

2013

María del Carmen Corral Aumente

Andrea Fidalgo Rodríguez

Rosa María Mellado Oller

Ana Muñoz Hernán



Trabajo Fin de Máster

MBA



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

# ÍNDICE LOOK<sub>IN</sub>GO

	Págs.
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5-10</b>
<b><u>ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL</u></b>	
<b>1. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>12-14</b>
1.1 Cómo surge la idea.	
1.2 Misión.	
1.3 Visión.	
1.4 Valores.	
1.5 Objetivos estratégicos.	
<b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15-23</b>
2.1 Análisis externo.	
2.1.1 Entorno general.	
2.1.2 Entorno específico.	
2.2 Análisis interno.	
2.2.1 Ventaja competitiva de la empresa. Cadena de creación de valor.	
2.2.2 Segmentos de clientes a los que se dirigirá la empresa.	
2.2.3 Organización y gestión de los recursos humanos.	
2.3 Análisis DAFO	
<b>3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>23-25</b>
<b><u>PLAN DE MARKETING</u></b>	
<b>1. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA DEMANDA.....</b>	<b>26-34</b>
1.1. Situación actual del mercado, potencial y previsión futura.	
1.1.1.Datos actuales del comercio electrónico en España y potencial futuro.	
1.1.2.Datos del internauta y del comprador online.	
1.1.3.C2C: la compra-venta entre particulares.	
1.1.4.Frenos e impulsores del comercio online.	
1.2 Principales tendencias.	
1.3 Estructura de mercado y análisis de la competencia.	
1.4 Análisis de la demanda.	
<b>2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO.....</b>	<b>34-39</b>
2.1 Posicionamiento y percepción del servicio (y definición de marca)	
<b>3. DEFINICIÓN DEL SERVICIO Y ESTRATEGIA DE VENTA.....</b>	<b>39-41</b>
3.1 Objetivos de la empresa de beneficios, ventas y crecimiento	
3.2 Cuota de mercado deseada	
3.3 Líneas de productos: precios, etc.	
3.4 Tarifación de los servicios y distribución	
3.5 Declaración de propuesta de valor	

<b>4. OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO AÑO.....</b>	<b>42-43</b>
4.1 Definición de objetivos	
4.2 Cadena de valor	
4.3 Ecuación de valor, y cálculo de valor de un cliente	
<b>5. PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS.....</b>	<b>44-46</b>
5.1 Estrategias de creación de valor: producto y precio	
5.1.1 Estrategias de entrega de valor: distribución y servicio.	
5.1.2 Estrategias de comunicación de valor.	
<b>6. RECURSOS NECESARIOS PARA APOYAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR OBJETIVOS .....</b>	<b>46</b>
<b>7. CONTROL DE MARKETING.....</b>	<b>46</b>

### **ANÁLISIS LEGAL Y FISCAL**

<b>1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DEL EMPRESARIO.....</b>	<b>48-49</b>
1.1. Calificación de la persona y tipo de sociedad.	
1.2 Estatutos y aspectos fundamentales de la sociedad.	
<b>2. LICENCIAS Y DERECHOS.....</b>	<b>49-50</b>
2.1 Registro de marcas y patentes	
2.2 Dominios de Internet	
2.3 Hosting	
<b>3. OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES.....</b>	<b>51-54</b>
3.1 Relación y análisis de las obligaciones legales generales	
3.1.1. Obligaciones laborales	
3.1.2. Obligaciones contables	
3.1.3 Otras obligaciones	
3.2. Especial estudio de las cuestiones fiscales	
<b>4. PERMISOS, LIMITACIONES Y SUBVENCIONES .....</b>	<b>54-55</b>
4.1. Relación de los permisos y autorizaciones administrativas que deben obtenerse en el ámbito estatal, autonómico y municipal.	
4.2 Posibles limitaciones de actividad.	
<b>5. RÉGIMEN FISCAL.....</b>	<b>55-57</b>
5.1 Análisis del coste fiscal del beneficio de la actividad en función de la forma jurídica elegida.	
5.2 Ventajas fiscales	
5.3 Régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión	
<b>6. COSTE DE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....</b>	<b>57</b>
<b>7. RÉGIMEN LABORAL.....</b>	<b>57-59</b>
7.1. Coste laboral de la contratación.	

## **ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO**

<b>1. HIPÓTESIS FINANCIERAS Y GENERACIÓN DE ESCENARIOS.....</b>	<b>61-69</b>
1.1. Necesidades de inversión y fuentes de financiación.	
1.2. Proyecciones de ingresos y resto de partidas que conforman la cuenta de resultados provisional (el primer año debe realizarse por meses).	
1.3. Proyecciones del balance (el primer año debe de realizarse por meses), especificándose: necesidades de fondo de maniobra, política de inversión (CAPEX) y de amortización.	
1.4. Política de remuneración a los accionistas: pago de dividendos.	
<b>2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....</b>	<b>69-73</b>
2.1. Análisis financiero:	
2.1.1. Interpretación y reelaboración del Balance	
2.1.2. Condiciones de equilibrio financiero	
2.1.3. Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter financiero	
2.2. Análisis económico.	
2.2.1. Interpretación y reelaboración de la Cuenta de Resultados	
2.2.2. Cálculo y Análisis del Punto Muerto	
2.2.3. Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter económico	
<b>3. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE, FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA, FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA Y EL FLUJO DE TESORERÍA FINAL.....</b>	<b>73</b>
<b>4. DETERMINACIÓN DEL COSTE DE CAPITAL.....</b>	<b>74</b>
<b>5. MODELOS VAN TIR Y PAY-BACK.....</b>	<b>74-75</b>
<b>6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....</b>	<b>75</b>
<b>7. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD-RIESGO.....</b>	<b>75-76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77-82</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>83-147</b>

# RESUMEN EJECUTIVO

## 1. Características principales:

**Nombre:** Look<sub>in</sub>Go SL

**Sede:** C/Santa María número 14 Villanueva del Pardillo 28229 Madrid

**Sede comercial:** Calle de Andrés Mellado, 81 Madrid

**Año de constitución:** 2014

**Sector de actividad:** intermediarios del comercio (CNAE)

## 2. Idea de negocio: ¿qué es Look<sub>in</sub>Go?

Look<sub>in</sub>Goes un portal online que ofrece a todos sus usuarios la posibilidad de contratar los servicios de profesionales autónomos y a éstos una plataforma donde publicitarse y conseguir empleo.

Con una estructura y apariencia de red social, Look<sub>in</sub>Go expondrá los currículums de los profesionales que se ofrecen al público, ordenados por localización geográfica, especialidad, precio de los servicios y puntuación recibida por consumidores anteriores.

Estos profesionales fijarán en la misma web su disponibilidad, visible en un calendario actualizado. Los usuarios interesados deberán reservar las horas y días deseados, así como realizar el pago a través de la misma plataforma.

Una vez realizado el servicio, y previa confirmación de satisfacción del cliente, el profesional recibirá su retribución (deducida la comisión que Look<sub>in</sub>Go cobra por la gestión y publicidad).

## 3. Los emprendedores: ¿quiénes somos?



**Andrea Fidalgo Rodríguez**

Licenciada en Periodismo y Comunicación Audiovisual por la Universidad Carlos III de Madrid. Experiencia en Comunicación corporativa y marketing.



**Rosa María Mellado Oller**

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Especialista en marketing y con experiencia en agencias de publicidad.



**María del Carmen Corral Aumente**

Graduada en Económicas por la Universidad Carlos III de Madrid. Con experiencia profesional en finanzas e investigación de mercados.



**Ana Muñoz Hernán**

Licenciada en Administración y Dirección de empresas en la Universidad de Valladolid, con experiencia profesional en finanzas y gestión de riesgos.

**4. Aspectos legales:** ¿qué tipo de sociedad constituiremos y cuál será nuestra aportación?

Constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, con la siguiente aportación de los socios:

SOCIO	DNI	PARTICIPACIONES	VALOR NOMINAL	APORTACIÓN	% CAPITAL SOCIAL	CARGO
Andrea Fidalgo Rodríguez	██████████	264	25 €	6.600 €	22%	Presidenta
M <sup>a</sup> Carmen Corral Aumente	4██████████	264	25 €	6.600 €	22%	Consejera
Rosa M <sup>a</sup> Mellado Oller	██████████	264	25 €	6.600 €	22%	Consejera
Ana Muñoz Hernán	██████████	264	25 €	6.600 €	22%	Consejera
Técnico Informático		72	25 €	1.800 €	6%	Consejero
Community Manager		72	25 €	1.800 €	6%	Consejero

**5. Misión, visión y estrategias:** ¿sobre qué pilares construimos Look<sub>in</sub>Go?

**Misión:** Intermediar en las relaciones entre profesionales autónomos y sus clientes, garantizando la seguridad y satisfacción en la prestación de los servicios profesionales.

**Visión:** Look<sub>in</sub>Go quiere establecerse a nivel nacional como un recurso clave para los autónomos y empresas que quieran publicitarse, seguridad en el cobro por la prestación de sus servicios y captar nuevos clientes, y como solución a los particulares y empresas que busquen un profesional para satisfacer sus necesidades de forma eficiente, rápida y precisa, trabajando en todo momento para construir relaciones fuertes y duraderas con nuestros clientes.

**Valores:** Transparencia, calidad, compromiso con nuestros clientes, esfuerzo y dedicación, eficacia y eficiencia, seguridad.

**6. DAFO:** ¿a qué escenario nos enfrentamos?

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapidez y facilidad de respuesta a los cambios.</li> <li>- Escasa inversión inicial.</li> <li>- Apoyo a profesionales.</li> <li>- Garantía de pago y calidad del servicio.</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reciente creación.</li> <li>- Falta de posicionamiento en el mercado nacional.</li> <li>- Mantenimiento de las relaciones iniciadas (fidelización de los clientes).</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acercamiento a empresas (EFR).</li> <li>- Captación del crecimiento potencial de los sectores y ampliación a nuevos segmentos de servicios y áreas geográficas</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad económica de las empresas.</li> <li>- Empresas competidoras.</li> <li>- Desconfianza en la contratación online.</li> </ul>

## 7. Cuota de mercado: ¿A cuántos clientes nos dirigimos?

En España hay un total de 1.895.527 autónomos propiamente dicho, de los cuales sólo 274.881 se dedican a los ámbitos de actividad recogidos en **Look<sub>in</sub>Go**. 274.881 autónomos sería nuestro mercado potencial si nos dirigiéramos a todo el territorio español. Como en la primera fase del proyecto sólo nos dirigimos a Madrid (212.881 autónomos), tan sólo podemos optar a conseguir **30.880 autónomos** aproximados, que son aquellos que se dedican a las actividades contempladas en nuestro servicio.

MERCADO TOTAL ESPAÑA	MERCADO POTENCIAL ESPAÑA	MERCADO TOTAL MADRID	MERCADO POTENCIAL MADRID
Número de autónomos totales en España	Número de autónomos en España pertenecientes a los sectores de actividad de <b>Look<sub>in</sub>Go</b>	Número de autónomos en Madrid	Número de autónomos en Madrid pertenecientes a las áreas de actividad de <b>Look<sub>in</sub>Go</b>
1.895.527	274.881	212.942	<b>30.880</b>

	Cuota de mercado esperada				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% sobre el mercado potencial	6,0%	12%	16%	21%	25%
autónomos registrados	1853	3706	4941	6485	7720

## 8. Segmentos de mercado: ¿para quienes creamos valor?

**Look<sub>in</sub>Go** es una plataforma multilateral<sup>1</sup>, lo que significa que su modelo de negocio se apoya en dos mercados interdependientes que a su vez definen sus segmentos. Son el segmento de autónomos y el segmento que hemos llamado usuarios. El valor de nuestra plataforma es facilitar la interacción entre estos dos grupos; por un lado favoreciendo la publicidad y comercio de los servicios profesionales de autónomos, y por otro cubriendo las necesidades de servicios de los usuarios finales. Partiendo de los dos tipos de clientes, hemos identificado ocho segmentos, determinados por los cuatro sectores de actividad a los que nos dirigimos. A continuación los enunciamos en función de sus necesidades principales y que tendrán que ser cubiertas por nuestro servicio.

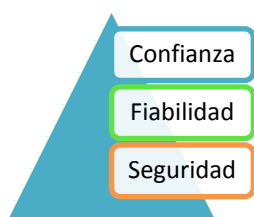
<sup>1</sup>Terminología utilizada extraída del libro Generación de *Modelos de negocio*.



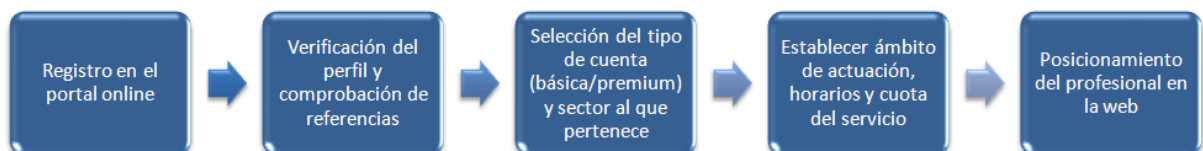
**9. Diferenciación y propuesta de valor:** ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿qué necesidades satisfacemos?

Existen una serie de necesidades declaradas por nuestros clientes y que además todavía no han sido cubiertas de forma satisfactoria por nuestra competencia directa. Se trata del concepto de seguridad y confianza, articulado en dos ejes paralelos. Por un lado la credibilidad que se le exige a los profesionales que ofrecen sus servicios, dado que para contratarlos el usuario ha de depositar su confianza en ellos y en la plataforma que los promociona (en este caso **Look<sub>in</sub>Go**). Por otro lado, la seguridad necesaria en todo proceso que incluya pagos y cobros en Internet, indispensable para garantizar que el servicio se completa de forma satisfactoria.

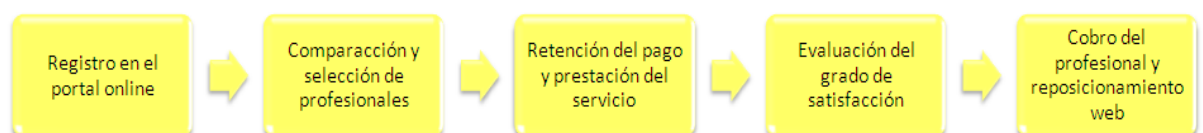
Por lo tanto, los valores en los que nos apalancaremos para construir el posicionamiento y propuesta de valor de nuestro servicio son:



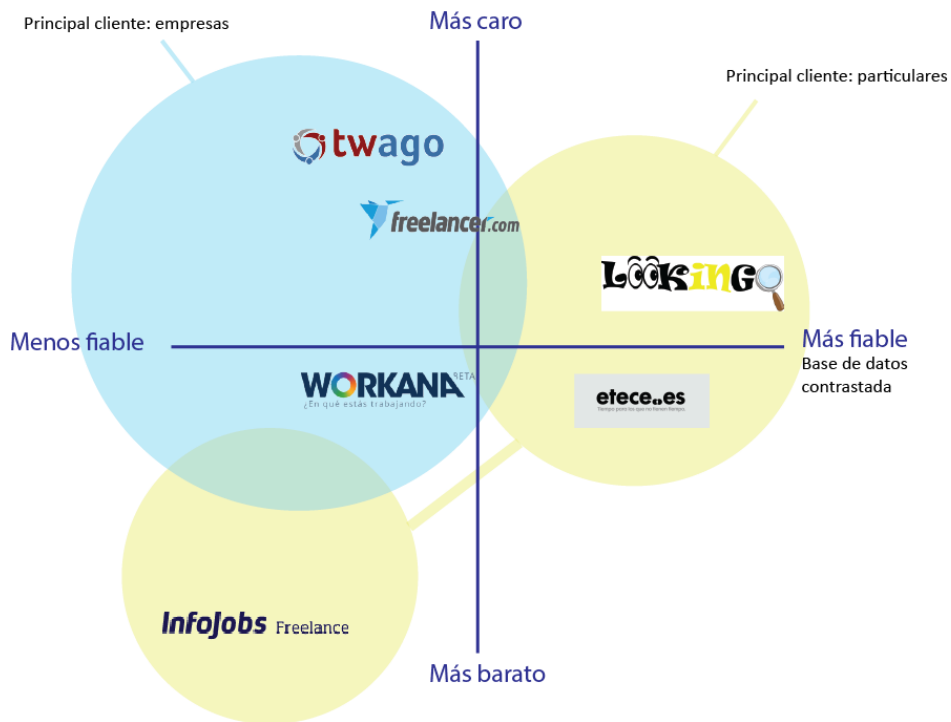
**Cadena de valor de los profesionales o autónomos:**



**Cadena de valor de los clientes, tanto particulares como empresas:**

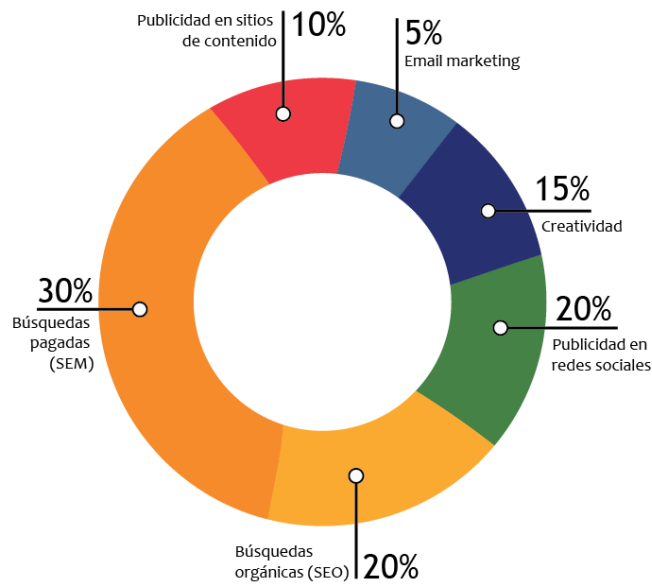


Por otro lado, nos diferenciaremos de la competencia por el abanico de actividades en las que nos centramos así como por el posicionamiento de servicio *pricepremium* más fiable.



### 10. Comunicación de valor: ¿cómo comunicaremos el valor de nuestra propuesta?

Llevaremos a cabo una estrategia de comunicación y marketing centrada en el entorno online y cuyo objetivo será el de atraer tráfico a la página web y convertir estas visitas en registros activos.



**11. Modelo de ingresos:** *¿cuáles serán nuestras principales fuentes de ingresos?*



# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL**

## **1. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

- 1.1 Cómo surge la idea.
- 1.2 Misión.
- 1.3 Visión.
- 1.4 Valores.
- 1.5 Objetivos estratégicos.

## **2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

- 2.1 Análisis externo.
  - 2.1.1 Entorno general.
  - 2.1.2 Entorno específico.
- 2.2 Análisis interno.
  - 2.2.1 Ventaja competitiva de la empresa. Cadena de creación de valor.
  - 2.2.2 Segmentos de clientes a los que se dirigirá la empresa.
  - 2.2.3 Organización y gestión de los recursos humanos.
- 2.3 Análisis DAFO

## **3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

## **1. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **1.1 Cómo surge la idea**

Look<sub>in</sub>Go es un portal online que surge para dar respuesta a las necesidades actuales y crecientes en el futuro, de la sociedad. Ofrece a particulares y empresas la posibilidad de comparar y contratar servicios de autónomos especializados y profesionales y, a éstos, les permite disponer de una plataforma donde publicitarse y conseguir empleo, gracias a la conexión con las personas y empresas que requieren sus conocimientos o servicios.

Un grupo formado por cuatro estudiantes de MBA de la Universidad Complutense de Madrid y procedentes de perfiles y carreras diversos, venimos incubando y desarrollando esta idea durante este año 2013, con el fin de realizar el análisis y plan de negocio que nos ayude al conocimiento del mercado y de la demanda, y de los clientes para la posterior puesta en marcha del mismo, previsto inicialmente para enero de 2014.

Partimos de la gestión interna de la empresa en cuatro grandes departamentos:

- Contabilidad, finanzas e inversiones.
- Fiscalidad, legalidad y temas jurídico-mercantiles.
- Marketing, comunicación y atención al cliente.
- Organización empresarial y gestión de los recursos humanos.

Para su creación, contamos con un capital social inicial de 30.000 euros, constituido a partir de las aportaciones de las cuatro socias fundadoras y gestoras de la empresa, así como del técnico informático y del community manager, en distintas proporciones, según viene especificado en el Área legal. Estas aportaciones se van a destinar en un primer momento a la contratación de servicios informáticos (pago del dominio y desarrollo de la página web, que es la base para el desarrollo del negocio), constitución de la sociedad, pagos legales y mercantiles, y fuerte inversión inicial en publicidad, entre otros.

Aunque nuestro negocio se lleva a cabo a través de la plataforma online, consideramos que es importante contar con un lugar físico donde poder reunirnos con los autónomos y profesionales, para analizar mejor su perfil, verificarlo y ver que se adapta correctamente a las necesidades que buscan satisfacer nuestros usuarios (particulares y empresas). Esto, a su vez, nos va a ayudar a conseguir relaciones más estables con nuestros clientes, basadas en la confianza, compromiso y seguridad en la prestación de los servicios. Por eso, vamos a alquilar un local en el Barrio de Chamberí, en el centro de Madrid, para facilitar el acceso a los autónomos y darnos a conocer. Se trata de una oficina en la calle de Andrés Mellado, 81, que cuenta con 45,25 m<sup>2</sup>, que vamos a alquilar a través del plan de locales del IVIMA para emprendedores, ya que nos ofrece condiciones muy favorables en el pago mensual en los primeros meses. No obstante, y tal y como se detalla en el Área Contable, los beneficios previstos resultantes de cada ejercicio, se irán reinvertiendo en la empresa, ampliando la red de oficinas en distintas provincias españolas, aunque vamos a apoyar nuestro negocio en el portal online.

### **1.2 Misión**

Look<sub>in</sub>Go es un portal online que ofrece servicios de profesionales para satisfacer las necesidades de particulares y empresas.

### **1.3 Visión**

Look<sub>in</sub>Go quiere establecerse a nivel nacional como un recurso clave para los autónomos y empresas que quieran publicitarse, proporcionándoles seguridad en el cobro por la prestación de sus servicios y ayudándoles en la captación de nuevos clientes, además de como solución a los particulares y empresas que busquen un profesional para satisfacer sus necesidades de forma eficiente, rápida y precisa, trabajando en todo momento para construir relaciones fuertes y duraderas con nuestros clientes.

## 1.4 Valores

- Transparencia: Total información a todos nuestros clientes sobre los servicios que ofrecemos, formas de pago, perfil de los profesionales a contratar y confianza que pueden depositar en ellos.
- Creación de valor: Perseguimos una eficiente y eficaz resolución de las necesidades de nuestros clientes, adaptándonos a los cambios y a cada situación en particular, teniendo en cuenta sus opiniones para la ampliación de nuevos segmentos de servicios.
- Calidad: Tendemos a la excelencia en la prestación de nuestros servicios y completa satisfacción de nuestros clientes, como base para la consecución de unos buenos resultados, que permitan el reconocimiento empresarial, consolidación y crecimiento.
- Compromiso con nuestros clientes: Ofrecemos a los autónomos y profesionales la oportunidad de captar clientes y publicitarse y darse a conocer a través de nuestro portal online, además de la seguridad de cobro por el servicio prestado. A los particulares y empresas que contratan sus servicios, les ofrecemos una selección de los mejores profesionales cualificados para satisfacer sus necesidades y la posibilidad de evaluación y opiniones sobre la prestación del servicio.
- Esfuerzo y dedicación: Consiste en una evolución y mejora continua, atendiendo todas las opiniones y peticiones de nuestros clientes a la hora de tomar decisiones y adaptándonos en todo momento a sus requerimientos y necesidades.
- Eficacia y eficiencia: Calidad del servicio, atención y rapidez de respuesta para la creación de nuevos perfiles cualificados, progresiva ampliación y adecuación de nuestros servicios y satisfacción de las necesidades de particulares y empresas.
- Seguridad en las formas de pago y registro, confidencialidad en los datos personales que aportan tanto profesionales como personas contratantes, experiencia (personal cualificado, perfil verificado y experiencia probada) y confianza que transmitimos a nuestros clientes.

## 1.5 Objetivos estratégicos

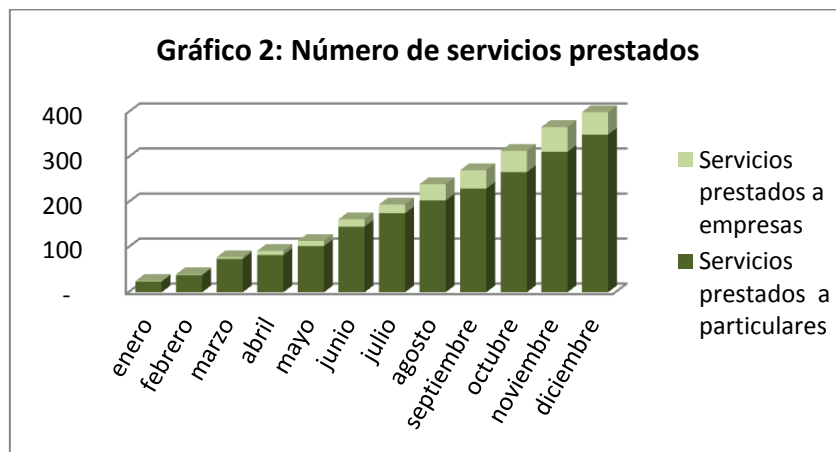
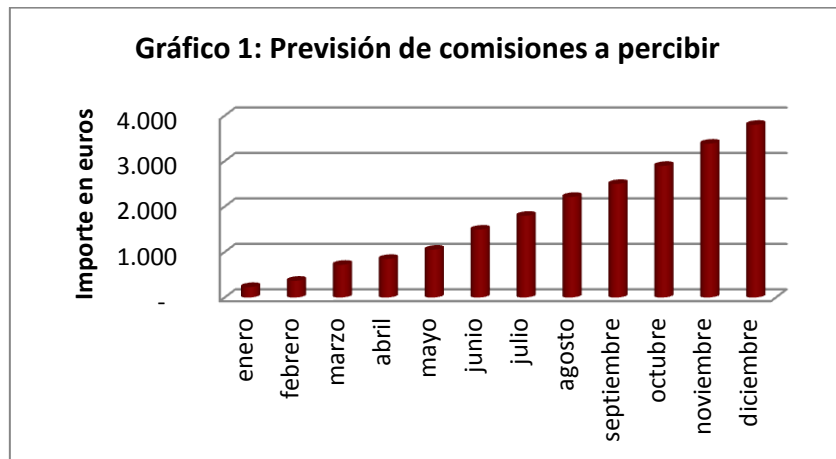
Nuestros objetivos, tanto a corto (operativos), a medio o a largo plazo (estratégicos), serán, en todo caso, medibles, realistas, específicos, temporales y retadores, para consolidarnos como una empresa significativa, a nivel del mercado nacional y ampliar nuestro horizonte, dar a conocer nuestra imagen moderna, adaptándonos a los cambios y luchando por conseguir nuevas ventajas competitivas en el sector, diferenciándonos de la competencia.

Nuestros principales objetivos son:

- Posicionarnos en el sector de contrataciones online, para situarnos como referencia al contratar los servicios que ofrecemos a través de los profesionales.
- Alcanzar un volumen de usuarios, que nos permita el desarrollo de nuestro negocio, pudiendo ampliar los sectores de los que ofrecemos servicios para adaptarlos a las necesidades de los clientes.
- Conseguir la fidelización o retención de los autónomos, así como de los usuarios, a través de promociones, vinculación de los servicios de unos sectores con otros, control de la prestación del servicio y calidad, garantizando el cobro.
- Perseguir la progresiva expansión territorial, partiendo de la Comunidad de Madrid y ampliando la red o ámbito de actuación, bien mediante la apertura de nuevas oficinas propias en las que estar en contacto con clientes, o valorando en su momento, la posibilidad de realizar la expansión a través de franquicias.
- Ofrecer servicios *a medida* a empresas, para que los pongan a disposición de sus trabajadores. Este colectivo presenta vínculos profesionales más estables (a largo plazo), creados en base a la confianza.

Para poder medir estos objetivos, nos basaremos en indicadores como la facturación (comisiones), los usuarios (consumidores o personas que compran los servicios que ofrecemos) y clientes, en función del tipo de cuenta que contratan y siendo éstos tanto autónomos como

empresas, y el número de servicios contratados. Las previsiones del análisis, para el primer año, de estos indicadores serían las siguientes:



(\*) Datos acumulados

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se recoge el análisis externo a través del estudio de las principales variables del entorno general y específico que afectan a la empresa, e interno, definiendo las fortalezas, debilidades, amenazas que debe superar y oportunidades que debe aprovechar para conseguir ventaja competitiva frente a la competencia. Tras estos análisis, procederemos a la formulación de las distintas estrategias que va a llevar a cabo la empresa para la consecución de los objetivos previstos.

### 2.1 Análisis externo

#### 2.1.1 Entorno General

A continuación presentamos el análisis de distintos factores del entorno general, a través del análisis de PESTEL, que van a afectar al funcionamiento de la empresa y condicionar de alguna forma la toma de decisiones.

- **Factores económicos:** El análisis de los factores económicos es fundamental en la idea de negocio de Look<sub>in</sub>Go, debido a que en la actualidad contamos con 5.904.700 parados según encuesta EPA, por lo que en España consideramos necesaria una plataforma que permita canalizar la oferta y demanda de trabajo existente, que cuenta con un limitado acceso a los clientes potenciales. Además, se trata de un colectivo que se ha visto gravemente afectado por la crisis como es el de los autónomos. Esta situación proporciona un gran número de profesionales cualificados que necesitan de nuestros servicios de intermediación para conectarlos con los clientes.
- **Factores políticos y legales:** En este sentido, cabría destacar la importancia de las leyes y normativas relacionadas con la legislación en temas relacionados con las leyes de protección de datos, fundamentales para la información personal que nos proporcionan tanto profesionales como usuarios, regímenes de Seguridad Social que afecten a los autónomos que se dan de alta en nuestra plataforma y que pueda aumentar o disminuir nuestro número de clientes, etc. Estos temas vendrán posteriormente desarrollados en mayor profundidad en el Área fiscal del 'Business Plan' y en sus correspondientes anexos.
- **Factores tecnológicos:** Este tipo de factores influye de un modo importante en nuestra idea de negocio, ya que ésta no se sostiene sin el desarrollo de las tecnologías que fomentan el uso de las plataformas online para casi cualquier tipo de actividad. Dicho esto, la necesidad informática de Look<sub>in</sub>Go es una plataforma online que permita la interactividad entre consumidores, oferentes y la propia Look<sub>in</sub>Go. Dentro de este factor, creemos que en una época tecnológica como la actual en la que las compras se hacen cada vez más a través de internet y, en la que las personas están muy ocupadas, sería interesante contar con una aplicación o soporte de la plataforma para poder descargarlo e interactuar a través del móvil u otros elementos electrónicos.
- **Factores sociales:** Look<sub>in</sub>Go representa una gran oportunidad en tiempos de crisis como los actuales, tanto para los consumidores, que necesitan de la realización de un servicio con el mayor descuento posible pero, a su vez, con la máxima calidad y fiabilidad a obtener, como para los autónomos a los que se les presenta la ocasión de ofrecer su trabajo a personas y empresas que requieren sus servicios. Look<sub>in</sub>Go les permite una disminución de gastos para ambos y de ahorro en épocas difíciles. La globalización es un factor que influye en nuestra idea de negocio puesto que existen ciertas páginas similares a nivel internacional como puede ser *freelancer.com*. No obstante, el que exista este tipo de plataformas no es una amenaza, ya que se trata de ámbitos de actuación limitados a la existencia de los profesionales y al desplazamiento de éstos para la prestación de los servicios a los clientes, por lo que simplemente nos sirve como referencia para la puesta en marcha de nuestro negocio.

<b>Entorno General</b>	<b>Factores económicos</b>	Necesidad de una plataforma que permita canalizar la oferta y demanda de trabajo existente, debido al elevado número de personas desempleadas y limitado acceso de los autónomos a sus clientes potenciales.
	<b>Factores político-legales</b>	Regulación de la información personal mediante leyes de protección de datos.
	<b>Factores tecnológicos</b>	Plataforma online que permita la interactividad entre consumidores, oferentes y la propia Look <sub>in</sub> Go. Aplicación informática de la plataforma para poder descargarla e interactuar a través de medios electrónicos.
	<b>Factores sociales</b>	Importancia de la fiabilidad, calidad y confianza en la prestación de servicios, ahorro de tiempo y disminución de gastos.

### 2.1.2 Entorno Específico.

Para la realización del análisis del sector, nos hemos basado en el estudio de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

- **Amenazas de ingreso:** Barreras de entrada en el sector.

Puesto que la mayoría de empresas competidoras son de reciente creación, consideramos que podríamos llegar en poco tiempo a alcanzar el conocimiento y capacidades necesarias para el desarrollo y establecimiento de una empresa de estas características, logrando posicionarnos en el mercado, dándonos a conocer y situándonos como un referente a la hora de contratar servicios de profesionales.

Además, se trata de un sector que no requiere una importante inversión inicial, por lo que es fundamental posicionarse rápido, creando una sólida red de clientes a través de la fidelización y el apoyo en ventajas competitivas.

Las principales barreras que podríamos encontrarnos y que tendríamos que superar para lograr una ventaja competitiva y diferenciación respecto a la competencia serían:

- Conocimiento de cada uno de los sectores de los que vamos a ofrecer servicios, buscando las mejores fuentes de captación de estos profesionales.
- Continuo conocimiento del mercado, para adecuarnos a las necesidades de los clientes, prestando en todo momento servicios de calidad con profesionales cualificados, siguiendo las normativas y legislaciones vigentes.
- Conocimiento del régimen fiscal que afecta al tipo de empresa a constituir, beneficios fiscales y actualización a la ley de protección de datos.
- Creación de una página web novedosa, capaz de atraer a nuevos clientes, que contenga información transparente y sea fácilmente entendible y accesible, que permita la tramitación del pago y otorgue confianza a los usuarios.
- Capacidades en la gestión e intermediación.
- Procesos de fidelización de clientes, a través de promociones en nuestros servicios para darnos a conocer y poder conseguir una red en aumento de clientes. También, gracias a la creación de una buena imagen de empresa que refleje nuestros valores y la calidad y confianza en la prestación de los servicios. En este aspecto, por cada tres servicios que el usuario contrate a través de nosotros, le ofrecemos un descuento directo de 10€ en la compra de un cuarto servicio de los profesionales Premium mejor valorados y que pertenezcan a un sector distinto a los anteriores, para una mayor vinculación con el portal y variedad en la posibilidad de servicios a contratar.

- **Análisis de la competencia actual**

Nuestras principales empresas competidoras llevan poco tiempo en el mercado, por lo que el conocimiento sobre el sector no supone una ventaja competitiva para las ya implantadas. Todas ellas desarrollan su actividad a través de la página web, además de tener una sede física, en la mayoría de los casos establecida en la capital, Madrid, y se encuentran en proceso de ampliar sus servicios e influencia a otras ciudades de gran tamaño en España, como Barcelona, Valencia, Sevilla y Bilbao.

Teniendo esto en cuenta, Look<sub>in</sub>Go debe buscar ventajas competitivas y diferenciarse de la competencia, a través de una página web novedosa que ofrezca servicios cualificados y adecuados a las necesidades de los clientes, y ampliando progresivamente su ámbito de actuación, realizando controles de calidad y evaluaciones de los servicios prestados, y ofreciendo promociones y beneficios a todos nuestros clientes con el fin de crear una relación fuerte y fidelizarlos.

Por ello, ha sido necesaria la realización de un análisis de la competencia, incluyendo tanto a portales que ofrecen servicios especializados en sectores, como empresas que ofrecen sus propios servicios tanto online como offline. No obstante, el análisis en mayor profundidad de los competidores se encuentra dentro del Área de marketing.

- **Productos sustitutivos**

Esta tercera fuerza competitiva está muy relacionada con la innovación tecnológica. En nuestro caso, al tratarse de una empresa que presta servicios y no ofrece productos, nos remitimos a las principales empresas competidoras. Por tanto, nuestros productos sustitutivos son las empresas que ofrecen los mismos servicios que nosotros y, se podría incluir también, a aquellos autónomos que estuvieran trabajando desde nuestra web y decidieran crear ofertas a nuestros clientes de forma personal e individual. De alguna forma, también tendríamos que tener en cuenta a las empresas y profesionales que prestan servicios a través del alquiler de infraestructuras físicas existentes y destinadas a estos fines, durante un periodo de tiempo determinado.

- **Poder negociador de compradores (clientes) y proveedores**

Los factores que favorecen el incremento de este poder negociador son los siguientes:

- El grado de concentración del sector: Elevado número de páginas web que ofrecen servicios de autónomos online, aunque son pocas las que ofrecen la posibilidad al cliente de elegir entre el mejor. Sin embargo, debido a la gran cantidad de portales online en la que trabajadores de todo el mundo ofrecen sus servicios y en la que los clientes demandan a éstos, podríamos decir que el sector no está concentrado, sino fragmentado. Los usuarios van a poder elegir entre aquellos profesionales que mejor consideren que van a satisfacer sus necesidades, dentro de su ámbito de actuación, ya que la posibilidad de desplazamiento de éstos es limitada al área geográfica en el que se encuentren. El hecho de ofrecer los servicios a través de la página web, va a permitir a los profesionales registrarse y prestar servicios en el ámbito de actuación que estimen oportuno, no limitándose sólo a las zonas geográficas donde establezcamos oficina física, aunque la verificación de los perfiles tenga que ser más exhaustiva.
- Importancia relativa del servicio que ofrecemos: El servicio ofrecido está encaminado principalmente a acercar a autónomos que no tienen otro modo de publicitar sus servicios y, al consumidor, que dispone de pocos canales donde solicitar profesionales que acometan el servicio que requiere, mientras que puede comprobar la fiabilidad del trabajador. Además, cabe destacar que nuestro servicio dota de facilidad y rapidez a la tediosa búsqueda de trabajadores cualificados que lleven a cabo el trabajo o necesidad que el usuario busca cubrir.
- Diferenciación: Como hemos comentado previamente, el aspecto fundamental con el que pretendemos diferenciarnos de nuestros competidores es la certeza que ofrecemos al consumidor de que el profesional que realizará su encargo es un trabajador cualificado, y también la garantía que otorgamos al autónomo de que

recibirá su pago. En este sentido, tras la prestación del servicio, consumidor y profesional deberán realizar una evaluación sobre el mismo. En el caso de que el resultado haya satisfecho la necesidad de consumidor y consideremos que la calidad haya sido la esperada, se le efectuará el pago, que previamente se habrá retenido al consumidor a través de su tarjeta, al profesional. Si el consumidor no ha quedado satisfecho y consideramos que efectivamente la calidad no ha sido la que el servicio merecía, nosotros nos encargamos del pago al profesional, pasando a valorar su posible salida de la plataforma.

- Rentabilidad: Importancia de reducir los costes para obtener unos mayores ingresos y poder reinvertir beneficios en el desarrollo de la empresa a ampliación de nuevos sectores demandados y nuevas oficinas.
- Integración: Valorar en el largo plazo si contar con nuestra propia red de trabajadores autónomos y profesionales para ofrecer directamente a los clientes nos reporta mayores beneficios o no. Se trataría, de una integración hacia delante, realizando la empresa la prestación del servicio, con lo que tendríamos un mayor control sobre su resultado y, por tanto, mayor calidad.
- Información de las empresas del sector sobre los proveedores o clientes: Tendrán una mayor ventaja competitiva aquellas empresas que cuenten con los mejores canales para captar clientes y, que pongan a su disposición los servicios más demandados por empresas y particulares.
- Importancia de la calidad del servicio prestado: Ayuda a retener un mayor número de clientes, convirtiendo la calidad en fuente de ventaja competitiva, mejora la imagen de la empresa y el conocimiento, captando nuevos clientes, y favorece también a los profesionales, ya que sus servicios serán mejor valorados y aumentarán, por tanto, sus beneficios.
- Importancia de la empresa: Necesidad de posicionar a la empresa en la mente de los clientes, que nos vean como un referente en la prestación de servicios y confíen en nuestra gestión, creando valor y ofreciéndoles servicios que satisfagan sus necesidades.

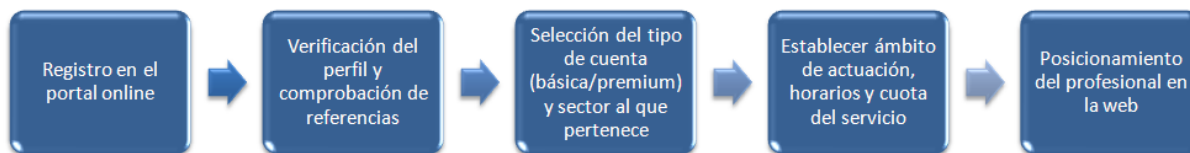
<b>Entorno Específico</b>	<b>Amenazas de ingreso (barreras de entrada)</b>	Capacidad de gestión y conocimientos legales, del mercado, sectores de actividad y adaptación a las necesidades de los clientes. Atracción y retención de clientes (promociones, valor añadido).
	<b>Análisis de la competencia actual</b>	Competencia online y offline → Diferenciación <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación del ámbito de actuación.</li> <li>- Página web novedosa.</li> <li>- Controles de calidad y evaluación de los servicios prestados.</li> </ul>
	<b>Productos sustitutivos</b>	Prestación de servicios a través del alquiler de infraestructuras. Actuación por cuenta propia de los profesionales registrados en la plataforma (competencia desleal).
	<b>Poder negociador con proveedores y clientes</b>	Ofrecemos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Al cliente la posibilidad de comparar y elegir entre el mejor profesional. Facilidad y rapidez.</li> <li>- Al autónomo, poder publicitarse, conseguir una red de clientes y garantía de cobro por el servicio prestado.</li> </ul> Referente nacional en la prestación de servicios de profesionales, basándonos en la calidad, confianza y compromiso.

## 2.2 Análisis interno

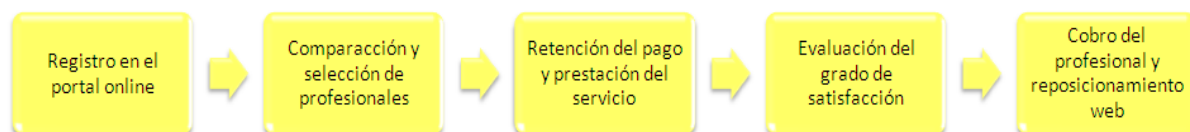
### 2.2.1 Ventaja competitiva de la empresa. Cadena de creación de valor.

- **Cadena de Valor Online**

Cadena de valor de los profesionales o autónomos:



Cadena de valor de los clientes, tanto particulares como empresas:



- **Diagramas de procesos**

#### ANEXO 01 “DIAGRAMAS DE PROCESOS”

### 2.2.2 Segmentos de clientes a los que se dirigirá la empresa

- **Autónomos o profesionales cualificados**, que quieran darse a conocer a través de nuestra página web, ofreciendo sus servicios a empresas y particulares. Fomentamos el empleo, ya que muchas de las personas que requieren nuestros servicios, encuentran en él un canal óptimo y eficiente para publicitarse y conseguir la confianza y valoración que necesitan para la prestación de sus servicios. Debido a la situación económica y la elevada tasa de desempleo actual, es una gran oportunidad para poder desarrollar su profesión en función de sus cualificaciones y capacidades. En un primer momento, estos autónomos y profesionales van a estar segmentados o agrupados en cuatro sectores bien definidos:
  - Actividades de fitness (entrenadores personales, cultura del wellness), fisioterapeutas (masajistas) y cuidados personales (peluquería y estética).
  - Enseñanzas, cursos y formación general, informática, idiomas e instrumentos musicales.
  - Arreglos y tareas del hogar.
  - Cuidados y atención (niños y personas mayores). También en este apartado incluiríamos al cuidado de mascotas. Dentro de este sector, cabe destacar el segmento de la tercera edad, por tratarse de un nicho de especial atención, por el envejecimiento de la población, el aumento de la esperanza de vida de las personas y, por lo tanto, el retraso de la edad de jubilación. Esto vamos a ligarlo a servicios especializados en empresas, para que ofrezcan una gran variedad de servicios destinados a la última fase de la vida laboral, para potenciar una vida más saludable a sus trabajadores.
- **Usuarios:** Éstos pueden ser de dos tipos:
  - **Particulares** que tienen una necesidad que pueden satisfacer con la prestación de servicios de los autónomos y profesionales cualificados que se ofrecen en nuestra red y a los que pueden comparar y valorar posteriormente. La elección de la prestación de servicios a través de nuestro portal online les va a suponer un ahorro

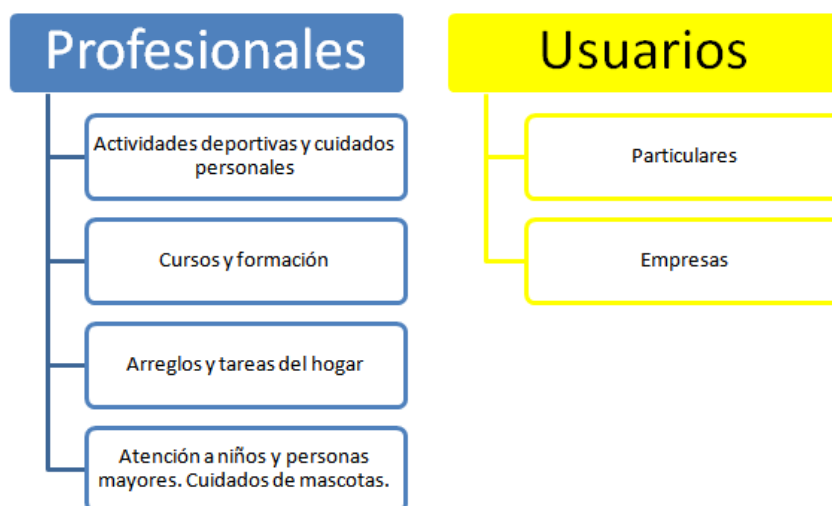
de tiempo, al ofrecerles un servicio personalizado de gran calidad, con profesionales cualificados, además de la seguridad y comodidad de realizar el pago online, una vez que haya valorado el servicio y éste sea satisfactorio.

- **Empresas** que requieren de los servicios de nuestros autónomos y profesionales para cubrir determinadas necesidades o bien de la propia empresa o de sus trabajadores, en asuntos externos a la actividad principal, como el cuidado de sus hijos o la realización de tareas o arreglos del hogar.

Como aspecto importante, señalar que uno de nuestros objetivos será intentar captar al colectivo de las empresas, ya que se trata de un cliente más fácil de fidelizar y conseguir mayores ingresos, a través del pago de una cuota mensual en función del número de clientes que tenga la empresa y los servicios profesionales que les ofrezcamos, estableciendo relaciones fuertes y duraderas en el tiempo, basadas en el compromiso, confianza y calidad del servicio prestado.

En este sentido, vamos a centrarnos en las Empresas Familiarmente Responsables, puesto que su cultura de trabajo está orientada a hacerles más fácil a sus trabajadores su vida personal, a través de la flexibilidad, el respeto y el compromiso, valores que comparten con nuestra empresa. De esta forma, las empresas van a conseguir mejorar su imagen y reputación social, así como un mayor prestigio frente a la competencia, aumentarán la competitividad y productividad, reduciendo el absentismo y rotación, consiguiendo trabajadores más motivados y vinculados a los logros de la empresa. Ej.: Entrenadores personales, profesores de apoyo o de cuidado de sus hijos, personas que se encarguen de realizar tareas del hogar, suponiéndoles un ahorro de tiempo que puedan dedicar a otras actividades, etc.

Además, y tal y como se ha comentado anteriormente, pretendemos poner especial atención en las personas mayores de 55 años, es decir, aquéllas que se encuentran en el tercer tercio de su vida laboral, mediante la oferta de servicios de los cuatro segmentos que se adaptan a sus necesidades. Ej.: Formación para actualizar conocimientos que les permitan seguir siendo competitivos en el mercado laboral; atención y cuidados personales; arreglos y tareas del hogar; y actividades deportivas para mantenerse en forma a cualquier edad.



### 2.2.3 Organización y gestión de los recursos humanos.

Los departamentos principales de los que está constituida la empresa son:

- a. Contabilidad, Finanzas e Inversiones: Fuentes de financiación, adaptación de ingresos y reducción de costes, valoración de nuevos proyectos de inversión,...
- b. Marketing, Comunicación y Atención al Cliente: Lleva a cabo las principales acciones de marketing y publicidad de la empresa, haciendo que nos conozca un mayor número de clientes potenciales. También se encarga de promover los programas de fidelización

- y atención a los clientes, para ofrecerles servicios personalizados que se adapten a sus necesidades y obtengan el valor esperado (satisfacción).
- c. Organización Empresarial y Gestión de los RRHH: Ampliación de nuevos segmentos para la prestación de los servicios, necesidades de capital humano y formación, búsqueda de nuevas oportunidades de mercado,...
  - d. Legal, Fiscal y Jurídico-mercantil: Actualización a las leyes de legislación que rigen nuestra empresa, leyes de protección de datos de los clientes, Seguridad Social de los trabajadores,...

Al mismo tiempo, la empresa va a tener contratado a un técnico informático que se va a encargar del desarrollo de las tareas de creación y mantenimiento, así como cambios en la página web, desde donde llevamos a cabo nuestro negocio, y posicionamiento web. Además, un community manager nos va a ayudar a darnos a conocer y establecer una red inicial de clientes, posicionándonos en las principales redes sociales (Facebook, Twitter y LinkedIn) y llevando a cabo una política de marketing agresiva en un primer momento. Ambos trabajadores van a formar parte fija de la plantilla.

Por lo tanto, la plantilla de *Look<sub>in</sub>Go* va a estar compuesta por seis trabajadores, entre ellos las cuatro socias fundadoras, que se van a encargar personalmente de dirigir y gestionar cada uno de los cuatro departamentos o principales áreas funcionales de la empresa, además del técnico informático y el community manager, organizados de la forma que muestra el organigrama:



Todos ellos, además de ser trabajadores de la empresa, van a realizar una aportación inicial al capital social, que dependerá del puesto desempeñado, lo cual viene detallado en el Área legal, percibiendo dividendos provenientes de un porcentaje resultante en caso de que haya beneficios y que, en todo caso dependerá de la aportación realizada. Consideramos que de esta forma todo el personal de la organización tendrá una mayor vinculación a los logros de la empresa y su involucración y motivación por conseguir buenos resultados será mayor.

