to be complied regarding the place where the activity is carried out and the regulations relevant to the human resources.

On the other hand, as it is a new center and unknown by the potential target audience, a great effort will be made to make itself known, so that it can reach the final customer, and they can choose among the several options available to him in the market

## ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	5
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL .....	7
A. FACTORES ECONÓMICOS.....	7
B. FACTORES POLÍTICO-LEGALES .....	7
C. FACTORES SOCIO- CULTURALES .....	8
D. FACTORES TECNOLÓGICOS .....	9
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	9
4. MARCO LEGAL.....	13
5. PLAN DE MARKETING.....	14
A. PLAN DE MARKETING: LAS 4 P'S .....	14
1. PRODUCTO O SERVICIO.....	14
2. PRECIO O TARIFAS .....	15
3. DISTRIBUCIÓN .....	16
B. PREVISIÓN DE VENTAS.....	18
6. PLAN DE OPERACIONES .....	20
A. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	20
B. DESCRIPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.....	21
C. EQUIPOS E INSTALACIONES .....	24
7. RECURSOS HUMANOS.....	26
A. EL PERSONAL DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES .....	26
B. RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL. ....	27
C. POLÍTICA DE PERSONAL .....	28
8. PLAN FINANCIERO .....	29
A. ESTIMACIÓN INVERSIÓN INICIAL .....	29
B. GASTOS .....	30
1. GASTOS DE EXPLOTACIÓN.....	30
2. OTROS GASTOS .....	31

C. FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	31
D. ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN .....	32
1. CRITERIOS DE DECISIÓN .....	34
2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	35
E. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL .....	36
9. CONCLUSIONES .....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Comparación centros homologados vs. centros no homologados. Requisitos que se cumplen en TRIBU INFANTIL. ....	6
Tabla 2: Tarifas guardería. ....	16
Tabla 3: Ingresos previstos tarifa 1 y tarifa 2 .....	18
Tabla 4: Ingresos previstos servicio madrugadores. ....	19
Tabla 5: Ingresos previstos de las horas extra no contratadas. ....	19
Tabla 6: Costes reforma. ....	23
Tabla 7: Costes inmovilizado. ....	24
Tabla 8: Coste material. ....	25
Tabla 9: Salario del personal. ....	28
Tabla 10: Desembolso inicial. ....	29
Tabla 11: Tabla amortización préstamo. ....	32
Tabla 12: Flujos de caja. ....	33
Tabla 13: Resultados criterios de decisión. ....	34
Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias. ....	36

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Logotipo de la empresa. ....	5
Ilustración 2: Ejemplo cartel publicitario. ....	17
Ilustración 3: Ejemplo de batas personalizada. ....	18
Ilustración 4: Mapa barrio de la Universidad. ....	20
Ilustración 5: Planos de la guardería tras las reformas. ....	22
Ilustración 6: Habitación 3 a la hora de la siesta. ....	23

## 1. PRESENTACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Las cosas grandes suelen tener pequeños comienzos y es así como se crea la guardería “TRIBU INFANTIL”. Este proyecto surge por iniciativa de 2 emprendedoras con titulación de Técnico Superior en Educación Infantil que quieren montar su propio negocio y convertirse en un pilar fundamental en el cuidado y educación inicial de muchos niños y niñas en la ciudad de Zaragoza. Además de jugar, los pequeños aprenderán a respetar, relacionarse con otras personas y adquirir buenos hábitos de vida saludable.



Ilustración 1: Logotipo de la empresa.  
FUENTE: Elaboración propia

El negocio consiste en emprender una *guardería no homologada*, donde poder ofrecer un servicio de guardería y educación más personalizado y familiar, mediante la implantación de nuevos métodos educativos como el método Montessori<sup>1</sup> y Reggio Emilia<sup>2</sup>.

Para que un centro infantil esté homologado debe cumplir con la normativa vigente en la *ORDEN de 25 de agosto de 2005, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte*, donde se establecen una serie de requisitos mínimos acerca del local y el personal del centro.

En el caso de nuestra guardería, inicialmente no se tratará de un centro homologado, como consecuencia de algunas barreras arquitectónicas del local y el alto coste de homologación, pero no se descarta la opción trabajar en un centro de este tipo en el futuro, sobre todo porque ya se cumplen muchos de los requisitos obligatorios.

A continuación, se muestran algunas diferencias entre un centro homologado y una guardería no homologada, dejando claro en todo momento que la guardería TRIBU

---

<sup>1</sup> Si quiere más información acerca de este método, diríjase a las siguientes páginas web:

<https://www.youtube.com/watch?v=nLflWQuswYg>

<https://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

-Página web oficial de la Asociación Montessori España <http://asociacionmontessori.net/>

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=WewB-dzgOnI>

Puede consultar el propio libro para más información:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9Hs0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=La+educaci%C3%B3n+infantil+en+Reggio+Emilia&ots=CeIMBtKKR9&sig=c97FmP0i-2D9PsqfOi\\_5ueNcORs#v=onepage&q=La%20educaci%C3%B3n%20infantil%20en%20Reggio%20Emilia&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9Hs0DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=La+educaci%C3%B3n+infantil+en+Reggio+Emilia&ots=CeIMBtKKR9&sig=c97FmP0i-2D9PsqfOi_5ueNcORs#v=onepage&q=La%20educaci%C3%B3n%20infantil%20en%20Reggio%20Emilia&f=false)

INFANTIL, a pesar de no ser homologada, cumple con muchos de los requisitos establecidos en la orden. (BOA, 2019)<sup>3</sup>

<b>CENTRO HOMOLOGADO</b>	<b>CENTRO NO HOMOLOGADO</b>	<b>TRIBU INFANTIL</b>
Local destinado exclusivamente a uso escolar.	La actividad se puede desarrollar en cualquier tipo de local.	<i>Local destinado exclusivamente a uso escolar ✓</i>
Acceso para alumnos con problemas físicos.	No tiene por qué disponer de este tipo de entradas.	<i>Acceso al local desde la calle ✓</i>
Personal titulado: mínimo un maestro infantil y tantos técnicos superiores como aulas.	El personal puede ser no titulado.	<i>Cumple la normativa referente al personal ✓</i>
Todas las aulas tienen ventilación y luz natural.	Puede no haber iluminación natural o ventilación en todas las aulas.	<i>Todas las aulas tienen ventilación y luz natural ✓</i>
Cumplen con los ratios establecidos por cuidador.	No tiene por qué cumplir los ratios, ya que puede haber más niños por cuidador.	<i>Ratios inferiores a los establecidos en la ley ✓</i>

Tabla 1: Comparación centros homologados vs. centros no homologados. Requisitos que se cumplen en TRIBU INFANTIL. FUENTE: Elaboración propia en base a la información establecida en la Orden.

Al tratarse de un centro no homologado, los precios serán inferiores a los ofrecidos por los competidores que disponen de centros homologados, con el fin de paliar el inconveniente de que las familias no podrán desgravarse cerca de 1.000€ anuales en su declaración de la renta. Esta desgravación consiste en que las madres trabajadoras que tengan hijos entre 0 y 3 años puedan hacer una deducción en su declaración de la renta anual, por los gastos de la guardería de sus hijos, y de esta manera se les devuelva una cantidad de ese gasto, si su declaración de la renta sale a devolver o pagar una cantidad inferior en el caso contrario. (AgenciaTributaria, 2019)

Volviendo a la descripción del negocio, hay que destacar que la actividad se desarrolla en un local alquilado situado en la calle Francisco de la Ripa. Se trata de un local reformado, con 3 salas diáfanas y un gran patio exterior a disposición de los pequeños. Consiste de un espacio amplio, de estética cuidada y adecuado a las necesidades de los niños de diferentes edades.

Normalmente, dentro de la guardería los niños quedarán divididos en 3 grupos, el primero para aquellos menores de 12 meses, el segundo de 1 a 2 años y el tercero de 2 a 3 años. No obstante, habrá horas en las que se reúna a niños de diferentes edades en el mismo aula,

<sup>3</sup> Puede descargarse el PDF de la Orden en la página web del BOA citada en la bibliografía.

debido a que el método Montessori apuesta por esta técnica para una mejor adaptación, cooperación e integración en el centro.

En definitiva, se pretende elaborar un negocio rentable, que sea reconocido por los clientes y la competencia gracias a los excelentes servicios ofrecidos. Las promotoras esperan poder seguir creciendo y abarcar más demanda, sin sobrepasar los ratios inferiores establecidos, contando con personal cualificado y unas instalaciones en perfecto estado.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

### A. FACTORES ECONÓMICOS

En España, el Producto Interior Bruto ha ido creciendo desde el año 2013. Durante el año 2018 el crecimiento ha sido del 2,1%, debiéndose principalmente al sector del turismo y de la construcción. Las expectativas de crecimiento para el año 2019 también son favorables, estimándose un aumento del 2,2%. (FUNCAS, 2018)<sup>4</sup>

Haciendo alusión a datos regionales, el PIB en Aragón asciende aproximadamente a 36 millones de euros, situándose como la 10ª comunidad del territorio español, pudiendo destacar que los aragoneses disponen de una renta per cápita superior a las personas residentes en la capital española, 27.403€ euros frente a los 25.900€ euros respectivamente.

Otro factor importante a considerar es la variación de los precios. Con la crisis económica, el IPC registraba números negativos, pero a partir de finales del 2016 este indicador pasa a ser positivo, produciéndose variaciones cada mes, siendo el primer trimestre de 2019, de 1,6%. (*BancodeEspaña, 2019*)

En referencia a la tasa de desempleo, debido a la crisis económica, el peor porcentaje se registra en el año 2012, rondando alrededor de un 26%. Afortunadamente dicha cifra ha ido disminuyendo hasta alcanzar en la actualidad los 14 puntos porcentuales. (EUROSTAT, 2019)

### B. FACTORES POLÍTICO-LEGALES

El ámbito político español se caracteriza por ser un país políticamente estable, a pesar de la tensión vivida en los últimos meses por los temas de corrupción y la posible independencia de Cataluña. En este aspecto no hay ningún factor político a destacar y que sea relevante para la empresa.

