

Plan de empresa:

## PROYECTO EDUCATIVO ELEFUN

**elefun**  
Little big brains



Jaime Jesús Pérez Ocaña

[jperezoc@uoc.edu](mailto:jperezoc@uoc.edu)

01 de junio de 2014

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Plan de empresa**

**Memòria final**

---

**Curs 2013-2014, 2n semestre**



## Índice

Resumen .....	5
Introducción .....	6
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	7
1.1. ENTRONO GENERAL .....	7
1.1.1. Factores políticos .....	7
1.1.2. Factores económicos .....	7
1.1.3. Factores sociales .....	7
1.1.4. Factores tecnológicos .....	8
1.1.5. Factores ecológicos .....	8
1.1.6. Factores legislativos .....	8
1.2. ENTORNO ESPECÍFICO .....	8
1.2.1. Intensidad de la competencia .....	8
1.2.2. Amenaza de nuevos competidores .....	9
1.2.3. Productos sustitutivos .....	9
1.2.4. Poder de negociación de los proveedores .....	10
1.2.5. Poder de negociación de los clientes .....	10
2.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....	10
2. PLAN DE MARKETING .....	11
2.1. METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	11
2.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN .....	11
2.3. VENTAJAS COMPETITIVAS RESPECTO A COMPETIDORES .....	11
2.4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO .....	12
2.4.1 Benchmarking .....	12
2.4.2 Mapa de posicionamiento .....	12
2.5. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX .....	13
2.5.1 Producto .....	13
2.5.2 Precio .....	14
2.5.3 Promoción .....	14
2.5.4 Distribución .....	14
2.6. ESTRATEGIA DIGITAL .....	15
2.6.1 Gestión de reputación online .....	15
2.7. ELECCIÓN ESTRATEGIA / CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	15
2.8. ESTRATEGIA DE BRANDING .....	16
3. PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES .....	16
3.1. ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN Y SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS .....	16
3.1.1. Proceso productivo .....	16
3.1.2. Subcontratación de procesos .....	16
3.2. ESTRATEGIA DE RECURSOS MATERIALES .....	17
3.3. PLAN LOGÍSTICO .....	17
3.4. PLANIFICACIÓN TEMPORAL .....	17
3.5. DISEÑO ORGANIZATIVO .....	18
3.5.1. Organigrama .....	18
3.5.2. Descripción de lugares de trabajo .....	18
3.5.3. Descripción de funciones .....	18

3.6. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS .....	18
4. PLAN FINANCIERO .....	20
4.1. OBJETIVOS .....	20
4.2. OBTENCIÓN Y CAPTACIÓN DE RECURSOS .....	20
4.3. PLANIFICACIÓN DE TESORERÍA .....	20
4.3.1. Tesorería mensual primer año (2014) .....	21
4.4. POLÍTICA DE FINANCIACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO .....	21
4.5. POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DEL CAPITAL .....	21
4.6. PREVISIÓN DEL BALANCE .....	21
4.7. PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS .....	21
4.8. DEFINICIÓN DE TRES ESCENARIOS DE MERCADO .....	22
4.9. PUNTO MUERTO O EQUILIBRIO .....	23
4.10. RATIOS .....	23
<b>Conclusiones</b> .....	24
<b>Valoración</b> .....	24
<b>Autoevaluación</b> .....	24
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	25
ANEXO 1 Gráfica informe PISA 2012	
ANEXO 2 Las fases del Benchmarking	
ANEXO 3 Mapa de posicionamiento. Características de competidores	
ANEXO 3 Listado de provincias con presencia competidores	
ANEXO 4 Packs profesor y alumno	
ANEXO 5 Mascota Funny	
ANEXO 6 Ciclo de vida del producto	
ANEXO 7 Artículo de prensa de Proyecto Educativo Elefun	
ANEXO 8 Roll up expuesto en academia	
ANEXO 9 Tarjeta de visita	
ANEXO 10 Tríptico y Flyer	
ANEXO 11 Cartel publicitario	
ANEXO 12 Catálogo	
ANEXO 13 Método ÉXITO de estrategia digital	
ANEXO 14 Gestión de la reputación on line	
ANEXO 15 Estrategia de Branding	
ANEXO 16 Proceso productivo	
ANEXO 17 Subcontratación de procesos	
ANEXO 18 Gráfico planificación temporal	
ANEXO 19 Organigrama	
ANEXO 20 Curriculum de los socios	
ANEXO 21 Tabla de Ingresos y Gastos	
ANEXO 22 Tabla de Inversión	
ANEXO 23 Tabla de Financiación	
ANEXO 24 Tabla de Tesorería	
ANEXO 25 Tabla de Remuneración del Capital	
ANEXO 26 Tabla de Balance	
ANEXO 27 Tabla de Cuenta de Resultados	
ANEXO 28 Tabla de tres escenarios	
ANEXO 29 Tabla de Punto Muerto o Equilibrio	
ANEXO 30 Tabla de Ratios	

## Proyecto Educativo Elefun

Jaime Jesús Pérez Ocaña (jperezoc@uoc.edu)

*Trabajo Final Grado de Administración y Dirección de Empresas (Plan de empresa)*

### Resumen

The Elefun Education Project was born to supplement the education system in Spain, promoting the development of the right hemisphere of the students through the practice of basic math facts, using the Japanese abacus (Soroban) as an educational tool [1], and besides multiple activities of logical reasoning, mental speed and memory.

This project is constituted on the following five basic pillars:

- **Playful**, it is offered as a fun and an attractive challenge which allows to change the way students see mathematics.
- **Cheap**, one of the competitive advantages of the project is low cost. And thanks to that, it is possible to democratize this kind of disciplines in our country, now that it is offered by franchises with high prices.
- **Bilingual**, to take advantage of the learning capacity of children, all teaching materials (books and exercises) and classes will be in Spanish and English. Everything will be adapted at the English level of each group.
- **Short duration**, the minimum expected duration to complete the educational project is a minimum of three academic years (24-30 months), although it may vary depending on the rate of learning of each student.  
The contents of the first year will help to achieve the ability to add and subtract series of two-digit numbers mentally.  
The second year students will work simple operations of multiplication and division. But student must be fluent in addition and subtraction.  
And the third year, students will work complex operations of multiplication and division, basic powers and square roots.
- **Social commitment**, 0,7% of incomes will go to an educational NGO.

The expansion throughout the national territory is needed for the economic viability of this project in the medium and long term as well as for the aim of universalizing this discipline to all students of our educational community. And the Elefun Education Project includes two business lines:

- Provide educational method with its own teachers in public and private schools and academies.
- Sale the packs of the method to schools and/or academies, with commitment to training their teachers.

The Elefun Education Project seeks to share with students and their parents the following conviction:

*"The brain is not a glass to be filled but a lamp for lighting"*

*("El cerebro no es un vaso por llenar sino una lámpara por encender")*

*Plutarco*

Palabras clave:

Ábaco, cálculo mental, diversión, desarrollo personal, hemisferio derecho, económico

## INTRODUCCIÓN

El Proyecto Educativo Elefun es el fruto de la ilusión de tres emprendedores que provienen de la construcción y la ingeniería, que adoran la relación con los niños y viven intensamente una preocupación común por la educación de los mismos.

### Justificación

El sistema educativo español presenta grandes carencias en matemáticas debido, entre otros factores, a su excesiva orientación al desarrollo del hemisferio izquierdo (capacidad de análisis, memoria, lógica, lingüística, computación). Gracias al Proyecto Educativo Elefun se consigue complementar esta educación reglada potenciando el hemisferio derecho (percepción espacial, movimiento, intuición, creatividad) [2].

Tal y como se constata en los informes PISA de los últimos años [3] las competencias en matemáticas se mantienen por debajo de la media de la OCDE, mientras que los primeros puestos los ocupan países de cultura oriental (Corea, Japón), como se puede ver en el gráfico del anexo 1.

¿Qué beneficios aporta este Proyecto Educativo al alumno?

- El primer beneficio para el alumno es la mejora inmediata de su relación con las matemáticas regladas que recibe en su centro educativo oficial.
- Potenciar la capacidad de concentración, de razonamiento lógico y capacidad de memoria.
- Desarrollar la habilidad mental sobre el cálculo numérico con mayor precisión.
- Favorecer la atención, juicio, destreza manual y hábitos de orden.
- Aumentar la memoria fotográfica, la orientación espacial y la capacidad de visualización.
- Fortalecer la autoconfianza, ya que el mismo alumno observa y es consciente de los resultados positivos obtenidos.
- Mejorar el procesamiento de información de forma ordenada y la atención visual.
- Mejorar la psico-motricidad dactilar.
- Inculcar el hábito de la deducción basado en la observación.
- Razonar de múltiples maneras de forma simultánea.
- Favorecer la habilidad numérica con mayor velocidad, funcionando como incitante intelectual, ejerciendo un papel similar al del ajedrez.
- Conseguir que al final del proyecto los alumnos realicen la mayoría de las operaciones matemáticas practicadas mentalmente, ya que la figura del ábaco estará integrada en su memoria visual.
- En definitiva, no se trata de hacer a los alumnos más inteligentes sino de potenciar su cerebro, desarrollando todas las habilidades y capacidades que ya poseen de manera innata.

El Proyecto Educativo Elefun no pretende crear campeones mundiales en aritmética mental, pero sí obtener el mayor potencial y desarrollo del cerebro de nuestros alumnos.