Además de la gestión de la actividad normal de la empresa, vamos a realizar cursos de formación, con el fin de actualizar las últimas novedades en cuanto a la legislación que rige nuestro tipo de empresa, y posibles ayudas de fomento a emprendedores. Esta formación continua se hace imprescindible al tratarse de actividades en continuo proceso de cambio mediante leyes y decretos que se adaptan a los distintos momentos económicos y sociales del país. Y para enriquecer el desarrollo del negocio, realizaremos actuaciones que nos lleven a conectarnos con nuevos profesionales y empresas con los que colaborar en los distintos sectores.

## **2.3 Análisis DAFO**

El análisis del entorno general y específico anterior, nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual, detectando las debilidades y fortalezas (factores internos), así como las amenazas y oportunidades (factores externos). Este análisis nos ofrece datos de salida para conocer el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento y desarrollo de nuestras actividades. Para el análisis interno, hemos tenido en cuenta los recursos, actividades y riesgos de la empresa, mientras que para el análisis externo, hemos considerado el entorno, los grupos de interés (competidores, clientes, proveedores, instituciones, la sociedad,...), así como aspectos legislativos, demográficos, económicos y políticos.

### ***FORTALEZAS***

- Facilidad en la adaptación a los cambios, debido a las dimensiones de la empresa y personalización de los servicios a nuestros clientes. Rapidez y facilidad de respuesta.
- No es necesaria una elevada inversión inicial.
- Actual necesidad, debido a la situación de elevadas tasa de desempleo y supervivencia de los autónomos y profesionales, contando con ayuda externa, para publicitarse y conseguir clientes a los que poder prestar sus servicios.
- Ofreceremos garantías de cobro. Este hecho es fundamental, puesto que hoy en día muchos profesionales tienen dificultades para cobrar por un servicio ya realizado.

### ***DEBILIDADES***

- Relativa reciente creación, por lo que nuestra comunicación intenta llegar al mayor número posible de clientes potenciales, para conseguir la captación y retención de los mismos.
- Falta de posicionamiento en el ámbito nacional. Existencia de empresas competidoras con un mayor ámbito de actuación y clientes ya fidelizados. Sin embargo, los profesionales tienen la limitación de desplazamiento dentro de un área geográfica determinada.
- Mantenimiento de las relaciones ya iniciadas, tanto con profesionales como con usuarios. Existe el riesgo del inicio de una relación dejándonos al margen como intermediarios. Vamos a tratar de hacer frente a esta debilidad a través de promociones a usuarios, dándoles a conocer los servicios que ofrecemos en los distintos sectores de profesionales con los que trabajamos. En este sentido, será de gran importancia el esfuerzo en acciones de fidelización de clientes, que nos permita crecer según lo previsto, aumentando la cuota de mercado y posicionándonos a nivel nacional como referente en la prestación de servicios.

### ***OPORTUNIDADES***

- Acercamiento a las empresas, mediante promociones o servicios ajustados a sus necesidades y a su disponibilidad de recursos y capital. Estas empresas constituyen una potencial fuente de ventaja competitiva, ya que se trata de clientes más fieles que pagarán una cuota mensual en función a sus trabajadores, para ofrecerles servicios externos a la actividad de la empresa. Aunque en un primer momento la mayoría de nuestros clientes serán empresas pequeñas o medianas, por su facilidad de acceso, no descartamos orientar nuestros servicios a empresas de mayor tamaño, por su mayor fidelidad e importes comisiones.
- Intentar captar el crecimiento potencial de los nuevos mercados, optando por una actitud proactiva a la hora de detectar nuevas necesidades e ir ampliando progresivamente los sectores de servicios que ofrecemos en función de la previsión de demanda futura.

## AMENAZAS

- Situación de crisis y dificultad económica de algunas empresas, sobre todo las PYMES, al contratar este tipo de servicios adicionales a sus actividades, aunque complementarias.
- La existencia de cada vez un mayor número de empresas competidoras, especializadas principalmente en la prestación de servicios de un sector concreto, con una red de clientes ya establecida, ofreciendo precios competitivos.
- Desconfianza en la contratación online.

La tabla que se muestra a continuación recoge las principales ideas del análisis expuesto anteriormente:

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rapidez y facilidad de respuesta a los cambios.</li><li>- Escasa inversión inicial.</li><li>- Apoyo a profesionales.</li><li>- Garantía de pago y calidad del servicio.</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Reciente creación.</li><li>- Falta de posicionamiento en el mercado nacional.</li><li>- Mantenimiento de las relaciones iniciadas (fidelización de los clientes).</li></ul>
	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Acercamiento a empresas (EFR).</li><li>- Captación del crecimiento potencial de los sectores y ampliación a nuevos segmentos de servicios y áreas geográficas</li></ul>

### 3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La identificación de estos factores estratégicos críticos, nos van a ayudar a la toma las decisiones sobre cambios organizacionales, potenciando las fortalezas, corrigiendo las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y afrontando las amenazas. Por lo tanto, a partir del análisis realizado anteriormente, hemos definido las siguientes actuaciones y estrategias a seguir.

#### Acciones para aprovechar oportunidades:

- Búsqueda de empresas que quieran ofrecer nuestros servicios a sus trabajadores, potenciando las ventajas y beneficios que obtendrían al suscribirse en el portal. De esta forma, las empresas van a conseguir mejorar su imagen y reputación social, así como un mayor prestigio frente a la competencia, aumentarán la competitividad y productividad, reduciendo el absentismo y rotación, consiguiendo trabajadores más motivados y vinculados a los logros de la empresa.
- Prestar atención al crecimiento de los sectores que más nos interesan, captando a los profesionales, a través de ventajas que les proporcionaría el portal, como el acceso a una red más amplia de clientes y el aseguramiento del cobro por el servicio prestado.
- Hacer un continuo seguimiento de la demanda, para conocer en cada momento qué servicios son los que los usuarios solicitan, evaluando su nivel de satisfacción al finalizar la prestación de un servicio, dándoles la posibilidad de realizar sugerencias y críticas sobre los mismos, y ayudándonos a mejorar, con la ampliación de nuevos segmentos.

#### Acciones para afrontar amenazas:

- Dar a conocer los beneficios que les proporcionará el portal en el futuro a las empresas y profesionales.
- Observar a la competencia, adaptando sus buenas actuaciones a nuestra empresa, y mejorarlo, haciéndolo más atractivo, más fácil y más útil.

- Proporcionar seguridad al usuario del pago online que va a realizar, a través de la contratación de candados online o de sellos de pago seguro como “Verified by Visa”, “Mastercard Secure Code”, o “Verisigned Secured”.

#### **Acciones para potenciar fortalezas:**

- Actualización constante de las actuaciones de las empresas competidoras, adoptando una posición proactiva, que nos facilite la realización rápida de cambios en la plataforma.
- Al no requerir una elevada inversión inicial, las socias fundadoras se hacen cargo de la inversión a través de aportaciones al capital social, junto con el técnico informático y el community manager, que serán los principales trabajadores de la empresa en un primer momento.
- Realización de retroalimentaciones continuas de los profesionales que se encuentran en situación de desempleo, y que la plataforma va a ayudar a recolocar en el mercado laboral.
- Pago por adelantado, que supone la garantía posterior del cobro de los servicios prestados.

#### **Acciones para corregir debilidades:**

- Proporcionar un valor añadido a los usuarios: Por ejemplo, permitiendo la evaluación después de la prestación del servicio, del usuario al profesional, y que esto permita a otros usuarios la posibilidad de comparar unos profesionales con otros, facilitando una elección satisfactoria, además de teniendo la posibilidad de comparar precios.
- Realizar una elevada inversión en un Plan digital, que permita posicionar al portal en Google, a través de SEM y SEO, así como en las principales redes sociales.
- Ofrecer descuentos y promociones para fidelizar a los usuarios y profesionales, tratando de enlazar los servicios de un sector con otros, y a través de la vinculación de unos clientes con otros conocidos.

#### **Acciones para conseguir los objetivos:**

En el caso de no alcanzar los objetivos y previsiones expuestos con anterioridad en el apartado de objetivos estratégicos, podríamos plantearnos:

- Incrementar en la medida de lo posible, y sin que esto suponga incurrir en unos gastos fuera de nuestras posibilidades, la inversión en publicidad, bien a través del Community Manager, o de campañas promocionales para darnos a conocer y destacar la ventajas de formar parte de nuestra plataforma con mayores incentivos a la contratación de los servicios a través de la plataforma.
- Para poder reducir en número de servicios prestados y no cobrados (previsión del 7% sobre el total de servicios prestados), por la no satisfacción de los consumidores, llevaríamos a cabo mayores controles y análisis de los perfiles de los profesionales, con el fin de conseguir la calidad requerida en la prestación de todos los servicios. Esto también se va a conseguir de forma progresiva con la apertura de nuevas oficinas en distintas zonas geográficas.
- Para una mayor retención de los clientes, llevaríamos a cabo acciones para fomentar en vínculo o enlace entre los servicios de unos sectores con otros, mediante promociones, de forma que sea más rentable para ellos su contratación a través de la plataforma que de forma particular con el autónomo. Así mismo, nos apoyaremos en la satisfacción de unos clientes para recomendarnos a conocidos y amigos, con la consiguiente recompensa a través de la prestación de un servicio.
- Si el nivel de profesionales que contratan la cuenta Premium superara nuestras expectativas, potenciaríamos otras formas de diferenciación, por ejemplo, mediante la posibilidad de realizar vídeos promocionales de sus servicios, logrando así un mejor

posicionamiento. (La Cuenta Premium, según viene explicado en el Área de Marketing, permitiría a los profesionales un mejor posicionamiento en el portal online y recomendaciones a los clientes respecto a la Cuenta Básica).

<p><b>Principales estrategias a seguir</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer partícipes a los clientes de la toma de decisiones, a través de la evaluación de los profesionales (mayor calidad) y del conocimiento de sus necesidades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de empresas que quieran ofrecer nuestros servicios a sus trabajadores, de forma que consigan mejorar su imagen y reputación social, mayor prestigio frente a la competencia, aumento de la competitividad y productividad, y reducción del absentismo y rotación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar seguridad de pago al usuario, a través de la contratación de candados online o de sellos de pago seguro como “Verified by Visa”, “Mastercard Secure Code”, o “Verisigned Secured”.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una elevada inversión en un Plan digital, que permita posicionar al portal en Google, a través de SEM y SEO, así como en las principales redes sociales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de fidelización de usuarios, a través de descuentos y promociones, tratando de enlazar los servicios de un sector con otros, y mediante la vinculación de unos clientes con otros.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progresiva apertura de oficinas en distintas ciudades españolas, a través de la reinversión de una parte de los beneficios en la propia empresa, lo que permitirá un mayor acercamiento a los profesionales y mayor calidad del proceso.</li> </ul>

# **PLAN DE MARKETING**

## **1. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA DEMANDA**

- 1.2. Situación actual del mercado, potencial y previsión futura.
  - 1.2.1. Datos actuales del comercio electrónico en España y potencial futuro.
  - 1.2.2. Datos del internauta y del comprador online.
  - 1.2.3. C2C: la compra-venta entre particulares.
  - 1.2.4. Frenos e impulsores del comercio online.
- 1.5 Principales tendencias.
- 1.6 Estructura de mercado y análisis de la competencia.
- 1.7 Análisis de la demanda.

## **2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO**

- 2.1 Posicionamiento y percepción del servicio (y definición de marca)

## **3. DEFINICIÓN DEL SERVICIO Y ESTRATEGIA DE VENTA**

- 3.6 Objetivos de la empresa de beneficios, ventas y crecimiento
- 3.7 Cuota de mercado deseada
- 3.8 Líneas de productos: precios, etc.
- 3.9 Tarificación de los servicios y distribución
- 3.10 Declaración de propuesta de valor

## **4. OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO AÑO**

- 4.4 Definición de objetivos
- 4.5 Cadena de valor
- 4.6 Ecuación de valor, y cálculo de valor de un cliente

## **5. PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

- 5.2 Estrategias de creación de valor: producto y precio
  - 5.2.1 Estrategias de entrega de valor: distribución y servicio.
  - 5.2.2 Estrategias de comunicación de valor

## **6. RECURSOS NECESARIOS PARA APOYAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR OBJETIVOS**

## **7. CONTROL DE MARKETING**

## 1. ANÁLISIS DE MERCADO Y DEMANDA

### 1.1. Situación actual del mercado, potencial y previsión futura

La actividad de LookinGo consiste en la compra-venta de servicios profesionales, cuyas operaciones se desarrollan siempre en un entorno online. Por ello, aunque tendremos en cuenta como competencia directa a los servicios profesionales que se comercian fuera de Internet (tanto de empresas como de particulares), nuestro mercado de referencia se encuentra en el comercio electrónico.

A continuación se presenta un estudio pormenorizado del estado del comercio electrónico en el mercado español, las características y los niveles de compra y venta on-line, con foco en el e-commerce C2C (Customer to customer) y los medios de pago y cobro utilizados para realizar estos trámites. Así como análisis posterior de las ventajas y obstáculos percibidos por los usuarios en el proceso de compra-venta en internet.

#### 1.1.1 Datos actuales del comercio electrónico en España y potencial futuro.

En España tres cuartas partes del PIB están influidas por Internet de manera directa o indirecta<sup>2</sup> y hay 28 millones de internautas conectados, lo que supone un 66% de la población<sup>3</sup>. Todos y cada uno de estos internautas son potenciales clientes para el comercio electrónico, accesibles a través de diferentes herramientas de marketing online y cuyas acciones son medibles sobre una población universal. No existe, por tanto, ningún otro canal de venta con mayor potencial que el medio online.

Las cifras de volumen del comercio electrónico en 2012 fueron las siguientes:

**Tabla 1 Resumen del comercio electrónico 2012. Elaboración propia**

<b>Internautas/población</b>	63,3%	25,9 millones de personas
<b>Internautas compradores</b>	50,7%	13,2 millones de personas
<b>Gasto medio por comprador</b>	828€	
<b>Total</b>	10.917 millones €	

El estudio completo, que ayuda a comprender algunas de nuestras decisiones de negocio (como el inicio de la actividad en Madrid y planificación de expansión futura), se puede consultar en:

**ANEXO M1 “DATOS ACTUALES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA Y POTENCIAL FUTURO”**

#### 1.1.2 Datos del internauta y del comprador online

Para poder diseñar una oferta coherente con el consumidor online, hemos estudiado su perfil sociodemográfico y conductual, elaborando un estudio que incluye: hábitos de consumo y frecuencia de compra online, evolución respecto a otros años, medios de cobro y pago utilizados en el entorno digital así como productos y servicios preferidos.

El estudio completo puede consultarse en:

**ANEXO M2: “EL COMPRADOR ONLINE”**

<sup>2</sup> España Conecta. Cómo transforma Internet la economía Española. The Boston Consulting Group, 2011.

<sup>3</sup> Panel de Hogares de Mayo 2012 del Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información. ONTSI.

El perfil sociodemográfico extraído del estudio es el siguiente:

#### Perfil básico del comprador online

- De 25 a 49 años.
- Con estudios secundarios o universitarios.
- De nivel socioeconómico medio y medio alto.
- Trabajadores en activo a tiempo completo.
- Residentes en hábitats urbanos (más de 100.000 habitantes).

#### 1.1.3 El C2C: la compra-venta entre particulares

Centrándonos en el modelo de negocio de Lookingo, necesitamos profundizar sobre los datos del mercado C2C (costumer to costumer). El C2C es un modelo de negocio en la red que pretende relacionar comercialmente el usuario final con otro usuario final. En nuestro caso, consideramos al autónomo usuario final al igual que el comprador de sus servicios. Una estrategia C2C para Internet es aquella que define un negocio cuyo objetivo es facilitar la comercialización de productos y/o servicios entre particulares sirviendo la empresa como intermediaria y cobrando por sus servicios.

Aunque la universalización del C2C dentro de la red es bastante más lenta que la del modelo tradicional (B2C), los datos apuntan a que esta tendencia puede acelerarse con la incorporación de nuevos y fuertes intermediarios que proporcionen herramientas de intercambio fiables.

El precio sigue siendo el principal motivo para utilizar la modalidad de comercio electrónico entre particulares, aunque ha disminuido su porcentaje como aliciente para su uso en el año 2011. Sin embargo, la posibilidad de obtener una mayor oferta, incrementa su porcentaje como motivación para usar este canal.

Información ampliada en:

[ANEXO M3: “ESTUDIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO C2C”](#)

#### **Frenos e impulsores del comercio electrónico**

En un estudio más cualitativo, queremos acercarnos a los motivos del uso o no uso de la compra online, de cara a poder reforzar estas motivaciones o mitigar las barreras detectadas en nuestra propuesta de valor. El estudio se divide entre usuarios no compradores (declararon no haber realizado ninguna compra online en el año 2011) y los compradores (declararon haber comprado).

Estudio completo disponible en:

[ANEXO M4: “FRENOS E IMPULSORES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO”](#)

Del estudio hemos extraído las principales percepciones de los usuarios que motivan o desmotivan su compra por internet. Las más características son las que presentamos a continuación y que tendremos en cuenta a lo largo de todo el proceso de definición de la propuesta de valor.

Impulsores	Frenos
- Precio, promociones y ofertas	- Necesidad de contacto físico con el producto comprado
- Comodidad	- Miedo a dar los datos personales
- Ahorro	- Inseguridad
- Mayor oferta/gama	- Desconfianza en las formas de pago
- Facilidad para comparar productos	- Desconfianza de la información
- Recomendación	

## 1.2 Principales tendencias del e – commerce aplicables a Lookingo

Más allá de ubicar nuestro negocio en el mercado del comercio electrónico, nos hemos acercado a conocer las principales tendencias que definen la innovación dentro de él y que marcarán el futuro. Integrarlas en nuestra empresa, bien sea en su lanzamiento o en su evolución futura, es parte de nuestro reto.

Las tendencias que queremos destacar y que implementaremos en el servicio son aquellas relativas al fomento de la personalización, la adaptación a dispositivos digitales y la posibilidad de integrar a la comunidad en el acto de compra.

Todas ellas explicadas con detalle en:

### ANEXO M5: “TENDENCIAS DEL E-COMMERCE A IMPLEMENTAR”

## 1.3 Estructura de mercado y análisis de la competencia

Para poder saber con qué nos enfrentamos y modelar nuestra propuesta de valor en base a ello, necesitamos conocer a las empresas/ servicios particulares que cubren la misma necesidad que Lookingo: proporcionar el enlace entre autónomos que ofrecen servicios con particulares y empresas que los solicitan.

Incluimos todas aquellas empresas que prestan los mismos servicios que LookinGo y se dirigen a los mismos clientes.

### Entorno offline

Dentro del entorno offline nos encontramos dos grandes focos de competencia. El primero lo conforman los servicios profesionales contratados de manera “informal”, es decir, mediante un acuerdo tácito entre profesional y usuario y que no involucran factura, seguros ni intermediarios. La economía sumergida afecta en gran medida a este sector. Según un estudio de la Universidad Pablo Olavide de Sevilla, las familias españolas encabezadas por un trabajador autónomo ocultan entre un 25% y un 30% de su renta, una cifra que se eleva hasta el 46% si se toma como referencia la renta neta declarada por el cabeza de familia, en lugar de la renta familiar total. La crisis y el aumento de los impuestos son algunas de las causas de esta situación.

Uno de los condicionantes legales de nuestro servicio es el alta del autónomo en el régimen oportuno de la Seguridad Social así como la facturación de los servicios prestados. Es crucial por lo tanto que a través de la filosofía de nuestra empresa incentivemos la actividad autónoma legal como garantía de seguridad a largo plazo, poniendo en valor las ventajas que ofrecemos frente al “comercio informal”.

El segundo foco de competencia fuera del entorno digital lo encontramos en las aseguradoras. Actualmente existen en España un total de 296 entidades de seguros operativas y mueven un volumen de negocio que equivale al 5,5% del PIB español. Aunque el mayor volumen de facturación está relacionado con los seguros de vida y decesos y salud, existe una amplia gama y variantes de seguros. Aquellos relativos a siniestros en el hogar, que incluyen reparaciones y mantenimiento, son los que colisionan con nuestros servicios y les convierten en una competencia a tener en cuenta.

En Lookingo, como nuevo negocio, no podemos luchar contra las aseguradoras pero sí podemos reforzar en nuestra imagen de marca y funcionamiento aquellas cualidades que se oponen a las críticas que realizan los clientes a este tipo de empresas. Según un estudio realizado por INESE “Estudio comparativo de la fidelidad en los seguros”, generalmente estas empresas tienen altos grados de insatisfacción, provocados por algunos de estos factores:

- Poca claridad de las condiciones de contratación

- Intransigencia de los plazos y permanencias contratos
- Condiciones impuestas a los profesionales e intermediarios
- Reacción legal ante impagos

Desde Lookingo reforzaremos la cercanía con nuestros profesionales, flexibilizando las condiciones y salvando las barreras que afectan a las grandes aseguradoras. Por otro lado, cuando alcancemos una masa crítica suficientemente grande de profesionales y lancemos el servicio a empresas, este sector puede convertirse en uno de nuestros principales clientes.

Ver apartado 2.1 *Posicionamiento y percepción del servicio*, donde se analizan las ventajas competitivas de Lookingo frente al entorno offline.

### Entorno online

Las empresas cuyo modelo de negocio es más similar al de LookinGo se dividen en dos clases en función de su propuesta. Por un lado, tenemos a una mayoría de empresas competidoras cuyos servicios se centran en los servicios profesionales entre autónomos y empresas u autónomos. En este tipo de empresas se repite un mismo modelo: son los contratantes los que publican una oferta de proyecto y esperan a que los autónomos les lancen en consecuencia una propuesta y presupuesto. Es decir, existe proactividad por ambos clientes para llegar a un acuerdo y fijar el precio óptimo. Como podemos apreciar, el orden de los factores en este modelo varía con respecto a Lookingo, donde son los autónomos quienes publican sus servicios y disponibilidad, y los usuarios (contratantes) comparan y aceptan.

Por otro lado, una sola empresa, Etce.es, si presenta un modelo de negocio mucho más similar al de Lookingo. El ciclo del usuario y del autónomo si son en este caso iguales a los establecidos por Lookingo. Sin embargo, del análisis de todo el conjunto de empresas podemos extraer las buenas prácticas que hemos de seguir así como las actividades no cubiertas por la competencia.

Para ver en detalle el análisis de estas empresas, acudir al Anexo X “Análisis de competencia”

### ANEXO M6 “ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA”

#### Conclusiones del análisis de competencia:






Tal y como se puede ver en detalle en el anexo, hemos identificado en los competidores una serie de fortalezas y debilidades, que deberemos incluir o evitar en nuestra propuesta de valor. Son las siguientes:

Fortalezas a replicar	Debilidades a evitar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de la información: <b>verificación</b> y certificación de los perfiles autónomos.</li> <li>• Apariencia web profesional. <b>Información clara y accesible</b> (en especial la referida a las tarifas y condiciones)</li> <li>• Buscador completo y con combinaciones de <b>búsqueda personalizables</b>.</li> <li>• Diversidad de productos y <b>tarifas adecuadas</b> a los diferentes tipos de usuarios.</li> <li>• Oferta de servicios añadidos para personalizar el producto (por ejemplo, ofrecer NDA)</li> <li>• Alianzas estratégicas con empresas consolidadas que sponsoricen el portal. Aporta confiabilidad.</li> <li>• Considerar diferentes tipos de clientes finales: particulares y empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No verificación</b> de la información ofrecida por los profesionales.</li> <li>• <b>Ausencia de feedback</b>, opiniones e interactividad entre los consumidores de servicios.</li> <li>• <b>Ausencia en el trato personal</b> con la base de clientes (sobre todo autónomos) Dificultad para conseguir fidelidad y contratación de nuevos productos (upgrade)</li> <li>• Dificultades en la búsqueda y en la toma de decisión: ausencia de clasificaciones por sector de actividad y ausencia de <b>posicionamiento</b> diferencial entre profesionales.</li> <li>• Perfiles profesionales poco visuales y atractivos. Aumenta el volumen de</li> </ul>

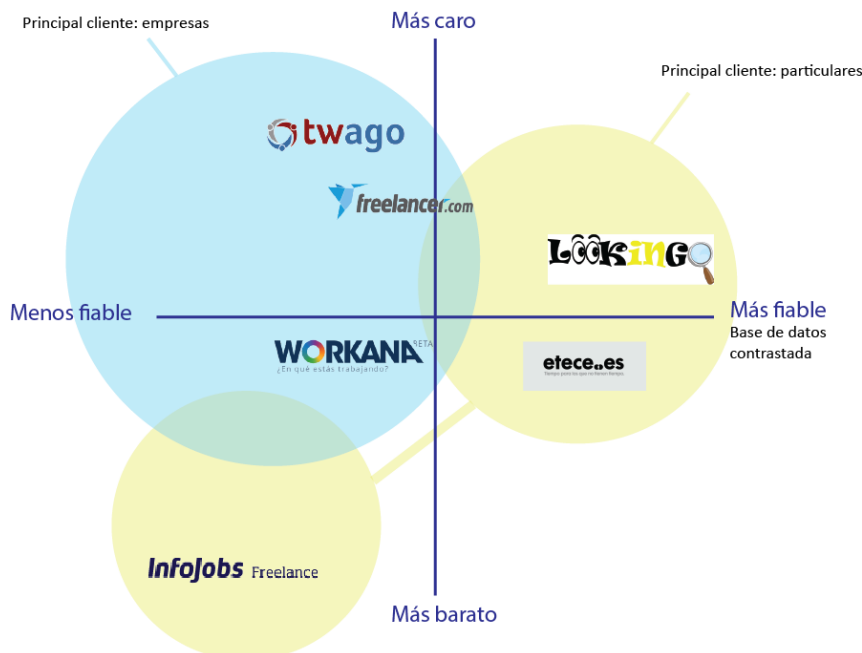
- Perfiles profesionales completos y visuales (incluir fotografía, trabajos anteriores, etc.)
- Ausencia generalizada de **opciones de recomendación** a familiares y amigos.

registrados pero disminuye la calidad de la base de datos.

Por otro lado, hemos analizado los sectores y actividades a los que se dirige la competencia. En este estudio hemos descubierto que Lookingo puede diferenciarse centrándose en aquellas que tienen una menor o ninguna acogida en las empresas similares ya existentes.

EMPRESA	SERVICIOS	DIRIGIDOS PRINCIPALMENTE A:
	Especialización: Arreglos, limpieza, mudanzas y servicios del hogar	Particulares
	No especialización: abierto a profesionales cualificados orientados a servicios a empresas.	Empresas
	No especialización: abierto a profesionales cualificados orientados a servicios a empresas.	Empresas
	Especialización: Informática, comunicaciones, diseño, administración de empresas, sanidad y cuidados.	Empresas & Particulares
	Especialización: Categorías: TI, software, aplicaciones móviles, redacción, diseño, entradas de datos, fabricación, ventas & marketing, negocios, contabilidad y otros.	Empresas

Como se puede apreciar en la tabla anterior, existe un claro déficit en los servicios a particulares. A excepción de *Etece.es* y de *Infojobs Freelance*, el resto de empresas no los contemplan. Es en este marco es donde situaremos nuestro posicionamiento.



Dentro del servicio a particulares nuestros principales competidores serán etece.es y freeancer.com. Encontramos una oportunidad de posicionarnos en un servicio con mayor grado de fiabilidad que etece.es (a través del trato personal con los profesionales y la disposición de unas instalaciones abiertas al público) y también ligeramente más caro. Esta distinción en precio se deriva de la oferta de más servicios y tipos de cuenta (básica y Premium).

## 1.4 Análisis de la demanda

Lookingo, como intermediario en la compra-venta de servicios profesionales, se dirige a dos segmentos claramente diferenciados. Por un lado, autónomos de una serie de sectores específicos. Por otro, usuarios de Internet con predisposición a la compra online y necesidad de servicios profesionales. Para poder segmentar a estos dos tipos de clientes, primero haremos un estudio pormenorizado y separado de ambos.

### 1.4.1 El autónomo en España. El autónomo en Madrid.

Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social a 31 de marzo de 2013 había **1.895.527 trabajadores autónomos** propiamente dicho<sup>4</sup>, inscritos en los diferentes regímenes por cuenta propia de la Seguridad Social.

El detalle de los datos, análisis sectorial y sociodemográfico está disponible en:

#### ANEXO M7: “EL AUTÓNOMO EN ESPAÑA”

Los principales datos a tener en cuenta son:

- El 71,9 % de los autónomos trabaja en el sector servicios.
- Las cuatro comunidades autónomas con mayor número de autónomos son por este orden, Cataluña, Andalucía, **Madrid** y Comunidad Valenciana
- En Aragón, Castilla y León, Extremadura, Galicia y la Rioja, el 24% o más de los autónomos trabaja en la agricultura. Por el contrario, en Canarias, **Madrid**, Ceuta y Melilla trabajan en el **sector servicios más del 80%**
- El 84,5 % de los autónomos cotiza por la base mínima
- El 3,9% de los autónomos simultanea su actividad con otra por cuenta ajena (pluriactividad)

### El autónomo en Madrid

- **Perfil mayoritario:** *autónomo del sector servicios, sin asalariados a su cargo, con una sola actividad, varón, entre 40 y 54 años (aunque con una importante presencia entre 25 y 39 años), español, que lleva 5 años o más en su negocio, y que cotiza por la base mínima de cotización.*

A fecha de 31 de Marzo de 2013 en Madrid existen:

**212.942 autónomos propiamente dicho** (no están integrados en sociedades mercantiles, cooperativas u otras entidades societarias, tampoco son colaboradores familiares ni están registrados como parte de algún colectivo especial de trabajadores) que representan el 11,2% del total de autónomos propiamente dicho.

Por edad:	Por sectores de actividad:
<b>95.198 de 40 a 54 años</b> (44,7% del total)	<b>181.059 autónomos en servicios</b> (5,0% del total)
62.958 de 25 a 39 años (29,6% del total)	22.576 autónomos en construcción (10,6)
51.585 de 55 o más años (24,2% del total)	7.489 autónomos en industria (3,5% del total)
3.201 menores de 25 años (1,5% del total)	1.818 autónomos en agricultura (0,9% del total)

### Análisis los autónomos pertenecientes a los sectores contemplados en Lookingo

Partiendo del análisis sectorial a nivel nacional, hemos identificado las divisiones sectoriales donde se encuentran los autónomos a que desarrollan las actividades contempladas en

<sup>4</sup> Datos extraídos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Primer trimestre de 2013.

Lookingo. Para ello hemos utilizado los datos y clasificaciones del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (CNAE 2009). A continuación, hemos extrapolado la participación de estos sectores en el total a los datos de Madrid. De esta forma podemos aproximarnos a una cuantificación del mercado real al que nos dirigimos en el lanzamiento de la plataforma.

En la tabla que sigue identificamos en qué divisiones de CNAE se insertan nuestras actividades y las cifras de alcance.

**Tabla 1 Tamaño del mercado al que nos dirigimos. Elaboración propia**

Actividades Lookingo	División CNAE a la que se refiere:	Número de autónomos en España pertenecientes a cada división CNAE	Participación sobre el total de autónomos	Número de autónomos en Madrid por división CNAE
<b>Cuidados personales</b> Ejemplo: fitness, fisioterapia, peluquería, maquillaje, etc	S-96 <i>Servicios personales</i>	92.785	4,89%	10423
	R-93 <i>Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento</i>	11.389	0,6%	1279
<b>Educación</b> Ejemplo: idiomas, apoyo escolar, musical, artes escénicas., etc	P-85 <i>Educación</i>	42.599	2,25%	4786
<b>Hogar</b> Ejemplo: reparaciones, limpieza, mantenimiento, mudanzas, jardinería, etc.	N-81 <i>Servicios a edificios y actividades de jardinería</i>	25.847	1,36%	2904
	T-98 <i>Actividades de hogares como empleadores</i>	361	0,02%	41
	S-95 <i>Reparación de efectos personales y artículos de uso</i>	42.614	2,25%	4787
<b>Atención a terceros</b> Ejemplo: salud. cuidado de niños, personas mayores, etc.	Q-86 <i>Actividades sanitarias</i>	57.178	3,02%	6423
	Q-87 <i>Asistencia en establecimientos residenciales</i>	480	0,03%	54
	Q-88 <i>Actividades de servicios sociales</i>	1.628	0,09%	182,89
<b>TOTAL</b>		<b>274.881</b>	<b>14,50%</b>	<b>30880</b>

Peso específico de cada sector dentro de la demanda	
<b>Cuidados personales</b> Ejemplo: fitness, fisioterapia, peluquería, maquillaje, etc	37,90%
<b>Educación</b> Ejemplo: idiomas, apoyo escolar, musical, artes escénicas., etc	15,50%
<b>Hogar</b> Ejemplo: reparaciones, limpieza, mantenimiento, mudanzas, jardinería, etc.	25,04%
<b>Atención a terceros</b> Ejemplo: cuidado de niños, personas mayores, etc.	21,57%

## Resumen de los datos elaborados:

En España hay un total de 1.895.527 autónomos propiamente dicho, de los cuales sólo 274.881 se dedican a los ámbitos de actividad recogidos en Lookingo. 274.881 autónomos sería nuestro mercado potencial si nos dirigiéramos a todo el territorio español. Como en la primera fase del proyecto sólo nos dirigimos a Madrid (212.881 autónomos), tan sólo podemos optar a conseguir **30.880 autónomos** aproximados, que son aquellos que se dedican a las actividades contempladas en nuestro servicio.

MERCADO TOTAL ESPAÑA	MERCADO POTENCIAL ESPAÑA	MERCADO TOTAL MADRID	MERCADO POTENCIAL MADRID
Número de autónomos totales en España	Número de autónomos en España pertenecientes a los sectores de actividad de Lookingo	Número de autónomos en Madrid	Número de autónomos en Madrid pertenecientes a las áreas de actividad de Lookingo
1.895.527	274.881	212.942	<b>30.880</b>

Para más información sobre las cualidades de los autónomos ver:

[ANEXO M8: “EL AUTÓNOMO Y LA TECNOLOGÍA”](#)

[ANEXO M9: “LAS DIFICULTADES DEL AUTÓNOMO”](#)

### 1.4.2 El comprador online de servicios profesionales

Se trata del segundo cliente que completa el dúo autónomo-comprador. Si bien ya hemos estudiado con anterioridad a los internautas, compradores y no compradores en Internet, en este apartado nos centraremos en aquellos usuarios que, siendo compradores, presentan predisposición a consumir servicios profesionales a través de la red. Dada la complejidad de estimar quiénes reúnen estas características, hemos planteado una analogía entre nuestros usuarios potenciales y los compradores habituales de webs de cupones y descuentos.

El estudio está disponible en:

[ANEXO M10 “EL COMPRADOR ONLINE”](#)

## 2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO

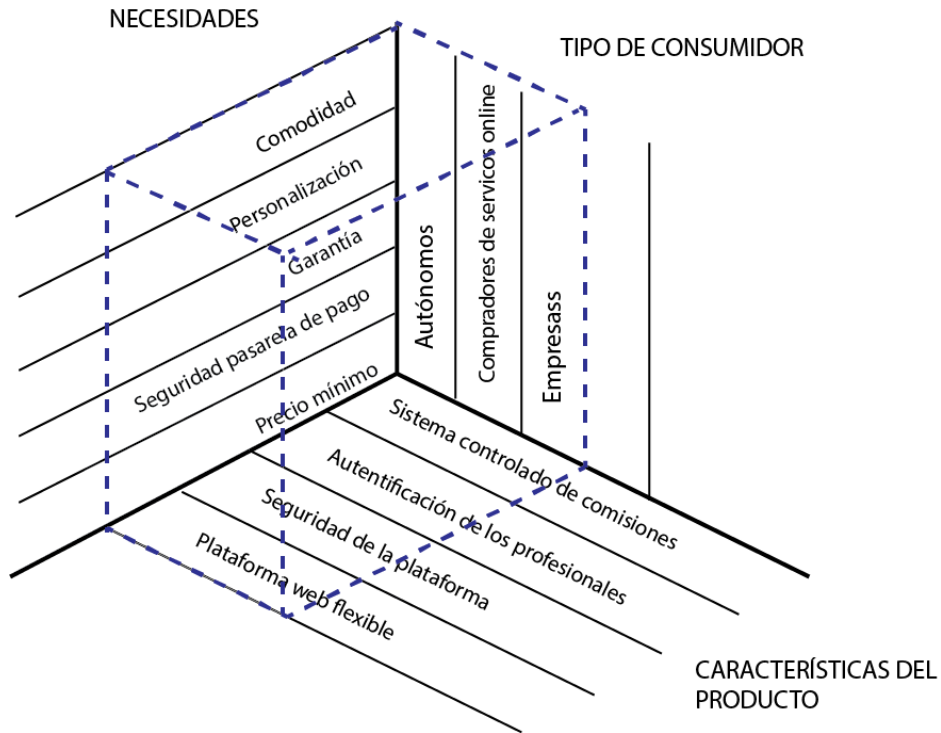
Para poder segmentar a nuestros clientes necesitamos conocerlos en profundidad. Para ello, además de utilizar los datos extraídos del análisis de la demanda, hemos realizado un **estudio cualitativo de elaboración propia de acercamiento a nuestro público objetivo**, cuya metodología se encuentra en el siguiente anexo:

[ANEXO M11 “ESTUDIO CUALITATIVO DE ELABORACIÓN PROPIA”](#)

De los estudios extrajimos dos mapas de empatía, esto es, una aproximación cualitativa a las necesidades y miedos de nuestros dos tipos de clientes. Comprobamos que se adecuaban en gran medida a las ya documentadas en el análisis de la demanda.



### Descripción de los segmentos



Aunque tenemos dos tipos de clientes (autónomos y usuarios finales), dentro de cada uno de estos grandes segmentos podemos a su vez diferenciar cuatro más por tipo de actividad (cuidados personales, educación, hogar y atención a terceros). A continuación detallaremos los segmentos a los que nos dirigimos, atendiendo al sector de actividad:

**SEGMENTO 1: Actividades de cuidados personales** (fitness, fisioterapia, belleza...)

<b>SEGMENTO 1:</b> Actividades de cuidados personales		<b>1.A) El autónomo</b>	<b>1.B) El consumidor</b>
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	Edad	25 – 38	20 – 40
	Género	Hombre	Mujer
	Nivel educativo	Formación profesional/ diplomaturas/ cursos de formación complementaria	Estudios universitarios
<b>VARIABLES PICTOGRÁFICAS</b>	Personalidad	Activo, dinámico, versátil. Afán de superación. Relaciones públicas. Preocupado por su imagen	Preocupada por su imagen y salud. Habitual de este tipo de servicios. No dispone de tiempo.
	Estilo de vida	Clase media	Clase media alta
<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>	Conductas habituales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza una búsqueda activa de clientes.</li> <li>- Informatizado. Tiene una página web muy básica.</li> <li>- Gestiona su agenda con el fin de maximizarla.</li> <li>- Es multitarea y suele estar pluriempleado</li> <li>- Abandonaría su autonomía por un trabajo estable y bien pagado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gusta probar cosas nuevas.</li> <li>- Le gustaría fidelizarse con un buen servicio.</li> <li>- No escatima en gastos personales.</li> <li>- Utiliza internet a diario, también en el móvil</li> <li>- Acostumbra a comprar por internet: viajes, ropa y entradas de espectáculos</li> </ul>

**SEGMENTO 2: Educación** (todas las actividades relativas a clases particulares, independientemente de su temática)

<b>SEGMENTO 2:</b> Educación		<b>2.A) El autónomo</b>	<b>2.B) El consumidor</b>
<b>VARIABLES DEMOGRÁFICAS</b>	Edad	20 – 45	25-45
	Género	Mujer extranjera	Hombre
	Nivel educativo	Estudios universitarios	Estudios universitarios
<b>VARIABLES PICTOGRÁFICAS</b>	Personalidad	Culta Extrovertida Trabajadora	Ambicioso. Preocupado por actualizar o perfeccionar sus conocimientos. Prudente en sus elecciones
	Estilo de vida	Clase media y media alta	Clase media alta
<b>VARIABLES CONDUCTUALES</b>	Conductas habituales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza esta actividad como algo temporal o como segunda actividad.</li> <li>- No tiene formación como educadora pero si un amplio conocimiento de la materia que imparte.</li> <li>- No utiliza Internet para la búsqueda de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confía en la educación como premisa del ascenso social.</li> <li>- Se informa y compara todas las opciones antes de tomar una decisión.</li> <li>- (* Puede ser padre que ejerce como comprador de la educación de sus hijos)</li> </ul>

En referencia al segmento 2, tendremos en cuenta que es el sector con más economía sumergida. El 22% de las personas que reciben clases particulares han recurrido a profesionales no dados de alta como tal y en cuya relación no interviene un contrato.

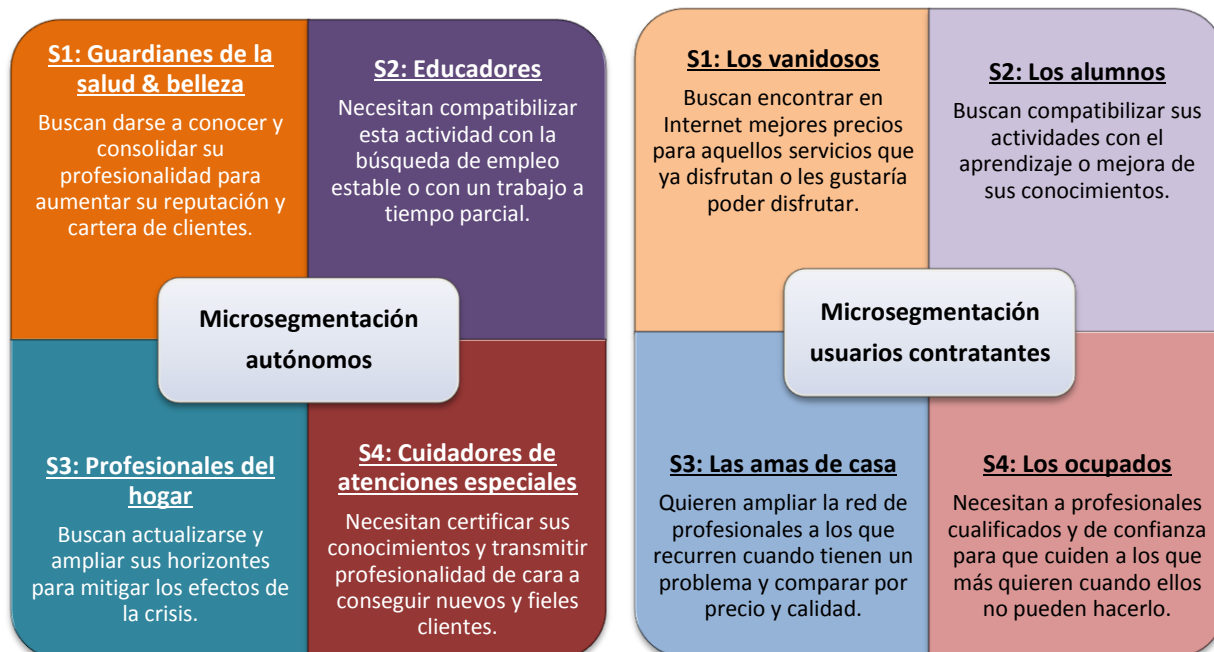
**SEGMENTO 3: Hogar** (limpieza, reparaciones, pequeña albañilería, jardinería, mudanzas...)

SEGMENTO 3: Hogar		3.A) El autónomo	3.B) El consumidor
Variables demográficas	Edad	38 – 60	35 - 50
	Género	Hombre	Mujer
	Nivel educativo	Sin estudios / Formación profesional	Estudios medios/ universitarios. Dedicación actual al hogar
Variables pictográficas	Personalidad	Mucha experiencia en su actividad Muy pocos hábitos tecnológicos. Necesidad de actualizarse para ampliar cartera de clientes Muy afectado por la crisis Informal, cercano	Perfil muy tecnológico (Smartphone, compra por internet...) Acostumbrada a probar servicios nuevos
	Estilo de vida	Clase media baja	Clase media alta
Variables conductuales	Conductas habituales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza esta actividad desde hace años</li> <li>- Prefiere el trato personal</li> <li>- Conocimientos técnicos adquiridos con la experiencia</li> <li>- Ha llegado a tener un par de empleados a su cargo</li> <li>- Su idea es que posee una miniempresa</li> <li>- Acostumbrado a realizar publicidad informal (folletos y cartelería)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acostumbrada a tener personal de ayuda en casa</li> <li>- Negocia siempre personalmente el precio.</li> <li>- Le prescriben sus familiares y círculo de amigos</li> </ul>

**SEGMENTO 4: Atención a terceros** (salud, cuidado de personas mayores, vigilancia de niños, atención a personas con algún tipo de discapacidad, cuidado de mascotas...)

SEGMENTO 4: Atención a terceros		4.A) El autónomo	4.B) El consumidor
Variables demográficas	Edad	25 – 45	35 - 50
	Género	Mujer	Mujer
	Nivel educativo	Estudios medios sanitarios/ estudios de puericultura	Estudios medios/ universitarios.
Variables pictográficas	Personalidad	Experiencia previa en un centro especializado en esta actividad Vocación y dedicación	Exige confianza y recomendaciones antes de contratar un servicio Exigente
	Estilo de vida	Clase media	Clase media alta
Variables conductuales	Conductas habituales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicación exhaustiva a un reducido número de clientes</li> <li>- Uso tecnológico relacionado con el ocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervisa directamente los servicios que le prestan</li> <li>- Valora la confianza y la experiencia previa del profesional</li> <li>- Le prescriben sus familiares y círculo de amigos</li> </ul>

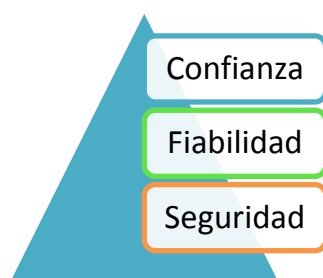
Analizados en total nuestros ocho segmentos, a continuación los enunciamos en función de sus necesidades principales y que tendrán que ser cubiertas por Lookingo.



## 2.1 Posicionamiento y percepción del servicio.

Llegados a este punto y analizadas las necesidades de nuestros clientes y segmentos, hemos decidido jerarquizarlas hasta obtener aquellas que se repiten con mayor frecuencia y son comunes a ambos públicos objetivos. Existe una necesidad declarada por los clientes que se repite a lo largo de todo el estudio y que además todavía no está cubierta de forma satisfactoria por la competencia. Se trata del concepto de seguridad y confianza, articulado en dos ejes paralelos. Por un lado la credibilidad que se le exige a los profesionales que ofrecen sus servicios, dado que para contratarlos el usuario ha de depositar su confianza en ellos y en la plataforma que los promociona (en este caso Lookingo). Por otro lado, la seguridad necesaria en todo proceso que incluya pagos y cobros en Internet, indispensable para garantizar que el servicio se completa de forma satisfactoria.

Por lo tanto, los valores en los que nos apalancaremos para construir el posicionamiento nuestro servicio son:



### Declaración de posicionamiento

- Lookingo es para los **autónomos** una plataforma fiable a través de la que promocionarse, ofrecer sus servicios y cobrar de forma segura e inmediata.
- Lookingo es para los **usuarios** una red con los mejores profesionales autenticados que ofrece la posibilidad de contratarlos de forma segura y cómoda.

Teniendo en cuenta que el principal competidor de Lookingo es el entorno offline y los acuerdos informales que se desarrollan en él de forma tradicional, hemos elaborado dos mapas de diferenciación con respecto a él (uno teniendo en cuenta las necesidades del autónomo, y otro para las del usuario final)

## ANEXO M12: “MAPAS DE POSICIONAMIENTO FRENTE AL ENTORNO OFFLINE”

### 3. DEFINICIÓN DEL SERVICIO Y ESTRATEGIA DE VENTA

#### 3.1 Objetivos de la empresa de beneficios, crecimiento y cuota de mercado.

##### Objetivos cuantitativos a corto plazo:

- Alcanzar una cuota de mercado en el primer año del 6% sobre el total del mercado al que nos dirigimos (total de autónomos dedicados a las actividades contempladas en Lookingo en Madrid, 30.880)

	Cuota de mercado esperada				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% sobre el mercado potencial	6%	12%	15%	18%	22%
Autónomos registrados	1853	3706	4632	5558	6794
Total	30880				

- Lograr alcanzar el punto muerto (ingresos=costes) en 6 meses desde el lanzamiento de la página web.
- Conseguir un ritmo de registros en autónomos al menos del 150/mes en los primeros 6 meses.
- Conseguir que 250 usuarios finales se registren en la plataforma al mes (3000 usuarios en el primer año) de la previsión de usuarios únicos: 20/día (7000 al año)
- Intermediar en 100 operaciones al mes, mínimo de 50 en los tres primeros meses.

##### Objetivos a medio plazo:

- Expansión geográfica a otras capitales españolas. Por orden de relevancia del sector autónomos. Después de Madrid: Barcelona, Valencia, Andalucía, Castilla y León.
- Ofrecer servicios a empresas, negociando por volumen de personal contratado. Definir nuevo servicio y cifras de alcance.
- Obtener ingresos por publicidad en la plataforma en cuanto consigamos masa crítica con la que tarificar la publicidad y negociar.

#### 3.2 Definición del servicio, líneas de producto y ciclo de vida del cliente

Lookingo, en su estrategia de lanzamiento, plantea los productos que se describen a continuación.

Para el **usuario**:

#### CUENTA EN LOOKINGO

- **Registro** y utilización de todas las funcionalidades disponibles de forma **gratuita**
- Acceso a la **base de datos de profesionales** con perfil autenticado.
- Acceso a herramientas de **comparación** de profesionales.
- **Zona de usuario** con información de últimas búsquedas realizadas, búsquedas guardadas y servicios utilizados.
- Cuestionario de **satisfacción** post-servicio disfrutado.

- Derecho a efectuar el **pago** final previa satisfacción del servicio recibido (retención del dinero por Lokingo hasta confirmación)
- Derecho a **votación y valoración** de los profesionales contratados en el pasado.
- **Buzón de contacto** con profesionales a los que se ha contratado.
- **Sin límites** en el disfrute de servicios

**SERVICIO PREMIUM:** por 3 €/mes tiene la opción de ver los vídeos y CVs extendidos.

Para el **autónomo**:



Los **ciclos de vida** del cliente dentro de la plataforma se dividirán en las fases que a continuación se detallan. Conociendo los pasos del cliente dentro de la web podremos determinar qué puntos resultan críticos para que la experiencia sea lineal, coherente y satisfactoria. Así como los procesos internos y operativas que tendremos que desarrollar para que esto ocurra.