---

<sup>4</sup> Consultar el ANEXO I para más información.

En cambio, el ámbito legal si es importante, debido a que el plan de empresa consta de la creación de una guardería infantil y, por tanto, resulta de interés estar actualizado con las últimas leyes y normativas relevantes a la actividad que se va a realizar.

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Zaragoza, son varios los requisitos que deben cumplimentar los centros infantiles además de tener que cumplir con lo expuesto en las siguientes leyes:

- *Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.*
- *Orden de 25 de agosto de 2005, del Departamento de Educación, Cultura y Deporte, por el que se establecen los requisitos mínimos e instrucciones técnicas de los centros que impartan el primer ciclo de la educación infantil en la Comunidad Autónoma de Aragón.*
- *Real Decreto 1954/1994, de 30 de septiembre, sobre homologación de títulos a los del Catálogo de Títulos Universitarios Oficiales, creado por el Real Decreto 1497/1987, de 27 de noviembre.*
- *Real Decreto 332/1992, de 3 de abril sobre autorizaciones de centros docentes privados para impartir enseñanzas en régimen general no universitario.*
- *Decreto 111/1992, de 26 de mayo. Regula las condiciones mínimas que han de reunir los servicios y establecimientos sociales especializados.*
- *Real Decreto 1537/2003, de 5 de diciembre, por la que se establecen los requisitos mínimos de los centros que imparten enseñanzas escolares de régimen general.*

### C. FACTORES SOCIO- CULTURALES

El factor sociocultural más importante para la empresa es la demografía y sus características. En la actualidad, la población española asciende a 46.733.038 personas. Del total de la población aproximadamente 23 millones de personas son mujeres y los otros 22 millones hombres. Además, 4.734.691 personas conforman la población extranjera procedente de los distintos continentes, la cual resulta importante destacar debido a que favorece la natalidad en España. (INE, Número de personas extranjeras en España., 2018)

La pirámide poblacional española sigue manteniendo el grueso en las personas con edades comprendidas entre los 30 y los 64 años. Los nacimientos cada vez son menores, lo que podría causar que, en 2033, la pirámide poblacional tenga una forma invertida.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Consultar el ANEXO I para ver la comparación de la pirámide poblacional entre 1962 y 2016.

La tasa de natalidad ha ido decreciendo con el paso de los años. Según datos de INE, en 2017 la tasa media de natalidad en España rondaba el 8,4%. En comparación con el resto de los países de la UE, España es el penúltimo país con menos natalidad, por encima de Italia. (INE, Nacimientos registrados en España , 2017) <sup>6</sup>.

#### D. FACTORES TECNOLÓGICOS

La tecnología es un medio imprescindible en la gestión de los negocios. La evolución de la tecnología es constante, tanto de los bienes físicos como los programas informáticos. En cualquier empresa se hace imprescindible el uso de programas informáticos para llevar a cabo la gestión de los clientes, la comunicación con los proveedores, además de poder convertir internet en una herramienta de formación para el personal del centro.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Como se conoce, el entorno específico sirve para conocer los principales factores que afectan al sector económico donde se encuentra la empresa. En este caso, el análisis del entorno específico se va a realizar mediante el estudio del Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado objetivo de la empresa estaría compuesto por los menores de 3 años ciudad de Zaragoza. En 2019, el número de guarderías en la ciudad es elevado y se debido a que, aunque la tasa de natalidad haya disminuido, sigue alrededor de un 8%. <sup>7</sup>

Otra razón que podría explicar la existencia de tantas guarderías o centros infantiles reside en que se trata de un negocio rentable a la vista de los emprendedores, a pesar de existir 12 centros infantiles municipales y 4 guardería del Gobierno de Aragón. (AyuntamientodeZaragoza, 2019) (GobiernoAragón, 2019)

Debido a lo expuesto con anterioridad, se llega a la conclusión de que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta y más si añadimos que no se trata de un negocio especialmente caro de iniciar.

---

<sup>6</sup> Consultar el ANEXO I para ver la evolución de la natalidad en España.

<sup>7</sup> Consultar el ANEXO I para ver la evolución de la tasa de natalidad en Zaragoza.

Otra ventaja que tiene la empresa al entrar en el mercado habita en que se constituiría una guardería diferenciada, con menos niños por cuidador, una estética diferente y neutra, patio exterior y nuevo métodos de enseñanza.

## 2. Poder negociador de los proveedores

Se considera que el poder negociador de los proveedores es escaso o nulo porque se trata de una empresa dedicada a la prestación de un servicio y no necesita un suministro de productos continuo.

Este hecho puede considerarse una ventaja para la empresa porque no se ve en la obligación de negociar los precios con los proveedores, el coste de cambio a otro diferente sería mínimo y la empresa tiene un gran abanico de empresas que le puedan suministrar lo que necesita en cada momento (mobiliario, material fungible...).

## 3. Poder negociador de los clientes

Los servicios de las guarderías de primer ciclo van destinados a aquellas familias con hijos entre 0 y 3 años. En este caso al tratarse de una guardería privada, su principal público objetivo son las familias con una renta media/alta, que tienen que dejar a sus hijos en las guarderías para atender sus obligaciones laborales. (Instituto de Estudios Fiscales, 2018)

Por lo general, el coste anual de una guardería por niño es bastante elevado y son muchas las familias que no se lo pueden permitir. Como consecuencia de esto, 4 de cada 10 mujeres se ven obligadas a dejar sus puestos de trabajo para así poder atender a sus hijos.

En referencia a las guarderías públicas, hay que destacar que el Estado solo gasta en la educación infantil un 0,23% del PIB (Instituto de Estudios Fiscales, 2018), lo que implica un porcentaje muy pequeño sabiendo que solo cubre la educación de un 35% de los niños entre 0 y 3 años.

Afortunadamente, en 2019 se ofrece a las familias la oportunidad de desgravar según el “*Modelo 233: Declaración informativa por gastos en guarderías o centros de educación infantil autorizados*” parte del gasto destinado a la educación infantil de sus hijos, siempre y cuando estén matriculados en centros autorizados por la DGA. (TRIBUTARIA, 2019)

El hecho de que las familias no puedan desgravarse el gasto porque la guardería no es homologada supone una desventaja, y por ello se intenta paliar este problema ofreciendo unos precios inferiores y actividades extraescolares, donde se organizarían talleres para

padres e hijos, clases de yoga para mujeres embarazadas, o bien clases de preparación para el parto destinadas a los 2 miembros de la pareja.

Finalmente, se puede concluir que el poder negociador de los clientes es moderado. La razón reside en que, a pesar del inconveniente mencionado, se trata de un centro diferenciado de los demás en el cual los padres pueden hacerse partícipes de la educación de sus pequeños.

#### 4. Amenaza de productos sustitutivos.

Más que productos sustitutivos, en este caso se hablaría de otras posibles alternativas que tienen las familias para dejar a sus hijos en los momentos que ellos no puedan hacerse cargo.

En primer lugar, están las escuelas infantiles públicas. El problema, como bien se ha mencionado, es la escasa oferta, todos los trámites y documentación necesaria para conseguir una plaza.

Otro medio sustitutivo sería el cuidado por parte de algún familiar, normalmente, los abuelos. Según los datos recogidos en el Libro Blanco del Envejecimiento Activo<sup>8</sup>, 7 de cada 10 abuelos se encargan de cuidar a sus nietos, lo cual les ayuda a estrechar los lazos familiares y además a sentirse más felices y útiles. La media de horas que decidan los abuelos a cuidar a sus nietos está en torno a 6 horas diarias, lo que permite a los padres poder atender sus trabajos y contar con una solución más económica.

En la actualidad se está llevando a cabo una nueva forma de que los ancianos cuiden a los más pequeños. Esta nueva modalidad consiste en implantar dentro de las residencias de ancianos una escuela preescolar, donde los ancianos son los encargados de cuidar de los niños, enseñarles cosas, jugar con ellos, siempre bajo la supervisión de los responsables del centro. (VANGUARDIA, 2015)

En tercer lugar, existe la figura de las niñeras. Son varias las ventajas de contratar una niñera, sobre todo en los primeros meses de vida del bebé, y es que se trata de un cuidado más especializado, mayor flexibilidad de horarios, posibilidad de que la niñera hable un segundo idioma para que el niño aprenda y socialice con él desde pequeño.

---

<sup>8</sup> Según el Ministerio de Sanidad y Política Social el Libro Blanco del Envejecimiento Activo es un documento técnico de trabajo cuyo fin es diagnosticar la situación real de las personas mayores de nuestro país.

Por último, pero no menos importante, es el cuidado de los padres. A día de hoy, en España el permiso de maternidad es de 16 semanas y el permiso de paternidad, tras la última aprobación del 1 de marzo de 2019, es de 8 semanas.

#### 5. Rivalidad entre las empresas existentes

En Zaragoza hay numerosas escuelas infantiles y guarderías tanto públicas como privadas. Entre las guarderías públicas y los centros infantiles municipales suman un total de 16 centros, establecidos en locales propios o bien dentro de colegios de la ciudad que destinan sus servicios a niños entre 0 y 3 años o solo a los mayores de 2 años.

El año anterior, el Ayuntamiento de Zaragoza ofertó 966 plazas, de las cuales 462 ya estaban ocupadas por alumnos de años anteriores, quedando así solo 504 plazas libre para una demanda total de 1.039 solicitudes. (ARAGÓN, 2018)

Como consecuencia de esta escasa oferta por el ayuntamiento, la rivalidad entre los centros privados incrementa, siendo aún mayor entre los centros homologados por la DGA y los no homologados, por la posibilidad de desgravación del gasto en la declaración del IRPF.