### Objetivo y alcance

Este proyecto tendrá dos niveles de objetivos:

#### Objetivos generales de empresa

- Crear la empresa y poner en marcha El Proyecto Educativo Elefun en centros escolares.
- Generar beneficios a partir del segundo año de actividad.
- Crecimiento sostenido por todas las provincias de España.
- Mantenimiento y fidelización de los clientes.

#### Objetivos específicos a medio y largo plazo

- Conseguir 1.000 alumnos en todo el territorio nacional en 4 años con ratios de 12 alumnos/grupo, para lo cual será necesario implantarse en más de 14 provincias.
- Conseguir ventas superiores a 600 packs de alumno a partir del cuarto año de actividad, para lo cual será necesario un plan de marketing y gestión comercial intensa adquiriendo bases de

- datos y utilizando tele-marketing y redes sociales.
- Crear una imagen de marca en España que ayude a la expansión del proyecto.
- Autofinanciación a partir del segundo año de actividad.

## 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1 ENTORNO GENERAL

Para analizar el entorno general se utilizará la herramienta de análisis PESTEL, que supone una técnica de análisis estratégico para definir el contexto o entorno de nuestra empresa a través del análisis de una serie de factores externos. Puesto que son externos, la empresa no puede controlarlos, pero avanzar en su conocimiento permitirá identificar las influencias positivas o negativas que ejercen sobre la estrategia empresarial y, de este modo, tomar las medidas oportunas.

Los factores externos a analizar son los siguientes:

#### 1.1.1 Factores políticos

- Cambios en las políticas del gobierno

El actual sistema educativo en España presenta grandes y graves deficiencias en materias y disciplinas como las matemáticas, por lo que existe un largo recorrido por avanzar. Ello supone una gran fortaleza para nuestro producto, puesto que ofrece cubrir una deficiencia y necesidad del entorno.

- Subvenciones

El actual escenario de crisis económica no ayuda a la proliferación de muchas oportunidades de subvenciones para la empresa, más aún en un sector con poco desarrollo tecnológico.

- Política fiscal

Resulta de gran importancia la política fiscal que se aplique en adelante puesto que esta empresa obtiene sus ingresos sin IVA, dado que su actividad se enmarca en la docencia de matemáticas regladas, pero en cambio los costes de material, alquiler de aulas y otros proveedores son soportados con su correspondiente IVA. El escenario de una posible subida del IVA o, simplemente, una reasignación de productos a los tramos del IVA repercutiría negativamente en la rentabilidad.

Otro aspecto fiscal de gran relevancia son los costes laborales, ya que la estrategia de expansión de la empresa supone la contratación de profesores a tiempo parcial (2, 4, 6... horas /semana) con contratos temporales (octubre a junio). En la actualidad, el Gobierno plantea una revisión general del sistema fiscal, así como los modelos de contratos y por consiguiente los costes laborales.

De hecho, ya han subido dichos costes con la última modificación de diciembre 2013 de las cotizaciones de ciertas rentas (plus transporte, tickets comida, etc) [4].

#### 1.1.2 Factores económicos

- Ciclo económico

Desde 2008 existe una crisis financiera y económica en España, que coincide con una crisis en la UE y en el resto del mundo siendo esta última de menor intensidad. La gravedad es tal que España se encuentra saliendo del segundo periodo de recesión desde el comienzo de la crisis.

- Tipos de interés

El producto que ofrece Elefun requiere que las familias tengan recursos suficientes para atender no sólo sus necesidades básicas, sino que puedan invertir en la educación de sus hijos.

- Inflación

Un escenario de inflación como el actual, es muy positivo para la empresa, ya que libera a las familias de parte de su renta en la cesta de la compra, pudiendo utilizarlo en el Proyecto Elefun.

#### 1.1.3 Factores sociales

- Cambios en gustos o modas

La sociedad española no cuenta con una cultura del ábaco y cálculo mental, por lo que nuestro producto resulta muy atractivo, consiguiendo llamar la atención de alumnos y padres.

Poco a poco, se convertirá en moda pero es importante incidir en la necesidad que cubre.

En España existen otras actividades sustitutas que se ofrecen en centros escolares (por ejemplo

Robótica educativa, que pueden reorientar los gustos de los clientes [5]).

- Nivel poblacional (demografía)

En España existe una clara tendencia negativa en el nacimiento de hijos, por lo que la pirámide poblacional es cada vez más invertida. Desde 2008 los nacimientos han caído un 18,3% [6]. A corto plazo no influye pero a largo plazo podría ser determinante.

#### 1.1.4 Factores tecnológicos

- Cambios tecnológicos futuros

El sector de la educación no está exenta de vivir grandes avances tecnológicos, principalmente en el uso de nuevas herramientas tecnológicas que puedan ser usadas como herramientas pedagógicas.

En cualquier caso, trabajar con el ábaco, como recurso pedagógico supone un contraste que complementa perfectamente con las nuevas tecnologías y aparatos.

- Entorno que promueva las TIC

El uso de las TIC resulta de gran utilidad para la propia empresa, ya que permite agilizar ciertos procesos internos como es la formación de profesores, pudiendo realizarla mediante plataformas virtuales o video llamadas a través de la red.

Así mismo, facilita la relación directa con los alumnos y sus padres a través de la web corporativa y redes sociales (facebook, twitter).

#### 1.1.5 Factores ecológicos

- Regulación medioambiental e impacto actividad de la empresa

Este factor es claramente el menos influyente en la estrategia de la empresa, dado que la propia actividad de la misma no plantea riesgos medioambientales, ni supone una gestión específica en esta cuestión, salvo utilizar productos reciclables en los packs, en la medida de lo posible.

#### 1.1.6 Factores legislativos

- Legislación laboral

Los cambios regulatorios en el ámbito laboral influyen y mucho en la rentabilidad de la empresa. Una de las líneas de negocio que se plantea requiere de contratación de personal a tiempo parcial.

- Leyes de Seguridad y Salud laboral

La gestión de la seguridad y salud laboral de la empresa será más complicada y de mayor coste, a partir de que la plantilla supere los 10 trabajadores.

- Derechos de propiedad intelectual

El producto de la empresa plantea un riesgo de ser plagiado, de manera que se tomarán las medidas necesarias para registrar todos los documentos y material propio, así como firmar cláusulas de confidencialidad a los profesores y colaboradores.

### 1.2 ENTORNO ESPECÍFICO

En esta ocasión se analizará el entorno específico a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permite profundizar en las oportunidades y amenazas de la empresa:

#### 1.2.1 Intensidad de la competencia actual

##### Capacidad productiva instalada

El sistema educativo en España presenta grandes y graves deficiencias en materias y disciplinas.

##### Barreras de movilidad

Resulta relativamente sencilla la movilidad entre distintos sectores de esta industria, ya que no es una cuestión de alta tecnología, sino de creatividad.

##### Ritmo de crecimiento de la industria

En los últimos 2 años se han establecido todas las empresas, por lo que el ritmo es moderado pero continuo y se detecta un gran interés de agentes externos en entrar en esta industria.

##### Diversidad de competidores

Los cuatro competidores plantean su estrategia de crecimiento en España mediante franquicias con exclusividad, de manera que la competencia a nivel local no es muy variada.



### Barreras de salida

- Activos especializados: Esta industria requiere una inversión pequeña en activos (web, material didáctico) que no limita en exceso la salida de una empresa.

- Costes fijos de salida: Los principales costes fijos de la empresa es el coste del personal y propio, así como el local o locales propios como academia. Elefun se encuentra en una mejor situación puesto que ha optado por reducir al mínimo sus costes fijos y no cuenta con locales propios, como sí tiene la competencia. Ello se sustituye con acuerdos con otras academias o centros para alquilar sus aulas.

- Barreras emocionales: Supone un factor importante porque este producto está dirigido a niños entre 5 y 16 años, por lo que se establece con ellos una estrecha relación, máxime cuando eres directamente su profesor.

### Estructuras de los costes de las empresas

La competencia actual cuenta con unos costes fijos mayores, puesto que son franquicias que obligan a sus franquiciados a la existencia de un local propio.

Aunque la estructura de costes es principalmente variable, siendo el volumen de cliente el aspecto clave del futuro del negocio.

### Diferenciación de productos

En esta industria existe cierta diferenciación de productos que resumo en lo siguiente:

- Cálculo mental con ábaco 100% en español (Empresa: Aloha, UCMas y Nenoos)

- Cálculo mental con ábaco 100% en inglés (Kids Brain)

- Cálculo mental con ábaco flexible español-inglés (Empresa: Elefun)

### Número de competidores

En la actualidad existen en España cuatro empresas, además de Elefun, que ofrecen un producto similar o de parecidas características, principalmente por el uso del ábaco japonés.

Se considera un número pequeño de competidores, por lo que la intensidad no es demasiado alta.

## 1.2.2 Amenaza de nuevos competidores

### • Barreras de entrada

- Economías de escala

La búsqueda de economías de escala sólo se pueden plantear en la gestión de compras del material didáctico y en su elaboración. No supone gran dificultad para la entrada de nuevos competidores.

- Necesidades de capital

Resulta fácil entrar puesto que la inversión inicial no es demasiado alta.

- Costes de cambio de proveedor

Existen pocos proveedores necesarios en esta industria y son fácilmente sustituibles, salvo el proveedor del ábaco que requiere un especial tratamiento.

