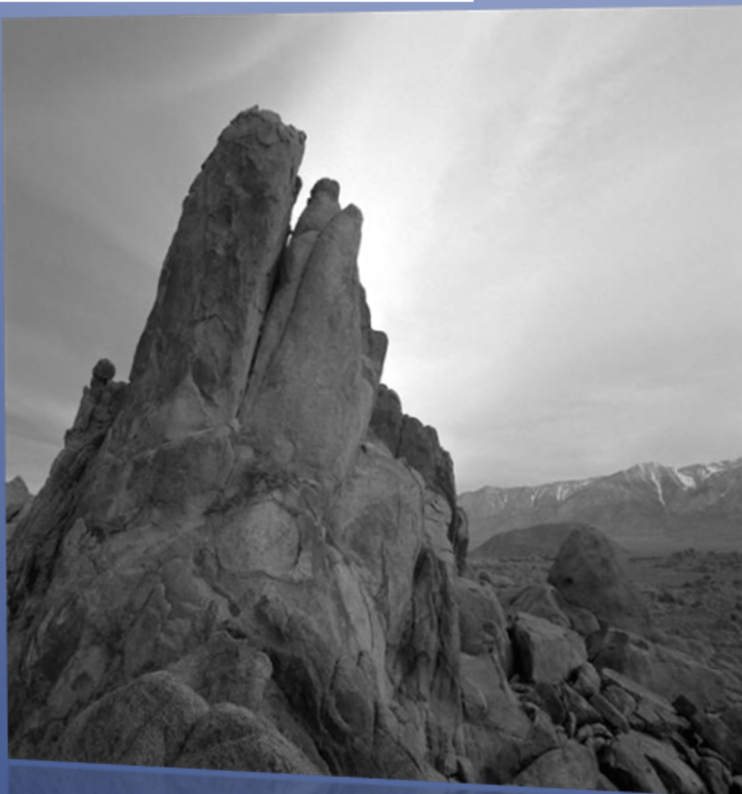




UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de Servicios de Coaching Telefónico

---

AUTORA: Amada Ballester Morales

DIRECTOR: Aurelio Herrero Blasco

## **AGRADECIMIENTOS:**

Quiero agradecer el apoyo recibido para la realización de este Trabajo Fin de Carrera, en primer lugar, A MIS PADRES, quienes siempre han estado ahí, apoyándome incondicionalmente a lo largo del tiempo, y confiando de forma plena en mis capacidades y en mi persona.

En segundo lugar, a mis compañeras de universidad, por la amistad que nos une y los grandes momentos compartidos que nos mantendrán unidas hasta el fin de nuestros días. En especial, a Sabrina Calero por darme el impulso último que necesitaba para hacer el TFC, en el momento oportuno, y que sin ello, probablemente, nunca me habría licenciado; y a María Ferrer, con la que gracias a su compañía y trabajo codo con codo, hemos podido terminar dentro de los plazos previstos de una forma mucho más amena.

Por último, agradecer a Aurelio Herrero, tutor de este Trabajo, su atención rápida y eficiente en cada momento que le he necesitado.

## ÍNDICE:

|   |     |
|---|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 12  |
| 1.1 Resumen .....   | 13  |
| 1.2 Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas.....  | 14  |
| 1.3 Objetivos.....  | 18  |
| 2. ANTECEDENTES.....  | 19  |
| 2.1. Motivación. La idea.....   | 20  |
| 2.2. Situación actual.....  | 21  |
| 3. ENTORNO.....   | 26  |
| 3.1. Macroentorno .....   | 27  |
| 3.2. Microentorno .....   | 75  |
| 3.3. Competencia directa.....   | 80  |
| 3.4. DAFO .....   | 82  |
| 4. PLAN DE OPERACIONES .....  | 85  |
| 4.1. Localización.....  | 86  |
| 4.2. Distribución en planta .....   | 86  |
| 4.3. Operaciones y procesos.....  | 88  |
| 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....  | 90  |
| 5.1. Forma jurídico/ fiscal elegida .....   | 91  |
| 5.2. Análisis de los puestos de trabajo.....  | 96  |
| 5.3. Organigrama .....  | 97  |
| 5.4. Misión, Visión y valores de la empresa.....  | 97  |
| 6. PLAN DE MARKETING.....   | 99  |
| 6.1. Segmentación y Público Objetivo.....   | 100 |
| 6.2. Análisis del bien o servicio.....  | 101 |
| 6.3. Análisis del precio. Análisis de la Comunicación. Análisis de la Distribución ...        | 102 |
| 6.4. Servicio ampliado o mejoras del servicio.....  | 111 |
| 7. PLAN FINANCIERO .....  | 112 |
| 7.1 Balances previsionales. Tres años, tres escenarios (Realista, Pesimista y Optimista)..... | 113 |
| 7.2 Análisis de las C. Resultados .....   | 116 |
| 7.3 Análisis de ratios.....   | 120 |
| 7.4 Recuperación de la inversión: VAN; TIR .....  | 121 |
| 8. CONCLUSIONES .....   | 123 |

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....      | 126 |
| Documentos electrónicos: ..... | 129 |
| ANEXOS .....                   | 133 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

|  |    |
|--|----|
| Gráfico1. Los 20 mercados principales de telecomunicaciones en términos de ingresos de servicios por telecomunicaciones (2010). Fuente: UIT.....                                     | 33 |
| Gráfico 2. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico y variación interanual. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                                   | 36 |
| Gráfico 3. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                               | 37 |
| Gráfico 4. Evolución trimestral del número de Transacciones del Comercio Electrónico y variación interanual. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                              | 38 |
| Gráfico 5. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Transacciones del Comercio Electrónico. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                                    | 38 |
| Gráfico 6. Volumen de Negocio del Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....  | 39 |
| Gráfico 7. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                               | 40 |
| Gráfico 8. Número de Transacciones del Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....   | 41 |
| Gráfico 9. Evolución trimestral de las Transferencias de Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                                 | 41 |
| Gráfico 10. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde España con el Exterior por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....      | 42 |
| Gráfico 11. Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde España con el Exterior por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                               | 43 |
| Gráfico 12. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde España con el Exterior. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013)..... | 43 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 13. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde el Exterior con España por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                               | 44 |
| Gráfico 14. Distribución del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde el Exterior con España por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                                       | 45 |
| Gráfico 15. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde el Exterior con España. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                          | 45 |
| Gráfico 16. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico dentro de España. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                                      | 46 |
| Gráfico 17. Evolución trimestral de las ramas de actividad más significativas por Volumen de Negocio del Comercio Electrónico dentro de España. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).....                    | 46 |
| Gráfico 18. Puntuaciones IDI en 2011. Fuente: UIT.....  | 51 |
| Gráfico 19. Asequibilidad-Subcestas telefonía móvil-celular (izquierda) y banda ancha fija (derecha) de la CPT, por región, 2008-2011. Fuente: UIT.....   | 53 |
| Gráfico 20. Acceso a internet y conexiones de banda ancha de los hogares (EU-27), 2006-2011 (% del conjunto de los hogares). Fuente: Eurostat.....  | 53 |
| Gráfico 21. Acceso a internet de los hogares, 2010 y 2011 (%del conjunto de hogares). Fuente: Eurostat.....   | 54 |
| Gráfico 22. Frecuencia de uso de internet, 2011 (% de particulares de entre 16 y 74 años). Fuente: Eurostat.....  | 56 |
| Gráfico 23. Particulares que encargaron bienes o servicios por internet para uso privado en los 12 meses anteriores a la encuesta, 2010-2011 (% de particulares de entre 16 y 74 años). Fuente: Eurostat..... | 56 |
| Gráfico 24. Utilización de internet para las redes sociales, el aprendizaje y la participación cívica y política, por grupos de edad (UE-27), 2011 (% de particulares). Fuente: Eurostat.....                 | 57 |
| Gráfico 25. Uso empresarial de las tecnologías de la información, por tamaño de las empresas (UE-27), enero de 2011 (% de empresas). Fuente: Eurostat.....  | 58 |
| Gráfico 26. Uso empresarial de las conexiones móviles de banda ancha a internet, enero de 2010 y enero de 2011 (% de empresas). Fuente: Eurostat.....   | 59 |
| Gráfico 27. Facturación de las empresas mediante el comercio electrónico, 2010 (1) (% de la facturación total). Fuente: Eurostat.....   | 61 |

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 28. Empresas que compran y venden por internet o que tienen sitio web o página de internet (EU-27), 2010 (% de empresas). Fuente: Eurostat..... | 61 |
| Gráfico 29. Evolución del equipamiento TIC en las viviendas (2012). Fuente: INE.....  | 62 |
| Gráfico 30. Evolución del porcentaje de empresas con 10 o más empleados que realizan comercio electrónico (2008-2012). Fuente: INE.....                 | 66 |
| Gráfico 31. Evolución del uso de las TIC en empresas de menos de 10 empleados (2012-2013). Fuente: INE.....   | 67 |

## ÍNDICE DE FIGURAS:

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Modelo PEST. Fuente: Google (2013).....             | 27 |
| Figura 2. Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Google (2013)..... | 75 |
| Figura 3. Matriz DAFO. Fuente: Google (2013).....             | 83 |

## ÍNDICE DE TABLAS:

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1. Uso de las TIC y de los servicios por internet, 2009-2011 (% de particulares de entre 16 y 74 años).....                         | 55  |
| Tabla 2. Empresas que usan internet para sus contactos con autoridades públicas, por finalidad del uso, enero 2011. Fuente: Eurostat..... | 60  |
| Tabla 3. Balance de Situación, escenario Realista. Fuente: Elaboración propia (2013).....   | 115 |
| Tabla 4. Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia (2013).....  | 116 |
| Tabla 5. Cuenta de Resultados, escenario Realista. Fuente: Elaboración propia (2013).....   | 119 |
| Tabla 6. Ratios de Liquidez. Fuente: Elaboración propia (2013).....   | 120 |
| Tabla 7. Ratios de Endeudamiento. Fuente: Elaboración propia (2013).....  | 121 |
| Tabla 8. Cálculo VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia (2013).....  | 122 |
| Tabla 9. Balance de Situación, escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia (2013).....  | 137 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 10. Balance de Situación, escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia (2013).....  | 138 |
| Tabla 11. Cuadros de Ventas para los escenarios Realista, Pesimista y Optimista en los Años 1, 2 y 3. Fuente: Elaboración propia (2013)..... | 139 |
| Tabla 12. Cuenta de Resultados, escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia (2013)...  | 140 |
| Tabla 13. Cuenta de Resultados, escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia (2013).....  | 141 |

## GLOSARIO:

- Banda ancha: Se conoce como banda ancha en telecomunicaciones a la transmisión de datos simétricos por la cual se envían simultáneamente varias piezas de información, con el objeto de incrementar la velocidad de transmisión efectiva. En ingeniería de redes este término se utiliza también para los métodos en donde dos o más señales comparten un medio de transmisión. Así se utilizan dos o más canales de datos simultáneos en una única conexión.
- Banner: Un banner (en español: banderola) es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Prácticamente en la totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión.
- B2C: Business to Consumer.
- B2B: Business to Business.
- C.E.M.E.A: Acota el área de países de Europa Central, Oriente Medio y África, entre los que se incluyen Suiza, Rusia, Sudáfrica, Turquía y Arabia Saudita.
- Ciberespacio: Realidad simulada que se encuentra implementada dentro de los ordenadores y de las redes digitales de todo el mundo. No debe confundirse con Internet ya que el primer concepto es más amplio que el segundo, el término se refiere a menudo a los objetos e identidades que existen dentro de la misma red informática mundial, así que se podría decir, metafóricamente, que una página web "se encuentra en el ciberespacio".
- Copyright: Conjunto de normas jurídicas y principios que regulan los derechos morales y patrimoniales que la ley concede a los autores (los derechos de autor), por el solo hecho de la creación de una obra literaria, artística, musical, científica o didáctica, esté publicada o inédita.
- e-business: Negocio electrónico (acrónimo del idioma inglés *electronic* y *business*), se refiere al conjunto de actividades y prácticas de gestión empresariales resultantes de la incorporación a los negocios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) generales y particularmente de



Internet, así como a la nueva configuración descentralizada de las organizaciones y su adaptación a las características de la nueva economía.

- e-commerce: Comercio electrónico (*electronic commerce* en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.
- Hosting: El alojamiento web (en inglés *web 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. Es una analogía de "hospedaje o alojamiento en hoteles o habitaciones" donde uno ocupa un lugar específico, en este caso la analogía alojamiento web o alojamiento de páginas web, se refiere al lugar que ocupa una página web, sitio web, sistema, correo electrónico, archivos etc. en internet o más específicamente en un servidor que por lo general hospeda varias aplicaciones o páginas web.
- Landing Page: En la mercadotecnia en Internet, se denomina página de aterrizaje (del inglés *landing pages*) a una página web a la que una persona llega, después de haber pulsado en el enlace de algún banner o anuncio de texto situado en otra página web o portal de Internet. En la mayoría de los casos esta página web es una extensión del anuncio de promoción, donde se explica más detalladamente la oferta del producto o servicio que se está promocionando a través de una carta de ventas.
- Marketing de guerrillas: Conjunto de estrategias y técnicas de marketing, ejecutadas por medios no convencionales, y que consiguen su objetivo mediante el ingenio y la creatividad, en vez de mediante una alta inversión en espacios publicitarios. Al no ser publicidad convencional permiten llegar al grupo objetivo de una forma diferente.
- Microsite: Término de diseño web que se refiere a una página web individual o a un grupo de páginas que extienden o amplían la funcionalidad de sitios web primarios. La página de inicio de un microsite seguramente tenga su propia dirección Web. Típicamente son utilizados para añadir un conjunto de información tanto comercial como editorial. Estos sitios pueden estar o no vinculados al sitio Web principal y se pueden retirar del servidor del sitio cuando sean utilizados para un objetivo temporal. La mayor distinción entre un

microsite con su sitio Web padre es su función específica comparado con el sentido más general del sitio Web padre.

- PDA: Del inglés “*personal digital assistant*” (asistente digital personal), es una computadora de mano originalmente diseñada como agenda electrónica aunque actualmente un ordenador de bolsillo (PDA) típico tiene al menos una pantalla táctil para ingresar información, una tarjeta de memoria para almacenarla y al menos un sistema de conexión inalámbrica, ya sea infrarrojo, Bluetooth o WiFi. El software requerido por una computadora de bolsillo incluye por lo general un calendario, un directorio de contactos y algún programa para agregar notas. Algunos organizadores digitales también contienen soporte para navegar por la red y para revisar el correo electrónico.
- Retailer: Empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado, es decir, minorista.
- SaaS: Software como Servicio (del inglés: *Software as a Service*) es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación (TIC), a los que se accede con un navegador web desde un cliente, a través de Internet. La empresa proveedora TIC se ocupa del servicio de mantenimiento, de la operación diaria y del soporte del software usado por el cliente. Regularmente el software puede ser consultado en cualquier computador, se encuentre presente en la empresa o no. Se deduce que la información, el procesamiento, los insumos, y los resultados de la lógica de negocio del software, están hospedados en la compañía de TIC.
- Smartphone: Un teléfono inteligente (*smartphone* en inglés) es un teléfono móvil construido sobre una plataforma informática móvil, con una mayor capacidad de almacenar datos y realizar actividades semejantes a una minicomputadora y conectividad que un teléfono móvil convencional. El término «inteligente» hace referencia a la capacidad de usarse como un ordenador de bolsillo, llegando incluso a reemplazar a un ordenador personal en algunos casos.

- SSL: *Secure Sockets Layer* (SSL; en español «capa de conexión segura») es un protocolo criptográfico que proporcionan comunicaciones seguras por una red, comúnmente Internet.
- Tablet: O tableta, es una computadora portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente o una PDA, integrada en una pantalla táctil con la que se interactúa primariamente con los dedos, sin necesidad de teclado físico ni ratón. Estos últimos se ven reemplazados por un teclado virtual y, en determinados modelos, por una mini-trackball integrada en uno de los bordes de la pantalla.
- TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- UIT: La Unión Internacional de las Telecomunicaciones es el organismo especializado de Telecomunicaciones de la Organización de las Naciones Unidas, encargado de regular las telecomunicaciones a nivel internacional entre las distintas administraciones y empresas operadoras. La UIT es la organización intergubernamental más antigua del mundo, con una historia que se remonta más de 130 años hasta 1865, fecha de la invención de los primeros sistemas telegráficos. Se creó para controlar la interconexión internacional de estos sistemas de telecomunicación pioneros. La UIT ha hecho posible, desde entonces, el desarrollo del teléfono, de las comunicaciones por radio, de la radiodifusión por satélite y de la televisión y, más recientemente, la popularidad de los ordenadores personales y el nacimiento de la era electrónica. La organización se convirtió en un organismo especializado de las Naciones Unidas en 1947. Posteriormente desde 1998 al año 2003 absorbió a varias organizaciones internacionales responsables del desarrollo tecnológico tales como la ITAA y el Consejo Internacional para la Administración Tecnológica (IBTA).

# ***1. INTRODUCCIÓN***

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen

Este Trabajo Fin de Carrera consiste en estudiar la viabilidad de la puesta en marcha de una Plataforma On-line de Servicios de Coaching Telefónico. Para ello se siguen las pautas generales para el desarrollo de un Plan de Empresa a través del estudio de los distintos puntos que se proponen en el índice de éste trabajo. Esto nos ha permitido valorar aspectos como los que se exponen a continuación:

- Cómo combinar Coaching y las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) y beneficiarse de su sinergia.
- En qué situación se encuentra el sector de las TIC y del Coaching a nivel mundial, europeo y nacional.
- Estudio de las características de nuestro sector a través de un análisis PEST.
- Coaching Telefónico frente a Coaching Presencial.
- Características y ventajas del uso de una plataforma web 2.0.
- Cómo conseguir una imagen diferenciadora así como atraer clientes con el desarrollo de la plataforma web y políticas estratégicas.
- Estudio de la segmentación de nuestro público objetivo, cómo queremos llegar a él, qué se le va a ofrecer, a qué precio, etc.
- Valoración de la puesta en marcha de THE PHONE COACH, S.L.U. como negocio, recuperación de la inversión, estudio de su evolución en cifras y cálculos financieros a través de diferentes escenarios.

## 1.2 Objeto del TFC y Asignaturas Relacionadas

Este Trabajo Fin de Carrera va a suponer la realización de un Plan de Empresa para el estudio de la viabilidad de un negocio de servicios de Coaching.

Entendemos el Coaching como un proceso de actuación dinámico que favorece el desarrollo y crecimiento de las personas u organizaciones, basado en el acompañamiento de las mismas con el fin de lograr los objetivos que se propongan, ya sean estos personales, profesionales o empresariales, partiendo desde el punto actual en que se encuentran para llegar al punto que desearían alcanzar.

En los últimos años el Coaching ha ido expandiéndose en su aplicación en cada vez más diversos ámbitos como herramienta para la guía en la consecución de objetivos. Sigue siendo un término poco conocido pero cada vez más se conocen resultados extraordinarios gracias a su uso.

Para ser coach se requiere de una formación específica y de una continua actualización en relación a sus tendencias, aplicaciones, aparición de nuevas técnicas y herramientas para complementar sus procesos y, sobre todo, estar muy en contacto con la creatividad, el pensamiento positivo y la especialización en cuanto al ámbito en el que se quiera aplicar.

Teniendo en cuenta la situación económica a nivel nacional como internacional, las tendencias del sector servicios y las características propias de lo que supone la puesta en marcha de un proceso de coaching en sí, se propone la posibilidad de ofrecer dicho servicio a través de una plataforma on-line, vía telefónica y/o videoconferencia. Esta es una modalidad poco usada hasta el momento pero parece ser que aquellos que se atreven a emprender con estos formatos obtienen resultados de éxito.

No obstante, el estudio de viabilidad que se quiere llevar a cabo en este Trabajo Fin de Carrera nos va a permitir adentrarnos un poco más en el conocimiento de éstos usos, valorar el mercado, valorar la evolución de la puesta en práctica de estos servicios, de ésta herramienta de trabajo llamada Coaching, hacia donde van sus tendencias, cuales son las trabas con las que nos podemos encontrar, etc. Con todo esto, después de haberle dado forma y sentido, se podrán valorar distintos escenarios posibles y sacar conclusiones al respecto.

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC         | CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES  |
| Asignaturas relacionadas | Introducción a los Sectores Empresariales<br>Dirección de Proyectos Empresariales<br>Tecnologías de la Información y la Comunicación  |
| Breve justificación      | Estas asignaturas ayudan a tener una idea general de lo que supone prestar atención a un sector empresarial de servicios, innovador y <i>reciente</i> , donde la evolución e integración de las tecnologías de la información crean nuevos hábitos sociales en cuanto a la forma de consumo de productos y servicios. Además, nos sitúan en la aplicación de técnicas actuales para la dirección de proyectos y todo lo que conlleva la gestión de su desarrollo. |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC         | CAPÍTULO 3: ENTORNO  |
| Asignaturas relacionadas | Economía de la Empresa I<br>Economía Española y Mundial<br>Economía de la Información<br>Dirección Estratégica y Política de Empresa<br>Gestión y Organización de Empresas de Servicios  |
| Breve justificación      | Conocer y entender la evolución de la economía ayuda a tomar decisiones hoy, sobre todo a la hora de hacer un plan de empresa. Afinando el conocimiento del macroentorno y microentorno y cómo se mueve la economía en el ámbito de las tecnologías de la información se podrán llevar a cabo análisis profundos, ayudándonos de las herramientas DAFO y PEST, y determinar la posición estratégica de la empresa. |
| Capítulo del TFC         | CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES  |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Asignaturas relacionadas | Dirección de Producción y Logística<br>Gestión de Calidad   |
| Breve justificación      | Las operaciones y procesos propios del desempeño del servicio y todo lo que acompaña a que éste se desarrolle cumpliendo, mediante sistemas de control, los objetivos de calidad e imagen que se describan se integra en el contenido de estas asignaturas. |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC         | CAPÍTULO 5: ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS  |
| Asignaturas relacionadas | Derecho de la Empresa<br>Legislación Laboral y de la Empresa<br>Dirección de Recursos Humanos<br>Gestión y Organización de Empresas de Servicios   |
| Breve justificación      | Los temas a tratar en éste capítulo serán cruciales para dar vida a la empresa, es decir, se desarrollarán los factores clave para que en la ejecución tome la dirección y personalidad deseadas. Estas asignaturas nos ayudan a marcar el rumbo mediante una buena descripción de la Misión y Valores de la empresa y la forma jurídica adecuada. |



|                          |   |
|--------------------------|---|
| Capítulo del TFC         | CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING   |
| Asignaturas relacionadas | Dirección Comercial<br>Gestión de Calidad<br>Marketing de las Empresas de Servicios   |
| Breve justificación      | Estas asignaturas nos ayudan a establecer la forma de interacción entre la empresa y los clientes objeto como vía fundamental para la entrada, permanencia y crecimiento en los mercados. (Planes de precios, comunicación, distribución,...) |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Capítulo del TFC         | CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO  |
| Asignaturas relacionadas | Contabilidad General y Analítica<br>Contabilidad Analítica<br>Dirección Financiera<br>Economía de la Empresa II  |
| Breve justificación      | La contabilidad y las finanzas son la herramienta clave que va a traducir el resultado de todo el plan en números que nos ayuden a valorar la viabilidad del estudio y propuesta realizados. El apoyo en estas asignaturas determinará las conclusiones finales ayudando en la toma de decisiones en los diferentes supuestos que se planteen y así poder valorar su sostenibilidad. |

## 1.3 Objetivos

El objetivo principal y fin último de este Trabajo Fin de Carrera es determinar la viabilidad de la puesta en marcha de una Plataforma On-line de Servicios de Coaching Telefónico. Para ello se seguirán las pautas generales para el desarrollo de un Plan de Empresa, el cual trazará un camino desglosado en los puntos definidos en el índice de éste trabajo, que no persiguen más que los objetivos que se describen a continuación:

- a) Defender la motivación de la idea de poner en marcha un negocio que ofrece Servicios de Coaching Telefónico y tener un primer contacto con las características del sector de las Tecnologías de la Información y Comercio Electrónico como punto de partida.
- b) Estudiar el macroentorno y microentorno que afecta a las iniciativas de negocios que se desarrollan vía internet así como la competencia que nos podemos encontrar en cuanto a la oferta de Servicios de Coaching en concreto, con la finalidad de obtener los resultados propios de una matriz DAFO.
- c) Definir cómo se va a llevar a cabo el servicio, cuáles van a ser sus características diferenciadoras y qué experiencia queremos que se lleve el cliente.
- d) Definir la Misión, Visión y valores de la empresa para conseguir una imagen personal, que de sentido al servicio que se está ofreciendo y a su vez marque el rumbo que nos hará entrar en el mercado.
- e) Determinar el público objetivo, cómo queremos llegar a él, qué se va a ofrecer, a qué precio, etc.
- f) Valorar la puesta en marcha del negocio así como la recuperación de la inversión, estimando su evolución en cifras y cálculos financieros a través de diferentes escenarios.

## ***2. ANTECEDENTES***

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Motivación. La idea

La idea de este Trabajo Fin de Carrera es estudiar la viabilidad de un negocio de Servicios de Coaching. Sus características son peculiares porque se pretende ofrecer a través de una plataforma en internet siendo su modalidad principal vía telefónica.

Las motivaciones de la idea son varias y podría diferenciarse entre motivación personal y de entorno.

La motivación personal viene de la pasión por el Coaching. Hace unos años realicé un programa formativo de 225 horas en el Instituto de Estudios Superiores en Coaching (IESEC-HUMAN) donde obtuve la “Certificación Internacional en Coaching, Experto en Coaching”. A partir de entonces mi curiosidad me ha llevado a estudiar más en profundidad su evolución y aplicaciones. Primero, como todo buen coach, yo he pasado por mi propio proceso de coaching y para mí ha sido una revolución en mi vida. Por otro lado, he podido comprobar cómo se puede ayudar a otras personas. He “coacheado” humildemente a personas que se han cruzado en mi camino y que me han solicitado mis servicios de un modo formal. También he colaborado de forma altruista en una ONG dedicada a ayudar a la integración de los inmigrantes más desfavorecidos en Valencia. La experiencia siempre ha resultado enriquecedora, para mí y para mis coachees (dícese de la persona que pasa por un proceso de coaching).

En cuanto a la motivación del entorno me ayudó mucho leer el libro de Raimon Samsó, “El Código del Dinero”. De aquí tomo el ejemplo de una de sus frases: “Pensar en grande y empezar en pequeño” (Samsó, 2009). Raimon Samsó es autor de reconocidos libros de desarrollo personal, licenciado en Ciencias Empresariales, renunció al mundo de las empresas multinacionales y de la banca para dedicarse plenamente a la creación literaria de motivación, a la formación y al coaching. En la actualidad, dirige seminarios de superación; y como *life* y *executive* coach, inspira a las personas a conseguir lo mejor de sí mismas. En su libro he reconocido de una forma bastante clara las claves del éxito en el mundo globalizado de hoy. Las tendencias del mercado, la desaparición de la industrialización en occidente, el poder de los servicios y de los usos de la tecnología, el error de ser empleado y no emprendedor, etc.

Se me ocurrió la idea del coaching telefónico y a mí misma me pareció descabellada en un principio. Pero me puse a investigar en internet y vi que ya hay

gente que lo hace, sobretodo en Estados Unidos, y sus ventajas van cobrando fuerza aquí también.