Gran parte de la rivalidad existente viene dada por los precios que disponen los centros. En el caso de los centros públicos, las tarifas vienen fijadas en función de la renta percibida por los padres<sup>9</sup>, mientras que los centros privados deciden por ellos mismos las tarifas.

No hay que olvidar otro factor determinante para elegir una guardería y es la cercanía de los centros a las viviendas o bien a los centros de trabajo de los padres, por lo que, la rivalidad de TRIBU INFANTIL es más alta respecto a los rivales más cercanos, Nanyland San Francisco, Baboom y MAMASI.

Nanyland y Baboom, son dos de las guarderías más recomendadas por los padres, donde a pesar de pagar un precio más elevado, las familias están satisfechas porque sus hijos aprenden y crecen en centros en los cuales se implantan nuevos métodos educativos bajo la supervisión de profesionales, en un ambiente adecuado e instalaciones destinadas para el uso de los niños. Al igual que TRIBU INFANTIL, estas dos guarderías apuestan por mantener ratios inferiores a la competencia, realizar actividades extraescolares, programar distintas actividades a lo largo de la semana...Otra ventaja que comparten estos dos

---

<sup>9</sup> En caso de tener una renta per cápita de 214€, la cuota asciende a 57€ mensuales, mientras que, si se cobra más de 673€, la cuota asciende por encima 254€ mensuales. Hay que destacar que los precios de las guarderías en Zaragoza son de las más baratas en el territorio español.

competidores, es la buena ubicación que tienen, Baboom cerca de la estación Goya y Nanyland a escasos metros de TRIBU INFANTIL.

En cambio, MAMISI tiene otro concepto de empresa, ofreciendo un servicio de ludoteca y guardería por horas para niños de 0 a 12 años, donde se adquiere un bono de 10 o 20 horas, pudiendo dejar al niño las horas y los días que necesite.

En definitiva, se puede considerar que la rivalidad existente en este sector en Zaragoza es moderada, incrementando considerablemente entre los centros infantiles y las guarderías de un mismo barrio. Sin embargo, hay que destacar que la guardería TRIBU INFANTIL es capaz de captar muchos clientes porque ofrece un servicio diferenciado a otras guarderías, dispone de una buena ubicación y se permite fijar unos precios inferiores a sus competidores más cercanos, los cuales tienen un modelo de negocio parecido al de la empresa.

#### 4. MARCO LEGAL

A la hora de crear la sociedad es importante elegir la forma jurídica que más se adecúe a las necesidades de las dos emprendedoras.

Las principales formas jurídicas que tienen las empresas españolas se pueden clasificar en función de si son sociedad sin personalidad jurídica (sociedad civil y comunidad de bienes), sociedades mercantiles (SL, S.L nueva empresa o bien una S.A.) y por último las sociedades de economía social (sociedad laboral y sociedad cooperativa). Sin embargo, un emprendedor también tiene la opción de ser un empresario individual y no constituir una sociedad como tal.

A base de indagar en el código de Derecho Mercantil y en una asesoría, y debido a la que guardería va a ser creada por 2 socias, se llega a la conclusión de que la mejor opción sería una sociedad limitada por las siguientes razones:

- La responsabilidad de las socias es limitada ante terceros, es decir, en caso de quiebra de la sociedad, las socias responderían únicamente con el capital social aportado y no con su patrimonio propio.

- El capital social mínimo exigido por ley es 3.005,06€, pudiendo ser aportaciones monetarias o en especie. En este caso, el capital social, ascendería a un importe de 4.250€ y se aportaría en especie, ya que se trata de la compra del mobiliario necesario para el desarrollo de la empresa.

- Los sueldos de las 2 socias son deducibles de los beneficios obtenidos, por tanto, al contabilizarse como un gasto, se obtiene un menor beneficio y, por tanto, debe pagarse una menor cantidad de impuesto de sociedades.

- Las dos socias, trabajan como autónomas, por lo que deben darse de alta en el Régimen de Autónomos. Trabajarán como autónomas societarias, debiendo pagar mensualmente una cuota de 365,23€.

Una vez elegido el tipo de sociedad, deben hacerse los trámites necesarios para constituirlos. En el anexo II, se pueden observar todos los trámites a seguir con sus determinados costes, siendo el coste total de constitución de 750,56€.

## 5. PLAN DE MARKETING

En sus inicios, la guardería será desconocida para los posibles clientes potenciales, por ello, son muchos los esfuerzos que deben hacerse para darse a conocer y conseguir cuota de mercado, bien sea por hacerse con nuevos clientes o quitándole cuota de mercado a los competidores.

El plan de marketing se analiza con la técnica de las 4P's, más conocidas como producto/servicio, precio, distribución y comunicación.

### A. PLAN DE MARKETING: LAS 4 P'S

#### 1. PRODUCTO O SERVICIO

La guardería "TRIBU INFANTIL" es el sitio idílico para el crecimiento y desarrollo personal de sus hijos, ya que, en esta guardería se ofrecen los mejores cuidados, atención y enseñanza en las etapas iniciales de la vida de los niños.

Además de relacionarse con otros compañeros, integrarse y hacer amistades, en el centro aprenderán y empezarán a valerse por sí mismos, mediante la aplicación de nuevos métodos educativos como el método Montessori y Reggio Emilia.

Se asegura que los niños van a recibir la mejor educación inicial y siempre estarán bien observados por sus educadores. Esto se logra, ofreciendo unos menores ratios que la competencia, es decir, que el número de niños por cuidador es inferior al de las empresas competidoras y a la media establecida en la ley. *(Más información en el anexo III).*

Semanalmente, se plantearán una serie de actividades a realizar acordes a las diferentes edades, dejando libertad a los niños para que las inicien y desarrollen, aplicando su creatividad y las capacidades de trabajo de manera individual y grupal.

En el centro se trabaja sobre la base de que los niños sean felices, por ello, se les otorga la libertad de descubrir y explorar el entorno en el que se encuentran, contando con la presencia de educadores y personal del centro que les supervisen y sirvan de guía y ayuda cuando lo necesiten.

Se pretende que la guardería sea una segunda casa para ellos, brindándoles la posibilidad de permanecer en el centro las horas necesarias, manteniendo el local abierto desde las 8:30 hasta las 16:30 horas. Este horario podrá prolongarse entre semana con el servicio de madrugadores o bien permaneciendo algunas horas demás cuando los padres no puedan llegar a tiempo a buscar a sus hijos.

Además, conocemos la importancia de que los padres pasen tiempo con sus hijos y conozcan sus gustos y aficiones desde pequeños, y como consecuencia de ello, durante 2 días a la semana se organizarán talleres pedagógicos para toda la familia.

Finalmente, pero no menos importante, es que, a día de hoy, son muchas las familias que cuidan su salud procurando comer sano y practicando ejercicio, sin olvidarnos que quieren lo mismo para sus hijos. Por ello, se ofrece la oportunidad de que los hijos coman en el centro y alimentarles con las comidas que los padres deseen. De esta manera, serán ellos los encargados de traer cada día el almuerzo y la comida que prefieran para sus pequeños.

Como se puede ver, el centro pretende diferenciarse de sus competidores, ofreciendo un servicio excelente contando con unos ratios inferiores, con personal cualificado, así como los servicios, horarios flexibles e infraestructuras que se ponen a disposición de los clientes.

## 2. PRECIO O TARIFAS

En referencia a los precios, se conoce que, en el caso de los centros infantiles municipales y las guarderías públicas, las tarifas son más competitivas debido a que se calculan en función de las rentas percibidas, mientras que los centros privados fijan sus propios precios.

En el caso de “TRIBU INFANTIL”, se piensa fijar un precio más competitivo que los principales competidores de la zona y poder paliar el inconveniente de que las familias no puedan desgravarse el gasto de la guardería de sus hijos, además de utilizarse como estrategia para ganar clientes debido a que se trata de un centro nuevo.

A continuación, se muestra la tabla con los precios establecidos para diferentes tarifas calculadas, destacando que, además, se ofrece un descuento del 15% mensual en caso de tener 2 hijos inscritos durante el mismo curso.

	Hasta 12 meses	1 a 2 años	2 a 3 años
<b>TARIFA 1</b>			
Servicio guardería 8h	390 €	380 €	370 €
<b>TARIFA 2</b>			
Servicio guardería 5 h	310 €	305 €	300 €
<b>TARIFA 3</b>			
Tarifa MADRUGADORES <i>1/2 hora diaria</i>	40€/mes	40€/mes	40€/mes
Tarifa MADRUGADORES <i>1 hora diaria</i>	50€/mes	50€/mes	50€/mes
<b>TARIFA 4</b>			
Ampliación horario no contratado	7€/h	7€/h	7€/h

Tabla 2: Tarifas guardería.  
FUENTE: Elaboración propia.

A modo de comparación, se muestra la media de precios de TRIBU INFANTIL y sus 2 principales competidores.

	NANYLAND	BABOOM	TRIBU INFANTIL
5 HORAS	370€	345€	305€
8 HORAS	480€	430€	380€

### 3. DISTRIBUCIÓN

Las actividades y servicios de la guardería se ofrecen únicamente dentro del propio local de la guardería. A pesar de esto, se puede considerar que existen varios canales de distribución, si se piensa en la forma de contratación de dichos servicios. En este caso, se considera que los canales de distribución pueden ser los siguientes:

**A. Contratación directa en el propio centro:** los padres interesados en los servicios de la guardería “Tribu infantil” pueden desplazarse hasta el propio centro y contratar sus servicios. Allí podrán interesarse por los horarios, tarifas y las diferentes actividades que realizan los niños en el horario de gradería y los posibles talleres que se realizan por las tardes junto a los padres.