- Acceso a canales de distribución

La distribución del producto es muy fácil y sobre todo libre. La estrategia de Elefun con la línea de negocio de venta de packs supone romper el mercado, porque formaremos a múltiples nuevas empresas (autónomos o pymes) que se convertirán en competidores para dichas franquicias.

### • Reacción de los competidores existentes

Algunos de los competidores establecidos son franquicias extranjeras con presencia internacional, por lo que tienen una mayor capacidad económica para fortalecer su imagen de marca a través de los medios de comunicación. Por ejemplo, campañas con anuncios televisivos de Aloha Mental Arithmetics.

## 1.2.3 Productos sustitutivos

Existen múltiples productos sustitutivos dentro de esta industria y de otras industrias del mercado:

- a) Dentro de la industria: formación para habilidades lingüísticas y comprensión lectora, apoyo a matemáticas regladas.
- b) De otras industrias: formación de inglés y otros idiomas, música, teatro, danza, actividades deportivas, catequesis, etc.

- Grado en que satisfacen las mismas necesidades

La necesidad que demandan los padres es mantener ocupados a sus hijos durante la tarde. Sólo una de ellas ayuda al desarrollo del hemisferio derecho, visión espacial, y es música.

- Precios

Suelen ser más baratos que los precios de los productos de la industria en la que se encuentra Elefun, pero la estrategia de precios bajos planteada permite competir con los primeros.

- Obsolescencia

Desde el punto de vista tecnológico no existe tal obsolescencia en esta industria.

- Costes de cambio

No existe ningún coste por cambiar a alguno de los productos sustitutivos, salvo la matrícula inicial o el pago del material que se solicita al inicio.

#### **1.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

En esta industria es preciso un número reducido de proveedores resultando todos ellos con un poder de negociación de intensidad baja debido a: baja concentración de proveedores, número amplio de proveedores que ofrecen el mismo producto, los productos son almacenables, existen productos sustitutivos y no diferenciados, se pueden comprar grandes volúmenes.

Concretamente, el proveedor de ábaco es el único que dispone de un poder negociador mayor porque su producto es de vital importancia para Elefun y no hay producto sustitutivo.

#### **1.2.5 Poder de negociación de los clientes**

Para este análisis es necesario clasificar los tipos de clientes que se presentan:

- Centros escolares públicos: Tienen poco interés por innovar en actividades, pero cuando se informan del Proyecto se muestran abiertos a ofrecerlo.
- Centros escolares privados: Sí tienen más interés en la innovación pero las extraescolares son un ingreso al que no quieren renunciar ni reducir.
- Academias: Existe una altísima atomización, lo cual ayuda a nuestro poder negociador. Además, cada vez más apuestan por ofrecer productos nuevos a sus alumnos.
- Alumnos: Dentro del centro educativo/academia la gran dificultad es atraer a los alumnos y a sus padres para que decidan matricularse y mantenerse a lo largo de todo el ciclo.

### **1.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Desde Elefun se quiere dejar claro que poner en marcha un proyecto educativo de esta naturaleza no tiene sentido si no existiera un claro compromiso social que lo sustentara. Y teniendo en cuenta que una empresa es una institución que necesita estar legitimada socialmente para mantener su papel en la sociedad y, por tanto, perdurar en el tiempo.

La principal muestra de compromiso social son los beneficios que ofrece nuestro producto al cliente al que va dirigido, los niños de 5 a 16 años.

Ser capaces de formar parte de la vida educativa de nuestros hijos supone una gran responsabilidad, pero a su vez, un reto ilusionante, que nos permite ayudar al enriquecimiento de toda la sociedad y un futuro con más posibilidades.

Otra muestra de compromiso social es la política de precios de la empresa. Dado el carácter elitista que plantea la competencia en esta industria, Elefun ha decidido apostar por universalizar estas disciplinas y que todos los niños puedan acceder al mismo, por lo que, para ello se establece una estrategia de precios bajos.

Por último, el proyecto educativo Elefun ha puesto en marcha la campaña benéfica "Ni un niño sin enseñanza", por la que se compromete a donar anualmente la cantidad del 0,7% del importe total ingresado por los alumnos del centro escolar donde se implante. Independientemente de que se haya obtenido beneficio neto en dicho periodo.

Las entidades beneficiarias de la donación serán ONG o agrupaciones sociales que apoyen la enseñanza dentro de las clases sociales más desfavorecidas, o que tengan una finalidad de ayuda a

la infancia en general tanto en el ámbito nacional o internacional. Y en aras de la transparencia, Elefun ofrecerá la oportunidad al centro escolar para que elija cada año la entidad a la que se realice la donación, e informará debidamente de la fecha y el importe ingresado finalmente. Se confía en que este tipo de medidas sirvan de ejemplo y se extiendan cada vez más entre las empresas, para que entre todos se consiga un reparto mejor de los recursos y una sociedad más justa.

La labor de información de los avances en las acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa de Elefun se realizará principalmente a través de la web corporativa, así como el uso del correo electrónico y notas informativas entregadas a los propios alumnos y centros educativos.

## 2 PLAN DE MARKETING

### 2.1 METAS Y OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Si Elefun SC mantiene su oferta de gran valor para los consumidores (cliente final y centros escolares/academias) y se posiciona a la vanguardia de la competencia, los consumidores comprarán el Proyecto Educativo Elefun en lugar de otro.

Si cuenta con clientes satisfechos, las ganancias aumentarán. Éstas son las metas generales del Proyecto Educativo Elefun, de las cuales se derivan los siguientes objetivos:

- 1 Duplicar cada año el número de alumnos propios.
- 2 Aumentar la participación de mercado, incrementándola un 50% anual, hasta llegar a que el 80% de los centros escolares que decidan apostar por la formación en cálculo mental con ábaco japonés, lo realicen con nuestros packs.
- 3 Hacer que el 75 por ciento de los alumnos que comiencen nuestro Proyecto Educativo perciban un gran valor en este producto.

### 2.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Se plantea una **segmentación diferenciada del mercado**, ya que Elefun SC opta por dirigir sus productos a más de un colectivo. Es decir, se decide adaptar, personalizar o crear productos según las demandas de segmentos de clientes diferentes. Siendo éstos: centros escolares públicos, privados, academias y alumnos de dichos centros.

Esta **estrategia de segmentación** se basa en los siguientes argumentos:

- El sector de la Educación es competitivo y está maduro, por lo que los clientes valoran y demandan un tratamiento diferencial o especializado. En definitiva, exigen un valor añadido.
- ELEFUN SC cuenta con varios puntos fuertes que son una barrera para la competencia.
- ELEFUN SC dispone de la capacidad necesaria para adaptar o personalizar sus productos.
- Acceso a los diferentes tipos de clientes (vías de comunicación, canales de distribución, etc.)

Los **nichos de mercado** que Elefun SC ha decidido ocupar:

- Alumnos y/o padres preocupados por la formación en matemáticas desde otra perspectiva.  
Existe una clara demanda por este tipo de formación, siendo además muy atractivo para los alumnos el enfoque lúdico del proyecto y jugar con el ábaco.
- Centros que quieran apostar por impartir ellos mismos este tipo de formación a sus alumnos.  
Todos los centros educativos, academias y emprendedores necesitan ofrecer nuevos productos, diversificando su cartera. Pero sólo pueden encontrar en el mercado empresas que les ofrecen un modelo de franquicia con todas las dificultades y limitaciones que ello supone.

### 2.3 VENTAJAS COMPETITIVAS DE ELEFUN RESPECTO A COMPETIDORES

Las ventajas competitivas del negocio de Elefun SC respecto a sus competidores se clasifican en dos bloques diferenciados, uno por cada línea de negocio:

- **Impartir el método con personal propio en centros públicos, privados y academias**
  - Precio más bajo del mercado.

Elefun presenta una clarísima ventaja competitiva frente a los actuales competidores puesto que su producto es de creación propia y no soporta los costes de canon/alumno ni royalties que sí tienen los

franquiciados. Existe un diferencial entre el 15 y el 30% en los costes, lo cual permite a Elefun expandirse con mayor intensidad, a pesar de contar con una marca menos reconocida, y una vez dentro de cada centro demostrar la fortaleza del producto.

- Bilingüismo

Elefun ofrece la posibilidad del bilingüismo, siendo la única que lo hace. Otra franquicia busca su diferenciación ofreciendo sólo en inglés, pero esa estrategia se convierte en una limitación en el aprendizaje. Mayor flexibilidad permite adaptarse a las necesidades de cada alumno y grupo.

- **Venta de packs a centros educativos, academias o emprendedores, con formación**

- Producto único en el mercado

No existe en el mercado nacional ninguna empresa que ofrezca este producto, que compite directamente con los franquiciadores sin ser uno de ellos, ni asumir sus costes ni sus riesgos.

La venta de packs obliga a dedicar más recursos en la fase de comercialización pero reduce drásticamente los costes en la fase de producción.

- Precio más bajo del mercado

Las franquicias mantienen estrategias de precios altos para imprimir una imagen de exclusividad a su producto. Elefun SC entiende que el mercado sí lo demanda, pero a un precio menor.

- Flexibilidad

Al evitar el modelo de franquicia los potenciales clientes tienen una total flexibilidad en la gestión de este producto, una vez que decidan comprarlo, siendo un aspecto muy valorado por el mercado.