La idea es crear una empresa en forma de plataforma on-line, llamada THE PHONE COACH. En ella se ofrecerán los servicios de coaching mediante telefonía y/o videollamada. La plataforma será interactiva, donde los usuarios podrán hacer comentarios, se expondrán temas de interés personal y profesional, artículos, links a otras especialidades de interés para la vida y el mundo profesional, etc.

## 2.2. Situación actual

Coaching, anglicismo que procede del verbo inglés “to coach” (entrenar), es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

En el entorno empresarial y personal se conoce por Coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

La persona que realiza el proceso de coaching recibe el nombre de coach (entrenador), mientras que la persona que lo recibe se denomina coachee.

Relacionado en sus comienzos con el ámbito deportivo, y a partir de los excelentes resultados obtenidos en él, el coaching comienza a penetrar progresivamente en el ámbito empresarial hace muy pocas décadas. Sus metodologías comenzaron a aplicarse en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años se hizo más popular y se expandió hacia otros estratos de la organización y se adoptó como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados y equipos de trabajo. El efecto del éxito alcanzado en el ámbito empresarial como en el deportivo, hizo que el coaching trascendiera a otros ámbitos. Así comenzó a tomar relevancia y a difundirse exitosamente en el ámbito de lo personal. Una disciplina relativamente joven que en la actualidad está en pleno proceso de crecimiento. Se trata de un proceso

personalizado, ordenado y con una metodología que ayuda a la persona a trazar su plan de vida y a concretarlo.

En Estados Unidos el boom del coaching personal se produjo en los años noventa y a partir de allí fueron surgiendo múltiples especializaciones. Otro ejemplo es España, donde el coaching está en constante desarrollo y a partir de sus metodologías, se abordan todo tipo de casuísticas que se enfocan hacia la mejora del bienestar de la persona. Así el coaching fue ampliando sus fronteras, convirtiéndose en la actualidad en una disciplina global a la que se le adjudica un gran reconocimiento dado los resultados que se obtienen con su aplicación.

En el proceso de coaching intervienen dos participantes; uno es el coach o entrenador, que es la persona que instruye, forma o guía al alumno para que mejore en el desempeño de sus funciones (Evered, 1989) (mentor o quien transmite el conocimiento). El otro es el coachee o pupilo, quién recibe los conocimientos y las competencias que necesita para mejorar en su vida personal y/o profesional.

El coach se compromete con su pupilo en una alianza de colaboración, estableciendo unos objetivos concretos y diseñando un plan de acción que les permita alcanzarlos dentro de los plazos establecidos (Zeus, 2002). Este plan fijará una serie de “encuentros” entre los intervinientes que permitan conseguir la finalidad prevista, acompañado de otro conjunto de actividades destinadas a mejorar aspectos concretos del coachee.

En la efectividad del coaching influye el tipo de relación que se establezca y se requiere que esté basada en la confianza entre ambos participantes, de este modo el coach puede ser, no sólo un director del entrenamiento de su pupilo, sino también un consultor que le ayude a innovar en los procedimientos (McCracken, 2000).

Para mejorar la productividad del proceso, el coach debe tener un conocimiento profundo del puesto de trabajo desarrollado por el coachee (en el caso del coaching profesional) y de la forma en que este puesto se relaciona con los objetivos de la organización.

Asimismo, el coach ha de disponer de habilidad para comunicar, debe desear y ser capaz de compartir su información con el coachee y estar dispuesto a tomarse el tiempo que requiere este esfuerzo (Núñez-Cacho, 2012).

La forma más habitual hasta el momento para la práctica del coaching ha sido presencial. No obstante, se empieza a utilizar, poco a poco, modos más cómodos como el coaching telefónico.

Normalmente, para alguien que no haya oído nunca el uso de éste formato, la primera reacción puede que sea de escepticismo en cuanto a sus ventajas y resultados. Pero nada más lejos de la realidad. Veamos aquí un testimonio de la web [coachesprofesionales.blogspot.com.es](http://coachesprofesionales.blogspot.com.es):

*“MIÉRCOLES, 12 DE AGOSTO DE 2009*

*Pero ¿vale de algo el coaching telefónico?*

*Si hay algo que sé con certeza es que cuando digo que hago coaching telefónico, al menos la mitad del auditorio al que me dirijo, pone cuanto menos, una cara rara.*

*El coaching telefónico, al menos en España (que no en los países anglosajones o en Centroeuropa, por ejemplo) no tiene muy buen cartel. Ahora vienen las preguntas que podríamos hacernos:*

*¿Realmente funciona peor que el presencial?*

*¿Son solo prejuicios?*

*¿Es desconocimiento?*

*La primera vez que alguien me comentó, allá por el año 2003 que hacía coaching telefónico, me horroricé. ¡Coaching por teléfono! ¡Qué aberración! yo me he formado básicamente en PNL, y para nosotros la calibración del lenguaje no verbal es fundamental, y si a esto le sumamos que siempre he creído que las relaciones de verdad se forjan cara a cara, no era precisamente el mejor caldo de cultivo para dar la más mínima oportunidad al coaching telefónico.*

*Lo más curioso de todo, era que denostaba esta forma de hacer coaching, y:*

*- nunca había tenido un cliente de pago.*

*- nunca había hecho coaching por teléfono.*

*En dos palabras: puro prejuicio.*

*Después de un tiempo, cuando empecé a recibir noticias de que otros coaches a los que tenía en alta estima estaban haciendo coaching telefónico, empecé a cuestionarme en un alarde de humildad, si podía al final ser efectivo o no. Y después de mucha reflexión, decidí que iba a hacer una prueba. Pero para que la prueba funcionara, tenía que ir con la mente en blanco, a cero, sin presuposiciones, sin juicios a priori.*

*Y así fue. El día de autos, tuve mi primera sesión de coaching telefónico. Y para mi absoluta sorpresa, salió estupenda, y lo más asombroso: después de 5 minutos de sesión, se me había olvidado completamente que la conversación estaba siendo por teléfono. Y aquí está una de las claves principales: el coaching es conexión, es olvidarte de ti para centrarte en el otro, para generar una corriente de energía, de comunicación, que va más allá del medio que usas.*

*¿Puede hacer un ciego un excelente coaching? por supuesto que sí. Y no tiene la visión para ello. Pero afina sus otros sentidos y los usa con muchísima más sensibilidad que nosotros, con lo cual la información que pierde a través de la vista, la gana a través de otros sentidos*

*Hoy puedo decir sin lugar a dudas, que después de más de 800 sesiones de coaching telefónico realizadas a todo tipo de personas, en coaching personal y ejecutivo, en mi caso no percibo ninguna diferencia en cuanto a resultados con respecto al coaching presencial. Me parecen efectivísimos ambos.*

*Eso sí, es muy importante que el coachee esté predispuesto a hacer coaching por teléfono. Siempre doy las dos opciones, presencial, telefónico, y desde hace un par de años, video conferencia a través de Skype, para que la persona elija. Y si no vive en mi ciudad, y quiere coaching presencial, pues o yo estoy dispuesto a desplazarme porque me compense, o ella está dispuesta a desplazarse, o a pagarme el desplazamiento.*

*Ya en el año 2005 en el congreso mundial de ICF en California comentaban los gurús del coaching de empresa, que se estaba usando el coaching telefónico también con los directivos.*

*Yo personalmente percibo en la empresa, aquí en España, que todavía es poco receptiva a ello; parece que valoran mucho más la inversión que hacen si te ven la cara. Pero por otra parte, como es frecuente que el directivo tenga que viajar o cambiar la agenda, y se corren serios riesgos que lo primero que contemple mover y aplazar es la sesión de coaching, ya tengo estipulado con ellos desde el comienzo que*



*el que no estén aquí porque hayan tenido que desplazarse inopinadamente no es motivo para no tener la sesión, y en este caso es telefónica. Y lo aceptan sin problemas. Mi argumento es que el coaching necesita una cadencia y una frecuencia para mantener la velocidad de crucero, sin lo cual no funciona.*

*Por otra parte, el coaching telefónico tiene unas grandes ventajas a nivel de marketing del negocio:*

*- La principal: se abre tu mercado al mundo, ya no hay fronteras, con lo que pasas a tener 7000 millones de potenciales clientes, tantos como los que tengan un teléfono*

*- No pierdes tiempo en desplazamientos, y sobre todo, no los pierde el posible cliente, con lo que le ofreces un valor añadido fundamental en nuestra era, muchas veces mucho más importante que el dinero: tiempo.*

*- Puedes hacer coaching desde donde tú estés, ganando en autonomía, flexibilidad, y en calidad de vida. Un gran negocio es vivir en un país con un nivel de vida más bajo que el tuyo, pero cobrar tarifas acordes con tu país de residencia, ya que le haces coaching a los que viven allí. Esto significa doblar, triplicar o cuadruplicar tus ingresos haciendo lo mismo.*

*- Se pierde muy poco tiempo en la sesión: se empieza, se acaba, y ya está, no hay prolegómenos y despedidas.*

*- Y puedes usar materiales y recursos en el momento ya que estás por ejemplo en el despacho, o con el ordenador delante (yo voy tomando notas en la ficha del coachee previa petición de permiso).*

*Por otra parte y como curiosidad, he notado que ante la apariencia de mayor anonimato que da el teléfono, el coachee en muchos casos se abre y se muestra antes.*

*Ha llegado un momento donde tengo el oído tan entrenado, que cuando hago una teleconferencia de una sesión de coaching, prefiero no mirar a la pantalla, porque me distraigo. A muchos de mis coachees no los conozco físicamente, ni sé cómo son, ni tampoco me importa, porque lo que me ha dictado el tiempo y la experiencia es que cuando dos personas quieren conectar, la conexión se produce, la magia surge, y ¡aflora el coaching!”. (García, 2009)*

### **3. ENTORNO**

### 3. ENTORNO

#### 3.1. Macroentorno

El análisis del Macroentorno sirve para determinar la política estratégica de una empresa. Una herramienta útil para estudiarlo es mediante el análisis PEST, cuyo término proviene de las siglas inglesas “Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico”. Es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio (Johnson, y otros, 2000-2011). Por lo tanto, el estudio de la tendencia de estos factores nos ayudará posteriormente, junto con el conocimiento del microentorno, a realizar una matriz DAFO.

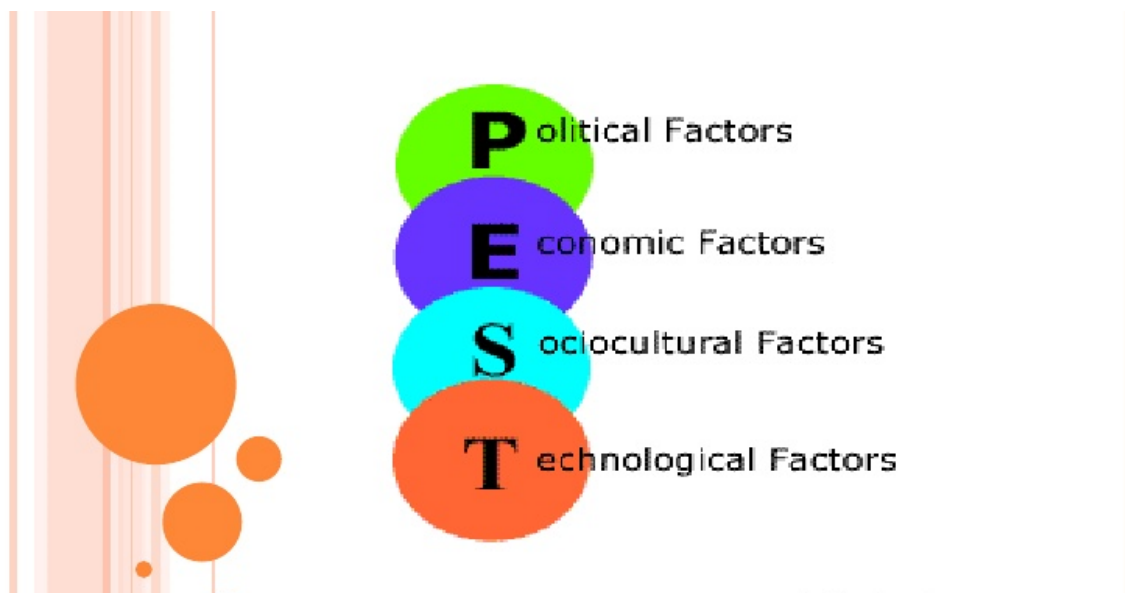


Figura 1. Modelo PEST. Fuente: Google (2013).

En nuestro caso particular, nos interesa centrarnos en dichos factores pero relacionados concretamente con el Comercio Electrónico y las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, ya que es el medio a través del cual vamos a ofrecer los Servicios de Coaching. No obstante, al final de éste estudio PEST, añadiremos resumen de una encuesta sobre el sector del coaching a nivel mundial puesto que resulta de gran importancia conocer hacia donde tiende.

## ***La situación político-normativa del comercio electrónico***

El comercio electrónico constituye uno de los ámbitos de mayor investigación científica y más actividad en la creación de un marco normativo-legal y deontológico. El crecimiento de un mercado electrónico global ha afectado a numerosos aspectos legales, que incluyen: seguridad en la red y las transacciones, protección de los derechos de propiedad intelectual y material con copyright en el entorno digital, la gestión de los sistemas de pago, la legalidad de los contratos electrónicos y diferentes aspectos de la jurisdicción en el ciberespacio, así como la ley de protección de datos que afectan en general a las personas, no sólo en los aspectos de relaciones comerciales (sobre este asunto se adjunta el Anexo nº1).

El campo de las tecnologías de la información (IT) cubre una amplia variedad de áreas cuya normativa es muy diversa. Es tan necesario conocer la legislación empresarial en general como la que rige específicamente el comercio electrónico. En su mayor parte, esta normativa está formada por áreas clásicas bien desarrolladas de la legislación (por ejemplo: contratos, compra-venta, publicidad, propiedad intelectual y privacidad o protección de datos), pero dentro de las tecnologías de la información (IT) hay aspectos normativos referidos a las técnicas digitales y a la internacionalización que son también de obligado cumplimiento, pero cuya aplicación no resulta sencilla. La internacionalidad está también siempre presente. Poder ofrecer productos en Internet a todo el mundo a través de medios relativamente limitados ofrece grandes oportunidades, pero también es imprescindible saber dónde se resolverá un conflicto comercial, si en un tribunal local o bien en el país del cliente. Esta incertidumbre sobre qué reglas legales se aplican y dónde debe ser solucionado un conflicto puede suponer un riesgo para el negocio. En el presente apartado se harán referencias tanto a las normativas internacionales como a las de nuestro país.

De acuerdo con un estudio llevado a cabo recientemente por la Comisión Europea, las principales barreras que se encuentra el comercio electrónico para su expansión son la falta de información y la desconfianza que suscita, en especial para las pequeñas y medianas empresas. La esencia y la razón de ser de la normativa aplicable en este campo es, en último término, extender la eficacia, la validez y la seguridad jurídica de la contratación tradicional a la contratación por vía electrónica.

Para la confección del presente trabajo se manejan diversas fuentes legales, en cuanto que un tratamiento jurídico del tema en cuestión precisa de una referencia a un cuerpo normativo específico e inequívoco. Dichas fuentes son el Derecho Mercantil, el Derecho Internacional Privado, y las específicas del Comercio Electrónico que han

elaborado Organismos Internacionales, de los que España es miembro. Así mismo, se hará referencia a algunas normativas con carácter orientador o deontológico que han sido propiciadas por el Gobierno del Estado Español o por colegios profesionales como guías prácticas para las empresas online. En el presente trabajo se hace referencia a las disposiciones de las siguientes instituciones: Organización Mundial del Comercio (OMC); Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE); Agencia de Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL); Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA); Unión Europea (UE); y el Estado Español.

Vamos a hacer una breve referencia a todos estos Organismos internacionales o nacionales y a algunas asociaciones españolas de profesionales:

- La OMC, como foro tradicional de elaboración de normas comerciales e instrumento de liberalización del comercio a escala mundial, se ha mantenido tradicionalmente moderada en lo relativo al comercio electrónico. No obstante, en la actualidad hay en marcha un Programa de Trabajo que destaca como medida más importante su disposición de no imponer derechos de aduana a las transmisiones electrónicas (Conferencia Ministerial de Doha, 2001).
- La OCDE, que agrupa a los 40 países más desarrollados del mundo, ha desempeñado tradicionalmente un papel bastante activo en la elaboración de políticas relativas al comercio electrónico. Sin embargo, sus decisiones y recomendaciones carecen de valor vinculante para los Estados miembros, y son concebidas más bien como directrices programáticas y generales que puedan resultar útiles para los respectivos legisladores nacionales.
- UNCITRAL se ocupa del derecho interno aplicable a las operaciones mercantiles internacionales entre particulares. Los instrumentos de la UNCITRAL son las Firmas o Ratificaciones a sus convenciones, y la promulgación de Leyes Modelo y otros textos legislativos. Una Ley Modelo es un arquetipo de texto legal preparado para que los legisladores consideren la conveniencia de incorporarlo al derecho interno de su país. En el campo que nos atañe, este organismo publicó dos de estas Leyes Modelo: Ley Modelo de UNCITRAL sobre comercio Electrónico (1996) y Ley Modelo de UNCITRAL sobre Firma Digital (2001).
- La EFTA (integrada por Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza), afrontaba esencialmente los mismos problemas que los países de la UE en relación al comercio electrónico. Ello hizo que adoptara para sí numerosos textos

normativos de la UE, y su intención última es la de incorporar todas las directivas comunitarias sobre comercio electrónico.

- La actividad legislativa de la UE en este campo es ciertamente prolífica. Las Directivas son, sin duda, los instrumentos normativos más empleados. Éstas definen un grupo de objetivos a conseguir, y dejan a los respectivos Parlamentos nacionales la elección de cómo lograr tales objetivos. Los Estados han de incorporar las Directivas a su legislación nacional en un plazo nunca superior a 2 años. La Directiva más destacada es la 98/48/CE, sobre Comercio Electrónico, que cubre los aspectos significativos del mismo. Se trata de una Directiva sobre normas ciertamente sofisticadas, cuyo esquema funcional es muy coherente con el trazado por la legislación de las organizaciones internacionales que hemos referenciado anteriormente.

A la hora de examinar la competencia judicial internacional en relación a los contratos electrónicos es necesario recurrir, en el ámbito de la UE, al Reglamento CE 44/2001 de 22 de diciembre de 2000 (relativo a la competencia judicial, al reconocimiento y la ejecución de resoluciones en materia civil y mercantil) y al Convenio de Bruselas de 27 de septiembre de 1968. Otra fuente importante es el Convenio de Lugano de 16 de Septiembre de 1988, que contiene previsiones muy similares a las del Convenio de Bruselas, y que también es de aplicación obligada en los Estados Miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA).

La UE, en la Cumbre de Lisboa (2000), lanzó un plan de apoyo al comercio electrónico (Plan de Acción e-*Europe*), donde se trata de promover las ventajas del e-*business* entre todos los ciudadanos. Especial énfasis se pone en las garantías y confianzas que se brindan al usuario para fomentar las operaciones online.

- En nuestro país, la Asociación Española de Industria Digital con el apoyo del Gobierno de España, en concreto de la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la Información, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, ha publicado el *Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para Pymes (2012)*. En el mencionado libro, se dedica un espacio notable a los aspectos legales del comercio electrónico (AECCEM, 2012): requisitos fundamentales para cumplir con las leyes vigentes en España para la creación de una página web; obligaciones en materia de protección de datos de carácter personal; notificación previa de los ficheros a la Agencia Española de Protección de Datos; formularios de recogida de datos; obligación de información; otras

obligaciones relacionadas sobre protección de datos; correo electrónico comercial; ¿Cuándo pueden enviarse e-mails o sms publicitarios?; información al destinatario; información obligatoria que ha de ofrecer la página web; contratación online; información al usuario durante todo el proceso; ¿cuándo y dónde se ha formalizado el contrato?; cuestiones legales sobre la entrega; ¿cuál es el plazo de entrega?; ¿qué se ha de entregar al cliente?, etc.

También en España, en el ámbito del comercio electrónico, existen varias normas que tienen especial relevancia como: la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD); la Ley 34/2002, de 11 de julio, Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE); la Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación y el Real Decreto 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias, donde se regulan de forma específica los contratos celebrados a distancia, así como la normativa de desarrollo de cada una de ellas.

La seguridad jurídica es una de las cuestiones capitales que preocupan a quien decide crear un negocio online. Las obligaciones legales que afectan a las empresas que no están en Internet, también se aplican a las empresas que creen una página web. Es decir, si para abrir un negocio determinado fuera de Internet es necesario obtener previamente una autorización o licencia administrativa, también la necesitaremos para operar online; asimismo también se deberán cumplir con el resto de obligaciones de carácter mercantil, fiscal, laboral, sanitaria, seguridad, etc. de acuerdo al tipo de tienda on-line que vayamos a crear. La correcta implantación de dicho marco jurídico en una página Web, dotará a la misma de una muestra del compromiso con el respeto a la legalidad, con el consiguiente incremento de la confianza de los usuarios.

## ***La situación económica del comercio electrónico***

En general, por comercio electrónico se entiende toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado. La característica básica del comercio electrónico reside en la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo.

Mundo: En el Informe anual de la UIT (Unión Internacional de las Telecomunicaciones) *Medición de la Sociedad de la Información 2012* se muestra que el sector de las TIC aporta una importante contribución al crecimiento económico. En 2010 las exportaciones mundiales de bienes TIC representaron el 12% del comercio mundial de mercancías, y nada menos que el 20% en los países en desarrollo.

Los datos de la UIT indican que los ingresos mundiales generados por los servicios de telecomunicaciones llegaron a los 1,5 billones de USD en 2010, lo que corresponde al 2,4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. Ese mismo año las inversiones (medidas en gastos de capital) en telecomunicaciones ascendieron a más de 241.000 millones de USD, o a un 2% estimado de la formación bruta de capital fijo total en el mundo.

Las cifras ponen de relieve la importante función que desempeñan los países en desarrollo en lo que respecta a los ingresos e inversiones del sector de las telecomunicaciones, en particular durante la reciente crisis económica. Entre 2007 y 2010, tanto los ingresos como las inversiones del sector de telecomunicaciones aumentaron en un 22% en los países en desarrollo, mientras que en los países desarrollados los ingresos se estancaron. Asimismo, los países en desarrollo son destinos cada vez más atractivos para la inversión extranjera directa (*Foreign Direct Investment, FDI*) en telecomunicaciones.

A principios de 2011, nueve de los 20 principales mercados de telecomunicaciones sobre la base de los ingresos eran mercados de países emergentes o en desarrollo –incluidos Brasil, China, India y México–, y los países en desarrollo representaban el 35% de los ingresos de telecomunicaciones mundiales.

Al mismo tiempo, las investigaciones y los datos de la UIT indican que los países en desarrollo necesitan un nivel relativamente elevado de inversión en servicios TIC avanzados para propulsar el crecimiento, sobre todo porque los niveles de infraestructura TIC siguen siendo limitados.



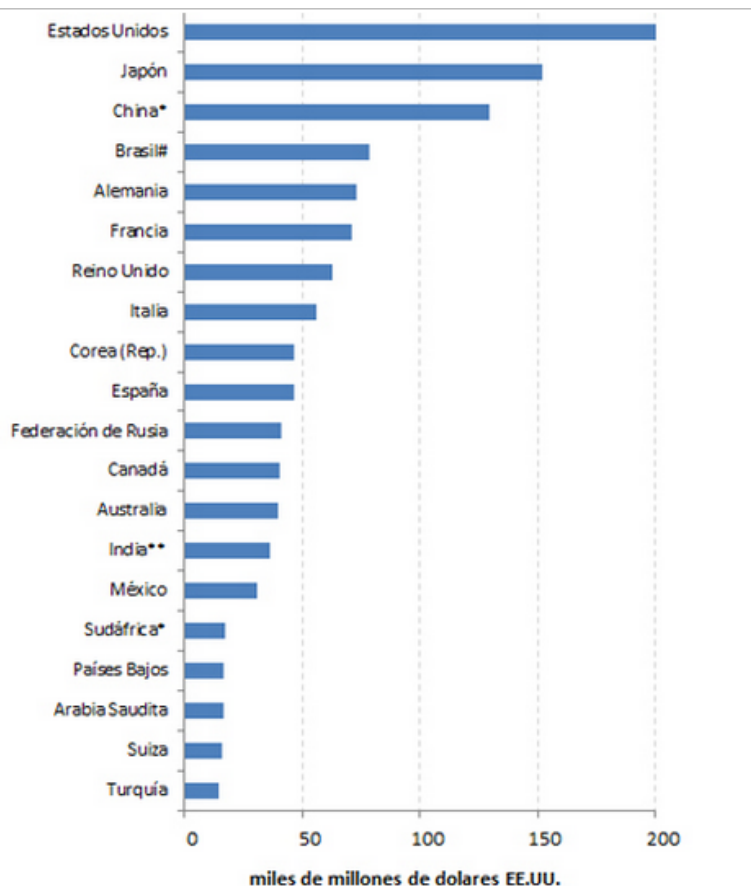


Gráfico 1. Los 20 mercados principales de telecomunicaciones en términos de ingresos de servicios por telecomunicaciones (2010). Fuente: UIT.

Unión Europea: El comercio electrónico avanza imparable en el viejo continente. Muestra de ello son los resultados del estudio sobre *e-commerce* B2C realizado por la asociación *Ecommerce Europe*, la organización europea para los *retailers* online, en colaboración con GfK<sup>1</sup>. El volumen de ventas en *e-commerce* creció un 19% hasta alcanzar los 311.600 MM€ en 2012. En la UE de los 28 (incluida Croacia) el volumen alcanzado fue de 276.500 MM€, lo que representa el 88,7% del total de ventas electrónicas de Europa, con un crecimiento del 18,1%.

La industria del comercio electrónico europeo está claramente dominado por tres principales potencias: Reino Unido (96.000 MM€), Alemania (50.000 MM€) y Francia (45.000 MM€). La suma del volumen de estos tres países, 191.000 MM€, juntos representan el 61% del total del sector europeo de comercio electrónico B2C y

<sup>1</sup> GfK-Nürnberg Gesellschaft für Konsumforschung es la compañía de investigación de mercados más grande de Alemania.

el 69% de la EU28. Muy de lejos, España sería la cuarta potencia Europea, con un total de 12.900 MM€. En quinto lugar, Rusia destaca con 10.000 MM€.

El Producto Interno Bruto (PIB) de Europa se estima que llegó a los 16 billones de € en 2012, de los cuales el PIB de la EU28 fue de poco más del 80%. Según *Ecommerce Europe*, la aportación de Internet a la economía europea es del 3,5%, un porcentaje que se duplicará para el año 2016 y se espera que se triplique para el año 2020, dado el hecho de que la economía de Internet crece mucho más rápido que la economía en general. El número de empleos generados directa e indirectamente por el sector del comercio electrónico B2C se estima en 2 millones de puestos de trabajo en Europa, una cifra que crecerá con la penetración de Internet en la sociedad.

Según se desprende del estudio, el total de tiendas online en toda Europa habría crecido hasta las 550.000 a finales de 2012, creciendo a un ritmo de entre el 15% - 20% anual, porcentaje que aumentará dado el crecimiento previsto en los próximos años para los mercados del Sur y del Este como España, Italia, Polonia, Rusia, Ucrania y Turquía, donde el comercio electrónico B2C crece rápidamente estrechando la brecha con los mercados más maduros en el norte, oeste y centro de Europa.

El avance imparable del B2C ha cosechado sus frutos para sectores como el de la logística. Según *Ecommerce Europe*, el número anual de paquetes enviados por comercio electrónico en Europa se estima que alcanzó un volumen de 3.500 millones de unidades durante el pasado ejercicio, una cifra que sin duda seguirá creciendo con el aumento previsto para el comercio electrónico B2C en Europa.