**B. Contratación mediante la página web:** en los tiempos que corren, disponer de una página web resulta vital para darse a conocer y que el público objetivo pueda disponer de la información del centro. En el sitio web, la empresa contará con un espacio de “CONTACTO” donde podrá contratar los servicios.

**C. Contratación vía telefónica:** desde el centro se van a realizar esfuerzos en publicidad, mediante carteles, la página web, donde constará el número de teléfono

mediante el cual podrán solicitar información y contratar los servicios. El número de contacto de la empresa también constará en las Páginas Amarillas.

#### 4. PROMOCIÓN

La promoción y el esfuerzo dedicado al marketing que se realice en la empresa es importante principalmente en los inicios de la actividad. Por ello, desde la dirección del centro se proponen diferentes maneras de dar a conocer la nueva guardería. A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- En la **página web** de la guardería, figurarán los servicios ofrecidos, los recursos humanos que forman parte de la empresa, así como una pequeña presentación de sus estudios, experiencia laboral... Además de contar con un apartado de contacto, desde el cual los padres podrán comunicarse directamente con la guardería y contratar los servicios que se ofrecen. El primer año, la guardería ofrece la oportunidad a los padres de conocer las instalaciones mediante un **acto de inauguración**.

- Una empresa de publicidad procederá al diseño de **carteles publicitarios** para dar a conocer la apertura de la guardería, los servicios, ubicación, horarios...
- Otro elemento fundamental para que la empresa sea conocida es el **“Boca a boca”**, es decir, que sean los propios clientes los encargados de hacer publicidad de la guardería.
- Existen **descuentos especiales** para aquellas familias que tengan 2 hijos matriculados en el centro durante el mismo periodo.
- **Folletos informativos** que puedan depositarse en colegios, bibliotecas...
- Esfuerzos en **merchandasing**, por ejemplo, regalando batas personalizadas con los nombres por la inscripción de los niños.



*Ilustración 2: Ejemplo cartel publicitario.  
Fuente: Elaboración propia*



Ilustración 3: Ejemplo de batas personalizada.  
Fuente: DEDRAP.

## B. PREVISIÓN DE VENTAS

La previsión de ventas se realiza teniendo en cuenta que dentro de la empresa durante el primer año se trabaja con una capacidad del 40%, lo que supone un total de 20 niños. Se considera que la capacidad total de la empresa es de 50 niños ya que, por ley, debe haber un espacio de al menos 2m<sup>2</sup> por niño dentro del establecimiento, pero teniendo en cuenta el local y pensando principalmente en el confort de los pequeños, cada uno tendrá a su disposición 2,8m<sup>2</sup>.

Con el fin de facilitar los cálculos, se han dividido los niños en tres grupos de diferentes edades: durante el primer año, el primer grupo lo componen 5 niños con edades comprendidas hasta los 12 meses, el segundo está formado por 7 niños entre 1 y 2 años y el tercer grupo por 8 niños con edades comprendidas entre 2 y 3 años.<sup>10</sup>

Conociendo las diferentes tarifas, el número de niños y el porcentaje de familias que elige cada tarifa, a continuación, se muestra de forma detallada el origen de los ingresos tanto mensuales como anuales de las dos tarifas ofertadas.

INGRESOS TARIFAS			
TARIFAS	TARIFA 1	TARIFA 2	TOTAL/MES
BEBÉS	20,00%	80,00%	1.630,00 €
NIÑOS 1-2 AÑOS	20,00%	80,00%	2.240,00 €
NIÑOS 2-3 AÑOS	20,00%	80,00%	2.512,00 €
	<b>TOTAL</b>		<b>6.382,00 €</b>

Tabla 3: Ingresos previstos tarifa 1 y tarifa 2  
FUENTE: Elaboración propia.

Como podemos observar en la tabla, mensualmente se ingresan 6.382€ por las 2 tarifas, siendo el 80% de los ingresos procedentes de la tarifa de 5 horas y el 20% de las 8 horas. El ingreso de las dos tarifas el primer año asciende a 76.584,00 €.

<sup>10</sup> Por ley, los ratios por educar no deben sobrepasar los 8 niños con edades de 0-1, 15 niños de 1-2 y 20 niños de 2-3 años. En TRIBU INFANTIL no se llega nunca a esos ratios tan elevados porque se contrata personal.

<b>SERVICIO MADRUGADORES</b>			
<b>GRUPO</b>	<b>% NIÑOS</b>	<b>1/2 o 1 h</b>	<b>TOTAL/MES</b>
BEBÉS	0,00%	-	- €
NIÑOS 1-2 AÑOS	14,29%	1/2h	40,00 €
NIÑOS 1-2 AÑOS	28,57%	1h	100,00 €
NIÑOS 2-3 AÑOS	25,00%	1/2h	80,00 €
NIÑOS 2-3 AÑOS	12,50%	1h	50,00 €
<b>TOTAL</b>			<b>270,00 €</b>

Tabla 4: Ingresos previstos servicio madrugadores.

FUENTE: Elaboración propia.

Por otro lado, se prevé que un total de 6 niños necesitarán servicio de madrugadores. Este servicio, ofrece la opción a los padres de traer a sus hijos una hora o media hora antes del horario oficial del centro. El precio de 1 horas diaria asciende a 50€ mensuales, mientras que el precio de media hora diaria es de 40€ al mes.

Con estos datos, se llega a la conclusión de que los ingresos esperados por este servicio extra son de 270€ al mes y 3.240,00 € anuales.

<b>HORAS EXTRA</b>				
<b>%</b>	<b>Nº NIÑOS</b>	<b>COSTE/H</b>	<b>TOTAL/SEM</b>	<b>TOTAL/MES</b>
10,00%	2	7,00 €	14,00 €	56,00 €

Tabla 5: Ingresos previstos de las horas extra no contratadas.

FUENTE: Elaboración propia.

Sabiendo que muchas veces surgen imprevistos a lo largo del día, y en algunas ocasiones los padres no pueden venir a buscar a sus hijos a la hora establecida, se ofrece la posibilidad de dejarlos horas extras adicionales a las contratadas a un precio de 7€/hora.

Se prevé que el 10% de los niños disfrutarán de este servicio, lo que supone un total de 2 niños a la semana. Por tanto, los ingresos mensuales ascienden a 56€ y 672€ anuales.

Otra fuente de ingresos proviene de las matrículas de cada año. El precio de la matrícula el primer año es de 150€, rebajándose a 50€ durante el 2º y 3º año.

Durante el primer año de actividad, se espera tener 20 niños matriculados que deberán pagar su primera matrícula de 150€, por la cual se les regalará una bata personalizada y el material escolar necesario del primer semestre.

Durante el segundo año de actividad se prevé que se trabajará al 60% de la capacidad total, es decir, 30 niños. De estos, 18 pagarán 1ª matrícula y 12 pagarán 2ª matrícula:

- De los niños matriculados el primer año, los 8 niños con edades comprendidas entre los 2 y 3 años pasarán al colegio, por lo tanto, solo quedan 12 niños de los matriculados el primer año.



Según datos del padrón municipal de Zaragoza de 2019, en el barrio de la Universidad de Zaragoza, la población asciende a 49.901 personas a día 1 de enero de 2019, estando conformada por un 46% hombres y 54% mujeres.

Del número total de personas que viven en este barrio, predominan las personas con estudios, bien sean doctorados, estudios universitarios, grados superior y medio, así como la enseñanza obligatoria, llegando a un total del 74,21%.

Otro dato importante es que la renta media de las personas que habitan en este barrio es de 32.948,93€, superior en muchos casos a las rentas de otros barrios de Zaragoza.

La tasa de maternidad, calculada como el cociente del total de los niños menores de 5 años y el total de mujeres de los 14 y 50 años (años de fertilidad), es del 16,20%, siendo levemente inferior al porcentaje medio registrado en Zaragoza (18,46%).

El dato realmente importante para la empresa es que la población entre 0 y 4 años es de 1.683 personas, esto supone un 3,37% de la población total de la zona.

#### B. DESCRIPCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.

Se trata de una local de 236m<sup>2</sup> de los cuales 90m<sup>2</sup> conforman el patio exterior, por lo que quedan 140m<sup>2</sup> útiles. Actualmente cuenta con 4 estancias, 2 baños y el patio exterior<sup>11</sup>, aunque para poder utilizar el local con un fin educativo, se realizará una reforma básica de todas las estancias para otorgarles un aspecto nuevo, acogedor, moderno y familiar para los niños.

Con la reforma se desharán de una de las mamparas que divide la segunda habitación para conseguir un espacio más diáfano, además de cambiar el suelo, pintar las paredes y la fachada, cambiar las ventanas, puertas y reformar los baños para adecuarlos a los pequeños.

Una vez finalizadas las obras se espera contar con 8 espacios diferentes:

- 3 salas diáfanas.
  - Habitación 1 (45 m<sup>2</sup>)
  - Habitación 2 (35 m<sup>2</sup>)
  - Habitación 3 (32 m<sup>2</sup>)
- 2 baños, uno para los niños y otro para el personal (10 m<sup>2</sup> entre los dos)
- 1 despacho (10 m<sup>2</sup>).
- 1 pequeño almacén (2 m<sup>2</sup>)

---

<sup>11</sup> Consultar el anexo IV para ver el estado actual de las instalaciones.

- 1 amplio patio exterior (90 m<sup>2</sup>)



*Ilustración 5: Planos de la guardería tras las reformas.  
Fuente: Elaboración propia.*

Con el fin de entrar más en detalle, a continuación, se explica brevemente la distribución de las diferentes estancias:

- Entrando por la puerta principal, se encuentra la **primera habitación** que a su vez está **conectada con la segunda**, mediante una puerta corredera. En estas dos estancias, los niños entre 1-3 años realizarán las distintas actividades previstas para cada día, acompañado siempre de un educador del centro dentro de cada aula.<sup>12</sup>

- Desde la segunda habitación se tiene acceso a los baños. Por un lado, se encuentra el **baño de los niños**, equipado con 3 inodoros y 3 lavabos pequeños y además unas taquillas, donde puedan depositarse sus cosas personales de aseo. Adjunto al baño de los pequeños, está ubicado un **pequeño baño para el personal** del centro, equipado con un inodoro, un lavabo y un pequeño mueble de almacenaje.