## 2.4 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Se entiende el posicionamiento como la imagen que ocupa la marca Elefun y su producto en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor del producto de forma individual y respecto a la competencia.

La estrategia de posicionamiento se plantea como un proceso cuyo objetivo es llevar a la marca Elefun desde la imagen actual, teniendo en cuenta las circunstancias de ser una empresa de reciente creación, a la imagen que se desea. Por ello, la estrategia de posicionamiento se basa en:

- El uso o aplicación del producto:

Elefun SC pretende destacar la finalidad de su proyecto educativo, como la mejora de las capacidades mentales de los alumnos en el área de las matemáticas, así como sus beneficios en otros aspectos del desarrollo de su personalidad (creatividad, concentración, visión espacial, etc.)

- Frente a la competencia:

Explotando las ventajas competitivas y los atributos del producto, comparándolas con los de otros productos competidores. Se busca ser el que primero se posiciona en la mente del consumidor y consigue mantener su posición.

### 2.4.1 Benchmarking

Dentro de la estrategia de posicionamiento del producto de Elefun se hace necesario conocer cómo es el desempeño de Elefun comparado con otras empresas competidoras.

Puesto que los competidores demuestran gran recelo a compartir procesos y estándares, Elefun opta por la modalidad de benchmarking funcional que consiste en identificar productos, servicios y procesos de trabajo de otras empresas que podrían ser o no competidoras directas de Elefun. No consiste en espiar o sólo copiar, sino conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde Elefun SC está, hacia donde quiere estar [7]. Las fases del benchmarking que se exponen en el anexo 2 son: Fase de planeación – Fase de análisis – Fase de integración – Fase de acción - Fase de madurez.

### 2.4.2. Mapa de posicionamiento

El siguiente mapa de posicionamiento se elabora tomando tres variables: el precio que el cliente debe pagar (precio) (eje X), la utilidad del producto que percibe el cliente (utilidad) (eje Y) y el grado de conocimiento del producto en el mercado (notoriedad) (tamaño de las esferas). La tabla con los valores se encuentran en el anexo3.

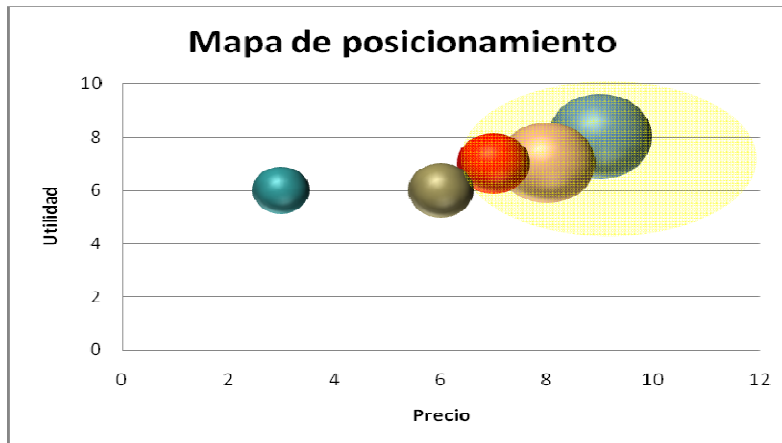


Gráfico 1. Mapa de Posicionamiento  
Fuente: Jaime Pérez Ocaña

Queda patente que el Proyecto Educativo Elefun tiene un amplio recorrido para alcanzar la zona ideal, marcada en color amarillo. Es preciso incidir en la promoción y publicidad del producto y la marca Elefun, así como la positiva valoración del mismo por los clientes.

- **Competidores más directos**

Las principales empresas y primeras que se han introducido en el mercado español con este tipo de disciplinas son franquicias extranjeras: Aloha Mental Arithmetics, UCMas, Kidsbrain y una española: Nenoos. En el anexo 3 se exponen sus características principales y el listado de las provincias españolas donde tienen presencia y los valores del mapa de posicionamiento.

## 2.5 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX

### 2.5.1 Producto

Elefun SC cuenta con dos productos claramente definidos:

- Impartir clases de cálculo mental con ábaco japonés con personal propio
- Venta de packs de profesor y alumno para que otras empresas lo impartan

Ambos productos se pueden considerar como: *Bienes de consumo que el cliente no conoce*, *Bienes de especialidad*, (en el caso del primer producto) y *Bienes comparables uniformes*.

#### Características:

Núcleo: Los packs que se utilizan en ambos productos constan de los siguientes elementos:

**Pack alumno** → 1 ábaco japonés de 23 cm con 17 varillas, 1 libro de teoría, 1 cuaderno de ejercicios prácticos, 1 mochila, 1 funda de ábaco, 1 lápiz

**Pack profesor** → 1 ábaco japonés de profesor con 13 varillas con funda, 1 libro con metodología y programación didáctica, 100 tarjetas image number, 30 tarjetas memory cards, 10 matrículas, 4 fichas de colores, 4 juegos smartgame y 5 ábacos de alumno. Fotos de los packs en anexo 4

Calidad, Diseño, Forma: Salvo los ábacos, el resto de elementos de los packs son el fruto de un proceso de diseño propio conjuntamente con una empresa de marketing y publicidad. Los libros han sido maquetados por esta misma empresa e impresos en otra empresa malagueña especializada en edición e impresión de libros. Todas las tarjetas (image number, memory card, matrículas) son de Never Tear para aprovechar su capacidad de impresión, flexibilidad y durabilidad.

Envase: Los packs se empaquetan en embalaje corriente sin diseño, simplemente para cumplir su función de protección en el envío.

Marca: La marca de Elefun SC es:



Y cuenta con una mascota que se llama Funny (ver anexo 5), que acompaña al alumno a lo largo de su formación.

Servicio: El producto de venta de packs incluye un servicio de formación online (teléfono, video conferencia, otros soportes digitales) para el profesor que designe el cliente durante los primeros 6 meses desde la venta.

Imagen del producto: Elefun SC ha cuidado la imagen de sus packs para que se entiendan fácilmente por los alumnos, que son niños de 5 a 16 años, sin perder su atractivo carácter lúdico.

Ciclo de vida producto Las etapas del ciclo de vida del producto se explican en el anexo 6.

### 2.5.2 Precio

- Producto impartir clases de cálculo mental con personal propio

Elefun SC considera estratégico mantener en todo momento el precio más barato del mercado con el objetivo de ganar mucho volumen de alumnos que podrán pagarlo.

Se distribuye en un pago único inicial de matrícula con el que se le entregará todo el material del pack de alumno y un pago mensual por la actividad.

- Producto venta de packs

Elefun SC considera el precio como palanca comercial que garantice que los clientes decidan comprar la primera vez, y más tarde no se planteen otras opciones. Se pretende ofrecer un producto ya preparado para que las empresas educativas se dediquen a su core business. El precio se abonará en un pago único y como condición necesaria para enviar el producto al cliente.

### 2.5.3 Promoción

- Publicidad

Inicialmente Elefun SC no dispone de presupuesto para contratar anuncios en medios masivos de comunicación (prensa, radio, televisión), pero sí consigue acceder a algunos medios de prensa y radio local de Málaga para informar de su proyecto educativo y los beneficios que aporta a la sociedad, como se puede ver en el artículo del anexo 7.

- Venta Personal

La fase de negociación de las ofertas y cierre se centraliza en los socios y unos pocos colaboradores de la máxima confianza en varios puntos de España (Burgos, Granada, Albacete).

La fase de toma de contacto por venta directa telefónica para venta de packs la realizarán varias personas contratadas exclusivamente para ello proporcionándoles argumentos de venta.

- Promoción de Ventas

Se realizan jornadas de exhibición con entrada libre en los centros educativos para que los niños y sus padres tomen contacto con el proyecto educativo.

En los propios flyers que se utilizan de propaganda en los centros educativos y comercios de las zonas escogidas, se ofrece matrícula gratuita a aquellos padres que ayuden a que su centro educativo autorice la actividad en su centro. En algunos centros educativos se ofrece un 10% de descuento a hermanos. Y en las promociones se utilizan soportes roll up publicitarios (ver anexo 8)

- Relaciones Públicas

Los socios de Elefun SC consideran muy importante para la imagen corporativa, perfeccionar y cuidar las relaciones con sus clientes, los alumnos, los padres, los centros educativos y academias, asociaciones culturales, corporaciones locales, así como con sus trabajadores.

Los socios y algunos colaboradores cuentan con tarjetas de visita con sus datos de contacto (ver anexo 9).

- Propaganda:

En anexo 10 se muestran los trípticos y flyers para repartir en los centros escolares a los alumnos, Y en anexo 11 los carteles para colgar en los propios centros educativos anunciando la actividad.

### 2.5.4 Distribución

Los **canales de venta** que utiliza Elefun SC son:

Internet: A través de su web corporativa [www.elefunspain.com](http://www.elefunspain.com)

Catálogo: Se ha diseñado un catálogo comercial para la venta del servicio de clases con personal propio de Elefun (ver anexo 12) como una presentación comercial para la venta de packs.

E-mail:

- Para producto venta de packs: Elefun SC compra bases de datos de centros educativos y academias para realizar una gestión de mailing por toda España para ofrecer el producto
- Para producto clases con personal propio: La segunda fase de este producto es el envío del mail con la oferta de proyecto educativo con las condiciones económicas y propuesta de una reunión personal para negociar.