Europa Occidental (incluyendo Reino Unido, Francia, los países del Benelux e Irlanda) es la región europea con mayor volumen de negocio del comercio electrónico B2C. Esto se debe al impacto de dos de las economías más grandes de comercio electrónico en Europa: UK y Francia. Europa Occidental representa 160.800.000.000 €, o 51,6% del total del mercado europeo de comercio electrónico.

La región de Europa Central (que incluye a Alemania, Austria, Suiza y Polonia) es la segunda región más grande de comercio electrónico en Europa, con € 76.300 MM€, o 24,5% de la industria europea. Alemania marca la pauta en esta región como la segunda nación más grande de comercio electrónico de todo el continente.

La región del sur de Europa superó los países nórdicos en 2012 y ahora es la tercera región de Europa, con 33.200 MM€, alcanzando una tasa de crecimiento del 33,6%. Su participación en el mercado total europeo de comercio electrónico es del

10,7%. Europa del Este y del Sur de Europa - entre ellos España, Italia, Portugal, Grecia y Turquía - son las dos regiones con los mercados de comercio electrónico más emergentes.

La región del norte de Europa - con Suecia, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Islandia y los países bálticos - se encuentra en la cuarta posición por tamaño del comercio electrónico, con 28.700 MM€, y una participación de mercado del 9,2%.

La región de Europa del Este, liderada por Rusia, ha mostrado un impresionante crecimiento del 37%, alcanzando una facturación de 12.600 MM€ y una cuota de mercado del 4%.

En 2010, Europa superó a los EEUU como el mayor mercado de comercio electrónico B2C en el mundo. En 2012 el volumen de negocios total europeo B2C de comercio electrónico, incluyendo bienes y servicios, alcanzó 311.600 MM€, lo que supone un 35,1% del total global de *e-commerce* B2C.

Según Wijnand Jongen, vicepresidente de comercio electrónico de la asociación y encargado de las estadísticas y la investigación, el crecimiento en Europa se puede explicar fácilmente. "Los países escandinavos, los Países Bajos y el Reino Unido en particular, tienen una ventaja en cuanto a uso de Internet y los dispositivos móviles se refiere. Estos países maduros están obteniendo un muy alto rendimiento tanto para *e-commerce* y *m-commerce* (ventas a través de los teléfonos inteligentes y tabletas)".

En estos países, entre el 70% - 80% de los usuarios de Internet son los compradores. La penetración de Internet es 90% o superior. Sus cifras de crecimiento son actualmente del 10% al 15%. Sin embargo, otros países europeos están ganando terreno rápidamente. Estos países tienen a día de hoy relativamente menos compradores en línea, pero el mercado está creciendo rápidamente. *Ecommerce Europe* espera que el mercado europeo de comercio electrónico B2C duplique su tamaño a finales de 2016 para llegar hasta los 625.000.000.000 €, impulsado por el aumento de la confianza y un número creciente de *e-consumers*.

En los próximos años el crecimiento de las ventas online en gran medida será determinado por la penetración rápida y espectacular del *mobile commerce*. En el Reino Unido, la cuota del *m-commerce* ha alcanzado el 12% del total de las ventas en línea para el año 2012, un crecimiento más que considerable teniendo en cuenta que la cuota en 2011 fue 'sólo' del 5% en 2011.

En Escandinavia, la proporción es actualmente del 8% y en Francia del 2%. A modo de comparación, la tendencia de crecimiento es similar en el viejo continente y en EEUU, donde también se ha doblado la cuota de participación del móvil, pasado del 5% en 2011 al 10% actualmente. Para Jongen: "Aquí, en Europa, se observa una tendencia similar. Los países escandinavos y el Reino Unido están llevando la delantera en este sentido. A día de hoy el 47,6% de los europeos tiene un teléfono inteligente preparado para el consumo online. Los consumidores ya están siempre conectados, ya que pueden buscar y comprar donde quieran y cuando quieran. Un gran reto para los empresarios innovadores que logran subirse al carro".

España: En el primer trimestre de 2013, los ingresos del comercio electrónico en España alcanzaron los 2.822,6 millones de euros, con un aumento interanual del 15,1%. Las ramas de actividad con mayor peso en las cifras de ingresos fueron las agencias de viajes y operadores turísticos (13,8%), el transporte aéreo (11,0%), el marketing directo (5,8%), el transporte terrestre de viajeros (4,8%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (3,7%), las prendas de vestir (3,4%), y, por último, los juegos de azar y apuestas (3,3%), la publicidad (3%), otro comercio especializado en alimentación (2,7%) y electrodomésticos, imagen, sonido y descargas musicales (2,2%).

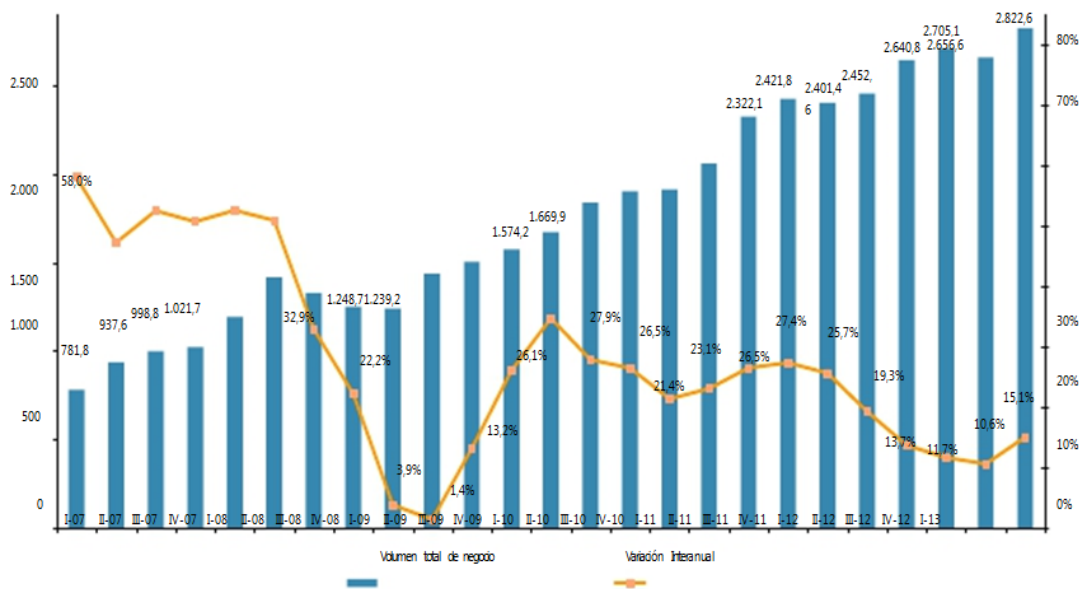


Gráfico 2. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico y variación interanual. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

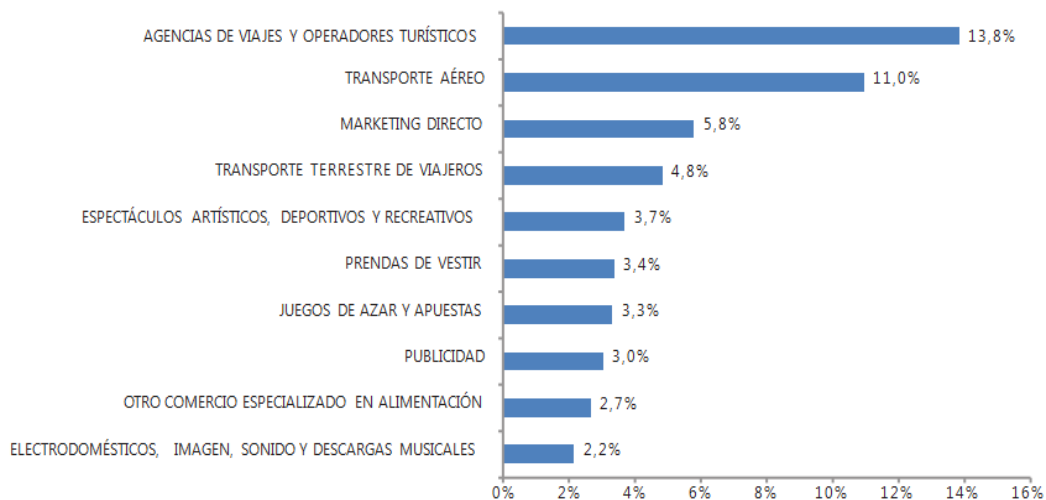


Gráfico 3. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

En el primer trimestre de 2013, la evolución interanual del comercio electrónico, medida por el número de operaciones ha sido del 18,6%. En este trimestre se han contabilizado 43,5 millones de transacciones.

En el primer trimestre de 2013, los discos, libros, periódicos y papelería con un 11,3%, las agencias de viajes y operadores turísticos, con un 6,1% y la publicidad, con un 5,9%, lideraron la lista de las diez ramas de actividad más relevantes en términos de transacciones, seguidos del marketing directo (5,8%), los juegos de azar y apuestas (5,3%) y el transporte terrestre de viajeros (4,1%). Continuaron la lista los servicios jurídicos, contabilidad y gestión (3,9%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (3,6%) y el transporte aéreo (3,6%). En último lugar, se situaron las prendas de vestir (3,4%).

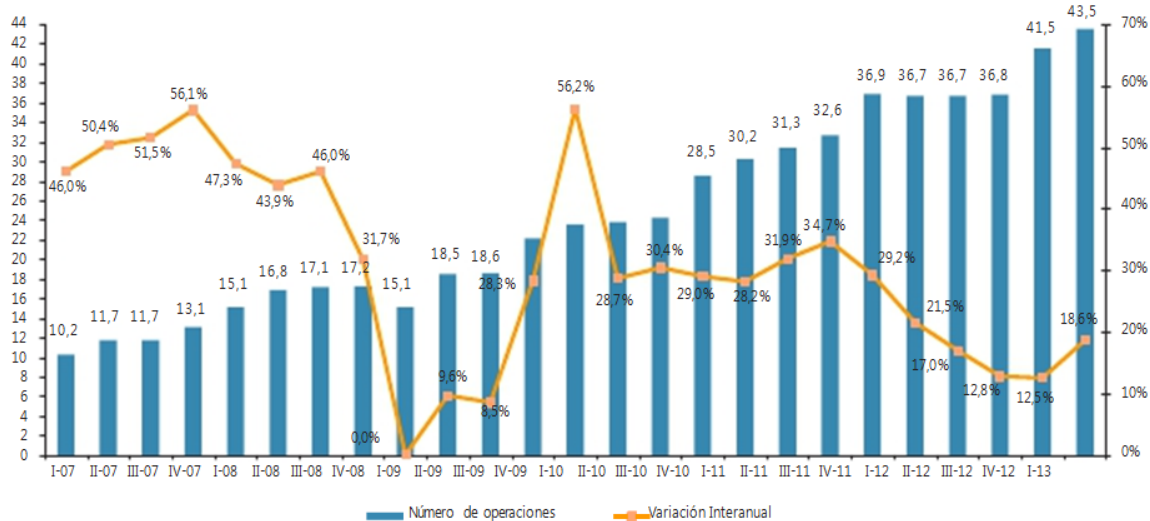


Gráfico 4. Evolución trimestral del número de Transacciones del Comercio Electrónico y variación interanual. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

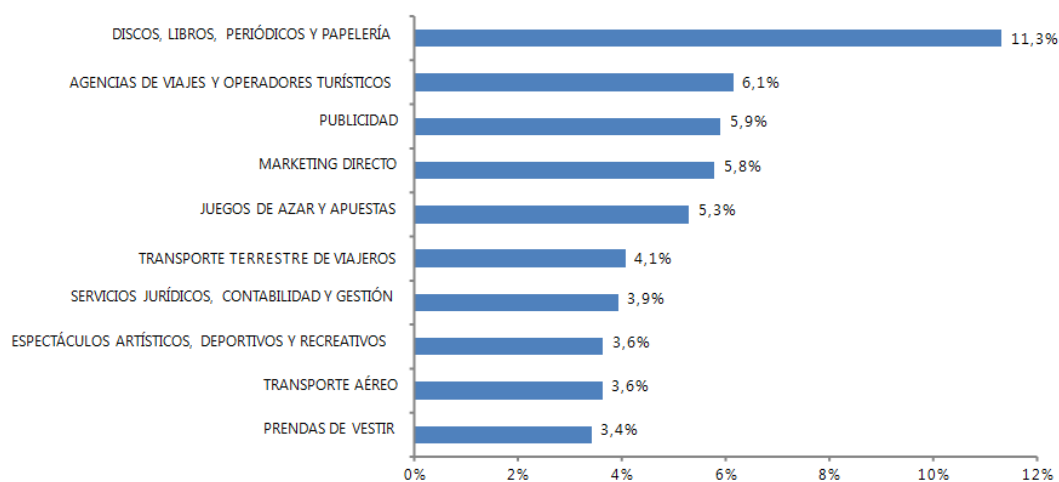


Gráfico 5. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Transacciones del Comercio Electrónico. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

Durante el primer trimestre de 2013, las transacciones de comercio electrónico dentro de España supusieron un 40,4% del volumen de negocio total, mientras que las transacciones desde el exterior con España y desde España con el exterior han representado, respectivamente, un 16,4% y un 43,2% del volumen de negocio total.

En este primer trimestre, se obtuvo un aumento en el volumen de negocio para las tres áreas geográficas respecto al primer trimestre del año 2012. De este modo, el volumen de negocio de las operaciones dentro de España y desde España con el exterior creció un 11,3% y 12,6% respectivamente. A destacar el volumen de negocio desde el exterior con España que mostró un crecimiento del 34,1% interanual.

Si comparamos lo que se compra desde el extranjero en sitios webs de España con lo que compramos fuera, tendremos el saldo neto de volumen de negocio. En este trimestre, el déficit alcanzó la cifra de 757,1 millones de euros.

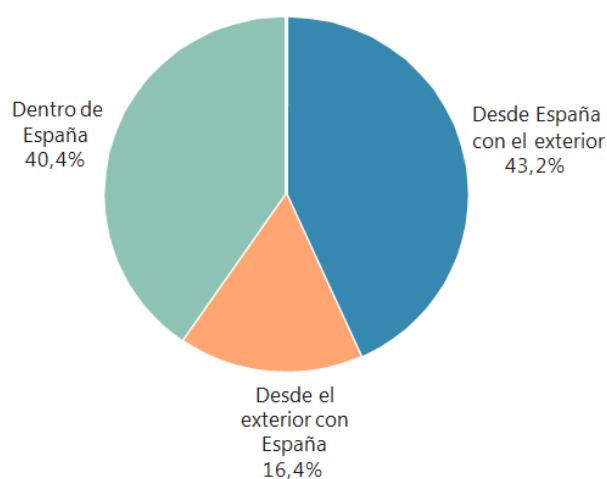


Gráfico 6. Volumen de Negocio del Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

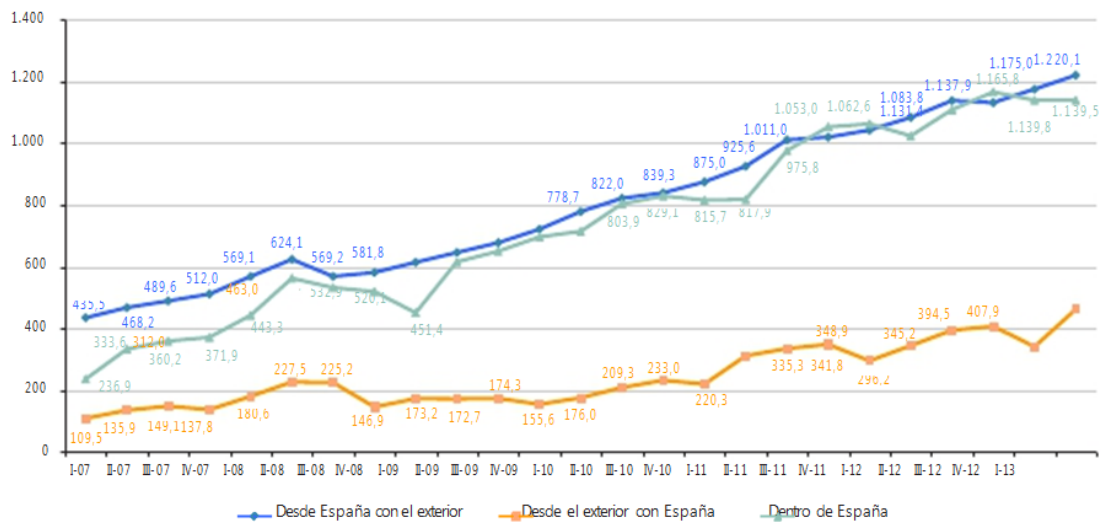


Gráfico 7. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

Respecto al número de transacciones realizadas durante el primer trimestre de 2013, el mayor peso correspondió a las transacciones desde España con el exterior, que representaron el 56,5% del volumen total; en segundo lugar, el comercio dentro de España, con un 36,2% y, en tercero, las transacciones desde el exterior con España, con un 7,3%.

Respecto al comportamiento del volumen total de transacciones en comparación con el mismo trimestre del año anterior dos de los tres segmentos registraron una variación ascendente. En concreto, las operaciones desde España con el exterior crecieron un 24,3% y las operaciones desde el exterior con de España aumentaron un 18,4%. Por último, las operaciones dentro de España aumentaron un 10,7% interanual, pero decrecieron respecto al cuarto trimestre de 2012.



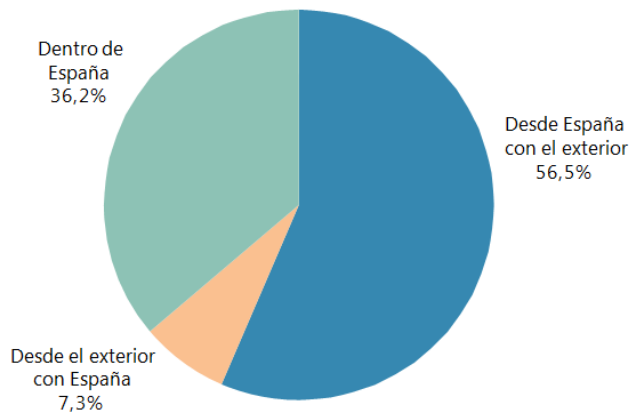


Gráfico 8. Número de Transacciones del Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

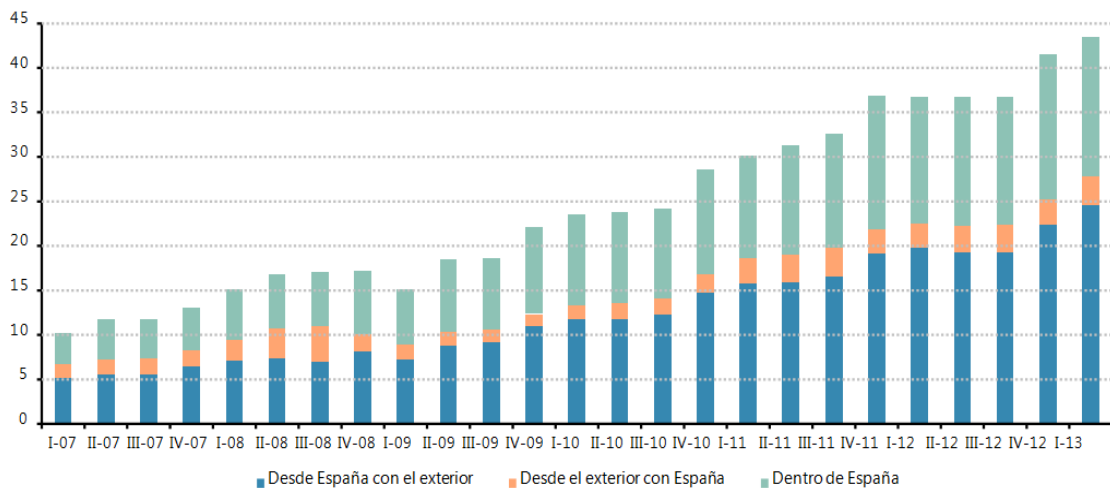


Gráfico 9. Evolución trimestral de las Transacciones de Comercio Electrónico segmentado geográficamente. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

El volumen de negocio de las transacciones con origen en España y dirigidas hacia el exterior fue de 1.220,1 millones de euros, representando el 43,2% del total, con un aumento interanual del 12,6%.

La Unión Europea, como viene ocurriendo desde los primeros compases de 2002, fue el destino preferido para realizar compras en el extranjero. El volumen de negocio alcanzó la cifra de 1.085,9 millones de euros, lo que representó un 89,0% del total.

Los Estados Unidos, como tradicionalmente pasa, fue el segundo destino elegido por los consumidores españoles, con un volumen de negocio de 59,3 millones de euros y el 4,9% del importe total.

Los países pertenecientes al área C.E.M.E.A. (países de Europa Central, Oriente Medio y África, entre los que se incluyen Suiza, Rusia, Sudáfrica, Turquía y Arabia Saudita) recibieron un total de 44,2 millones de euros, lo que supuso un 3,6% del total del volumen de negocio generado desde España.

Los mercados de Asia Pacífico y América Latina recibieron el 1,7% y el 0,4% del total del gasto realizado desde España, con un total de 24,8 millones de euros (20,3 y 4,5 millones respectivamente).

Si evaluamos el volumen de negocio de comercio electrónico desde España con el exterior de forma agregada y lo distribuimos por ramas de actividad, obtenemos como resultado que de las diez ramas que obtienen un mayor porcentaje del volumen total, el transporte aéreo está a la cabeza (10,0%), seguido de los juegos de azar y apuestas (6,1%), el marketing directo (5,9%), las agencias de viajes y operadores turísticos (5,6%) y otro comercio especializado en alimentación (5,0%). A continuación están las prendas de vestir (4,7%), publicidad (3,5%), suscripción a canales de TV (3,4%), los discos, libros, periódicos y papelería (3,1%) y, en la parte inferior del ranking se situaron, los servicios jurídicos, contabilidad y gestión (2,3%).

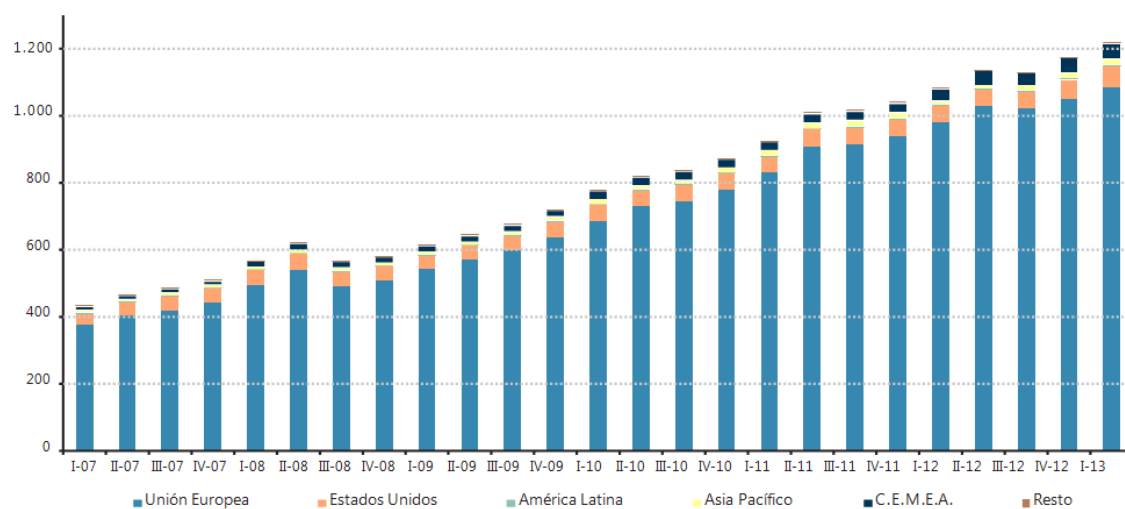


Gráfico 10. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde España con el Exterior por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

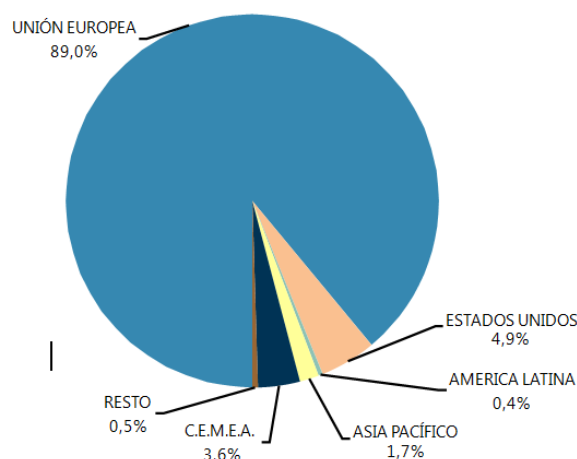


Gráfico 11. Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde España con el Exterior por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

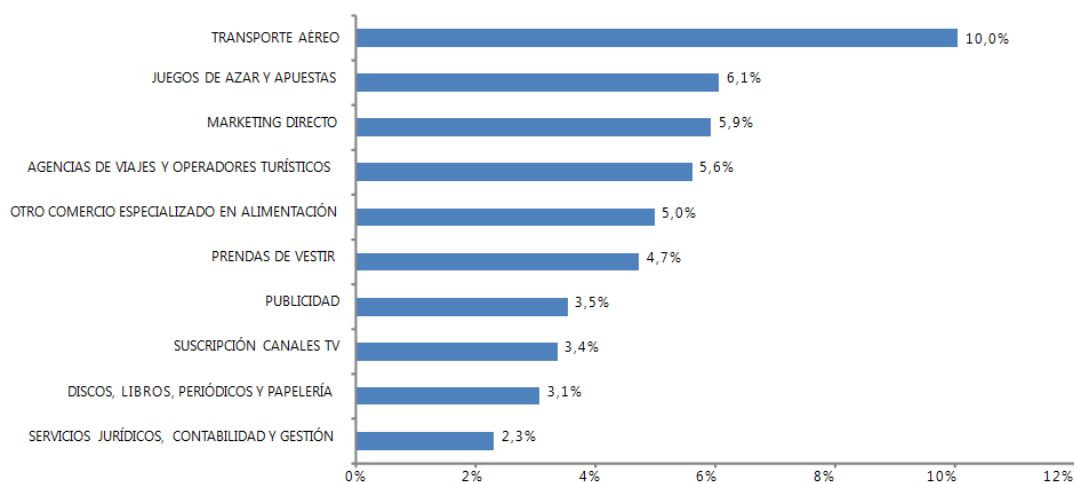


Gráfico 12. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde España con el Exterior. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

En el primer trimestre de 2013, el importe de las transacciones desde el exterior con España fue de 463,0 millones de euros, lo que supuso el 16,4% del total, registrando un incremento interanual del 34,1%.

La Unión Europea fue el área geográfica que compró, de forma electrónica, más bienes de España. En particular, los países de la Unión Europea (UE-27) gastaron un total de 335,2 millones de euros en nuestro país a través del comercio electrónico, lo que representó un 72,4% del total.

El área del C.E.M.E.A. ostentó el segundo puesto por gasto total realizado vía electrónica en nuestro país con 42,6 millones de euros, un 9,2% del total.

Los ingresos procedentes de América Latina, con 34,0 millones de euros, supusieron el 7,3% del total de ingresos procedentes del exterior.

La siguiente región por generación de ingresos para el comercio electrónico español fueron los Estados Unidos que este trimestre alcanzaron la cifra de 21,2 millones de euros, un 4,6% del total.