### ANEXO M13: “CICLOS DE VIDA DEL CLIENTE DENTRO DEL SERVICIO”

#### 3.3 Tarificación de los servicios y distribución

En este apartado presentaremos la tarificación de los servicios ofrecidos a los autónomos, ya que son sólo ellos sobre los que recaen los pagos. El servicio prestado a los usuarios es teóricamente gratuito; teóricamente porque de algún modo ellos también soportan las comisiones deducidas de las cuotas por servicio prestado.

La tarificación de los servicios se ha hecho basándose en la comparativa de la competencia. (Ver Anexo “Análisis de la competencia”)

#### TARIFICACIÓN DE CUOTAS DEL SERVICIO



CUOTA DE INSCRIPCIÓN	COMISIÓN POR SERVICIO	CUENTA PREMIUM
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pago único</li> <li>■ Se realiza vía web una vez finalizado el registro y previa validación del perfil</li> <li>■ No reembolsable (por gastos originados en la certificación del perfil)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>25€</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Comisión deducida previo cobro del servicio prestado</li> <li>■ Cobro condicionado a la declaración de satisfacción del cliente. Existe un fondo de garantía por el que garantizamos el primer pago sin satisfacción.</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>-15%</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pago mensual domiciliado</li> <li>■ Mejor posicionamiento y recomendaciones frente a competidores <i>no premium</i></li> <li>■ Autorenovable excepto comunicación de baja en el servicio</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>10€</b></p>

Hemos querido poner una cuota Premium intencionadamente baja (comparada con el nivel de comisiones establecido así como con las de la competencia) con el objetivo de crear un decoy effect, esto es, condicionar la toma de decisión del cliente para que en la comparativa lógica le resulte más adecuado elegir la opción Premium. A diferencia de la cuota de inscripción, la cuota Premium es un pago recurrente para nosotros, lo que financieramente nos compensa más.

### 3.4 Declaración de propuesta de valor

Hemos fundamentado la propuesta de valor de Lokingo en las necesidades declaradas por los clientes potenciales (autónomos y usuarios). De esta forma, los valores en los que se sustenta serán diferentes para cada tipo de público, dando como resultado dos propuestas de valor ligeramente diferenciadas.

Estos matices que las diferencian serán en los que nos basaremos a la hora de realizar las comunicaciones para captar a unos y otros clientes.

Como se puede ver en las tablas presentadas a continuación, para cada necesidad declarada hemos evidenciado una característica del servicio que le da solución, así como los procesos internos o backoffice que deberemos llevar a cabo para que éstos se cumplan correctamente.

El mensaje de nuestra propuesta, por lo tanto, tendrá que apalancarse sobre estos elementos del servicio que suplen las necesidades manifiestas de los clientes.

#### Propuesta de valor del autónomo: contratante:

NECESIDADES	PROPUESTA DE VALOR	BACK OFFICE
GARANTÍA	LIQUIDACIÓN CONTINUA	Liquidación continua al autónomo de los servicios prestados
SEGURIDAD	“COBRA SIEMPRE EL SERVICIO PRESTADO AL PRECIO ACORDADO”	Retención al usuario del pago hasta cumplimiento del servicio
CLIENTES	INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES POTENCIALES	Plataforma preparada para la comunicación entre profesionales y usuarios. Plena disposición para modular ofertas.
PROMOCIÓN	LEGITIMAMOS A LOS PROFESIONALES	Trato personal con los autónomos para asegurar la calidad y veracidad de su experiencia y habilidades.

#### Propuesta de valor del usuario

NECESIDADES	PROPUESTA DE VALOR	BACK OFFICE
PRECIO	PRECIO MÍNIMO GARANTIZADO	Control de comisiones. Asegurar libre oferta y demanda
CONFIANZA	VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LOS PROFESIONALES	Trato personal con los autónomos para asegurar la calidad.
PERSONALIZACIÓN	CALENDARIO ABIERTO	Autogestión de disponibilidades por los autónomos.
COMODIDAD	PORTAL WEB CLARO, DINÁMICO Y ADAPTABLE	Trabajo de usabilidad y unidad de la experiencia. Desarrollos flexibles

### ANEXO M14: “PROPUESTAS DE VALOR”

## 4. OBJETIVOS PARA EL PRÓXIMO AÑO

### 4.1 Definición de objetivos

Los objetivos que nos hemos propuesto en el primer año de actividad son los que se indican en el anexo:

#### ANEXO M15 “OBJETIVOS DE MARKETING”

### 4.2 Cadena de valor

La cadena de valor que aportamos a nuestros clientes pasa por los siguientes requerimientos:

1. Beneficio y crecimiento
2. Clientes satisfechos y fieles
3. Servicios de mayor valor añadido
4. Procesos ágiles, versátiles y centrados en el cliente
5. Procesos internos de calidad
6. Desarrollo sostenible de negocio

Para ello, las líneas estratégicas de Lookingo van a ser:

- Aumento de las ventas de inscripciones
- Aumento ventas cuotas Premium
- Aumento de las ventas de servicios
- Desarrollo de programas de fidelización y consolidación de las ventas
- Reducción de costes de mantenimiento de la web (futura internalización)

### 4.3 Ecuación de valor, y cálculo de valor de un cliente

El objetivo básico para implementar una filosofía centrada en el cliente (*customer centric*) es captar y retener clientes apoyándonos en la gestión de las relaciones con los clientes, el CRM (Customer Relationship Management). Este modelo de gestión, basado en la orientación al cliente, nos permitirá administrar la relación de estos con nuestro negocio y medir la recuperación de la inversión de forma individualizada.

Identificaremos a los clientes que generan mayor valor para la empresa y a los futuros clientes que pueden llegar a generarnos valor. El valor del cliente será el margen total de contribución que nos aporta en relación a la cantidad de servicios comisionados, menos los costes ocasionados en la generación de esa contribución. Conocer el valor medio de la vida de los clientes buenos, regulares y malos nos permitirá planificar la estrategia de forma desagregada, modular la campaña de marketing y administrar los esfuerzos en función del valor que generan los clientes para el negocio.

Partimos de la base de que Lookingo ofrece servicios cuyo precio cubren un amplio espectro (desde los 10€/servicio hasta los superiores a 2000€). Por motivos financieros se han dividido los servicios en dos bloques, en función del rango de precio medio:

- a) Intermediaciones de 40€ de media el servicio. Se estima que será el 98,5% de los servicios totales
- b) Intermediaciones de precio medio 1500€. Se estima un 1,5% de los servicios totales

Se han tomado como referencia estas divisiones a la hora de calcular la contribución media de cada segmento de valor (alto, medio y bajo) teniendo en cuenta, por ejemplo, que los clientes que proporcionen servicios del tipo B se asignarán al segmento de alto valor.

Hemos definido tres niveles de segmentación de clientes en función del valor generado.

- **Clientes de alto valor:** autónomos que generan más de 100€/mes en servicios prestados

- **Clientes de medio valor:** autónomos que generan entre 40€/mes y 100€/mes en servicios prestados
- **Clientes de bajo valor:** autónomos que generan menos de 40€/mes en servicios prestados

En el Anexo, pueden verse pormenorizados los datos de contribución neta al negocio mensual de los tres segmentos.

#### ANEXO M16 “VALOR DE CLIENTE”

Para poder hacer una estimación del Customer Lifetime Value de estos segmentos adicionalmente hemos calculado el coste de marketing por tipo de cliente, el coste de adquisición por segmento, la tasa de inactividad en la plataforma o churn y la tasa de retención. Hemos considerado una estrategia de marketing segmentada, en la que se ha tenido en cuenta el volumen y los ingresos generados por cada tipo de cliente para establecer la inversión o gasto que se realizará en él. De esta forma, el gasto de marketing en clientes de alto valor será un 10% de la estrategia global, pues se estiman muy pocas captaciones de este segmento en los primeros meses y de atribuirles una partida mayor el gasto por cliente superaría los ingresos generados.

Una vez segmentados los ingresos y gastos por tipo de cliente hemos estimado el CLV por segmento en forma de valor monetario actualizado durante los primeros seis meses. Asumiendo que la tasa de descuento (2,5%) y la tasa de retención (70%) son constantes en el tiempo en el tiempo, lo hemos calculado a partir de la siguiente fórmula:

$$CLV_1 = \sum_{t=1}^T \left[ \frac{(GC - M)}{(1 + d)^t} r^t \right] - A$$

GC = Contribución bruta media

M = Coste de marketing por tipo de cliente

A = Coste de adquisición por tipo de cliente

\* Todos estos datos están reflejados en el hoja de cálculo anexa.

De esta forma, tenemos los siguientes resultados para el primer semestre:

<b>CLV medio de cliente alto valor (primer semestre)</b>	<b>103</b>
<b>CLV medio de cliente medio valor (primer semestre)</b>	<b>101</b>
<b>CLV medio de cliente bajo valor (primer semestre)</b>	<b>- 0,10</b>

Como podemos observar, los clientes de mayor rentabilidad son los de medio valor, en los que la inversión se rentabiliza antes dado el volumen estimado de usuarios de este segmento. Los clientes de bajo valor son los que menor valor suponen para el negocio por lo que se plantea, o bien llevar a cabo estrategias de fidelización para equilibrar su CLV en el tiempo, o bien desinvertir directamente en ellos redireccionando todos los esfuerzos al medio y alto valor.

## 5. PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

### Estrategias de creación de valor: producto y precio

Los atributos de nuestro servicio que favorecen la creación de valor son los siguientes:

**Garantía.** Proporcionamos garantía a nuestros clientes a través de:

- Certificación de los profesionales registrados
- Relación personal y directa con los clientes (teléfono de contacto, mecanismos de consulta a través de la web...)
- Garantía en el cobro de los servicios prestados
- Aseguramiento de la satisfacción de los usuarios

- Herramientas de contacto directo entre los usuarios y profesionales

#### **Seguridad:**

- Pasarela de pago fiable
- Mecanismos de pago-cobro ágiles
- Privacidad de los datos personales y bancarios

Las herramientas de feedback instaladas en nuestra plataforma harán que el cliente sea partícipe de la creación de valor, integrando sus peticiones y evolucionando el negocio de manera ágil y eficiente.

#### Estrategias de entrega de valor: distribución y servicio

Cabe destacar en este apartado el *Plan de fidelización* de Lookingo. Siendo conscientes de nuestra condición de intermediarios y de lo que esto supone, a través de él pretendemos minimizar el impacto del puenteo entre autónomos y usuarios finales.

Se trata de ofrecer al usuario final una serie de ventajas que le influyan a la hora de decidir si continuar su relación con el autónomo a través de nosotros o no. Para conseguir esta toma de decisión favorable al negocio necesitamos generar un “activo” entre el usuario y nosotros que constituya para él una barrera de salida.

Dado que crear un programa de puntos suponía problemas desde el punto de vista del aprovisionamiento financiero, optamos por generar un descuento directo que premiara la fidelidad. La dinámica es la siguiente: *“por cada 3 servicios consumidos, el usuario tiene 10% de descuento directo en el cuarto en los profesionales Premium mejor valorados, siempre y cuando el cuarto servicio no supere el importe de los anteriores”* De esta forma, no sólo premiamos a los usuarios sino también a los profesionales que pagan una cuota mensual y tienen un alto volumen de facturación.

#### Estrategias de comunicación de valor

#### **Objetivos de la comunicación que vamos a llevar a cabo:**

- Conocimiento del servicio
- Conocimiento de la marca y filosofía
- Conseguir repercusión en medios (fundamentalmente online)
- Influencia en la toma de decisión de autónomos y usuarios

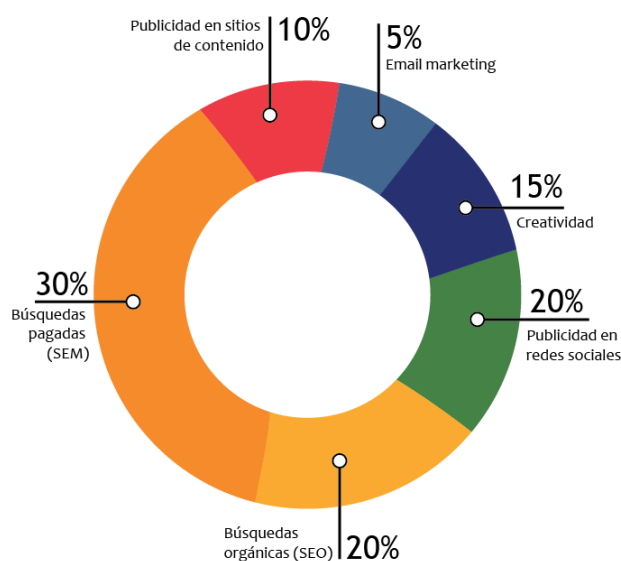
#### **Definición de estrategias de comunicación:**

Un pilar fundamental de la propia estrategia es el portal web. La web supondrá el soporte fundamental de toda la actividad de Lookingo. Todos los esfuerzos de desarrollo tendrán que ir dirigidos a hacer de ella una herramienta usable, atractiva y preparada para dinamizar la actividad de los usuarios (opciones de recomendación, puntuación, interacción, compartir en redes sociales...)

Para medir el impacto de la web en nuestros objetivos, utilizaremos las siguientes métricas de partida:

- Número de visitas únicas
- Ratio de conversión de visitas en objetivos (registrados/visitantes)
- Venta de servicios Premium (cuentas Premium contratadas/cuotas básicas totales)
- Ratio de conversión de registros en usuarios activos (número de servicios prestados al mes, beneficio medio por usuario...)
- Churn (bajas/usuarios totales)

Plan de medios online: todas las estrategias de comunicación llevadas a cabo se desarrollarán en el entorno online.



### 1. Búsquedas orgánicas (SEO) 20% del presupuesto

El tráfico de un sitio está construido por dos tipos de visitantes, los directos y los que llegan por algún buscador. Como confiar en la lealtad de los visitantes que escriban de manera directa ([www.lookingo.com](http://www.lookingo.com)) es esperar demasiado, ganan gran importancia los buscadores como herramientas para convertir búsquedas en ventas. Para conseguir este posicionamiento necesitamos estar lo más presente posible en las palabras de búsqueda adecuadas. Dedicaremos por lo tanto un porcentaje de nuestro presupuesto en analizar las palabras clave que generen mayor número de visitas orgánicas, bien sea a través de un profesional especialista independiente o a través de nuestro desarrollador.

### 2. Búsquedas pagadas (SEM) 30% del presupuesto

Por otro lado, necesitamos invertir en palabras clave que no podríamos dominar de manera orgánica o que simplemente resultaría poco práctico tratar de penetrar con banners. Hoy Google representa, según Nielsen, el 65% de las búsquedas mundiales y Bing el 10.7%. Tener una campaña en estos buscadores en nuestro caso podría compararse al presupuesto dedicado a TV en un plan de medios ATL (Above the line). Para nosotros es la mejor opción para penetrar en el mercado con un mensaje “masivo”.

Para ello, utilizaremos la herramienta Google Adwords. Una vez puesta en marcha la campaña, necesitaremos controlar y supervisar de cerca la calidad o tasa de conversión de las visitas que genere. De nada sirve a nuestro negocio un gran impacto en visitas y pocos registros.

### 3. Publicidad en redes sociales 20% del presupuesto

Publicidad (20%):

En las redes sociales el contenido es generado por el usuario, por lo que aplica de igual manera facebook.com que un blog. Ampliaremos nuestro plan de medios a todas aquellas redes sociales o blogs que consideremos que influyen a nuestro público objetivo. No obstante, Facebook a través de sus sistema de “Hyper targeting” nos permite crear campañas muy dirigidas y a día de hoy no hay muchos medios sociales que generen este tipo de segmentación. Generaremos cuatro campañas diferenciadas por nuestros cuatro tipos de macrosegmentos y dirigidas a autónomos/profesionales de los diferentes sectores.

Lealtad:

La segunda parte de la publicidad en redes sociales no tiene que ver con banners o text ads, es más un esfuerzo por generar micro líderes dentro de la empresa que dediquen su tiempo a vender, solicitar o atender clientes vía estas herramientas. Estas personas son parte del plan de medios de la marca y tienen que recibir un presupuesto de igual manera. En el lanzamiento, las cuatro administradoras del negocio actuaremos como dinamizadoras, así como un profesional *community manager* cuya contratación está prevista (presupuestado como sueldos y salarios, fuera de las partidas de marketing)

#### **4. Creatividad:**

Una parte del presupuesto irá destinado a crear una marca distinguible y memorable, así como su representación gráfica. De esta partida dependerán también las creatividades de la web y medios publicitarios.

#### **5. Publicidad en sitios de contenido 10% del presupuesto**

Se trata de un esfuerzo por definir los sitios web que actualmente visitan nuestros perfiles objetivos y anunciarnos o llegar a acuerdos comerciales con ellos. Por ejemplo, en la actividad de “Atención a terceros” que incluye profesiones como *babysitter*, sería conveniente llegar a un acuerdo con un portal web de venta de productos infantiles para madres.

Si bien con estos enlaces podemos no aumentar el volumen de visitas, estos medios sirven para aumentar la efectividad en las conversiones ya que los visitantes en este caso tienen de antemano un interés en una categoría concreta. El coste por consumidor convertido es de manera general más alto que en redes sociales y publicidad en buscadores, esto se compensa con mayor intención de compra.

#### **6. Email marketing 5% del presupuesto**

El email marketing es eficaz siempre y cuando la base de datos tenga un valor específico y sea seleccionada con extremo cuidado. Convertir el email marketing de un comunicado no deseado a información útil dependerá de la correcta selección de perfil en la base de datos. Por ello, además de la negociación de bases de datos con empresas especializadas en su venta, proponemos llevar a cabo acuerdos comerciales estratégicos. Esto sería negociar con marcas que comparten nuestros públicos objetivos (o alguno de ellos) y proponerles la difusión de e-news conjuntas a cambio de la promoción de sus productos en la nuestra. Por ejemplo, llegamos a un acuerdo con una marca de cosméticos para que incluya nuestros servicios en su web y emailing llegando así a nuestro público objetivo de “cuidados personales”. A cambio, pueden subir a nuestra plataforma una profesional especialista en esta materia y la posicionaremos como patrocinada/avalada por su marca.

### **6. RECURSOS NECESARIOS PARA APOYAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR OBJETIVOS**

#### **Calendario y presupuesto de actividades de marketing:**

ANEXO M17: “CALENDARIO Y PRESUPUESTO DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING”

### **7. CONTROL DE MARKETING**

Según los objetivos anuales previstos en el Plan de Marketing y Comunicación, y bajo la hipótesis de que cualquiera de ellos pueda no llegar a las expectativas generadas, aplicamos las acciones correctoras definidas en el *Anexo Control de Marketing*

ANEXO 18: CONTROL DE MARKETING

# **ANÁLISIS LEGAL Y FISCAL**

- 1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DEL EMPRESARIO**
  - 1.1. Calificación de la persona y tipo de sociedad.
  - 1.2. Estatutos y aspectos fundamentales de la sociedad.
  
- 2. LICENCIAS Y DERECHOS**
  - 2.1 Registro de marcas y patentes
  - 2.2 Dominios de Internet
  - 2.3 Hosting
  
- 3. OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES**
  - 3.1 Relación y análisis de las obligaciones legales generales
    - 3.1.1. Obligaciones laborales
    - 3.1.2. Obligaciones contables
    - 3.1.3 Otras obligaciones
  - 3.2. Especial estudio de las cuestiones fiscales
  
- 4. PERMISOS, LIMITACIONES Y SUBVENCIONES**
  - 4.1. Relación de los permisos y autorizaciones administrativas que deben obtenerse en el ámbito estatal, autonómico y municipal.
  - 4.2 Posibles limitaciones de actividad.
  
- 5. RÉGIMEN FISCAL**
  - 5.1 Análisis del coste fiscal del beneficio de la actividad en función de la forma jurídica elegida.
  - 5.2 Ventajas fiscales
  - 5.3 Régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión
  
- 6. COSTE DE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**
  
- 7. RÉGIMEN LABORAL**
  - 7.1. Coste laboral de la contratación.

## 1. DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DEL EMPRESARIO

### 1.1. Calificación de la persona y tipo de sociedad.

Nuestro negocio se constituirá a partir de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que se rige por Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Para su constitución será necesario:

- Capital aportado por los socios: 3.012 euros, ya que es el mínimo necesario para poner en marcha la sociedad. (art.4 LSC 1/2010)
- El capital será desembolsado en su totalidad en el momento de la constitución. (art.78 LSC 1/2010)
- El capital estará dividido en aportaciones igualitarias para los cuatros socios que conformaremos la sociedad.
- Las participaciones no cotizaran en mercados secundarios organizados.
- No existirán emisión ni de obligaciones ni de valores negociables
- Por otro lado necesitamos hacer una distinción: art.6 LSC 1/2010
- Nombre de la sociedad: Lookingo S.L.
- Nombre comercial: Lookingo

Hemos elegido este tipo de sociedad ya que nos ofrece ventajas como:

- Responsabilidad de los socios: solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no respondemos ante las deudas con nuestro patrimonio personal.
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- División del capital social: en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Los costes de constitución son asequibles.
- Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravar como gasto.
- Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen.

Tal y como se expresa en el art. 5 de la Ley de Sociedades de Capital, «el capital social estará dividido en participaciones indivisibles y acumulables», las cuales «atribuirán a los socios los mismos derechos, con las excepciones expresamente establecidas en la presente Ley» y «no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones».

Nuestra sociedad va a estar compuesta por seis socios, entre ellos las cuatro socias fundadoras, más dos trabajadores de la empresa, el Técnico Informático y el Community Manager, realizando cada uno de ellos aportaciones al capital social. El total de aportaciones es de 1.200, por un valor nominal de 25 euros cada una, con lo que se consigue un capital social total por importe de 30.000 euros.

En la siguiente tabla se muestran las distintas aportaciones de cada socio al capital social de la sociedad, así como el puesto que desempeñan como miembros del Consejo de Administración, que será el Órgano Administrador.

Las funciones del Consejo de Administración vienen descritas en el siguiente anexo.

#### ANEXO L1 “FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN”

SOCIO	DNI	PARTICIPACIONES	VALOR NOMINAL	APORTACIÓN	% CAPITAL SOCIAL	CARGO
Andrea Fidalgo Rodríguez		264	25 €	6.600 €	22%	Presidenta
M <sup>a</sup> Carmen Corral Aumente		264	25 €	6.600 €	22%	Consejera
Rosa M <sup>a</sup> Mellado Oller		264	25 €	6.600 €	22%	Consejera
Ana Muñoz Hernán		264	25 €	6.600 €	22%	Consejera
Técnico Informático		72	25 €	1.800 €	6%	Consejero
Community Manager		72	25 €	1.800 €	6%	Consejero

## 1.2 Estatutos y aspectos fundamentales de la sociedad.

Los estatutos y normas por lo que se registrará nuestra empresa se podrán encontrar en el siguiente anexo.

### ANEXO L2 “ESTATUTOS DE UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”

El último Proyecto de la Ley de Emprendedores incorpora el concepto de “autónomo de responsabilidad limitada” haciendo referencia a los autónomos que, cumpliendo ciertas condiciones, quieran limitar en cierto modo su responsabilidad ante riesgos en la evolución de su empresa.

En el caso de que los socios sólo hubiéramos sido las cuatro socias fundadoras, teniendo una cuarta parte del total del capital social cada una (25%) y un cargo en el Consejo de Administración de la sociedad, estaríamos obligadas a darnos de alta en el Régimen de Autónomos, además del hecho de estar constituidas como Sociedad de Responsabilidad Limitada. No obstante y, por este motivo, los trabajadores directos de la empresa también van a realizar aportaciones al capital social, reduciendo así un 3% nuestra aportación, y no siendo, por tanto, necesario que seamos autónomos.

## 2. LICENCIAS Y DERECHOS

### 2.1 Registro de marcas y patentes

Hemos decidido registrar la marca para tener los derechos de uso y de exclusividad de nuestra marca y logo. La normativa aplicable se recoge en la ley 17/2001 de 7 de diciembre de Marcas y en el Real Decreto 687/2001 de 12 de julio. Tras la pertinente comprobación a niveles nacional en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y a nivel europeo en la Oficina de Armonización del Mercado Interior (marcas, modelos y dibujos – OAMI), hemos podido comprobar que la marca no está en uso y por tanto, procedemos a su registro.

Nuestra actividad se encuentra clasificada como “Intermediarios del Comercio 46.1” bajo el Real Decreto 475/2007 de 13 de Abril.

### Certificado SSL “Secure Sockets Layer”

Por otro lado necesitamos hacernos con este certificado; es un protocolo de seguridad que usan principalmente los navegadores y los servidores web para ayudar a los usuarios a proteger sus datos durante las transferencias. Este certificado contiene una clave pública e información de identificación verificada. Cuando un usuario señala un sitio web seguro, el servidor comparte su clave pública con el cliente para establecer un método cifrado y una clave de cifrado única para esa sesión. El cliente confirmará que reconoce al emisor del certificado SSL y que confía

en él. Este proceso se conoce como el protocolo de enlace de SSL y da comienzo a una sesión segura que protege la privacidad y la integridad de los mensajes.

En nuestro caso vamos a contar con este certificado emitido por la empresa Symantec tendremos un periodo de validez de 2 años y una garantía de hasta 1.500.000 de \$. Este nos va a costar 1.595 € para este periodo de 2 años.

## 2.2 Dominios de Internet

El registro de nuestro dominio ([www.lookingo.es](http://www.lookingo.es)) lo hemos hecho a través de la siguiente página web: [www.1and1.es](http://www.1and1.es)

El Plan Nacional de nombres de dominio de internet bajo el código correspondiente a .es fue aprobado por la Orden Ministerial de 18 de marzo publicada en el B.O.E el 26 de marzo de 2003, y en el mismo se establece el marco normativo de los distintos tipos de nombres de dominio bajo. es

La elección de nuestro dominio se debe a una serie de **ventajas**:

Las empresas identificadas como “.es” tienen un reconocimiento y una confianza por parte los usuarios españoles. Esto es así porque están sometidas bajo el Ordenamiento Jurídico Español, lo que les permite conocer la normativa aplicable por la que se establecen las relaciones entre empresa y usuarios y garantizan una resolución bajo las autoridades españolas en caso de litigio. Por tanto, este dominio nos va a dar una imagen de seriedad y una serie de garantías ante nuestros usuarios que no permite el uso de dominios genéricos como (.com, .net o .org, ...), además de garantizar una proximidad para nuestro autónomos del territorio español.

## 2.3 Hosting

Es el servicio que provee a los usuarios de Internet un sistema para poder almacenar información, imágenes, vídeo, o cualquier contenido accesible vía web. Lo hemos contratado en la siguiente web: [www.minervahosting.com](http://www.minervahosting.com)

Características:

- *Servidores Linux con CentOS 5.*
- 8 direcciones IP incluidas
- cPanel, WHM y Fantastico! incluido en todos los servidores, disponible para ti y para tus clientes.
- Monitorización proactiva 24/7/365. Incorporaremos tu servidor a nuestro sistema de monitorización basado en Nagios. Si falla algún servicio nuestros técnicos recibirán un aviso y entrarán en tu servidor para investigar el problema y solucionarlo.
- Garantía del 99.9% de disponibilidad
- Garantía de sustitución de hardware: 2 horas. Si se produce algún fallo hardware en tu servidor, nuestro compromiso de sustitución es de 2 horas máximo a partir del momento en que se determine exactamente cuál es el problema.
- 50 GB de backup remoto gratis. Podrás hacer backups diarios sin consumir tu transferencia mensual, ya que el servidor de backup están en una VLAN (Red Privada Virtual) privada dentro del DataCenter.
- Posibilidad de instalar un puerto remoto para reiniciar el servidor vía web por 19 euros/mes.

### **3. OBLIGACIONES LEGALES Y FISCALES**

#### **3.1 Relación y análisis de las obligaciones legales generales**

Las obligaciones legales que tenemos se pueden dividir en 3 grupos: laborales, contables y otras.

##### 3.1.1. Obligaciones laborales

1. Afiliación y alta de los trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social.
  - Descripción: La empresa está obligada a solicitar el alta de toda aquella persona que va formar parte de la empresa y vaya a desarrollar una actividad.
  - Proceso: el alta la solicitaremos para cada uno de los trabajadores. Se deberá presentar el modelo requerido en La Tesorería General de la Seguridad Social. Modelo TA.2-S Solicitud de alta, baja o variación de datos del trabajador por cuenta ajena o asalariado.
  - Plazo: dentro de los 60 días anteriores al inicio de la prestación de servicios por el trabajador. El alta surte efecto a partir del día en que se inicia la actividad.
  
2. Comunicación de las Contrataciones a los Servicios Públicos de Empleo.
  - Descripción: estamos obligados a comunicar el contenido de los contratos de trabajo que se celebren, además de las prórrogas, deban o no formalizarse por escrito.
  - Proceso: esta comunicación se deberá hacer mediante la presentación de una copia del contrato de trabajo o de sus prórrogas. También se debe presentar a los Servicios Público de Empleo una copia de los contratos de trabajo. Estas se podrán realizar a través de la presentación presencial ante los Servicios Públicos de Empleo o a través de los medios telemáticos.
  - Plazo: en los siguientes 10 días hábiles a la contratación.
  
3. Contrato Laboral
  - Descripción: redactaremos el contrato de nuestros trabajadores en base a la legislación existente en materia laboral. Respetando la normativa como la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de Marzo en materia de igualdad efectiva entre hombres y mujeres.
  
4. Ingreso de las Cuotas de Cotización de los trabajadores.
  - Descripción: la empresa deberá realizar estos ingresos en base a la cotización de descuento correspondiente para cada trabajador.
  - Proceso: se deberá ingresar en la Tesorería General de la Seguridad Social.
  - Plazos: las cuotas se ingresarán dentro del mes siguiente a su devengo.
  
5. Comunicación de Apertura de nuestra oficina.
  - Descripción: esta comunicación se debe realizar independientemente cual sea nuestra actividad y con independencia también de si se tiene o no trabajadores.
  - Proceso: esta comunicación contendrá los datos de la empresa y del centro de nuestro trabajo. Deberá efectuarse por el representante legal de la sociedad. Inspección de Trabajo y Seguridad Social
  - Plazo: dentro de los 30 días siguientes a la apertura del centro de trabajo.
  
6. Legalización del Libro de Visitas.
  - Descripción: este libro es obligatorio para todas las empresas, ya que será requerido en una posible inspección de trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.
  - Proceso: el libro se puede comprar en librerías y se llevará a diligenciar a la Inspección de Trabajo.
  - Plazo: antes de iniciar la actividad y de contratar a los trabajadores.

## 7. Prevención de Riesgos Laborales.

- Descripción: se necesitará un plan de riesgos laborales para menos de 10 personas. Este se puede realizar en el Portal de asesoramiento Público para microempresas en materia preventiva: *prevencion10.es*. El portal contiene dos versiones del método de evaluación de riesgos, planificación, y seguimiento de las actividades preventivas.
- Plazo: será obligatorio hacerlo antes de comenzar con el inicio de la actividad y además deberá ser presentado Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

## 8. Obtención del Calendario Laboral.

- Descripción: es necesario realizar un calendario laboral de cada año. Deberá estar en un lugar visible dentro del centro de trabajo para que todo tengan acceso a el. este deberá estar de acuerdo con la regulación anual que ofrece el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de los días festivos a efectos de trabajo, retribuidos y no recuperables. Además de los festivos establecidos por la Comunidad de Madrid.

### ANEXO L3: “CALENDARIO LABORAL”

#### 3.1.2. Obligaciones contables

##### **1. Cuentas Anuales.**

Nuestra empresa podrá presentar un balance y estado de cambios en el patrimonio neto con el método abreviado ya que es una empresa de nueva creación y en el cierre del primer ejercicio cumplirá al menos 2 de los 3 requisitos necesarios a cumplir para ello art.257 del Real Decreto Legislativo 1/2010 del 2 de Julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.El plazo máximo será de 3 meses contado a partir del cierre del ejercicio social, además deberán ir firmados por todos los administradores.

Tres requisitos:

- a) Que el total de las partidas del activo no supere los 2.850.000 €
- b) Que el importe neto de su cifra anual de negocios no supere los 5.700.000 €
- c) Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.

Será obligatorio presentar en el Registro Mercantil:

- Balance
- Cuenta de pérdidas y ganancias
- Estado de cambios en el patrimonio neto
- Memoria

Según el apartado 3 de este mismo artículo, al presentar estos documentos de forma abreviada no es obligatorio presentar el estado de flujos de caja.El plazo máximo será de 3 meses contado a partir del cierre del ejercicio social, además deberán ir firmados por todos los administradores. También hay que decir que las cuentas anuales se deberán presentar en el Registro Mercantil dentro del mes siguiente desde su aprobación.

##### **2. Libros obligatorios exigidos por el Código de Comercio.**

- Libro Diario: en él se registran diariamente todas las actividades relativas a la actividad de nuestra empresa.
- Libro de inventarios y cuentas anuales: se abre con el balance inicial detallado. Como mínimo con una periodicidad trimestral se transcribirán con sumas y saldos los balances de comprobación, así como el inventario de cierre del ejercicio y las cuentas anuales.
- Libro de Actas: en él se registran todos los acuerdos fijados por el Consejo de Administración.
- Libro de Registro de socios de la Sociedad de Responsabilidad Limitada: se deberá registrar la titularidad originaria y las que pudieran ser posteriores con la transmisión de participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales y otros gravámenes.

### 3. Libros obligatorios exigidos por la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Será necesario disponer y actualizar los siguientes documentos:

- Libro registro de facturas expedidas: registra las facturas emitidas o los documentos que las sustituyan en orden cronológico.
- Libro registro de facturas recibidas: registra facturas recibidas.
- Libro de registro de bienes de inversión: registra cada uno de los elementos de inmovilizado material e inmaterial afectos a la actividad en la que se amortizan.

Será necesario registrar estos libros en el Registro Mercantil de Madrid, en los 4 meses siguientes a al cierre del ejercicio. Además la Ley General Tributaria impone el deber de conservar los libros relativos al negocio correctamente ordenados durante 6 años desde su último asiento, salvo que una norma exija otro plazo. Asimismo la LGT y el Código de Comercio exigen la conservación de la correspondencia, documentación y justificantes de nuestro negocio durante 6 años también, desde el día que se cierran los libros con los asientos que justifican.

#### 3.1.3 Otras obligaciones

- **Protección de datos de carácter personal:** según la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de datos de carácter personal, todos y cada uno de los ficheros existentes en la empresa deben estar inscritos en el Registro General de Protección de Datos. Además, será necesario cumplir unas especificaciones sobre la calidad de estos datos: el derecho de información en la recogida de datos, el consentimiento del afectado, los datos especialmente protegidos, el deber de secreto y privacidad, la comunicación o posibilidad de cesión de datos, el acceso a los datos por cuenta propia y de terceros y la seguridad de los mismos.
- **Obtención del uso de la marca:** Según el artículo 39 de la ley 17/2001 de 7 de diciembre, de Marcas, si en el plazo de cinco años desde su concesión la marca no ha sido utilizada de forma real y efectiva para el uso para el que ha sido registrada, la empresa podría ser sancionada acorde con la Ley.
- **Buzón de sugerencias:** donde nuestros usuarios puedan ofrecernos mejoras a realizar en nuestros servicios.
- **Obligaciones antes y después de contratar:** de acuerdo con el Código de consumo de Madrid, nuestros clientes tienen el derecho a que, antes de perfeccionar el contrato, se les entregue un modelo de contrato con las condiciones generales previstas. Tras el cierre y firma de éste se le deberá de entregar una copia del mismo, la factura y el recibo con los datos de nuestra empresa, la cantidad pagada, el concepto y la fecha. Todas estas entregas se realizarán a través de la plataforma online, donde estarán programadas para que la entrega sea verificada y asegurada en todo caso.
- **Contrato con autónomos:** estarán obligados aceptar las condiciones que formalicemos en un contrato exclusivo para ellos, incluyendo unas normas muy restrictivas de continuación de la relación de trabajo en caso de puenteo, robos, etc. Además nos reservamos el derecho de acceso/registro de cada autónomo en nuestra plataforma y podremos restringirlo cuando consideremos oportuno.
- **Obligación como prestador de servicios de la Sociedad de la Información:** la Ley 34/2002 de 11 de Julio de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio Electrónico obliga a toda empresa que obtenga beneficio económico de cualquier tipo de su página web, a cumplir una serie de requisitos.  
Estos requisitos se concretan en dos grupos: obligaciones de información y obligaciones en relación con la contratación on-line. Por lo que se refiere a las obligaciones de información, la empresa debe incluir en su página web información básica que permita a los usuarios identificar quién es el titular de dicha página. La información básica que se debe facilitar es, en síntesis, la siguiente:

- a) Denominación social, NIF, domicilio y dirección de correo electrónico, así como cualquier otro dato que permita una comunicación directa y efectiva, como por ejemplo un teléfono o un número de fax.
- b) Datos de inscripción, en el caso de que la empresa esté registrada en el Registro Mercantil o en cualquier otro registro público.
- c) Información sobre el precio de los productos, indicando si incluye o no los impuestos aplicables, gastos de envío y cualquier otro dato que deba incluirse en cumplimiento de normas autonómicas aplicables.
- d) Los códigos de conducta a los que, en su caso, esté adherido y la manera de consultarlos electrónicamente.

Además de la información básica señalada anteriormente, como nuestra empresa realiza contratos en línea a través de la página web, deberemos:

Antes de iniciar el procedimiento de contratación: poner a disposición del usuario, mediante técnicas adecuadas al medio de comunicación utilizado, de forma permanente, fácil y gratuita, información clara, comprensible e inequívoca sobre:

- Los trámites o pasos que debe seguir para celebrar el contrato.
- Si va a archivar el documento electrónico del contrato y si va ser accesible.
- Los medios técnicos que pone a su disposición para identificar y corregir los errores en la introducción de los datos, antes de confirmarlos.
- La lengua o lenguas en las que puede formalizarse el contrato.
- Las condiciones generales de contratación que, en su caso, rijan el contrato.

Una vez que el consumidor haya enviado su aceptación: deberemos enviarle una confirmación sobre la recepción de su pedido.

- **Obligaciones de los socios:** aunque no se refiere a obligaciones propias de la Sociedad, los socios de Lookingo estaremos sujetos a una serie de imposiciones por el hecho de serlo. Estas son: el deber de asistir a reuniones del Consejo de Administración, participar en las actividades de la sociedad para cumplir con su fin social, guardar secreto sobre aquellos asuntos cuya divulgación pueda ser perjudicial para los intereses sociales lícitos o no realizar actividades en competencia.

### **3.2. Especial estudio de las cuestiones fiscales**

[ANEXO L4: “ESPECIAL ESTUDIO DE LAS CUESTIONES FISCALES”](#)

## **4. PERMISOS, LIMITACIONES Y SUBVENCIONES**

### **4.1 Relación de los permisos y autorizaciones administrativas que deben obtenerse en el ámbito estatal, autonómico y municipal.**

Los pasos para la constitución y puesta en marcha de la sociedad son los que se exponen en la tabla disponible en el siguiente anexo:

[ANEXO L5: “PERMISOS Y AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS NECESARIAS”](#)

## **4.2 Posibles limitaciones de actividad.**

Las limitaciones de nuestra actividad vienen completamente definidas por el servicio que ofrecemos. Especificando podemos encontrar tanto limitaciones internas como externas.

### **Limitaciones internas**

- Recursos disponibles: al ser una web y nuestro negocio principal será online no necesitamos demasiados recursos internos a excepción de los equipos informáticos, de una buena base de datos con el correspondiente servidor capaz de soportar a información necesaria, y de una conexión adecuada para nuestro equipo de trabajo
- Capacidades de RRHH: se necesitan conocimientos desarrollados en el sector informático-online y experiencia en temas de marketing SEO y SEM u otros como Community Manager. Este requisito va a ser imprescindible en el caso de contratación externa como nos sucede con la incorporación de estos dos profesionales.
- Limitación de recursos económicos. Ante posibles situaciones urgentes de liquidez prevemos una reserva para combatir cualquier posible situación que pudiera surgir de este tipo.
- Posibles efectos de nuestro autónomos: es posible que determinados servicios no actúen de manera profesional. Para ellos tendremos que hacer frente a posibles incumplimientos del contrato como pueden ser: robos, posibles ausencias, o simplemente que establezca una relación paralela dejándonos al margen del servicio.
- También tendremos que tener presente como una limitación interna estimar una posible situación de impagos.

### **Limitaciones externas**

- Puenteo de autónomos con clientes: este es tu tema que nos afecta internamente pero que es una limitación externa. Para poderla combatir la tendremos que tener presentes en todo momento.
- Variables políticas y económicas: podría darse el caso de que la situación económica en España comenzara a ser favorable. Esto supondría la menor necesidad de buscar una opción alternativa para nuestros autónomos. Por esta razón tenemos que estar alerta a cómo evolucionan estas variables.
- Barreras de entrada: cada vez un mayor número de empresas competidoras, con una red de clientes ya establecida, variedad en las formas de pago y mayor número de sectores que ofrecen este tipo de servicios a precios competitivos, esto nos supondrá una limitación para poder desarrollar nuestra actividad.
- Desconfianza en la contratación online: es aquí donde tenemos que hacer hincapié para trasladar a nuestro cliente información sobre nuestros contratos y nuestro modelo de negocio a través de nuestra mayor ventaja competitiva respecto a los demás competidores: garantía para nuestros dos públicos objetivos: autónomos y usuarios.

## **5. RÉGIMEN FISCAL**

### **5.1 Análisis del coste fiscal del beneficio de la actividad en función de la forma jurídica elegida.**

La forma jurídica elegida para nuestra empresa es una sociedad de responsabilidad limitada por lo que tributa por el impuesto sobre sociedades. Como somos una empresa pequeña con menos de 5 millones en cifra de negocio y menos de 25 trabajadores, tributaremos en nuestros beneficios al 20% hasta 300.000 euros, y al 25 % para la cantidad restante, en el caso que la hubiera. En los 5 años estudiados nosotros no superaremos los 300.000 euros por lo que siempre vamos a tributar al 20 %. Impuesto más bajo que si tributásemos

El IVA es un tributo estatal de carácter indirecto que recae sobre el consumo y que, básicamente, grava, en la forma y condiciones previstas en la Ley, las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales, las adquisiciones intracomunitarias de bienes y las importaciones de bienes. Vamos a suponer que el IVA va a tener un efecto neutro en los sectores a los que nos dedicaremos, dado que, al igual que soportaremos el IVA en nuestras adquisiciones de bienes o servicios, también repercutiremos el IVA en las entregas de bienes y prestaciones de servicios sujetas y no exentas que realiza en el desarrollo de esa actividad, compensando periódicamente en sus declaraciones por este impuesto, las cuotas de IVA que ha soportado con las cuotas de IVA que ha repercutido.

## 5.2 Beneficios fiscales aplicables

Estos beneficios derivarán de los contratos de trabajo que firmaremos con nuestros empleados. En concreto con la Ley 3/2012, de 6 de Julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, introdujo los contratos indefinidos de apoyo a los emprendedores, cuyo modelo es el PE/151.

Cumplimos todos los requisitos demandados:

- Empleados : estar inscritos en la Oficina de Empleo
- Contratos: contratos indefinidos, de jornada laboral completa, entre otros.
- Nuestra empresa: tener menos de 50 empleados, mantener al empleado al menos 3 años, etc.

Dicho lo cual podremos percibir los beneficios existentes:

**Fiscales** (art.43 de La ley del Impuesto sobre Sociedades) Por el primer empleado contratado menos de 30 años → deducción fiscal de 3.000 euros. En el caso de contratar a un desempleado que este recibiendo una prestación contributiva, tendremos el derecho de una deducción fiscal del 50% del menor de los siguientes importantes:

- El importe por la prestación por desempleo que el trabajador tuviera pendiente de percibir en el momento de la contratación.
- El importe correspondiente a 12 mensualidades de la prestación por desempleo que tienen reconocida.

**Bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social.** Durante 3 años para trabajadores inscritos en la Oficina de Empleo.

- a) Trabajadores entre 16 y 30 años ambos inclusive. Cuantías:
- Primer año: 83,33
  - Segundo año: 91,67
  - Tercer año: 100

\*Si el contrato se realiza con una mujer en sectores en los que esté menos representada, las cuantías anteriores se incrementarán 8,33 euros al mes (100 euros al año)

- b) Trabajadores mayores de 45 años . Cuantía:
- Todos los años: 108,33 euros al mes. 1300 euros al año.

\* Si el contrato se realiza con una mujer en sectores en los que esté menos representada, las cuantías anteriores

Estas bonificaciones serán compatibles con otras ayudas públicas previstas para la misma finalidad, sin que la suma de bonificaciones, sin que la suma de las bonificaciones pueda superar el 100% de la cuota empresarial de la Seguridad Social.

### 5.3 Régimen fiscal de las entidades de reducida dimensión.

Como ya hemos ido mencionando en las preguntas anteriores, Lookingo tiene la condición de microempresa. Tribuamos al tipo general del Impuesto de Sociedades, y las dos condiciones para poder hacerlo al 20% son que no tengamos más de 25 empleados (siendo necesario uno como mínimo), y que nuestro volumen de negocio no supere los 5 millones de euros. En los 5 años que estudiamos cumplimos estos requisitos, por lo que se aplicara un 20% a la parte de la base imponible hasta 300.000 euros.

## 6. COSTE DE LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Los costes totales de la constitución y puesta en marcha de nuestra sociedad y negocio son los siguientes:

CONCEPTO	IMPORTE APROXIMADO	INFORMACIÓN ADICIONAL
Solicitud de certificación de la denominación social	27 €	
Escritura pública de constitución	350 €	Notaria GilMancha
Inscripción en el Registro Mercantil	60 €	
Libros obligatorios	35 €+49,92 €	Adquisición de libros y su registro
Registro de marca	141,73 € para una clase	OEMP
Dominio de internet	1,20 primer año + Cuota anual 5,99 €	

\* El tratamiento contable de los gastos de constitución están recogidos en el balance (parte económico financiera)

## 7. RÉGIMEN LABORAL

### 7.1. Coste laboral de la contratación

Está conformado por el coste de la Seguridad Social de la empresa y el trabajador y el IRPF del trabajador. En la siguiente tabla aparecen los coste detallados que nos supondrán durante los 5 años.

**Seguridad social:** lo primero que hacemos es conocer los tipos de cotización que nos afectan, tomando como válidos los del año 2013.

Tipo de Cotización	Empresa	Trabajador	Total
Contingencias (comunes)	23,60%	4,70%	28,30%
Desempleo (tipo general)	5,50%	1,55%	7,05%
Formación profesional	0,60%	0,10%	0,70%
Cotización de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales		Mínimo: 753,00	Máximo: 3.425,70

El siguiente paso es definir la categoría profesional de nuestros trabajadores, en función de la cual tendrán una base de cotización. De los dos trabajadores que tendremos a lo largo de los siguientes 5 años, estarán clasificados:

Grupo de cotización	Categoría profesional	Bases mínimas	Bases máximas
1	Ingenieros y licenciados. Persona de alta dirección	1.051,50	3.425,70

Con esto, hallamos la base de cotización de cada trabajador comparamos la cantidad respecto a las bases mínimas y máximas, le aplicamos los porcentajes de Seguridad Social fijados por la ley y obtendremos las deducciones de cada mes.

#### ANEXO L6: “CÁLCULOS DE CUOTAS A PAGAR”

Así tenemos los siguientes datos de la Seguridad Social para el primer año de estudio, diferenciando el pago de la empresa, el trabajador y el total de ambos:

Cargo	Pagos SS	Importe
Ingeniero técnico informático	Empresa	4.126,20 €
	Trabajador	876,30 €
	Total	5.002,50 €
Licenciado Community - Manager más nosotras 4 como trabajadoras (coste por un trabajador)	Empresa	3.857,10 €
	Trabajador	819,15 €
	Total	4.676,25 €

#### Impuesto de renta sobre personas físicas

Para hallar las retenciones correspondientes a este impuesto hemos utilizado las escalas del IRPF del 2013. Aplicable a la base liquidable general (art.63 LIRPF según redacción de la Ley 39/2010)

Base Liquidable (hasta €)	Cuota íntegra (€)	Resto de base liquidable (hasta €)	Tipo aplicable (%)
0	0	17.707,20 €	24,35
17.707,20	4.311,70 €	15.300,00 €	29,70
33.007,20	8.855,80 €	20.400,00 €	39,80
53.407,20	16.975 €	66.593,00 €	46,90
120.000,20	48.207,12€	55.000,00 €	48,90
175.000,20	75.101,12€	125.000 €	50,90
300.000,20	138.727,12 €	En adelante	51,90

Así obtenemos los siguientes importes a pagar por IRPF para el primer año especificado en:

#### ANEXO L6: “CÁLCULOS DE CUOTAS A PAGAR”

Cargo	Importe
Ingeniero Técnico Informático	1.636,46 €
Licenciado Community Manager más nosotras 4 como trabajadoras	1.529,74 €

#### Dividendos

En el caso de los dividendos hasta el año 2018, siendo este el quinto año desde que iniciamos la actividad no tenemos beneficio como tal, ya que en los años anteriores estamos en déficit recuperando la inversión. Por tanto, como en todos estos años no hemos dotado el 10% de reserva legal, es en este año cuando podemos dotar a reserva legal los dividendos que obtenemos, en vez de repartirlos entre los socios, ya que nos interesa más la expansión y el crecimiento de la empresa.

### Coste total de la contratación

En la tabla que se muestra a continuación vienen desglosados los costes totales para LookinGo para cada año (sujeto a modificaciones de IPC y de cambios en la legislación):

	Salario bruto	Seguridad Social empresa	Coste total del trabajador
Ingeniero técnico informático	13.800 €	4.126,20 €	17.926,20 €
Community Manager	12.900 €	3.857,10 €	16.757,10 €
Licenciada 1 -trabajadora	12.900€	3.857,10 €	16.757,10 €
Licenciada 2 - trabajadora	12.900 €	3.857,10 €	16.757,10 €
Licenciada 3 - trabajadora	12.900 €	3.857,10 €	16.757,10 €
Licenciada 4 -trabajadora	12.900 €	3.857,10 €	16.757,10 €
Total	78.300 €	23.411,70 €	101.711,70 €

# **ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO**

## **1. HIPÓTESIS FINANCIERAS Y GENERACIÓN DE ESCENARIOS**

- 1.1. Necesidades de inversión y fuentes de financiación.
- 1.2. Proyecciones de ingresos y resto de partidas que conforman la cuenta de resultados provisional (el primer año debe realizarse por meses).
- 1.3. Proyecciones del balance (el primer año debe de realizarse por meses), especificándose: necesidades de fondo de maniobra, política de inversión (CAPEX) y de amortización.
- 1.4. Política de remuneración a los accionistas: pago de dividendos.