- De la segunda habitación se sale también a un **pasillo** que conecta el despacho, el jardín exterior y la habitación número 3.

- La primera puerta a la derecha es el **despacho**. En él podemos encontrar un escritorio, 3 sillas de oficina, una gran estantería, 3 estanterías de pared y una planta.

- Continuando por el pasillo, a mano izquierda está ubicada la tercera habitación. Ésta será la habitación de los más pequeños, es decir, aquellos niños de menos de un año. Además de ser la habitación en la que duermen, juegan y comen los bebés, se convierte a su vez en una habitación en la que los niños que se queden hasta las 16 horas puedan echarse la siesta después de comer. Esto es posible, debido a que hay una pequeña sala anexa, donde

<sup>12</sup> Para ver el diseño de cada una de las habitaciones, consultar el anexo IV.

se almacenan las camas-colchonetas y donde se van a guardar las mantas de actividades de los bebés a la hora de la siesta.



*Ilustración 6: Habitación 3 a la hora de la siesta.  
Fuente: Elaboración propia.*

Finalmente, encontramos el jardín exterior, donde se ha decidido comprar una mesa y bancos, donde poder almorzar con los niños y también columpios y un parque de juegos. Para la realización de la reforma, se ha decidido contactar con varios profesionales a través de la página web de Habitissimo y así obtener distintos presupuestos y elegir el más conveniente para la empresa. Entre los diferentes presupuestos obtenidos por los profesionales, éste es el que mejor en cuanto a relación calidad-precio.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTE UNITARIO</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
<i>Pintar</i>	140 m2	3,50 €	490,00 €
<i>Instalación calentador agua</i>	1	350,00 €	350,00 €
<i>Instalación agua caliente y saneamiento</i>	/	/	350,00 €
<i>Instalación inodoros</i>	3	32,20 €	96,60 €
	1	129,00 €	129,00 €
<i>Lavabos</i>	3	67,00 €	201,00 €
	1	129,00 €	129,00 €
<i>Alicatado baños</i>	5 m2	45,00 €	225,00 €
<i>Cambiar puertas interiores</i>	5	109,00 €	545,00 €
<i>Cambiar puertas exteriores balconera</i>	1	199,00 €	199,00 €
<i>Instalación ventanas</i>	5	99,00 €	495,00 €
<i>Instalación césped artificial</i>	100m2	3,39 €	339,00 €
<i>Suelo</i>	Paquete 3m2	5,50 €	258,50 €
<i>Mano de obra</i>	Mano obra	1.500,00 €	1.500,00 €
		<b>TOTAL CON IVA</b>	5.307,10€
		<b>IVA 21%</b>	921,07 €
		<b>TOTAL SIN IVA</b>	<b>4.386,03 €</b>

*Tabla 6: Costes reforma.  
Fuente: Elaboración propia.*

### C. EQUIPOS E INSTALACIONES

Una vez finalizadas las obras y teniendo el local reformado, hay que amueblarlo para su apertura al público objetivo.

Como bien se ha visto anteriormente, se han elaborado los diseños del interior de cada habitación para hacerse una idea del inmovilizado necesario y su distribución en cada sala.

Gracias a estos diseños se ha llegado a la conclusión de que la inversión en compra de inmovilizado asciende a 4.250€, adjuntándose a continuación la tabla que muestra en detalle de todo lo necesario.

<b>INMOVILIZADO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTE UNITARIO</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
<i>Alfombras niños</i>	2	19,95 €	39,90 €
<i>Alfombras de juegos</i>	5	30,00 €	150,00 €
<i>Cunas IKEA (oferta)</i>	5	49,00 €	245,00 €
<i>Escritorio IKEA</i>	1	69,00 €	69,00 €
<i>Móvil cuna bebés</i>	3	8,00 €	24,00 €
<i>Silla escritorio</i>	1	49,99 €	49,99 €
<i>Sillas oficina</i>	2	50,00 €	100,00 €
<i>Mesas 1ª habitación</i>	3	59,99 €	179,97 €
<i>Mesas 2ª habitación</i>	6	39,99 €	239,94 €
<i>Sillas colores</i>	18	6,00 €	108,00 €
<i>Cortinas</i>	3	24,99 €	74,97 €
<i>Papeleras</i>	3	6,95 €	20,85 €
<i>Estantería grande</i>	2	79,00 €	158,00 €
<i>Perchero pared</i>	5	5,00 €	25,00 €
<i>Taquillas</i>	4	65,00 €	260,00 €
<i>Perchero despacho</i>	1	14,99 €	14,99 €
<i>Estantería pared</i>	3	9,00 €	27,00 €
<i>Elementos decoración</i>	7	7,95 €	55,65 €
<i>Pizarra magnética</i>	2	33,90 €	67,80 €
<i>Ordenador portátil</i>	3	449,00 €	1.347,00 €
<i>Proyector</i>	1	79,99 €	79,99 €
<i>Pecera</i>	1	93,00 €	93,00 €
<i>Mueble baño personal</i>	1	39,95 €	39,95 €
<i>Cama colchoneta niños</i>	3	163,72 €	491,15 €
<i>Cambiador pañales</i>	1	79,00 €	79,00 €
<i>Mesa con bancos</i>	1	189,00 €	189,00 €
<i>Parque de juegos (1-3 años)</i>	1	149,45 €	149,45 €
<i>Columpio niños</i>	1	104,00 €	104,00 €
<i>Impresora</i>	1	99,90 €	99,90 €
<i>Juguetes</i>	1	500,00 €	500,00 €
<i>Servicio mesa 4 piezas</i>	30	2,00 €	60,00 €
<b>TOTAL CON IVA</b>			<b>5.142,50 €</b>
<b>IVA 21%</b>			<b>892,50 €</b>
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>4.250,00 €</b>

*Tabla 7: Costes inmovilizado.  
Fuente: Elaboración propia.*

Además, hay que adquirir material fungible para la oficina y para el desarrollo de las actividades de los niños, así como sus batas personalizadas.

<b>MATERIAL NECESARIO AÑO 1</b>			
<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTE UNITARIO</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
<i>Agenda anual</i>	4	20,00 €	80,00 €
<i>Archivador pack 4u.</i>	5	4,00 €	20,00 €
<i>Bandeja documentos</i>	1	8,00 €	8,00 €
<i>Organizador escritorio</i>	2	4,00 €	8,00 €
<i>Soporte cinta adhesiva</i>	3	3,00 €	9,00 €
<i>Cinta adhesiva</i>	6	0,45 €	2,70 €
<i>Folios pack 10u.</i>	3	47,70 €	143,10 €
<i>Cartuchos impresora 3u.</i>	3	37,50 €	112,50 €
<i>Bolígrafos caja 50u.</i>	1	11,30 €	11,30 €
<i>Material niños 1 semestre</i>	20	20,00 €	400,00 €
<i>Batas personalizadas (*)</i>	20	23,90 €	478,00 €
<b>TOTAL CON IVA</b>			<b>1.272,60 €</b>
<b>IVA 21%</b>			<b>220,86 €</b>
<b>TOTAL SIN IVA</b>			<b>1.051,74 €</b>

(\*) Varía cada año en función de las batas que se deben comprar para los niños nuevos.

Tabla 8: Coste material.  
FUENTE: Elaboración propia.

#### D. POLÍTICA DE CALIDAD

El centro infantil “TRIBU INFANTIL” se diferencia por ofrecer un servicio personalizado a los niños, contando con personal cualificado y con multitud de cursos, experiencia en el sector, además de tener ratios inferiores a la competencia.

Como consecuencia de ser el primer año de actividad empresarial y con el fin de mejorar los servicios prestados, se realizarán encuestas a los padres para poder conocer aquellos aspectos que más les gusta de la empresa y aquellos otros posibles de mejorar, para así conseguir fidelizar a los clientes y que no cambien de centro durante los 3 años que los pequeños pasan en las guarderías.

## 7. RECURSOS HUMANOS

En este apartado se desarrolla el plan de recursos humanos existente en la empresa, así como el personal necesario, sus funciones dentro de la empresa y por último la retribución obtenida.

### A. EL PERSONAL DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES

En referencia al personal, son 4 las personas que en principio deben trabajar en el centro.

- En primer lugar, cabe nombrar a las **2 directoras** del centro. Sus aportaciones son a partes iguales por lo que sus derechos y obligaciones siguen la misma proporción. En su función de directoras del centro, deben programar y coordinar las distintas tareas a realizar junto al maestro o educador del centro, realizar un seguimiento de todos los niños y una evaluación de su desarrollo en la realización de las distintas actividades.

Por otro lado, serán las responsables de llevar el control del material necesario, establecer una comunicación continua con los padres, pagar las facturas correspondientes y contratar los servicios externos necesarios, tales como la publicidad, limpieza, gestoría...

Como consecuencia de que las dos fundadoras disponen del título de Técnico Superior en Educación Infantil, pueden trabajar ellas mismas como tutoras de aula y contar con el apoyo y ayuda del maestro para algunas de las actividades planificadas.

- En segundo lugar, se encuentra el **maestro o educador** del centro que, por ley, en los centros privados homologados se debe contratar al menos una persona que tenga el Título de Maestro en Educación Infantil. En el caso de TRIBU INFANTIL, no sería obligatorio pero las socias quieren contar con personal altamente cualificado y cumplir la ley en la mayor medida posible.