La última región por generación de ingresos para el comercio electrónico español fue el área Asia Pacífico. La cifra de gasto total realizado vía electrónica en nuestro país fue de 22,4 millones de euros y el 4,8% del volumen de negocio total.

Respecto a las ramas de actividad más favorecidas en términos de volumen de negocio, el sector turístico (que comprende las agencias de viajes y operadores turísticos, el transporte aéreo, los hoteles y alojamientos similares y el transporte terrestre de viajeros) supuso el 60% de los ingresos. En orden de importancia por ingresos, le siguieron la publicidad (4,1%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (4,0%) y el marketing directo (3,2%). Cerraron la lista de ramas de actividad más importantes los ordenadores y programas informáticos (2,8%), la Administración Pública, impuestos y Seguridad Social (2,5%) y los juguetes y artículos de deporte (2,0%).

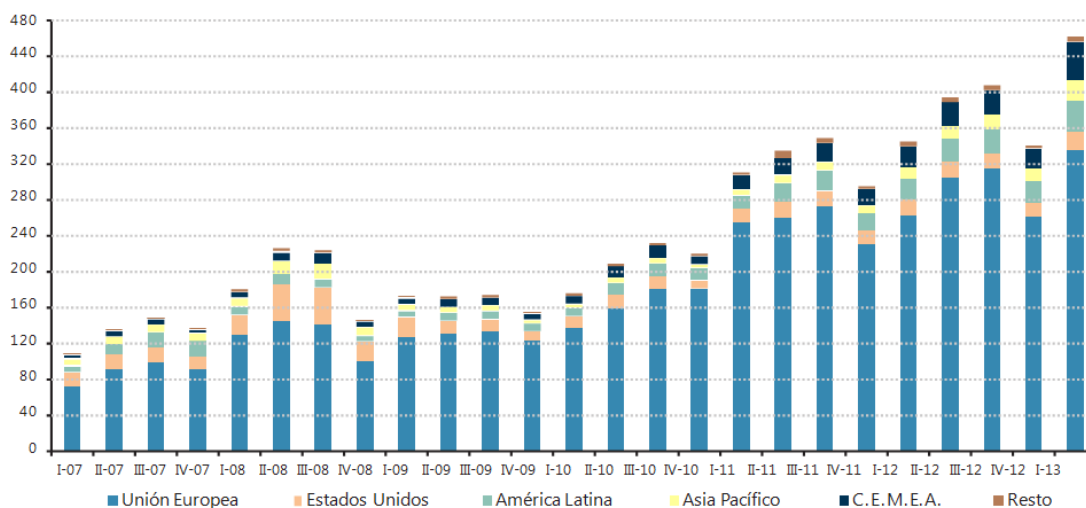


Gráfico 13. Evolución trimestral del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde el Exterior con España por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

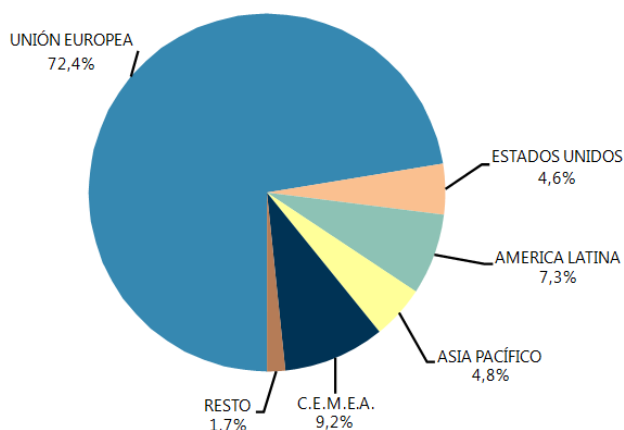


Gráfico 14. Distribución del Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde el Exterior con España por áreas geográficas. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

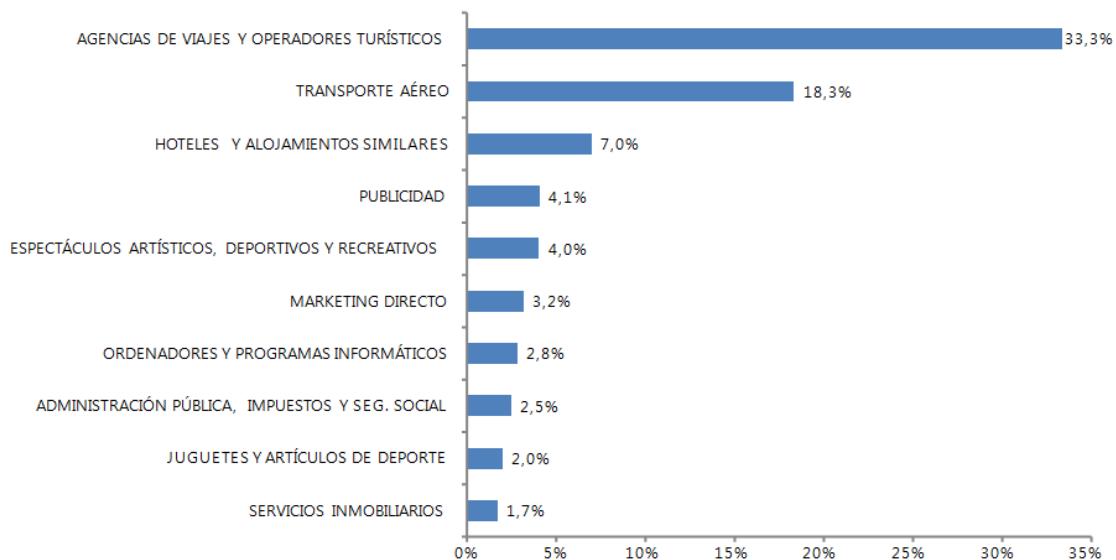


Gráfico 15. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico desde el Exterior con España. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

Los ingresos del comercio electrónico a través de las entidades de medio de pago que se realizaron dentro de España durante el primer trimestre de 2013 alcanzaron la cifra de 1.139,5 millones de euros, el 40,4% del total del volumen de negocio y un 11,3% más que en el mismo periodo del año precedente.

El sector turístico, considerado como la agregación de las agencias de viajes y operadores turísticos, el transporte terrestre de viajeros, el transporte aéreo y los

hoteles y alojamientos similares (14,7%, 10,7%, 8,9% y 0,6% respectivamente), constituyó el 34,9% de los ingresos del comercio electrónico dentro de España. También resultaron relevantes el marketing directo (6,7%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (6,5%), los electrodomésticos, imagen, sonido y descargas musicales (4,0%) y la Administración Pública, impuestos y Seguridad Social (3,7%). Cerraron la lista las prendas de vestir (3,0%), los hipermercados, supermercados y tiendas de alimentación (2,7%) y, por último, la publicidad (2,1%).

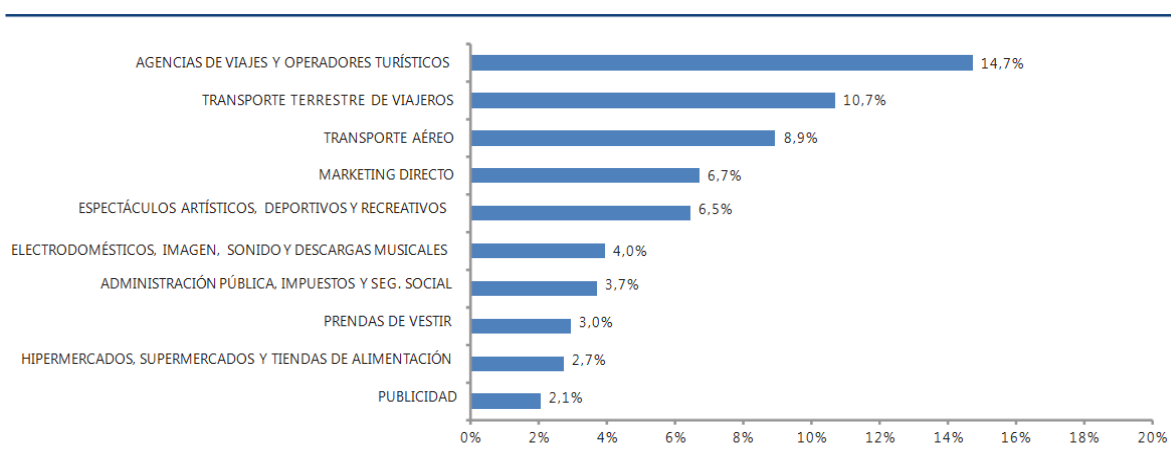


Gráfico 16. Las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de Volumen de Negocio del Comercio Electrónico dentro de España. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

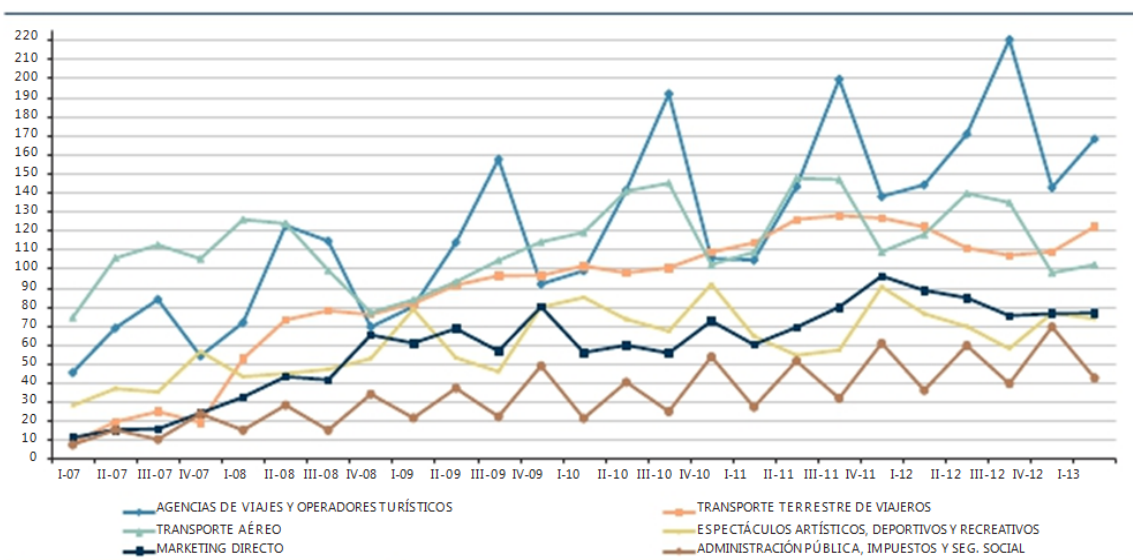


Gráfico 17. Evolución trimestral de las ramas de actividad más significativas por Volumen de Negocio del Comercio Electrónico dentro de España. Fuente: Informe e-Commerce CTM (2013).

### ***La situación socio-cultural, un clima favorable para el Comercio Electrónico.***

Hasta no hace demasiado tiempo la interacción social a nivel comercial se efectuaba cara a cara, por teléfono o bien por correo postal. Sin embargo, gracias a las innovaciones técnicas acontecidas en los últimos años, se ha producido el nacimiento de un nuevo tipo de comercio, el denominado comercio electrónico.

La comercialización y venta de productos y servicios a los consumidores a través de medios electrónicos e Internet no sólo es una cuestión de tecnología punta. Es una compleja mezcla de cuestiones técnicas, marketing, repercusión social y circunstancias legales.

Aunque en principio se trataba de un fenómeno económico, el comercio electrónico es parte de un amplio proceso caracterizado por la globalización de mercados, el desplazamiento hacia una economía basada en el conocimiento y la información, y el gran crecimiento de todo tipo de tecnologías de un día para otro. Este término de globalización es uno de los que mejor define a nuestra sociedad actual.

Uno de los cambios más importantes va a ser el actuar con una mentalidad mucha más abierta, sobre todo a la hora de tomar decisiones con riesgo. Ya no valdrá la actitud de ver y esperar, sino moverse rápido, adquirir una gran flexibilidad y arriesgarse. Un factor determinante va a ser la realización de alianzas estratégicas, de forma que se producirá una mayor cooperación con otros que puedan hacer mejor lo que queremos, ganando en tiempo y dinero.

El comercio electrónico en Internet tiene el poder de cambiar radicalmente las actividades económicas y el entorno social. De hecho, afecta a grandes sectores como las comunicaciones, finanzas o el comercio, y promete en otros sectores como educación, salud o gobierno. El comercio electrónico altera incluso la relativa importancia del tiempo, acelerando los ciclos de producción, y permitiendo a las empresas operar coordinadamente y a los consumidores realizar transacciones olvidándose del tiempo. Así, como cambia la importancia del tiempo, cambian las estructuras de los negocios y las actividades sociales.

Tras unos comienzos inciertos, el comercio electrónico está haciéndose más común en todo el mundo. Los usuarios de Internet se multiplican, y los mercados virtuales acogen cada vez más clientes, seducidos por el ahorro, la rapidez y las numerosas posibilidades comerciales que ofrece la contratación por vía electrónica. Los cambios que se están produciendo en todo el mundo como consecuencia de la progresiva incorporación de medios electrónicos a la contratación internacional están

siendo muy profundos, y están modificando los comportamientos propios del comercio tradicional.

En España, como hemos podido comprobar en los datos expuestos en la sección previa, se está produciendo en los últimos años un auge muy importante en el comercio electrónico. Se comprueba que cada vez se acepta con mayor naturalidad las operaciones por Internet y que se está perdiendo el miedo a efectuarlas.

La evolución del concepto de los mundos virtuales puede situarse en la transferencia a Internet de las tecnologías y los sistemas basados en el hardware de inmersión. En este caso, el soporte online da lugar a espacios que simulan el mundo físico dentro de un marco de acción sintético. Este fenómeno, que está plenamente consolidado en la actualidad, ya sea desde aproximaciones performativas (mundos virtuales que representan espacios físicos) o tecnológicas (uso de protocolos de programación de Internet para construir entornos sociales) apoya las teorías centradas en ambientes y comunidades virtuales en el ciberespacio, entendido como “agregador” social de prácticas e interacciones. En este caso, los componentes del modelo interpretativo se centran tanto en el software como en las experiencias concretas y los comportamientos que son posibles gracias a las funcionalidades online.

En la medida que los desarrollos de los mundos virtuales se consolidan y se asientan en los diversos campos aplicados, surgen teorías de segundo orden (particulares) que buscan adaptar los modelos interpretativos genéricos a las situaciones particulares.

Un ciberespacio constituye un escenario para la práctica social, cuyo eje remite a aquello que ocurre en su interior gracias a procesos mediados tecnológicamente. Está caracterizado por dos notas: a) por un lado en su componente *ciber*, que remite específicamente a las relaciones sociales (reales) producidas en el contexto espacial virtual; b) y por otro, en la dimensión de intermediación (tecnológica) que tiene lugar en el límite de los escenarios físico y virtual. El ciberespacio no es la suma de ordenadores, líneas telefónicas, satélites y un largo etcétera de artilugios que se le quiera sumar; ni tampoco la plataforma en sí misma. La idea de ciberespacio nos remite a eso que ocurre en su interior o aquello que ocurre por medio de todas esas máquinas o dispositivos, producidos socialmente por seres humanos. Así el ciberespacio no está habitado por las máquinas, sino facilitado por ellas. Se trata de un espacio real, una realidad real, que se manifiesta en una dimensión no-material, creada por la práctica comunicativa entre humanos; el ciberespacio se sitúa en el campo de la sociabilidad. Este es el carácter más diferenciador del presente trabajo



frente a otros que se ocupan sólo de la oferta de servicios online. La demostración de esa concepción se plasmará, con la creación de la plataforma como Web 2.0.

La Web 2.0 es una nueva filosofía de hacer las cosas y, por ello, no es de extrañar que, en el ámbito tecnológico, los estándares sobre los que se apoyan las aplicaciones y los servicios Web 2.0 existieran desde mucho antes de acuñarse el concepto. Gracias a las facilidades, evolución y gratuidad de tecnologías, que antes eran inaccesibles para la mayoría de los usuarios, se están fomentando las redes sociales y la participación activa.

En esta nueva filosofía, el usuario tiene un papel activo en la Web: ya no sólo accede a la información, sino que además aporta contenidos. Así, cuantas más personas accedan al servicio, mayor será el valor para el resto de los usuarios (efecto red) y, por tanto, más se fomentará el desarrollo de la inteligencia colectiva. Muchos autores definen la web 2.0 mediante tres principios fundamentales: a) comunidad: el usuario aporta contenidos, interactúa con otros usuarios, crea redes de conocimiento, etc.; b) tecnología: un mayor ancho de banda permite transferir información a una velocidad antes inimaginable. En lugar de paquetes de software, podemos tener servicios web y nuestro terminal puede ser cliente y servidor al mismo tiempo y en cualquier lugar del mundo; y c) arquitectura modular: favorece la creación de aplicaciones complejas de forma más rápida y a un menor coste.

Aunque el término Web 2.0 sugiere una nueva versión de la World Wide Web<sup>2</sup>, no se refiere a una actualización de las especificaciones técnicas de la web 1.0, sino más bien a cambios acumulativos en la forma en la que los programadores de software y los usuarios finales utilizan la Web. Es la transición que se ha dado de aplicaciones tradicionales hacia aplicaciones que funcionan a través de la web enfocada al usuario. Se trata de aplicaciones que generan colaboración y servicios que reemplazan las aplicaciones de escritorio.

El modelo Web 2.0 es un fenómeno emergente que viene a situar a este usuario tipo en el centro de cualquier modelo de negocio, aportando el mayor valor añadido, integrando contenido y funcionalidades de forma usable y fomentando la participación de los usuarios y la escucha activa de sus voces.

---

<sup>2</sup> En informática, la World Wide Web (www) o Red informática mundial, comúnmente conocida como la web, es un sistema de distribución de documentos de hipertexto o hipermedios interconectados y accesibles vía Internet. Con un navegador web, un usuario visualiza sitios web compuestos de páginas web que pueden contener texto, imágenes, vídeos u otros contenidos multimedia, y navega a través de esas páginas usando hipervínculos.

## ***La situación tecnológica y su penetración en la sociedad***

Mundo: Las cifras publicadas por la UIT (Unión Internacional de Telecomunicación) en su Informe anual emblemático de la *Medición de la Sociedad de la Información 2012* muestran que la asimilación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) sigue en aumento en todo el mundo, estimulada por una reducción progresiva del precio de los servicios de telefonía e Internet en banda ancha.

Estos datos sitúan a la República de Corea en el primer lugar entre las economías más avanzadas del mundo en la esfera de las TIC, seguida por Suecia, Dinamarca, Islandia y Finlandia.

De los 10 países que marchan a la vanguardia, ocho son europeos. Los otros dos restantes corresponden ambos a la región de Asia-Pacífico, con la República de Corea en el primer lugar y Japón en el octavo. Los cinco primeros países no han cambiado de posición entre 2010 y 2011. El único nuevo ingreso entre los diez primeros corresponde al Reino Unido, que en 2012 ascendió del 14º al 9º lugar.

El Índice de Desarrollo de las TIC (IDI)<sup>3</sup> asigna una puntuación a 155 países en función de su nivel de acceso a las TIC, su uso de las mismas y sus aptitudes para dicha utilización, y efectúa una comparación entre las puntuaciones de 2010 y 2011. Todos los países que figuran entre los 30 primeros IDI son países de renta alta, lo que pone de relieve el claro vínculo existente entre los ingresos y el avance de las TIC.

Existen grandes diferencias entre los países adelantados y en desarrollo, pues los valores IDI son en promedio dos veces más altos en el mundo desarrollado que en los países en desarrollo. En el Informe se identifica al grupo de países con los niveles más bajos de IDI –los llamados "Países Menos Conectados"– y se subraya la necesidad de que los encargados de formular políticas presten una atención especial a este grupo.

---

<sup>3</sup> El IDI es una combinación de 11 indicadores en una sola medición que se puede utilizar como herramienta de referencia a escala mundial, regional y nacional, así como para ayudar a rastrear los progresos logrados en cuanto al desarrollo de las TIC con el correr del tiempo. Éste mide el acceso a las TIC, su utilización y las aptitudes para dicha utilización, e incluye indicadores tales como los abonos a la telefonía móvil celular, las viviendas con ordenador, los usuarios de Internet, los abonos a Internet en banda ancha fija y móvil, y las tasas de alfabetización básicas.

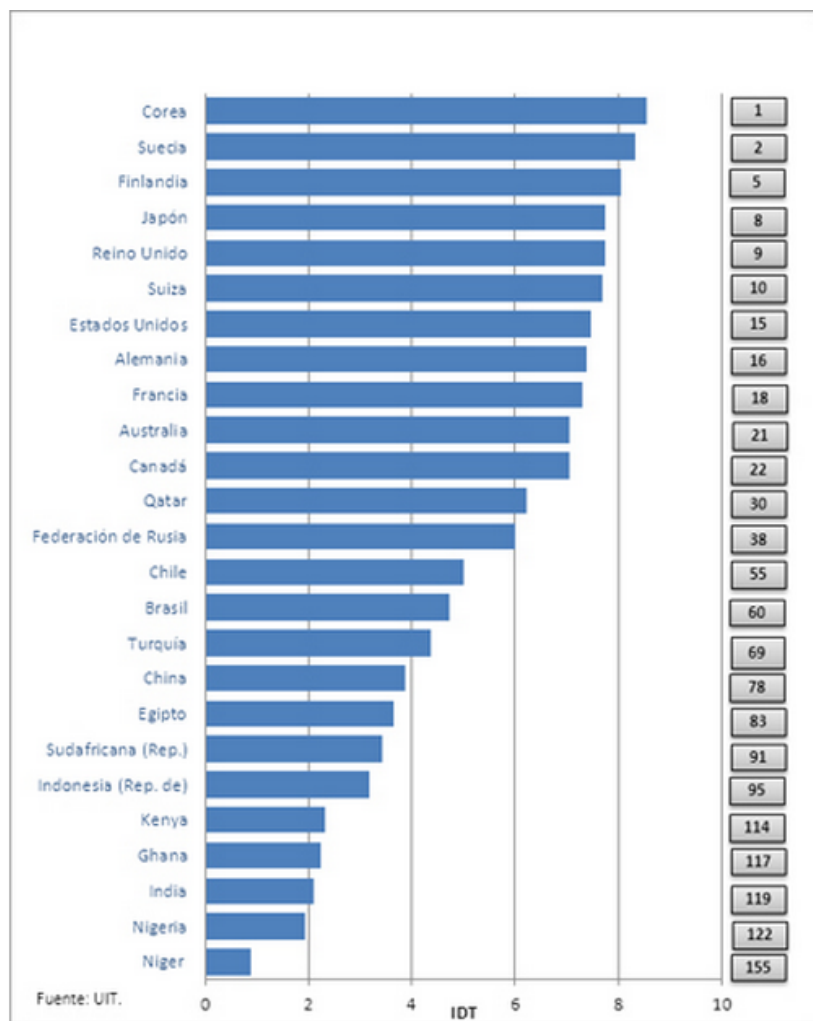


Gráfico 18. Puntuaciones IDI en 2011. Fuente: UIT.

En el informe *Medición de la Sociedad de la Información 2012* también se identifica a los países que han hecho los mayores progresos en lo tocante al desarrollo de las TIC. Esos dinámicos mercados TIC están situados principalmente en el mundo en desarrollo, lo que constituye una prueba de que muchos países en desarrollo se están poniendo rápidamente al ritmo de los esfuerzos por reducir la llamada "brecha digital". Entre los ejemplos más destacados figuran Bahrein, Brasil, Ghana, Kenia, Ruanda y Arabia Saudita.

En lo que respecta al sector móvil, los países en desarrollo representan actualmente la mayor parte del crecimiento del mercado. En los mercados de los países en desarrollo los abonados registraron un continuo crecimiento de dos dígitos, y a finales de 2011 el total mundial de abonados móviles era de seis mil millones. China e India representan cada uno aproximadamente mil millones de abonados.

La banda ancha móvil sigue siendo el servicio que acusa la tasa de crecimiento más aguda. En el curso del pasado año el crecimiento de los servicios móviles de banda ancha siguió siendo del 40% a escala mundial y del 78% en los países en desarrollo. Hoy en día el número de abonados a la banda ancha móvil en el mundo es el doble que el correspondiente a la banda ancha fija.

A nivel mundial, los servicios de telecomunicaciones y de Internet están empezando a ser más asequibles. De conformidad con el Informe, la Cesta de Precios TIC (*ICT Price Basket, IPB*), que abarca 161 economías y combina el costo medio de los servicios de telefonía fija, Internet de banda ancha fija y móvil celular, entre 2008 y 2011 el precio de los servicios TIC disminuyó un 30% mundialmente, y la reducción más acusada fue la de los servicios Internet de banda ancha fija, cuyos precios bajaron en promedio un 75%.

Si bien los precios en las economías desarrolladas se han estabilizado, en los países en desarrollo siguen bajando a tasas de dos dígitos.

Ahora bien, en los países en desarrollo los servicios de banda ancha fija aún siguen siendo demasiado costosos: a fines de 2011 el precio de un paquete mensual de servicios básicos de banda ancha fija representaba más del 40% del Producto Interno Bruto (PIB) mensual per cápita, en comparación con un 1,7% en las economías desarrolladas.

Un fenómeno prometedor es el crecimiento de los servicios de banda ancha móvil. En los países en desarrollo los servicios de banda ancha móvil son más ampliamente accesibles y, en el caso de los paquetes de bajo volumen, menos costosos que los servicios de Internet de banda ancha fija. Se prevé que la banda ancha móvil impulsará el uso de Internet, que a fines de 2011 era del 32% a escala mundial y del 24% en los países en desarrollo.

Según el Sr. Brahima Sanou, Director de la Oficina de Desarrollo de las Telecomunicaciones de la UIT, que elabora el informe anual, *"El año pasado se registró un crecimiento continuo y casi universal en la asimilación de las TIC. La marejada del número de abonados a la banda ancha móvil en los países en desarrollo ha traído consigo una multitud de nuevos usuarios de Internet. Pero a pesar de la tendencia a la baja, los precios siguen siendo relativamente elevados en muchos países de renta baja. Para que la banda ancha móvil repita el milagro del servicio móvil celular e incorpore en línea a un mayor número de personas de los países en*

desarrollo, se debe ampliar la cobertura de las redes 3G y los precios deben bajar aún más".

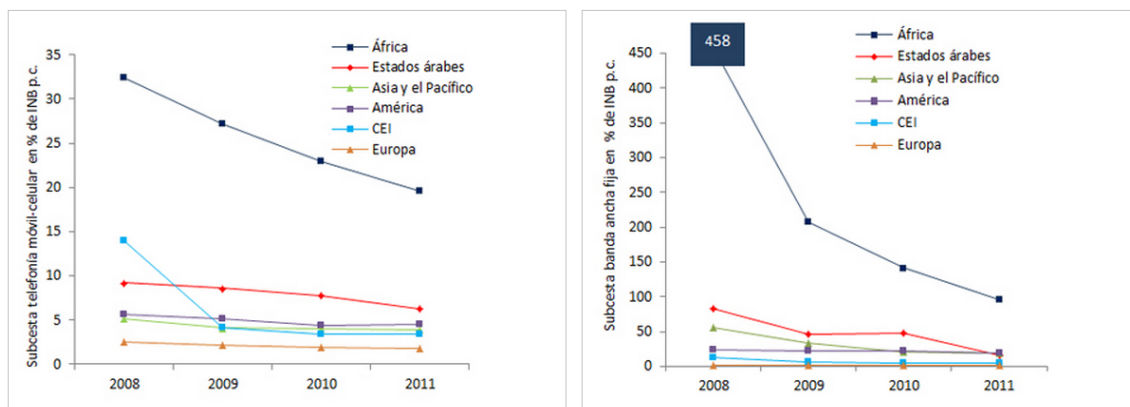


Gráfico 19. Asequibilidad-Subcestas telefonía móvil-celular (izquierda) y banda ancha fija (derecha) de la CPT, por región, 2008-2011. Fuente: UIT.