## **2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

- 2.1. Análisis financiero:
  - 2.1.1. Interpretación y reelaboración del Balance
  - 2.1.2. Condiciones de equilibrio financiero
  - 2.1.3. Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter financiero
- 2.2. Análisis económico.
  - 2.2.1. Interpretación y reelaboración de la Cuenta de Resultados
  - 2.2.2. Cálculo y Análisis del Punto Muerto
  - 2.2.3. Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter económico

## **3. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE, FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA, FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA Y EL FLUJO DE TESORERÍA FINAL**

## **4. DETERMINACIÓN DEL COSTE DE CAPITAL**

## **5. MODELOS VAN TIR Y PAY-BACK**

## **6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

## **7. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD-RIESGO**

## **1. HIPÓTESIS FINANCIERAS Y GENERACIÓN DE ESCENARIOS.**

### **1.1 Necesidades de inversión y fuentes de financiación.**

Las necesidades de inversión, esto es, la cantidad de dinero necesaria para que nuestra empresa pueda poner en marcha su idea de negocio, se han estimado para el período 2014-2018 bajo un escenario realista por importe de 8.111,96€. Estas necesidades de inversión recogen principalmente, los equipos informáticos necesarios para comenzar a operar con la página web así como la propia plataforma desde la cuál damos servicio a nuestros clientes.

Estas inversiones comenzarán a realizarse en enero de 2014 y, según las estimaciones realizadas, corresponden a los equipos informáticos, software y plataforma web necesarias para el desarrollo fundamental de la actividad de la empresa.

#### **VER ANEXO F1: “NECESIDADES DE INVERSIÓN”**

En el mismo anexo se detallan los importes y características correspondientes al equipamiento adquirido. Los equipos informáticos se irán renovando a lo largo del período considerado debido a la obsolescencia que presentan, este hecho hará que nuestro activo fijo varíe a lo largo del período considerado. El software antivirus se renovará año a año puesto que la licencia dura únicamente 12 meses mientras que el software de oficina se recomprará a los tres años debido a su menor obsolescencia. Además, se reinvertirá en la plataforma web para que mejore sus prestaciones de cara a dar un mejor servicio al público.

Para hacer frente a la inversión necesaria hemos considerado varias fuentes de financiación. Las distintas formas de financiación de la empresa son las siguientes:

1. Financiación propia: mediante la aportación de 6.600€ - divididos en 264 participaciones de 25€ de valor nominal- por cada una de las socias y de 1.800€ - divididos en 72 participaciones de 25€ de valor nominal- por parte de nuestros dos trabajadores contratados, personas de confianza de las socias, hasta alcanzar los 30.000€ de capital social. Este capital social será suscrito y desembolsado en el momento de constitución de la sociedad con el objeto de poder hacer frente a los gastos de constitución y costes e inversión necesaria del primer ejercicio económico.
2. Financiación ajena: como se puede observar en los escenarios proyectados, la sociedad requiere de una financiación superior a la aportada por las socias para poder hacer frente a la inversión y gastos que están previstos ocurran durante el primer año de actividad. Lookingo ha considerado dos alternativas a la hora de solicitar la financiación de 20.000€ mediante recursos ajenos. La primera alternativa, la opción preferida, es el Plan Avanza, mientras que la segunda, opción que solo se llevaría a cabo si el préstamo del Plan Avanza no fuera concedido a la sociedad, sería la solicitud de un préstamo al Instituto de Crédito Oficial (ICO). Los motivos que nos hicieron optar por la alternativa del Plan Avanza son, principalmente, su tasa de interés más baja (se rige por el EURIBOR a 12 meses) y la posibilidad de aplicar 3 meses de carencia tanto en la devolución del principal como en los intereses. De ser concedido el préstamo del Plan Avanza a Lookingo, la sociedad tendría que pagar una cuota mensual de 606,27 € durante 36 meses correspondientes al EURIBOR anual 5,76%.

#### **VER ANEXO F2: “FUENTES DE FINANCIACIÓN”**

### **1.2 Proyecciones de ingresos y resto de partidas que conforman la cuenta de resultados provisional.**

- a) **INGRESOS:** para la estimación de los ingresos hemos utilizado el extenso Análisis de la Demanda llevado a cabo en el Plan de Marketing y Comunicación dónde, entre otros, se determina que el 50,7% de los ciudadanos españoles realizan comercio electrónico al

menos una vez al año según la ONTSI (Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información). En este análisis, además, se define y cuantifica el mercado potencial así como la cuota de mercado a la que Lookingo espera y confía llegar.

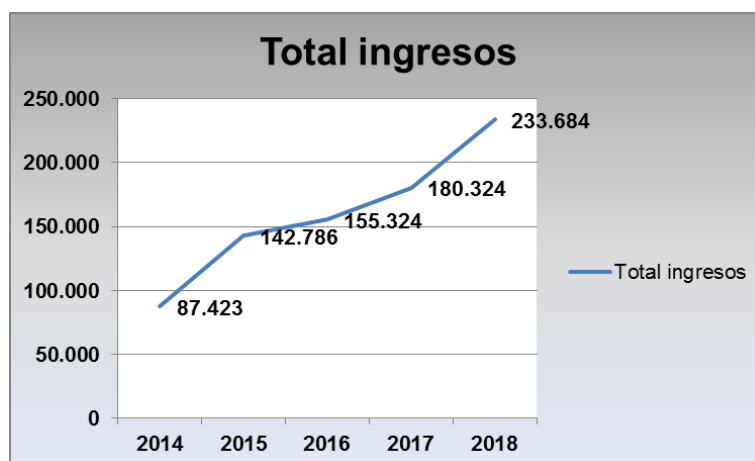
En base a este análisis, Lookingo calcula que el número de clientes al que ofrecerá sus servicios en los próximos cinco años es el siguiente:

	2014	2015	2016	2017	2018
Autónomos	1.853	3.706	4.941	6.485	7.720
Consumidores	7.300	8.030	8.833	10.156	11.682
<b>TOTAL PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>9.153</b>	<b>11.736</b>	<b>13.774</b>	<b>16.641</b>	<b>19.402</b>

Pero también, debido a la doble vertiente que tenemos a la hora de facturar por nuestros servicios, esto es, las cuentas en la plataforma online junto a la comisión por intermediaciones, debemos cuantificar también cuál es el número estimado de servicios en los que mediamos para poder obtener los ingresos derivados de la comisión cobrada. De este modo, se han agrupado los tipos de servicios en dos: “*Servicios A*”, que son aquellos con un importe medio de 40€ y “*Servicios B*”, que son aquellos con un importe medio de 1500€.

	2014	2015	2016	2017	2018
Servicios A	2.275	2.503	2.753	3.084	3.454
Servicios B	35	38	42	47	53
<b>TOTAL SERVICIOS INTERMEDIADOS</b>	<b>2.310</b>	<b>2.541</b>	<b>2.795</b>	<b>3.131</b>	<b>3.507</b>

Por tanto, en base a los distintos medios de facturación (cuentas Premium, comisiones, publicidad en la plataforma,...) de que dispone Lookingo, los ingresos estimados para el escenario realista para el período considerado son los que se muestran en el siguiente gráfico:



b) **GASTOS:** para el detalle de los gastos tomaremos, una vez más, el escenario normal como modelo puesto que, para los demás escenarios, la técnica utilizada para su cálculo es idéntica. Debemos tener en cuenta que algunos de los gastos en que incurre Lookingo son variables puesto que dependen del número de clientes que tenga la empresa. A continuación detallamos todos los gastos en los que incurrimos.

- Sueldos y salarios. Es la partida más importante dentro de nuestra cuenta de pérdidas y ganancias puesto que supone anualmente un porcentaje cercano al 70% de los gastos en que incurre la empresa. Los sueldos y salarios de todos los

trabajadores de Lookingo han sido considerados costes fijos puesto que no varían en función de la cartera de clientes de la que se disponga. El total de la partida *Sueldos* y *salarios* incluye las remuneraciones brutas de los trabajadores, además de incluir la partida de la seguridad social a cargo de la empresa que se ha especificado en la parte legal y fiscal.

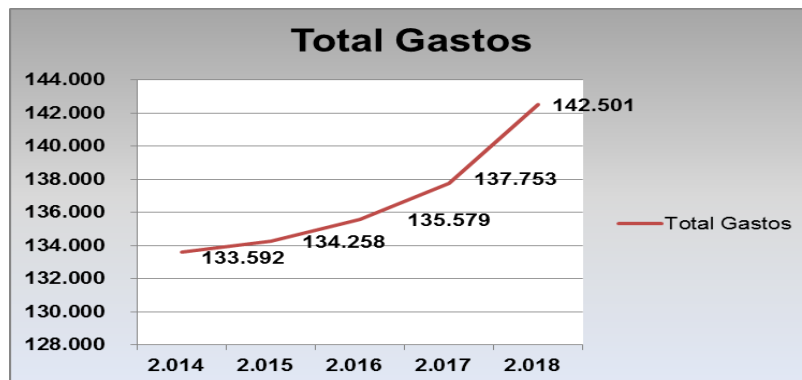
### VER ANEXO F3: “SUELDOS Y SALARIOS”

- Marketing. Es la partida destinada a la promoción y comunicación de la empresa. Las acciones realizadas vienen detalladas en el Plan de Marketing y Comunicación.
- Alquileres. Como ya se ha comentado previamente, nos hemos decantado por alquilar una oficina bajo el Plan de Locales del IVIMA (Instituto de la Vivienda de Madrid) para emprendedores. Los locales del IVIMA presentan ventajas considerables como un período de carencia de seis meses así como progresivos descuentos adecuados al tiempo necesario para la consolidación del negocio. El local por el que nos hemos decidido, cuya localización viene detallada en el Área de Organización, cuenta con 45,25 m<sup>2</sup> a 12,25 €/m<sup>2</sup>.

### VER ANEXO F4: “ALQUILER DE INMUEBLE”

- Certificado SSL, hosting y dominio. Estos tres elementos son imprescindibles a la hora de disponer de una plataforma web en la que, además, se realice comercio electrónico. En la parte legal y fiscal se encuentra explicado con más detalle en qué consiste cada uno de estos componentes y su precio.
- Telefonía. Se ha optado por el Plan Vodafone Red Pro puesto que cubre las necesidades con que cuenta la empresa. Además, complementaremos estos servicios con la cuota gratuita del programa Skype que nos permitirá realizar videoconferencias con los autónomos de modo que se pueda comprobar la veracidad de su perfil.

### VER ANEXO F5: “TELEFONÍA”



Hemos estimado que los gastos crecerán en torno a la inflación esperada para el año 2015 puesto que no existe ningún gasto adicional que pueda afectar a la empresa y aumentar estos. Según los estudios consultados, realizados por la Fundación de las Cajas de Ahorros (FUNCAS), el incremento de la inflación será del 1,3%.

Además, hemos supuesto que los gastos de Marketing descenderán a lo largo del período puesto que no será necesario realizar grandes actuaciones de comunicación al funcionar ya el boca-a-boca entre nuestros consumidores

A continuación, incluimos las cuentas de resultados (anual y mensual) para el escenario realista que hemos elaborado. En ellas se puede ver lo que comentábamos previamente, que los sueldos y salarios son la partida mayor de gastos de la compañía. Es esta misma partida la que lastra el resultado del primer año al no lograr alcanzar unas ventas que cubran los gastos en que incurrimos. En relación al pago del Impuesto sobre Sociedades que Lookingo debe abonar, tal y

como se recoge en el apartado Legal y Fiscal, se aplica el 20% como tipo impositivo debido a que nuestra cifra de negocios es inferior a cinco millones de euros y, además, tenemos entre uno y cinco trabajadores.

**VER ANEXO F6: “CUENTAS DE RESULTADOS PROVISIONALES”**

<b>ESCENARIO REALISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos:</b>	<b>87.423,45</b>	<b>142.785,52</b>	<b>155.324,00</b>	<b>180.323,96</b>	<b>233.684,17</b>
<b>Gastos:</b>					
Coste de las ventas	27.777,91	26.343,16	20.915,76	20.794,56	22.488,60
% sobre ventas	31,77%	18,45%	13,47%	11,53%	9,62%
Sueldos y salarios	101.711,70	102.728,82	103.756,11	104.793,67	105.841,60
Arrendamiento de inmuebles	872,19	3.488,78	5.233,16	6.977,55	6.977,55
Telefonía	566,28	622,91	685,20	753,72	829,09
Certificado SSL	1.595,00	0,00	1.754,50	0,00	1.929,95
Hosting y Dominio	1.069,20	1.073,99	3.233,99	4.433,99	4.433,99
<b>Total gastos de ejecución:</b>	<b>133.592,28</b>	<b>134.257,65</b>	<b>135.578,72</b>	<b>137.753,48</b>	<b>142.500,79</b>
% sobre ventas	152,81%	94,03%	87,29%	76,39%	60,98%
<b>BAIT (EBITDA)</b>	<b>-46.168,84</b>	<b>8.527,87</b>	<b>19.745,28</b>	<b>42.570,48</b>	<b>91.183,38</b>
Amortización	2.052,28	2.220,48	2.327,48	2.741,67	3.193,07
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>-48.221,12</b>	<b>6.307,39</b>	<b>17.417,80</b>	<b>39.828,81</b>	<b>87.990,31</b>
Intereses	987,73	615,86	221,99	0,00	0,00
<b>BAT</b>	<b>-49.208,86</b>	<b>5.691,53</b>	<b>17.195,81</b>	<b>39.828,81</b>	<b>87.990,31</b>
Impuesto/ Beneficios	-9.841,77	1.138,31	3.439,16	7.965,76	17.598,06
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-49.208,86</b>	<b>4.553,22</b>	<b>13.756,65</b>	<b>31.863,05</b>	<b>70.392,25</b>
<b>NOPLAT</b>	<b>-48.418,67</b>	<b>5.045,91</b>	<b>13.934,24</b>	<b>31.863,05</b>	<b>70.392,25</b>
<b>NOPLAT ACUM</b>	<b>-48.418,67</b>	<b>-43.372,76</b>	<b>-29.438,52</b>	<b>2.424,53</b>	<b>72.816,78</b>

ESCENARIO REALISTA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2014
<b>Ingresos:</b>	1.875,78	2.995,95	3.927,88	5.214,51	6.919,39	12.294,96	10.539,97	8.715,16	8.440,55	8.125,02	8.952,77	9.421,49	87.423,45
<b>Gastos:</b>													
Coste de las ventas	2.861,24	4.653,33	4.692,33	2.832,00	2.830,50	2.596,81	2.590,81	2.613,31	574,81	578,81	596,81	357,14	27.777,91
% sobre ventas	152,54%	155,32%	119,46%	54,31%	40,91%	21,12%	24,58%	29,99%	6,81%	7,12%	6,67%	3,79%	31,77%
Sueldos y salarios	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	8.475,98	101.711,70
Arrendamiento de inmuebles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	145,37	145,37	145,37	145,37	145,37	145,37	872,19
Telefonía	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	47,19	566,28
Certificado SSL	1.595,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.595,00
Dominio	1,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,20
Hosting	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	89,00	1.068,00
<b>Total gastos de ejecución:</b>	13.069,61	13.265,50	13.304,50	11.444,17	11.442,67	11.208,97	11.349,34	11.370,84	9.332,34	9.336,34	9.354,34	9.114,67	133.592,28
% sobre ventas	696,76%	442,78%	338,72%	219,47%	165,37%	91,17%	107,67%	130,47%	110,57%	114,91%	104,49%	96,74%	2619,11%
<b>BAIT (EBITDA)</b>	-11.193,83	-10.269,55	-9.376,62	-6.229,65	-4.523,27	1.085,99	-808,37	-2.655,68	-891,79	-1.211,32	-401,57	306,82	-46.168,84
Amortización	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	171,02	2.052,28
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	-11.364,85	-10.440,57	-9.547,64	-6.400,67	-4.694,30	914,96	-979,40	-2.826,70	-1.062,81	-1.382,34	-572,59	135,79	-48.221,12
Intereses	96,00	93,55	91,09	88,62	86,13	83,64	81,13	78,61	76,07	73,53	70,97	68,40	987,73
<b>BAT (EBT)</b>	-11.460,85	-10.534,12	-9.638,73	-6.489,29	-4.780,43	831,33	-1.060,52	-2.905,31	-1.138,88	-1.455,87	-643,56	67,39	-49.208,86
Impuesto/ Beneficios	-2.292,17	-2.106,82	-1.927,75	-1.297,86	-956,09	166,27	-212,10	-581,06	-227,78	-291,17	-128,71	13,48	-9.841,77
<b>Beneficio Neto</b>	-11.460,85	-10.534,12	-9.638,73	-6.489,29	-4.780,43	831,33	-1.060,52	-2.905,31	-1.138,88	-1.455,87	-643,56	67,39	-49.208,86
<b>NOPLAT</b>	-11.384,05	-10.459,28	-9.565,86	-6.418,40	-4.711,52	898,24	-995,62	-2.842,42	-1.078,02	-1.397,05	-586,79	122,11	-48.418,67
NOPLATACUM	-11.384,05	-21.843,33	-31.409,19	-37.827,59	-42.539,12	-41.640,88	-42.636,50	-45.478,92	-46.556,95	-47.954,00	-48.540,78	-48.418,67	-48.418,67

### 1.3. Proyecciones del balance: necesidades de fondo de maniobra, política de inversión (CAPEX) y amortización.

El balance provisional para el escenario realista es el que sigue a continuación.

<b>BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO REALISTA</b>						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.112</b>	<b>6.060</b>	<b>11.110</b>	<b>11.519</b>	<b>9.442</b>	<b>15.841</b>
217. Equipos para Procesos de Informa	4.887	4.887	12.158	10.894	11.559	13.151
206. Aplicaciones Informáticas	3.225	3.225	3.225	7.225	7.225	15.225
280. Amortización Acum		-2.052	-4.273	-6.600	-9.342	-12.535
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188</b>	<b>-1.923</b>	<b>-7.916</b>	<b>539</b>	<b>39.087</b>	<b>112.871</b>
57. Tesorería	41.188	-3.877	-11.109	-2.934	14.022	43.058
574. Bancos e Instituciones de Crédito					21.033	64.587
430. Clientes		1.700	2.776	3.020	3.506	4.544
436. Clientes de dudoso cobro		255	416	453	526	682
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300</b>	<b>4.137</b>	<b>3.194</b>	<b>12.058</b>	<b>48.529</b>	<b>128.712</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300</b>	<b>-19.209</b>	<b>-14.656</b>	<b>-899</b>	<b>30.964</b>	<b>101.356</b>
100. Capital Social	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
112. Reserva Legal						96
113. Reservas Voluntarias	-700					868
129. Resultado del ejercicio		-49.209	4.553	13.757	31.863	70.392
127. Rdos. Negativos de años anteriores			-49.209	-44.656	-30.899	
Reparto de Dividendos						
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.000</b>	<b>13.713</b>	<b>7.053</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
170. Deudas con entidades de crédito	20.000	13.713	7.053		0	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>9.633</b>	<b>10.797</b>	<b>12.957</b>	<b>17.565</b>	<b>27.355</b>
400. Proveedores		1.157	1.098	871	866	937
465. Remuneraciones pendientes de pago		8.476	8.561	8.646	8.733	8.820
475. HP Acreedora por conceptos fiscales		0	1.138	3.439	7.966	17.598
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300</b>	<b>4.137</b>	<b>3.194</b>	<b>12.058</b>	<b>48.529</b>	<b>128.712</b>

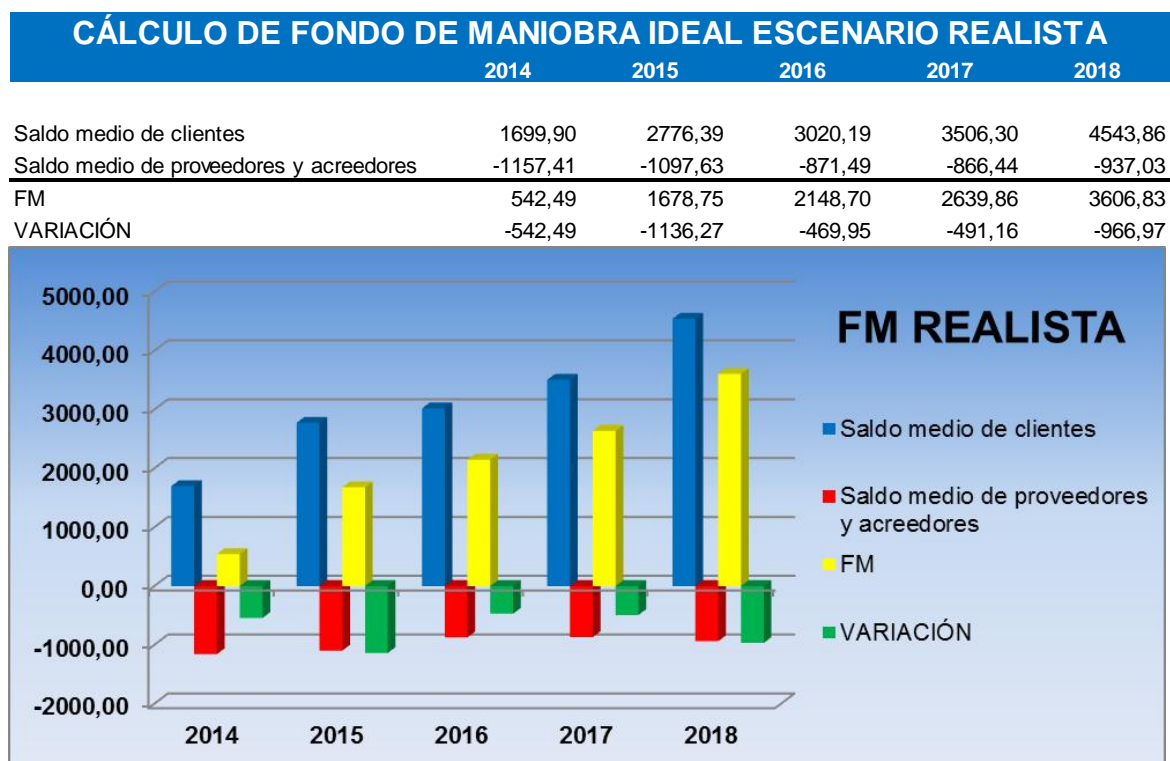
#### VER ANEXO F7: “BALANCES PROVISIONALES”

Las reservas negativas del primer año vienen determinadas por los gastos de constitución estimados desde el Área Legal y Fiscal. Desde la modificación del Plan General Contable en 2007 estos gastos no se recogen en la cuenta de resultados sino que disminuyen el Patrimonio Neto de la empresa en el balance.

## BALANCE DE SITUACIÓN

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.112</b>	<b>7.941</b>	<b>7.770</b>	<b>7.599</b>	<b>7.428</b>	<b>7.257</b>	<b>7.085,82</b>	<b>6.915</b>	<b>6.744</b>	<b>6.573</b>	<b>6.402</b>	<b>6.231</b>
217. Equipos para Procesos de Información	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96	4.886,96
206. Aplicaciones Informáticas	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00	3.225,00
280. Amortización Acum												
250. Inversiones financieras l/p	-171,02	-342,05	-513,07	-684,09	-855,12	-1.026,14	-1.197,17	-1.368,19	-1.539,21	-1.710,24	-1.881,26	-2.052,28
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188</b>	<b>30.207</b>	<b>19.406</b>	<b>9.425</b>	<b>3.029</b>	<b>-2.098</b>	<b>-1.459,39</b>	<b>-3.038</b>	<b>-6.297</b>	<b>-7.877</b>	<b>-9.692</b>	<b>-10.696</b>
57. Tesorería	41.188,04	30.165,22	19.339,03	9.336,93	2.912,38	-2.252,86	-1.734,32	-3.273,72	-6.491,40	-8.065,72	-9.873,54	-10.886,58
574. Bancos e Instituciones de Crédito												
430. Clientes	36,47	58,25	76,38	101,39	134,54	239,07	204,94	169,46	164,12	157,99	174,08	183,20
436. Clientes de dudoso cobro	5,47	8,74	11,46	15,21	20,18	35,86	30,74	25,42	24,62	23,70	26,11	27,48
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300</b>	<b>38.148</b>	<b>27.176</b>	<b>17.024</b>	<b>10.457</b>	<b>5.159</b>	<b>5.626,43</b>	<b>3.877</b>	<b>447</b>	<b>-1.304</b>	<b>-3.290</b>	<b>-4.466</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300</b>	<b>18.539</b>	<b>8.005</b>	<b>-1.634</b>	<b>-8.123</b>	<b>-12.903</b>	<b>-12.072,10</b>	<b>-13.133</b>	<b>-16.038</b>	<b>-17.177</b>	<b>-18.633</b>	<b>-19.276</b>
100. Capital Social	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
113. Reservas Voluntarias	-700,00											
129. Resultado del ejercicio	-11.460,85	-10.534,12	-9.638,73	-6.489,29	-4.780,43	831,33	-1.060,52	-2.905,31	-1.138,88	-1.455,87	-643,56	67,39
127. Rdos. Negativos de años anteriores	-11.460,85	-11.460,85	-21.994,97	-31.633,70	-38.123,00	-42.903,43	-42.072,10	-43.132,62	-46.037,93	-47.176,81	-48.632,68	-49.276,25
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.000</b>	<b>19.490</b>	<b>18.977</b>	<b>18.462</b>	<b>17.944</b>	<b>17.944</b>	<b>17.424,06</b>	<b>16.901</b>	<b>16.376</b>	<b>15.849</b>	<b>15.318</b>	<b>14.786</b>
170. Deudas con entidades de crédito	20.000,00	19.489,73	18.977,02	18.461,84	17.944,19	17.424,06	16.901,43	16.376,29	15.848,63	15.318,44	14.785,70	14.250,40
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>119</b>	<b>194</b>	<b>196</b>	<b>118</b>	<b>118</b>	<b>274,47</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
400. Proveedores		119,22	193,89	195,51	118,00	117,94	108,20	107,95	108,89	24,12	24,87	14,88
465. Remuneraciones pendientes de pago												
475. HP Acreedora por conceptos fiscales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	166,27	0,00	0,00	0,00	0,00	13,48
<b>TOTAL P.NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300</b>	<b>38.148</b>	<b>27.176</b>	<b>17.024</b>	<b>10.457</b>	<b>5.159</b>	<b>5.626,43</b>	<b>3.877</b>	<b>447</b>	<b>-1.304</b>	<b>-3.290</b>	<b>-4.466</b>

Las necesidades del Fondo de Maniobra incluidas en el escenario normal son las indicadas en la tabla que se adjunta a continuación. Han sido calculadas considerando las partidas de ingresos -ventas, principalmente- y las de gastos utilizando únicamente los costes relacionados directamente con las ventas. El período de cobro a clientes -consumidor final que contrata los servicios- ha sido estimado en 7 días mientras que el de pago a proveedores -autónomos registrados en la plataforma- en 15.



#### VER ANEXO F8: “FONDOS DE MANIOBRA”

#### Política de inversión

La empresa efectuará la inversión en los equipos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Además, a lo largo del período de estudio se ha decidido por reinvertir en equipos con el fin de mantener la empresa con la última tecnología y mejorando día a día. Únicamente en el escenario optimista se considera la opción de invertir en instrumentos financieros (a largo plazo) debido al exceso de tesorería que se cuenta bajo esas premisas debido a los buenos resultados operativos que se consiguen.

#### Política de amortización

La amortización llevada a cabo por Lookingo sobre los equipos informáticos, atendiendo a la Legislación vigente, podrá tener un período máximo de amortización de 10 años y una cuota máxima de amortización del 26%. Sin embargo, según el artículo 111 del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley del Impuesto de Sociedades, se permite amortizar el inmovilizado material nuevo y el inmovilizado inmaterial en función del coeficiente de las tablas oficiales de amortización multiplicado por dos. Así, por tanto, Lookingo podría amortizar sus equipos informáticos y software en un máximo de 10 años y a una cuota máxima del 52%.

Debido a la obsolescencia que presentan ambos componentes –los equipos informáticos y el software, la sociedad ha decidido amortizar los equipos informáticos en 5 años (cuota lineal del 20%) y el software en 3 años (cuota lineal del 33,33%).

#### 1.4. Política de remuneración a los accionistas: pago de dividendos.

La empresa ha decidido no repartir beneficios hasta el año 2019 puesto que, en el período 2014-2017 compensará las pérdidas que se han producido durante los ejercicios anteriores (fundamentalmente, se compensan las pérdidas del primer ejercicio). Una vez compensadas estas pérdidas se dotará la reserva legal (10% del beneficio hasta alcanzar el 20% del capital social). La Ley de Sociedades de Capital enuncia lo siguiente en su artículo 274: “1. En todo caso, una cifra igual al diez por ciento del beneficio del ejercicio se destinará a la reserva legal hasta que esta alcance, al menos, el veinte por ciento del capital social. 2. La reserva legal, mientras no supere el límite indicado, solo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.” No obstante, además de dotar la reserva legal, la empresa seguirá aportando un % de los beneficios a reserva voluntaria con el fin de tener una estructura financiera sólida.

La política restrictiva y las circunstancias adversas de cara al reparto de dividendos concuerdan con la política de la empresa de mantener y reinvertir los posibles beneficios en la sociedad para mejorar su funcionamiento.

## 2. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

### 2.1 Análisis financiero.

- a) Interpretación y reelaboración del Balance. Para poder realizar un análisis financiero útil y adecuado, lo primero que debemos realizar es la reestructuración de nuestro balance considerando para ello nuestro período medio de maduración que es de 8 días. Todo cobro o pago que sea inferior a ese tiempo pertenecerá al Activo o Pasivo Corriente; todo cobro o pago superior pertenecerá a las partidas no corrientes. Además, para realizar la reelaboración de nuestro balance también debemos separar las partidas que son ajenas a la explotación de las que son afectas. Una vez considerado todos los aspectos arriba comentados, nuestro balance reelaborado para el escenario realista presentará el siguiente aspecto.

<b>BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO REALISTA</b>						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.112</b>	<b>6.060</b>	<b>11.110</b>	<b>11.519</b>	<b>9.442</b>	<b>15.841</b>
217. Equipos para Procesos de Información	4.887	4.887	12.158	10.894	11.559	13.151
206. Aplicaciones Informáticas	3.225	3.225	3.225	7.225	7.225	15.225
280. Amortización Acum		-2.052	-4.273	-6.600	-9.342	-12.535
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188</b>	<b>-1.923</b>	<b>-7.916</b>	<b>539</b>	<b>39.087</b>	<b>112.871</b>
57. Tesorería	41.188	-3.877	-11.109	-2.934	14.022	43.058
574. Bancos e Instituciones de Crédito					21.033	64.587
430. Clientes		1.700	2.776	3.020	3.506	4.544
436. Clientes de dudoso cobro		255	416	453	526	682
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300</b>	<b>4.137</b>	<b>3.194</b>	<b>12.058</b>	<b>48.529</b>	<b>128.712</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300</b>	<b>-19.209</b>	<b>-14.656</b>	<b>-899</b>	<b>30.964</b>	<b>101.356</b>
100. Capital Social	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
112. Reserva Legal						96
113. Reservas Voluntarias	-700					868
129. Resultado del ejercicio		-49.209	4.553	13.757	31.863	70.392
127. Rdos. Negativos de años anteriores			-49.209	-44.656	-30.899	
Reparto de Dividendos						
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.713</b>	<b>7.053</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
170. Deudas con entidades de crédito	13.713	7.053	0		0	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>9.633</b>	<b>10.797</b>	<b>12.957</b>	<b>17.565</b>	<b>27.355</b>
400. Proveedores		1.157	1.098	871	866	937
<b>Ajeno a la explotación</b>						
Deudas a L/P reclasificadas	6.287	6.659	7.053			
465. Remuneraciones pendientes de pago		8.476	8.561	8.646	8.733	8.820
475. HP Acreedora por conceptos fiscales		0	1.138	3.439	7.966	17.598
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300</b>	<b>4.137</b>	<b>3.194</b>	<b>12.058</b>	<b>48.529</b>	<b>128.712</b>

## VER ANEXO F9: “BALANCES REELABORADOS”

- b) Condiciones de equilibrio financiero. Antes de calcular las condiciones de equilibrio financiero debemos establecer cuál es nuestro Fondo de Rotación puesto que necesitaremos este dato para determinar una de las condiciones establecidas. El Fondo de Rotación mide la parte del activo circulante que está financiada con capital permanente. Debemos distinguir entre dos tipos de Fondo de Rotación: el Fondo de Rotación Necesario y el Fondo de Rotación Existente.

El primero de ellos se obtiene del ciclo de explotación (por lo que solo se toman las partidas afectas a la actividad) y se puede definir como el activo corriente necesario (el valor de los bienes y derechos a corto plazo que se estima necesitará la empresa) menos el pasivo corriente necesario (los créditos de provisión u obligaciones a corto plazo que se estima contraerá la empresa).

El segundo se produce en un momento determinado del tiempo y, en nuestro análisis, lo obtenemos de las partidas del balance reelaborado.

ESCENARIO REALISTA	2014	2015	2016	2017	2018
Fondo de Rotación Existente	- 18.215,33 €	- 25.765,79 €	- 12.417,65 €	21.522,05 €	85.515,40 €
Fondo de Rotación Necesario	1.811,30 €	1.885,87 €	2.141,37 €	2.194,75 €	2.229,66 €
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>- 20.026,63 €</b>	<b>- 27.651,67 €</b>	<b>- 14.559,02 €</b>	<b>19.327,30 €</b>	<b>83.285,74 €</b>
	FRN>FRE	FRN>FRE	FRN>FRE	FRE>FRN	FRE>FRN

Observamos como hasta 2016 inclusive el FRN es mayor que el FRE lo que podría indicar un déficit de financiación. Este déficit podría deberse a que la financiación y tesorería de que dispone Lookingo no es suficiente para hacer frente a las cuantiosas pérdidas que se producen el primer año. A partir de 2017 vemos cómo esta tendencia cambia y el Fondo de Rotación Existente es mayor que el Fondo de Rotación Necesario y, ahora sí, la tesorería con que cuenta Lookingo es más que suficiente para hacer frente a todos sus pagos.

## VER ANEXO F10: “CÁLCULO DEL FONDO DE ROTACIÓN”

Una vez analizado el Fondo de Rotación podemos evaluar cuáles son nuestras condiciones básicas de equilibrio.

ESCENARIO REALISTA	2014	2015	2016	2017	2018
$CBF=(N+PF)/(FRN+AF)$	0,46	0,40	0,17	1,44	1,19
Neto>FRN+AF (no depreciable)	-21.020,16	- 16.541,50	- 3.040,35	28.769,31	99.126,65
Amor.Técnica > Amor.Financiera	- 4.235,18	- 8.986,82	- 9.401,01	2.741,67	3.193,07

El Coeficiente Básico de Financiación analiza el equilibrio global de la estructura permanente de una empresa. Habitualmente, se considera idóneo si se encuentra cercano a 1 (equilibrio financiero) y puede ser desfavorable con resultados muy extremos (si el  $CBF < 0$  se habla de déficit de financiación y si es mayor que 0 de una sobre financiación de la empresa).

Como vemos, la empresa tiene problemas de financiación hasta 2017 debido a las pérdidas que sufre el primer año y a la escasez de tesorería. A partir de 2017 los valores se encuentran cerca de 1 lo que mostraría cierta recuperación en la sociedad y una financiación adecuada.

La segunda condición,  $Neto > FRN + AF$ , expresa el importe que podrían alcanzar los activos fijos no depreciables sin que la empresa se encontrara en problemas financieros a largo plazo. Una vez más, encontramos ciertos problemas en dos primeros años que se solucionan en 2016 para encontrarnos en una situación muy favorable a partir del año siguiente.

El tercer y último ratio, Amortización>Amortización Financiera, indica si la política de amortización de la empresa es la adecuada o si, por el contrario, a la hora de acometer la renovación de los activos depreciables puede ocurrir algún imprevisto. Aun cuando parece que el ratio de los primeros años es muy negativo, debe tenerse en cuenta que nuestro activo fijo amortizable no es demasiado elevado y que, por tanto, en principio Lookingo, con la política de amortización que aplica, no debería tener problemas a la hora de acometer la reposición de estos activos.

### VER ANEXO F11: “CONDICIONES DE EQUILIBRIO FINANCIERO”

c) Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter financiero.

<b>ESCENARIO REALISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tesorería</b>	- 0,23	- 0,77	0,01	1,00	1,74
<b>Solvencia</b>	- 0,20	- 0,73	0,04	2,23	4,13
<b>Garantía</b>	0,18	0,18	0,93	2,76	4,71
<b>Firmeza</b>	0,44	1,58			
<b>Endeudamiento Total</b>	- 1,22	- 1,22	- 14,41	0,57	0,27

- **Ratio de Tesorería:** mide la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a las deudas a corto plazo por lo que debe andar en valores mayores que 1 para que no se produzcan problemas de tesorería. En nuestro caso es inferior a este valor debido a las pérdidas del primer año (por el fuerte peso de la partida de salarios en nuestros gastos) y a la escasez de tesorería disponible. A partir del año 2016, año en el que Lookingo empieza a obtener grandes resultados, el coeficiente toma valores normales.
- El segundo indicador, el **Ratio de Solvencia**, mide la capacidad de Lookingo de hacer frente a las deudas, no solo con la tesorería y los derechos de cobro de los que dispone sino con todas las partidas a cobrar, indistintamente de si son afectas o ajenas a la explotación. Al igual que pasaba con el ratio de tesorería, Lookingo tiene problemas para hacer frente a sus deudas durante el primer y segundo año debido a su escasez de tesorería.
- El **Ratio de Garantía** muestra la capacidad de la empresa de pagar sus obligaciones totales mediante la totalidad de su activo. Se le conoce también como Ratio de Distancia a la Quiebra puesto que de presentar valores inferiores a 1 podría representar serios problemas en la empresa a la hora de devolver el importe de sus deudas.
- El último ratio, el de **Endeudamiento Total**, relaciona las deudas que tiene la empresa con su patrimonio neto. Podemos observar como a lo largo del tiempo y ante el crecimiento de la autofinanciación (gracias, en gran medida, a la presencia de resultados positivos que se reinvierten en la sociedad) frente a la financiación ajena, el ratio mejora respecto a los primeros años.

### VER ANEXO F12: “RATIOS DE CARÁCTER FINANCIERO”

#### 2.2 Análisis económico.

a) Interpretación y reelaboración de la Cuenta de Resultados.

Para poder realizar el análisis de la cuenta de resultados primero tenemos que reelaborarla, separando los costes fijos de los costes variables que la empresa asume. Una vez realizado este paso, podremos hallar de una forma adecuada el punto muerto de la compañía.

	2014	Mg. Unitario	2015	Mg. Unitario	2016	Mg. Unitario	2017	Mg. Unitario	2018	Mg. Unitario
<b>VENTAS</b>	87.423,45	1,00	142.785,52	1,00	155.324,00	1,00	180.323,96	1,00	233.684,17	1,00
<b>CV</b>	31.314,30	0,36	30.905,92	0,22	31.137,41	0,20	32.206,10	0,18	35.830,09	0,20
<b>Gastos de Marketing</b>	27.250,00	0,31	25.928,00	0,18	20.372,00	0,13	20.372,00	0,11	22.038,80	0,12
Material de oficina	527,91	0,01	415,16	0,00	543,76	0,00	422,56	0,00	449,80	0,00
Arrendamiento de inmuebles	872,19	0,01	3.488,78	0,02	5.233,16	0,03	6.977,55	0,04	6.977,55	0,04
Certificado SSL	1.595,00	0,02	0,00	0,00	1.754,50	0,01	0,00	0,00	1.929,95	0,01
Hosting y Dominio	1.069,20	0,01	1.073,99	0,01	3.233,99	0,02	4.433,99	0,02	4.433,99	0,02
<b>Margen S/CV Comercial</b>	56.109,14	0,64	111.879,60	0,78	124.186,58	0,80	148.117,86	0,82	197.854,07	1,10
<b>CF</b>	104.330,26	1,19	105.572,21	0,74	106.768,78	0,69	108.289,06	0,60	109.863,76	0,61
Sueldos y salarios	101.711,70	1,16	102.728,82	0,72	103.756,11	0,67	104.793,67	0,58	105.841,60	0,59
Telefonía	566,28	0,01	622,91	0,00	685,20	0,00	753,72	0,00	829,09	0,00
Amortización	2.052	0,02	2.220	0,02	2.327	0,01	2.742	0,02	3.193	0,02
<b>Rdo. De Explotación</b>	-48.221,12	-0,55	6.307,39	0,04	17.417,80	0,11	39.828,81	0,22	87.990,31	0,49
Resultado Financiero	987,73	0,01	615,86	0,00	221,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	-49.208,86	-0,56	5.691,53	0,04	17.195,81	0,11	39.828,81	0,22	87.990,31	0,49

Una vez más, observamos como los sueldos y salarios de los trabajadores elevan fuertemente los costes fijos y lastran los resultados de la compañía. El resto de gastos se han clasificado en variables o fijos dependiendo de su relación con el aumento de los clientes o no, es decir, de si varían al cambiar el volumen de clientes de Lookingo.

#### VER ANEXO F13: “CUENTAS DE RESULTADOS REELABORADAS”

##### b) Cálculo y análisis del Punto Muerto.

El Punto Muerto es el número de unidades vendidas con las que se cubren la totalidad de los costes fijos y variables asociados a dicho volumen de negocio.

<b>ESCENARIO REALISTA</b>	2014	2015	2016	2017	2018
<b>P.M. Unidades monetarias</b>	155.093,87 €	132.328,36 €	132.506,08 €	132.204,45 €	132.791,36 €
<b>Ventas</b>	87.423 €	142.786 €	155.324 €	180.324 €	233.684 €

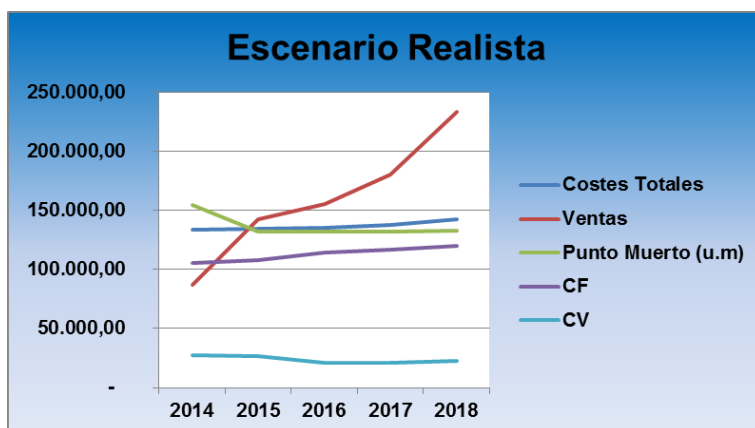
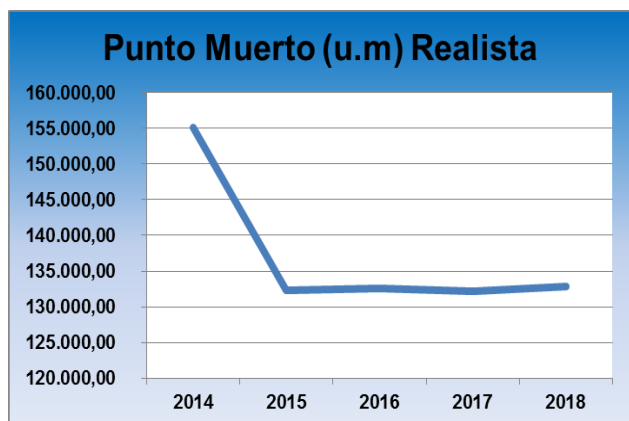
Como podemos observar, a partir de 2015 logramos alcanzar unas ventas mayores que las necesarias para alcanzar el punto muerto. Sin embargo, en 2014 nos quedamos muy lejos de ellas lo que hacen que Lookingo obtenga grandes pérdidas el primer año que son recompensadas progresivamente a lo largo del período de estudio.

##### c) Análisis comparativo sectorial a través de ratios de carácter económico.

<b>ESCENARIO REALISTA</b>	2014	2015	2016	2017	2018
<b>P.M. Unidades monetarias</b>	155.093,87 €	132.328,36 €	132.506,08 €	132.204,45 €	132.791,36 €
<b>Índice Absorción Carga Fija</b>	177%	93%	85%	73%	57%
<b>Índice Eficiencia Comercial</b>	-77%	7%	15%	27%	43%
<b>Índice Seguridad CF</b>	-44%	8%	17%	36%	76%
<b>Índice Seguridad CV</b>	-166%	32%	94%	205%	405%

En 2014, al incurrir la empresa en grandes pérdidas, todos los ratios son negativos, lo que significa que nuestras ventas no son lo suficientemente elevadas como para cubrir todos los costes en que incurrimos. Manteniendo la estructura de costes actual, tendríamos que haber realizado una actividad por la que hubiéramos ingresado 155.093€ (las ventas reales han sido de 87.423). Vemos como a partir de 2015 los ratios mejoran y Lookingo se encuentra en una mejor situación económica. A partir de 2016 la actividad de la empresa es capaz de absorber todos los costes e incluso ciertos costes imprevistos que pudieran surgir.

- **Índice de Absorción de Carga Fija:** en 2014 el 177% de las ventas – lo que muestra que las actuales son insuficientes- sería necesario para absorber todos los CF y la parte proporcional de CV.
- **Índice de Eficiencia Comercial:** la empresa no genera beneficios porque es incapaz de absorber todos sus costes.
- **Índice de Seguridad:** indica el % en que pueden incrementarse los costes sin que la empresa entre en zona de pérdidas.



#### VER ANEXO F14: “ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO Y RATIOS DE CARÁCTER ECONÓMICO”

### 3. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA LIBRE, FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA, FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA Y FLUJO DE TESORERÍA FINAL.

La tesorería se calcula a través de ajustes aplicados al NOPLAT de la empresa, disminuyendo las inversiones en capital fijo para, de este modo, calcular los Flujos de Caja Libre. Estos Flujos se ajustan con las entradas y salidas de tesorería que se producen durante el período.

En la siguiente tabla recogemos el FCL y el Flujo de Tesorería Final. El Flujo de Caja del Accionista no lo hemos recogido debido a la ausencia de reparto de dividendos durante estos cinco primeros años; no obstante, en cierto modo, como dueños de la empresa, el total del Flujo de Caja Libre y el Flujo de Tesorería Final que se reinvierten en la sociedad podría considerarse el Flujo de Caja del Accionista. Por último, el Flujo de Caja de la Deuda viene representado por la variación de la deuda financiera expresada en la tabla así como en el detalle del préstamo recogido en el anexo F2.

ESCENARIO REALISTA	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>NOPLAT</b>		<b>-48.418,67</b>	<b>5.045,91</b>	<b>13.934,24</b>	<b>31.863,05</b>	<b>70.392,25</b>
Amortización y Provisión		2.052,28	2.220,48	2.327,48	2.741,67	3.193,07
Variación Fondo de Maniobra		-542,49	-1.136,27	-469,95	-491,16	-966,97
EPPI	-4.209,00		-796,00	-490,00	-1.393,00	-2.212,00
Plataforma Online	-3.225,00			-4.000,00		-8.000,00
Aplicaciones Informáticas	-677,96		-44,99	-44,99	-677,96	-44,99
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-8.111,96</b>	<b>-46.908,87</b>	<b>-1.140,84</b>	<b>13.055,80</b>	<b>33.448,54</b>	<b>82.210,31</b>
Variación capital propio	30.000,00					
Variación remuneraciones ptes pago		8.475,98	84,76	85,61	86,46	87,33
Cobro-Pago de intereses		-790,19	-492,69	-177,59	0,00	0,00
Variación Deuda Financiera	20.000,00	-6.287,46	-6.659,34	-7.053,20		
Variación Reparto de Dividendos						
Variación Liquidación de IVA						
Variación Impuestos por pagar			1.138,31	2.300,86	4.526,60	9.632,30
Variación de clientes dudosos cobro		-254,99	-161,47	-36,57	-72,92	-155,63
Variación Acreedores inmovilizado						
Variación Seguridad Social						
Tesorería	41.888,04	-45.765,53	-7.231,27	8.174,89	37.988,68	72.590,37
Tesorería Acumulada	41.888,04	-3.877,49	-11.108,76	-2.933,87	35.054,81	107.645,18

#### VER ANEXO F15: “FLUJOS DE CAJA”

#### 4. DETERMINACIÓN DEL COSTE DE CAPITAL.

Para determinar este coste se va a utilizar el método WACC. Este método se basa en un promedio de todos los costes de los distintos tipos de capital utilizados para financiar las diversas inversiones que realiza la empresa. Estas fuentes de financiación se distinguen en propias y ajenas, por tanto, el coste medio ponderado dependerá del coste de cada una de ellas y su peso sobre el total de la financiación utilizada.

La fórmula del WACC es la que sigue a continuación dónde:

$$k_0 = k_e \times \left( \frac{A}{A+D} \right) + k_i \times \left( \frac{D}{A+D} \right) \times (1-t)$$

- D: deuda financiera.
- A: capital aportado por los accionistas.
- Ki: coste de la deuda financiera
- Ke: rentabilidad exigida por los accionistas
- T: impuesto pagado sobre las ganancias (20%).

Para calcular el WACC habitualmente se utiliza el Método CAPM o el Modelo de Gordon; sin embargo, hemos utilizado el Método de la Prima de Riesgo. La razón para desestimar los dos primeros modelos son que el CAPM no parece realista utilizarlo para una microempresa tan lejana de los mercados de capitales, el motivo de no utilizar el Modelo de Gordon es la ausencia de reparto de dividendos en estos primeros años.

El Método de la Prima de Riesgo calcula el ke como la suma del ki más una prima de riesgo acorde al riesgo operativo y financiero que rodea la empresa.

Así, estos son los costes de capital que asume Lookingo:

Coste	%
ki	5,76%
p	5,70%
ke	11,46%
ko	8,72%

#### 5. MODELOS VAN, TIR Y PAY-BACK.

Tras haber analizado los distintos estados financieros, debemos analizar si nuestro proyecto de empresa es rentable o no, esto es, debemos averiguar si la empresa será capaz de recuperar la inversión realizada para su puesta en marcha en un lapso de tiempo adecuado. Para ello, debemos analizar las inversiones necesarias, los presupuestos de gastos e ingresos, los costes de financiación así como la evolución de la rentabilidad y productividad.