Sus funciones dentro de la empresa serán cuidar, educar y controlar a los niños de las distintas aulas junto a las tutoras del aula y poner en práctica, junto a ellas, las actividades semanales previstas. A lo largo de su jornada laboral diaria, se encargará de ir una hora por las distintas aulas e impartir junto a las tutoras las actividades planeadas, donde se requiera más de sus conocimientos.

- En tercer lugar, están los **tutores de aula**. En este caso se cuenta con 3 personas, las dos socias que además de ser las directoras desarrollan la función de tutoras de aula y una tercera persona que se contratará a media jornada también con Título de Técnico Superior en Educación Infantil. Sus funciones en la empresa será poner en práctica las

actividades planeadas, atender y cuidar a los niños, enseñarles cosas básicas de la vida cotidiana, facilitar la integración de los niños con edades hasta los 12 meses.

- Por último, la empresa dispondrá de un convenio con Universa por el cual todos los cuatrimestres se puede contar con personal de prácticas de la Universidad de Zaragoza. Este convenio también se puede acordar con aquellos centros de educación en los que se imparte el grado superior en Educación Infantil.

- A pesar de que no formen parte de la plantilla de la empresa, se contratarán los servicios de otros profesionales, como el gestor, personal de limpieza, publicista...

#### B. RETRIBUCIÓN DEL PERSONAL.

La retribución percibida por el personal vendrá definida por el convenio colectivo “*XII Convenio colectivo de ámbito estatal de centros de asistencia y educación infantil*”.<sup>13</sup>

- *DIRECTORAS DEL CENTRO*

Con el nuevo convenio colectivo, el puesto de director del centro se engloba dentro del *grupo de los cargos directivos*. Por pertenecer a este grupo, las dos socias tienen derecho a percibir un salario base de 1.388,08€, de los cuales hay que deducir las cuotas de la Seguridad Social e IRPF. Además, la empresa debe pagar el 30% de Seguridad Social por cada trabajador, que en este caso serían 416,42€.

Por otro lado, las directoras cobrarán horas extra como consecuencia de pasar más tiempo en el centro y hacer frente al servicio de madrugadores y las actividades extraescolares.

No hay que olvidarse que las socias trabajan como autónomas societarias, debiendo hacerse cargo del pago de la cuota de autónomos que es de 365,23€ al mes. Al ser las propietarias, han decidido que sea un gasto pagado por la empresa.

- *MAESTRO EDUCACIÓN INFANTIL*

Según el convenio colectivo, el maestro está integrado en el *Grupo I: Personal de aula*, donde se establece que debe trabajar como máximo 32 horas semanales, obteniendo un salario base mensual de 1.370,28€, en los que están integrados los gastos de la Seguridad Social a cargo del trabajador e IRPF. El gasto de Seguridad Social a cargo de la empresa supone el pago de 411,08€ al mes.

---

<sup>13</sup> Consultar ANEXO V para ver las nuevas tablas salariales.

▪ **TUTOR DE AULA**

Además de hacer sus tareas de directoras, las dos socias, desempeñarían la función de tutoras de aula. Este puesto de trabajo está comprendido en el *Grupo I: Personal de aula*.

Asimismo, el primer año se contratará una tercera persona, cuyo salario base percibido será de 900€, debiéndose pagar un total de 270€ al mes a la Seguridad Social.

El segundo y tercer año, se contratarán 2 auxiliares de aula más para hacer frente al incremento de la demanda y seguir ofreciendo unos ratios inferiores a los de la competencia.

Hay que destacar que en todos los grupos se tiene derecho a cobrar 2 pagas extra del mismo importe de la base imponible, que en el caso de la empresa se prorratea a lo largo de los 12 meses para evitar picos de gastos extra en los meses de julio y diciembre.

		Salario base	S. Social	Paga extra prorrateada	TOTAL MENSUAL	HORAS EXTRA	Cuota autónomos	TOTAL ANUAL
<b>PERSONAL DIRECTIVO</b> 39h/semanales	<b>DIRECTORA</b>	1.388,08 €	416,42 €	231,35€	<b>2.035,85 €</b>	<b>1.472,00 €</b>	365,23 €	<b>26.267,44 €</b>
	<b>DIRECTORA</b>	1.388,08 €	416,42 €	231,35€	<b>2.035,85 €</b>	<b>1.472,00 €</b>	365,23 €	<b>26.267,44 €</b>
<b>PERSONAL AULA</b> 32h/semanales	<b>MAESTRO</b>	1.370,28 €	411,08 €	228,38€	<b>2.009,74 €</b>	- €	- €	<b>24.116,93 €</b>
<b>PERSONAL DE APOYO</b> 39h/semanales	<b>TUTOR AULA</b>	900,00 €	270,00 €	150,00€	<b>1.320,00 €</b>	- €	- €	<b>15.840,00 €</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>5.046,44 €</b>	<b>1.513,93 €</b>	<b>841,07 €</b>	<b>7.401,45 €</b>	<b>2.944,00 €</b>	<b>730,46 €</b>	<b>92.491,80 €</b>

Tabla 9: Salario del personal.

FUENTE: Elaboración propia en base a las tablas salariales del convenio colectivo.

C. POLÍTICA DE PERSONAL

En la empresa, todo el personal cuenta con algún tipo de título, bien sea universitario o título de grado superior. Con esto, se puede garantizar que el personal tiene una base formativa mínima para poder trabajar con los niños.

Desde la empresa, se apuesta por la formación continua del personal, principalmente por el Método Montessori y la filosofía Reggio Emilia, donde el bebé descubre y explora su entorno mediante su propia experiencia personal y con los adultos como guías de todo el proceso.

Los cursos ofrecidos al personal, junto a sus formación anterior y experiencia laboral, hacen que la empresa cuente con una gran ventaja competitiva para así poder ofrecer el mejor

servicio a los niños de la guardería y que la satisfacción sea plena tanto del lado de los clientes como del personal por su papel en la empresa.

## 8. PLAN FINANCIERO

En este apartado se hará un minucioso estudio de todos los ingresos y gastos<sup>14</sup> que tiene la empresa en su actividad, además de presentar la cuenta de pérdidas y ganancias previsional y la previsión inicial de tesorería necesaria para que el negocio funcione.

En todo momento se trabaja con la opción considerada como realista, es decir, se tiene en cuenta que, durante el primer año, la guardería tiene una capacidad productiva del 40%, o lo que viene siendo lo mismo, 20 niños.

### A. ESTIMACIÓN INVERSIÓN INICIAL

El desembolso inicial está compuesto por el coste de la reforma, la compra del mobiliario, el pago del alquiler y la fianza, pago de la licencia comercial y la licencia de obra menor, los gastos de constitución de la sociedad y las necesidades de tesorería iniciales, conformando un total de 13.310,47€.

Asociados a este proyecto de inversión consideramos que sólo hay necesidades del fondo de rotación de tesorería, y por tanto no están vinculadas al proyecto ni materias primas, ni productos en curso, ni productos terminados, ni proveedores. Además, el importe de las cuotas se abona al principio del mes al contado, por lo que tampoco hay necesidades del fondo de rotación de clientes.

Por tanto, se considera conveniente mantener un 1,5% de las ventas como tesorería en las necesidades del fondo de rotación, para hacer frente a posibles dificultades en el pago de determinados gastos que asume la empresa.

<b>DESEMBOLSO INICIAL</b>	<b>13.310,47 €</b>
<i>INVERSIÓN ANC</i>	<b>8.636,03 €</b>
<i>ALQUILER + FIANZA</i>	<b>1.800,00 €</b>
<i>LICENCIAS</i>	<b>799,44 €</b>
<i>GASTOS CONSTITUCION</i>	<b>750,56 €</b>
<i>INCREMENTO NFR</i>	<b>1.324,44 €</b>

*Tabla 10: Desembolso inicial.  
FUENTE: Elaboración propia.*

<sup>14</sup> Todas las cantidades con las que se trabaja a continuación son netas de IVA.

## B. GASTOS

A la hora de desarrollar la actividad de la empresa surgen varios gastos que se producen de forma periódica a lo largo del tiempo. A estos los denominaremos gastos de explotación.

### 1. GASTOS DE EXPLOTACIÓN

- **Prima de seguro:** las responsables de la guardería serán las encargadas de contratar un seguro de responsabilidad civil y otro multirriesgo que cubrirá todos los posibles daños y desperfectos que puedan surgir en el día a día. El coste anual asciende a 1.000€.

- **Nóminas, seguridad social e IRPF:** en el apartado de recursos humanos, se ha explicado con más detalle las retribuciones percibidas por los trabajadores, por lo que solo cabe destacar, que, por ejemplo, durante el primer año de actividad se paga en concepto de retribuciones y retenciones 92.491,80€, un coste que se incrementa los siguientes años por la contratación de personal.

- **Arrendamiento:** el alquiler mensual supone un gasto de 600€, que anualmente serán 7.200€.

- **Otros servicios externos:** se ha decidido contratar los servicios de limpieza, publicidad y gestoría.

- El **servicio de limpieza** supone un coste mensual de 400€ y se contrata a una empresa externa que manda a una trabajadora todos los días de lunes a viernes durante 2 horas para limpiar el local.

- Se contrata una **empresa publicista** para la realización y gestión de la página web, así como, los carteles y folletos necesarios para dar a conocer la empresa y las distintas actividades extraescolares que se realizarán. El coste total asciende a 720€ anuales.

- Por último, se contrata una **gestoría**, cuya tarea sea realizar los contratos de los trabajadores, sus nóminas mensuales, pasar los recibos a los padres...El coste mensual es de 70€ y el anual 840€.

- **Material fungible y batas personalizadas:** es necesario proveerse de todos los materiales para poder desarrollar la actividad empresarial y más tratándose de una guardería. El gasto anual total durante el primer año asciende a 1.051,74€, siendo más elevado que para otras guarderías, debiéndose a que el coste de las batas personalizadas es muy elevado. Este coste variará a lo largo de los años como consecuencia de la variación del número de niños inscritos.