Europa: Durante la última década, las TIC se han convertido en un bien a disposición del público en general, tanto en términos de accesibilidad como de coste. En 2007 se superó un hito, cuando una mayoría (el 55%) de los hogares de la EU-27 contaba con acceso a internet. Esta proporción siguió aumentando en 2011 hasta alcanzar el 73%, de modo que se incrementó en 3 puntos porcentuales en comparación con 2010. El acceso de banda ancha generalizado y asequible es uno de los medios para promover una sociedad informada y basada en el conocimiento. En 2011, la banda ancha fue, en todos los Estados miembros y con diferencia, la forma más común de acceso a internet, utilizada por el 67% del conjunto de hogares de la EU-27, más del doble que en 2006.

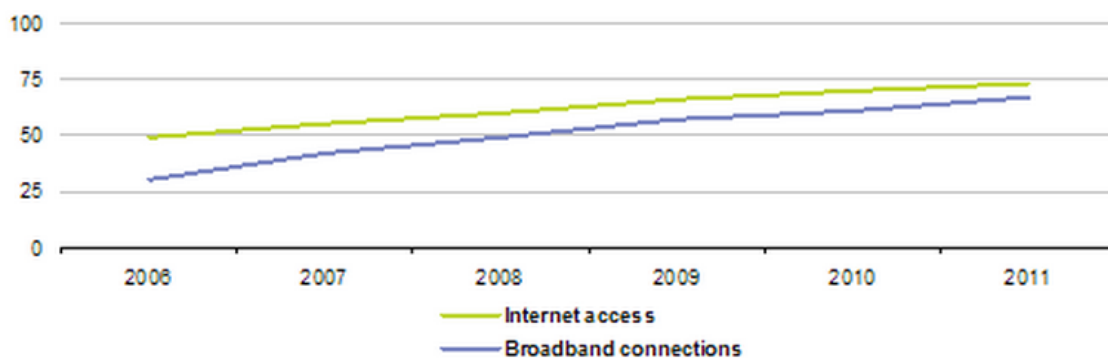


Gráfico 20. Acceso a internet y conexiones de banda ancha de los hogares (EU-27), 2006-2011 (% del conjunto de los hogares). Fuente: Eurostat.

La mayor proporción (el 94%) de hogares con acceso a internet en 2011 se registró en los Países Bajos, mientras que Luxemburgo, Suecia y Dinamarca también notificaron que al menos nueve de cada diez hogares tenían acceso a internet en 2011. La proporción más baja de acceso a internet en los Estados miembros de la UE se registró en Bulgaria (el 45%). Sin embargo, gracias a la rápida expansión del acceso a internet en los hogares en Bulgaria, el porcentaje de acceso entre 2010 y 2011 aumentó en 12 puntos porcentuales. Rumanía fue el único Estado miembro en el que menos de la mitad del conjunto de los hogares tenía acceso a internet.

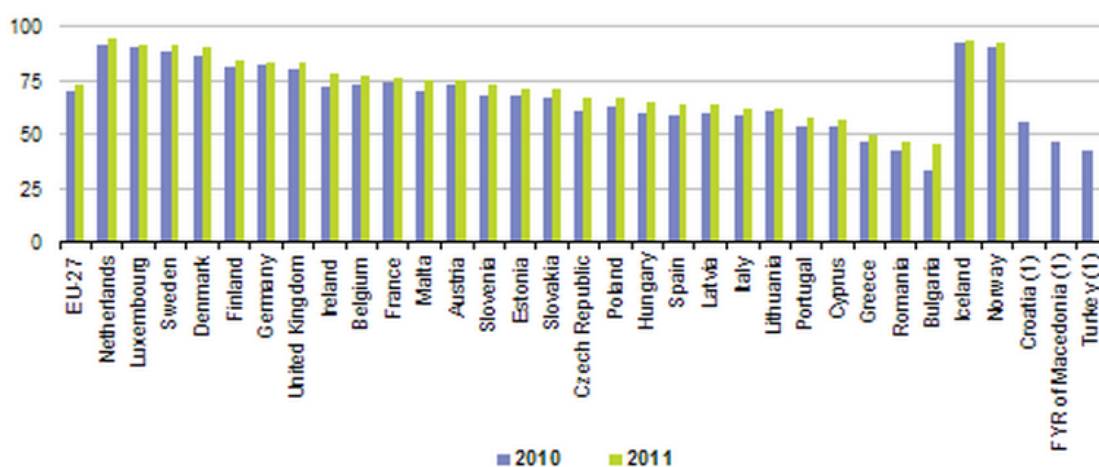


Gráfico 21. Acceso a internet de los hogares, 2010 y 2011(% del conjunto de hogares). Fuente: Eurostat

A principios de 2011, algo más de siete de cada diez personas en la EU-27, de edades comprendidas entre los 16 y los 74 años, utilizaba un ordenador, con una proporción similar en el uso de internet. Por lo menos nueve de cada diez personas en Suecia, Países Bajos, Luxemburgo y Dinamarca utilizaban ordenadores e internet. Sin embargo, menos de la mitad de todas las personas de edades comprendidas entre los 16 y los 74 años utilizaba un ordenador e internet en Bulgaria y Rumanía. En 2011, más de la mitad de los particulares (el 57%) de la EU-27 utilizaron internet para buscar información sobre bienes o servicios.

|                         | Computer use |      |      | Internet use |      |      | Used internet for finding information on goods or services |      |      |
|-------------------------|--------------|------|------|--------------|------|------|--|------|------|
|                         | 2009         | 2010 | 2011 | 2009         | 2010 | 2011 | 2009   | 2010 | 2011 |
| <b>EU-27</b>            | 69           | 71   | 73   | 65           | 69   | 71   | 52   | 56   | 57   |
| <b>Euro area (1)</b>    | 69           | 72   | 73   | 66           | 69   | 72   | 55   | 58   | 58   |
| <b>Belgium</b>          | 76           | 79   | 82   | 75           | 78   | 82   | 59   | 62   | :    |
| <b>Bulgaria</b>         | 44           | 45   | 49   | 42           | 43   | 48   | 17   | 26   | 28   |
| <b>Czech Republic</b>   | 64           | 69   | 72   | 60           | 66   | 70   | 50   | 53   | 56   |
| <b>Denmark</b>          | 87           | 89   | 90   | 86           | 88   | 90   | 74   | 78   | 72   |
| <b>Germany</b>          | 81           | 83   | 84   | 77           | 80   | 81   | 69   | 72   | 70   |
| <b>Estonia</b>          | 71           | 75   | 77   | 71           | 74   | 77   | 54   | 61   | 54   |
| <b>Ireland</b>          | 68           | 70   | 76   | 65           | 67   | 75   | 54   | 57   | 53   |
| <b>Greece</b>           | 47           | 48   | 54   | 42           | 44   | 52   | 33   | 36   | 39   |
| <b>Spain</b>            | 63           | 67   | 69   | 60           | 64   | 67   | 47   | 54   | 47   |
| <b>France</b>           | 74           | 76   | 78   | 71           | 75   | 78   | 63   | 63   | 67   |
| <b>Italy</b>            | 49           | 53   | 55   | 46           | 51   | 54   | 33   | 35   | 41   |
| <b>Cyprus</b>           | 53           | 57   | 59   | 48           | 52   | 57   | 39   | 47   | 48   |
| <b>Latvia</b>           | 65           | 67   | 70   | 64           | 66   | 70   | 50   | 57   | 52   |
| <b>Lithuania</b>        | 60           | 62   | 64   | 58           | 60   | 64   | 44   | 48   | 55   |
| <b>Luxembourg</b>       | 88           | 90   | 91   | 86           | 90   | 90   | 75   | 78   | 66   |
| <b>Hungary</b>          | 63           | 64   | 69   | 59           | 62   | 68   | 48   | 55   | 54   |
| <b>Malta</b>            | 60           | 64   | 69   | 58           | 62   | 68   | 48   | 52   | 53   |
| <b>Netherlands</b>      | 90           | 91   | 92   | 89           | 90   | 91   | 79   | 82   | 82   |
| <b>Austria</b>          | 75           | 77   | 81   | 72           | 74   | 79   | 54   | 58   | 62   |
| <b>Poland</b>           | 59           | 62   | 64   | 56           | 59   | 62   | 29   | 39   | 44   |
| <b>Portugal</b>         | 51           | 55   | 58   | 46           | 51   | 55   | 40   | 44   | 41   |
| <b>Romania</b>          | 42           | 41   | 43   | 33           | 36   | 40   | 12   | 26   | 27   |
| <b>Slovenia</b>         | 65           | 70   | 70   | 62           | 68   | 67   | 49   | 57   | 54   |
| <b>Slovakia</b>         | 74           | 78   | 76   | 70           | 76   | 74   | 50   | 62   | 54   |
| <b>Finland</b>          | 84           | 88   | 89   | 82           | 86   | 89   | 73   | 74   | 76   |
| <b>Sweden</b>           | 91           | 92   | 93   | 90           | 91   | 93   | 77   | 82   | 75   |
| <b>United Kingdom</b>   | 84           | 86   | 87   | 82           | 83   | 85   | 64   | 63   | 66   |
| <b>Iceland</b>          | 93           | 95   | 96   | 93           | 93   | 95   | 80   | 84   | 81   |
| <b>Norway</b>           | 91           | 93   | 94   | 91           | 93   | 93   | 83   | 82   | 78   |
| <b>Croatia</b>          | 50           | 56   | :    | 47           | 54   | :    | 33   | 43   | :    |
| <b>FYR of Macedonia</b> | 55           | 56   | :    | 50           | 52   | :    | 26   | 30   | :    |
| <b>Serbia</b>           | 49           | :    | :    | 38           | :    | :    | 22   | :    | :    |
| <b>Turkey</b>           | 36           | 39   | :    | 34           | 38   | :    | 18   | 21   | :    |

Tabla 1: Uso de las TIC y de los servicios por internet, 2009-2011 (% de particulares de entre 16 y 74 años). Fuente: Eurostat

Esto significa que más de nueve de cada diez usuarios de internet (el 93%) de la EU-27 que utilizaron la red en los tres meses anteriores a la encuesta de las TIC tenía acceso a internet desde su domicilio. En comparación, menos de la mitad de este subconjunto de población tenía acceso a internet desde el trabajo (el 42%), lo que, a su vez, representa aproximadamente el doble de la proporción de personas con acceso a internet desde el domicilio de un amigo, vecino o familiar (el 24%). La gran mayoría de los usuarios de internet accede a la red diariamente.

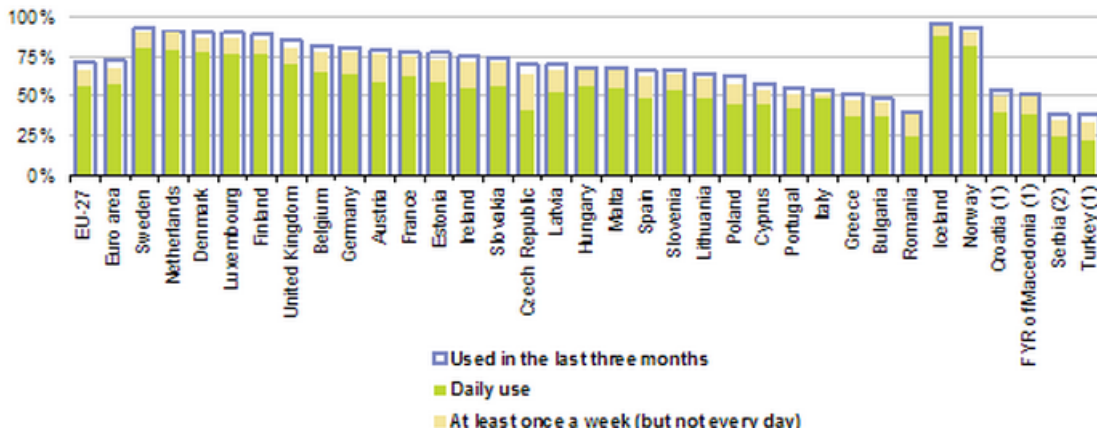
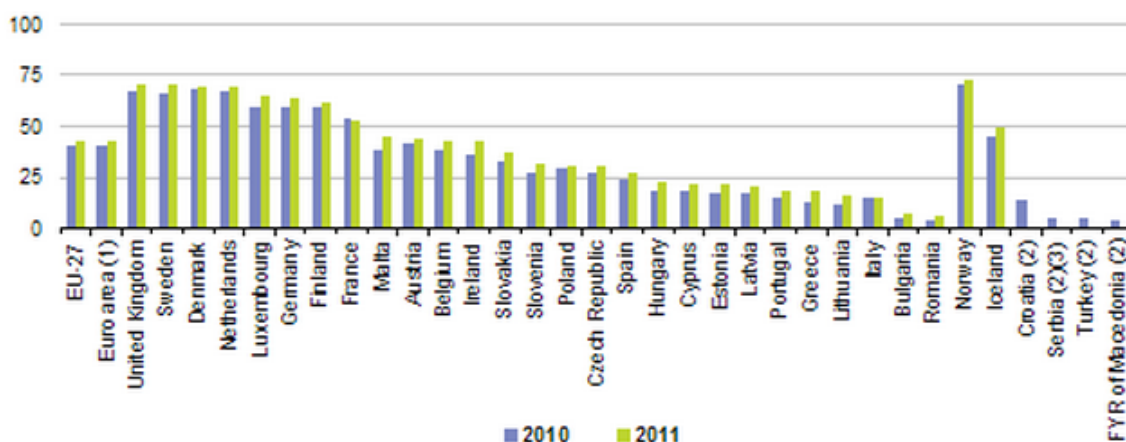


Gráfico 22. Frecuencia de uso de internet, 2011(% de particulares de entre 16 y 74 años). Fuente: Eurostat

Ha aumentado la proporción de particulares que encargaron bienes o servicios por internet para uso privado. En 2011, el 43% de los particulares de edades comprendidas entre los 16 y los 74 años había encargado algo por internet al menos una vez, lo que implica un incremento de 3 puntos porcentuales en comparación con 2010. Más de dos tercios de los particulares en el Reino Unido, Suecia, Dinamarca y Países Bajos encargaron bienes o servicios por internet, mientras que esta proporción era de uno entre cinco en el caso de Letonia, Portugal, Grecia, Lituania e Italia; las menores proporciones de particulares que encargaron bienes o servicios por internet se registraron en Bulgaria (el 7 %) y Rumanía (el 6 %).



(1) 2010, EA-16 instead of EA-17.

(2) 2011, not available.

(3) Data for 2009 instead of 2010.

Source: Eurostat (online data code: isoc\_ec\_ibuy)

Gráfico 23. Particulares que encargaron bienes o servicios por internet para uso privado en los 12 meses anteriores a la encuesta, 2010-2011 (% de particulares de entre 16 y 74 años). Fuente: Eurostat



El siguiente gráfico ofrece información relativa al uso de internet por los particulares para las redes sociales y un abanico de otras actividades relativamente nuevas, tales como consultar wikis, leer y comentar asuntos cívicos o políticos, y participar en consultas o votaciones en línea. Si bien una media del 38% de los particulares en la EU-27 de edades comprendidas entre los 16 y los 74 años participaron en 2011 en las redes sociales, el uso de estos servicios varía enormemente si se desglosan los datos por grupo de edad. La proporción de personas entre 55 y 74 años que utilizan las redes sociales se situó en el 11%, en marcado contraste con el 80% de usuarios que se registraron en el grupo de edad de 16 a 24 años. Ello significa que las redes sociales desempeñan un papel fundamental a la hora de mantener contactos sociales en el grupo de edad más joven. En general, el grupo de edad más joven utilizó mucho más internet (que el grupo de las personas de mayor edad) para las cuatro actividades que se recogen en el siguiente gráfico.



Gráfico 24. Utilización de internet para las redes sociales, el aprendizaje y la participación cívica y política, por grupos de edad (EU-27), 2011(% de particulares). Fuente: Eurostat

En 2011, la mayoría de los particulares de la EU-27 tenía conocimientos informáticos básicos que les permitían copiar o desplazar ficheros o archivos: este fue el caso del 63% de las personas de 16 a 74 años y el 89% de las de 16 a 24 años. Menos de la mitad de la población (entre los 16 y los 74 años) utilizaba las fórmulas aritméticas básicas de las hojas de cálculo (el 43%), alrededor de un tercio preparaba presentaciones por ordenador (el 31%) y una de cada diez personas creaba programas informáticos (el 10%). La proporción de personas de entre 16 y 24 años con estos conocimientos informáticos era mucho mayor. Dos tercios de las jóvenes generaciones utilizaban fórmulas en las hojas de cálculo, casi seis de cada diez personas preparaban presentaciones por ordenador y una de cada cinco creaba programas de ordenador.

A principios de 2011, una de cada 20 empresas en la EU-27 (cubiertas por la Encuesta sobre el uso de las TIC en las empresas) no tenía acceso a internet, y la gran mayoría (el 87 %) utilizaba una conexión fija de banda ancha para acceder a internet. No obstante, se produjo un aumento rápido en el uso de las tecnologías móviles de banda ancha —en parte impulsado por las empresas que daban lápices USB 3G, *smart phones* y otros dispositivos móviles a su personal—, ya que casi la mitad (el 47%) de las empresas de EU-27 utilizaban redes móviles a principios de 2011; esta cifra es 20 puntos porcentuales superior a la proporción correspondiente en enero de 2010. En torno a siete de cada diez empresas de la EU-27 dispone de sitio web propio. Una proporción similar de empresas utilizó internet para entregar electrónicamente formularios cumplimentados a las autoridades públicas.

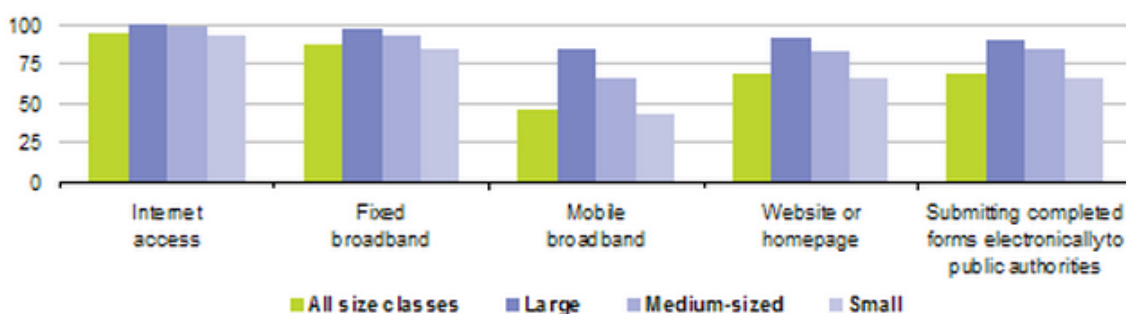
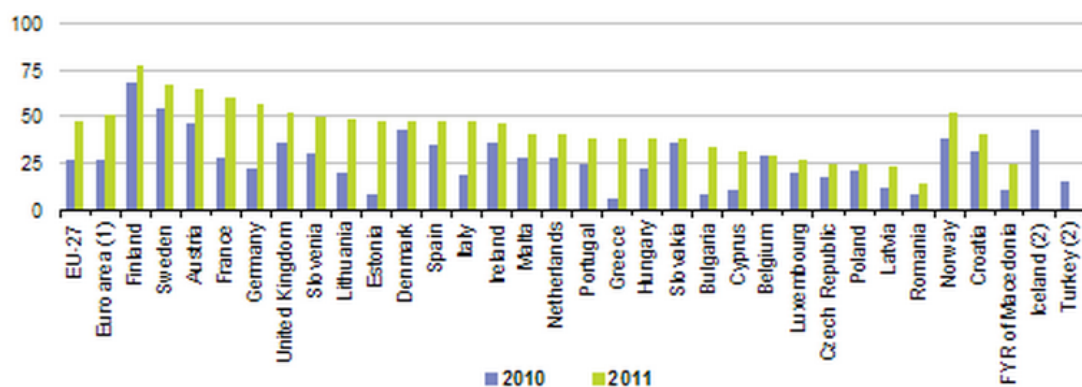


Gráfico 25. Uso empresarial de las tecnologías de la información, por tamaño de las empresas (EU-27), enero de 2011(% de empresas). Fuente: Eurostat

A principios de 2011, la proporción de empresas con acceso a internet era superior al 90% en todos los Estados miembros a excepción de Rumanía, Bulgaria y Hungría, y Rumanía y Bulgaria eran los únicos Estados miembros en los que menos de la mitad de la población empresarial tenía un sitio web. Al comienzo del año, más de tres cuartas partes de todas las empresas de Finlandia utilizaban conexiones móviles de banda ancha para acceder a internet. Esta cifra es considerablemente más alta que en otros Estados miembros; Suecia, Austria, Francia, Alemania y Reino Unido son los únicos otros países que comunicaron que más de la mitad de sus empresas utilizaban conexiones móviles de banda ancha.



(1) 2010, EA-16 instead of EA-17.

(2) 2011, not available.

Source: Eurostat (online data code: isoc\_ci\_it\_en2)

Gráfico 26. Uso empresarial de las conexiones móviles de banda ancha a internet, enero de 2010 y enero de 2011 (% de empresas). Fuente: Eurostat

Desde enero de 2011, aproximadamente tres cuartas partes de todas las empresas en la EU-27 recurrieron a internet para obtener formularios o información de las autoridades públicas, y una proporción ligeramente menor (el 69%) entregaron a las autoridades públicas formularios cumplimentados por internet; en relación con este último grupo, cabe citar entre las operaciones más habituales las declaraciones del IVA y las cotizaciones a la seguridad social.

|                  | Obtaining forms    | Obtaining information | Returning filled in forms | Electronic declaration of:  |               |     |                |
|------------------|--------------------|-----------------------|---------------------------|---|---------------|-----|----------------|
|                  |                    |                       |                           | social contributions  | corporate tax | VAT | customs/excise |
|                  | (% of enterprises) |                       |                           | (% of enterprises submitting completed forms to public authorities) |               |     |                |
| <b>EU-27 (1)</b> | 76                 | 74                    | 69                        | 72  | 54            | 77  | 31             |
| <b>Euro area</b> | 75                 | 72                    | 66                        | .   | .             | .   | .              |
| Belgium          | 70                 | 85                    | 71                        | 55  | 54            | 89  | 28             |
| Bulgaria         | 75                 | 69                    | 66                        | 88  | 81            | 90  | 13             |
| Czech Republic   | 79                 | 82                    | 61                        | 35  | 19            | 36  | 13             |
| Denmark          | 86                 | 87                    | 84                        | .   | 40            | 93  | 35             |
| Germany          | 72                 | 63                    | 61                        | 69  | 31            | 60  | 29             |
| Estonia          | 85                 | 85                    | 80                        | 97  | 96            | 96  | 33             |
| Ireland          | 85                 | 83                    | 82                        | 82  | 71            | 81  | 49             |
| Greece           | 82                 | 82                    | 87                        | 67  | 67            | 90  | 44             |
| Spain            | 69                 | 68                    | 65                        | 68  | 96            | 94  | 23             |
| France           | 83                 | 86                    | 86                        | 83  | 73            | 92  | 37             |
| Italy            | 67                 | 65                    | 39                        | 54  | 49            | 54  | 50             |
| Cyprus           | 74                 | 79                    | 40                        | 27  | 13            | 21  | 11             |
| Latvia           | 80                 | 82                    | 85                        | 95  | 85            | 95  | 29             |
| Lithuania        | 98                 | 92                    | 93                        | 97  | 95            | 96  | 41             |
| Luxembourg       | 86                 | 84                    | 58                        | 44  | 23            | 56  | 24             |
| Hungary          | 79                 | 83                    | 74                        | 89  | 87            | 88  | 46             |
| Malta            | 78                 | 85                    | 53                        | 56  | 47            | 24  | 34             |
| Netherlands      | 79                 | 48                    | 91                        | 61  | 51            | 86  | 18             |
| Austria          | 84                 | 82                    | 73                        | 70  | 51            | 85  | 21             |
| Poland           | 81                 | 81                    | 87                        | 88  | 19            | 19  | 10             |
| Portugal         | 79                 | 83                    | 79                        | 97  | 92            | 93  | 16             |
| Romania          | 46                 | 47                    | 39                        | 80  | 76            | 78  | 28             |
| Slovenia         | 90                 | 89                    | 77                        | 93  | 97            | 99  | 35             |
| Slovakia         | 92                 | 94                    | 74                        | 61  | 30            | 50  | 25             |
| Finland          | 92                 | 92                    | 87                        | 88  | 62            | 86  | 32             |
| Sweden           | 91                 | 91                    | 83                        | 69  | 37            | 68  | 15             |
| United Kingdom   | 78                 | 80                    | 85                        | 65  | 38            | 99  | 43             |
| Iceland (2)      | 90                 | 85                    | 86                        | .   | .             | .   | .              |
| Norway           | 84                 | 82                    | 77                        | 66  | 85            | 89  | 26             |
| Croatia          | 78                 | 72                    | 63                        | 55  | 50            | 51  | 37             |
| FYR of Macedonia | 62                 | 60                    | 33                        | 60  | 35            | 44  | 30             |
| Turkey (2)       | 59                 | 60                    | 42                        | .   | .             | .   | .              |

(1) Electronic declaration of social contributions, excluding Denmark.

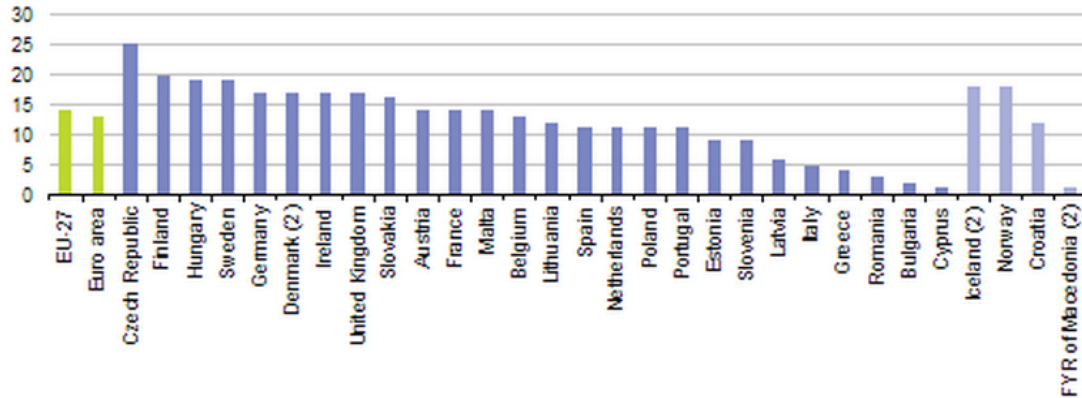
(2) 2010.