A continuación, establecemos una tabla resumen con los tres criterios de análisis de viabilidad financiera habitualmente utilizados para la evaluación de proyectos aplicados a Lookingo:

ESCENARIO	REALISTA	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN	20.090,00	142.786,98	- 223.429,42
TIR	21%	117%	-100%
PAY-BACK	3 años, 5 meses y 21 días	2 años, 3 meses y 22 días	No se recupera la inversión

- a) VAN: Si un proyecto de inversión tiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo, el proyecto se considera rentable. En nuestro caso, el VAN para el escenario pesimista es negativo, lo que desaconsejaría efectuar el proyecto si se cree que la probabilidad de

este escenario es elevada. No obstante, para realizar un correcto análisis se deben tener también en cuenta el TIR y las rentabilidades internas del proyecto.

- b) TIR: Un proyecto es viable siempre que la Tasa Interna de Retorno (TIR) sea superior al coste de capital (fijado en el 10%). A la vista de los resultados obtenidos, podemos afirmar que tanto en el escenario normal como en el optimista la TIR es superior al coste de capital que calculamos en el apartado anterior, 21%. Sin embargo, en el escenario pesimista la TIR es negativa (el cálculo se ha realizado con la TIRM) por lo que de ser ese escenario el que finalmente ocurriera Lookingo sería incapaz de recuperar la inversión efectuada.
- c) PAYBACK: Es el tiempo que la empresa tarda en recuperar la inversión efectuada. Como podemos ver en la tabla resumen arriba expuesta, la inversión se recupera en el escenario realista y optimista pero no bajo las condiciones pesimistas.

## 6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

El Análisis de Sensibilidad intenta evaluar el impacto que los datos de entrada o de las restricciones especificadas tienen en un modelo definido, ya sea en el resultado final o en las variables de salida del modelo. Es muy importante considerar este hecho en el proceso de diseño de productos o servicios, los segundos en el caso de Lookingo, y en su análisis de viabilidad financiera. Para realizar este análisis presentaremos una tabla en la que se verán las variaciones que sufrirá el VAN frente a variaciones del 0,5% en el WACC y de variaciones del 5% en el desembolso inicial.

ESCENARIO REALISTA								
Euros	Desembolso Inicial							
	-42.868,75 €	-45.125,00 €	-47.500,00 €	-50.000,00 €	-52.500,00 €	-55.125,00 €	-57.881,25 €	-60.775,31 €
9,5%	64.212	66.468	68.843	71.343	73.843	76.468	79.225	82.119
10,0%	62.959	65.215	67.590	70.090	72.590	75.215	77.971	80.865
10,5%	61.740	63.996	66.371	68.871	71.371	73.996	76.752	79.646
WACC 11,0%	60.554	62.810	65.185	67.685	70.185	72.810	75.566	78.460
11,5%	59.400	61.656	64.031	66.531	69.031	71.656	74.412	77.306
12,0%	58.277	60.534	62.909	65.409	67.909	70.534	73.290	76.184
12,5%	57.185	59.441	61.816	64.316	66.816	69.441	72.198	75.092

### VER ANEXO F16: “ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD”

## 7. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD - RIESGO.

Para realizar este análisis debemos calcular previamente la esperanza matemática de los VAN y su desviación típica correspondiente. Para ello, hay que estimar las probabilidades de suceso de cada uno de los tres escenarios – optimista, realista y pesimista.

El mercado laboral en España sufre una complicada situación actual debido a la coyuntura económica que atraviesa nuestro país. No obstante, desde Lookingo creemos que los datos de paro registrado (4.724.355 según datos oficiales para el mes de septiembre) representan una oportunidad de negocio para nuestra plataforma web. Por este motivo, estimamos que nuestro escenario realista tiene una probabilidad del 50% de suceder mientras que el pesimista y el optimista tienen un 15% y un 35%, respectivamente. La explicación de dar a estos dos escenarios distinto peso la basamos en el hecho de que el éxito de nuestra empresa se basa fundamentalmente en la difusión que logremos conseguir y, actualmente, con el auge de las nuevas tecnologías y la crisis económica que hace que la gente busque, compare y se publicite, la plataforma online tendrá una buena acogida.

Los resultados que obtenemos, por tanto, son los siguientes:

VARIABLES	IMPORTE
E (VAN)	26.506,03 euros
Var (VAN)	14.123.183.095,40 euros al cuadrado
Desv (VAN)	118.841,00 euros

Una vez realizado el cálculo de la esperanza y la desviación típica del Valor Actual Neto, el siguiente paso es el análisis de la probabilidad de solvencia e insolvencia que presenta el proyecto. La probabilidad de solvencia la hemos definido como:

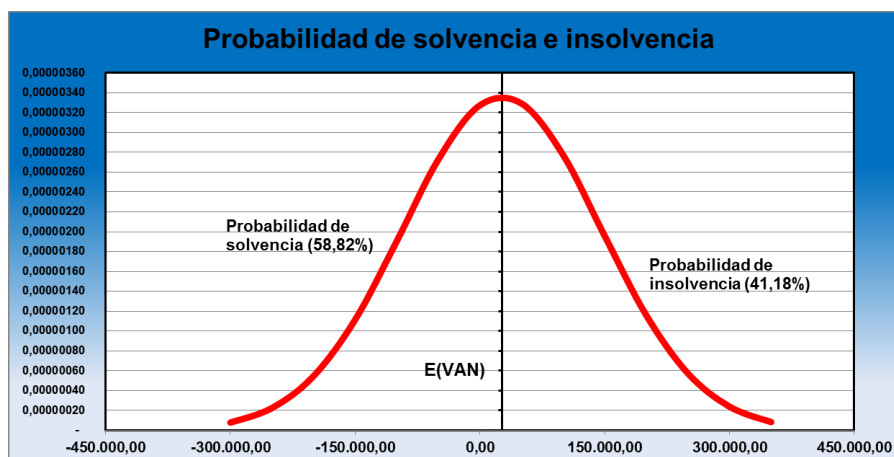
**PROBABILIDAD  $VAN > 0 \rightarrow$  PROBABILIDAD  $N(0,1) < E(VAN) / SIG(VAN)$**

Por tanto, la probabilidad de insolvencia del proyecto será  $1 - \text{PROB } VAN > 0$

PROBABILIDADES
58,82% SOLVENCIA
41,18% INSOLVENCIA

De este modo, nuestro negocio tiene un 58,52% de ser solvente y rentable. La probabilidad de insolvencia, siempre presente en los negocios y más en la coyuntura actual, se sitúa para Lookingo en un 41,18%.

La representación gráfica de este análisis dentro de una función normal es la que se muestra a continuación:



# **BIBLIOGRAFÍA**

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B. y CARDY, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*, 5ª edición, Pearson Educación, Madrid.

NAVAS LÓPEZ, J.E.; GUERRAS MARTÍN, L.A. (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Thomson Reuters-Civitas, cisura Menos.

Hill, C.W.L.; Jones G.R. (2009): *Administración estratégica*, McGraw Hill, México, 8ª edición.

THOMPSON, A.A.; Peteraf, M.A.; GAMBLE, J.E.; STRICKLAND, A.J. (2012): “Administración estratégica. Teoría y casos”, McGraw-Hill, México, 18ª edición.

VENTURA VICTORIA, J. (2008): *Análisis estratégico de la empresa*, Paraninfo CengageLearning, Madrid.

*Los negocios electrónicos dentro del marco de la cadena de valor on line:*  
[http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/46\\_rodriguez\\_vazquez\\_martinez.pdf](http://www.ti.usc.es/lugo-xiii-hispano-lusas/pdf/01 ESTRATEGIA/46_rodriguez_vazquez_martinez.pdf)

## PLAN DE MARKETING

### Libros:

ADIGITAL (Asociación Española de la Economía Digital). *Libro blanco del comercio electrónico*.

BLANK, Steve. *The Startup Owner's Manual*

BLANK, Steve. *The Lean Startup*

GOTHELF, Jeff y SEIDEN, Josh. *Lean UX 2013*

OSTERWALDER, Oscar. *Business Model Canvas*

BOSTON CONSULTING GROUP. *España conecta. Cómo transforma Internet la economía española*. 2011

ONTSI (Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información). *Panel de hogares de mayo 2012*

ONTSI El sector de los contenidos digitales en España. Informe Anual 2011

ONTSI Estudio sobre comercio Electrónico B2C 2012

AMETIC y Everis: *Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española 2011*

RODRIGUEZ LÓPEZ, NURIA *Los negocios electrónicos dentro del marco de la cadena de valor online*. 2012

### Textos disponibles en formato electrónico:

MAESTROS DEL WEB. *Guía startup: para emprendedores ingeniosos*. Disponible en: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/startup-estrategias-empresas-online/>

FUNDETEC *El trabajador autónomo y la Sociedad de la información*. Disponible en: [http://www.osimga.org/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20120522\\_Fundetec\\_Informe\\_Autonomos\\_2011.pdf](http://www.osimga.org/export/sites/osimga/gl/documentos/d/20120522_Fundetec_Informe_Autonomos_2011.pdf)

PINCETTI, Sebastián. *222 claves para hacer negocios en internet*. Disponible en: <http://www.24symbols.com/book/espanol/silvina-picaro/222-claves-para-hacer-negocios-en-internet?id=6379>

CONAE (Confederación Nacional de Autónomos y microempresas). *Estudio de Investigación del perfil del colectivo autónomo en España y su impacto en la Economía* Disponible en: <http://www.conae.org/proyecto09/>

AIMC (2013). *Navegantes en la Red, resultados de la 15ª encuesta AIMC a usuarios de Internet*, disponible en: <http://www.aimc.es/-Navegantes-en-la-Red-.html> (marzo)

ALEXA (2013). *Top 100 Sites in Spain*, en The Web Information Company, Disponible en: <http://www.alexa.com/topsites/countries/ES>

ASIMELEC (2010). *Informe 2010 del Macrosector TIC en España*, disponible en [http://www.osimga.org/gl/documentos/d/ASIMELEC\\_informe\\_2010\\_macrosector\\_TIC\\_espana.pdf](http://www.osimga.org/gl/documentos/d/ASIMELEC_informe_2010_macrosector_TIC_espana.pdf)

COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2012). *Informe sobre el Comercio Electrónico en España a través de Entidades de Medios de Pago (I Trimestre 2011)*, disponible en [http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/CE\\_I\\_2011\\_INFORME.pdf](http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/CE_I_2011_INFORME.pdf)

DAVARA, A. (2011). *Joaquín Engel, CEO de Groupalia. Innovar y diferenciarse*, en *Distribución Actualidad*, número 425, pp. 14-15. Disponible en: <http://www.distribucionactualidad.com/noticia/10998/Opini%C3%B3n-y-An%C3%A1lisis/joaqu%C3%ADn-engel-ceo-groupalia-innovar-diferenciarse.html>

EEC (2011). *Digital revolution: building a new commerce DNA*, publicado en la web de la Europe@nEcommerceConference, del 20 de octubre de 2011. Disponible en: [http://www.eec-conference.com/es/ficha\\_ponentes/jacques-a.-granjon/60/](http://www.eec-conference.com/es/ficha_ponentes/jacques-a.-granjon/60/)

EESPAÑA (2012). *Informe anua sobre el desarrollo de la sociedad de información en España 2011*. Disponible en <http://www.proyectosfundacionorange.es/docs/eE2012.pdf>

ESADE (2009). *Intenet, un canal de lujo*, de noviembre de 2009. Disponible en <http://itemsweb.esade.es/webalumni/docs/Feli.pdf>

FEF (2013). *Estudio sobre el sector asegurador en España* [http://www.fef.es/new/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=179:35-estudio-sobre-el-sector-asegurador-en-espa%C3%B1a&Itemid=145](http://www.fef.es/new/index.php?option=com_k2&view=item&id=179:35-estudio-sobre-el-sector-asegurador-en-espa%C3%B1a&Itemid=145)

LÓPEZ, J.M. (2010). *II Estudio sobre Redes Sociales en Internet*, de noviembre 2010, disponible en <http://www.market-intelligence.eurorscg.es/23063AB1/?p=7035>

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO (2012) Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2012, Disponible en:

[http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe\\_ecomm\\_2012.pdf](http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/default/files/informe_ecomm_2012.pdf)

NETSUUS (2011). Compras Colectivas en España: Evolución del sector en España Marzo 2010 – Febrero 2011, publicado por Netsuus, Disponible en:

[http://www.netsuus.com/informes/Destacado\\_Compras\\_Colectivas.pdf](http://www.netsuus.com/informes/Destacado_Compras_Colectivas.pdf)

OCIO NETWORK, S.L. (2011). Estudio de Hábitos de Internet, encuesta realizada por Red de Blogs: <http://www.dataprix.com/empresa/prensa/conclusiones-estudio-habitos-internet-2010-ocio-networks>

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL *Trabajadores Autónomos, propiamente dicho, en alta en la Seguridad Social* Resultados Primer trimestre 2013 Disponible en:

[http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/autonomos/economia-soc/autonomos/estadistica/](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/autonomos/economia-soc/autonomos/estadistica/)

DOMINGUEZ Doncel, Alejandro Métricas del marketing. ESIC. Disponible en:

<http://books.google.es/books?id=i58h3Uoe4WQC&1pg=PA88&ots=Y3YW3uJJ5c&dq=tasa%20de%20retencion%20de%20cliente%20en%20una%20empresa%20de%20compras%20por%20internet&pg=PA5#v=onepage&q=tasa%20retenci%C3%B3n&f=false>

DANS, Enrique. Sobre modas y realidades: CRM o el nuevo marketing digital. Disponible en:

[http://www.ie.edu/Enrique\\_Dans/download/crm-09.pdf](http://www.ie.edu/Enrique_Dans/download/crm-09.pdf)

#### **Cursos online:**

*How to build a startup: the lean launchpad* – [www.udacity.com](http://www.udacity.com) (gratuito)

#### **Webs de referencia:**

[www.trendwatching.com](http://www.trendwatching.com)

[www.eexcellence.es](http://www.eexcellence.es)

[www.yoriento.com](http://www.yoriento.com)

## **LEGAL Y FISCAL**

*BARREIRO FERNÁNDEZ; M. I.: «La creación de las sociedades mercantiles a través de técnicas telemáticas .La modificación de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y la llamada Nueva Empresa», en MATEU DE ROS, R. y LÓPEZ-MONIS, M.: Derechos de Internet. Aranzadi. Navarra 2003.*

*CORDÓN IZQUIERDO, T. y GUTIÉRREZ LOUSA, M.: «Aspectos fiscales de los emprendedores», ICE nº 841. (marzo-abril, 2008).*

*DOMÍNGUEZ RODICIO, J. R.: «Las Sociedades Limitadas Nueva Empresa. Consideraciones Fiscales», Cuadernos de Derecho y Comercio, nº 39. Ed. Consejo General del Notariado. Junio 2003.*

*JIMÉNEZ SANCHEZ, G.: Derecho Mercantil. Las Sociedades Mercantiles. Ed. Ariel. Barcelona, 2006.*

MIQUEL, J.: «Comentario al artículo 53,» en ARROYO, I.; EMBID, J. M (coord.), *Comentarios a la Ley de Sociedades de Responsabilidad*. Ed. Tecnos. Madrid, 1997.

SALGADO SALGADO, M<sup>a</sup> B.: *La société par actionssimplifiée: la estructura más flexible del derecho de Sociedades francés*. DDM,241 (2001).

U. E.: *Recomendación de la Comisión sobre Mejora y simplificación de las Condiciones para la Creación de Empresas*. (97/344 CEE)

AGENCIA TRIBUTARIA: [www.agenciatributaria.com](http://www.agenciatributaria.com)

OEPM: <http://www.oepm.es/es/index.html>

INE: *Clasificación de actividades CNAE 2009*. Disponible en:  
[http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae\\_2009\\_rd.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/cnae_2009_rd.pdf)

SYMANTEC *Symantec Secure Site with EV SSL Certificates*. Disponible en:  
<https://www.symantec.com/es/es/verisign/ssl-certificates/secure-site-ev/renewals-upgrades-licensing?fid=ssl-certificates>

IPYME, El proceso de constitución. Disponible en: <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/ProcesoConstitucion/Paginas/ProcesoConstitucionTramitesASeguirPorLaEmpresa.aspx>

Seguridad social, Bases de cotización  
[http://www.segsocial.es/Internet\\_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm](http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm)

BOE *Boletín Oficial del Estado* Disponible en: Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo. Disponible en:  
[http://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-18651](http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2010-18651)

N1JUNDIZ, Servicios jurídicos. *Costes externos derivados de la constitución de una Sociedad Limitada*. Disponible en;  
[http://www.n1jundiz.com/datos/paginas\\_doc/archivo59/costes%20sl.pdf](http://www.n1jundiz.com/datos/paginas_doc/archivo59/costes%20sl.pdf)

PREVENCION 10 Asesoramiento en Prevención de riesgos laborales Disponible en:  
<https://www.prevencion10.es/site-web/home.seam>

ECONOMISTAS.ORG *Ventajas fiscales de la sociedad limitada de nueva empresa*. Disponible en: [http://www.economistas.org/reaf/gestor/135\\_Lopez.pdf](http://www.economistas.org/reaf/gestor/135_Lopez.pdf)

LEY DE SOCIEDADES DE CAPITAL Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio Estatutos de una Sociedad de Responsabilidad Limitada Disponible en:  
<http://www.crear-empresas.com/formularios-estatutos-contratos/modelo-de-estatutos-de-una-sociedad-limitada>

SEPE: Guía de contratos y modalidades de contratos y medidas de fomento de la contratación. Actualización octubre 2013:  
[http://www.sepe.es/contenido/empleo\\_formacion/empresas/pdf/Guia\\_Cont.06-03-20122.pdf](http://www.sepe.es/contenido/empleo_formacion/empresas/pdf/Guia_Cont.06-03-20122.pdf)

## ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

PARTAL UREÑA, A.; MORENO BONILLA, F.; CANO RODRÍGUEZ, M. y GÓMEZ FERNÁNDEZ-AGUADO, P. (2012). *Dirección Financiera de la Empresa, 1ª edición, Ediciones Pirámide.*

PRIEDE, T.; LÓPEZ-COZAR NAVARRO, C. y BENITO HERNÁNDEZ, S. (2010). *Creación y desarrollo de empresas. Ediciones Pirámide*

RIVERO TORRE, P. (2009). *Análisis de Balances y Estados Complementarios. Ediciones Pirámide.*

SHAPIRO, A. (2003). *Foundations of Multinational Financial Management. Ed. J.Wile & Sons.*

REAL DECRETO 1777/2004, de 30 de julio, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sociedades.

<http://www.boe.es/boe/dias/2004/08/06/pdfs/A28377-28429.pdf>

**REAL DECRETO 1514/2007, de 16 de Noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.**

<http://www.boe.es/boe/dias/2007/11/21/pdfs/A47560-47566.pdf>

Instituto de Crédito Oficial (ICO):

[http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/index.html?prod=/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/producto\\_0060](http://www.ico.es/webcomercial/portal/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/index.html?prod=/destino/empresasyemprendedores/colaboradoras/producto_0060)

Plan Avanza:

<https://www.planavanza.es/Herramientas/FAQs/Paginas/PrestamosTIC.aspx>

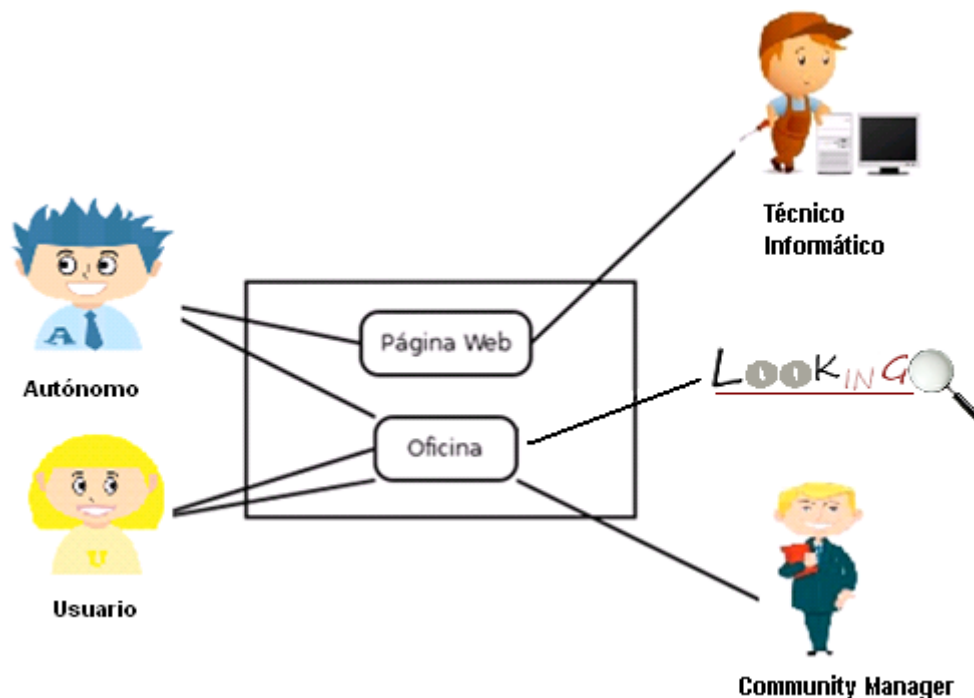
# **ANEXOS**

# **ANEXOS ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y ORGANIZACIONAL**

## ANEXO 01 “DIAGRAMAS DE PROCESOS”

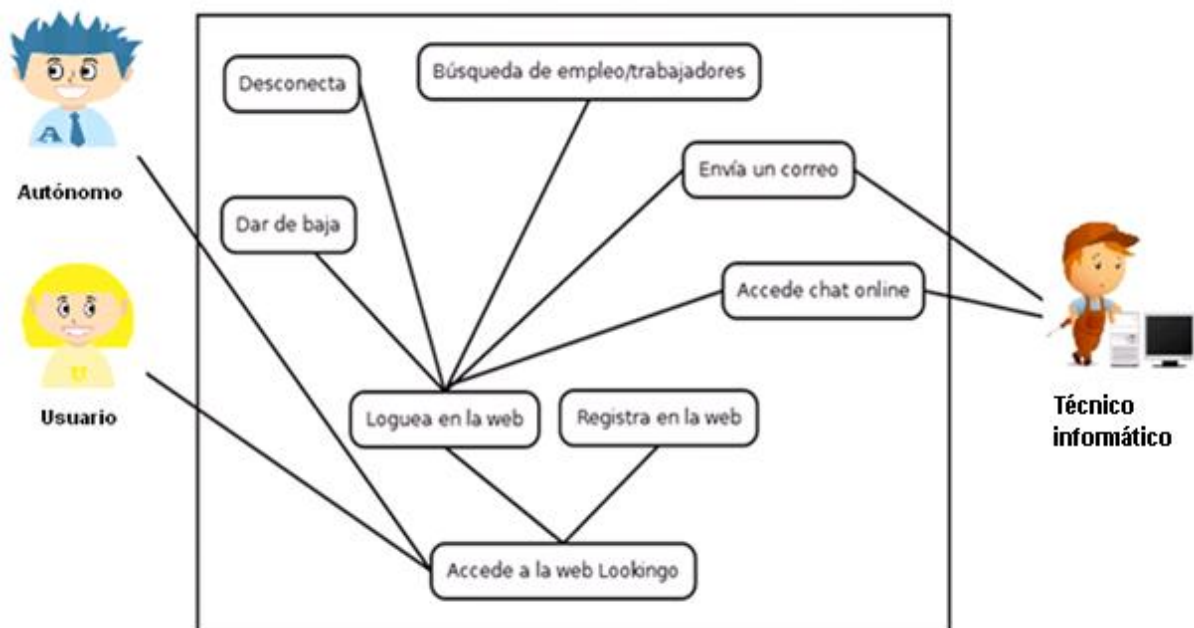
Los diagramas de procesos muestran tres casos principales de actuaciones que va a llevar a cabo Look<sub>in</sub>Go y las personas que van a intervenir en cada caso.

### CASO 1 → USOS



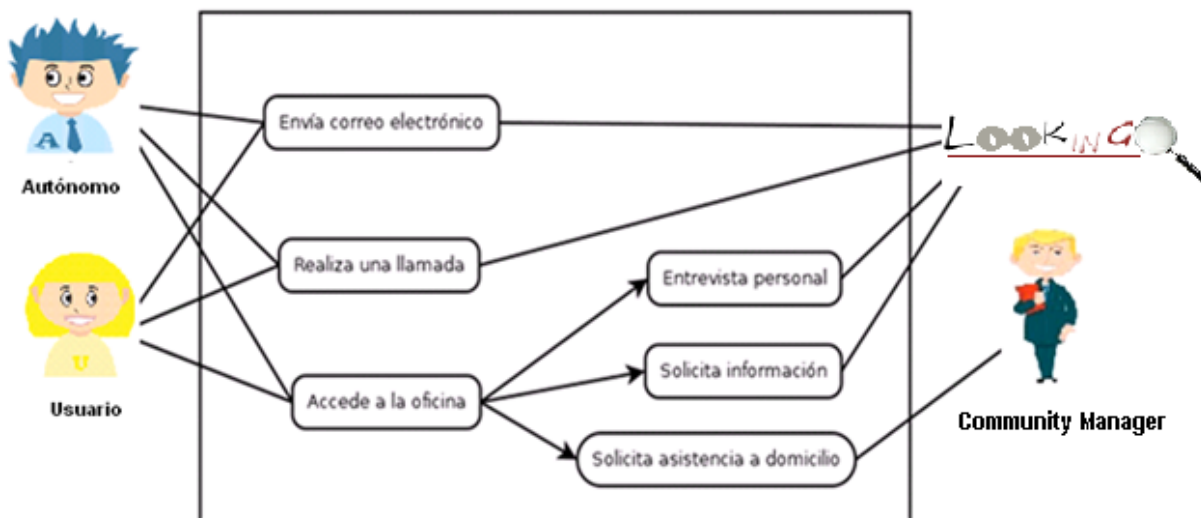
Caso de uso	Look <sub>in</sub> Go
Actores	Autónomo Usuario Técnico informático Community Manager
Eventos de Activación	El usuario/autónomo se conecta a la página web. El usuario/autónomo se desplaza a la oficina.
Eventos de Finalización	El Técnico Informático recoge la petición del autónomo/usuario de la web. El Community Manager recoge la petición del autónomo/usuario de la oficina.
Escenarios	El usuario/autónomo mediante la página web contacta con el técnico informático. El usuario/autónomo contacta con la oficina. El usuario/autónomo mediante la oficina contacta con el Community Manager.

## CASO 2 → GESTIÓN PÁGINA WEB



Caso de uso	Gestión página web
Actores	Autónomo Usuario Técnico informático
Eventos de Activación	Un usuario accede a la página web de Look <sub>in</sub> Go. Un autónomo accede a la página web de Look <sub>in</sub> Go.
Eventos de Finalización	El usuario/autónomo se desconecta de la web. El usuario/autónomo se da de baja de la web. El usuario/autónomo envía un correo electrónico. El usuario/autónomo busca un empleo/trabajador.
Escenarios	El usuario/autónomo accede a la web para registrarse. El usuario/autónomo accede para darse de baja. El usuario/autónomo accede e interactúa en la web para la búsqueda de empleo/trabajadores. El usuario/autónomo accede e interactúa en la web para después desconectarse. El usuario/autónomo accede e interactúa en la web para contactar por e-mail con el Técnico Informático.

### CASO 3 → GESTIÓN OFICINA



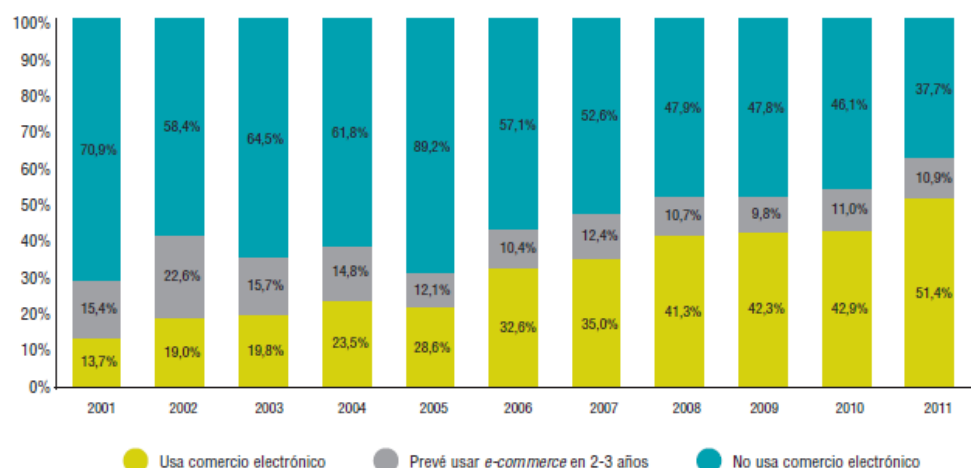
Caso de uso	Gestión oficina
Actores	Autónomo Usuario Oficina de Look <sub>in</sub> Go Community Manager
Eventos de Activación	El autónomo/usuario envía un correo electrónico. El autónomo/usuario llama por teléfono. El autónomo/usuario accede directamente a la oficina.
Eventos de Finalización	Se responde al correo electrónico. Se responde a la llamada. Se realiza una entrevista personal. Se proporciona información. El Community Manager se desplaza al domicilio.
Escenarios	El usuario/autónomo envía un correo electrónico a la oficina. El usuario/autónomo realiza una llamada a la oficina. El usuario/autónomo accede a la oficina para realizar una entrevista personal. El usuario/autónomo accede a la oficina para solicitar información. El usuario/autónomo accede a la oficina para solicitar asistencia a domicilio.

## **ANEXOS PLAN DE MARKETING**

## ANEXO M1: “DATOS ACTUALES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA Y POTENCIAL FUTURO”

Los últimos datos de los que disponemos que confirman la tendencia ascendente del comercio electrónico en España son del año 2012, en los que la tasa de variación creció 8,5 puntos porcentuales<sup>5</sup> respecto al año anterior, lo que supuso un incremento superior al de los tres años precedentes. En la actualidad, más del 50% de las empresas españolas comercializa mediante esta vía.

Gráfica 1 Evolución del uso del comercio electrónico en España. Porcentaje sobre el total de empresas



A nivel territorial, la región que más destaca en el uso del e-commerce es la Comunidad de Madrid (59,2%) seguida de Cataluña (55,2%), ambas con porcentajes superiores al 55%. La Comunidad Valenciana y Galicia se posicionan en la cola, obteniendo un 47,4% y un 44,9%, respectivamente. En estos datos, entre otros, se fundamenta la selección de Madrid como ciudad de arranque de Lookingo. Será una información sumamente importante de cara a plantear una estrategia de expansión geográfica en el futuro y analizar el potencial que cada territorio representa.

Gráfica 2 Empresas que utilizan el comercio electrónico, por comunidad autónoma. Porcentaje sobre el total de empresas. Fuente: AMETIC/everis 2012

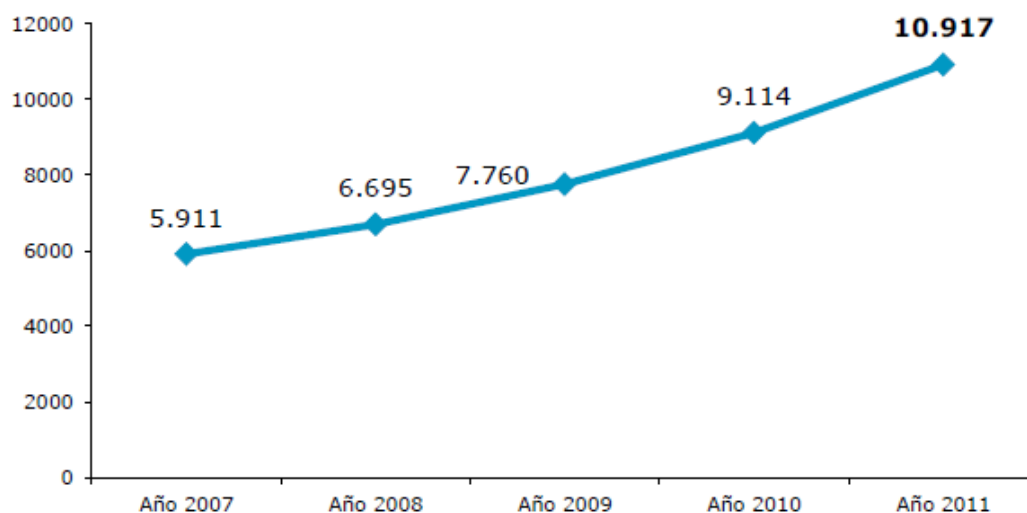
	Usa comercio electrónico	Prevé usar e-commerce en 2-3 años	No usa comercio electrónico
Andalucía	52,5%	11,4%	36,1%
Cataluña	55,2%	9,3%	35,5%
Comunidad de Madrid	59,2%	8,3%	32,5%
Comunidad Valenciana	47,4%	11,0%	41,6%
Galicia	44,9%	15,7%	39,4%
País Vasco	50,8%	8,5%	40,7%

Si nos referimos a los datos de comercio electrónico B2C, es decir, aquellas transacciones que se realizan para comprar bienes y servicios online entre empresas y particulares (la forma de relación más extendida), el mercado español arroja una cifra de 10.917 millones de euros de volumen de facturación en 2011, con un incremento del 20% respecto al año anterior<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Estudio AMETIC /Everis

<sup>6</sup> Informe Comercio electrónico 2012 ONTSI

Gráfica 3 Volumen de comercio electrónico B2C (Millones de euros)

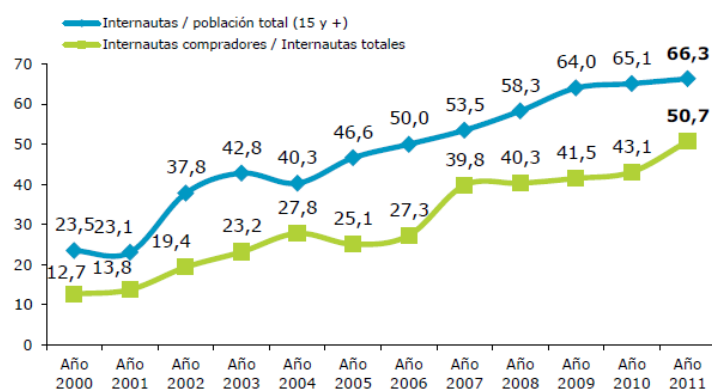


La variable principal que explica este crecimiento es el gasto medio por comprador, que ha aumentado de 749 € en 2009 a 831 € en 2010, a diferencia de años anteriores en los que el principal motor era el aumento del porcentaje de internautas y de compradores. Así, el parque de compradores en España se sitúa en 11 millones, que supone un 43,5% del total de internautas<sup>7</sup> en 2011.

La estimación de la cifra de negocio que supone el comercio electrónico en 2011 es la resultante de computar tres variables:

1. Número de internautas.
2. El número total de compradores online (que se estima en 13,2 millones a comienzos de 2012.).
3. El gasto anual medio por internauta comprador (estimado en 828 €).

Gráfica 4 Evolución del número de internautas y del número de internautas compradores (%)



<sup>7</sup>Estudio B2C 2011 del Observatorio Nacional para las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información. ONTSI.

## ANEXO M2: “EL COMPRADOR ONLINE”

El universo de internautas se estima en 25,9 millones de individuos, un 66,3% de la población española de 15 y más años. Si consideramos a la población entre 10 y 15 años la cifra de internautas se eleva a más de 27,8 millones (ONTSI 2012)

A continuación, la distribución por edades y sexo en la frecuencia de uso de Internet.

Gráfica 5 ¿Ha utilizado Internet en alguna ocasión? Fuente: ONTSI 2012

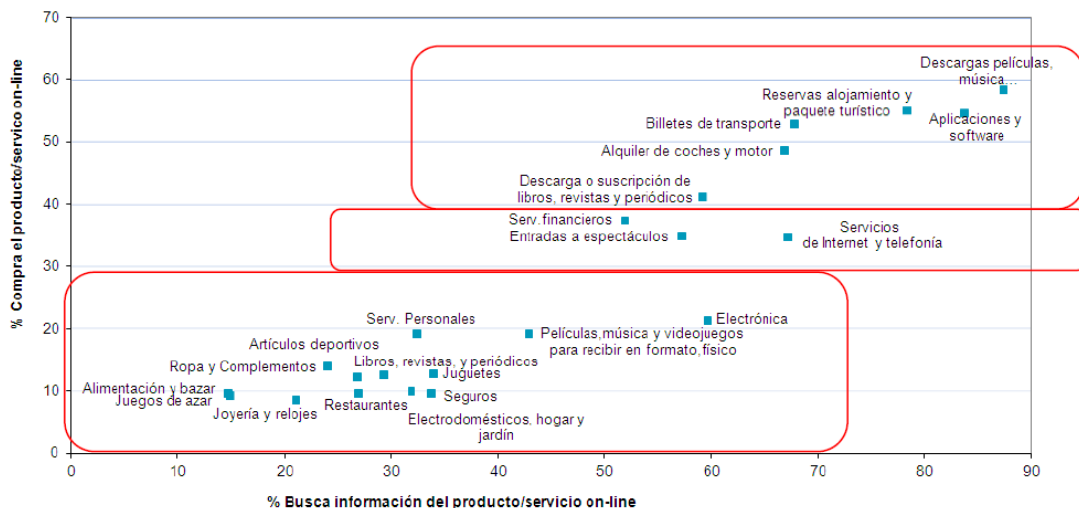
	TOTAL	SEXO		EDAD				
		Hombre	Mujer	15/24 años	25/34 años	35/49 años	50/64 años	65/más años
Sí, ayer	72,4%	73,3%	71,5%	79,0%	79,5%	69,0%	67,9%	58,1%
Sí, durante la última semana	12,5%	12,3%	12,8%	14,5%	10,4%	13,2%	12,3%	12,3%
Sí, durante los últimos 15 días	2,6%	2,4%	2,9%	2,5%	0,2%	4,2%	2,6%	4,1%
Sí, durante el último mes	2,1%	2,2%	2,1%	0,8%	1,8%	2,8%	2,8%	1,8%
Sí, durante los últimos 3 meses	1,7%	1,5%	1,8%	0,9%	0,6%	2,0%	1,6%	5,8%
Sí, pero hace más tiempo	8,0%	7,7%	8,3%	2,0%	6,6%	8,3%	12,1%	16,6%
N.s/n.c	0,6%	0,6%	0,7%	0,3%	0,8%	0,5%	0,7%	1,3%

En los accesos el día anterior, se aprecia un mayor porcentaje de internautas jóvenes entre 15 y 34 años, disminuyendo este porcentaje conforme avanza la edad del internauta.

Una de las perspectivas desde las que se puede enfocar el análisis del papel de Internet en el proceso de compra, responde a lo que se conoce en inglés como *PathtoPurchase* (camino de compra), que permite identificar los pasos que siguen los compradores en sus procesos de compra. La conducta de los internautas ha evolucionado. La Red se utiliza para buscar los productos en los que están interesados, comparar precios y características y finalmente, para realizar la compra del producto o contratación del servicio por cualquier vía (tiendas físicas o por Internet).

Cabe establecer tres categorías de productos y servicios en función de la intensidad de compra online y el porcentaje de compradores que compara información en la Red:

Gráfica 6 Comparación entre el uso de Internet para buscar información del producto/servicio y realizar la compra. Fuente: ONTSI 2011



## Evolución del perfil del comprador online respecto a años anteriores:

Gráfica 7 Perfil sociodemográfico del internauta y del internauta comprador

	2009		2010		2011		Variación 2010-2011 (p.p.)	Variación 2010- 2011(%)	Compradores Nuevos en 2011
	Total internautas	Compradores	Total internautas	Compradores	Total internautas	Compradores	Compradores	Compradores	
<b>SEXO</b>									
Hombre	50,7	51,1	50,1	52,7	50,6	51,9	-0,8	-1,5%	55,3
Mujer	49,3	48,9	49,9	47,3	49,4	48,1	0,8	1,7%	44,7
<b>EDAD</b>									
De 15 a 24	18,1	12,6	17,3	9,8	16,6	11,1	1,3	13,3%	19,7
De 25 a 34	26,1	28,7	24,9	29,6	24,5	32,5	2,9	9,8%	22,8
De 35 a 49	34,4	34,6	35,1	39,1	35,4	35,0	-4,1	-10,5%	41,9
De 50 a 64	16,3	20,4	16,9	18,1	17,3	17,3	-0,8	-4,4%	10,7
65 y más	5,1	3,7	5,8	3,5	6,2	4,1	0,6	17,1%	5,0
<b>ESTUDIOS</b>									
Primarios	5,2	2,7	4,4	0,9	4,6	2,6	1,7	188,9%	1,4
Secundarios	65,7	53,9	63,8	53,3	63,4	52,7	-0,6	-1,1%	70,0
Superiores	29	43,5	29,5	45,4	30,1	43,6	-1,8	-4,0%	27,2
<b>CLASE SOCIAL</b>									
Alta + Media Alta	32,8	41	32,7	43,2	31,0	40,1	-3,1	-7,2%	35,0
Media	42,5	44,9	41,8	40,9	41,9	39,5	-1,4	-3,4%	36,6
Media Baja + Baja	24,7	14	25,5	15,9	27,1	20,3	4,4	27,7%	28,4
<b>ACTIVIDAD LABORAL</b>									
Jornada completa	51,9	58,4	50,3	60,6	50,6	57,8	-2,8	-4,6%	50,5
Media Jornada	7,5	10,9	6,8	8,4	7,4	8,4	0,0	0,0%	9,7
< 8 horas/semana	0,8	0,7	1,4	0,8	0,9	0,8	0,0	0,0%	1,0
Jubilado/pensionista/ret	6,9	6,5	5,7	4,1	6,1	4,6	0,5	12,2%	5,5
Parado/antes trabajaba	10,8	7,6	10,6	8,3	12,3	11,4	3,1	37,3%	12,7
Estudiante universitario	1,9	2,7	1,9	2,5	2,3	2,8	0,3	12,0%	2,2
Pensión incapacidad	2	3,1	3,5	4,8	2,3	3,1	-1,7	-35,4%	2,7
Cuidado hogar	6,5	4,8	5,8	2,2	7,5	4,4	2,2	100,0%	3,0
Parado/busca 1º empleo	1	0,7	2,2	2,3	2,1	2,4	0,1	4,3%	4,7
Estudiante no universit.	10,7	4,6	11,8	6,0	8,6	4,4	-1,6	-26,7%	8,1
<b>HÁBITAT</b>									
Menos 10 mil	21,8	14,9	20,4	14,4	21,8	18,7	4,3	29,9%	27,5
10 a 20 mil	13,8	13,6	13,7	11,7	13,3	11,3	-0,4	-3,4%	12,8
20 a 50 mil	15,9	17,2	15,4	19,1	14,8	14,4	-4,7	-24,6%	10,7
50 a 100 mil	9,8	10,5	10,9	13,0	9,5	10,1	-2,9	-22,3%	5,7
Más de 100.000	38,7	43,9	39,6	41,8	40,5	45,5	3,7	8,9%	43,2

Fuente: ONTSI

### Frecuencia en la compra online:

En cuanto a la frecuencia de compra online, el 5,6% de los internautas lo hace cada semana o quincena. Destaca en este año una bajada en la frecuencia de compra. En el caso de los compradores que compran al menos una vez al mes, en 2010 era del 16,7% mientras que en 2011 es del 13,3%.

### Medios de pago y cobro utilizados en el comercio electrónico

Los medios de pago/cobros electrónicos más habituales son las tarjetas de crédito o débito, el débito bancario, el pago a través del móvil, el sistema *PayPal* o las transferencias a través de internet.

La utilización de medios de pago y cobro electrónicos ha ascendido notablemente en las empresas españolas durante la última década. En base a ello, en 2001 las entidades que pagaban o cobraban a través de medios electrónicos representaban un 6,7% del tejido empresarial, mientras que en la actualidad, la cifra se sitúa en el 39,1%. Atendiendo al tipo de operación, mientras el 36,1% de las empresas paga por medios electrónicos en 2011, el 7,8% de ellas cobra utilizando esta vía.

Gráfica 8 Evolución de las empresas que utilizan medios de pagos/cobros electrónicos. Fuente: AMETIC/everis 2012

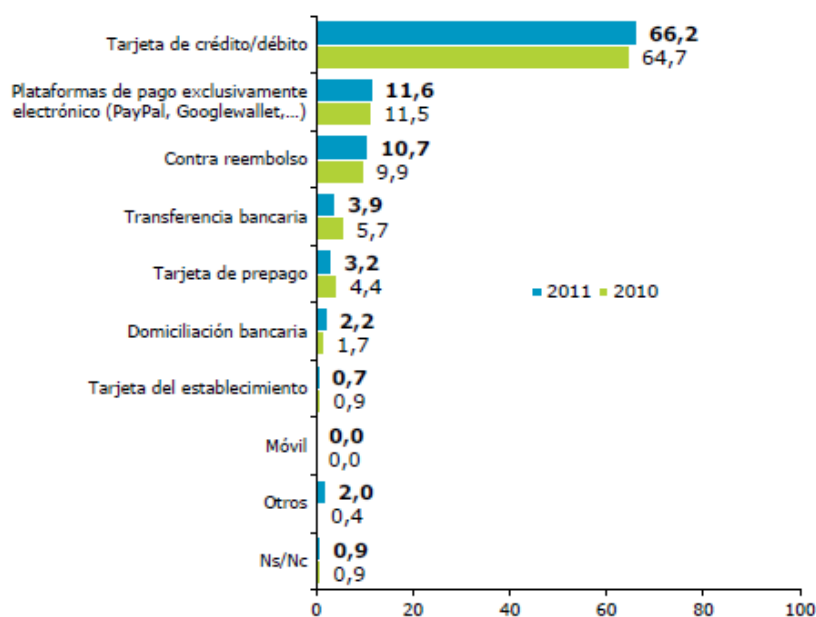
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pagan por medios electrónicos	5,0%	8,3%	8,2%	9,5%	13,2%	16,2%	16,3%	21,2%	21,5%	28,5%	36,1%
Cobran por medios electrónicos	1,7%	2,6%	2,5%	2,5%	2,4%	3,2%	3,1%	3,4%	3,8%	4,4%	7,8%
Total utilizan medios electrónicos	6,7%	10,0%	9,8%	10,8%	14,4%	18,0%	18,2%	22,9%	23,3%	30,1%	39,1%

Dos de cada tres compradores online (66,2%) prefieren pagar sus compras por Internet a través de tarjeta de crédito o débito. Esta preferencia se mantiene a lo largo de los últimos años, incluso se incrementa ligeramente con respecto al año anterior.

Las plataformas de pago exclusivamente electrónico (PPEE), como por ejemplo PayPal, Googlewallet, ..., se consolidan como método de pago, manteniendo su porcentaje (11,6%) después de la fuerte subida del año anterior. La tercera opción preferida es pagar contra reembolso (10,7%) que se incrementa ligeramente con respecto a 2010.

Transferencias bancarias, tarjetas prepago, domiciliación bancaria y tarjetas propias del establecimiento, tienen actualmente un uso entre los internautas compradores prácticamente residual.

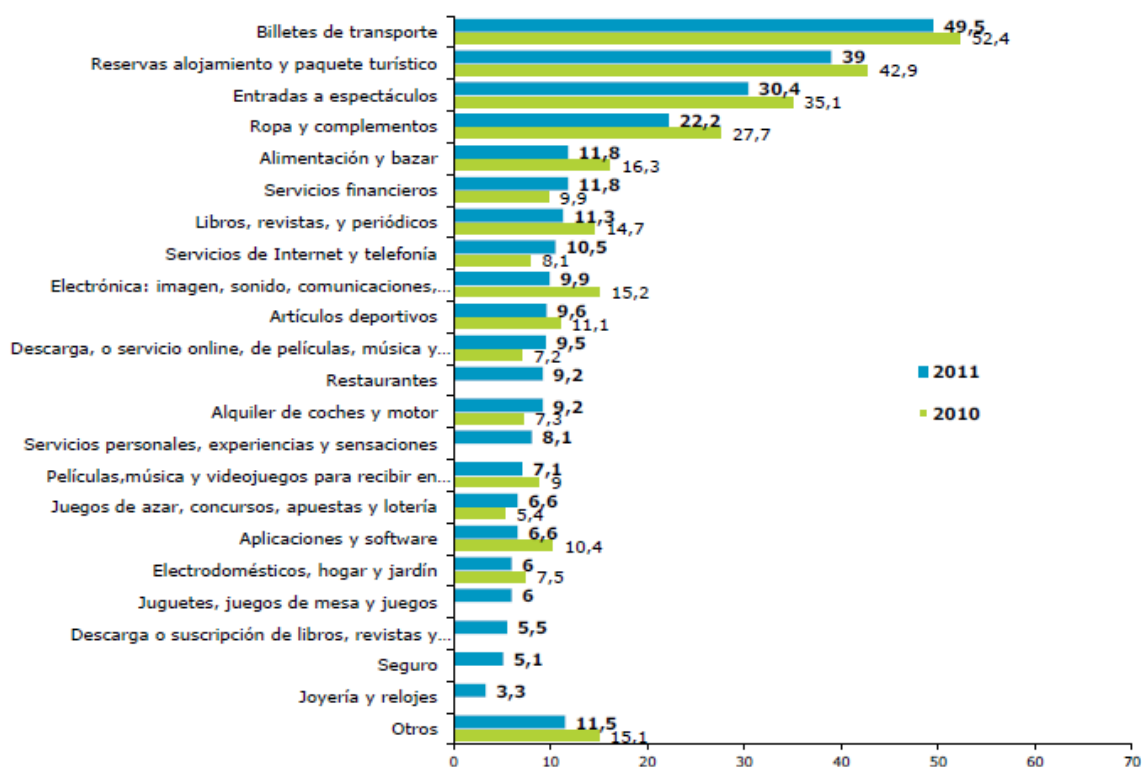
Gráfica 9 "Cuando compra por Internet, ¿qué forma de pago prefiere? Fuente: ONTSI 2012



### Productos y servicios comprados/contratados en Internet

Habiendo analizado el perfil general del comprador online y su comportamiento global de compra, resulta necesario profundizar en el tipo de productos/servicios comprados en la Red.

Gráfica 10 Evolución de los bienes y servicios comprados en Internet. Fuente: ONTSI 2012

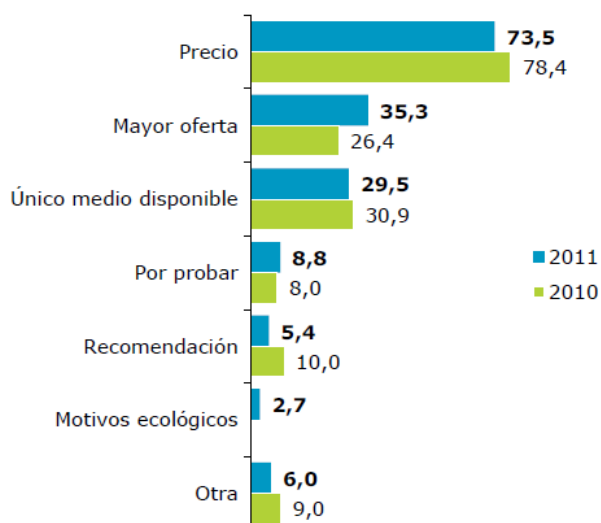


El sector turístico sigue siendo clave en las compras online. En concreto, las compras de billetes de transporte (avión, tren, autobús, barco...) y reservas de alojamientos son los sectores de actividad más importantes. Son, además, los sectores que incrementan este año fuertemente el número absoluto de compradores.