Teléfono:

- Para producto venta de packs: La siguiente fase es la venta telefónica a aquellos que podrían estar interesados tras el mailing. Su objetivo es conseguir el interés del cliente por recibir una oferta en firme con condiciones económicas.
- Para producto clases con personal propio: Es la primera fase para este producto para recopilar los datos de la persona responsable del centro y adelantarle la propuesta telefónicamente. Una vez aporte su email directo se le enviará la oferta proponiéndole una reunión para negociarla.

Directa:

- Para producto venta de packs: Es la última fase de la venta en la que intervienen los socios para negociar la oferta y cerrar la operación.
- Para producto clases con personal propio: Los socios fundadores y algunos colaboradores contratados realizan venta directa en los centros educativos para este producto.

Elefun asume el coste aunque no la gestión del transporte de los productos que Elefun compra a sus proveedores.

## 2.6 ESTRATEGIA DIGITAL

Elefun SC, como empresa de reciente creación y con socios de escasa experiencia como emprendedores, se considera una empresa joven dentro de aquellas que cuentan con una estrategia de cliente 2.0. Pero, está decidida a alinear un plan de marketing digital con la estrategia de la empresa con objeto de ser una palanca de cambio para el negocio.

Utilizando como guía en su estrategia de marketing digital, se plantea seguir las directrices propuestas por el experto Joe Kutchera [8].

Consiste en un método para trasladar las estrategias al terreno digital y es conocido como Los cinco pasos: E-X-I-T-O. Su objetivo principal es que Elefun SC se convierta en “contadora de historias” con el fin de crear una conexión emocional con los clientes, transformando así a los clientes en fans de una comunidad. En el anexo 13 se desglosan las fases de este método.

### 2.6.1 Gestión de reputación online

Elefun SC considera importante estar permanentemente informado de la reputación online de la empresa, por lo que decide subcontratar este servicio, de manera que recibirá periódicamente informes de la situación actual y las posibles medidas a adoptar.

La gestión de la reputación online se debe basar en: monitorizar – valorar -- participar

En el anexo 14 se describen las fases de esta gestión.

## 2.7 ELECCIÓN ESTRATEGIA/CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En el apartado 2.5.4 ya se han detallado los canales de distribución elegidos por Elefun SC en sintonía con su estrategia empresarial para cada uno de los productos que ofrece.

Resultando una combinación de distribución física (venta directa personal y por teléfono) con una distribución digital (email, web, redes sociales). Esta última permite a Elefun llegar a un mercado más amplio con un menor coste. Se establecen dos propuestas de estrategia de distribución:

- B2B: (Business to Business)

Elefun pone a disposición su producto (packs de profesor y alumno) a otras empresas, en este caso, centros escolares públicos o privados y academias, para que sean ellos mismos quienes apuesten por esta formación y la impartan a sus alumnos.

- B2C: (Business to Customer)

Elefun pone a disposición su producto/servicio (impartir clases de cálculo mental con ábaco japonés) directamente a los alumnos de centros educativos y academias, acordando con ellas unos alquileres de sus aulas.

## 2.8 ESTRATEGIA DE BRANDING

Elefun apuesta por hacer crecer y reforzar su imagen de marca a través de su estrategia de branding. En ella se incluyen y relacionan los principales elementos de sus productos, los objetivos de la empresa y el perfil de los consumidores. Para ello se siguen los pasos: diferenciación, conocer al público objetivo y desarrollar una personalidad. En el anexo 15 se explican con más detalle.

## 3 PLAN DE RECURSOS Y OPERACIONES

### 3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN Y SUBCONTRATACIÓN DE PROCESOS

#### 3.1.1 Proceso productivo

Comienza con una primera fase de creación del Método Educativo basada en el estudio, la observación, la documentación y principalmente en la creatividad. Es desarrollada por los socios de la empresa y no es posible acotarla en el tiempo. En esta ocasión, el método Elefun SC ha necesitado de 6 meses previos a la propia actividad legal de la empresa. Aunque, como es lógico, el método está vivo y en permanente cambio y adaptación.

En la tabla se muestran los procesos de cada una de las líneas de negocio y detalles en anexo 16

Impartir el método Elefun con personal propio	Venta de packs con compromiso de formación
Comercialización del método en el mercado	Comercialización de los packs en el mercado
Comercialización del método en cada centro	Pedidos de material
Pedidos de material	Formación continua del profesor
Selección y formación del profesor	Preparación de packs alumno y profesor
Preparación de packs alumno y profesor	Gestión de cobros
Impartir el método Elefun en clases	Control de costes
Gestión de cobros	Control de calidad y satisfacción
Control de costes	Vigilancia de la salud
Control de calidad y satisfacción	
Vigilancia de la salud	

#### 3.1.2 Subcontratación de procesos

Los siguientes procesos serán subcontratados al no considerarlas core business, o bien por ser actividades que requieren una formación y especialización que no tienen los socios (ver anexo 17)

Subcontratación de procesos
Gestión contable, fiscal y laboral
Reparto de flyer, trípticos y buzoneo
Seguimiento telefónico del mailing
Vigilancia de la salud
Creación de marca, gestión de la web, maquetación libros
Impartir el método Elefun en clases



### 3.2 ESTRATEGIA DE RECURSOS MATERIALES

El planteamiento estratégico de recursos materiales de Elefun SC para los primeros años de vida es reducir al mínimo aquellos recursos que supongan costes fijos.

<b>Local propio para oficina e impartir clases</b>	
Se descarta inicialmente esta posibilidad por el tipo de cliente, la dispersión geográfica y la amplitud del mercado hace innecesario una oficina propia para atenderles. Además, supone costes fijos con meses de inactividad. La gestión administrativa de oficina requiere poco espacio, pudiendo realizarse desde un portátil en el despacho de la vivienda personal de los socios. La estrategia de Elefun no es fijar un local y esperar a que vayan los clientes, sino ir a buscarlos a sus centros educativos por todo el territorio nacional. La sede de la sociedad está ubicada en una de las viviendas personales de los socios	
<b>Local propio para almacenar material de los packs</b>	Dado que el volumen del material es pequeño, Elefun SC habilitará como almacén un espacio dentro de una de las viviendas de los socios, de manera que se ahorra este coste.
<b>Equipos informáticos</b>	Cada socio dispondrá de un portátil, así como de una tablet como herramienta comercial en las reuniones con clientes. También contarán con impresora
<b>Teléfonos</b>	Cada socio dispondrá de un móvil smartphone con acceso a internet para acceder a la web, redes sociales y correo electrónico en cualquier momento.
<b>Vehículos</b>	Los socios utilizan sus vehículos personales para los desplazamientos, entendiéndose que son de corta distancia y no suponen la actividad principal de la jornada laboral. Inicialmente no se contempla la necesidad de un vehículo de empresa.
<b>Cuenta bancaria y tarjeta de crédito</b>	Para la gestión económica de la empresa
<b>Recursos productivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Catálogos, carteles, flyers y trípticos para la comercialización</li> <li>- Packs de alumnos y profesor, que se irán confeccionando según evolucione la demanda.</li> </ul>

### 3.3 PLAN LOGÍSTICO

Ciertamente la actividad que desarrolla Elefun SC requiere disponer de un almacén para material didáctico, pero tanto el volumen del material como las características sencillas del mismo, suponen unas necesidades de gestión logística muy simples.

Además, la tipología de material de que se trata (no perecedero) permite una gestión logística flexible, sin necesidad de establecer procedimientos tipo FIFO o LIFO.

Packs Alumno: Todos los elementos que forman parte de este pack se mantienen almacenados en sus respectivas cajas hasta la elaboración del pack para su entrega. El cual consistirá en introducir los elementos del pack dentro de la mochila del alumno, el ábaco de alumno se introduce en la funda de tela que se ha confeccionado a medida. Finalmente la mochila llena se introduce en la misma bolsa de plástico con la que ha llegado embalada. Y se apilan dentro de cajas de cartón de embalaje para su posterior envío.

Pack Profesor: Se gestiona de la misma manera, con la salvedad de que el ábaco de profesor, por su tamaño, no cabe en la mochila del profesor. De manera que este pack son 2 bultos. Este ábaco lleva su propia funda con cinta portable.

### 3.4 PLANIFICACIÓN TEMPORAL

El éxito de este proyecto educativo se basa en la gestión eficaz de las tareas y de su ejecución temporal de la manera más eficiente según la siguiente planificación temporal.

Cabe explicar que la tarea de creación del método educativo resulta difícil de cuantificar ya que depende de los conocimientos, experiencia y principalmente, creatividad del emprendedor. Siendo

además una actividad que se realiza una única vez a lo largo de la vida de la empresa, al margen de las modificaciones y mejoras que se puedan realizar, según la propia evolución de las necesidades de los clientes.

En el anexo 18 se representa el gráfico de la planificación temporal y tabla con los datos.