Source: Eurostat (online data codes: isoc\_bde15ee and isoc\_cieg\_map)

Tabla 2. Empresas que usan internet para sus contactos con autoridades públicas, por finalidad del uso, enero de 2011. Fuente: Eurostat

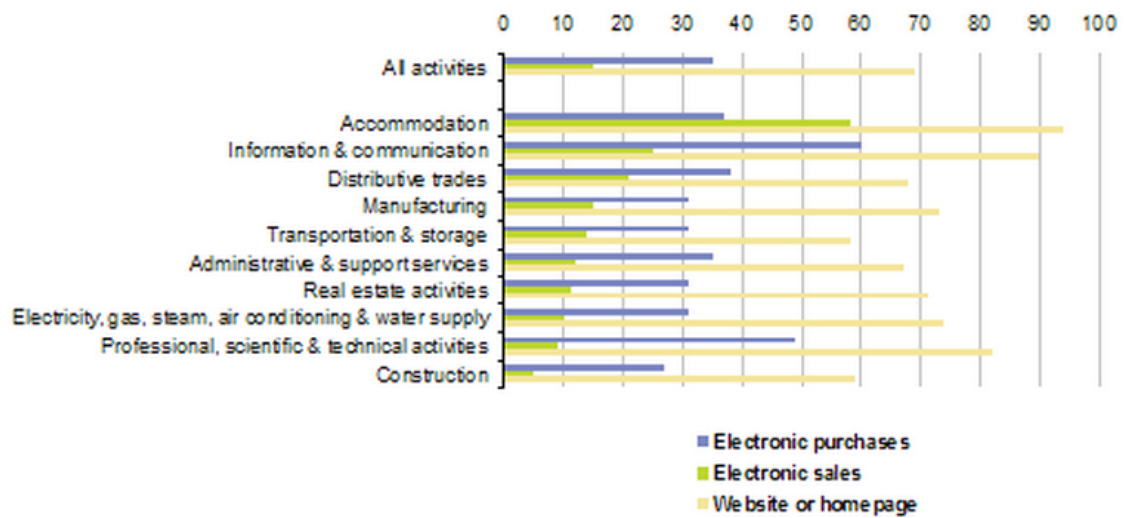
En total, el comercio electrónico representó aproximadamente el 14% de la facturación de las empresas con un mínimo de diez trabajadores en la EU-27, con porcentajes que en 2010 oscilaron entre el 1% de Chipre y el 25% de la República Checa. En 2010, el porcentaje de empresas de la EU-27 que recibió pedidos de bienes o servicios por internet fue aproximadamente del 15%, menos de la mitad del porcentaje de empresas que realizaron compras por internet, que fue del 35%. El porcentaje de empresas con ventas por internet alcanzó su nivel más alto en el sector hotelero (el 58%), mientras que la mayor proporción de empresas que hicieron

compras por internet se registró en los servicios de información y comunicaciones (el 60%).



(1) Luxembourg, not available.  
(2) 2009.

Gráfico 27. Facturación de las empresas mediante el comercio electrónico, 2010 (1) (% de la facturación total). Fuente: Eurostat



(1) January 2011 for the proportion of enterprises with a website or homepage.

Gráfico 28. Empresas que compran y venden por internet o que tienen sitio web o página de internet (EU-27), 2010 (1) (% de empresas). Fuente: Eurostat

España: Según la *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares (Año 2012)* del Instituto Nacional de Estadística, el 67,9% de los hogares españoles tiene acceso a la Red en el año 2012,

frente al 63,9% del año anterior. En España existen 10,5 millones de viviendas familiares con acceso a Internet, con un aumento de más de 600.000 hogares respecto a 2011.

En cuanto al tipo de conexión a Internet, el 66,7% de los hogares (casi 10,4 millones de viviendas) utiliza banda ancha (ADSL, red de cable,...), lo que supone un incremento de más de 700.000 hogares respecto al año anterior.

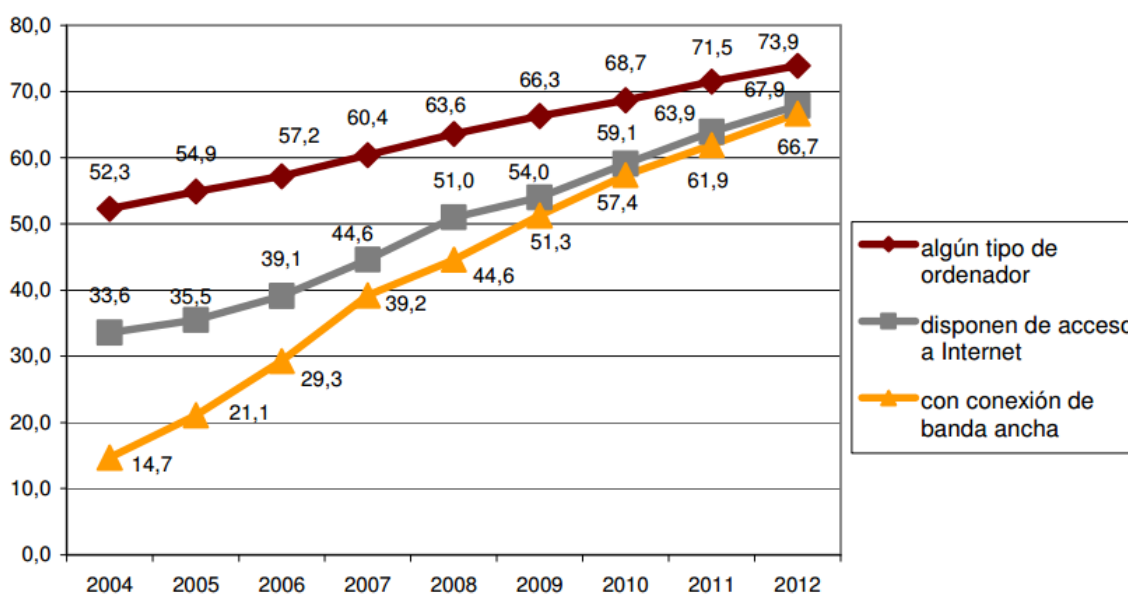


Gráfico 29. Evolución del equipamiento TIC en las viviendas (2012). Fuente: INE

El principal tipo de conexión a Internet por banda ancha es la línea ADSL (el 74,1% de las viviendas con acceso a Internet la tienen).

No obstante, cabe destacar el nivel de implantación alcanzado por las conexiones móviles de banda ancha a través de un dispositivo de mano (teléfono móvil de últimas generaciones -al menos 3G-, etc.) con un 26,9% de las viviendas con acceso. A continuación se sitúan la red de cable o fibra óptica (17,0%) y las conexiones móviles de banda ancha vía modem USB o tarjeta (en portátiles, p.ej.) con un 10,4%.

Las comunidades autónomas con mayor porcentaje de viviendas con acceso a Internet son Comunidad de Madrid (78,0%) e Illes Balears (73,9%). Además, País Vasco, Cataluña, Comunidad Foral de Navarra, Cantabria y Aragón tienen una tasa superior a la media nacional (67,9%).

Los usuarios frecuentes, es decir, los que se conectan a la Red a diario o al menos una vez por semana, suponen el 65,0% de la población, con un crecimiento anual del 4,9%.

El segmento de usuarios intensivos de Internet, es decir, los que se conectan a diario, alcanza ya la mitad de la población (49,9%).

El porcentaje de personas que ha comprado por Internet en los últimos tres meses sube 3,4 puntos en el último año y se sitúa en el 22,3% de la población. En torno a 10,7 millones de personas (un 31,0% de la población de 16 a 74 años) ha realizado operaciones de comercio electrónico en el último año.

La composición relativa de los tipos de productos comprados en los últimos 12 meses no experimenta grandes variaciones respecto a la anterior encuesta. Los productos/servicios más comprados son alojamiento de vacaciones (por el 54,6% de las personas que han comprado a través de Internet), otros servicios para viajes (49,7%) y entradas para espectáculos (40,3%).

El 56,0% de los usuarios de Internet en los últimos tres meses ha utilizado algún tipo de dispositivo móvil para acceder a Internet fuera de la vivienda habitual o centro de trabajo en ese periodo. Esta cifra representa al 39,0% de la población.

Los dispositivos más utilizados son los denominados de mano (teléfonos móviles, PDAs, reproductores de mp3/mp4, lectores de libros electrónicos, etc.) que son mencionados, en su conjunto, por el 45,1% de los usuarios de Internet. Los ordenadores portátiles (entre los que se incluyen los *tablets*) son señalados por el 35,4% de los internautas.

Las conexiones inalámbricas (WiFi, básicamente) son las más utilizadas para los accesos en movilidad en su conjunto (son usadas por el 44,0% de los usuarios), mientras que la red de telefonía móvil es mencionada por el 39,8% de los internautas.

Entre los servicios de Internet usados por motivos particulares en los últimos tres meses con un dispositivo de mano destacan: recibir/enviar mensajes de correo electrónico (79,4%), participar en redes sociales (68,4%), leer o descargar noticias, periódicos o revistas de actualidad *online* (62,3%). El 55,1% ha utilizado alguna aplicación de Internet basada en el GPS para obtener información del lugar donde se encuentra.

El 47,5% de las personas ocupadas que han accedido a Internet utilizando un ordenador portátil o un dispositivo de mano fuera de su vivienda habitual o centro de

trabajo en los últimos tres meses, declara haber realizado, en estos accesos, tareas de tipo profesional.

Entre los problemas declarados para acceder a Internet utilizando algún dispositivo móvil destacan las dificultades frecuentes con la señal de telefonía móvil (36,8%), los inconvenientes por la utilización de una pequeña pantalla o por escribir texto en un dispositivo de mano (20,6%) y las dificultades en el establecimiento o modificación de los parámetros de acceso a Internet (20,5%).

Entre el colectivo de usuarios de Internet que no accedieron mediante dispositivo móvil, la razón declarada mayoritariamente es porque no necesitan acceso a Internet fuera de su hogar o centro de trabajo (80,6%). Por detrás se sitúa el elevado coste del dispositivo y/o de la suscripción a Internet (17,8%).

El 98,7% de las empresas de 10 o más empleados dispone de conexión a Internet en enero de 2013. Además, el uso de ordenadores está extendido en la práctica totalidad de estas empresas (98,9%). Por su parte, el 85,4% tiene instalada una Red de Área Local (LAN) y el 55,6% cuenta con una Red de Área Local sin hilos.

En el 94,7% de las empresas está implantada la telefonía móvil.

Por otro lado, el 71,6% de las empresas con conexión a Internet dispone de sitio/página web. En las de 250 o más empleados, este porcentaje alcanza el 93,8%.

Un 27,0% de las empresas tienen empleados que trabajan fuera de sus locales de forma regular (al menos media jornada semanal), y se conectan a los sistemas de TIC de su empresa mediante redes telemáticas externas. Esta cifra supone un incremento del 23,6% respecto a la registrada un año antes.

El 51,5% de las empresas proporciona a sus empleados dispositivos portátiles que permiten la conexión a Internet para uso empresarial. De estos dispositivos, un 38,3% eran ordenadores portátiles y un 47,3% *smartphones* o *PDA phones*.

El uso de las TIC en las empresas de más de 10 trabajadores ha aumentado de forma generalizada entre enero de 2012 y enero de 2013.

La Banda Ancha móvil ha sido la que ha experimentado el incremento más elevado, pasando del 65,4% en enero de 2012 al 73,6% en enero de 2013.

El 99,5% de las empresas de 10 o más empleados con conexión a Internet accede mediante alguna solución de banda ancha (fija o móvil). Las tecnologías más



utilizadas son la conexión mediante soluciones DSL (93,6%) y la banda ancha móvil 3G (73,6%).

En enero de 2013 los medios sociales más utilizados por las empresas por motivos de trabajo son las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Tuenti, Google+, Viadeo, Yammer,...), con un 29,1%.

Por detrás se sitúan los Websites que comparten contenido multimedia (Youtube, Flickr, Picassa, SlideShare, Instagram,...), con un 15,3%, y los *blogs* de empresas o *microblogs* (Twitter, Present-ly, Blogger, Typepad,...), con un 13,9%.

Los principales usos de los medios sociales están dirigidos a marketing, publicidad y gestión de la imagen (23,2%) y canal de información al usuario (18,8%).

Del total de empresas, el 50,3% de ellas manifiesta no utilizar ninguno de los medios sociales o sólo los utiliza para insertar anuncios de pago.

El 14,4% de las empresas con 10 o más empleados realizaron ventas mediante comercio electrónico en el año 2012. Las ramas de actividad con mayor porcentaje de empresas que realizaron ventas a través de comercio electrónico fueron: “Servicios de alojamiento” (77,6%), “Alimentación; bebidas; tabaco; textil; prendas vestir; cuero y calzado; madera y corcho; papel; artes gráficas y reproducción de soportes grabados” (21,9%) y “Comercio al por menor” (21,3%)

El volumen de negocio generado por estas ventas alcanzó los 183.109,7 millones de euros, un 2,4% menos que en 2011.

Las ventas a través de comercio electrónico representaron, el 14% del total de ventas efectuadas por las empresas de 10 o más empleados, frente al 13,7% del año anterior.

El 89,9% de las ventas por comercio electrónico tuvo como destino otras empresas (*Business to Business*, B2B). El porcentaje de ventas a consumidores finales (*Business to Consumer*, B2C) fue del 8,1%. Finalmente, las ventas con destino a las Administraciones Públicas (*Business to Government*, B2G) representaron el 2,0% restante.

El 22,6% de las empresas con 10 o más empleados realizaron compras mediante comercio electrónico durante el año 2012. El volumen total de los pedidos de bienes y servicios realizados a través de comercio electrónico fue de 182.946,9 millones de euros, un 0,2% menos que en 2011.

Las ramas de actividad con mayor porcentaje de empresas que compraron a través de comercio electrónico fueron el Sector TIC (56,1%) e Información y comunicaciones (54,4%).

Las compras a través de comercio electrónico representaron el 20,3% de las compras totales de las empresas de 10 o más empleados, frente al 19,1% del año anterior.

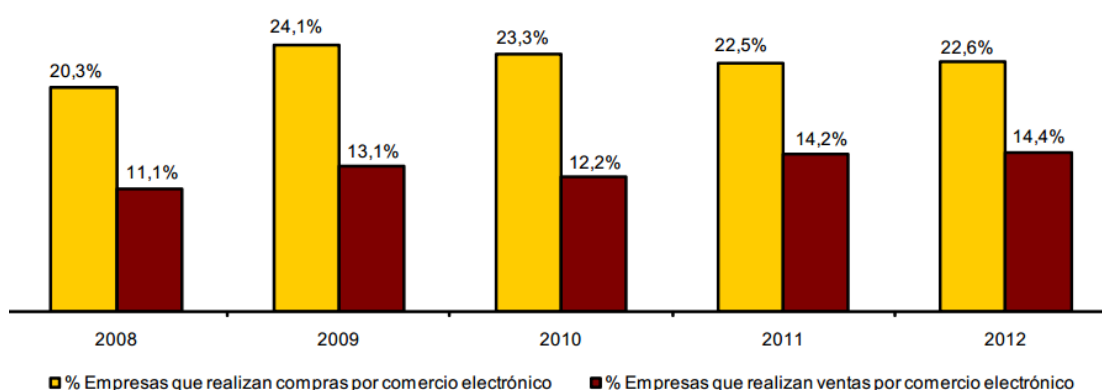


Gráfico 30. Evolución del porcentaje de empresas con 10 o más empleados que realizan comercio electrónico (2008-2012). Fuente: INE.

Por último, el 71,6% de las empresas de menos de 10 empleados dispone de ordenadores y el 24% tiene instalada una Red de Área Local (LAN), según los datos a enero de 2013.

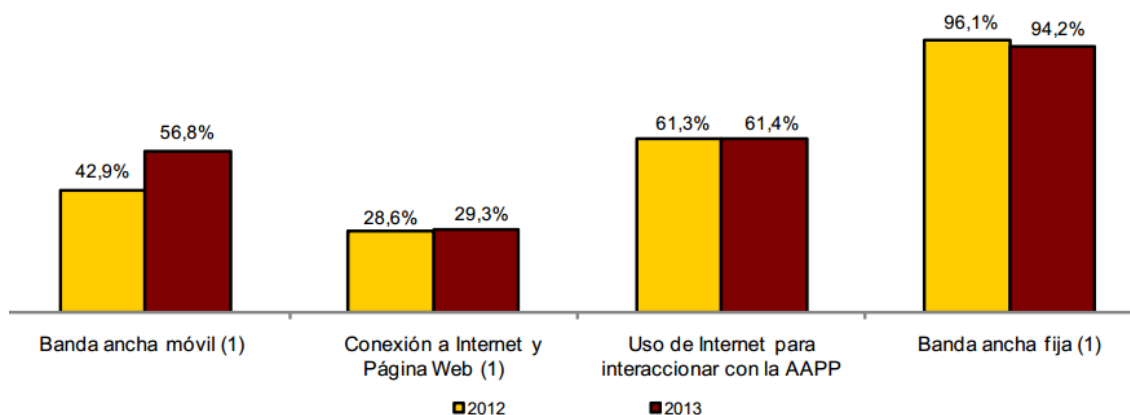
El 65,7% de las microempresas dispone de acceso a Internet y el 98,5% de ellas accede mediante alguna solución de banda ancha.

En cuanto a las comunicaciones, el 74,6% las empresas con menos de 10 empleados usa telefonía móvil y el 21,4% utiliza otras tecnologías (GPS, TPV,...).

El 29,3% de las empresas pequeñas con conexión a Internet dispone de página web. Un año antes este porcentaje era del 28,6%.

El uso de las TIC también se ha incrementado de forma generalizada en las empresas de menos de 10 empleados desde el año 2010.

La banda ancha móvil ha experimentado el incremento más elevado, pasando del 42,9% en enero de 2012 al 56,8% en enero de 2013.



(1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet

Gráfico 31. Evolución del uso de las TIC en empresas de menos de 10 empleados (2012-2013). Fuente: INE.

### ***Los procedimientos tecnológicos más utilizados en el comercio electrónico***

El comercio electrónico es un servicio que, apoyado fundamentalmente en la tecnología, permite la realización de operaciones de negocios y la compraventa de bienes y servicios mediante la utilización de sistemas electrónicos. En definitiva, este nuevo mercado electrónico nos permite tener en nuestro domicilio una gran oferta de bienes y servicios de forma sencilla y rápida.

En este punto vamos a diferenciar los modelos claves para nuestra organización de comercio electrónico. Estos son el Comercio electrónico entre empresas y consumidor (B2C) y Comercio electrónico entre empresas (B2B):

- El B2C es el comercio que permite las transacciones entre las compañías y el consumidor final. En la actualidad, las compras de los consumidores a través de Internet representan una cuota de mercado sensiblemente reducida con relación a su potencial futuro. Si nos centramos en la óptica empresarial, en este tipo de relaciones podemos hablar de fabricantes o de minoristas, ya que Internet elimina los obstáculos que justifican la necesidad de intermediarios, al menos en teoría.

El mercado sobre el que se asienta la venta minorista por Internet o B2C posee una serie de características distintas de las que se observan en el mundo físico. Entre ellas destacamos la mayor eficiencia de los mercados, donde el precio se fija tras la concurrencia de compradores y vendedores; el mayor poder de los consumidores, que

pueden usar agentes inteligentes para encontrar el producto que mejor se adapte a sus deseos; y la personalización masiva del marketing, que permite dirigirse a una gran cantidad de clientes de forma individualizada. Estas características hacen que se deriven de este nuevo modo de negocio una serie de ventajas e inconvenientes.

La principal ventaja que el comercio en la red ofrece a las empresas es la posibilidad de vender directamente al consumidor, sin la infraestructura que normalmente va asociada a una localización determinada y una operación de venta directa. Se ve como una oportunidad de abrirse a nuevos mercados, a la vez que permite mejorar el nivel de servicios que se ofrece al consumidor.

La principal dificultad a que se enfrentan las empresas que intentan abrirse mercado en la red es la adquisición de una cuota de mercado. Se han de encontrar los clientes entre el gran número de competidores de la red y además ofrecer el producto y la presentación más competitivos de los sitios web. Los principales desafíos consisten en dotar a la página de una completa capacidad transaccional, ya que muchas veces los consumidores se ven obligados a completar la operación con un fax o a través del teléfono, y en integrar el servicio de una oficina de apoyo y de un sistema de cumplimiento con el servicio de la web.

- B2B. El comercio electrónico interempresarial es a veces conocido como Business-to-Business (B2B) y se refiere a las transacciones entre empresas realizadas en el mercado electrónico. Estas transacciones son las que efectúan las compañías cuando realizan pedidos, reciben facturas, efectúan pagos y, en definitiva, se relacionan con sus proveedores o clientes corporativos a través de Internet.

El comercio empresa-empresa es mucho más que la venta en Internet, e incluye una gran variedad de aspectos que permiten hacer negocios electrónicamente, incluyendo uniones electrónicas entre procesos dentro de una organización y entre organizaciones distintas, a lo largo de la cadena de valor. El origen de este tipo de transacciones podemos situarlo a través de los sistemas de intercambio de pedidos y facturas, como el EDI, sistemas que están basados en otro tipo de tecnologías. Sin embargo las grandes compañías y sus proveedores están empezando a trasladarse hacia los protocolos de Internet.

Aunque los medios de comunicación están constantemente hablando del comercio electrónico como de aquél que tiene que ver con las ventas on-line a los consumidores finales, es el negocio “empresa a empresa” el que inundará Internet en

el futuro más próximo. Este modelo abarca hoy alrededor del 75% del mercado de comercio electrónico.

El B2B genera ahorros del 10% al 20% en los precios para el comprador. Los vendedores se benefician al poder llegar a más clientes, conseguir mejor información sobre ellos, dirigirse a ellos de modo más eficiente y prestarles un mejor servicio. Por otro lado también genera valor para los intermediarios, que pueden cobrar por los valores añadidos que generan servicios como captura y análisis de información sobre el consumidor, procesamiento de pedidos y pagos, integración de los sistemas de vendedores y compradores, y servicios de consultoría entre otros. A raíz de estas observaciones se puede vislumbrar el gran potencial que ofrece este tipo de comercio electrónico. Todos estos modelos de comercio electrónico se hacen posibles gracias a la existencia de grandes redes digitales de comunicación a nivel mundial, que facilitan las transacciones entre las partes implicadas. Entre ellas, y en la que vamos a centrarnos especialmente, está la red Internet.

A continuación vamos a identificar las tecnologías utilizadas por el comercio electrónico y realizar un breve resumen de cada una de ellas (Edwards, y otros, 1997):

- EDI, Intercambio Electrónico de Datos, es un conjunto de procedimientos y normas que permiten la comercialización, control y registro de las actividades (transacciones) electrónicas. Es el intercambio electrónico de datos y documentos de computador a computador, en un formato estándar universalmente aceptado, que se realiza entre una empresa y sus Asociados Comerciales. Para quien haya implementado el comercio electrónico en su empresa, el EDI, es un componente vital y estratégico para el intercambio seguro y a tiempo de la información de negocios.
- El Correo electrónico es un servicio de red que permite a los usuarios enviar y recibir mensajes rápidamente (también denominados mensajes electrónicos o cartas electrónicas) mediante sistemas de comunicación electrónicos. Principalmente se usa este nombre para denominar al sistema que provee este servicio en Internet, mediante el protocolo SMTP<sup>4</sup>, aunque por extensión también puede verse aplicado a sistemas análogos que usen otras tecnologías. Por medio de mensajes de correo electrónico se puede enviar no solamente texto, sino todo tipo de documentos digitales. Su eficiencia,

---

<sup>4</sup> El Simple Mail Transfer Protocol (SMTP) (Protocolo para la transferencia simple de correo electrónico), es un protocolo de red basado en texto, utilizado para el intercambio de mensajes de correo electrónico entre computadoras u otros dispositivos (PDA, teléfonos móviles, etc.). Está definido en el RFC 2821 y es un estándar oficial de Internet.

conveniencia y bajo coste están logrando que el correo electrónico desplace al correo ordinario para muchos usos habituales.

- TEF (Transferencia Electrónica de Fondos) engloba a cualquier sistema que permite transferir dinero desde una cuenta bancaria a otra cuenta directamente sin ningún intercambio de dinero en metálico; por ejemplo el pago con tarjeta, el pago a través de teléfono móvil o la banca electrónica a través de internet.
- Aplicaciones de voz en Internet encaminadas al acceso de servicios mediante voz.
- Transferencia de archivos es una convención o una norma que controla o permite la transferencia de archivos entre dos computadoras.
- CAD, acrónimo de Computer Aided Design, pueden utilizarse para generar modelos con muchas, si no todas, de las características de un determinado producto. Además, pueden compartirse e integrarse las ideas combinadas de varios diseñadores, ya que es posible mover los datos dentro de redes informáticas, con lo que los diseñadores e ingenieros situados en lugares distantes entre sí pueden trabajar como un equipo.
- Multimedia es un término que se aplica a cualquier objeto que usa simultáneamente diferentes formas de contenido informativo como texto, sonido, imágenes, animación y video para informar o entretener al usuario.
- Los Tableros Electrónicos de publicidad son equipos modulares y flexibles, que permiten gran variedad de tamaños, colores y configuraciones. Permiten múltiples efectos de aparición de textos o gráficos para crear mensajes dinámicos e impactantes. Permite conectar múltiples unidades en redes. Son sistemas de fácil manejo y programación.
- Videoconferencia es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, permitiendo mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de informaciones gráficas, imágenes fijas, transmisión de ficheros desde el PC, etc. El núcleo tecnológico usado en un sistema de videoconferencia es la compresión digital de los flujos de audio y video en tiempo real.

¿Cuál de todos los anteriores procedimientos se utilizarán para el modelo de negocio que queremos proponer y porque? De lo expuesto anteriormente se deduce

que el procedimiento B2C será el más utilizado por THE PHONE COACH en un principio aunque también se pretende ofrecer servicios a empresas.

Será necesario el uso de las tecnologías expuestas. El correo electrónico será de gran utilidad para el seguimiento de los procesos de los coachees y transferir herramientas de trabajo y ejercicios prácticos como soporte al proceso. La Transferencia Electrónica de Fondos (TEF) resulta imprescindible para la plataforma si se quiere que los usuarios puedan transferir fondos desde una cuenta bancaria. El uso de la videollamada será esencial en los casos en los que el cliente prefiera esta modalidad ante la telefónica. Y en cuanto al diseño de la plataforma serán importantes los Tableros Electrónicos de Publicidad y tecnologías Multimedia para la animación y ofrecimiento de diversos contenidos relacionados con el Coaching en la misma.

### ***Situación y desarrollo del coaching a nivel mundial***

Tal y como se anunció en la introducción del apartado **3.1. Macroentorno**, haremos un pequeño resumen de la situación del sector del coaching. Al tratarse de una disciplina emergente no existen grandes estudios al respecto, pero se ha encontrado la Encuesta Frank Bresser (2008-2009), que aunque no es muy reciente, nos ofrece resultados de coaching global obtenidos por una firma alemana de consultoría para examinar la situación y el desarrollo de la industria a nivel mundial.