Entradas a espectáculos tiene un menor incremento en número absoluto de compradores, pero sigue siendo el tercer sector en importancia. Otro tipo de productos con una demanda importante son ropa y complementos y los de alimentación y bazar. Ambos sufren también una disminución en porcentaje de compradores, como el resto de las categorías, después del fuerte incremento del año anterior. En estos dos casos, la disminución también se da en número absoluto de compradores.

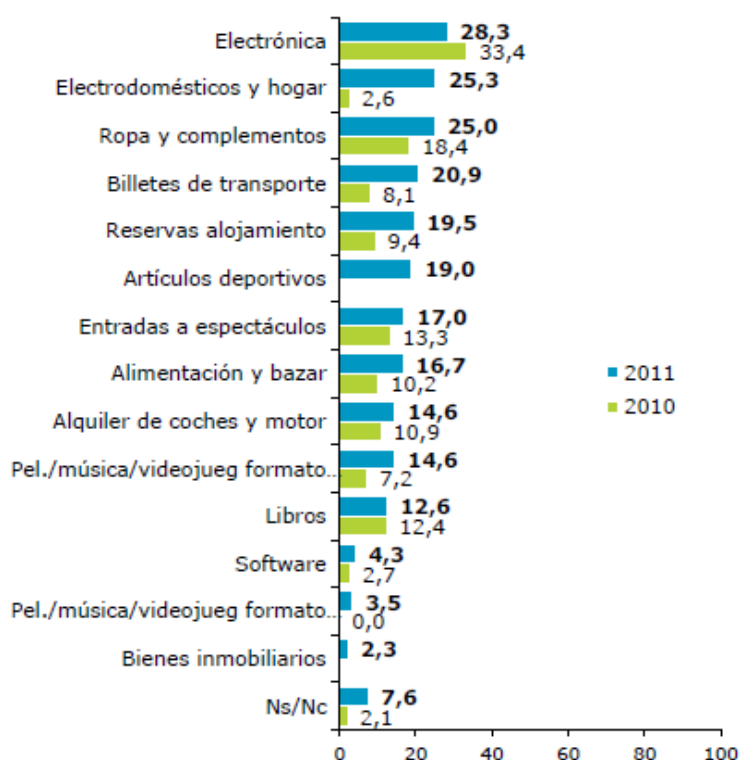
### ANEXO M3: “ESTUDIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO C2C”

Gráfica 11 Principales razones por las que los usuarios han comprado productos/servicios a particulares a través de Internet (desde portales de compra-venta que permiten cerrar la operación online). Fuente: ONTSI 2011



Dentro de los productos y servicios que se compran y venden entre particulares, sigue destacando el sector de electrónica, aunque disminuye su porcentaje con respecto a 2010. Electrodomésticos y hogar (decoración, mobiliario, etc...) experimenta un incremento en este año y se sitúa en una de las categorías más importantes. Ropa y complementos es el tercer grupo de productos en el que se utiliza este canal de comercialización entre particulares, experimentando un incremento en este año.

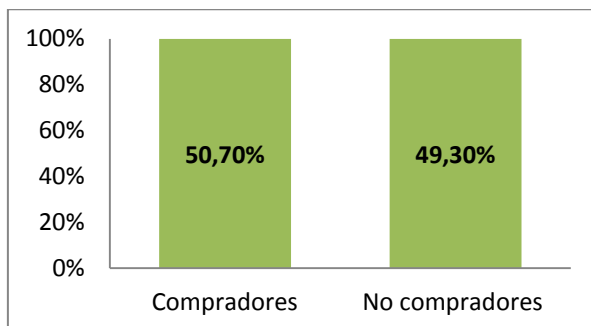
Gráfica 12 Productos y servicios comprados y vendidos en Internet entre particulares. Fuente: ONTSI 2011



## ANEXO M4: “FRENOS E IMPULSORES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO”

La información presentada a continuación se ha elaborado a partir del estudio del ONTSI 2011.

El estudio se divide entre usuarios no compradores (declararon no haber realizado ninguna compra online en el año 2011) y los compradores (declararon haber comprado).



### No compradores:

El porcentaje de no compradores es más alto entre los intervalos de edad 15-24 años y mayores de 65 años, residentes en hábitats menores a 20.000 habitantes y de clase social media baja/baja. Aunque son los segmentos con mayor entrada entre los nuevos compradores en el presente año, son un segmento todavía con recorrido.

Gráfica 13 ¿Ha comprado/contratado algún producto/servicio en Internet durante el 2011?

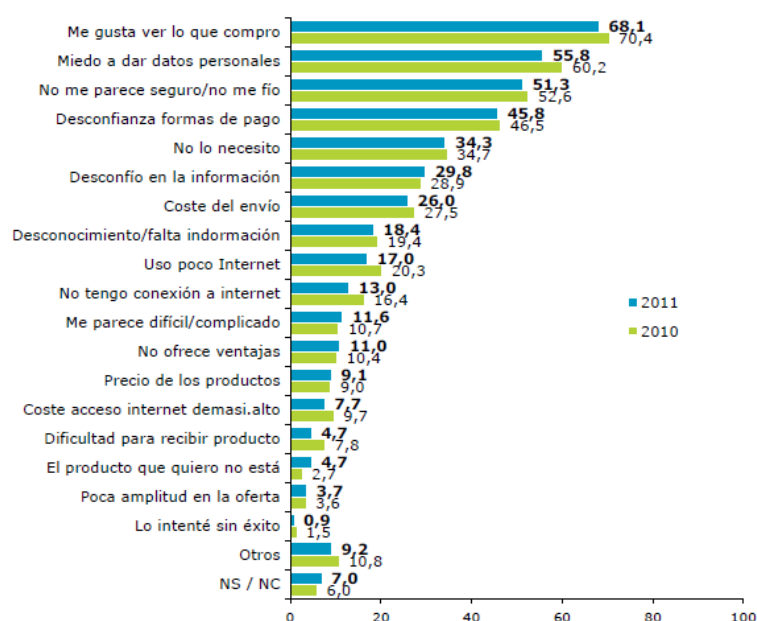
	TOTAL	SEXO		EDAD				
		Hombre	Mujer	15/24 años	25/34 años	35/49 años	50/64 años	65/más años
Compradores 2010	50,7%	52,1%	49,3%	34,1%	67,0%	50,0%	50,9%	33,7%
No compradores 2010	49,3%	47,9%	50,7%	65,9%	33,0%	50,0%	49,1%	66,3%

	TOTAL	HABITAT					CLASE SOCIAL		
		Menos 10 mil	10/20 mil	20/50 mil	50/100 mil	Capital más 100 mil	Alta Media Alta	Media	Media Baja, Baja
Compradores 2010	50,7%	43,4%	43,1%	49,3%	53,9%	56,9%	65,7%	47,8%	38,1%
No compradores 2010	49,3%	56,6%	56,9%	50,7%	46,1%	43,1%	34,3%	52,2%	61,9%

La principal barrera declarada por los no compradores online es la **necesidad de tener contacto físico con el producto comprado**. Así, el 68,1% declara que le gusta ver lo que compra. A continuación observamos una serie de barreras, todas ellas relacionadas con la percepción de seguridad: reticencia a dar los datos personales por Internet, falta de seguridad percibida en el medio y desconfianza de las formas de pago.

Gráfica 14 Razones por las que los usuarios no compran en Internet

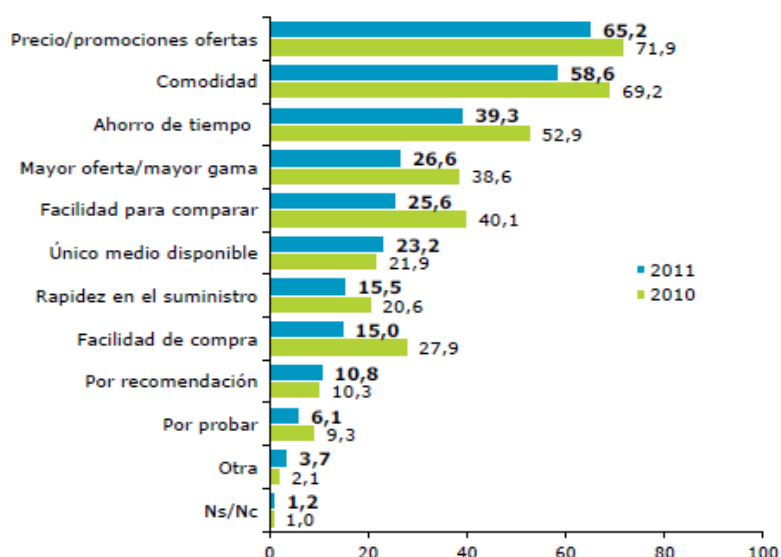


Por lo tanto, la clave para incorporar este grupo al sector del comercio electrónico o en su defecto a nuestro servicio, es incrementar su percepción de mayor seguridad en las transacciones electrónicas. Resulta también básico encontrar nichos de mercado de productos o servicios que no se puedan encontrar en otros canales de distribución y que les supongan un verdadero interés.

### Compradores:

El precio y la comodidad siguen siendo las dos principales motivaciones para la compra online frente a la tienda física. Destaca en el presente año que descienden en importancia la mayoría de las razones, salvo el hecho de que la compra mediante Internet sea el único medio disponible. La posibilidad de compra a cualquier hora, la rapidez a la hora de encontrar lo que se está buscando, no tener que desplazarse a la tienda y poder comprar y recibir los productos desde casa, son los aspectos que tienen una mayor importancia para el comprador online.

Gráfica 15 Principales razones por las que los usuarios han comprado productos/servicios a través de Internet



Para incrementar el volumen de compra en el futuro, los actuales compradores reclaman principalmente la eliminación de gastos de envío. A continuación siguen aspectos relacionados con la seguridad en los pagos, garantías de devolución. El siguiente aspecto, como el primero, tiene un claro componente económico, se trata de una mejor oferta económica, precios más bajos. Volvemos a continuación a temas relacionados con una mayor garantía/confianza o mejorar la seguridad en el uso de datos personales.

Todos estos aspectos son mencionados por más del 60% de los compradores. Como vemos, hay tres ejes principales de mejora: economía, seguridad y garantía.

Un dato a destacar es que entre los compradores se indica que con alta probabilidad comprarían más si la oferta española mejorase<sup>8</sup>. Por tanto, el desarrollo del comercio electrónico no radica sólo en superar las barreras de acceso a la compra online, como pueden ser la seguridad en la compra, los medios de pago o los servicios de atención al cliente y entrega de mercancías, sino que esta responsabilidad también recae sobre las propias empresas de productos y servicios, que deben adaptar su oferta a las necesidades del consumidor.

El entorno online permite rediseñar toda la experiencia de compra de servicios profesionales, fomentando elementos que no posee el servicio “tradicional” como por ejemplo la interacción entre clientes, la recomendación o el posicionamiento por méritos. Lo trabajaremos más adelante en la definición del servicio.

---

<sup>8</sup>Libro Blanco del comercio electrónico 2ª Edición

## ANEXO M5: “TENDENCIAS DEL E-COMMERCE A IMPLEMENTAR”<sup>9</sup>

### 1. M-commerce (Mobile commerce)

Surge como respuesta a la dependencia del Smartphone detectada en un segmento concreto de usuarios (cada vez mayor). Los comercios virtuales, bien sean de productos o de servicios, se ven ante la necesidad de adaptar sus plataformas a otros dispositivos como smartphones, tablets, smart tv...

### 2. Compras grupales

Ofrecen a los usuarios descuentos a través de la compra de cupones canjeables en terceros. Referentes como Groupon o Letsbonus basan su modelo de negocio en atraer a un volumen importante de compradores para un mismo producto, con el que negocian con el tercero el precio reducido y la ganancia como intermediario.

### 3. Social commerce

La sociedad actual invierte gran parte de su tiempo consultando las redes sociales y compartiendo sus gustos con los amigos. El social commerce parte de la idea aprovechar la confianza que el usuario deposita en ellas y atraerles en su tiempo de socialización virtual con un escaparate de productos adecuado a sus intereses. Algunas redes sociales como Facebook han integrado la posibilidad de tienda virtual dentro del portal.






### 4. Personalización






Ya sea mediante una personalización sencilla (basada en uno o dos puntos de vista recogidos) o compleja (sobre la base de múltiples puntos de vista procesados por fórmulas detalladas y diversos algoritmos), los consumidores visitan cada vez más sitios que reflejan sus intereses, deseos y necesidades, lo que reduce progresivamente su tolerancia a sitios que no lo hacen de forma proactiva. Si bien la segmentación automática del cliente no es sencilla, lo que sí debe proporcionar cualquier servicio en la web es la posibilidad de customizarlo al mínimo detalle.

---

<sup>9</sup>Extraídas de diferentes informes de Trendwatching

## ANEXO M6: "ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA"

EMPRESA	CLAIM	CLIENTES	ALCANCE GEOGRÁFICO	DATOS DISPONIBLES	SERVICIOS	PROCEDIMIENTO	MODELO DE INGRESOS
<b>COMPETENCIA DIRECTA</b>							
<b>Online</b>							
	<i>Tiempo para los que no tienen tiempo</i>	Autónomos y usuarios finales	Madrid, Barcelona y Valencia (Expansión progresiva. Iniciaron su actividad en Madrid)		Arreglos, limpieza, mudanzas y servicios del hogar	El cliente registra en la web y hace pública la tarea que necesita cubrir así como el precio que pagará por ella. Los "solucionadores" aplican a la oferta y el cliente elige entre todos ellos. Si no queda satisfecho, no abona la tarea.	Suscripción y uso gratuito. Comisión sobre servicio prestado
	<i>Acartamos la distancia entre el talento y el trabajo.</i>	Freelancers y contratantes (generalmente empresarios o autónomos)	Latinoamérica	63,574 freelancers	Servicios profesionales para proyectos. Los autónomos son diseñadores, consultores, programadores, etc. Por lo general el cliente es una empresa	El registrado es una empresa o particular que crea un proyecto junto con las habilidades que requiere para realizarlo. Workana envía ese proyecto a su red de profesionales y el cliente recibe las propuestas de éstos. El cliente contrata el mejor proyecto. y el profesional sólo recibe el pago cuando el cliente está satisfecho.	Suscripción y uso gratuito. Comisión sobre servicio prestado
	<i>Encuentra el freelance que estás buscando</i>	Freelancers y contratantes (generalmente empresarios o autónomos)	Europa	204,845 freelancers 29,275 proyectos 111,536,700 € valor de los proyectos	Servicios profesionales para proyectos. Los autónomos son diseñadores, consultores, programadores, etc. Por lo general el cliente es una empresa	El registrado es una empresa o particular que crea un proyecto junto con las habilidades que requiere para realizarlo. Todos los profesionales interesados envían una propuesta y presupuesto. El cliente contrata el mejor proyecto. y el profesional sólo recibe el pago cuando el cliente está satisfecho.	Cuota mensual para el autónomo y comisión sobre servicio prestado
	<i>Encuentra profesionales freelance y empresas para tus proyectos</i>	Freelancers ("proveedores") y empresas contratantes	Mundial		Servicios profesionales para proyectos y servicios personales para hogar. Clasificación en: Informática, comunicaciones, profesionales, diseño, administración de empresas, sanidad y cuidados.	El contratante publica proyectos o busca proveedores directamente en la base de datos. El freelance envía propuestas y presupuestos. El contratante las compara con las herramientas disponibles, elige y lanza una propuesta de acuerdo para la colaboración.	Servicio gratuito para proveedores y clientes finales. (El negocio para Infojobs es la base de datos y volumen de registros, con la que negocia con empresas)
	<i>¡Contrata los mejores profesionales independientes al mejor precio!</i>		Mundial	7,494,990 freelancers 4,535,615 proyectos 878,579,593 € valor de proyectos	Servicios profesionales para proyectos. Categorías: TI, software, aplicaciones móviles, redacción, diseño, entradas de datos, fabricación, ventas & marketing, negocios, contabilidad y otros.	El contratante publica un proyecto al que aspiran los freelancers. El contratante compara proyectos por precio, crea un pago, selecciona freelancer, y libera el pago una vez realizado el trabajo. Servicio añadido de concursos.	Servicio gratuito. Oferta de servicios adicionales para percibir más ventajas (tanto en proyectos como en concursos)

EMPRESA	TARIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS	VALORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	ACCIONES DE CAPTACIÓN
<b>COMPETENCIA DIRECTA</b>					
Online					
	15% de comisión sobre precio del servicio prestado	Certificación Cercanía Familiaridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificación de datos</li> <li>- Certificación de los profesionales</li> <li>- Campaña de penetración: aparición en medios digitales</li> <li>- Trato personalizado con los autónomos</li> <li>- Recompensa por recomendar el registro y uso de la web.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- web poco atractiva y dinámica (no cambia)</li> <li>- Anuncios textuales. No disponible ninguna fotografía de los profesionales</li> <li>- Escasa dinamización de redes sociales</li> </ul>	<p>Captación de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sorteo de 300€ entre los registrados</li> <li>- 10€ de regalo para el primer servicio</li> <li>- Bono 25€ de dto. por invitar a amigos cada vez que uno de éstos contrate una tarea</li> </ul>
	15% de comisión sobre precio del servicio prestado	Profesionalidad Talento Garantía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apariencia web profesional. Información clara y accesible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de feedback y opiniones de contratantes</li> <li>- No existe verificación de los profesionales</li> <li>- No existe posicionamiento diferencial entre profesionales</li> <li>- Ocultismo de las tarifas</li> <li>- No tiene clasificación de profesionales por actividad</li> </ul>	No hay promociones
	<p>Cuota mensual para el autónomo y comisión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuota beginner: suscripción gratis (prueba de sólo 2 ofertas) y 7% comisión</li> <li>- Cuota básica freelancer: 29,90 €/mes (20 ofertas) y 5,5% comisión</li> <li>- Cuenta premium: 99€/mes, ofertas ilimitadas y 4% comisión</li> <li>* Todas las opciones conllevan una permanencia</li> </ul>	Profesionalidad Éxito Garantía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apariencia web profesional. Información clara y accesible.</li> <li>- Buscador de profesionales</li> <li>- Diversidad de productos y tarifas</li> <li>- Presentación de casos de éxito</li> <li>- Empresas colaboradoras/ sponsor</li> <li>- Claridad de las tarifas y funcionamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de feedback y opiniones de contratantes</li> <li>- No existe verificación de los profesionales</li> <li>- No existe posicionamiento diferencial entre profesionales</li> <li>- Permanencia mínima asociada a las cuentas. Con penalización por incumplimiento</li> <li>- No tiene clasificación de profesionales por actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta beginner: prueba del servicio dos veces sin pago de suscripción. No exento de la comisión por servicio (7%)</li> </ul>
		Éxito Garantía Fiabilidad Recorrido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abarca actividades profesionales tanto para empresas como para residenciales.</li> <li>- Expertise, respaldo y confiabilidad de infojobs</li> <li>- Perfiles profesionales con fotografía y más datos (ejemplo. Portfolio).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de feedback y opiniones de contratantes</li> <li>- No existe verificación de los profesionales</li> <li>- No existe posicionamiento diferencial entre profesionales</li> </ul>	No hay promociones
	<p>Pagos únicos por proyecto por diferentes conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Featured: 29€ Posicionamiento destacado</li> <li>- Urgent: 9€ Marcar proyecto como urgente para más rápida respuesta de los freelancers.</li> <li>- Private: 19€ Esconder detalles del proyecto</li> <li>- Sealed: 9€ Todas las ofertas en sobre cerrado</li> <li>- Full Time: 150€ Contratar un freelancer a tiempo completo o por comisión</li> <li>- NDA: 15€ Exigencia de firma de Acuerdo de Confidencialidad para freelancers</li> </ul>	Garantía Talento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de sacar a concurso proyectos (los freelancers compiten con trabajos acabados y el ganador recibe el pago en concepto de premio)</li> <li>- Servicios añadidos</li> <li>- Personalización de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de feedback y opiniones de contratantes</li> <li>- No existe verificación de los profesionales</li> </ul>	No hay promociones

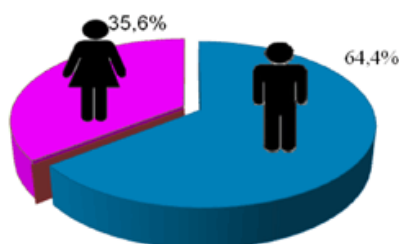
## ANEXO M7: “EL AUTÓNOMO EN ESPAÑA”

En primer lugar debemos diferenciar entre Autónomos “propiamente dicho” y el resto de trabajadores afiliados a los regímenes, por cuenta propia, de la Seguridad Social. Esta diferenciación no atiende a ningún interés de desunión entre los trabajadores Autónomos, simplemente se trata de una distinción objetiva en donde el trabajador autónomo propiamente dicho elige libremente serlo mientras que otros, como por ejemplo aquellos “socios de sociedad”, han de darse de alta por imperativo legal.

Estos Autónomos propiamente dicho son aquellos que no están integrados en sociedades mercantiles, cooperativas ni en otras entidades societarias. También se excluyen los que figuran como colaboradores familiares y los que están registrados formando parte de algún colectivo especial de trabajadores. Luego no todos los trabajadores afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) son “Autónomos propiamente dicho”.

Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social a 31 de marzo de 2013 había **1.895.527 trabajadores autónomos** propiamente dicho<sup>10</sup>, inscritos en los diferentes regímenes por cuenta propia de la Seguridad Social.

Los **varones** representan el **66,4 %** y las **mujeres** el **33,6 %** del total.



El 70,6% de los autónomos supera los 40 años de edad, aunque este porcentaje desciende al 51,8 % entre los procedentes de otros países. En Andalucía, Comunidad Valenciana, Extremadura, Madrid, Murcia, Melilla y en la construcción es mayor el peso de los jóvenes, situándose en el extremo contrario Castilla y León, Galicia, Navarra y los sectores agrícola e industrial.

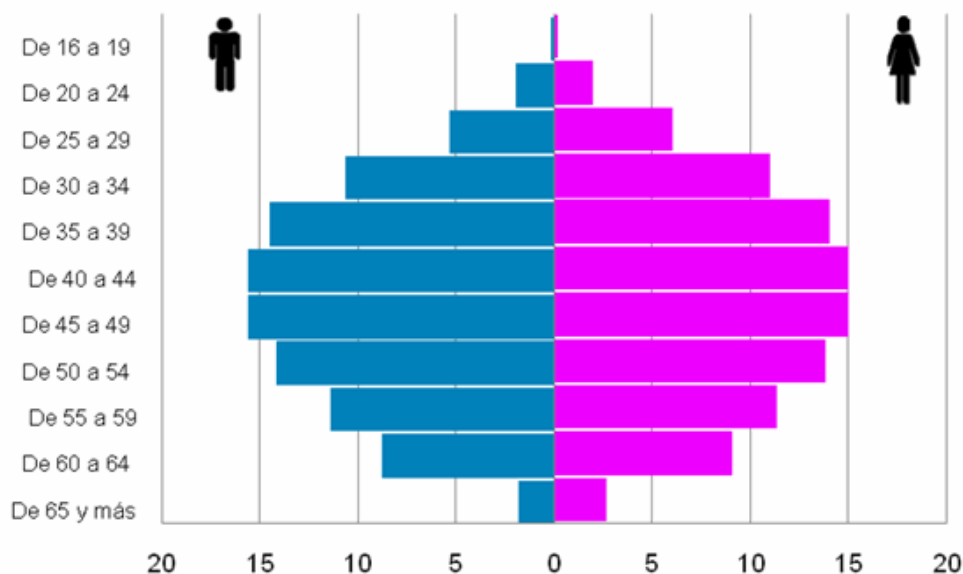
Los autónomos de nacionalidad diferente a la española representan el 7,4%, superándose este porcentaje entre los más jóvenes, en las comunidades insulares, Melilla, Madrid y Comunidad Valenciana, y en la construcción.

El 84,5 % de los autónomos cotiza por la base mínima

El 3,9% de los autónomos simultanea su actividad con otra por cuenta ajena (pluriactividad), lo que es más frecuente entre los jóvenes, los de menor antigüedad y los que tienen base de cotización mínima. La industria es el sector en el que menos se da esta situación.

<sup>10</sup> Datos extraídos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social del Primer trimestre de 2013.

Gráfica 16 Pirámide poblacional de los trabajadores autónomos por sexo y edad. Datos extraídos de INDHT. Elaboración propia



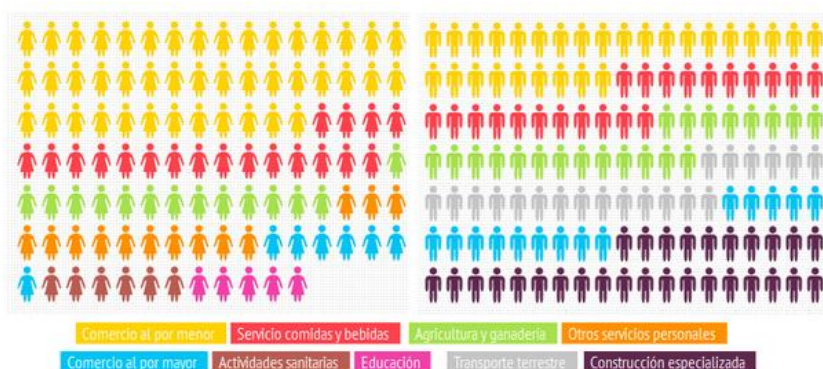
Las cuatro comunidades autónomas con mayor número de autónomos son por este orden, Cataluña, Andalucía, **Madrid** y Comunidad Valenciana, las cuales concentraban a final de 2012 el 54,4% de los autónomos del país, porcentaje que se mantiene estable en los últimos años, de acuerdo con los datos de la Seguridad Social a final de 2012.

La distribución de los autónomos por sector de actividad presenta las siguientes características:

- El 12,8% trabaja en la agricultura, el 4,8% en la industria, el 10,4 % en la construcción y el **71,9 % en el sector servicios**.
- En Aragón, Castilla y León, Extremadura, Galicia y la Rioja, el 24% o más de los autónomos trabaja en la agricultura. Por el contrario, en Canarias, **Madrid**, Ceuta y Melilla trabajan en el **sector servicios más del 80%**.

### Análisis sectorial España

Gráfica 17 Representación de los autónomos divididos por sexo y actividad



**TRABAJADORES AUTÓNOMOS, PROPIAMENTE DICHO, EN LA SEGURIDAD SOCIAL,  
SEGÚN SEXO, POR SECTOR Y SECCIÓN DE ACTIVIDAD** 31/03/2013

*Actividades Económicas (CNAE-2009)*

<b>SECTORES</b>		<b>Total</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.895.527</b>	<b>1.258.123</b>	<b>637.404</b>
1.-AGRICULTURA		243.404	168.552	74.852
2.-INDUSTRIA		91.869	74.149	17.720
3.-CONSTRUCCION		197.740	190.356	7.384
4.-SERVICIOS		1.362.514	825.066	537.448
<b>SECCIONES</b>		<b>Total</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.895.527</b>	<b>1.258.123</b>	<b>637.404</b>
A	AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	243.404	168.552	74.852
B	INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	619	551	68
C	INDUSTRIA MANUFACTURERA	89.816	72.530	17.286
D	SUMIN. ENERGÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDIC.	424	264	160
E	SUMIN. AGUA, ACT. SANEAM., GEST. RESIDUOS Y DESCONTAMINACIÓN	1.010	804	206
F	CONSTRUCCIÓN	197.740	190.356	7.384
G	COMERCIO P/ MAYOR Y P/ MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	469.897	268.957	200.940
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	150.253	140.496	9.757
I	HOSTELERÍA	189.797	117.057	72.740
J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	28.033	21.819	6.214
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	39.548	22.761	16.787
L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	12.095	7.082	5.013
M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	131.354	82.598	48.756
N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	66.310	41.899	24.411
O	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; SEG. SOCIAL OBLIGATORIA	325	171	154
P	EDUCACIÓN	42.599	18.993	23.606
Q	ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES	59.286	25.490	33.796
R	ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIMIENTO	34.872	22.206	12.666
S	OTROS SERVICIOS	137.753	55.282	82.471
T	ACT. DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES Y COMO PRODUCTORES	361	239	122
U	ACT. DE ORGANIZACIONES Y ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES	31	16	15

## ANEXO M8: “EL AUTÓNOMO Y LA TECNOLOGÍA”

### **Informatización del trabajador autónomo**

La presencia de equipamiento informático en este colectivo presenta claras diferencias por sectores de actividad y por comunidades autónomas (CC.AA.), como se indica a continuación, pero también son notables las diferencias en función de la edad. De hecho, mientras entre los mayores de 50 años la penetración es del 47%, en edades inferiores a los 40 años el porcentaje alcanza el 81,8%.

Por sectores, el nivel de informatización es inferior en los de utilities y construcción (56,6%) y transporte y almacenamiento (54,6%), y significativamente superior en las actividades financieras, de seguros e inmobiliarias (82,8%) y en las actividades profesionales científicas, técnicas, salud y servicios (94,4%).

Por comunidades autónomas, la proporción de autónomos que declaran disponer de algún equipamiento informático es más elevada en Navarra (78,1%), Cataluña (75,3%) y Madrid (73,6%) y menor en Asturias (50,8%), Cantabria (57,4%), Extremadura (59,4%) y País Vasco (59,4%).

### **Internet en la actividad del autónomo**

Los sectores con menor disponibilidad de conexión son los de automoción, comercio y servicios personales (36,8%) y hostelería (56,0%), mientras los más conectados son los de actividades financieras, de seguros e inmobiliarias (84,2%); y actividades profesionales científicas, técnicas, salud y servicios (85,5%).

Respecto a los usos de Internet, el más generalizado siguen siendo las comunicaciones vía correo electrónico, siendo un instrumento que declara utilizar el 93,7% de los autónomos con conexión. Le sigue la búsqueda de información o de productos y servicios, que ha crecido casi 20 puntos respecto a 2010, situándose en el 83%. Un porcentaje similar se ha incrementado el uso de comunicaciones con clientes y proveedores, que asciende en 2011 al 53,7%.

En otro nivel de uso, pero también en fase de crecimiento, se sitúan los trámites con la Administración (26%), y con una presencia más residual pero también por encima de los datos obtenidos hace un año cabe citar la formación, el análisis de la competencia o la búsqueda de oportunidades de negocio.

### **Presencia en Internet**

Casi la mitad los autónomos con conexión tienen presencia en la Red. Concretamente, ascienden al 47,5%, frente a un 52,5% que no están presentes en Internet. Entre quienes declaran tener presencia en Internet, casi 6 de cada 10 (el 58,1%) aseguran disponer de página web propia, el 50,7% se sirven de la web de un tercero, y un 34,9% dispone de un perfil de empresa.

Dentro de las funcionalidades que ofrece la página web, la práctica totalidad (97,2%) tiene información del negocio, el 83,6% ofrece un catálogo de productos y/o servicios, y más de la mitad (54,9%) proporciona sistemas de contacto vía Internet. Otras utilidades menos frecuentes, son la posibilidad de realizar pedidos y/o reservas (30,6%), la posibilidad de realizar pagos (19,4%), la entrega de servicios (14,7%) y servicios postventa (11,7%).

En cuanto a sus objetivos, el principal es la captación de clientes (40,6%), experimentando un crecimiento de 5 puntos respecto a 2010. Le siguen hacer publicidad (24,7%) y ofrecer información de productos (14,7%), si bien en ambos casos se observa una reducción interanual. Por el contrario, cabe destacar un crecimiento de 3 puntos en el objetivo de la venta online, aunque aún sólo alcanza el 10,6%.

### **Redes sociales:**

El 92,1% de los autónomos con acceso a Internet declara conocer o tener alguna noticia de lo que son las redes sociales. El desconocimiento de las redes sociales se da en mayor proporción a medida que se incrementa la edad, de modo que son los autónomos más jóvenes los que mayor y más eficaz uso hacen de estos medios.

### **Comercio electrónico**

Un 9,8% de los autónomos con acceso a Internet vende algún producto o servicio por este canal. Por sectores, si bien no hay grandes diferencias respecto a la práctica del comercio electrónico con clientes, sí existe una cierta distancia entre el que más utiliza este canal de venta, el sector de la industria, con un 17,2% de los autónomos con conexión, y el sector menos activo en este sentido, el de actividades administrativas y educativas y empleados del hogar, donde el porcentaje es del 2,8% de los autónomos conectados.

De entre las diferentes fuentes de ingresos a través de Internet, la venta de sus productos y servicios es la principal fuente de ingresos para el 93,9% de los autónomos que practica el comercio electrónico con clientes.

En cuanto a los beneficios del comercio electrónico, los autónomos declaran la simplificación del proceso de venta y de gestión, la posibilidad de abrir nuevos mercados en otras geografías y el aumento del número de clientes.

El principal motivo esgrimido por los autónomos que no venden sus productos y servicios a través de la Red es, simplemente, que no se lo han planteado (37,9%), siendo este porcentaje 15 puntos superior al de quienes aducían este motivo hace un año. Por el contrario, descienden a la mitad los que consideran que su producto es inadecuado para ser comercializado a través de este canal.

## ANEXO M9: “LAS DIFICULTADES DE LOS AUTÓNOMOS”

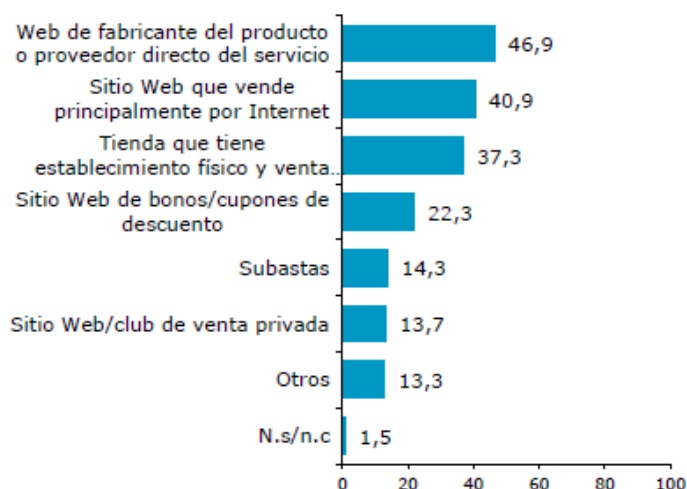
Según el estudio cualitativo llevado a cabo por la Confederación Nacional de Autónomos y Microempresas en 2011, hemos extraído un recopilatorio de las dificultades que se detectan entre los autónomos y que nos servirán de palanca para construir nuestro servicio. Pasamos a exponer las más importantes y significativas:

1. **Ausencia de liquidez:** son comunes las dificultades en la liquidez de sus negocios, una situación inherente a su condición pero que en estos momentos de crisis se está acusando de forma significativa.
2. **Ausencia de financiación:** a la hora de solicitar financiación externa, las entidades financieras confían más en las sociedades mercantiles que en los empresarios individuales
3. **Ausencia de asesoramiento:** se encuentran con dificultades a la hora de acceder al asesoramiento especializado, por lo que les es mucho más complicado conocer cuáles son las circunstancias del mercado.
4. **Perspectivas de futuro:** los autónomos no suelen tener cultura empresarial cuestión que suplen con mucha iniciativa y empleando muchas horas en su actividad, por los que les cuesta crecer. Además no tienen tiempo para poder planificar
5. **Morosidad:** en estos momentos de crisis en los que ha crecido mucho el índice de morosidad este colectivo es el más afectado, lo que complica aún más su tesorería.
6. **Aislamiento social:** desde un punto de vista social los empresarios individuales tienden al aislamiento ya que no encuentran con quien compartir sus problemas e inquietudes. No se sienten protegidos por nuestro sistema legal y no se sienten ni empresarios ni trabajadores. Falta de conciencia de clase.
7. **Capacidad de negociación:** es común la falta de capacidad de negociación tanto con entidades bancarias como con proveedores o clientes, quienes dilatan sus plazos pago.

## ANEXO M10: “EL COMPRADOR ONLINE”

Estas webs han emergido con éxito en los últimos años y son una de las opciones mencionadas por los usuarios al preguntarles por su consumo online en el último año: un 22,3% de menciones para las webs de cupones y descuentos y un 13,7% para las webs de venta privada. Además, progresivamente están introduciendo en su oferta servicios profesionales o lo que ellos llaman “experiencias”. Aunque todavía no están muy desarrollados en este ámbito, consideramos que los usuarios de sus servicios si comparten actitudes y necesidades con nuestro público objetivo.

Gráfica 19 Preferencias de compra en Internet ¿Donde suele realizar sus compras online? Fuente: ONTSI 2012



Muchos de los clientes que utilizaron estos dos canales tal y como muestra el gráfico, antes de que estos negocios existieran recurrían a la web del fabricante o a la relación offline. Se trata de un buen indicador para nuestro modelo de negocio, pues evidencia que pese a intermediar la relación entre dos usuarios, hay formas para que éstos prefieran la relación a través de la plataforma que intermedia. Generalmente esta razón es el precio/descuento/promoción.

Creando un paralelismo desde el punto de vista de negocio entre Lookingo y estas webs, nos interesa analizar el perfil sociodemográfico de los internautas que han consumido sus productos.

Como se muestra en la siguiente tabla, las compras a través de cupones descuento son realizadas principalmente por mujeres, de edades entre 25 y 49 años, con estudios superiores, que trabajan a jornada completa y viven en hábitats de más de 100.000 habitantes.

El perfil de los internautas compradores en sitios web de ventas privadas, es el de una mujer, de edad comprendida entre los 25 y 49 años, con estudios secundarios o superiores, trabajadora a jornada completa y que habita en lugares de más de 100.000 habitantes.

En los ambos casos, la clase social no parece ser una variable discriminante. Respecto al nivel de estudios, se observa que solo hay diferencias marcadas en el caso de los estudios primarios; entre los estudios secundarios y superiores no se aprecian diferencias relevantes.

Volveremos a estos datos más adelante para segmentar a nuestro público objetivo.

Gráfica 20 Perfil sociodemográfico de los internautas compradores a través de canales de compra de descuentos. Fuente: ONTSI 2012

	Internautas	Cupones descuento	Subastas	Ventas privadas
<b>SEXO</b>				
Hombre	50,7	40,2	70,8	30,8
Mujer	49,3	59,8	29,2	69,2
<b>EDAD</b>				
15-24	18,1	7,9	11,4	8,3
25-34	26,1	43,7	35,4	39,7
35-49	34,4	33,4	34,8	37,3
50-64	16,3	12,3	15,8	12,2
65 o más	5,1	2,5	2,7	2,6
<b>ESTUDIOS</b>				
Primarios	5,2	1,0	1,1	0,5
Secundarios	65,7	45,3	60,1	43,6
Superiores	29,0	53,6	37,9	55,8
<b>CLASE SOCIAL</b>				
Alta Media Alta	32,8	40,1	41,3	45,3
Media	42,5	37,8	33,5	30,3
Media Baja/Baja	24,7	22,2	25,1	24,4
<b>ACTIVIDAD LABORAL</b>				
Jornada completa	51,9	59,1	58,9	59,5
Media jornada	7,5	14,1	6,7	13,4
Menos 8 horas semana	0,8	1,0	1,6	0,1
Jubilad pension ista	6,9	3,6	5,7	2,8
Parado trabajo anterior	10,8	10,5	12,0	8,6
Estudia univer sitario	1,9	3,5	2,3	2,0
Pensión incapac invalid	2,0	1,1	0,5	0,8
Cuidado hogar labores	6,5	2,6	3,2	4,7
Parado primer empleo	1,0	1,7	2,6	1,8
Estudia no uni versita	10,7	2,9	6,6	6,4
<b>HÁBITAT</b>				
Menos 10 mil	21,8	15,1	11,7	18,5
10/20 mil	13,8	8,8	11,8	10,9
20/50 mil	15,9	9,0	16,1	11,4
50/100 mil	9,8	11,7	5,3	12,8
Capital más 100 mil	38,7	55,4	55,1	46,5

## ANEXO M11 “ESTUDIO CUALITATIVO DE ELABORACIÓN PROPIA”

**Objetivo del estudio:** acercarnos personalmente a nuestros públicos objetivos y detectar sus necesidades últimas, así como aquellos miedos y amenazas que podemos cubrir con nuestro servicio.

**Metodología:** entrevistas en profundidad individuales

**Muestra del estudio:** 10 autónomos y 10 usuarios activos digitalmente

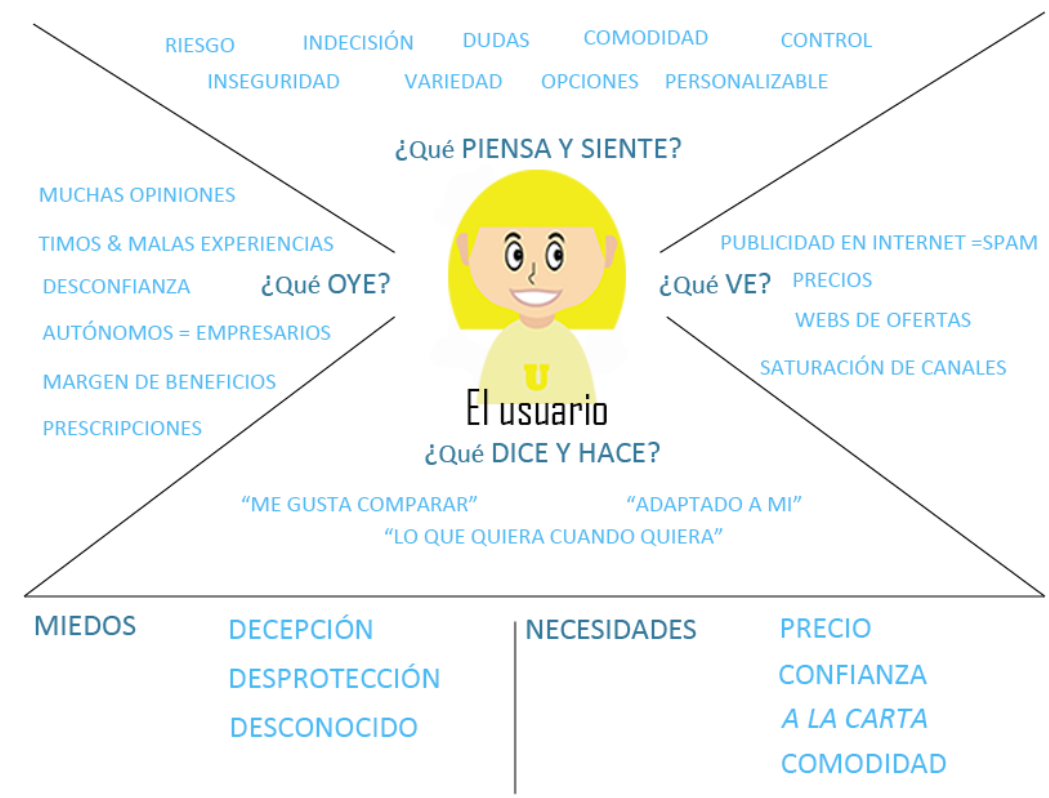
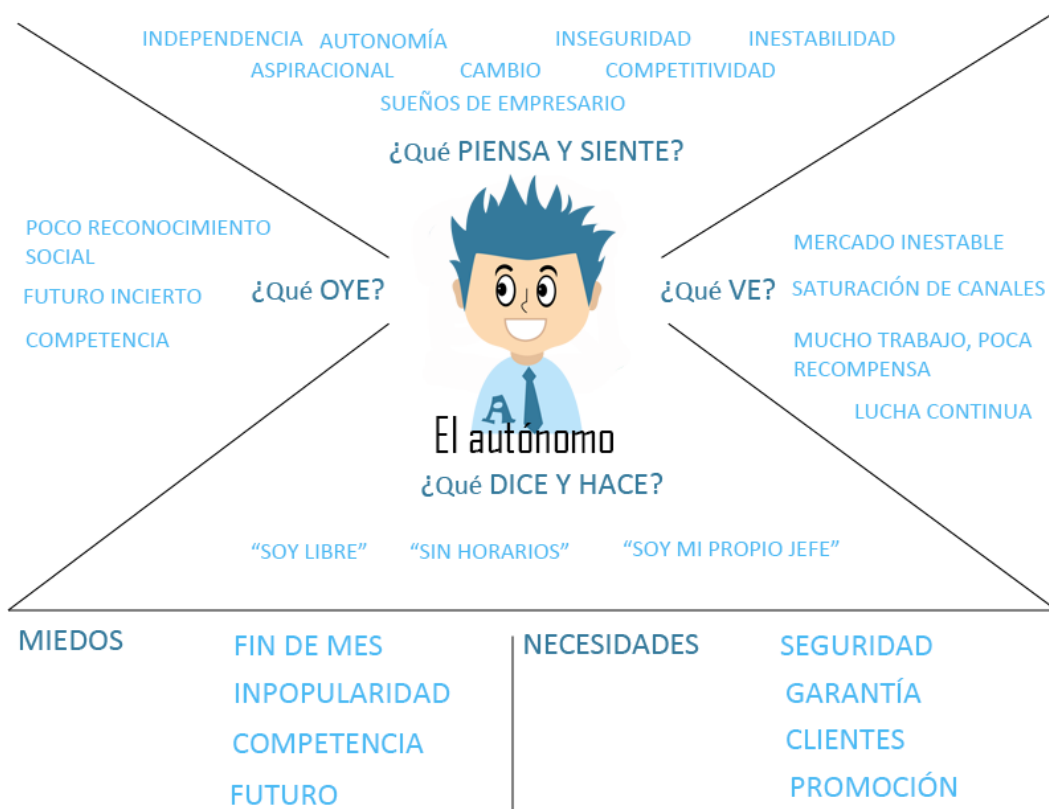
- **Requisitos impuestos a los autónomos para formar parte del estudio:**
  - 100% autónomos: personas cuya única fuente de ingresos proviene de esta forma de trabajo. Queremos asegurarnos así la total disponibilidad del autónomo para ofrecer un servicio más accesible para los usuarios.
  - Dedicados a una actividad profesional que requiera contacto directo con el cliente y cuyas horas sean cuantificables fácilmente por el usuario que compra los servicios. No hemos considerado, por ejemplo, autónomos dedicados a la consultoría de negocio, pues consideramos que es un servicio que no se puede “calendarizar” de cara a la compra en nuestra plataforma.
  - Personas con un consumo tecnológico medio – alto y con diversas incursiones pasadas en la promoción de sus servicios a través de internet. Con esta cualidad nos aseguramos que el autónomo sea proactivo en el mantenimiento de su perfil y que haga un uso activo y correcto de la plataforma web.
  
- **Requisitos de los usuarios finales para formar parte del estudio:**
  - Uso de tecnología medio – alto. Hemos considerado idóneas para el estudio a personas que hacen un uso diario de Internet y que están habituadas a realizar compras y transacciones online.
  - Utilización frecuente de servicios profesionales de algún tipo.

De este estudio se han extraído una serie de características que nos han ayudado a conocer cualitativamente a nuestros clientes potenciales. Para representarlas, hemos realizado dos mapas de empatía<sup>11</sup>, a través de los cuales nos acercamos a los estímulos, percepciones, aspiraciones y sentimientos... Nos permiten dar relieve a nuestros clientes y ver gráficamente cuáles son las necesidades que nuestra propuesta de valor ha de satisfacer.

En las entrevistas a los autónomos, éstas estuvieron centradas en descubrir las impresiones sobre su actividad. En el caso de los usuarios, el foco fue doble y se les hizo valorar tanto el uso de servicios profesionales como su actividad en Internet y más concretamente en el comercio electrónico.

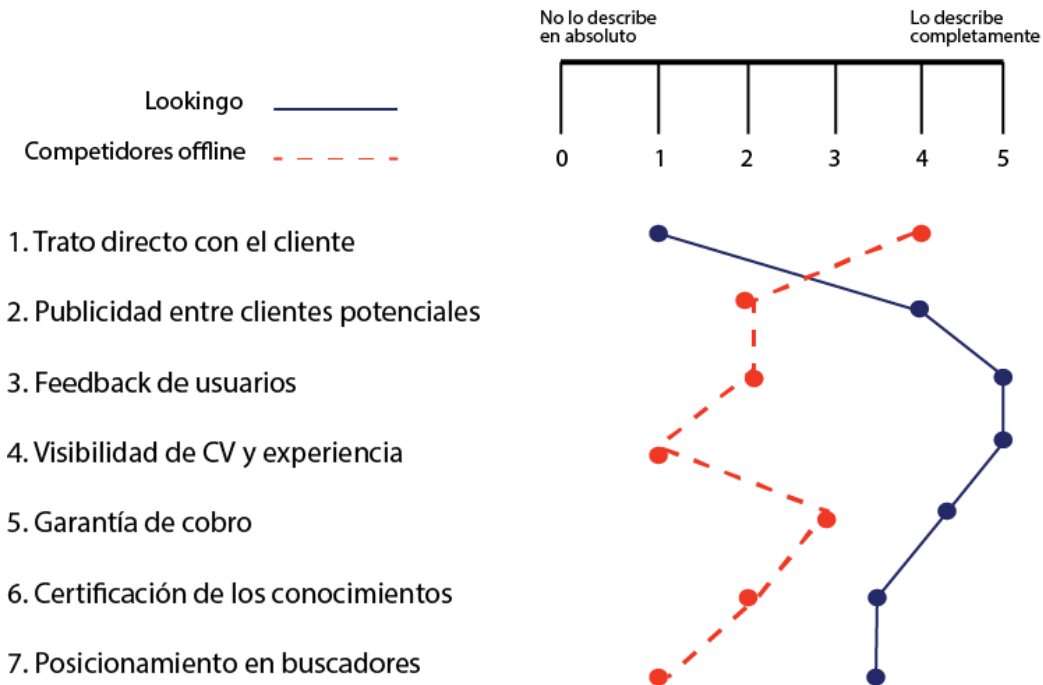
---

<sup>11</sup>El mapa de empatía es una técnica de acercamiento al cliente extraída del libro *Generación de Modelos de Negocio*.