### 3.5 DISEÑO ORGANIZATIVO

#### 3.5.1 Organigrama

El organigrama de la empresa es muy sencillo tanto por el tamaño de la empresa como la actividad que desarrolla. Resaltar que Elefun es una micro-pyme con escasos recursos que necesita un organigrama con niveles y funciones muy permeables, de manera que los socios presentan un perfil muy versátil asumiendo múltiples responsabilidades que coordinan entre ellos. (Ver anexo 19)

#### 3.5.2 Descripción de lugares de trabajo

- Sede social empresa y oficina: Inicialmente los socios han decidido que la sede social de la empresa y oficina será un despacho ubicado en la vivienda de la socia Carmen. Únicamente se necesita una mesa, equipos informáticos, iluminación adecuada y pequeño archivo, para lo cual se ha descartado soportar el coste del alquiler de una oficina.
- Almacén de material educativo y merchandising: Igualmente, los socios deciden utilizar un espacio de su propiedad, ubicado en el sótano de una de sus viviendas. Disponen de unos 15 m<sup>2</sup> para ubicar las cajas de todos los materiales de los packs, así como el merchandising del plan de marketing. El local no requiere de condiciones de iluminación, temperatura, humedad, ventilación, especiales dadas las características de los materiales almacenados.
- Aulas donde impartir el método: las clases se impartirán en las aulas de los propios centros educativos y/o academias con los que se firme el acuerdo. Se necesitarán mesas y sillas, una pizarra e iluminación suficiente.

#### 3.5.3 Descripción de funciones

La empresa Elefun contará con los 3 socios fundadores (Carmen, Jose Luis y Jaime), algunos colaboradores y profesores que variará en función de los grupos que se vayan creando. En el anexo 20 aparecen los curriculum de los socios, que ayuda a entender mejor sus perfiles profesionales.

##### Socia fundadora Carmen

Se encargará de la gerencia de la empresa, la Dirección de la Producción del método, coordinando a los distintos profesores, así como a los colaboradores.

También llevará la Dirección de Ventas y compartirá la Gestión Logística con el socio, Jose Luis.

##### Socio fundador Pepe Luis

Compartirá la gerencia de la empresa con la otra socia así como la Dirección Comercial, para repartir carga de trabajo. Además, será responsable de la parte creativa del método y compartirá la Gestión Logística con la socia Carmen. Por último participará en la Dirección Estratégica de la empresa.

##### Socio fundador Jaime

Aunque por sus obligaciones laborales en otra empresa no disponga de demasiado tiempo de dedicación, ayudará en la Dirección Estratégica de la empresa y la Dirección de Ventas, sin entrar en labores de control ni seguimiento.

### 3.6 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Se estima que en un año la estructura será: 3 socios, 3 colaboradores, 9 profesores a tiempo parcial.

**Los colaboradores** serán titulados técnicos (ingeniería, aparejadores) o diplomados en magisterio con una cualidad indispensable: la confianza absoluta de los socios.

Debido a que se responsabilizarán de la gestión del proyecto educativo en su provincia (Burgos, Albacete, Granada)

Realizando las gestiones de comercialización en los centros y con los alumnos, impartir el método en ciertas horas y la coordinación de los nuevos profesores que puedan ir necesitando para los grupos de nueva creación que capten.

Serán la cara visible de Elefun SC en esas provincias, y por ello deben conocer los valores de la empresa y saber transmitirlos a los centros.

Su remuneración será por su doble función:

- **Variable:** Un precio fijo mensual por cada alumno que capte y mantenga en su cartera, en compensación por la gestión comercial y de representación de Elefun en su provincia. De esta manera se incentiva al colaborador a la búsqueda de la mayor cartera posible y a su mantenimiento en el tiempo. Cuantos más alumnos capte, más ingresos percibirá el colaborador.
- **Fija:** Un sueldo fijo por impartir el método en cada uno de los grupos que tenga.

**Los profesores** serán igualmente titulados técnicos (ingeniería, aparejadores) o diplomados en magisterio que tengan 2 cualidades principalmente: pasión por divertirse con los niños en clase y disfrutar del cálculo mental, para lo cual es preciso una cierta destreza y rapidez mental en operaciones aritméticas.

Su horario variará en función de los grupos que tengan a su cargo y la modalidad que se haya concertado. Pudiendo existir grupos de 2 días a la semana, 1 hora al día, o bien un día a la semana 1,5 horas, o bien un día a la semana 1 hora.

Se estima que no impartirán más de 2 clases al día, ya que será normalmente en horario extraescolar y éste empieza a las 16. Por lo que podría ser clase de 16:00 a 17:00 y 17:30 a 18:30, o bien de 16:00 a 17:30 y de 18:00 a 19:30. Y los sábados de 10:00 a 11:30 y 12:00 a 13:30.

Su remuneración será por su doble función:

- **Fija:** Un sueldo fijo por impartir personalmente el método en cada uno de los grupos que tenga. Cuantos más grupos lleve más ingresos percibirá.
- **Variable:** Aunque los profesores no realizan directamente gestión comercial, Elefun les premiará con una bonificación puntual de 50 € a incluir en la siguiente nómina que se genere, si consiguen captar algún nuevo centro gracias a su red de contactos.

Elefun considera tan importante la selección del personal como su mantenimiento, ya que van a trabajar con información confidencial del método educativo y además, su trabajo se realizará con un cliente de especial sensibilidad, como son los niños de 5 a 16 años. Por ello, las políticas retributivas de Elefun están basadas en las siguientes acciones:

- **Política salarial** por encima del convenio: está demostrado que las condiciones económicas más que un aspecto motivador, puede llegar a ser un aspecto desmotivador de la plantilla [9]. Para evitarlo se decide ofrecer unas condiciones retributivas por encima de lo que establece el convenio y el propio sector.

Las características de las nóminas y contratos laborales de los profesores son:

**Objeto del contrato:** Apoyo matemáticas bilingüe (español-inglés) con actividad cálculo mental y uso del ábaco. Acordando posibles cambios en jornada y horario laboral para mejor prestación de servicio a clientes y prorrateo mensual de pagas extras. Empresa sin representante legal.

**CNAE:** 8559 Otra educación n.c.o.p.

**Tipo de contrato:** contrato de trabajo de duración determinada

**Convenio Colectivo:** Formación No Reglada [10]

**Categoría o grupo profesional:** Instructor/Experto

**Grupo de Cotización:** 02

**Jornada de trabajo:** A tiempo parcial (ejemplo: 2 hora/día o 1 hora/día 2 días/semana)

**Nómina:** compuesta por:

Salario Base + Complemento salarial + Plus transporte + Prorrata gratificación extraordinarias.

Previsión de costes salariales de un profesor por un grupo de 1,5 horas/semana							
Categoría Profesional	Salario Base mes	Prorrata pagas extras	Plus transporte	Complemento Salarial	Coste Seguridad Social	Coste Total mes	Coste Total año
Instructor experto	52,96€	14,84€	17,50€	50,97€	43,74€	180,00€	2.159,99€

- Conciliación de la vida personal y profesional de los empleados. Los colaboradores no tienen horario establecido, de manera que cuentan con total autonomía para organizar su agenda y trabajo. Los profesores sí tendrán sus horarios de clase establecidos al comienzo del curso debiendo cumplirlos, aunque se les facilitará su sustitución en los momentos que puedan necesitarlos.

- Formación y capacitación continua de los empleados. El método educativo Elefun cuenta con una estructura pedagógica y programación básica pero está en constante evolución y cambios, de manera que los socios formarán a los colaboradores y profesores de las últimas novedades que se decidan implantar.

- Fomentar el espíritu de equipo. La dispersión geográfica en todo el territorio nacional supone una dificultad para coincidir todos los colaboradores y profesores en un mismo lugar y momento. De manera que se promoverá dentro de cada provincia las reuniones de trabajo conjuntas entre colaborador y sus profesores.

- Fomentar la promoción interna. No resulta fácil plantear opciones de promoción interna, pero Elefun sí ofrecerá a los profesores, que lo deseen y cumplan con la confianza de los socios, la posibilidad de convertirse en colaboradores para otras provincias.

## 4 PLAN FINANCIERO

### 4.1 OBJETIVOS

La estrategia planteada por Elefun SC consiste en comenzar la actividad el primer año en la provincia de Málaga y a partir del segundo año expandirse por el resto de provincias de España, abriendo además la línea de negocio de venta de packs.

En definitiva, el futuro de Elefun SC se basa en los siguientes objetivos: crecer en nuevos territorios y mercados y consolidarse en cada uno de ellos, todo ello de una manera progresiva en el tiempo.

Así, Elefun SC establece como prioritario: la generación de ingresos y el manejo de los recursos.

### 4.2 OBTENCIÓN Y CAPTACIÓN DE RECURSOS

La responsable de gestión de los recursos materiales y humanos de Elefun será la socia Carmen.

Como se puede observar en las tablas de ingresos y gastos del anexo 21, los aprovisionamientos suponen el 51% y 30% de las ventas en los dos primeros años (2014 y 2015). Ello se debe a la estrategia de reducción de costes en esta partida de aprovisionamiento (materiales que componen los packs de alumno y profesor) que obliga a la realización de grandes volúmenes de compras:

- pack alumno: 2014 300 uds ; 2015 500 uds ; 2016 700 uds
- pack profesor: 2014 20 uds ; 2015 10 uds

Esta circunstancia supone unas necesidades temporales de tesorería para atender dichos pagos a comienzo de los tres primeros años.

Elefun SC tiene previsto negociar con entidades de crédito la vía de financiar este activo circulante a través de una póliza de crédito.

Otra de las decisiones estratégicas de Elefun es la reducción al mínimo posible de los recursos en inmovilizado, de manera que se puede comprobar en el anexo 22 que la inversión en inmovilizado se reduce básicamente a los siguientes conceptos: propiedad industrial, aplicaciones informáticas, equipos informáticos, utillaje y 5 ábacos de profesor.