#### Metodología de la Encuesta Frank Bresser:

- Estudio realizado por: Frank Bresser Consulting
- Periodo: 2008 - 2009
- Encuestados: Principalmente asociaciones de Coaching de cada país y en su defecto, asociaciones de RR.HH., proveedores de Coaching, consultores, expertos en Coaching y facultades de Coaching
- N° de países: 162

#### Resultados de la distribución de los Coaches alrededor del mundo

##### Norte y Centro América:

- % población mundial: 8%
- Cantidad de Coaches: 12.300+
- % Coaches: 28.3%

#### Solo Canadá y EE.UU:

- % población mundial: 5%
- Cantidad de Coaches: 11.600
- % Coaches: 26.7%

#### Sur América:

- % población mundial: 6%
- Cantidad de Coaches: 2.200 - 2.300
- % Coaches: 5.2%

#### Europa:

- % población mundial: 12%
- Cantidad de Coaches: 18.000
- % Coaches: 41.4%

#### Solo la Unión Europea:

- % población mundial: 7,4%
- Cantidad de Coaches: 17.200
- % Coaches: 39.5%

#### África:

- % población mundial: 14.5%
- Cantidad de Coaches: 2.000 – 2.500
- % Coaches: 5.2%

#### Asia:

- % población mundial: 59%
- Cantidad de Coaches: 4.300 – 4.700
- % Coaches: 10.3%

#### Oceanía:

- % población mundial: 0.5%
- Cantidad de Coaches: 4.300
- % Coaches: 9.9%



## Análisis global

- Hay un mínimo de 43.000 coaches de negocios trabajando alrededor del mundo.
- Europa, Australia, Norte y Centro América, que representan el 20% de la población mundial tienen el 80% de los coaches.
- Los países con mayor número de Coaches son: EE.UU., Reino Unido, Alemania, Australia, Japón, Canadá y Sudáfrica. Ellos representan el 10% de la población y aportan el 73% de los coaches.
- El coaching se usa como una herramienta de negocios en 28 países, mientras que 114 no se usa.
- Fases de desarrollo del Coaching:
  - Pre-introducción: 77 países
  - Introducción: 50 países
  - Crecimiento: 33 países
  - Madurez: 2 países (Noruega y Holanda)
- En 27 países, 15 de ellos europeos, el Coaching de Negocios se percibe como una profesión.
- Norte América, Europa, Australia y algunos países de Suramérica cuentan con Asociaciones locales e internacional de Coaching. Sin embargo, éstas son pocas en Asia y menos aún en África. En aproximadamente 80 países no hay la menor presencia.
- Hay 111 países donde el concepto del Coaching es desconocido. Solo 19 lo conocen bien y en otras 29 naciones apenas comienza a hablarse de él.
- No hay una clara tendencia de aproximar el Coaching dirigiendo al cliente o dejando que sea éste quien tome sus decisiones. En 28 países la forma es directiva, en 24 es no-directiva y los restantes 110 no tomaron partido.
- El uso de supervisión en el Coaching se encuentra extendido en 23 países que representan un 15% de la población.
- Todavía no hay una manera preestablecida de aproximar el Coaching en cada región. Aún no se puede hablar de un estilo Norteamericano, Australiano o Europeo.

## Resultados de la encuesta Frank Bresser para Europa

- Europa es el continente con mayor cantidad de Coaches: 18.000. Sin embargo la distribución no es pareja, ya que Reino Unido y Alemania, que cuentan con el 20% de la población, aportan el 70% de los profesionales. En contraste se

- puede ver que solo un 5% de los coaches se encuentran localizados en países excomunistas (40% de los habitantes)
- El continente cuenta con 1 coach por cada 45.000 habitantes. Descontando a Alemania y Reino Unido, la densidad sería de 1 / 120.000. La densidad de la Unión Europea es de 1 / 29.000 que es la misma que presentan EE.UU y Canadá juntos.
  - Probablemente por la variedad de culturas que la conforman, Europa presenta una amplia diversidad de estilos de Coaching.
  - Se distinguen tres diferentes zonas de desarrollo. Los países anglosajones, escandinavos y los fundadores de la Unión Europea cuentan con una industria de Coaching bien desarrollada. No tanto así la región mediterránea y aún menos los países del este.
  - Solo 14 de los 41 territorios aceptan ampliamente el Coaching y lo usan como herramienta de negocios. Únicamente 15 lo reconocen como una profesión.
  - Fases de desarrollo del Coaching:
    - Pre-introducción: 8 países
    - Introducción: 15 países
    - Crecimiento: 16 países
    - Madurez: 2 países (Noruega y Holanda)
  - Existen numerosas asociaciones locales e internacionales en Europa y en algunos países, como Alemania hasta hay varias (20). Sin embargo, esta tendencia es menos marcada en el sur y en el este del continente.
  - Aunque la mayoría de los países no muestran una preferencia por estilo de Coaching directivo o no-directivo, los que decidieron a favor de este último fueron más.
  - El coaching supervisado solo es común en 10 de las 41 naciones.

### 3.2. Microentorno

El modelo de análisis de Porter es una herramienta que nos va a permitir determinar el nivel de competencia que existe entre las empresas que forman parte de nuestra actividad (Johnson, y otros, 2000-2011). De esta forma se estudiará el microentorno, tratando con especial detenimiento, para el caso específico que nos ocupa (Servicios de Coaching), los puntos referidos a la rivalidad de las empresas que son nuestras competidoras y a los clientes. El análisis de estas dos fuerzas es especialmente significativo para las decisiones sobre la plataforma a desarrollar.



Figura 2. Cinco fuerzas de Porter. Fuente: Google (2013).

### ***Amenaza de los nuevos competidores***

En este punto hacemos referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan el mismo tipo de servicios-producto.

Una empresa que comienza antes que sus competidores a utilizar el Comercio Electrónico de manera estratégica, está obteniendo consecuentemente una gran ventaja competitiva, puesto que utiliza un canal extra para comercializar sus productos y servicios, además la parte proporcional de su segmento de mercado en Internet será mucho mayor que en el mercado tradicional donde ya se encuentran todos sus competidores. Una ventaja adicional es que cuando sus competidores inicien sus actividades de comercio electrónico, posiblemente dicha empresa tenga una presencia consolidada y mucha mayor experiencia en este nuevo mercado.

En nuestro caso, las barreras de entrada son pocas ya que abrir una plataforma o página web cada día está más al alcance de todos, pues existen múltiples posibilidades, formatos y precios. También es cierto que hay muchas posibilidades de formación para todos aquellos que deseen ser coaches aunque la experiencia será lo que les dé un mayor valor.

Por otro lado, vemos que en el sector del coaching hay un concepto generalizado de ponerlo en práctica cara a cara y, además de ser una disciplina relativamente nueva en nuestro país, la forma telefónica o mediante videollamada resulta muy innovadora, lo que puede no alentar a los competidores potenciales a utilizar dichos medios de forma directa como en nuestro caso.

### ***Rivalidad entre competidores***

La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En nuestro caso, hemos visto en la Encuesta Frank Bresser que la concentración de coaches por habitante resulta bastante baja en Europa si descontamos el peso que supone Reino Unido y Alemania respecto a éste dato. Por lo que podríamos decir que la rivalidad entre competidores es baja.

Es una profesión, por el momento, poco extendida, pero suele darse un grado alto de especialización por lo que, en función del currículum de cada coach y el cómo se venda, el público objetivo puede ser muy diferente de unos coaches a otros.

También tendremos en cuenta la innovación en la forma de ofrecer el servicio mediante una plataforma en formato web 2.0 con lo que se espera diferenciarnos y alejarnos más si cabe de la rivalidad que pueda ofrecer un sector que se encuentra en fase todavía de introducción en nuestro país.

La plataforma es un sitio virtual, que se presenta en forma de web y responde a una concepción del uso de la red que va evolucionando con el desarrollo tecnológico y las ciencias sociales. Por ello, el uso de Internet por nuestra empresa significa mucho más que un medio para realizar transacciones de venta de servicios de coaching de forma rápida y sencilla; puede ofrecer una serie de servicios de valor añadido que convierten a la red de redes en el mejor de los escenarios posibles no sólo para la realización de operaciones comerciales sino como vía de comunicación y encuentro entre personas.

Haremos referencia a las empresas que compiten directamente en nuestra misma actividad, ofreciendo análogo servicio y el mismo producto en el punto **3.3 Competencia directa**.

### ***Poder de negociación con proveedores***

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

En este caso los proveedores se podrían distinguir en dos tipos: la formación y los medios.

En cuanto a la formación me refiero al continuo aprendizaje y actualización en el conocimiento de la profesión, sus avances, aparición de nuevas técnicas y herramientas, etc. Un buen coach debe estar en continuo aprendizaje y ésta será una actividad que no puede faltar en la planificación anual de cosas importantes para su negocio. Esto supondrá dedicar un tiempo y un presupuesto a dicho activo esencial.

En este caso, cuanto mayor reconocido está un curso más se encarece y habrá que tener en cuenta el valor añadido que da a nuestra competitividad.

Respecto a los medios, cabe tener en cuenta que nos vamos a mover en el mundo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Dicho sector está en continuo cambio y crecimiento y será importante estar actualizados con los nuevos software y hardware que puedan beneficiar a la actividad de la plataforma y el ofrecimiento de nuestros servicios.

Podemos decir que el poder de negociación de “nuestros proveedores” va a ser bajo dado a la amplitud de oferta tanto en el mundo del conocimiento como de la comunicación. En todo caso, puede que la marca de un curso concreto nos condicione a la hora de decidir si hacerlo o no, por lo que habrá que valorarlo como una inversión y estimar la recuperación de la misma.

### ***Poder de negociación con clientes***

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también ocasionará un aumento en los costos, ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

En nuestro caso, es importante hacerse de valer. El cliente puede buscar libremente y comparar precios y credenciales por internet; sin embargo, la oferta de servicios de coaching no es algo que esté muy consolidado ni tampoco existen intermediarios que ofrezcan valoraciones u orientación para elegir a un coach u otro.

La gente suele confiar más en un coach que tenga una larga experiencia, que esté reconocido en los medios del sector, que tenga un buen currículum, que haya escrito algún libro, etc. por ello habrá que hacer una buena política de marketing estratégico y calidad para que el cliente sienta que lo que paga por nuestros servicios es, cuanto menos, razonable.

Por otro lado, es importante transmitir el coaching como un servicio de primera necesidad que permita mantener el poder de negociación al ofertante.

### ***Amenaza de productos y servicios sustitutivos***

Los bienes sustitutos son bienes que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que dos bienes son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado.

Al analizar o elegir un mercado en el cual queremos posicionarnos se debe tener en cuenta los riesgos que representan en éste segmento los demás sustitutos.

Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Estos limitan los precios y utilidades esperadas que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Es por esto que se deberá estudiar cuidadosamente las amenazas de dichos productos y evaluar la “propensión del comprador a sustituir”, los “precios relativos de los productos sustitutivos”, “los niveles percibidos de diferenciación de producto” y concluir si el sustituto influye significativamente.

Los sustitutos reducen la demanda de un determinado servicio-producto porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de producto-servicio puede terminar estando obsoleta.

Dentro del mundo del desarrollo personal hay muchos tipos de soluciones, por lo que será importante dedicar un esfuerzo a hacer de los usuarios clientes entendidos.

Aunque no se considera que el coaching pueda ser sustituido en sí mismo, al menos de momento; sí que está siendo sustituto de otras técnicas o disciplinas que se habían estado utilizando hasta ahora, abarcando desde el campo de la psicología hasta la consultoría en empresas.

### 3.3. Competencia directa

Tal y como anunciábamos en el apartado de **Rivalidad entre competidores**, aquí expondremos aquellos competidores que desarrollan la misma o muy parecida actividad que nuestra empresa. Cabe mencionar que en la búsqueda que se ha hecho en Google, con el título "coaching telefónico", se han encontrado muchos coaches que ofrecen éste servicio a través de sus páginas web, aunque siempre como una opción más, y no exclusiva, al coaching presencial. También, el formato encontrado de las webs corresponde, en general, a las web 1.0, mientras que la que se propone en este trabajo da un salto cualitativo en forma de plataforma usando la web 2.0.

Hay muchos tipos de coaches, algunos con extensos currículums y títulos, con más o menos experiencia, más personales o más comerciales, por ello, se ha hecho una selección en base a lo que intuitivamente se puede parecer más a lo que, en nuestro caso, queremos ofrecer en THE PHONE COACH en cuanto al nivel de profesionalidad. Así pues, hemos encontrado los siguientes competidores directos, como más destacados:

- [www.raimonsamsó.com](http://www.raimonsamsó.com): Raimon Samsó, coach, autor, conferenciante y emprendedor español experto en Conciencia y Dinero. Es el coach de los coaches y de los "expertos".

Licenciado en Ciencias Económicas, coach financiero para emprendedores con corazón, es autor de 12 libros de desarrollo personal y varios e-books.

Dirige seminarios para el éxito profesional y desarrollo personal.

También imparte conferencias y seminarios *in-company* de motivación y habilidades personales en empresas e instituciones para el desarrollo del potencial de sus equipos humanos.

Como escritor inicia su trayectoria en el ámbito del crecimiento personal en 1995.

Es colaborador habitual en Catalunya Radio en el programa "L'ofici de viure" de Gaspar Hernández en su sección "Com tenir feina" cada sábado. Y colaborador en el El País Semanal. Y también escribe en las revistas: De Dona, Esencial, etc.

En su web, además de ofrecer sus seminarios y cursos y tener una tienda online para la venta de sus libros, podemos encontrar la posibilidad de contratar servicios de coaching presencial, telefónico y por videoconferencia. Para ello cuenta con un equipo de coaches profesionales de distinta índole.



- [www.coachingbcn.com](http://www.coachingbcn.com): Meritxell Obiols Soler es Coach Profesional Senior Certificada por AECOP (Asociación Española de Coaching Ejecutivo-Organizativo y Mentoring), especializada en Coaching Directivo/Ejecutivo/Profesional, Coaching de Equipos, Coaching Grupal y Coaching Deportivo. También es directora y profesora de diversos master, postgrados y cursos en la Universidad de Barcelona. Autora de dos libros, supervisa a otros coaches y es formadora organizacional entre otras especialidades. Ofrece sus servicios de coaching a nivel presencial, telefónico y vía Skype.
- [www.sophiarascon.com](http://www.sophiarascon.com): Sophia Rascón es Coach Personal y Ejecutiva, experta en Liderazgo, Emprendedores y Relaciones Personales. Especializada en Coaching de Resultados y PNL<sup>5</sup> con profesores de gran renombre. Sophia tiene un extenso currículum, ofrece coaching presencial y telefónico, además de cursos on-line.
- [www.joselmenendez.com](http://www.joselmenendez.com): José L. Menéndez obtuvo formación en PNL con profesores de renombre, master en Practitioner PNL, graduado como Coach Profesional, grado de “Principal Coach” en Reino Unido, co-fundador del Instituto Internacional de Coaching, conferenciante internacional, presidente de la escuela de coaching Olacoach y creador del programa de Alto Rendimiento Deportivo. También es autor de varios libros.  
En su web ofrece servicios de coaching personal, ejecutivo y deportivo, principalmente telefónico.
- [www.coachingparaelexito.com](http://www.coachingparaelexito.com): Iciar Piera Iglesias es la coach de esta web. Ofrece un coaching enfocado al rediseño de la carrera profesional, a la satisfacción y plenitud en la vida y el equilibrio entre vida personal y profesional. No expone su currículum pero en su web aparecen credenciales de instituciones tales como ADESCO (Asociación Española de Coaching), International Coaching Federation, CoachVille e IAC (International Association of Coaches). Ofrece coaching presencial en Madrid, telefónico y diversos talleres.

---

<sup>5</sup> La programación neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas —en especial, modelos de pensamiento— subyacentes. También constituye un sistema de terapia alternativa que pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, así como cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.

### 3.4. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta analítica que nos permite conocer el entorno del mercado actual y previsiones futuras de la evolución de un negocio. A través de la matriz DAFO se obtiene una visión interna y externa de la actividad respecto al mercado en el que se va a operar. Además facilita la toma de decisiones futuras de carácter estratégico (Johnson, y otros, 2000-2011).

Se basa en cuatro puntos fundamentales: por una parte en el nivel externo a la empresa, es decir el entorno socioeconómico en el que opera, se analizan las posibilidades futuras de la empresa (oportunidades) y hándicaps actuales y futuros (amenazas).

Por otro lado, en el nivel interno de la empresa existen ventajas competitivas (fortalezas) y carencias esenciales (debilidades).

Seguidamente se va a comentar más al detalle cada uno de los aspectos estudiados en la matriz DAFO:

- Debilidades: valores negativos que están presentes dentro de la organización y que son en realidad un obstáculo para el progreso de la misma y para alcanzar sus objetivos.
- Amenazas: riesgos o hechos, situaciones, fenómenos que están presentes en el exterior de la organización de forma muy explícita y definida, pero que pueden tener un fuerte impacto negativo en el proceso de desarrollo de la organización, dada la magnitud y envergadura de los mismos.
- Fortalezas: valores que están presentes dentro de la organización y que pueden ser utilizados en su estado actual o bien potenciados para conseguir metas de progreso y desarrollo.
- Oportunidades: hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma, si se determina aprovecharlas desde dentro de la organización.

# Diagnóstico de situación actual



Figura 3. Matriz DAFO. Fuente: Google (2013).

## **Debilidades**

- Gran dependencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Poca experiencia en el sector por parte del emprendedor.
- Poca desarrollo de la plataforma en los inicios de la misma.
- Poca capacidad de inversión en la etapa inicial de la vida de la empresa, ya sea en formación como mejoras en la innovación tecnológica de la plataforma.

## **Amenazas**

- Falta de aceptación del coaching como una profesión.
- Las empresas de la UE son poco receptoras de pedidos de bienes y servicios por Internet.
- Cambios en las leyes en el ámbito de las TIC, tales como la Ley de Protección de Datos.
- Baja cuota de mercado en las operaciones de comercio electrónico en la modalidad B2C.

- Riesgo alto de nuevos competidores.
- Coaching presencial vs coaching telefónico.

### **Fortalezas**

- Acceso a un mercado sin fronteras y, por lo tanto, a un mayor número de clientes.
- Prescinde de la infraestructura que normalmente va asociada a una localización determinada.
- Posibilidad de incrementar las experiencias de los usuarios a través de las posibilidades que ofrece una web 2.0.
- El cliente disfruta del servicio desde donde esté.
- Motivación y pasión del emprendedor en el negocio.
- Baja inversión inicial para la puesta en marcha.

### **Oportunidades**

- Potencial crecimiento exponencial del mercado al tratarse de una profesión emergente.
- Solución a una demanda del mercado en el sector *online*.
- Penetración muy favorable de las TIC en la sociedad.
- Crecimiento mayor de la economía de internet vs la economía en general.
- Aumento de la confianza de los consumidores en adquirir productos y servicios a través de la red.

## ***4. PLAN DE OPERACIONES***

## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1. Localización

La actividad de la empresa no necesita una sede como referencia, ni una ubicación concreta ya que nuestro público objetivo nos va a encontrar a través de internet.

Este negocio está pensado para poder trabajar desde cualquier parte del mundo con la ayuda de un portátil y un teléfono o webcam, por lo que el emprendedor podrá prescindir de un despacho o consulta tradicional y trabajar desde casa.

No obstante, es necesario tener un domicilio social, fiscal y comercial el cual se conseguirá domiciliando la empresa a través de un servicio para tales efectos ofrecido por nuestra asesoría. Este servicio incluye recogida de documentación de correos y aviso de notificaciones urgentes.

### 4.2. Distribución en planta

Resulta complicado definir como es la distribución en planta para una empresa de servicios, más si cabe todavía, si la empresa en cuestión actúa en el sector de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) y la mayoría de flujos de información y procesos son a través de internet, telefonía y/o videollamada.

Por lo general, las empresas de servicios cuentan con un trato más directo con el cliente, esto hace que, con frecuencia, el énfasis de la distribución se ponga más en la satisfacción y comodidad del cliente que en el propio desarrollo de las operaciones del proceso.

El desarrollo en un espacio virtual supone que los flujos sean inmateriales, en este caso, la información y la comunicación a través de documentos y herramientas multimedia. La distribución más “física” que podremos encontrar será la de la estructura misma de la plataforma. Este va a ser un espacio a disposición tanto de los creadores y gestores de la idea como de los mismos usuarios y posibles clientes. Estará dividida en distintas secciones interactivas donde el ofrecimiento y el disfrute del servicio se entrelazan.

Las diferentes secciones que encontraremos en la web serán, entre otras:

- Inicio: Es como la “zona de recepción” de nuestra empresa.
- Quiénes somos: Explicamos quiénes somos, cuál es nuestra razón de ser, misión, valores e información sobre los coaches en servicio
- Servicios: Se exponen las diferentes modalidades de coaching que se pueden contratar explicando brevemente cómo funciona el proceso en sí mismo.
- Cursos on-line: Aquí el usuario dispondrá de pequeños cursos on-line, intensivos y concretos, enfocados a diferentes finalidades.
- Artículos: Los usuarios podrán disfrutar de la lectura de artículos diversos que irán apareciendo cada día, semana, etc. donde se traten asuntos de desarrollo personal, se expliquen curiosidades o temas de actualidad, que ayuden a familiarizarse con la disciplina del coaching y ayuden a cuestionarse su utilidad y motivar al uso de los servicios ofrecidos en la plataforma.
- Comparte: En esta sección se trata de que los usuarios registrados tengan la libertad de hacer consultas abiertas y públicas, sobre dudas o problemas personales, profesionales, etc., con la finalidad de romper el hielo con el coach y que éste le pueda dar una primera orientación.
- Foro Solidario: El foro está pensado para que los usuarios registrados interactúen entre sí de manera que puedan ayudarse y apoyarse unos a otros. Podrán hacer ofertas y demandas creando vínculos de interés y que pueda ayudarles en sus procesos de coaching también.
- Regístrate: Para que el usuario pueda participar en las secciones abiertas de la plataforma será necesario que se registre.
- Suscríbete: Esta es una aplicación que permite tener al día a los usuarios registrados de todas las novedades y sucesos importantes que se den dentro de la plataforma.

Todo esto será posible gracias a la contratación de una Web Profesional a través de la página de la Cámara de Comercio, donde nos ofrecen todo lo que necesitamos para la puesta en marcha y asesoramiento en la creación de la plataforma.

### 4.3. Operaciones y procesos

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación de una entrada (en este caso de información) a la cual se le aporta un valor añadido generando una salida cuya naturaleza puede ser diversa, en este caso intangible (Chase, y otros, 2000).

En THE PHONE COACH las operaciones y procesos empiezan cuando el usuario entra por primera vez a consultar nuestra web. La plataforma está enfocada para crear experiencias de valor añadido desde la primera visita, donde el usuario podrá echar un primer vistazo conociéndonos, viendo cual es el enfoque de nuestro trabajo, leyendo los artículos de interés y los comentarios de aquellos que han decidido formar parte de nuestra red social y participar antes que ellos.

Éste mismo usuario puede quedarse en esta fase o decidir, por ejemplo, suscribirse para recibir en su dirección de correo electrónico los nuevos artículos que se publiquen, consultas y respuestas públicas entre participantes y el coach en la sección Comparte, o conversaciones que se den en el Foro Solidario.

El siguiente paso vendrá determinado por la voluntad del usuario de registrarse para poder participar en las actividades de interacción que ofrece la plataforma y así aumentar la satisfacción en cuanto a la experiencia como participante de una red social con la que comparte intereses con otros usuarios registrados.

Por último, el proceso puede dar lugar a la contratación de los servicios de pago que THE PHONE COACH ofrece, es decir, comprometerse con un proceso de Coaching de principio a fin y/o contratar los diferentes cursos on-line. Este último paso puede ser consecuencia de todos los anteriores, pero también podría darse un salto directo desde la consulta de la web al interés por contratar los servicios que se ofrecen en la misma.

Siendo más específicos en cuanto al proceso de contratar servicios, cabría distinguir las siguientes fases:

- Primer contacto con el coach, vía e-mail, mostrando el interés acerca de comenzar con un proceso de coaching.
- Cita telefónica a modo de reunión, donde el posible coachee establece el primer contacto directo con el coach, expone sus dudas acerca del proceso, intuye el grado de conexión que puede tener con el coach y este expone las



condiciones de trabajo y ambos se familiarizan con la relación profesional que se va a establecer.

- El coachee decide ir adelante con el proceso, se lo confirma al coach y determinan la fecha y hora de las sesiones.
- Entre sesión y sesión, el coachee puede hacer consultas puntuales vía e-mail así como recibir, por parte del coach, herramientas y ejercicios de trabajo.
- Una vez finalizado el proceso y obtenidos los resultados, el cliente puede seguir siendo usuario habitual de THE PHONE COACH, incluso contratar nuevos servicios en función de nuevas necesidades.

## ***5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS***

## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1. Forma jurídico/ fiscal elegida

La forma jurídica elegida para nuestra empresa es la Sociedad de Responsabilidad Limitada. Esta es una sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, se integra por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales (Chulia, 2003).

#### Marco legal:

- **Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio**, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- **Orden JUS/3185/2010, de 9 de diciembre**, por la que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada.
- **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.

#### Características:

- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- En la denominación deberá figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L." o "S.L.".
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- Número mínimo de socios: uno.
- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios. Toda aportación se considera realizada a título de propiedad, salvo que se estipule lo contrario.

- *Aportaciones dinerarias:*
  - Deben establecerse en moneda nacional. Si es en moneda extranjera se determinará su equivalencia en euros con arreglo a la Ley.
  - Ante notario deberá acreditarse la realidad de las aportaciones dinerarias mediante notificación del depósito de dichas cantidades a nombre de la sociedad en una entidad de crédito que el notario incorporará a la escritura.
- *Aportaciones no dinerarias:*
  - Deben describirse en la escritura de constitución o en la de aumento de capital, así como su valoración en euros y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
  - Será de aplicación lo dispuesto en la Ley de Sociedades Anónimas.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.

*Transmisiones de las participaciones sociales:* Hasta la inscripción de la sociedad (por constitución o aumento de capital) en el Registro Mercantil, no podrán transmitirse las participaciones sociales.

- Transmisión voluntaria por actos inter-vivos:

Es libre entre socios, así como la realizada en favor del cónyuge, ascendiente o descendiente del socio, o en favor de sociedades pertenecientes al mismo grupo que la transmitente.

Se regirá por las siguientes reglas:

- Se debe comunicar por escrito a los administradores, haciendo constar el número y características de las participaciones que se

pretenden transmitir, la identidad del adquirente, precio y demás condiciones de la transmisión.

- Queda sometida al consentimiento de la sociedad, y se expresará mediante acuerdo de la Junta General.
  - La sociedad sólo podrá denegar el consentimiento si comunica al transmitente, a través de notario, la identidad de uno o varios socios o terceros que adquieran la totalidad de las participaciones.
  - No es necesaria esta comunicación si el transmitente concurrió a la Junta General donde se adoptaron dichos acuerdos.
  - Los socios concurrentes a la Junta General tendrán preferencia para la adquisición.
  - El precio de las participaciones, la forma de pago y las demás condiciones de la operación, serán convenidas y comunicadas a la sociedad por el socio transmisor.
- Transmisión forzosa:
- El embargo de las participaciones debe ser notificado inmediatamente a la sociedad por el Juez o Autoridad administrativa que lo haya decretado, haciendo constar la identidad del embargante, y las participaciones embargadas.
  - En caso de subasta, la adjudicación al acreedor será firme transcurrido un mes desde la comunicación a la empresa de dicha subasta. En tanto no adquiera firmeza, los socios, y solo en el caso de que los estatutos establezcan en su favor el derecho de adquisición preferente, podrán subrogarse en lugar del acreedor, mediante la aceptación expresa de todas las condiciones de la subasta y la consignación íntegra del importe de la adjudicación del acreedor y de todos los gastos causados.
- Transmisión mortis-causa:
- La adquisición de alguna participación social por sucesión hereditaria confiere al heredero la condición de socio.

- No obstante los estatutos podrán establecer en favor de los socios sobrevivientes un derecho de adquisición de las participaciones del socio fallecido, apreciadas en el valor real que tuvieran el día del fallecimiento del socio, cuyo precio pagará al contado.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.

#### Órganos sociales:

- *Junta General de socios:*

Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:

- Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
- Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y en su caso de auditores de cuentas.
- Modificación de los estatutos sociales.
- Aumento o reducción del capital social.
- Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- Disolución de la sociedad.

- *Los Administradores:*

Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.

La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General.

Salvo disposición contraria en los estatutos se requerirá la condición de socio.