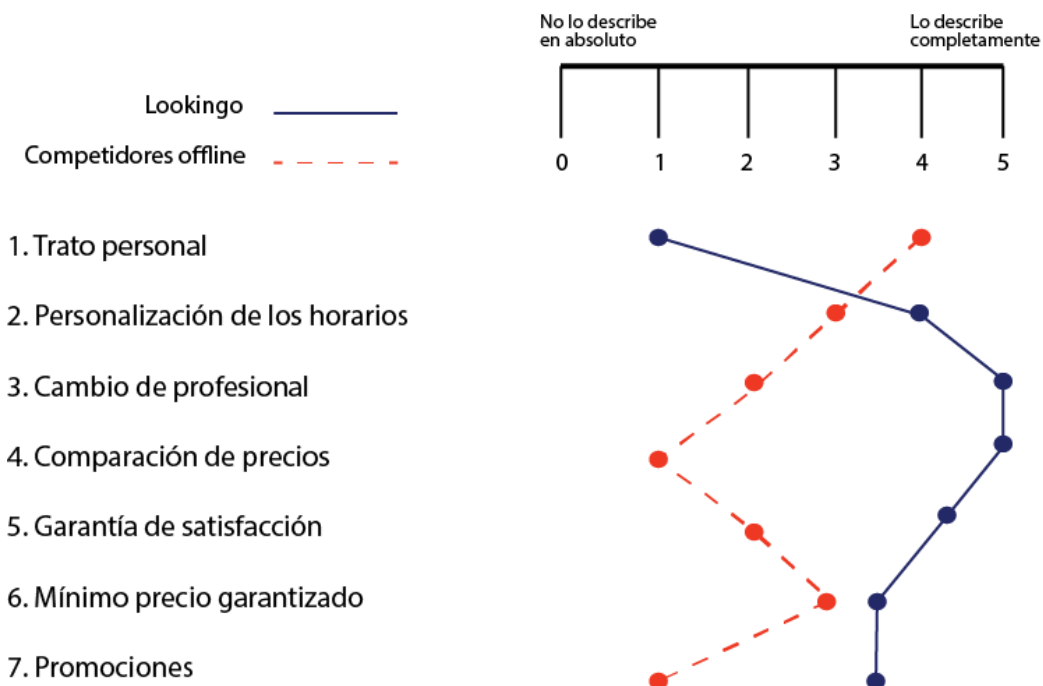


## ANEXO M12: “MAPAS DE POSICIONAMIENTO FRENTE AL ENTORNO OFFLINE”

A) ¿Por qué un **autónomo** elegiría Lookingo frente a la negociación sin intermediarios?



B) ¿Por qué un **usuario** elegiría Lookingo frente a la negociación sin intermediarios?



## ANEXO M13: “CICLOS DE VIDA DEL CLIENTE DENTRO DEL SERVICIO”



Inscripción

Validación de LookinGo

Elaboración  
perfil público

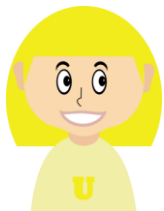
Fijación de  
precios y  
calendario

Actualización  
periódica

Prestación de  
servicios

Feedback  
del cliente

Cobro del  
servicio



Registro

Búsqueda

Comparación

Personalización  
del servicio

Contratación

Encuesta de  
satisfacción

Opinión en  
el portal

## ANEXO M14: PROPUESTAS DED VALOR

### Propuesta de valor del autónomo:

NECESIDADES	PROPUESTA DE VALOR	BACK OFFICE
GARANTÍA	LIQUIDACIÓN CONTINUA	Liquidación continua al autónomo de los servicios prestados
SEGURIDAD	“COBRA SIEMPRE EL SERVICIO PRESTADO AL PRECIO ACORDADO”	Retención al usuario del pago hasta cumplimiento del servicio
CLIENTES	INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES POTENCIALES	Plataforma preparada para la comunicación entre profesionales y usuarios. Plena disposición para modular ofertas.
PROMOCIÓN	LEGITIMAMOS A LOS PROFESIONALES	Trato personal con los autónomos para asegurar la calidad y veracidad de su experiencia y habilidades.

### Propuesta de valor del usuario contratante:

NECESIDADES	PROPUESTA DE VALOR	BACK OFFICE
PRECIO	PRECIO MÍNIMO GARANTIZADO	Control de comisiones. Asegurar libre oferta y demanda
CONFIANZA	VALIDACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LOS PROFESIONALES	Trato personal con los autónomos para asegurar la calidad.
PERSONALIZACIÓN	CALENDARIO ABIERTO	Autogestión de disponibilidades por los autónomos.
COMODIDAD	PORTAL WEB CLARO, DINÁMICO Y ADAPTABLE	Trabajo de usabilidad y unidad de la experiencia. Desarrollos flexibles

## ANEXO M15 “OBJETIVOS DE MARKETING”

Los objetivos que nos hemos propuesto en el primer año de actividad son:

OBJETIVOS		MEDICIÓN/KPI	OBJETIVO	EJECUCIÓN
<b>Impacto de la empresa en el sector profesional de los autónomos.</b>	Esto se traduce en que nuestra marca sea conocida por colectivos y asociaciones profesionales ubicados en la ciudad en la que inauguramos (Madrid).	<i>Personas que conocen Lookingo / personas preguntadas</i>	30%	Encuesta realizada por un organismo independiente
<b>Volumen de registros</b>	Tanto en autónomos como en usuarios finales necesitamos alcanzar volumen para el correcto funcionamiento de la plataforma. Para ello mediremos la tasa de conversión entre visitantes únicos y registros finalizados.	Tasa de conversión: <i>Registros finalizados / visitantes de la web</i>	70%	Feedback de la plataforma web
<b>Satisfacción del cliente</b>	El éxito de nuestra plataforma pasa por garantizar una excelente experiencia de uso, superando las barreras que supone a contratación online.	<i>Compras finalizadas / Intentos de compra</i>	100%	Feedback de la plataforma web
<b>Fidelización</b>	Nuestra naturaleza de intermediarios supone un riesgo de puenteo entre nuestros dos tipos de clientes. Para garantizar el control y reducción de este tipo de prácticas, necesitamos fidelizar a nuestros clientes a través de diferentes estrategias.	<i>Tasa de abandono de los profesionales: Perfiles inactivos / Registros totales</i>  <i>Número de contrataciones por usuario/mes</i>	5%  3	Estadísticas parametrizadas en la web
<b>Prescripción</b>	Para estimular esta prescripción aseguraremos herramientas de recomendación dentro de la plataforma y valoraremos una futura recompensa por estas acciones.	<i>Usuarios que visitan la página gracias a prescriptores / total visitantes</i>	50%	Formulario a rellenar en el registro: ¿Cómo nos has conocido?
<b>Up-selling para los autónomos</b>	A través de una estrategia basada en reducir intencionadamente el precio de la cuota Premium, pretendemos atraer a esta cuota a al menos un 50% de los autónomos activos. De esta forma garantizaremos un pago mensual constante.	<i>Número de cuotas premium / total de autónomos registrados</i>	50%	Detos de la contratación de cuotas
<b>Cross-selling de los usuarios.</b>	El objetivo es conseguir que los usuarios satisfechos con la contratación y disfrute de los servicios de un área de actividad, consuman los siguientes servicios en las otras áreas restantes.	<i>Usuarios que han contratado servicios de áreas diferentes / total de usuarios que han contratado más de una vez</i>	60%	Detos de la contratación de servicios

## ANEXO M16: “VALOR DE CLIENTE”

<b>CÁLCULO DE VALOR DEL CLIENTE</b>							
Total gastos de marketing (agregado)	27250	2.653,33	4.653,33	4.653,33	2.820,00	2.820,00	2.548,81
<b>Gastos de marketing por tipo de cliente</b>							
Alto valor (10% de la estrategia)		136,39	279,06	162,03	63,42	43,49	25,01
Medio y bajo valor (90% de la estrategia)		37	20	11	4	3	2
Ingresos por cliente (agregado)		28,84	17,83	13,48	11,53	10,45	11,81
<b>Ingresos por tipo de cliente</b>							
Alto valor		289,14	179,91	203,70	155,17	131,85	119,23
Medio y bajo valor		22,01	13,70	15,51	11,81	10,04	9,08
Promedio de servicios intermediados por autónomo/mes		0,39	0,24	0,27	0,21	0,18	0,16
Tasa de adquisición		1,0	0,6	0,4	0,4	0,3	0,4
Coste de adquisición por nuevo cliente (€)		40,92	45,66	38,64	17,91	13,84	6,88
<b>Coste de adquisición por nuevo cliente desagregado</b>							
Alto valor		6,4	5,1	1,7	0,4	0,2	0,1
Medio y bajo valor		0,6	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>SEGMENTACIÓN POR VALOR</b>							
Autónomos alto valor: autónomos que han intermediado más de 100€/mes	3%	2	5	9	13	19	31
Autónomos medio valor: autónomos que han intermediado mas de 40€/mes	15%	10	25	43	67	97	153
Autónomos bajo valor: autónomos que han intermediado menos de 40€/mes	54%	35	90	155	240	350	550
Autónomos inactivos (tasa de chrun)	30%	19	50	86	133	195	306
Tasa de retención sin estrategia (autónomos activos)	70%	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
<b>Contribución bruta media del cliente alto valor</b>		289,1	179,9	203,7	155,2	131,8	119,2
<b>Contribución bruta media del cliente medio valor</b>		101,3	63,0	71,3	54,3	46,2	41,8
<b>Contribución bruta media del cliente bajo valor</b>		28,1	17,5	19,8	15,1	12,8	11,6
Tasa de descuento		1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%	1,25%
<b>CLV medio de cliente alto valor (primer semestre)</b>		<b>103</b>					
<b>CLV medio de cliente medio valor (primer semestre)</b>		<b>101</b>					
<b>CLV medio de cliente bajo valor (primer semestre)</b>		<b>- 0,10</b>					

ANEXO M17: “CALENDARIO Y PRESUPUESTO DE LAS ACTIVIDADES DE MARKETING”

ACCIONES	MESES												COSTE	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Participación	Total presupuesto (€)
Presupuesto asignado	15000					14000							100%	29000
Acciones de SEO	■	■	■										20%	5500
Acciones de SEM		■	■	■	■	■	■	■					31%	8500
Publicidad en RRSS		■	■	■	■								20%	5500
Creatividad	■	■	■	■	■								15%	4100
Negociación de publicidad en sitios de contenido						■	■	■	■	■	■	■	9%	2500
Email marketing						■	■	■	■	■			4%	1150
													100%	27250

Descripción	2.014												2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
Acciones de SEO	1.833,33	1.833,33	1.833,33										5.500,00	6.160,00	4.840,00	4.840,00	5.236,00
Acciones de SEM		1.214,29	1.214,29	1.214,29	1.214,29	1.214,29	1.214,29	1.214,29					8.500,00	9.520,00	7.480,00	7.480,00	8.092,00
Publicidad en RRSS		785,71	785,71	785,71	785,71	785,71	785,71	785,71					5.500,00	6.160,00	4.840,00	4.840,00	5.236,00
Creatividad	820,00	820,00	820,00	820,00	820,00								4.100,00				
Negociación de publicidad en sitios de contenido						357,14	357,14	357,14	357,14	357,14	357,14	357,14	2.500,00	2.800,00	2.200,00	2.200,00	2.380,00
Email marketing						191,67	191,67	191,67	191,67	191,67	191,67		1.150,00	1.288,00	1.012,00	1.012,00	1.094,80
<b>Gastos en MKT</b>	<b>2.653,33</b>	<b>4.653,33</b>	<b>4.653,33</b>	<b>2.820,00</b>	<b>2.820,00</b>	<b>2.548,81</b>	<b>2.548,81</b>	<b>2.548,81</b>	<b>548,81</b>	<b>548,81</b>	<b>548,81</b>	<b>357,14</b>	<b>27.250,00</b>	<b>25.928,00</b>	<b>20.372,00</b>	<b>20.372,00</b>	<b>22.038,80</b>

ANEXO M18: “CONTROL DE MARKETING”

OBJETIVO	MEDICIÓN/KPI	DIAGNÓSTICO	ACCIÓN CORRECTORA
<b>Impacto en el sector profesional de los autónomos</b>	Encuesta realizada por un organismo independiente (dentro del presupuesto del año 2) y número de visitas	<i>Las acciones comerciales no han tenido el éxito esperado</i>	Apostar por otra estrategia de marketing y comunicación (menos digital)
<b>Volumen de registros</b>	Tasa de conversión registros finalizados/ visitantes únicos	<i>El servicio no resulta suficientemente atractivo para probarlo (y en algunos casos pagar por él)</i>	Replantear la usabilidad de la web y forma de presentar la información. Valorar la introducción de un registro gratuito con menos funcionalidades.
<b>Satisfacción del cliente</b>	CSI (CustomerSatisfactionIndex) Encuesta de satisfacción automática a través de la web	<i>El servicio no cubre las expectativas generadas en el cliente</i>	Incrementar el control sobre los profesionales registrados.
<b>Fidelización</b>	Churn (tasa de abandono) y repetición en la compra	<i>Los usuarios contactan por segunda vez con el autónomo sin requerir nuestros servicios</i>	Replantear el plan de fidelización, haciéndolo más atractivo para el usuario. Aumentar el control y contrato de compromiso de los autónomos.
<b>Usuarios prescriptores</b>	Opción dentro del formulario de registro "¿cómo nos ha conocido?" y número de servicios recomendados a través de la web (comparte en redes sociales, recomienda por email...)	<i>Los clientes no consideran relevante nuestro servicio y no lo recomiendan</i>	Introducir bonificaciones/premios por la recomendación de los servicios
<b>Up-selling de los autónomos</b>	Ingresos por cuotas premium	<i>Los autónomos no consideran las cuotas premium atractivas</i>	Replantear el precio y funcionalidades incluidas en la cuota
<b>Cross-selling de los usuarios</b>	Ingresos por cross-selling	<i>Los usuarios no consideran atractivos el resto de actividades ofrecidas</i>	Preguntar a los usuarios las actividades de interés que echan de menos en la plataforma y valorar su incorporación.

## **ANEXOS LEGAL Y FISCAL**

## ANEXO L1 “FUNCIONES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN”

El consejo de administración estará formado por un mínimo de tres miembros. Los estatutos fijarán el número de miembros del consejo de administración o bien el máximo y el mínimo, correspondiendo en este caso a la junta de socios la determinación del número concreto de sus componentes. En la sociedad de responsabilidad limitada, en caso de consejo de administración, el número máximo de los componentes del consejo no podrá ser superior a doce.

### Organización y funcionamiento

En la sociedad de responsabilidad limitada los estatutos establecerán el régimen de organización y funcionamiento del consejo de administración, que deberá comprender, en todo caso, las reglas de convocatoria y constitución del órgano, así como el modo de deliberar y adoptar acuerdos por mayoría.

**Convocatoria.** El consejo de administración será convocado por su presidente o el que haga sus veces. Los administradores que constituyan al menos un tercio de los miembros del consejo podrán convocarlo, indicando el orden del día, para su celebración en la localidad donde radique el domicilio social, si, previa petición al presidente, éste sin causa justificada no hubiera hecho la convocatoria en el plazo de un mes.

**Constitución.** En la SRL el consejo de administración quedará válidamente constituido cuando concurren, presentes o representados, el número de consejeros previsto en los estatutos, siempre que alcancen, como mínimo, la mayoría de los vocales.

En las SRL, la LSC respecto a las mayorías para la adopción de acuerdos se remite a lo que se haya acordado en los estatutos (art. 245.1 in fine): “En la SRL los estatutos establecerán el régimen de organización y funcionamiento del consejo de administración, que deberá comprender, en todo caso, las reglas de convocatoria y constitución del órgano, así como el modo de deliberar y adoptar acuerdos por mayoría”.

**Acta.** Las discusiones y acuerdos del consejo de administración se llevarán a un libro de actas, que serán firmadas por el presidente y el secretario. Nada más dispone la LSC del acta de la sesión de consejo por lo que respecto a su contenido hay que estar a lo que se dispone en el RRM en sus arts. 97 y ss.

El capítulo III del título VI de la Ley de Sociedades de Capital regula los deberes de los administradores de las sociedades de capital, que se fijan en los siguientes:

- a) Deber de diligente administración (artículo 225 LSC).
- b) Deber de lealtad (artículo 226 LSC).
- c) Prohibición de utilizar el nombre de la sociedad y de invocar la condición de administrador (artículo 227 LSC).
- d) Prohibición de aprovechar oportunidades de negocio (artículo 228 LSC).
- e) Deber de comunicación de las situaciones de conflicto de interés con la sociedad (artículo 229 LSC).
- f) Prohibición de competencia (artículo 230 LSC).
- g) Deber de secreto (artículo 232 LSC).

Existe, además, un precepto que se ocupa de determinar quiénes son las personas vinculadas a los administradores a los efectos de evitar que los deberes puedan vulnerarse por medio de «persona interpuesta» (artículo 231 LSC).

Es patente la ampliación «formal» de los deberes de los administradores de la sociedad de responsabilidad

limitada respecto a la precedente LSRL que, como es sabido, se limitaba a fijar el estándar de diligencia en su actuación («ordenado empresario» y «representante leal», según el artículo 61.1) y a establecer el deber de secreto (artículo 61.2) y la prohibición de competencia (artículo 65). Sin embargo, no puede considerarse que estemos ante una ampliación «real» de los deberes puesto que todos los que se contemplan ahora ya estaban previstos con relación a la sociedad anónima (cfr. los deroga en los artículos 127 a 127 LSA y se consideraba que debía extenderse su aplicación, a pesar del silencio legal, a la sociedad de responsabilidad limitada.

En otro orden de cosas, los deberes que se establecen constituyen una pieza fundamental para determinar la responsabilidad de los miembros del órgano de administración. En efecto, ya que el artículo 236.1 LSC establece que los administradores responderán por los actos «realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo», es fundamental delimitar cuáles son estos deberes. Y, precisamente, los preceptos que determinan el modo en que los administradores deben cumplir con su función y, en definitiva, con estos deberes, son los artículos 225 a 232 LSC.

### **Delegación de facultades**

Cuando los estatutos de la sociedad no dispusieran otra cosa, el consejo de administración podrá designar de su seno una comisión ejecutiva o uno o más consejeros delegados, sin perjuicio de los apoderamientos que pueda conferir a cualquier persona. En ningún caso podrán ser objeto de delegación la rendición de cuentas de la gestión social y la presentación de balances a la junta general, ni las facultades que ésta conceda al consejo, salvo que fuese expresamente autorizado por ella.

La delegación permanente de alguna facultad del consejo de administración en la comisión ejecutiva o en el consejero delegado y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos requerirán para su validez el voto favorable de las dos terceras partes de los componentes del consejo y no producirán efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

### **Impugnación de acuerdos**

Los administradores podrán impugnar los acuerdos nulos y anulables del consejo de administración o de cualquier otro órgano colegiado de administración, en el plazo de treinta días desde su adopción. Igualmente podrán impugnar tales acuerdos los socios que representen un cinco por ciento del capital social, en el plazo de treinta días desde que tuvieron conocimiento de los mismos y siempre que no hubiere transcurrido un año desde su adopción. La impugnación se tramitará conforme a lo establecido para la impugnación de los acuerdos de la junta general.

## **ANEXO L2 “ESTATUTOS DE UNA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA”**

*(Adaptados al Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital)*

### **TÍTULO I.- DENOMINACIÓN, DURACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO**

#### **Artículo 1º.-Denominación**

La Sociedad se denominará “Looking S.L.”, y se regirá por su contrato constitutivo, por los presentes estatutos y en lo en ellos no dispuesto, por la Ley de Sociedades de Capital.

#### **Artículo 2º.-Duración**

La Sociedad tendrá una duración de carácter indefinido, dándose comienzo al inicio de sus operaciones el día siguiente al del otorgamiento de su escritura constitutiva, sin perjuicio de las consecuencias legales previstas para los actos y contratos celebrados en nombre de la Sociedad en momentos anteriores al de su inscripción en el Registro Mercantil.

Los ejercicios sociales se computarán por años naturales.

#### **Artículo 3º.-Domicilio**

El domicilio de la Sociedad se halla situado en Calle Santa María número 14 Villanueva del Pardillo 28229 Madrid

#### **Artículo 4º.-Objeto social**

El objeto social de la Sociedad será *la intermediación de servicios profesionales entre autónomos y usuarios a través de un portal web.*

### **TÍTULO II.- CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIONES**

#### **Artículo 5º.-Capital social**

Nuestra sociedad va a estar compuesta por seis socios, entre ellos las cuatro socias fundadoras, más dos trabajadores de la empresa, el Técnico Informático y el Community Manager, realizando cada uno de ellos aportaciones al capital social. El total de aportaciones es de 1.200, por un valor nominal de 25 euros cada una, con lo que se consigue un capital social total por importe de 30.000 euros.

Dicho capital se halla totalmente suscrito y desembolsado mediante aportaciones dinerarias realizadas por los socios fundadores a título de propiedad.

Tal y como se expresa en el art. 5 de la Ley «el capital social estará dividido en participaciones indivisibles y acumulables», las cuales «atribuirán a los socios los mismos derechos, con las excepciones expresamente establecidas en la presente Ley» y «no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones».

#### **Artículo 6º.-Prohibiciones sobre las participaciones**

Las participaciones no podrán ser incorporadas a títulos valores, ni representadas mediante anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

### **Artículo 7º.-Título de propiedad sobre las participaciones**

No podrán emitirse resguardos provisionales acreditativos de la propiedad sobre una o varias participaciones sociales, siendo el único título de propiedad la escritura constitutiva de la Sociedad o, en su caso, los documentos públicos en los que se acrediten las subsiguientes adquisiciones de dichas participaciones.

### **Artículo 8º.-Libro Registro de Socios**

La sociedad llevará un Libro Registro de Socios cuya custodia y llevanza corresponde al órgano de administración, en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, y la constitución de derechos reales y otros gravámenes que sobre ellas pueda realizarse, indicando en cada anotación la identidad y el domicilio del titular de la participación o del derecho de gravamen constituido sobre ella.

Sólo podrá rectificarse su contenido si los interesados no se oponen a ello en el plazo de un mes desde la notificación fehaciente del propósito de proceder a la misma.

Cualquier socio tendrá derecho a examinar el contenido del Libro, y tendrán derecho a obtener **certificación** de las participaciones, derechos o gravámenes registrados a su nombre tanto los socios como los titulares de los derechos reales o gravámenes que se hayan hecho constar en él.

Los datos personales de los socios podrán modificarse a su instancia, sin que surta efectos entre tanto frente a la sociedad.

### **Artículo 9º.-Reglas generales sobre transmisiones de las participaciones y constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas**

Toda transmisión de las participaciones sociales o constitución de cargas o gravámenes sobre las mismas deberá constar en documento público, y deberán ser comunicadas por escrito a la Sociedad.

### **Artículo 10º.- Transmisiones**

A) Voluntarias por actos ínter vivos.

Será libre toda transmisión voluntaria de participaciones sociales realizada por actos ínter vivos, a título oneroso o gratuito, entre socios, así como las realizadas a favor del cónyuge, ascendientes o descendientes del socio, o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo de la transmitente, en los términos establecidos en el Artículo 42 del Código de Comercio.

Las demás transmisiones por actos ínter vivos se sujetarán a lo dispuesto en la ley.

B) Mortis causa.

Será libre toda transmisión mortis causa de participaciones sociales, sea por vía de herencia o legado en favor de otro socio, en favor de cónyuge, ascendiente o descendiente del socio.

Fuera de estos casos, en las demás transmisiones mortis causa de participaciones sociales los socios sobrevivientes, y en su defecto la Sociedad, gozarán de un derecho de adquisición preferente de las participaciones sociales del socio fallecido, apreciadas en el valor razonable que tuvieron el día del fallecimiento del socio y cuyo precio se pagará al contado; tal derecho deberá ejercitarse en el plazo máximo de tres meses a contar desde la comunicación a la Sociedad de la adquisición hereditaria.

A falta de acuerdo sobre el valor razonable de las participaciones sociales o sobre la persona o personas que hayan de valorarlas y el procedimiento a seguir para su valoración, las participaciones serán valoradas en los términos previstos en los artículos 100 y siguientes de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

Transcurrido el indicado plazo, sin que se hubiere ejercitado fehacientemente ese derecho, quedará consolidada la adquisición hereditaria.

C) Normas comunes.

1. La adquisición, por cualquier título, de participaciones sociales, deberá ser comunicada por escrito al órgano de administración de la Sociedad, indicando el nombre o denominación social, nacionalidad y domicilio del adquirente.
2. El régimen de la transmisión de las participaciones sociales será el vigente en la fecha en que el socio hubiere comunicado a la sociedad el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha del fallecimiento del socio o en la de adjudicación judicial o administrativa.
3. Las transmisiones de participaciones sociales que no se ajusten a lo previsto en estos estatutos, no producirán efecto alguno frente a la sociedad.

#### **Artículo 11º.-Coproiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales.**

La copropiedad, usufructo, prenda y embargo de las participaciones sociales se registrará por las disposiciones legales previstas al efecto.

### **TÍTULO III.-ÓRGANOS SOCIALES**

#### **Artículo 12º.- Junta general**

A) Convocatoria.

Las juntas generales se convocarán mediante anuncio individual y escrito que será remitido por correo certificado con acuse de recibo dirigido al domicilio que a tal efecto conste en el Libro Registro de Socios. Los socios que residan en el extranjero deberán designar un domicilio del territorio nacional para notificaciones.

B) Adopción de acuerdos.

Los acuerdos sociales se adoptarán por mayoría de los votos válidamente emitidos, siempre que representen al menos un tercio de los votos correspondientes a las participaciones sociales en que se divide el capital social, no computándose los votos en blanco.

No obstante y por excepción a lo dispuesto en el apartado anterior, se requerirá el voto favorable:

a) De más de la mitad de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes al aumento o reducción de capital social, o, cualquier otra modificación de los estatutos sociales para los que no se requiera la mayoría cualificada que se indica en el apartado siguiente.

b) De al menos dos tercios de los votos correspondientes a las participaciones en que se divide el capital social, para los acuerdos referentes a la transformación, fusión o escisión de la sociedad, a la supresión del derecho de preferencia en los aumentos de capital, a la exclusión de socios, a la autorización a los administradores para que puedan dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la aplicación preferente de las disposiciones legales imperativas que, para determinados acuerdos, exijan el consentimiento de todos los socios o impongan requisitos específicos.

### **Artículo 13°. Órgano de administración: modo de organizarse.**

1. La administración de la sociedad podrá confiarse a un órgano unipersonal (administrador único), a varios administradores solidarios, a varios administradores mancomunados o a un consejo de administración con un número mínimo de..... administradores y un número máximo de ..... administradores.
2. Corresponde a la junta general, por mayoría cualificada y sin que implique modificación estatutaria, la facultad de optar por cualquiera de los modos de organizar la administración de la Sociedad.
3. Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido, salvo que la Junta general, con posterioridad a la constitución, determine su nombramiento por plazo determinado.
4. El cargo de administrador no es retribuido.

### **Artículo 14°. Poder de representación.**

En cuanto a las diferentes formas del órgano de administración, se establece lo siguiente:

1. En caso de que exista un Administrador único, el poder de representación corresponderá al mismo.
2. En caso de que existan varios Administradores solidarios, el poder de representación corresponderá a cada uno de ellos.
3. En caso de que existan varios Administradores conjuntos, el poder de representación corresponderá y se ejercerá mancomunadamente por dos cualesquiera de ellos.
4. Cuando se trate de un Consejo de Administración, éste actuará colegiadamente.

### **Artículo 15°. Régimen del Consejo de Administración**

#### **1. Composición**

El Consejo de Administración elegirá de su seno un Presidente y un Secretario y, en su caso, uno o varios Vicepresidentes o Vicesecretarios, siempre que tales nombramientos no hubieren sido realizados por la Junta General o los fundadores al tiempo de designar a los Consejeros.

#### **2. Convocatoria**

La convocatoria del Consejo corresponde a su Presidente, o a quien haga sus veces, quien ejercerá dicha facultad siempre que lo considere conveniente y, en todo caso, cuando lo soliciten al menos dos Consejeros, en cuyo caso deberá convocarlo para ser celebrado dentro de los quince días siguientes a su petición.

La convocatoria se efectuará mediante escrito dirigido personalmente a cada Consejero y remitido al domicilio a tal fin designado por cada uno de ellos o, a falta de determinación especial, al registral, con cinco días de antelación a la fecha de la reunión; en dicho escrito se indicará el día, hora y lugar de reunión. Salvo acuerdo unánime, el lugar de la reunión se fijará en el municipio correspondiente al domicilio de la sociedad.

El Consejo quedará válidamente constituido, sin necesidad de previa convocatoria, siempre que estén presentes la totalidad de sus miembros y todos ellos acepten por unanimidad la celebración del mismo.

#### **3. Representación**

Todo Consejero podrá hacerse representar por otro. La representación se conferirá por escrito y con carácter especial para cada reunión, mediante carta dirigida al Presidente.

#### **4. Constitución**

El Consejo quedará válidamente constituido cuando concurren a la reunión, presentes o representados, más de la mitad de sus componentes.

## **5. Forma de deliberar y tomar acuerdos**

Todos los Consejeros tendrán derecho a manifestarse sobre cada uno de los asuntos a tratar, sin perjuicio de que corresponde al Presidente el otorgamiento de la palabra y la duración de las intervenciones.

Necesariamente se someterán a votación las propuestas de acuerdos presentadas por, al menos, dos Consejeros.

Cada miembro del Consejo puede emitir un voto. Los acuerdos se adoptarán por mayoría absoluta de los Consejeros concurrentes a la sesión, salvo disposición legal específica.

El voto del Presidente será dirimente.

## **6. Acta**

Las discusiones y acuerdos del Consejo se llevarán a un libro de actas que serán firmadas por el Presidente y el Secretario del Consejo. Las actas serán aprobadas por el propio órgano, al final de la reunión o en la siguiente; también podrán ser aprobadas por el Presidente y el Secretario, dentro del plazo de siete días desde la celebración de la reunión del Consejo, siempre que así lo hubieren autorizado por unanimidad los Consejeros concurrentes a la misma.

## **7. Delegación de facultades**

El Consejo de Administración podrá designar de su seno una Comisión Ejecutiva o uno o varios Consejeros Delegados, determinando en todo caso, bien la enumeración particularizada de las facultades que se delegan, bien la expresión de que se delegan todas las facultades legal y estatutariamente delegables.

La delegación podrá ser temporal o permanente. La delegación permanente y la designación de su titular requerirá el voto favorable de al menos dos terceras partes de los componentes del Consejo y no producirá efecto alguno hasta su inscripción en el Registro Mercantil.

## **8. Autorregulación**

En lo no previsto, y en cuanto ni se oponga a las disposiciones imperativas, el Consejo podrá regular su propio funcionamiento.

# **TÍTULO IV.- EJERCICIO SOCIAL Y CUENTAS ANUALES**

## **Artículo 16º.-Ejercicio social**

Los ejercicios sociales comienzan el 1 de enero y finalizan el 31 de diciembre de cada año natural.

Por excepción, el primer ejercicio social comprende desde el principio de las operaciones de la Sociedad hasta el 31 de diciembre de ese mismo año.

## **Artículo 17º.-Cuentas Anuales**

Las cuentas y el informe de gestión, así como, en su caso, su revisión por auditores de cuentas, deberán ajustarse a las normas legales y reglamentarias vigentes en cada momento.

La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital.

Los socios tienen derecho a examinar la contabilidad en los términos previstos en la Ley.

# **TÍTULO V.- DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD**

## **Artículo 18º.-Disolución y liquidación**

1. La disolución y liquidación de la sociedad, en lo no previsto por estos Estatutos, quedará sujeta a las especiales disposiciones contenidas en la Ley.

2. Quienes fueren Administradores al tiempo de la disolución quedarán convertidos en liquidadores salvo que, al acordar la disolución, los designe la Junta General

ANEXO L3: “CALENDARIO LABORAL”

**Calendario Laboral Madrid 2014**

**Enero**

L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

1 de Enero: Año nuevo  
6 de Enero: Epifanía del Señor

**Febrero**

L	M	X	J	V	S	D
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

**Marzo**

L	M	X	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

**Abril**

L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

**Mayo**

L	M	X	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

3 de Mayo: Día de la Comunidad de Madrid

**Junio**

L	M	X	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

**Julio**

L	M	X	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

25 de Julio: Santiago Apóstol

**Agosto**

L	M	X	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

15 de Agosto: Asunción de la Virgen

**Septiembre**

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

8 de Septiembre: Separación de la Capota

**Octubre**

L	M	X	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

12 de Octubre: Fiesta Nacional Española (Declarada como festivo)

**Noviembre**

L	M	X	J	V	S	D
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

1 de Noviembre: Día de Todos los Santos  
8 de Noviembre: Novena Señora de la Almudena (Declarada a Nivel 10)

**Diciembre**

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

6 de Diciembre: Día de la Constitución Española  
8 de Diciembre: Inmaculada Concepción

**ANEXO L4: “ESPECIAL ESTUDIO DE LAS CUESTIONES FISCALES”**

OBLIGACIÓN	MOTIVO	IMPORTE	PERIODO DE PRESENTACIÓN	MODELO	ADMINISTRACIÓN	INFORMACIÓN
<b>Declaración de alta y solicitud</b>	Obligatoriedad de inscribirse en el censo de empresarios, profesionales y retenedores. Además, se debe solicitar el NIF antes de iniciar cualquier actividad	Sin coste. Modelo 036-descarga gratuita.	Antes del inicio de la actividad. El NIF se debe solicitar dentro del mes siguiente a la fecha de constitución	Modelo 036	Estado	Es la única a realizar previamente
<b>Impuesto de actividades económicas</b>	Grava a las actividades económicas en territorio nacional	Los dos primeros años no se tributa. Lo siguientes si la cifra no supera 1.000.000 € tampoco.	En el transcurso un mes desde el inicio de la actividad, y después anualmente	Modelo 840	Ayuntamiento de Madrid	No estamos sujeto al pago de este impuesto.
<b>ITPAJD por Operaciones Societarias</b>	Grava la constitución de una sociedad.	Actualmente estamos exentos de este pago.	En el momento de la constitución de la sociedad.	Modelo 600	Comunidad autónoma de Madrid	Por el decreto 13/2010 de 3 de diciembre estamos exentos
<b>Impuesto sobre sociedades</b>	Grava la renta de las empresas	20% hasta 300.000 € y 25 % si se supera esta cantidad	En los 25 días naturales siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del periodo impositivo	Modelo 200	Estado	
<b>Impuesto sobre el valor añadido</b>	Grava las transacciones comerciales			Modelo 303	Estado	
<b>Impuesto IRPF</b>	Grava la renta obtenida por los trabajadores	En función de las circunstancias personales	Trimestralmente. Entre 1 y 20 días del mes siguiente que acabe cada trimestre	Modelo 145	Estado	
<b>Declaración anual de operaciones con terceros</b>	Relacionar a las personas o entidades con las que haya efectuado operaciones cuyo volumen durante el año natural correspondiente a	No tiene coste	Durante el mes de febrero del año siguiente al de las operaciones en cuestión	Modelo 347	Estado	
<b>Recurso cameral permanente</b>	Era un tributo obligatorio para todas la empresas para ayudar a su financiación	En función del IAE o del IS (actualmente estamos exentos)	Depende de la forma de tributación IAE o IS	Modelo Propio de la Cámara de Comercio	Ayuntamiento de Madrid	Tras el Decreto Ley 13/2010 3 diciembre no es obligatorio este pago

## ANEXO L5: “PERMISOS Y AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS NECESARIAS”

PASOS	IMPORTE	TIEMPO	DÓNDE	DOCUMENTACIÓN	INFORMACION
Solicitud de certificación de denominación social	Aprox.27 €	Aprox. 15 días	<a href="http://www.rmc.es">www.rmc.es</a> (solicitud on line)	Impreso específico	Queda registrada durante 6 meses y tiene una vigencia de 3 meses a efectos de otorgar la escritura publica de comunicación
Depósito del capital social en una entidad bancaria	Sin coste	En el momento	Banco o Caja	Hay que aportar el certificado de denominación social	Es un documento necesario en la escritura de constitución ante notario
Escritura pública de constitución	En función del capital social, de las copias y del número de folios puede aumentar.	1 semana	Notaría	Estatutos, NIF de socios, certificación social y certificado bancario del depósito realizado	Se consigna las personas que se asocian su participación las que ejercerán la administración y se incluyen en los estatutos
Declaración previa inicio de actividad y solicitud del CIF provisional	Sin coste. Modelo 036. Descarga gratuita	Mismo día que lo presentamos recibimos una tarjeta fiscal provisional	Administración de Hacienda de Madrid	Modelo 036 original y fotocopia del DNI del administrador y de la escritura pública	Es necesario solicitar el NIF dentro del mes siguiente a la fecha de constitución y apertura de la oficina.
Inscripción en el registro mercantil	Dependiendo del capital aportado. Aprox. 60 €	Se hace efectivo a los 15 días de la presentación	Registro Mercantil de Madrid	Impreso inscripción, copia escritura, fotocopia CIF sociedad	Con estas inscripción la empresa adquiere personalidad jurídica con efectos retroactivos desde su constitución ante notario
Declaración censal de alta	Sin coste. El modelo 036 de descarga gratuita.	En el mismo momento	Administración de Hacienda de Madrid	Modelo 036 original. Fotocopia del DNI del administrador. Además de la fotocopia del DNI de los socios más original y copia de la escritura.	Con este trámite se comunica la fecha de alta de actividad que realizamos.
Inscripción de la empresa en la S.S y altas de empresario y de los trabajadores	Sin coste	En el momento	Tesorería General de la S.S. de Madrid	Modelo TA-6	
Comunicación de apertura de oficina	Sin coste	En el momento		Solicitud impresa	Estamos obligados por ser una empresa de nueva creación
Obtención del libro de visitas	3€	En el momento	Delegación de Trabajo y Seguridad Social	Rellenar el libro y una ficha de la empresa. La primera hoja será diligenciada y el resto folios sellados	Todas las empresas lo deben tener siempre antes una posible Inspección de Trabajo

## ANEXO L6: “CÁLCULOS DE CUOTAS A PAGAR”

### Ejemplo 1 de cálculo de la Seguridad Social

El salario bruto anual del Community Manager y de nosotras como trabajadoras desde el primer momento es de 12.900 € € divididos en 12 pagas, resultante de 1075 € mensuales.

La base de cotización es de 1.075 € , esta base se encuentra entre la mínima y máxima especificada anteriormente (1.051,50 y 3.42762,70) del grupo 1 de cotización. Esta será la base por la que a continuación realizaremos las deducciones. A esta base le aplicaremos el tipo de cotización previsto tanto para el trabajador como para nosotros como empresa en concepto de Seguridad Social.

Contingencias	Base	Empresa	Trabajador	Total
Comunes	1075	253,70	50,53	304,23 €
Desempleo	1075	59,13	16,66	75,79 €
Fogasa	1075	2,15		2,15 €
Formación profesional	1075	6,45	1,08	7,53 €
Total mensual		321,43	68,26	389,69 €
Total anual (1)	12.900	3.857,10	819,15	4.676,25 €

(1)Para obtener la cantidad final anual, multiplicaremos el total anual por el número de meses-12.

**Ejemplo de cálculo del IRPF** para estos mismos como trabajadores con los mismos salarios:

- Retribución anual: 12.900 €
- Gastos deducibles de la Seguridad Social: 819,15 € → base es la de 0 el primer nivel.

Concepto	Importe
Base para calcular el tipo de retención	0 €
Mínimo personal y familiar para calcular el tipo de retención	6.282,30 €
Deducción artículo 80 LIRP	0
Minoración por pagos de préstamos para vivienda habitual	0
Tipo de retención aplicable	24,35 %
Importe anual de las retenciones e ingresos a cuenta	1.529,74 €

## Ejemplo 2 de cálculo de la Seguridad Social

El salario bruto anual del técnico informático es de 13.800 € divididos en 12 pagas, resultante de 1.150 € mensuales.

Por tanto, la base de cotización es de 1.150 €, esta base se encuentra entre la mínima y máxima especificada anteriormente (1.051,50 y 3.42762,70) del grupo 1 de cotización. Esta será la base por la que a continuación realizaremos las deducciones. A esta base le aplicaremos el tipo de cotización previsto tanto para el trabajador como para nosotros como empresa en concepto de Seguridad Social.

Contingencias	Base	Empresa	Trabajador	Total
Comunes	1.150	271,49	54,05	325,45 €
Desempleo	1.150	63,25	17,83	81,08 €
Fogasa	1.150	2,30		2,30 €
Formación profesional	1.150	6,90	1,15	8,05 €
Total mensual		343,85	73,03	416,88 €
Total anual (1)	13.800,00	4.126,20	876,30	5.002,50 €

(1) Para obtener la cantidad final anual, multiplicaremos el total anual por el número de meses-12.

**Ejemplo de cálculo del IRPF** para estos mismos como trabajadores con los mismo salarios:

- Retribución anual: 13.800 €
- Gastos deducibles de la Seguridad Social: 876,30 €

Concepto	Importe
Base para calcular el tipo de retención	0 €
Mínimo personal y familiar para calcular el tipo de retención	6.720,60€
Deducción artículo 80 LIRP	0
Minoración por pagos de préstamos para vivienda habitual	0
Tipo de retención aplicable	24,35 %
Importe anual de las retenciones e ingresos a cuenta	1.636,46 €

# **ANEXOS ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO**

## ANEXO F1: "NECESIDADES DE INVERSIÓN"

Inversión	2014	2015	2016	2017	2018
Equipos para procesos de información	4.209,00 €	796,00 €	490,00 €	1.393,00 €	2.212,00 €
Aplicaciones informáticas	678,00 €	45,00 €	45,00 €	678,00 €	45,00 €
Plataforma Online	3.225,00 €		4.000,00 €		8.000,00 €
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>8.112,00 €</b>	<b>841,00 €</b>	<b>4.535,00 €</b>	<b>2.071,00 €</b>	<b>10.257,00 €</b>

Equipos para Procesos de Información	Coste	Uds.	2014
Ordenador + Monitor 18,5" B7M13AA HP 600B G640T HP	359,00	1,00	<b>359,00 €</b>
Ordenador Portátil - Acer V5-571G con Core i3-2377, 4 GB de RAM, 15,6"	469,00	3,00	<b>1.407,00 €</b>
Apple MacBook Air MD224Y/A con Core i5-3317U, 4 GB de RAM 11"	1.029,00	1,00	<b>1.029,00 €</b>
Impresora - HP OJ Pro 8000 Enterp. con impresión automática a 2 caras, Ethernet	189,00	1,00	<b>189,00 €</b>
LG Optimus L7	245,00	5,00	<b>1.225,00 €</b>
<b>TOTAL EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN</b>			<b>4.209,00 €</b>

Equipos para Procesos de Información	2015	2016	2017	2018
Ordenador + Monitor 18,5" B7M13AA HP 600B G640T HP			469,00	
Ordenador Portátil - Acer V5-571G con Core i3-2377, 4 GB de RAM, 15,6"				938,00 €
Apple MacBook Air MD224Y/A con Core i5-3317U, 4 GB de RAM 11"				1.029,00 €
Impresora - HP OJ Pro 8000 Enterp. con impresión automática a 2 caras, Ethernet			189,00	
Tablet - Acer Iconia A1-810, Quad Core 16GB	796,00			
LG Optimus L7		490,00	735,00	245,00 €
<b>TOTAL EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>796,00 €</b>	<b>490,00 €</b>	<b>1.393,00 €</b>	<b>2.212,00 €</b>

Aplicaciones informáticas	Coste	Unidades	2014
Office Hogar y Pequeña Empresa 2013	210,99 €	3,00 €	632,97 €
Norton Antivirus 3pcs/1 año 2013	44,99 €	1,00 €	44,99 €
<b>TOTAL APLICACIONES INFORMÁTICAS</b>			<b>677,96 €</b>

Aplicaciones informáticas	2015	2016	2017	2018
Office Hogar y Pequeña Empresa 2013			632,97 €	
Norton Antivirus 3pcs/1 año 2013	44,99 €	44,99 €	44,99 €	44,99 €
<b>TOTAL APLICACIONES INFORMÁTICAS</b>	<b>44,99 €</b>	<b>44,99 €</b>	<b>677,96 €</b>	<b>44,99 €</b>

Plataforma Online	2014	2015	2016	2017	2018
Equipos para procesos de información	3.225,00 €		4.000,00 €		8.000,00 €
<b>TOTAL PLATAFORMA</b>	<b>3.225,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>4.000,00 €</b>	<b>0,00 €</b>	<b>8.000,00 €</b>

Dotación Amortizaciones	2014	2015	2016	2017	2018
Equipos informaticos	977,39 €	1145,59	1.252,59 €	1.666,78 €	2.118,18 €
Plataforma	1.074,89 €	1074,8925	1.074,89 €	1.333,20 €	1.333,20 €
<b>TOTAL DOTACIÓN AMORT.</b>	<b>2.052,28 €</b>	<b>2220,4825</b>	<b>2327,4805</b>	<b>2999,98</b>	<b>3.451,38 €</b>

## ANEXO F2: “FUENTES DE FINANCIACIÓN”



### Préstamos Plan Avanza TIC

Esta medida se instrumentará a través de convenios de colaboración con entidades de crédito a través del Instituto de Crédito (ICO) que concedan créditos preferenciales para la adquisición de equipamiento y conexión de banda ancha con el fin de impulsar el uso de las TICs en el entorno empresarial.

Mes	Mensualidad	Intereses	Cuota Amortizada	Amort.Acum	Capital Pendiente
0			0	0	20000,00
1	606,27	96,00	510,27	510,27	19489,73
2	606,27	93,55	512,72	1022,98	18977,02
3	606,27	91,09	515,18	1538,16	18461,84
4	606,27	88,62	517,65	2055,81	17944,19
5	606,27	86,13	520,13	2575,94	17424,06
6	606,27	83,64	522,63	3098,57	16901,43
7	606,27	81,13	525,14	3623,71	16376,29
8	606,27	78,61	527,66	4151,37	15848,63
9	606,27	76,07	530,19	4681,56	15318,44
10	606,27	73,53	532,74	5214,30	14785,70
11	606,27	70,97	535,29	5749,60	14250,40
<b>12</b>	<b>606,27</b>	<b>68,40</b>	<b>537,86</b>	<b>6287,46</b>	<b>13712,54</b>
13	606,27	65,82	540,45	6827,91	13172,09
14	606,27	63,23	543,04	7370,95	12629,05
15	606,27	60,62	545,65	7916,59	12083,41
16	606,27	58,00	548,27	8464,86	11535,14
17	606,27	55,37	550,90	9015,76	10984,24
18	606,27	52,72	553,54	9569,30	10430,70
19	606,27	50,07	556,20	10125,50	9874,50
20	606,27	47,40	558,87	10684,37	9315,63
21	606,27	44,72	561,55	11245,92	8754,08
22	606,27	42,02	564,25	11810,17	8189,83
23	606,27	39,31	566,96	12377,12	7622,88
<b>24</b>	<b>606,27</b>	<b>36,59</b>	<b>569,68</b>	<b>12946,80</b>	<b>7053,20</b>
25	606,27	33,86	572,41	13519,21	6480,79
26	606,27	31,11	575,16	14094,37	5905,63
27	606,27	28,35	577,92	14672,29	5327,71
28	606,27	25,57	580,69	15252,98	4747,02
29	606,27	22,79	583,48	15836,46	4163,54
30	606,27	19,98	586,28	16422,74	3577,26
31	606,27	17,17	589,10	17011,84	2988,16
32	606,27	14,34	591,92	17603,76	2396,24
33	606,27	11,50	594,76	18198,52	1801,48
34	606,27	8,65	597,62	18796,14	1203,86
35	606,27	5,78	600,49	19396,63	603,37
<b>36</b>	<b>606,27</b>	<b>2,90</b>	<b>603,37</b>	<b>20000,00</b>	<b>0,00</b>



## Instituto de Crédito Oficial

Mes	Mensualidad	Intereses	Cuota Amortizada	Amort.Acum	Capital Pendiente
0			0	0	20000,00
1	613,02	108,40	504,62	504,62	19495,38
2	613,02	105,66	507,35	1011,97	18988,03
3	613,02	102,92	510,10	1522,07	18477,93
4	613,02	100,15	512,87	2034,94	17965,06
5	613,02	97,37	515,65	2550,58	17449,42
6	613,02	94,58	518,44	3069,02	16930,98
7	613,02	91,77	521,25	3590,27	16409,73
8	613,02	88,94	524,08	4114,35	15885,65
9	613,02	86,10	526,92	4641,26	15358,74
10	613,02	83,24	529,77	5171,04	14828,96
11	613,02	80,37	532,64	5703,68	14296,32
<b>12</b>	<b>613,02</b>	<b>77,49</b>	<b>535,53</b>	<b>6239,21</b>	<b>13760,79</b>
13	613,02	74,58	538,43	6777,64	13222,36
14	613,02	71,67	541,35	7318,99	12681,01
15	613,02	68,73	544,29	7863,28	12136,72
16	613,02	65,78	547,24	8410,52	11589,48
17	613,02	62,82	550,20	8960,72	11039,28
18	613,02	59,83	553,18	9513,90	10486,10
19	613,02	56,83	556,18	10070,08	9929,92
20	613,02	53,82	559,20	10629,28	9370,72
21	613,02	50,79	562,23	11191,51	8808,49
22	613,02	47,74	565,27	11756,78	8243,22
23	613,02	44,68	568,34	12325,12	7674,88
<b>24</b>	<b>613,02</b>	<b>41,60</b>	<b>571,42</b>	<b>12896,54</b>	<b>7103,46</b>
25	613,02	38,50	574,52	13471,05	6528,95
26	613,02	35,39	577,63	14048,68	5951,32
27	613,02	32,26	580,76	14629,44	5370,56
28	613,02	29,11	583,91	15213,35	4786,65
29	613,02	25,94	587,07	15800,42	4199,58
30	613,02	22,76	590,25	16390,68	3609,32
31	613,02	19,56	593,45	16984,13	3015,87
32	613,02	16,35	596,67	17580,80	2419,20
33	613,02	13,11	599,90	18180,71	1819,29
34	613,02	9,86	603,16	18783,86	1216,14
35	613,02	6,59	606,43	19390,29	609,71
<b>36</b>	<b>613,02</b>	<b>3,30</b>	<b>609,71</b>	<b>20000,00</b>	<b>0,00</b>

### ANEXO F3: "SUELDOS Y SALARIOS"

EMPLEADO	2014	2015	2016	2017	2018
Directora Financiera	12.900,00 €	13.029,00 €	13.159,29 €	13.290,88 €	13.423,79 €
Directora Marketing	12.900,00 €	13.029,00 €	13.159,29 €	13.290,88 €	13.423,79 €
Directora Operaciones y RR.HH	12.900,00 €	13.029,00 €	13.159,29 €	13.290,88 €	13.423,79 €
Directora Fiscal	12.900,00 €	13.029,00 €	13.159,29 €	13.290,88 €	13.423,79 €
Programador informático	13.800,00 €	13.938,00 €	14.077,38 €	14.218,15 €	14.360,34 €
Community Manager	12.900,00 €	13.029,00 €	13.159,29 €	13.290,88 €	13.423,79 €
<b>TOTAL SALARIOS</b>	<b>78.300,00 €</b>	<b>79.083,00 €</b>	<b>79.873,83 €</b>	<b>80.672,57 €</b>	<b>81.479,29 €</b>
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

### ANEXO F4: "ALQUILER DE INMUEBLE"

Condiciones: local de 45,25 m2 a un precio público del IVIMA de este suelo de 12,25 €/m2.