- **Suministros:** el gasto anual en las facturas de la luz es 1.800€ y el de las facturas de agua de 300€. Por último, el servicio de telefonía e internet contratado supone un total de 537,60€.

## 2. OTROS GASTOS

- **Amortización:** anualmente se amortiza un 10% del mobiliario adquirido (425€). En el caso de que el local fuese en propiedad, también se podría amortizar la reforma realizada, cosa que no sucede si es de alquiler. Contablemente es un gasto que refleja el deterioro del inmovilizado, pero no supone una salida de fondos.

- **Intereses:** parte del desembolso inicial se paga con los fondos aportados por las socias y otra parte con un préstamo de 9.100€, por el cual se pagan unos intereses del 4,059%. Además, la entidad bancaria con la que se trabajará requiere el pago de unos intereses y comisiones por las transacciones realizadas en la cuenta corriente. Este último gasto ronda en torno a 350€ anuales.

- **Impuesto de sociedades:** en caso de obtener beneficios del ejercicio, el tipo de gravamen aplicable es el 25%<sup>15</sup> sobre la base imponible. Los dos primeros años de actividad que la empresa obtenga bases imponibles positivas se le aplicará el 15%.

## C. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La empresa debe hacer frente a un desembolso inicial que asciende a 13.310,47€. Para poder pagar este importe, la sociedad cuenta con financiación propia y financiación ajena.

La *financiación propia* supone un total de 4.250€, cantidad aportada por las dos socias a partes iguales que será destinada para la compra del mobiliario.

De esta inversión, las propietarias del negocio exigen una rentabilidad mínima del 4%.

La *financiación ajena* está compuesta por un préstamo ICO 2019 destinados a empresas y emprendedores. El nominal del préstamo es de 9.100€ a un tipo de interés fijo anual de 4,059% y a devolver en un plazo de 4 años.

El préstamo se amortiza mediante el método francés, caracterizado por los términos amortizativos constantes y pagar más cantidad de intereses al principio y menos al final, cosa que sucede al contrario con la cuota amortizativa.

En la página siguiente se puede observar la tabla con la amortización del préstamo.

---

<sup>15</sup>[www.agenciatributaria.es](http://www.agenciatributaria.es)

Nº de pago	Término amortizativo	Intereses	Cuota amortizativa	Capital pendiente
<b>0</b>				9.100,00 €
<b>1</b>	2.510,45 €	369,37 €	2.141,08 €	6.958,92 €
<b>2</b>	2.510,45 €	282,46 €	2.227,98 €	4.730,94 €
<b>3</b>	2.510,45 €	192,03 €	2.318,42 €	2.412,52 €
<b>4</b>	2.510,45 €	97,92 €	2.412,52 €	- €

Tabla 11: Tabla amortización préstamo.  
FUENTE: Elaboración propia.

Conociendo los datos anteriores, y sabiendo que la financiación ajena supone un 68,37% y la financiación propia un 31,63%, se puede calcular el coste de capital aplicando la fórmula:

$$i_o = i_c * \% \text{ financiación propia} + i_d' * \% \text{ financiación ajena}$$

	Cuantía fin.	Coste efectivo	Coste capital
<i>Fin. Ajena</i>	9.100€	$i_d' = 3,04\%^{16}$	<b>3,35%</b>
<i>Fin. Propia</i>	4.250€	$i_c = 4\%$	
<b>TOTAL</b>	13.350€		

#### D. ANÁLISIS DE LA INVERSION

Para analizar el proyecto, en primer lugar, se procede al cálculo de los flujos de caja que se esperan obtener durante 4 años. Se escoge este horizonte temporal como consecuencia de que el 4º año la empresa trabaja al 100% de su capacidad productiva y tendrá que tomar la decisión de cambiar de local y abarcar más demanda, o bien mantenerse constante y trabajar con 50 niños.

Hay que destacar que no se ha tenido en cuenta el valor residual del inmovilizado, debido a que, en el supuesto caso de que la empresa cambiara de local cuando trabajase al 100% de su capacidad, se llevaría los muebles actuales y, por tanto, se pueden seguir amortizando. Si a los 4 años, decide quedarse en el local actual, se seguiría amortizando un 10% anual como se venía haciendo hasta ese momento.

A continuación, se muestra la tabla de los flujos de caja que se prevé obtener a lo largo de los primeros 4 años.

<sup>16</sup> El coste de los recursos ajenos hay que corregirlo por el Impuesto de Sociedades.  $i_d' = i_d * (1 - 0,25)$

	0	1	2	3	4
Ventas netas		88.296,00 €	130.236,00 €	169.510,00 €	212.012,00 €
<b>Margen Bruto</b>		88.296,00 €	130.236,00 €	169.510,00 €	212.012,00 €
-Costes		-111.166,14 €	-128.784,50 €	-135.977,65 €	-136.283,76 €
-Seguros		-1.000,00 €	-1.000,00 €	-1.000,00 €	-1.000,00 €
-Nóminas + S. social + IRPF		-92.491,80 €	-109.980,91 €	-116.854,72 €	-116.854,72 €
-Arrendamiento		-7.200,00 €	-7.200,00 €	-7.200,00 €	-7.200,00 €
-Otros servicios externos		-6.360,00 €	-6.360,00 €	-6.360,00 €	-6.360,00 €
-Material fungible + batas		-1.051,74 €	-1.180,99 €	-1.500,33 €	-1.806,45 €
-Suministros		-2.637,60 €	-2.637,60 €	-2.637,60 €	-2.637,60 €
-Amortización (10%)		-425,00 €	-425,00 €	-425,00 €	-425,00 €
<b>BAIT</b>		-22.870,14 €	1.451,50 €	33.532,35 €	75.728,24 €
-Intereses		-719,37 €	-632,46 €	-542,03 €	-447,92 €
<b>BAT</b>		-23.589,51 €	819,03 €	32.990,32 €	75.280,31 €
<b>BI NEG EJERCICIOS ANTERIORES</b>			-23.589,51 €	-22.770,47 €	
-Impuesto de sociedades (*)		- €	- €	-1.532,98 €	-11.292,05 €
<b>Beneficio Neto</b>		-23.589,51 €	819,03€	31.457,34€	63.988,26 €
-Inversión	-13.310,47 €				
Préstamos	9.100,00 €				
-Cuota de amortización del préstamo		-2.141,08 €	-2.227,98 €	-2.318,42 €	-2.412,52 €
Amortización		425,00 €	425,00 €	425,00 €	425,00 €
-Incremento NFR	-1.324,44 €	-629,10 €	-589,11 €	-637,53 €	
Recuperación NFR					3.180,18 €
<b>FLUJOS DE CAJA</b>	-5.534,91 €	-25.934,69 €	-1.573,06 €	28.926,40 €	65.180,92 €

Tabla 12: Flujos de caja.  
FUENTE: Elaboración propia.

Una vez obtenidos los flujos de caja, se puede observar que hasta el tercer año no se obtienen beneficios. El primer año de actividad se obtiene un flujo de caja muy negativo, mientras que el segundo la pérdida es muy inferior. Este resultado negativo sería más grande de no haber compensado la base imponible del ejercicio anterior porque se debería pagar una mayor cantidad de impuesto de sociedades.

El tercero tras compensar las pérdidas, se obtiene un beneficio de 28.926,40€ y cuarto año, los beneficios empiezan a ser muy elevados, 65.180,92€. Las ganancias obtenidas los últimos dos años, se deben principalmente al incremento de las ventas como consecuencia de un mayor número de niños y un menor incremento de los costes.

Con el fin de conocer si el negocio es realmente rentable, se ha decidido aplicar los 4 criterios de decisión más utilizados. Para poder aplicar dichos criterios, se deflactan los flujos de caja por una inflación estimada de 1,6%, quedando de la siguiente manera. (BancodeEspaña, 2019)

	0	1	2	3	4
FLUJOS DE CAJA	-5.534,91 €	-25.934,69 €	-1.573,06 €	28.926,40 €	65.180,92 €
FLUJOS DE CAJA DEFLACTADOS	-5.534,91 €	-25.526,27 €	-1.523,90 €	27.581,20 €	61.171,01 €

### 1. CRITERIOS DE DECISIÓN

Los criterios de decisión que se aplicarán son el Pay-back, Pay-back descontado, VAN, TIR:<sup>17</sup>

- El pay-back o plazo de recuperación simple muestra el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial. En este caso, el plazo de recuperación del Co de 3 años y aproximadamente 30 días.
- El pay-back descontado supone la misma interpretación que el anterior, pero en este caso se tiene en cuenta el momento del tiempo en el que se producen los flujos de caja. Se tardaría en recuperar el desembolso inicial 3 años, 1 mes y aproximadamente 15 días.
- El Valor Actual Neto indica cuanto valor se creará al utilizar en la empresa, los recursos de los inversores. Se obtiene un VAN de 46.950,48€ que al ser mayor que cero indica que es un buen proyecto en el que invertir y, por tanto, se acepta.
- La TIR<sup>18</sup> es la tasa de descuento para la que un proyecto de inversión tendría un VAN igual a cero. Se utiliza como una medida de rentabilidad relativa. En nuestro caso, la TIR es del 42,85% que al ser mucho mayor que el coste del capital, el proyecto es aceptable.

<i>Pay-back</i>	3 años y 29,80 días
<i>Pay-back descontado</i>	3 años, 1 mes y 14,90 días
<i>VAN</i>	46.950,48 €
<i>TIR</i>	42,85%

Tabla 13: Resultados criterios de decisión.

<sup>17</sup> Definiciones e interpretaciones procedentes de la asignatura de Dirección Financiera.

<sup>18</sup> Para el cálculo de la TIR se ha utilizado la fórmula que facilita Excel debido a que  $n=4$ .

## 2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se calcula para ver los posibles resultados negativos o positivos que se podrían obtener en caso de que las previsiones de la demanda no sean las correctas.