Con todo ello, Elefun necesitará los siguientes recursos económicos (desglosados en anexo 23):

- 2014: Fondos propios por aportación socios (16.000 €/socio = 32.000 €)
- 2015: Financiación ajena por póliza de crédito CAIXABANK (25.000 € al 8% nominal y 1% de penalización por lo no dispuesto) [11]

### 4.3 PLANIFICACION DE TESORERÍA

La planificación de tesorería viene reflejada en el anexo 24, donde destacan dos aspectos de especial importancia para entender este negocio y su viabilidad:

- Estacionalidad: En principio, el proyecto educativo Elefun tiene cabida en centros educativos y academias, lo cual limita su actividad principal (core-business) a 8 meses al año. En algunos casos se podría hablar de 9 meses, pero para este estudio se ha optado por un escenario conservador.

Los meses de junio a septiembre no hay ingresos ordinarios, razón por la cual Elefun considera imprescindible la variabilización de la mayor cantidad de costes, y evitar así los costes fijos a 12 meses.

- Grandes volúmenes de compras necesarios para reducir costes unitarios gracias a rappels, pero obligan a una gestión logística y necesidades puntuales de liquidez.

#### 4.3.1 Tesorería mensual del primer año (2014)

En el mismo anexo 24 se detalla la planificación de tesorería mensual del primer año.

### 4.4 POLÍTICA DE FINANCIACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO

- Corto Plazo:

La financiación a corto plazo se realizará mediante la aportación de capital a fondos propios de 32.000 € (16.000 € cada uno) y una póliza de crédito para el ejercicio 2015 de 25.000 € al 8% anual y una penalización del 1% por lo no dispuesto, que se renueva por 6 meses más en 2016.

La elección de una póliza de crédito en lugar de un préstamo, tipo microcrédito de línea ICO, se debe a lo siguiente:

- Las necesidades de financiación son puntuales y a corto plazo, ya que en el momento que se realizan las ventas a lo largo del año se recupera dicha cantidad.
- No se utiliza para financiar activos fijos que requieren una amortización a largo plazo.
- Evitar un apalancamiento excesivo para largo plazo que Elefun no necesita.

- Largo Plazo:

Elefun no estima necesaria ninguna línea de financiación externa para el largo plazo, ya que la evolución del proyecto generará los recursos financieros necesarios a partir del segundo semestre del ejercicio 2016.

### 4.5 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN DEL CAPITAL

La política de remuneración del capital de esta nueva empresa se basa en dedicar íntegramente los beneficios del segundo año a compensar las pérdidas del primero. En el tercer año se terminarán de compensar dichas pérdidas y se repartirán beneficios, elevando las reservas de la sociedad para asegurar su estabilidad futura ante posibles evoluciones negativas del mercado o situaciones imprevistas. Se adjunta el detalle en el anexo 25.

### 4.6 PREVISIÓN DEL BALANCE

En el anexo 26 se desglosa el balance de los tres primeros años de actividad de Elefun SC. Y centrándonos en el año 2016 destaca:

- Estructura Financiera:

Se distribuye en dos partidas: patrimonio neto, que representa la mayor parte de la misma con un 77% y el pasivo a corto plazo con un 23%. Que se debe principalmente por el pago del impuesto sobre beneficios. A diferencia del ejercicio 2015 en el que el pasivo a corto plazo supone el 27% provocado por la línea de crédito necesaria para el primer semestre del 2016.

La decisión de no financiarse a largo plazo supone un pasivo a largo plazo inexistente en el balance.

- Estructura Económica:

En los tres ejercicios existe una grandísima importancia del activo corriente en la composición de la estructura económica. Pasando del 85% en 2014, 95% en 2015 hasta casi el 99% en el 2016. Esta circunstancia se debe tanto al sector en el que se encuentra Elefun, como a su estrategia por reducir al mínimo su inversión en inmovilizado.

### 4.7 PREVISIÓN DE LA CUENTA DE RESULTADOS

En el anexo 27 se muestra el desglose de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los tres primeros años de actividad de Elefun SC.

Se puede destacar que las principales partidas son Gastos de Personal (entre el 44%, 36% y el 32%) desde el 2014 al 2016, Aprovisionamientos por la compra para los packs (entre el 51%, 30% y 16%).

Y Otros gastos de explotación (alquileres, publicidad, profesionales, transporte) entre el 30%, 22% y el 18%.

Los Gastos Financieros son mínimos, el 1,2% en 2015 y el 0,08% en 2016, puesto que la estrategia es que la actividad se pueda financiar año a año con fondos propios y los beneficios que se generen. En 2015 se compensan los 10.798 € de beneficio con las pérdidas producidas en 2014, por lo que ni en 2014 ni en 2015 se pagaría impuesto sobre beneficios.

Ya en 2016 el resultado sí es positivo y lo suficientemente grande para compensar el resto de las pérdidas del 2014 y obtener un beneficio neto del 24% después de impuestos.

#### 4.8 DEFINICIÓN DE TRES ESCENARIOS DE MERCADO

Mediante el método de los escenarios se expone la evolución de las expectativas de negocio de Elefun, considerando las visiones pesimista, previsible o realista y optimista. En el anexo 28 se detalla el cálculo de los tres escenarios para los tres primeros años, que se resumen en esta tabla.

	2014			2015			2016		
	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista
Centros educativos a impartir	10	7	5	20	12	7	40	25	15
Centros educativos venta packs				20	8	4	40	20	8
Alumnos a impartir	320	168	40	640	288	56	1280	600	120
Alumnos packs vendidos				300	120	60	600	300	120
Profesores	5	3	1	10	6	1	20	13	3
Grupos imparte Carmen	2	2	2	0	0	4	0	0	3
Ingresos	102.400 €	53.760 €	12.800 €	344.400 €	112.160 €	35.760 €	509.600 €	242.000 €	58.400 €
Gastos antes de Intereses	89.660 €	67.773 €	48.294 €	165.249 €	99.952 €	57.455 €	275.182 €	161.393 €	79.422 €
B.A.I.I.	12.740 €	- 14.013 €	- 35.494 €	179.151 €	12.208 €	- 21.695 €	234.418 €	80.607 €	- 21.022 €
B.A.I.	12.740 €	- 14.013 €	- 35.494 €	177.742 €	10.798 €	- 23.105 €	234.215 €	80.404 €	- 21.225 €
Impuestos (30%)	3.822 €	€	€	53.322 €	€	€	70.264 €	23.157 €	€
<b>Beneficio Neto</b>	<b>8.918 €</b>	<b>- 14.013 €</b>	<b>- 35.494 €</b>	<b>124.419 €</b>	<b>10.798 €</b>	<b>- 23.105 €</b>	<b>163.950 €</b>	<b>57.247 €</b>	<b>- 21.225 €</b>

Se han considerado:

- El socio Jose Luis no impartiría ninguna clase y la socia Carmen sí lo hará el primer año para tomar el pulso del método personalmente y plantear posibles mejoras, así como reducir los costes de contratación de profesores. Igualmente impartiría clases en el escenario pesimista de todos los años para ayudar a la viabilidad de la empresa, asumiendo que tendría menos tiempo para otras gestiones de la empresa distintas de la propia producción (impartir clases).
- El número de alumnos para impartir el método es muy conservador en los tres escenarios, ya que el potencial en toda España es muy alto gracias a que el precio del producto permite ofrecerlo en centros públicos.
- Así mismo, es muy conservador a la previsión de los packs vendidos en 2015 y 2016 ya que sólo se ha considerado un primer y único pedido de 15 ud, que es el mínimo por contrato, por cada centro. Es razonable pensar que un centro o academia genere más de un grupo de 15 alumnos. Además, la comercialización mediante base de datos de miles de academias y centros privados permitirá alcanzar los 8, 20, o incluso superar los 40 centros del escenario optimista.

#### 4.9 PUNTO MUERTO O EQUILIBRIO

El punto muerto o de equilibrio nos indica la cifra de ventas o el número de unidades de venta necesarias, a partir del cual la empresa cubre sus costes y empieza a generar beneficios.

Su cálculo es el siguiente:

Unidades Monetarias:  $\text{Costes Fijos} / (1 - (\text{Costes Variables} / \text{PVP}))$

Unidades Físicas:  $\text{Costes Fijos} / (\text{PVPunidad} - \text{Coste Variable unidad})$

En el anexo 29 se han calculado los puntos de equilibrio distinguiendo cada línea de negocio de manera independiente, con objeto de conocer en mayor detalle las necesidades de cada una.

El reparto de los costes fijos se ha realizado en la proporción 60% y 40% para: línea de negocio impartir clases con personal propio y línea de negocio venta de packs, respectivamente, considerando que los socios dedicarán su tiempo y esfuerzos en dicha proporción para cada negocio

#### Línea Negocio: Impartir clases con personal propio

		Optimista	Previsible	Pesimista
2014	PEum	36.396,93 €	44.870,72 €	122.069,62 €
	PEuf	114	140	381
2015	PEum	22.286,48 €	40.561,95 €	16.516,12 €
	PEuf	48	127	36
2016	PEum	43.172,39 €	46.798,46 €	50.707,27 €
	PEuf	135	146	158

#### Línea Negocio: Venta de Packs

		Optimista	Previsible	Pesimista
		19.282,11 €	17.483,06 €	20.069,93 €
		116	105	120
		17.381,20 €	17.629,51 €	18.919,76 €
		104	106	114

## 4.10 RATIOS

En la siguiente tabla se muestran los principales ratios de la empresa que se detallan en el anexo 30.