Plan Locales del Ivima para emprendedores	
6 primeros meses	Carencia sin coste para el titular
Entre el 7º y 12º mes	Abono del 25% de la renta
Entre el 13º y 24º mes	Abono del 50% de la renta
Entre el 25º y 36º mes	Abono del 75% de la renta
A partir del 37º mes	Abono del 100% de la renta

Arrendamientos	2014	2015	2016	2017	2018
Alquiler IVIMA 45,25 m2	872,19 €	3.488,78 €	5.233,16 €	6.977,55 €	6.977,55 €
<b>TOTAL ARRENDAMIENTO</b>	<b>872,19 €</b>	<b>3.488,78 €</b>	<b>5.233,16 €</b>	<b>6.977,55 €</b>	<b>6.977,55 €</b>

### ANEXO F5: "TELEFONÍA"

#### RED Pro

Por 39€/mes (47,19€ IVA incluido) tienes:

<b>Hablar</b>	Llamadas ILIMITADAS a todos, las 24h. Sin coste de establecimiento de llamada.
<b>Navegar</b>	2 GB (Velocidad hasta 21,6 Mbps), y una vez consumidos sigues navegando a 64 Kbps
<b>SMS</b>	SMS ILIMITADOS a todos, las 24h.
<b>Servicios adicionales de serie</b>	4 GB de almacenamiento gratis en <b>Vodafone Cloud</b> .
<b>4G</b>	Disfruta GRATIS de Vodafone 4G. Actívalo llamando <b>gratis al 122</b> o en tu tienda Vodafone.

**ANEXO F6: “CUENTAS DE RESULTADOS PROVISIONALES”**

<b>ESC. OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos:</b>	<b>137.951,59</b>	<b>156.847,49</b>	<b>164.830,98</b>	<b>256.981,83</b>	<b>308.128,92</b>
<b>Gastos:</b>					
Coste de las ventas	33.777,91	32.787,66	24.471,26	24.350,06	27.318,98
% sobre ventas	24,49%	20,90%	14,85%	9,48%	8,87%
Sueldos y salarios	101.711,70	102.728,82	103.756,11	104.793,67	105.841,60
Arrendamiento de inmuebles	872,19	3.488,78	5.233,16	6.977,55	6.977,55
Suministros (Telefonía)	566,28	622,91	685,20	753,72	829,09
Certificado SSL	1.595,00	0,00	1.754,50	0,00	1.929,95
Hosting y Dominio	1.069,20	1.073,99	3.233,99	4.433,99	4.433,99
<b>Total gastos de ejecución:</b>	<b>139.592,28</b>	<b>140.702,15</b>	<b>139.134,22</b>	<b>141.308,98</b>	<b>147.331,16</b>
% sobre ventas	101,19%	89,71%	84,41%	54,99%	47,81%
<b>BAIT (EBITDA)</b>	<b>-1.640,70</b>	<b>16.145,34</b>	<b>25.696,76</b>	<b>115.672,85</b>	<b>160.797,76</b>
Amortización	2.052,28	2.220,48	2.327,48	2.999,98	3.451,38
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>-3.692,98</b>	<b>13.924,86</b>	<b>23.369,28</b>	<b>112.931,18</b>	<b>157.604,69</b>
Intereses	987,73	615,86	221,99	0,00	0,00
<b>BAT</b>	<b>-4.680,71</b>	<b>13.309,00</b>	<b>23.147,29</b>	<b>112.931,18</b>	<b>157.604,69</b>
Impuesto/ Beneficios	-936,14	2.661,80	4.629,46	22.586,24	31.520,94
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-4.680,71</b>	<b>10.647,20</b>	<b>18.517,83</b>	<b>90.344,94</b>	<b>126.083,75</b>
<b>NOPLAT</b>	<b>-3.890,53</b>	<b>11.139,88</b>	<b>18.695,42</b>	<b>90.344,94</b>	<b>126.083,75</b>
<b>NOPLAT ACUM</b>	<b>-3.890,53</b>	<b>7.249,36</b>	<b>25.944,78</b>	<b>116.289,72</b>	<b>242.373,47</b>

<b>ESC. PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ingresos:</b>	<b>58.790,92</b>	<b>64.493,36</b>	<b>92.077,47</b>	<b>96.465,13</b>	<b>121.621,95</b>
<b>Gastos:</b>					
Coste de las ventas	27.777,91	26.343,16	20.915,76	20.794,56	22.488,60
% sobre ventas	47,25%	40,85%	22,72%	21,56%	18,49%
Sueldos y salarios	101.711,70	102.728,82	103.756,11	104.793,67	105.841,60
Arrendamiento de inmuebles	872,19	3.488,78	5.233,16	6.977,55	6.977,55
Telefonía	566,28	622,91	685,20	753,72	829,09
Certificado SSL	1.595,00	0,00	1.754,50	0,00	1.929,95
Hosting	1.069,20	1.073,99	3.233,99	4.433,99	4.433,99
<b>Total gastos de ejecución:</b>	<b>133.592,28</b>	<b>134.257,65</b>	<b>135.578,72</b>	<b>137.753,48</b>	<b>142.500,79</b>
% sobre ventas	227,23%	208,17%	147,24%	142,80%	117,17%
<b>BAIT (EBITDA)</b>	<b>-74.801,36</b>	<b>-69.764,29</b>	<b>-43.501,24</b>	<b>-41.288,35</b>	<b>-20.878,83</b>
Amortización	2.052,28	2.220,48	2.327,48	2.999,98	3.451,38
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>-76.853,64</b>	<b>-71.984,77</b>	<b>-45.828,72</b>	<b>-44.030,03</b>	<b>-24.071,90</b>
Intereses	987,73	615,86	221,99	0,00	0,00
<b>BAT</b>	<b>-77.841,38</b>	<b>-72.600,63</b>	<b>-46.050,72</b>	<b>-44.030,03</b>	<b>-24.071,90</b>
Impuesto/ Beneficios	-15.568,28	-14.520,13	-9.210,14	-8.806,01	-4.814,38
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>-77.841,38</b>	<b>-72.600,63</b>	<b>-46.050,72</b>	<b>-44.030,03</b>	<b>-24.071,90</b>
<b>NOPLAT</b>	<b>-77.051,19</b>	<b>-72.107,95</b>	<b>-45.873,12</b>	<b>-44.030,03</b>	<b>-24.071,90</b>
<b>NOPLAT ACUM</b>	<b>-77.051,19</b>	<b>-149.159,14</b>	<b>-195.032,26</b>	<b>-239.062,29</b>	<b>-263.134,19</b>

## ANEXO F7: "BALANCES PROVISIONALES"

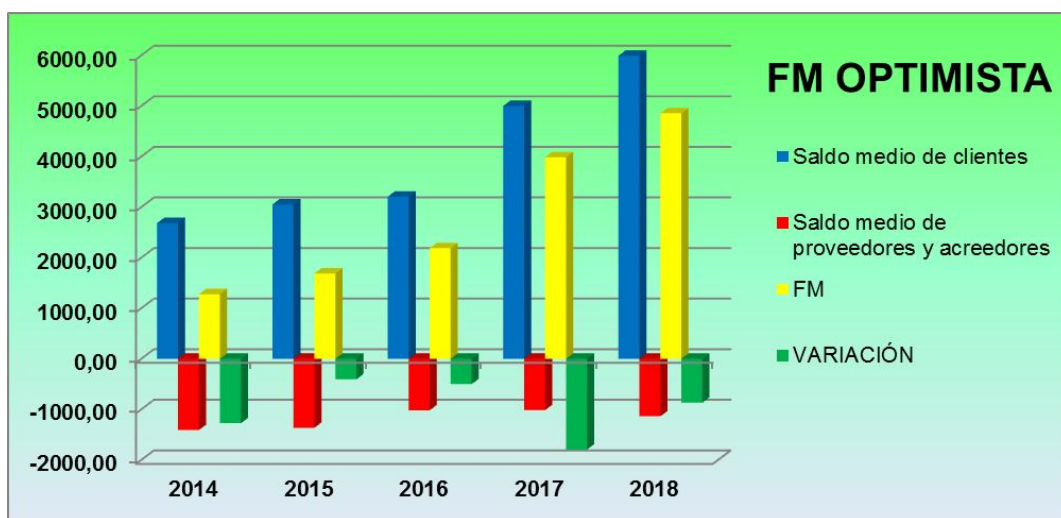
<b>BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.111,96</b>	<b>6.059,68</b>	<b>11.110,16</b>	<b>22.233,72</b>	<b>41.836,90</b>	<b>73.773,18</b>
217. Equipos para Procesos de Información	4.886,96	4.886,96	12.157,93	10.893,91	11.558,93	13.150,90
206. Aplicaciones Informáticas	3.225,00	3.225,00	3.225,00	7.225,00	7.225,00	15.225,00
280. Amortización Acum		-2.052,28	-4.272,77	-6.600,25	-9.341,92	-12.534,99
250. Inversiones financieras l/p				10.715,06	32.394,89	57.932,27
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188,04</b>	<b>42.855,54</b>	<b>44.498,21</b>	<b>46.546,03</b>	<b>135.325,98</b>	<b>238.619,19</b>
57. Tesorería	41.188,04	15.908,31	16.396,37	21.430,11	64.789,79	115.864,54
574. Bancos e Instituciones de Crédito		23.862,47	24.594,56	21.430,11	64.789,79	115.864,54
430. Clientes		2.682,39	3.049,81	3.205,05	4.996,87	5.991,40
436. Clientes de dudoso cobro		402,36	457,47	480,76	749,53	898,71
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>48.915,21</b>	<b>55.608,37</b>	<b>68.779,75</b>	<b>177.162,88</b>	<b>312.392,37</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300,00</b>	<b>25.319,29</b>	<b>35.966,48</b>	<b>54.484,31</b>	<b>144.829,26</b>	<b>270.913,01</b>
100. Capital Social	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
112. Reserva Legal				2.129,44	3.703,57	903,45
113. Reservas Voluntarias	-700,00			3.837,04	20.780,75	22.785,16
129. Resultado del ejercicio		-4.680,71	10.647,20	18.517,83	90.344,94	126.083,75
127. Rdos. Negativos de años anteriores			-4.681			
Reparto de Dividendos						91.140,65
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.000,00</b>	<b>13.712,54</b>	<b>7.053,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
170. Deudas con entidades de crédito	20.000,00	13.712,54	7.053,20	0,00	0,00	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>9.883,39</b>	<b>12.588,69</b>	<b>14.295,44</b>	<b>32.333,63</b>	<b>41.479,36</b>
400. Proveedores		1.407,41	1.366,15	1.019,64	1.014,59	1.138,29
465. Remuneraciones pendientes de pago		8.475,98	8.560,73	8.646,34	8.732,81	8.820,13
475. HP Acreedora por conceptos fiscales		2.661,80	4.629,46	22.586,24	31.520,94	32.159,55
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>48.915,21</b>	<b>55.608,37</b>	<b>68.779,75</b>	<b>177.162,88</b>	<b>312.392,37</b>

<b>BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.111,96</b>	<b>6.059,68</b>	<b>11.110,16</b>	<b>11.518,66</b>	<b>9.442,01</b>	<b>15.840,91</b>
217. Equipos para Procesos de Información	4.886,96	4.886,96	12.157,93	10.893,91	11.558,93	13.150,90
206. Aplicaciones Informáticas	3.225,00	3.225,00	3.225,00	7.225,00	7.225,00	15.225,00
280. Amortización Acum		-2.052,28	-4.272,77	-6.600,25	-9.341,92	-12.534,99
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188,04</b>	<b>-30.555,13</b>	<b>-114.840,60</b>	<b>-168.493,56</b>	<b>-210.365,52</b>	<b>-245.492,79</b>
57. Tesorería	41.188,04	-31.869,76	-116.282,75	-170.552,51	-212.522,59	-243.398
574. Bancos e Instituciones de Crédito						
430. Clientes		1.143,16	1.254,04	1.790,40	1.875,71	2.364,87
436. Clientes de dudoso cobro		171,47	188,11	268,56	281,36	354,73
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>-24.495,45</b>	<b>-103.730,44</b>	<b>-156.974,90</b>	<b>-200.923,51</b>	<b>-224.837,50</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300,00</b>	<b>-47.841,38</b>	<b>-120.442,01</b>	<b>-166.492,73</b>	<b>-210.522,75</b>	<b>-234.594,66</b>
100. Capital Social	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
113. Reservas Voluntarias	-700,00					
129. Resultado del ejercicio		-77.841,38	-72.600,63	-46.050,72	-44.030,03	-24.071,90
127. Rdos. Negativos de años anteriores			-77.841,38	-150.442,01	-196.492,73	-240.522,75
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>20.000,00</b>	<b>13.712,54</b>	<b>7.053,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
170. Deudas con entidades de crédito	20.000,00	13.712,54	7.053,20	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>9.633,39</b>	<b>9.658,37</b>	<b>9.517,83</b>	<b>9.599,25</b>	<b>9.757,16</b>
400. Proveedores		1.157,41	1.097,63	871,49	866,44	937,03
465. Remuneraciones pendientes de pago		8.475,98	8.560,73	8.646,34	8.732,81	8.820,13
475. HP Acreedora por conceptos fiscales						
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>-24.495,45</b>	<b>-103.730,44</b>	<b>-156.974,90</b>	<b>-200.923,51</b>	<b>-224.837,50</b>

## ANEXO F8: "FONDOS DE MANIOBRA"

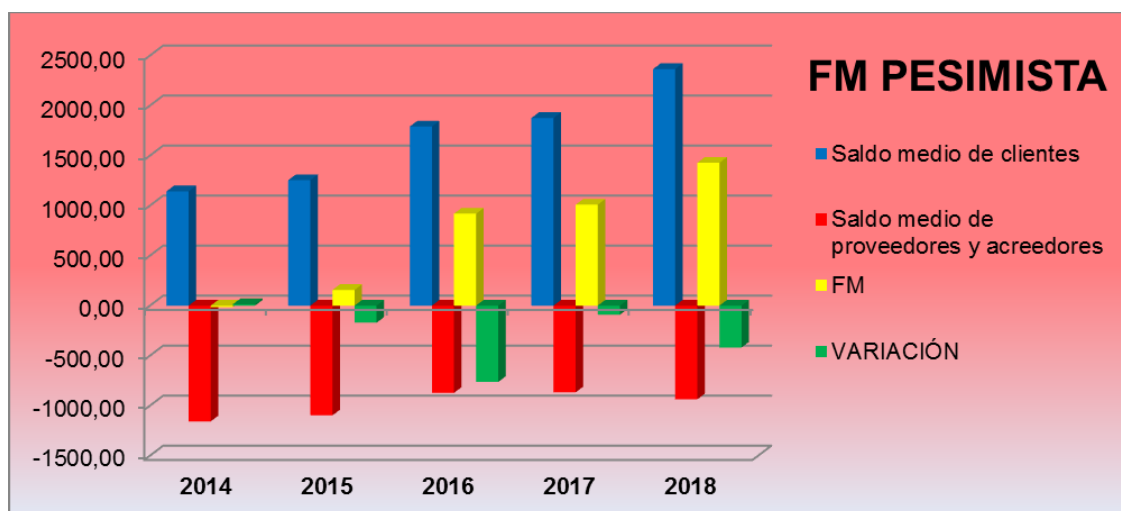
### CÁLCULO DE FONDO DE MANIOBRA IDEAL ESCENARIO OPTIMISTA

	2014	2015	2016	2017	2018
Saldo medio de clientes	2.682,39	3.049,81	3.205,05	4.996,87	5.991,40
Saldo medio de proveedores y acreedores	- 1.407,41	- 1.366,15	- 1.019,64	- 1.014,59	- 1.138,29
FM	1.274,98	1.683,66	2.185,41	3.982,28	4.853,10
VARIACIÓN	- 1.274,98	- 408,68	- 501,75	- 1.796,87	- 870,82



### CÁLCULO DE FONDO DE MANIOBRA IDEAL ESCENARIO PESIMISTA

	2014	2015	2016	2017	2018
Saldo medio de clientes	1.143,16	1.254,04	1.790,40	1.875,71	2.364,87
Saldo medio de proveedores y acreedores	- 1.157,41	- 1.097,63	- 871,49	- 866,44	- 937,03
FM	- 14,26	156,41	918,91	1.009,27	1.427,85
VARIACIÓN	14,26	- 170,66	- 762,50	- 90,37	- 418,58



## ANEXO F9: "BALANCES REELABORADOS"

<b>BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.111,96</b>	<b>6.059,68</b>	<b>11.110,16</b>	<b>11.518,66</b>	<b>9.442,01</b>	<b>15.840,91</b>
217. Equipos para Procesos de Información	4.886,96	4.886,96	12.157,93	10.893,91	11.558,93	13.150,90
206. Aplicaciones Informáticas	3.225,00	3.225,00	3.225,00	7.225,00	7.225,00	15.225,00
280. Amortización Acum		-2.052,28	-4.272,77	-6.600,25	-9.341,92	-12.534,99
250. Inversiones financieras l/p						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188,04</b>	<b>41.919,39</b>	<b>43.562,07</b>	<b>65.131,72</b>	<b>175.591,51</b>	<b>304.422,09</b>
57. Tesorería	41.188,04	15.533,86	16.021,91	25.068,82	68.428,50	119.503,25
574. Bancos e Instituciones de Crédito		23.300,79	24.032,87	36.377,09	101.416,61	178.028,73
430. Clientes		2.682,39	3.049,81	3.205,05	4.996,87	5.991,40
436. Clientes de dudoso cobro		402,36	457,47	480,76	749,53	898,71
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>47.979,07</b>	<b>54.672,23</b>	<b>76.650,38</b>	<b>185.033,52</b>	<b>320.263,00</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300,00</b>	<b>25.319,29</b>	<b>35.966,48</b>	<b>62.354,95</b>	<b>152.699,89</b>	<b>278.783,64</b>
100. Capital Social	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
112. Reserva Legal				2.129,44	1.851,78	9.034,49
113. Reservas Voluntarias	-700,00			1.815,70	5.732,53	22.797,02
129. Resultado del ejercicio		-4.680,71	10.647,20	18.517,83	90.344,94	126.083,75
127. Rdos. Negativos de años anteriores			-4.680,71			
Reparto de Dividendos					24.402,53	90.932,32
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.712,54</b>	<b>7.053,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
170. Deudas con entidades de crédito	13.712,54	7.053,20	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.287,46</b>	<b>15.606,58</b>	<b>18.705,75</b>	<b>14.295,44</b>	<b>32.333,63</b>	<b>41.479,36</b>
400. Proveedores		1.407,41	1.366,15	1.019,64	1.014,59	1.138,29
<b>Ajeno a la explotación</b>						
Deudas a L/P reclasificadas	6.287,46	6.659,34	7.053,20			
465. Remuneraciones pendientes de pago		8.475,98	8.560,73	8.646,34	8.732,81	8.820,13
475. HP Acreedora por conceptos fiscales			2.661,80	4.629,46	22.586,24	31.520,94
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>48.915,21</b>	<b>55.608,37</b>	<b>76.650,38</b>	<b>185.033,52</b>	<b>320.263,00</b>

<b>BALANCE DE SITUACIÓN ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.111,96</b>	<b>6.059,68</b>	<b>11.110,16</b>	<b>11.518,66</b>	<b>9.442,01</b>	<b>15.840,91</b>
217. Equipos para Procesos de Información	4.886,96	4.886,96	12.157,93	10.893,91	11.558,93	13.150,90
206. Aplicaciones Informáticas	3.225,00	3.225,00	3.225,00	7.225,00	7.225,00	15.225,00
280. Amortización Acum		-2.052,28	-4.272,77	-6.600,25	-9.341,92	-12.534,99
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>41.188,04</b>	<b>-30.555,13</b>	<b>-114.840,60</b>	<b>-168.493,56</b>	<b>-210.365,52</b>	<b>-240.678,41</b>
57. Tesorería	41.188,04	-31.869,76	-116.282,75	-170.552,51	-212.522,59	-243.398,01
574. Bancos e Instituciones de Crédito						
430. Clientes		1.143,16	1.254,04	1.790,40	1.875,71	2.364,87
436. Clientes de dudoso cobro		171,47	188,11	268,56	281,36	354,73
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>-24.495,45</b>	<b>-103.730,44</b>	<b>-156.974,90</b>	<b>-200.923,51</b>	<b>-229.651,88</b>
<b>NETO</b>	<b>29.300,00</b>	<b>-47.841,38</b>	<b>-120.442,01</b>	<b>-166.492,73</b>	<b>-210.522,75</b>	<b>-234.594,66</b>
100. Capital Social	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
113. Reservas Voluntarias	-700,00					
129. Resultado del ejercicio		-77.841,38	-72.600,63	-46.050,72	-44.030,03	-24.071,90
127. Rdos. Negativos de años anteriores			-77.841,38	-150.442,01	-196.492,73	-240.522,75
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>13.712,54</b>	<b>7.053,20</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
170. Deudas con entidades de crédito	13.712,54	7.053,20	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6.287,46</b>	<b>16.292,72</b>	<b>16.711,57</b>	<b>9.517,83</b>	<b>9.599,25</b>	<b>5.581,39</b>
400. Proveedores		1.157,41	1.097,63	871,49	866,44	937,03
<b>Ajeno a la explotación</b>						
Deudas a L/P reclasificadas	6.287,46	6.659,34	7.053,20			
465. Remuneraciones pendientes de pago		8.475,98	8.560,73	8.646,34	8.732,81	8.820,13
475. HP Acreedora por conceptos fiscales						-4.175,77
<b>TOTAL P. NETO Y PASIVO</b>	<b>49.300,00</b>	<b>-24.495,45</b>	<b>-103.730,44</b>	<b>-156.974,90</b>	<b>-200.923,51</b>	<b>-229.651,88</b>

### ANEXO F10: “CÁLCULO DEL FONDO DE ROTACIÓN”

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Fondo de Rotación Existente	26.312,81 €	24.856,32 €	50.018,86 €	142.440,45 €	262.125,30 €
Fondo de Rotación Necesario	1.694,64 €	1.760,56 €	2.072,24 €	2.125,61 €	2.135,74 €
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>24.618,18 €</b>	<b>23.095,76 €</b>	<b>47.946,62 €</b>	<b>140.314,84 €</b>	<b>259.989,56 €</b>
	<b>FRE&gt;FRN</b>	<b>FRE&gt;FRN</b>	<b>FRE&gt;FRN</b>	<b>FRE&gt;FRN</b>	<b>FRE&gt;FRN</b>

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Fondo de Rotación Existente	- 40.188,51 €	-124.498,97 €	-178.011,39 €	-219.964,76 €	- 255.249,95 €
Fondo de Rotación Necesario	1.811,30 €	1.885,87 €	2.141,37 €	2.194,75 €	2.229,66 €
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>- 41.999,82 €</b>	<b>-126.384,84 €</b>	<b>-180.152,76 €</b>	<b>-222.159,51 €</b>	<b>- 257.479,60 €</b>
	<b>FRN&lt;FRE</b>	<b>FRN&lt;FRE</b>	<b>FRN&lt;FRE</b>	<b>FRN&lt;FRE</b>	<b>FRN&lt;FRE</b>

### ANEXO F11: “CONDICIONES DE EQUILIBRIO FINANCIERO”

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
$CBF=(N+PF)/(FRN+AF)$	1,20	1,37	0,95	1,02	1,03
Neto>FRN+AF (no depreciable)	23.624,65	34.205,92	52.412,08	142.703,64	268.777,27
Amor.Técnica > Amor.Financiera	- 4.235,18	- 8.986,82	- 9.401,01	2.741,67	3.193,07

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
$CBF=(N+PF)/(FRN+AF)$	0,92	0,89	0,88	0,91	0,88
Neto>FRN+AF (no depreciable)	-49.652,68	- 122.327,88	-168.634,10	-212.717,50	-236.824,31
Amor.Técnica > Amor.Financiera	- 4.235,18	- 8.986,82	- 9.401,01	2.741,67	3.193,07

### ANEXO F12: “RATIOS DE CARÁCTER FINANCIERO”

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tesorería	1,88	1,54	1,72	2,16	2,94
Solvencia	4,34	3,53	3,26	4,19	5,75
Garantía	2,07	2,83	4,81	5,48	7,53
Firmeza	0,44	1,58			
E ndeudamiento Total	0,93	0,55	0,26	0,22	0,15

<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Tesorería	- 3,19	- 11,91	- 17,73	- 21,94	- 24,70
Solvencia	- 3,17	- 11,89	- 17,70	- 21,91	- 24,67
Garantía	- 1,05	- 6,21	- 16,49	- 20,93	- 23,04
Firmeza	0,44	1,58			
E ndeudamiento Total	- 0,49	- 0,14	- 0,06	- 0,05	- 0,04

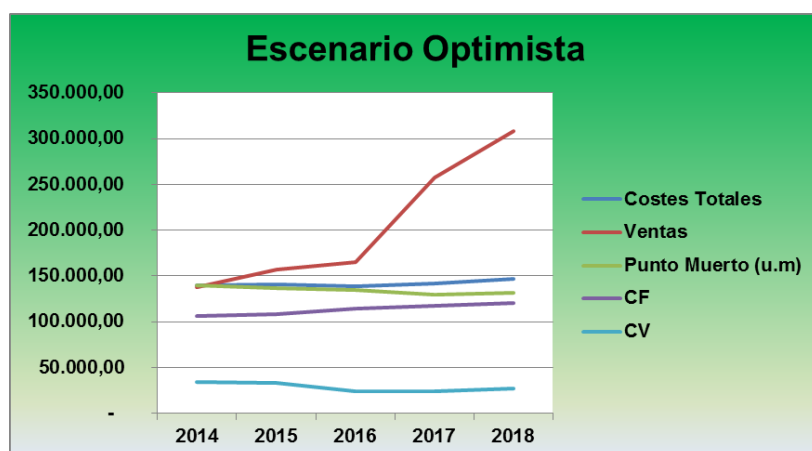
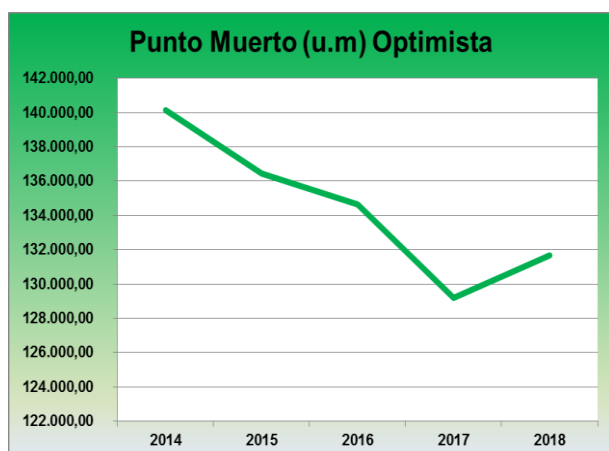
### ANEXO F13: "CUENTAS DE RESULTADOS REELABORADAS"

ESCENARIO OPTIMISTA	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
VENTAS	137.951,59	1,00	156.847,49	1,00	164.830,98	1,00	256.981,83	1,00	308.128,92	1,00
CV	37.314,30	0,27	37.350,42	0,24	34.692,91	0,21	35.761,60	0,14	40.660,47	0,16
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>33.250,00</b>	<b>0,24</b>	<b>32.372,50</b>	<b>0,21</b>	<b>23.927,50</b>	<b>0,15</b>	<b>23.927,50</b>	<b>0,09</b>	<b>26.869,18</b>	<b>0,10</b>
Material de oficina	527,91	0,00	415,16	0,00	543,76	0,00	422,56	0,00	449,80	0,00
Arrendamiento de inmuebles	872,19	0,01	3.488,78	0,02	5.233,16	0,03	6.977,55	0,03	6.977,55	0,03
Certificado SSL	1.595,00	0,01	0,00	0,00	1.754,50	0,01	0,00	0,00	1.929,95	0,01
Hosting y Dominio	1.069,20	0,01	1.073,99	0,01	3.233,99	0,02	4.433,99	0,02	4.433,99	0,02
<b>Margen S/ CV Comercial</b>	<b>100.637,28</b>	<b>0,73</b>	<b>119.497,06</b>	<b>0,76</b>	<b>130.138,07</b>	<b>0,79</b>	<b>221.220,23</b>	<b>0,86</b>	<b>267.468,45</b>	<b>1,04</b>
CF	104.330,26	0,76	105.572,21	0,67	106.768,78	0,65	108.289,06	0,42	109.863,76	0,43
Sueldos y salarios	101.711,70	0,74	102.728,82	0,65	103.756,11	0,63	104.793,67	0,41	105.841,60	0,41
Telefonía	566,28	0,00	622,91	0,00	685,20	0,00	753,72	0,00	829,09	0,00
Amortización	2.052	0,01	2.220	0,01	2.327	0,01	2.742	0,01	3.193	0,01
<b>Rdo. De Explotación</b>	<b>-3.692,98</b>	<b>-0,03</b>	<b>13.924,86</b>	<b>0,09</b>	<b>23.369,28</b>	<b>0,14</b>	<b>112.931,18</b>	<b>0,44</b>	<b>157.604,69</b>	<b>0,61</b>
Resultado Financiero	987,73	0,01	615,86	0,00	221,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>- 4.680,71</b>	<b>0,03</b>	<b>13.309,00</b>	<b>0,08</b>	<b>23.147,29</b>	<b>0,14</b>	<b>112.931,18</b>	<b>0,44</b>	<b>157.604,69</b>	<b>0,61</b>

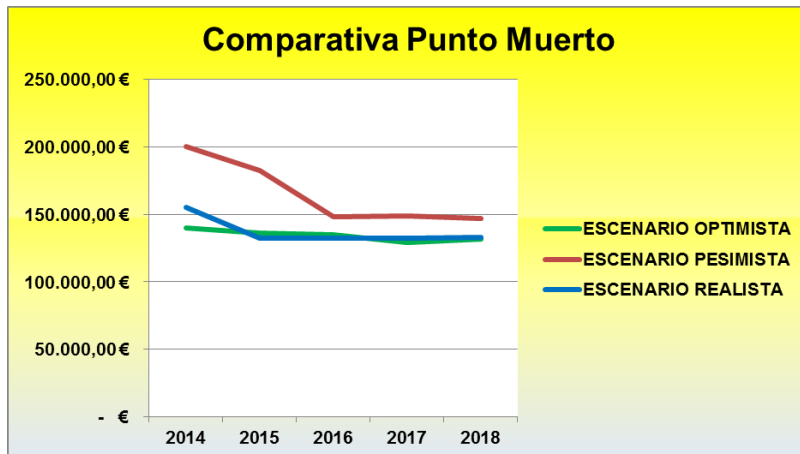
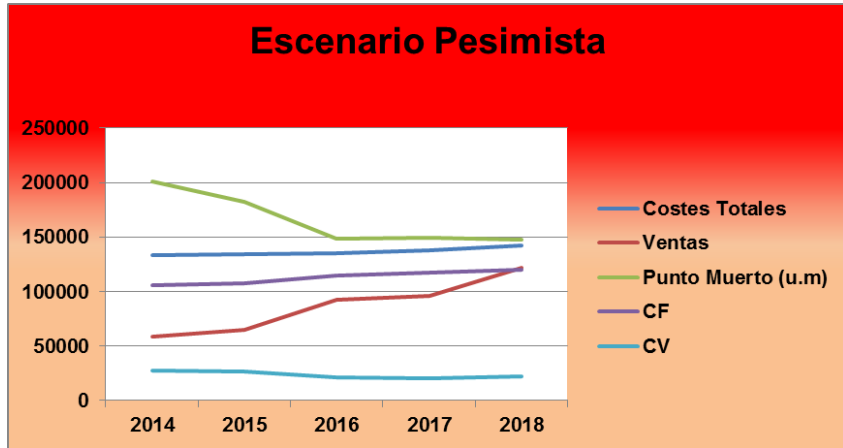
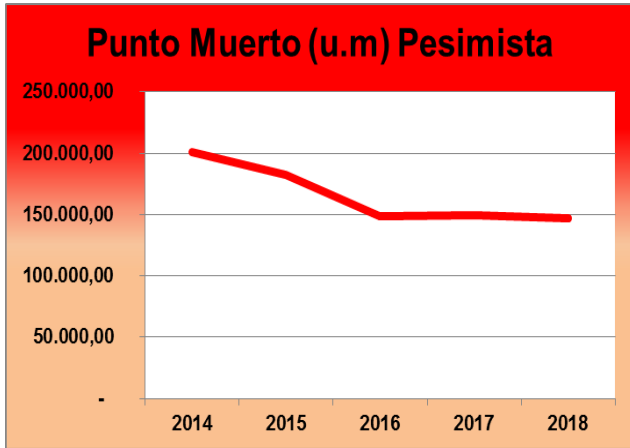
ESCENARIO PESIMISTA	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
VENTAS	58.790,92	1,00	64.493,36	1,00	92.077,47	1,00	96.465,13	1,00	121.621,95	1,00
CV	31.314,30	0,53	30.905,92	0,48	31.137,41	0,34	32.206,10	0,33	35.830,09	0,37
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>27.250,00</b>	<b>0,46</b>	<b>25.928,00</b>	<b>0,40</b>	<b>20.372,00</b>	<b>0,22</b>	<b>20.372,00</b>	<b>0,21</b>	<b>22.038,80</b>	<b>0,23</b>
Material de oficina	527,91	0,01	415,16	0,01	543,76	0,01	422,56	0,00	449,80	0,00
Arrendamiento de inmuebles	872,19	0,01	3.488,78	0,05	5.233,16	0,06	6.977,55	0,07	6.977,55	0,07
Certificado SSL	1.595,00	0,03	0,00	0,00	1.754,50	0,02	0,00	0,00	1.929,95	0,02
Hosting y Dominio	1.069,20	0,02	1.073,99	0,02	3.233,99	0,04	4.433,99	0,05	4.433,99	0,05
<b>Margen S/ CV Comercial</b>	<b>27.476,62</b>	<b>0,47</b>	<b>33.587,43</b>	<b>0,52</b>	<b>60.940,06</b>	<b>0,66</b>	<b>64.259,03</b>	<b>0,67</b>	<b>85.791,86</b>	<b>0,89</b>
CF	104.330,26	1,77	105.572,21	1,64	106.768,78	1,16	108.289,06	1,12	109.863,76	1,14
Sueldos y salarios	101.711,70	1,73	102.728,82	1,59	103.756,11	1,13	104.793,67	1,09	105.841,60	1,10
Telefonía	566,28	0,01	622,91	0,01	685,20	0,01	753,72	0,01	829,09	0,01
Amortización	2.052	0,03	2.220	0,03	2.327	0,03	2.742	0,03	3.193	0,03
<b>Rdo. De Explotación</b>	<b>-76.853,64</b>	<b>-1,31</b>	<b>-71.984,77</b>	<b>-1,12</b>	<b>-45.828,72</b>	<b>-0,50</b>	<b>-44.030,03</b>	<b>-0,46</b>	<b>-24.071,90</b>	<b>-0,25</b>
Resultado Financiero	987,73	0,02	615,86	0,01	221,99	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>- 77.841</b>	<b>-1,32</b>	<b>- 72.601</b>	<b>-1,13</b>	<b>- 46.051</b>	<b>-0,50</b>	<b>- 44.030</b>	<b>-0,46</b>	<b>- 24.072</b>	<b>-0,25</b>

### ANEXO F14: "ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO Y RATIOS DE CARÁCTER ECONÓMICO"

ESCENARIO OPTIMISTA	2014	2015	2016	2017	2018
P.M Unidades monetarias	140.124,27 €	136.435,11 €	134.654,07 €	129.201,26 €	131.687,73 €
Índice Absorción Carga Fija	102%	87%	82%	50%	43%
Índice Eficiencia Comercial	-2%	13%	18%	50%	57%
Índice Seguridad CF	-2%	15%	22%	99%	134%
Índice Seguridad CV	-5%	49%	105%	475%	589%



<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>P.M Unidades monetarias</b>	200.590,79 €	182.430,71 €	148.364,55 €	149.099,68 €	147.237,19 €
<b>Índice Absorción Carga Fija</b>	341%	283%	161%	155%	121%
<b>Índice Eficiencia Comercial</b>	-241%	-183%	-61%	-55%	-21%
<b>Índice Seguridad CF</b>	-71%	-65%	-38%	-35%	-17%
<b>Índice Seguridad CV</b>	-269%	-265%	-208%	-199%	-93%



**ANEXO F15: “FLUJOS DE CAJA”**

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>0</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>NOPLAT</b>		<b>-3.890,53</b>	<b>11.139,88</b>	<b>18.695,42</b>	<b>90.344,94</b>	<b>126.083,75</b>
Amortización y Provisión		2.052,28	2.220,48	2.327,48	2.741,67	3.193,07
Variación Fondo de Maniobra		-1.274,98	-408,68	-501,75	-1.796,87	-870,82
EPPI	-4.209,00		-796,00	-490,00	-1.393,00	-2.212,00
Plataforma Online	-3.225,00			-4.000,00		-8.000,00
Aplicaciones Informáticas	-677,96		-44,99	-44,99	-677,96	-44,99
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-8.111,96</b>	<b>-3.113,22</b>	<b>5.680,72</b>	<b>17.785,17</b>	<b>90.624,72</b>	<b>118.814,03</b>
Variación capital propio	30000					
Variación remuneraciones ptes pago		8.475,98	84,76	85,61	86,46	87,33
Cobro-Pago de intereses		-790	-493	-178	-	-
Variación Deuda Financiera	20000	-6.287	-6.659	-7.053		
Variación Reparto de Dividendos						
Variación Liquidación de IVA						
Variación Impuestos por pagar		0,00	2.661,80	1.967,66	17.956,78	8.934,70
Variación de clientes dudosos cobro		-402,36	-55,11	-23,29	-268,77	-149,18
Variación Acreedores inmovilizado						
Variación Seguridad Social						
<b>Tesorería</b>	<b>41.888,04</b>	<b>-2.117,25</b>	<b>1.220,14</b>	<b>12.584,36</b>	<b>108.399,19</b>	<b>127.686,88</b>
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>41.888,04</b>	<b>39.770,79</b>	<b>40.990,93</b>	<b>53.575,28</b>	<b>161.974,47</b>	<b>289.661,35</b>

<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>	<b>0</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>NOPLAT</b>		<b>-77.051,19</b>	<b>-72.107,95</b>	<b>-45.873,12</b>	<b>-44.030,03</b>	<b>-24.071,90</b>
Amortización y Provisión		2.052,28	2.220,48	2.327,48	2.741,67	3.193,07
Variación Fondo de Maniobra		14,26	-170,66	-762,50	-90,37	-418,58
EPPI	-4.209,00		-796,00	-490,00	-1.393,00	-2.212,00
Plataforma Online	-3.225,00			-4.000,00		-8.000,00
Aplicaciones Informáticas	-677,96		-44,99	-44,99	-677,96	-44,99
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-8.111,96</b>	<b>-74.984,65</b>	<b>-77.329,10</b>	<b>-47.044,12</b>	<b>-42.043,74</b>	<b>-30.889,38</b>
Variación capital propio	30.000,00					
Variación remuneraciones ptes pago		8.475,98	84,76	85,61	86,46	87,33
Cobro-Pago de intereses		-790,19	-492,69	-177,59	0,00	0,00
Variación Deuda Financiera	20.000,00	-6.287,46	-6.659,34	-7.053,20		
Variación Reparto de Dividendos						
Variación Liquidación de IVA						
Variación Impuestos por pagar						
Variación de clientes dudosos cobro		-171,47	-16,63	-80,45	-12,80	-73,37
Variación Acreedores inmovilizado						
Variación Seguridad Social						
<b>Tesorería</b>	<b>41.888,04</b>	<b>-73.757,80</b>	<b>-84.412,99</b>	<b>-54.269,76</b>	<b>-41.970,07</b>	<b>-30.875,42</b>
<b>Tesorería Acumulada</b>	<b>41.888,04</b>	<b>-31.869,76</b>	<b>-116.282,75</b>	<b>-170.552,51</b>	<b>-212.522,59</b>	<b>-243.398,01</b>

## ANEXO F16: “ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD”

ESCENARIO OPTIMISTA								
Euros	Desembolso Inicial							
	- 42.868,75 €	- 45.125,00 €	- 47.500,00 €	- 50.000,00 €	- 52.500,00 €	- 55.125,00 €	- 57.881,25 €	- 60.775,31 €
8,5%	195.046	197.303	199.678	202.178	204.678	207.303	210.059	212.953
9,0%	191.837	194.093	196.468	198.968	201.468	204.093	206.850	209.744
9,5%	188.708	190.964	193.339	195.839	198.339	200.964	203.720	206.614
WACC 10,0%	185.656	187.912	190.287	192.787	195.287	197.912	200.668	203.562
10,5%	182.679	184.935	187.310	189.810	192.310	194.935	197.691	200.585
11,0%	179.775	182.031	184.406	186.906	189.406	192.031	194.787	197.681
11,5%	176.941	179.198	181.573	184.073	186.573	189.198	191.954	194.848

ESCENARIO PESIMISTA								
Euros	Desembolso Inicial							
	- 42.868,75 €	- 45.125,00 €	- 47.500,00 €	- 50.000,00 €	- 52.500,00 €	- 55.125,00 €	- 57.881,25 €	- 60.775,31 €
8,5%	-187.753	-185.497	-183.122	-180.622	-178.122	-175.497	-172.740	-169.846
9,0%	-185.310	-183.054	-180.679	-178.179	-175.679	-173.054	-170.298	-167.404
9,5%	-182.913	-180.657	-178.282	-175.782	-173.282	-170.657	-167.901	-165.007
WACC 10,0%	-180.561	-178.304	-175.929	-173.429	-170.929	-168.304	-165.548	-162.654
10,5%	-178.251	-175.995	-173.620	-171.120	-168.620	-165.995	-163.239	-160.345
11,0%	-175.984	-173.728	-171.353	-168.853	-166.353	-163.728	-160.972	-158.078
11,5%	-173.758	-171.502	-169.127	-166.627	-164.127	-161.502	-158.746	-155.851

## ANEXO F17: “RATIOS DE RENTABILIDAD”

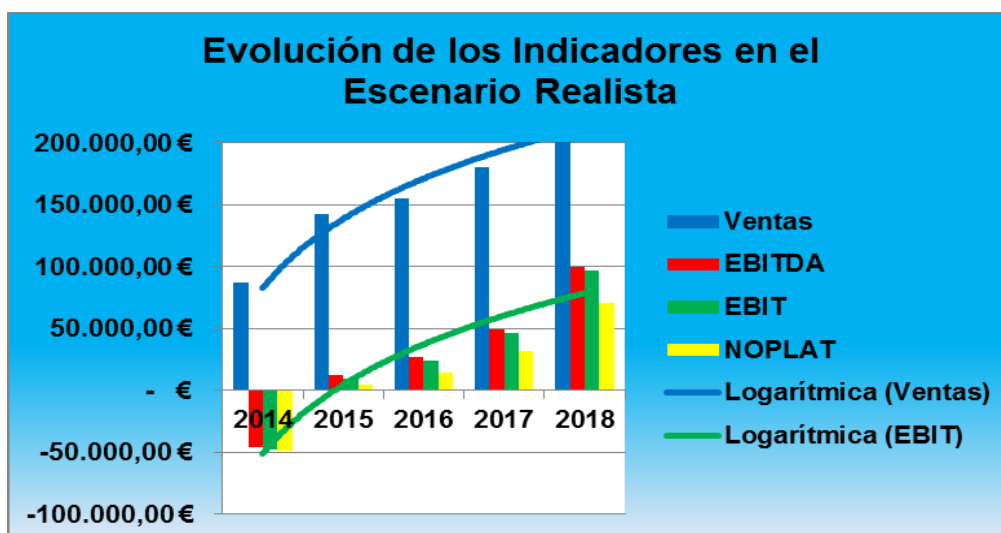
RATIOS RENTABILIDAD	2014	2015	2016	2017	2018
ROI (BAIT/Activo Total)		206%	618%	353%	188%
ROE (Bn/Capitales Propios)		-24%	-94%	-3544%	227%

RATIOS RENTABILIDAD	2014	2015	2016	2017	2018
ROI (BAIT/Activos Totales)		33,0%	46,2%	168,2%	90,8%
ROE (Bn/Capitales Propios)		42,1%	51,5%	165,8%	87,1%

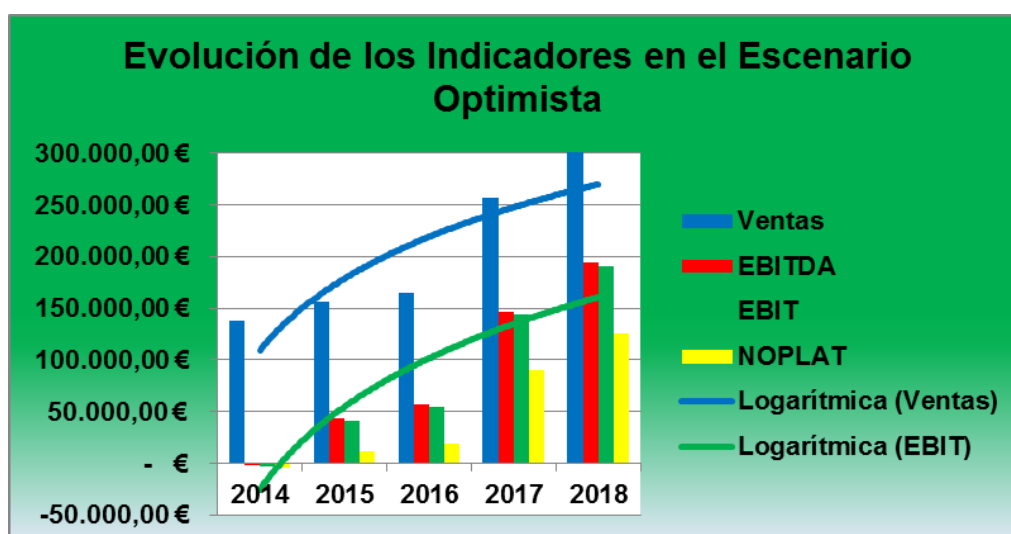
RATIOS RENTABILIDAD	2014	2015	2016	2017	2018
ROI (BAIT/Activos Totales)		-284,81%	-41,94%	-26,30%	-10,39%
ROE (Bn/Capitales Propios)		-151,75%	-38,23%	-26,45%	-11,43%

## ANEXO F18: “EVOLUCIÓN PRINCIPALES INDICADORES”

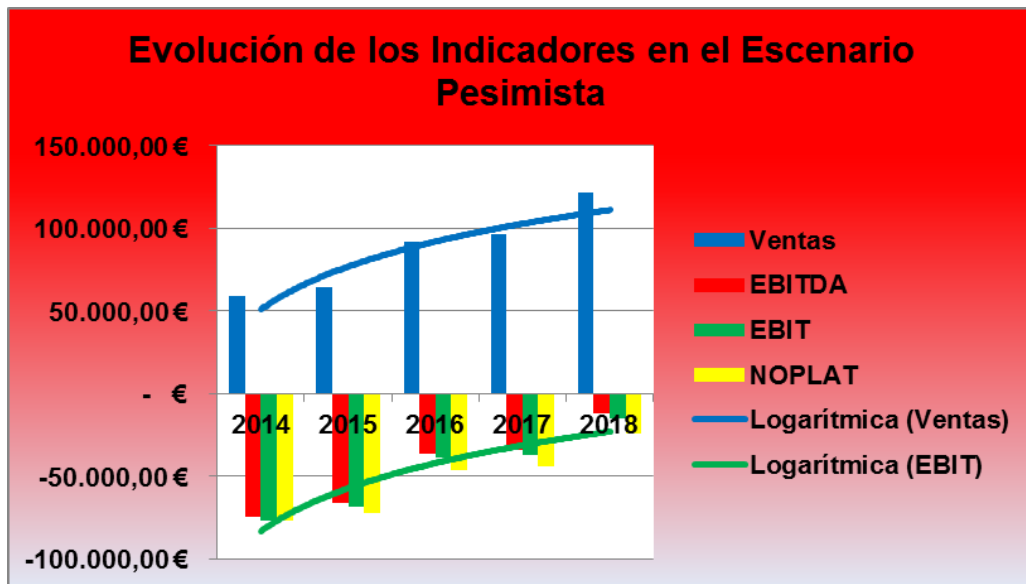
ESCENARIO REALISTA	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	87.423,45 €	142.785,52 €	155.324,00 €	180.323,96 €	233.684,17 €
EBITDA	- 46.168,84 €	12.016,65 €	26.732,94 €	49.548,03 €	100.090,88 €
EBIT	- 48.221,12 €	9.796,17 €	24.405,46 €	46.806,36 €	96.897,81 €
NOPLAT	- 48.418,67 €	5.045,91 €	13.934,24 €	31.863,05 €	70.392,25 €



ESCENARIO OPTIMISTA	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	137.951,59 €	156.847,49 €	164.830,98 €	256.981,83 €	308.128,92 €
EBITDA	- 1.640,70 €	43.279,93 €	56.566,70 €	146.771,50 €	194.067,57 €
EBIT	- 3.692,98 €	41.059,45 €	54.239,22 €	144.029,82 €	190.874,50 €
NOPLAT	- 3.890,53 €	11.139,88 €	18.695,42 €	90.344,94 €	126.083,75 €



<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ventas</b>	58.790,92 €	64.493,36 €	92.077,47 €	96.465,13 €	121.621,95 €
<b>EBITDA</b>	- 74.801,36 €	- 66.275,52 €	- 36.513,58 €	- 34.310,80 €	- 11.971,33 €
<b>EBIT</b>	- 76.853,64 €	- 68.496,00 €	- 38.841,06 €	- 37.052,48 €	- 15.164,40 €
<b>NOPLAT</b>	- 77.051,19 €	- 72.107,95 €	- 45.873,12 €	- 44.030,03 €	- 24.071,90 €



Madrid, a 18 de noviembre de 2.013