Se proponen 2 escenarios adicionales, el escenario pesimista y el escenario optimista.<sup>19</sup>

- **FLUJOS DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA (-40% de las ventas del escenario más probable)<sup>20</sup>**

	0	1	2	3	4
FLUJOS DE CAJA	-5.005,13 €	-61.001,45 €	-53.431,82 €	-36.547,58 €	-12.972,20 €

Pay-back	No se recupera la inversión
Pay-back descontado	No se recupera la inversión
VAN	-153.809,07 €
TIR	/

En el caso del escenario pesimista, se considera que, a lo largo de los años, se obtendrían un 40% menos de las ventas esperadas en el escenario más probable.

Como se puede observar en la primera tabla, todos los años hay pérdidas que, junto a los criterios de decisión negativos, la mejor decisión sería no aceptar el proyecto si se dieran estas circunstancias.

- **FLUJOS DE CAJA CON ESCENARIO OPTIMISTA (+40% de las ventas del escenario más probable).**

	0	1	2	3	4
FLUJOS DE CAJA	-6.064,69 €	7.372,74 €	42.348,68 €	72.809,78 €	113.624,06 €

Pay-back	10 meses y 0,91 días
Pay-back descontado	10 meses y 10,95 días
VAN	202.944,80 €
TIR	297,11%

En el caso del escenario optimista, se considera que las ventas son un 40% superiores que las ventas del escenario más probable. Con las nuevas ventas, todos los años se obtienen unos flujos de caja positivos y los criterios de decisión son muy buenos, por lo tanto, se recomendaría aceptar el proyecto.

<sup>19</sup> Consultar ANEXO VI para ver las tablas de las simulaciones.

<sup>20</sup> Los criterios de decisión se han calculado con los flujos de caja deflactados.

## E. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

A continuación, se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias previsional para 4 años de actividad en base a los ingresos estimados en el escenario más probable.

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>
Ingresos tarifas	76.584,00 €	114.864,00 €	152.592,00 €	190.992,00 €
Ingresos servicio madrugadores	3.240,00 €	4.920,00 €	5.280,00 €	7.560,00 €
Ingresos horas extra	672,00 €	2.352,00 €	2.688,00 €	3.360,00 €
Ingresos matrículas	3.000,00 €	3.300,00 €	4.150,00 €	5.300,00 €
Ingresos actividades extraescolares	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €	4.800,00 €
Prima de seguros	-1.000,00 €	-1.000,00 €	-1.000,00 €	-1.000,00 €
Nóminas, S.S e IRPF	-92.491,80 €	-109.980,91 €	-116.854,72 €	-116.854,72 €
Arrendamientos y cánones	-7.200,00 €	-7.200,00 €	-7.200,00 €	-7.200,00 €
Servicios externos	-6.360,00 €	-6.360,00 €	-6.360,00 €	-6.360,00 €
Compras	-1.051,74 €	-1.180,99 €	-1.500,33 €	-1.806,45 €
Suministros	-2.637,60 €	-2.637,60 €	-2.637,60 €	-2.637,60 €
Amortización	-425,00 €	-425,00 €	-425,00 €	-425,00 €
<b>Resultado de explotación</b>	<b>-22.870,14 €</b>	<b>1.451,50 €</b>	<b>33.532,35 €</b>	<b>75.728,24 €</b>
Gastos financieros	-719,37 €	-632,46 €	-542,03 €	-447,92 €
<b>Resultado financiero</b>	<b>-719,37 €</b>	<b>-632,46 €</b>	<b>-542,03 €</b>	<b>-447,92 €</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>-23.589,51 €</b>	<b>819,03 €</b>	<b>32.990,32 €</b>	<b>75.280,31 €</b>
BI neg. anteriores a compensar	- €	-23.589,51 €	-22.770,47 €	- €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	-1.532,98 €	-11.292,05 €
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>-23.589,51 €</b>	<b>819,03 €</b>	<b>31.457,34 €</b>	<b>63.988,26 €</b>

Tabla 14: Cuenta de pérdidas y ganancias.  
FUENTE: Elaboración propia.

En la cuenta de pérdidas y ganancias se puede observar que al comienzo de la actividad la empresa no obtendría beneficios.

Sin embargo, a partir del segundo año sí que obtendría un pequeño resultado de explotación positivo. El tercer y cuarto año, los resultados son positivos, gracias al incremento del número de niños, un menor incremento de los costes variables y la compensación total del resultado negativo obtenido el primer año.

## 9. CONCLUSIONES

Finalmente, tras estudiar el mercado en el que se quiere introducir la empresa y analizar su plan financiero, se puede concluir que el negocio es rentable.

Trabajando bajo el supuesto del escenario más probable, se obtendría beneficios desde el segundo año de actividad, los cuales con el paso del tiempo incrementarían porque se estima trabajar al 100% de la capacidad.

A pesar de ser un negocio nuevo en la ciudad, la actividad puede tener éxito debido a que en la zona donde se piensa alquilar el local, es una zona más o menos céntrica, donde la población cumple con el perfil del cliente potencial, es decir, personas con estudios superiores, cargas laborales y una renta media/alta.

Las dos socias piensan situar la empresa en el barrio de la Universidad de Zaragoza, donde la población con edades comprendidas entre los 1 y 4 años supera los 1.600 niños. En base a esto y a pesar de tener competencia en la zona, hay muchas posibilidades de que las previsiones se cumplan y tener muchos niños inscritos desde el primer año, principalmente porque los padres muchas veces prefieren tener la guardería cerca de casa o de su centro de trabajo, y además porque la filosofía de esta hace que se diferencie de otros centros.

La buena localización, los esfuerzos en darse a conocer, precios más bajos que la competencia, flexibilidad de horarios con la posibilidad de servicio de madrugadores y horas extras no contradas, nuevos métodos educativos, personal cualificado y la organización de actividades extraescolares para padres e hijos, hacen que la guardería “TRIBU INFATIL” sea una apuesta segura para la educación de los primeros años de los hijos de los clientes de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ABC, P. (2018). Obtenido de [https://www.abc.es/espana/abci-resumen-politica-espanola-2018-201812301639\\_video.html](https://www.abc.es/espana/abci-resumen-politica-espanola-2018-201812301639_video.html)

AgenciaTributaria. (2019). *Deducción gasto guardería*. Obtenido de [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/\\_componentes/\\_Le\\_interesa\\_conocer/Nota\\_sobre\\_la\\_Declaracion\\_informativa\\_por\\_gastos\\_en\\_guarderias\\_o\\_centros\\_de\\_educacion\\_infantil\\_autorizados\\_\\_\\_modelo\\_233.shtml](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/_componentes/_Le_interesa_conocer/Nota_sobre_la_Declaracion_informativa_por_gastos_en_guarderias_o_centros_de_educacion_infantil_autorizados___modelo_233.shtml)

ARAGÓN, H. D. (2018). Obtenido de <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/zaragoza/2018/05/29/las-guarderias-publicas-zaragoza-pierden-demanda-casi-200-solicitudes-menos-1246318-2261126.html>

AyuntamientodeZaragoza. (2019). Obtenido de <http://www.zaragoza.es/ciudad/educacionybibliotecas/escuelasinfantiles/centros.htm>

BancodeEspaña. (2019). *BANCO DE ESPAÑA*. Obtenido de <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/e0903.pdf>

BOA. (2019). Obtenido de <http://www.waece.org/contenido/Requisitos%20Minimos/aragon%20orden%2025%20agosto%202005.pdf>

Campuzano, J. L. (2018). Obtenido de <http://www.finanzas.com/opinion/20180905/tipos-interes-europa-6279.html>

DEDRAP. (s.f.). Obtenido de <https://dedrap.com/index.php?route=common/home>

EUROSTAT. (2019). Obtenido de [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une\\_rt\\_m&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en)

EXPANSIÓN. (2018). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/espana>

EXPANSIÓN. (2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

FUNCAS, I. (2018). Obtenido de <https://www.funcas.es/prensa/notasprensa.aspx>

GobiernoAragón. (2019). Obtenido de [https://www.centroseducativosaragon.es/Public/noticias\\_detalle.aspx?id=270](https://www.centroseducativosaragon.es/Public/noticias_detalle.aspx?id=270)

INE. (2017). *Nacimientos registrados en España* . Obtenido de <https://www.enterat.com/actualidad/tasa-natalidad-espana.php>

INE. (2018). *Número de personas extranjeras en España*. Obtenido de <http://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=03005.px>

InstitutodeEstudiosFiscales. (2018). Obtenido de [http://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/papeles\\_trabajo/2018\\_03.pdf](http://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/papeles_trabajo/2018_03.pdf)

MICRODINERO. (2017). Obtenido de <https://www.vivus.es/blog/en-tu-bolsillo/cuanto-cuestan-las-guarderias-precio-guarderia/>

Sánchez, J. M. (s.f.). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Mc Graw Hill.

TRIBUTARIA, A. (2019). Obtenido de [https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La\\_Agencia\\_Tributaria/Campanas/\\_Campanas\\_/Declaraciones\\_informativas/\\_INFORMACION/Novedades/Modelo\\_233\\_\\_Declaracion\\_informativa\\_por\\_gastos\\_en\\_guarderias\\_o\\_centros\\_de\\_educacion\\_infantil\\_autorizados\\_.sht](https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/La_Agencia_Tributaria/Campanas/_Campanas_/Declaraciones_informativas/_INFORMACION/Novedades/Modelo_233__Declaracion_informativa_por_gastos_en_guarderias_o_centros_de_educacion_infantil_autorizados_.sht)

VANGUARDIA, L. (2015). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20150621/54432436598/ninos-ancianos-residencia-guarderia.html>

Zaragoza, C. d. (s.f.). Obtenido de <https://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/CentroEducacionInfantil.pdf>