	2014			2015			2016		
	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista	Optimista	Previsible	Pesimista
<b>Margen sobre Ventas [12]</b>	12%	-26%	-277%	52%	11%	-61%	46%	33%	-36%
<b>Rotación del activo</b>	5,53	2,90	0,69	8,76	2,85	0,91	4,54	2,16	0,52
<b>Rentabilidad económica [13]</b>	69%	-76%	-192%	456%	31%	-55%	209%	72%	-19%
<b>Ratio endeudamiento</b>	3%	37%	31%	3%	37%	31%	3%	37%	31%
<b>Ratio endeudamiento L/P</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Ratio endeudamiento C/P</b>	3%	37%	31%	3%	37%	31%	3%	37%	31%
<b>Rentabilidad Financiera</b>	50%	-49%	-41%	695%	38%	-27%	916%	199%	-25%
Ratio de liquidez	30,00	3,53	4,22	30,00	3,53	4,22	30,00	3,53	4,22
Ratio de solvencia	35,26	1,76	0,71	74,89	3,73	1,50	213,87	10,66	4,28
Fondo de Maniobra	15.225 €	26.646 €	84.516 €	15.225 €	26.646 €	84.516 €	15.225 €	26.646 €	84.516 €

## CONCLUSIONES

Este plan de empresa del Proyecto Educativo Elefun trata de dar respuesta a algunas de las necesidades de nuestro sistema educativo español, así como ofrecer un canal de expresión de las inquietudes creativas de tres emprendedores.

El plan de marketing resulta de vital importancia para conseguir introducirse en el mercado de las

actividades educativas, donde la experiencia demuestra que la imagen de marca y la notoriedad llega a ser determinante para conseguir nuevos contratos y clientes. Además, el plan de expansión por todo el territorio nacional supone un esfuerzo muy importante de coordinación en la gestión comercial. La actitud debe ser proactiva para crear la necesidad en los clientes, y entender que el entorno es muy dinámico, de manera que será Elefun quien se mueva en dirección a los clientes y no al revés.

La inversión en inmovilizado es muy reducida, a diferencia del activo circulante (material para elaborar packs de alumno y profesor) que supone grandes inversiones puntuales para conseguir economías de escala necesarias para la contención de los costes.

La estrategia de los socios ha sido apostar por costes variables, debido al carácter estacional de esta actividad, con 4 meses de inactividad. Resulta evidente que uno de los objetivos a medio plazo será la creación de negocio en dichos meses con nuevos productos y/o en nuevos mercados.

Por último resaltar que la estrategia de precios bajos será la principal palanca comercial que genere un mayor volumen de clientes, siendo además de vital importancia mantener un ratio de 10-12 alumnos por grupo para asegurar la rentabilidad del proyecto.

## VALORACIÓN

Una vez elaborado este plan de empresa y echando la vista atrás, la primera sensación que disfruto es de satisfacción.

Tras 15 años trabajando por cuenta ajena, gracias a este proyecto, soy plenamente consciente de que junto con los socios Jose Luis (mi hermano) y Carmen (mi esposa) hemos sido capaces de crear una empresa con creatividad, ilusión y mucho trabajo. Y ahora, este Trabajo Final de Grado me ha permitido ordenar todas las ideas, aclarar conceptos de la empresa, profundizar en las fortalezas y debilidades de Elefun, así como plantear los retos de una manera más realista.

Para crear y consolidar una empresa no basta con buenas intenciones, y ahora me siento más seguro de lo que necesita el Proyecto Educativo Elefun y de cómo debemos hacerlo.

Quiero agradecer a mi consultora de Trabajo Final de Grado, Lola Rodríguez Brandia su actitud positiva y predisposición a ayudarme en todo momento, lo cual no hace sino darle más valor a este sistema de educación a distancia que ofrece la UOC. Resulta paradójico, pero he sentido más cercanía y apoyo que cuando cursé mi primera carrera de ingeniería técnica industrial en modalidad presencial.

Y por último, admitir que gran parte de este Trabajo Final de Grado se lo debo a mi esposa, Carmen y mis dos hijas, Carmen y Maider, que me han regalado su comprensión y cariño por las muchas horas de ausencia.

## AUTOAVALUACIÓN

En este ejercicio de autoevaluación quiero resaltar las siguientes fortalezas del mismo:

- **Realista:** Por mi experiencia profesional puedo asegurar que el papel lo soporta todo y que elaborar un plan de empresa donde las cifras sean atractivas puede ser, más o menos sencillo, pero en esta ocasión me siento orgulloso de asegurar que toda la información y datos presentados son reales y que ya disfrutamos del primer año del Proyecto Educativo Elefun con mejores cifras incluso, que el escenario previsible.
- **Genera confianza:** Tras una lectura del plan considero que la sensación que se transmite es confianza en el proyecto.
- **Serio:** La profundidad de los datos recopilados y aportados supongo que siempre se podrá mejorar o, mejor dicho ampliar, pero ciertamente he desarrollado una labor muy seria poniendo en valor aquellos aspectos del proyecto que lo merecen.
- **Cómodo de realizar:** puesto que es un proyecto que hemos arrancado recientemente y tengo el negocio en la cabeza, sabiendo nuestras fortalezas y también debilidades.
- **Genera ilusión:** Resulta fácil conseguir ilusionar a un tercero cuando realmente crees en proyecto y los tres socios disfrutamos compartiéndolo, comercializándolo y lo vivimos como parte de nuestra vida cotidiana, ya que nuestras propias hijas disfrutaban con las clases en las que también participan activamente con resultados muy gratificantes para un padre.



Por otro lado, es el primer Trabajo Final de Grado al que me enfrento, por lo que puede ocurrir que el enfoque planteado sea más empresarial “de la calle” que académico. Aunque espero haber sido capaz de merecer una buena valoración académica, acorde al gran esfuerzo de trabajo y horas que me ha supuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Balestrino, M.L.I. y Fernández, I.M. (marzo 2014), “El ábaco: su importancia para la enseñanza de las matemáticas a disminuidos visuales” [en línea]. [Fecha consulta: 08.03.2014]  
[www.juntadeandalucia.es/averroes/caidv/interedvisual/ftp/el\\_abaco\\_su\\_importancia\\_.htm](http://www.juntadeandalucia.es/averroes/caidv/interedvisual/ftp/el_abaco_su_importancia_.htm)
- [2] Vilaseca, Borja (febrero 2013), “La hora del hemisferio derecho” [en línea] web El País Semanal [09.03.2014] [http://www.elpais.com/elpais/2013/02/15/eps/1360927595\\_598327](http://www.elpais.com/elpais/2013/02/15/eps/1360927595_598327)
- [3] Ministerio de Educación, Cultura y Deporte: Prensa (Actualidad del Ministerio) (03.12.2013), “Resultados de España en PISA 2012” [en línea] [Fecha consulta:20.03.2014]  
<http://www.mecd.gob.es/prensa-mecd/actualidad/2013/12/20131203-pisa.html>
- [4] Paños Pascual, Jose M. (13.01.2014), “Conoce al detalle la reforma en las cotizaciones a la Seguridad Social” web Invertia [en línea] [Fecha consulta: 20.03.2014]  
<http://www.invertia.com/noticias/conoce-detalle-reforma-cotizaciones-seguridad-social-2939966.htm>
- [5] Web de Robótica Educativa y Personal [Fecha consulta: 23.03.2014]  
<http://ro-botica.com/Educacion.aspx>
- [6] El Mundo (04.03.2013), “El número de nacimientos en España continúa cayendo” [en línea] [Fecha consulta: 23.03.2014]  
<http://www.elmundo.es/espana/2013/12/04/529f03c061fd3da7058b4574.html#comentarios>
- [7] Robert C (1995):”Benchmarking: para competir con ventaja”. Mc Graw Hill, Madrid
- [8] Kutchera, Joe , “ÉXITO: su estrategia de Marketing Digital en 5 pasos” web empresa [en línea] [Fecha consulta: 10.04.2014].<http://joekutchera.com/e-x-i-t-o/>
- [9] Herzberg, Frederick. (1959)“The motivation to work” (New York) [Fecha consulta: 25.04.2014]
- [10] Convenio Colectivo “Enseñanza y Formación No Reglada” [en línea] [Fecha consulta: 27.04.2014] <http://convenios.juridicas.com/convenios/ensenanza-y-formacion-no-reglada-convenio-colectivo-2006-2009-espana.html>
- [11] Web de Caixa Bank [Fecha consulta: 10.05.2014]  
[http://empresa.lacaixa.es/financiacion/cuentadecredito\\_es.html#instrumentacion\\_y\\_operativa](http://empresa.lacaixa.es/financiacion/cuentadecredito_es.html#instrumentacion_y_operativa)
- [12] Gironella Masgrau, Emilio, “Calculo de la rentabilidad económica de una empresa”, web del Consejo General de Economistas [en línea] [Fecha consulta: 12.05.2014]  
<http://www.economistas.org/ECIF/gestor/boletines/Boletin16/03.pdf>
- [13] La gran enciclopedia de la economía (Glosario) [en línea] [Fecha consulta: 12.05.2014]  
<http://www.economia48.com/spa/d/rentabilidad-economica/rentabilidad-economica.htm>