#### Cuentas anuales:

Se aplican las disposiciones contenidas en la Ley de Sociedades de Capital, a las que se añaden los siguientes preceptos:

- La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.
- A partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos el 5 por ciento del capital, podrán examinar en el domicilio social, por si o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

#### Libros:

- Libro de inventarios.
- Cuentas anuales.
- Diario: registro diario de las operaciones.
- Libro de actas: acuerdos tomados por las Juntas Generales y Especiales.

Dentro de las sociedades de responsabilidad limitada encontramos la Sociedad Unipersonal. En el caso de THE PHONE COACH, éste tipo de sociedad se ajusta todavía más a nuestras necesidades.

#### Sociedad unipersonal:

- Surge como respuesta a la aspiración del empresario individual a ejercitar su industria o comercio con responsabilidad limitada frente a sus acreedores.
- Pueden darse dos tipos de sociedades unipersonales:
  - La constituida por un único socio, sea persona natural o jurídica.
  - La constituida por 2 o más socios cuando todas las participaciones hayan pasado a ser propiedad de un único socio.
- Necesariamente habrán de constar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil:
  - La constitución de la sociedad de un sólo socio.
  - La declaración de haberse producido la situación de unipersonalidad "como consecuencia de haber pasado un único socio a ser propietario de todas las particiones sociales".

- La pérdida de tal situación de unipersonalidad, o el cambio de socio único "como consecuencia de haberse transmitido alguna o todas las participaciones sociales".
- En todos los supuestos anteriores la inscripción registral expresará la identidad del socio único.
- En tanto subsista la situación de unipersonalidad, la sociedad hará constar expresamente esta condición en toda su documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que haya de publicar por disposición legal o estatutaria (S.L.U).
- El socio único ejercerá las competencias de la Junta General, sus decisiones se consignarán en acta bajo su firma o la de su representante, pudiendo ser ejecutadas y formalizadas por el propio socio o por los administradores de la sociedad.

## 5.2. Análisis de los puestos de trabajo

En THE PHONE COACH, S.L.U. todas las actividades estarán desarrolladas por la misma persona, es decir, el emprendedor. La empresa no contempla la posibilidad de crear puestos de trabajo, sino que todo se desarrollará desde la gerencia.

El gerente cuenta con estudios en *Administración y Dirección de Empresas* así como una *Certificación Internacional de Coaching, Experto en Coaching*. Estos estudios y la experiencia en ambos campos son los necesarios, en un principio, para el inicio de la actividad empresarial.

Por otro lado, en el caso de necesitar apoyo en áreas concretas de la actividad de la empresa, se pretende servirse de medios de subcontratación.

Si bien es cierto que, a medida que la demanda de los servicios de coaching ofrecidos en la plataforma aumente, no se descarta la posibilidad de añadir coaches freelance que trabajen desde la plataforma para asumir dicha demanda.



### 5.3. Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representa las estructuras departamentales. Y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

En nuestro caso, el desarrollo de un organigrama no aplica. La empresa se compone de un socio único que será gerente y empleado a la vez. Se encargará de las funciones propias de gestión de la empresa, desarrollo y mantenimiento de los contenidos de la web y será el guía en los procesos de coaching contratados por los clientes.

### 5.4. Misión, Visión y valores de la empresa

No hay que olvidar que la supervivencia de cualquier empresa se basa en definir correctamente conceptos como la misión, la visión y valores corporativos para tener una política de actuación a largo plazo. A continuación se desarrollan cada uno de los conceptos relacionados.

La razón de ser de la compañía, el motivo por el cual existe y las funciones básicas que desempeña en el entorno determinan la **misión** de la empresa (Machuca, y otros, 1995) y se resume en las siguientes líneas:

*La misión de THE PHONE COACH, S.L.U. es ayudar a las personas a conocerse a sí mismas, alentar a sacar el empoderamiento y la motivación necesarios para enfrentar las situaciones que les presenta la vida, enseñar a tomar consciencia de su realidad, de sus limitaciones mentales, de sus miedos, ampliar su visión de las posibilidades, guiar en el reconocimiento de las oportunidades, asesorar en el desarrollo de las habilidades necesarias para conseguir sus objetivos. En definitiva, ser un apoyo firme y leal para todos aquellos que se plantean un reto en la vida y ayudarles mediante los diferentes procesos de coaching a establecer sus objetivos personales y profesionales, entender en qué momento se encuentran, a donde quieren llegar y trazar el camino que, mediante la acción, les lleve al logro de los mismos.*

En cuanto a la **visión**, define y describe la situación futura que desea tener la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de ésta.

*Nuestra visión se enfoca en la obtención de resultados. Esto significa que nuestros clientes se sientan realizados después de haber trabajado con nosotros. La clave de nuestro éxito se basa en la comparativa del antes y el después de haber pasado por un proceso de coaching. La percepción, medible, de un cambio cualitativo en las vidas personales y profesionales de aquellos que hacen uso de nuestros servicios es el indicador que demuestra nuestro éxito.*

La cultura organizacional de la empresa está orientada con **valores** corporativos que definen el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, éstos son:

- *Honestidad*
- *Transparencia*
- *Confidencialidad*
- *Respeto*
- *Empatía*
- *Compromiso*

## ***6. PLAN DE MARKETING***

## 6. PLAN DE MARKETING

### 6.1. Segmentación y Público Objetivo

Históricamente, el público objetivo ha sido considerado como grupos de individuos, los cuales empleando o recurriendo a diversas técnicas de segmentación, se agrupan por edad, género, grupos social, etc. (Kotler, 2004).

Actualmente, esta concepción está dando paso a nuevas tendencias en cuanto a la definición. Los mercados son considerados conjuntos o grupos de «perfiles de compradores» o «compradores potenciales», algo más cercano al comportamiento humano. Esto surge porque las personas pueden contener varios perfiles de compradores, por ejemplo condicionados por el medio que empleen para efectuar una compra o la toma de decisión de la misma.

Nuestro público objetivo van a ser todas aquellas personas que quieran superar una situación personal y/o profesional delicada, mejorar su vida o percepción de la misma, afrontar una adversidad puntual o un estado de desorientación, aflicción o pérdida de sentido en sus vidas, que deseen superarse a sí mismos, a las adversidades, plantearse un objetivo e ir a por él, sentirse bien consigo mismos, etc.

La segmentación de mercado, como su propio nombre indica, trata de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Sin embargo, en nuestro caso, debido a que el servicio que se ofrece es totalmente personalizado, la segmentación, según su estricta definición, puede llegar a ser tan amplia como los casos que se den. Digamos que el denominador común de nuestro público objetivo va a ser más bien conductual, el de dar el paso hacia la mejora, la solución, la consecución de objetivos o simplemente la voluntad de salir de la incertidumbre o el malestar presentes. Esta necesidad puede surgir en personas de cualquier edad, sexo, raza, posición económica y social. Por ello la segmentación irá dirigida a personas con inquietud, con voluntad de cambio, de superación, de aprender, de crecer.

## 6.2. Análisis del bien o servicio

Una plataforma web más o menos atractiva no sirve de nada si no tiene, como mínimo, los siguientes atributos (Carpintier, 2013):

- Acceso sencillo, comprensible y lógico.
- Buen diseño con poco texto, mucho gráfico, vídeo y testimonios de clientes.
- Gran interactividad.
- Capacidad de autoservicio.
- Capacidad de generar conversaciones.
- Gestión de consultas atendidas por los propios clientes (a través de foros, chats, vídeos, etc.)
- Acceso a nuestros sistemas informáticos empresariales, abiertos al cliente para que siempre sepa lo que hacemos por él.

Todos estos factores los tenemos contemplados y, de hecho, ya se han explicado en el punto **4.2. Distribución en planta**.

Por otro lado, en THE PHONE COACH, S.L.U. nuestro servicio principal, es decir, el que nos va a dar dinero, es la venta de servicios de coaching personalizado. No obstante, no se descarta la idea de ofrecer, también, cursos on-line más estandarizados en un futuro.

Cuando un cliente contacte con nosotros interesándose por nuestros servicios de coaching, lo primero será valorar el grado de convencimiento y/o compromiso de éste con el proceso. Esto es muy importante para garantizar resultados de éxito. Por tanto, se ofrecerá tener una primera toma de contacto mediante una llamada telefónica de no más de 20 min, para aclarar las dudas que el cliente pueda tener y que el coach se haga también una primera idea del tema a tratar.

Para que un proceso de coaching sea efectivo se estima que tenga una duración de unos 6 meses, con un mínimo de 2 sesiones al mes. Esto supone que al inicio del proceso, y durante los primeros meses, la frecuencia de las sesiones sea mayor y después se vayan espaciando en el tiempo. Esto también dependerá de la complejidad de cada caso, las circunstancias del coachee y su evolución en el proceso.

### 6.3. Análisis del precio. Análisis de la Comunicación. Análisis de la Distribución

La estrategia de precios para una empresa como la que se desarrolla en este proyecto debe basarse en ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos. Al no haber un límite fijado por la ley, cada empresa estipula sus tarifas.

Los precios de los servicios estarán publicados en la web y se ha determinado que sean los siguientes:

- 1 sesión: 45 €
- 4 sesiones: 160 € (40€/sesión)
- 10 sesiones: 380 € (38€/sesión)

Por tanto, el cliente podrá escoger la modalidad de pago que más le convenga, si pagar sesión a sesión o ahorrar optando por los diferentes packs propuestos de pago al contado.

El pago de las sesiones siempre será previo a las mismas, con un mínimo de 24h de antelación. Ante cualquier imprevisto, el coachee podrá modificar la fecha y hora de la sesión, siempre que se haga antes de las últimas 24 horas previas a la misma. En su defecto, no se reembolsará el importe de la sesión no aprovechada.

Desde el punto de vista de la disposición de nuestra imagen en Internet, además de la página web propia (que no debemos olvidar, pues es la que nos acompañará siempre) hay que programar una presencia en Twitter, Facebook y LinkedIn como mínimo, manteniendo abierto el radar para conocer nuevos entornos que puedan interesarnos, como los blogs sectoriales, foros de discusión sobre temáticas afines, mercados digitales de servicios similares, etc.

Pero en cualquier caso, un proyecto de éxito en Internet debe apoyarse en (Carpintier, 2013):

- Un equipo comprometido y capaz.
- Contenidos de calidad acordes con el entorno (lo ideal es que sean generados por los propios clientes).
- Una plataforma informática ágil, orientada al autoservicio y la participación de usuarios registrados, visitantes y clientes.
- La participación de los distintos empleados en web, blog, redes sociales, etc.

- Presupuestos concretos con objetivos medibles.
- Acuerdos estratégicos para generar tráfico hacia nuestra web.
- Marketing online que prime el mínimo coste de adquisición de cliente.
- Análisis diarios (en algunos casos de mucho tráfico, también de horarios concretos) del comportamiento de los registrados, visitantes y clientes en nuestra web.
- Pruebas constantes para mejorar resultados de todos los aspectos que midamos.

Veamos cada punto por separado:

### ***Equipo comprometido y capaz***

Es necesaria una tecnología acorde con los objetivos y un gestor que la entienda y alinee con dichos objetivos. El consejero delegado debe ser esa persona y estar dentro del comité de dirección de la empresa, para que entienda los objetivos de negocio y valore cómo cubrirlos con la tecnología que dirige. En nuestro caso, éste aspecto estará cubierto dado que THE PHONE COACH es una sociedad limitada unipersonal, donde el emprendedor estará al cargo de toda la actividad empresarial o, en su defecto, de su supervisión, siempre que cuente con colaboradores y/o servicios subcontratados.

### ***Contenidos de calidad acordes con el entorno (lo ideal es que sean generados por los propios clientes)***

“Internet son conversaciones” (Esther Dyson<sup>6</sup>) y para generarlas nada como buenos contenidos que hagan que los visitantes tengan razones para registrarse en nuestra web, darnos información suya (siempre poco a poco) y conseguir prestigio y participación por parte de los demás que, como lectores, se involucren en lo que sucede en nuestra web.

---

<sup>6</sup> Esther Dyson es licenciada en Ciencias Económicas por la Universidad de Harvard. Antes de comenzar su carrera como analista de sistemas, trabajó tres años como reportera de Forbes, donde aprendió la dinámica de la informática y el negocio del software. En 1982 se unió a Ben Rose, actual presidente de Compaq Computer Corporation, como editora de su fascículo sobre alta tecnología, y un año más tarde le compró su parte junto con PC Forum, al cual le cambió el nombre por el de Release 1.0. Actualmente dirige su propia empresa, Edventure Holdings, una pequeña pero diversificada compañía centrada en la industria informática y en la emergente tecnología de la información en Europa Central y Oriental.

Como sólo un pequeño porcentaje de los registrados son activos y participan, debemos disponer de una metodología de participación que se lo ponga fácil y les motive a usarla a base de premios e incentivos que susciten su interés.

Los contenidos pueden ir desde programas de autoayuda sobre cómo usar nuestros servicios hasta entornos de soporte que expliquen aspectos interesantes. Por ejemplo, en la plataforma THE PHONE COACH, S.L.U. los usuarios disfrutarán de contenidos tales como artículos de interés sobre temas relacionados con el coaching y el desarrollo personal; la sección Comparte, donde podrán hacer consultas públicas y puntuales directamente a un coach y leer las de otros usuarios, de tal forma que se sientan cada vez más cómodos con lo que se ofrece en la web; y nuestro Foro Solidario, donde podrán relacionarse entre sí y beneficiarse de ayudarse mutuamente unos a otros en asuntos particulares.

### ***Plataforma informática ágil, orientada al autoservicio y la participación de registrados, visitantes y clientes***

Aunque las grandes empresas disponen ya de potentes herramientas informáticas, éstas han sido concebidas para entornos centralizados. Otra cosa es lo que ocurre con las PYMES, ya que en la mayoría de los casos carecen de herramientas avanzadas de gestión, subcontratando los servicios de contabilidad y asesoría fiscal de manera externa. Tampoco tienen página web ni URL propio y, en general, no saben cómo utilizar Internet en su beneficio.

Desde la creación de la web social y el desarrollo de soluciones SaaS (*Software as a Service*) han surgido multitud de soluciones (más o menos caras) que van desde marcas conocidas a nuevas *empresas emprendedoras* que facilitan soluciones de interacción con clientes, empleados y, en general, con la totalidad del entorno de trabajo de cualquier empresa. Este tipo de soluciones no tiene por qué representar un gasto importante, sino ser de pago por uso; por ello capaces de ofrecer muy buenas prestaciones en cuanto a los costes, sin sobrepasar los 300 euros/mes por empleado conectado.

Este tipo de herramientas pueden ser desde ofertas de contabilidad *online* y gestión financiera hasta wikis colaborativos (*software* para crear conversaciones entre empleados y compartirlas con otros clientes o visitantes de nuestra web), foros de discusión y sistemas de medición del comportamiento del cliente en nuestro entorno web, como Google Analytics o alguno de sus competidores. También hay que



planificar modos de interactuar con el cliente a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), la distribución de boletines informativos y la gestión de bases de datos de los clientes registrados.

Para que la gente se registre en una página web cualquiera es necesario ofrecer una poderosa razón, puesto que la mayoría de la gente lo hace sólo si cree que merece mucho la pena. Eso requiere pensarla bien y probarla primero con unos cuantos clientes, preguntándoles su opinión. Más tarde se puede implementar gracias a su contribución, sin que nos cueste un montón de dinero, para que sea informativa y, si es posible, divertida. Aplicar reglas de juegos suele funcionar bien *online*.

Por cierto, también es necesario consultar bien con un abogado, o con una asociación como aDigital<sup>7</sup>, cuáles son los requisitos que se necesitan para gestionar este tipo de bases de datos y qué clase de información hay que proporcionar previamente al cliente que desee registrarse en ella. Las multas de la Agencia de Protección de Datos son muy importantes si no se mantiene estrictamente la normativa vigente... y cambiante.

### ***Participación de los distintos empleados en web, blog, redes sociales, etc.***

No conviene creer que sólo los propietarios del negocio, o sus directivos, deben participar en las redes sociales en nombre de la empresa. En realidad, lo importante es la transparencia y naturalidad. Ofrece mucha más credibilidad que nos hable el empleado especialista en un producto, en lugar de un ejecutivo de mayor nivel al que, en muchos casos, se le descubre rápido que habla de algo que sólo conoce de refilón.

Poder mantener docenas de conversaciones al mismo tiempo y cuidar las respuestas necesita tiempo y personal que esté al día en la temática sobre la que se discute. La mejor manera de hacerlo es que muchos empleados, a ser posible todos, tengan un rol en nuestra estrategia *online* y que se les reconozca por ello.

Lo mejor es empezar con un equipo joven y comprometido que vaya invitando, uno tras otro, a todos los empleados que tengan algo que contar sobre nuestro producto o servicio, las mejores prácticas de su uso y, en general, cualquier cosa que tenga que ver con nuestra marca.

---

<sup>7</sup> Asociación Española de la Economía Digital: [www.adigital.org](http://www.adigital.org)

Este punto se podrá aplicar en el caso de THE PHONE COACH, S.L.U. si en un futuro va añadiendo coaches colaboradores a la plataforma, que puedan gestionar la demanda de servicios de coaching por los usuarios y, por tanto, participar también en la estrategia de comunicación de la empresa en las redes sociales.

### ***Presupuestos concretos con objetivos medibles***

Tener una estrategia de éxito en Internet requiere partir de un presupuesto concreto, proporcional y bien apoyado en datos, para marcarse objetivos claros y saber cuándo se cumplen y cuándo estamos perdiendo el tiempo.

Cada paso que se da en Internet, como en el mundo físico, cuesta dinero, por lo que partir sin presupuesto es la mejor manera de que el proyecto nunca tenga buen fin.

Por otra parte, es muy importante saber qué buscamos. Si no tenemos claro lo que queremos de Internet, nunca lograremos nada. No es lo mismo decir “quiero aumentar mis ventas” a ser más precisos. Por ejemplo: “En estos momentos tenemos mil clientes, pero quiero aumentar su número en un 20%, en dos años. Significa que el incremento debe amortizar la inversión presupuestada en unos dos años.

### ***Acuerdos estratégicos para generar tráfico hacia nuestra web***

Cuando abrimos nuestra página web en su propia URL (*Uniform Resource Locator*, es decir, la dirección que indica dónde se halla, por ejemplo, <http://www.mipagina.com>) muchos empresarios sostienen que ellos ya “están” en Internet. Así es, pero no existe la manera de encontrarlos a menos que hayan conseguido tráfico, ya sea comprándolo a través de publicidad (por lo general, en Google Adwords<sup>8</sup> y, cada vez más, en Facebook) o a través de acuerdos estratégicos con entornos de alta generación del mismo.

La mayoría de los empresarios sostiene que tiene una página web desde hace equis años, pero que no le sirve para nada. Casi siempre es cierto, por no haber tenido en consideración todo lo que estamos explicando aquí. Es fácil conseguir tráfico si uno es un cantante de éxito, pero ¿cómo lo consigue un Coach?

---

<sup>8</sup> Con Google AdWords sólo pagas si alguien hace clic en tu anuncio y acaba en tu página web, no cuando tu anuncio se muestra.

Lo primero es entender que, para destacar, hay que ser bueno en algo, saber explicarlo y considerar nuestra oferta desde la perspectiva del cliente objetivo (y no desde la nuestra). Eso requiere que tengamos bien claro lo que queremos conseguir. Si soy Coach personal y profesional y quiero obtener más trabajo, sirve de poco que abra una página web sin más. Como siempre, tendré que “entender” donde están mis clientes, por ejemplo en webs relacionadas con el desarrollo personal, el bienestar, la formación,... etc. porque todo el que se interesa por estos temas, puede que en realidad lo que necesite sea contratar Servicios de Coaching. También deberé explorar páginas web que faciliten la posibilidad de ofrecer servicios a clientes que lo solicitan.

Dicho de otro modo, tenemos que tener objetivos concretos para saber si existe la posibilidad de conseguirlos con los recursos de que disponemos. Si carecemos de recursos, abrir simplemente una página web es un gasto inútil. Sin embargo, con poco dinero, aplicado en los entornos en los que están mis clientes o mi público objetivo, se pueden lograr grandes resultados en poco tiempo.

Desgraciadamente, poco tiempo no significa días, sino meses. Cualquier estrategia y las pruebas necesarias para convertirla en un éxito, llevan de dos a tres meses de trabajo diario (Carpintier, 2013).

### ***Marketing online que prime el mínimo coste de adquisición de cliente***

Captar un cliente puede costarnos casi nada, o 350 euros, por poner dos extremos posibles. Los clientes que nos llegan por la recomendación de otro, prácticamente carecen de coste; los que son fruto de una campaña de marketing online a través de Google Adwords o de publicidad *online* mediante *banners* (bandoleras de publicidad que aparecen en páginas web de mucho tráfico para atraer clientes) o marketing directo a partir de bases de datos más o menos segmentadas y compradas a una empresa especializada pueden resultar muy caras. Por ejemplo, si tenemos que pagar 0,2 euros por dirección y sólo conseguimos un cliente cada 1.000 direcciones, cada cliente nos está costando 20 euros. Si nuestro beneficio por cliente es de 10 euros (por poner un ejemplo ilustrativo) no podemos pagar ese coste a menos que entendamos que, con la repetición, a lo largo del año, cada cliente nos va a comprar, como mínimo, dos veces y dejarnos un margen igual a su coste.

Lo importante es la relación inversión/objetivos, además de ser realistas respecto a lo que se pretende obtener con pocos recursos. Resulta curioso que gran número de las estrategias de este tipo de inversiones mínimas tienen mucho que ver

con tácticas de guerrillas (acciones de bajo coste y muy personales), pero la clave es ser diferente y pensar bien las acciones que se quieren llevar a cabo.

### ***Análisis diarios (en algunos casos de mucho tráfico, también de horarios concretos) del comportamiento de los visitantes, registrados y clientes en nuestra web***

Todo el mundo puede aprender cómo funcionan los *software* de medición en las páginas web. Uno de los estándares hoy día es Google Analytics (<http://www.google.com/intl/es/analytics>), que nos ofrece sus servicios de manera gratuita. Hay programas de pago con mayores prestaciones, pero están pensados, sobre todo, para empresas con sofisticados sistemas de venta *online*. En el enlace mencionado se puede hacer una “visita guiada” al producto para su mejor comprensión.

Lo importante es dedicar un buen rato a diario para “entender” qué está pasando en nuestra página web. Tenemos que medir el impacto de cualquier acción que llevemos a cabo, tratar de cuantificar el coste de adquisición de clientes en cada una de ellas y, en general, trabajar para conseguir abaratar al máximo dichos costes, entendiendo mejor lo que funciona, y lo que no, de todo lo que hacemos cotidianamente para promover nuestra página web.

Las acciones van desde publicidad tradicional por *banners* hasta acuerdos para compartir tráfico con entornos afines, pasando por marketing de guerrillas, que puede ocurrirnos a medida que conozcamos mejor a nuestros clientes, su comportamiento *online* y los lugares de reunión que frecuentan. Por ejemplo, repartiendo un folleto a la salida de un concierto al que sabemos van nuestros clientes (con su tribu).

Debemos tener un sistema de registro que nos permita ir captando una base de datos propia con la que funcionar gratis. Un cliente que se ha registrado en nuestra página y del que tenemos, al menos, su correo electrónico, nos permite hacerle llegar de manera regular notificaciones, información y ofertas a muy bajo coste. Pero antes tenemos que conseguir que se registre.

Es importante entender la relación entre visitantes a nuestra página y el número de ellos que se registra. Cuanto más atractiva sea la oferta de lo que ofrecemos por registrarse y menor el tipo de información que les pidamos para ello, mayor será el éxito de la operación. Si pedimos mucho y damos poco, no

conseguiremos registros; en cambio, si pedimos sólo el correo electrónico y el código postal, por ejemplo, y ofrecemos una información regular de valor añadido para todos, es probable que el número de registros por visitante único sea muy bueno. El visitante único es aquél que contamos como uno solo, independientemente del número de visitas que realice. Por ejemplo, si en un mes entra en nuestra página diez veces, lo contamos como uno, no como diez.

También es muy importante conocer pronto la relación entre registrados y clientes. Si hemos conseguido registrar quinientos y luego hemos logrado cinco contratos, estamos en un 1%. Nuestro siguiente paso será cómo lograr subir del 1% al 3%, por ejemplo, en dos meses, para lo que tendremos que experimentar con otras acciones. Por ejemplo, dirigirme a los quinientos para ver si puedo incrementar dicho porcentaje mediante descuentos especiales, etc.

Cada vez que terminemos un servicio con un cliente, también podemos pedirle que nos escriba una breve nota explicando qué ha significado para él el paso por un proceso de coaching. Después podemos subirla a la plataforma, con su permiso, colocándola en una zona de testimonios que deberemos ir manteniendo al día con buenas referencias directas. Tratándose de usuarios registrados, sus testimonios tienen todavía más fuerza, porque si lo desean, otros usuarios pueden comprobarlos rápidamente contactando con ellos. Esto exige hacer bien las cosas.

Google Analytics nos deja medir, por ejemplo:

- El número de visitas recibidas en nuestra página.
- El número de visitantes únicos, es decir, sin contar las diferentes visitas de una misma persona.
- Las páginas vistas, es decir, el total de visitas multiplicado por el número de páginas de nuestra plataforma que vea cada visitante.
- La media de páginas vistas, o sea, la relación entre las páginas vistas y el número de visitantes (cuantas más mejor, porque indica el interés que despierta THE PHONE COACH, S.L.U. al hacer que la gente que nos visita pase más o menos tiempo en ellas).
- La duración media de la visita, lo que también indica el interés que despierta nuestra plataforma web.
- El porcentaje de rebote, más favorable cuanto menor sea, porque indicará que la gente que viene una vez, en su mayoría sigue visitando la página después. El rebote es muy alto cuando la mayoría del tráfico viene “engañado”, es decir,

cuando alguien entra en nuestra plataforma creyendo que vendemos otra cosa y, al darse cuenta de que somos coaches, se marcha inmediatamente sin visitarla.

Resulta muy útil medir el porcentaje de nuevas visitas con visitas recurrentes. Esto indica el número de “adeptos” con que contamos, que nos visitan con cierta frecuencia, y aquellos que han llegado hasta allí, probablemente enviados por un buscador como Google o Yahoo, pero que en realidad esperaban encontrar otra cosa en nuestras páginas.

Es conveniente estudiar el impacto horario de las visitas y el resultado obtenido por cualquier envío que hagamos a los registrados en función de la hora del día en que se haga. Además, hay que seguir las estadísticas a diario y hacer una reflexión semanal, estableciendo objetivos concretos de acciones que deben realizarse la semana siguiente. Mensualmente se debe comparar todas estas cifras con los resultados de meses anteriores, centrándonos en su mejora.

Para ello es bueno analizar bien el origen del tráfico que nos llega, un dato que también nos facilita el sistema, indicando las acciones que proporcionan mejores resultados y los motores de búsqueda que favorecen más visitas.

Debemos hacer lo mismo al medir los resultados semanales de nuestra presencia en Facebook y Twitter, analizando el número de seguidores/amigos de nuestra empresa en dichas redes sociales, su país y ciudad de procedencia, como mínimo, marcándonos objetivos mensuales para mejorar esas posiciones.

### ***Pruebas constantes para mejorar resultados de todos los aspectos que midamos***

Resulta esencial medir constantemente lo que hacemos. Cada acción que llevemos a cabo, ya sea publicidad tradicional o pruebas de marketing de guerrillas, hay que disponer de una página de control propia (se les suele llamar *microsites* o *landing pages*) que nos permita discriminar de dónde viene cada visitante, persona registrada o comprador, para entender bien cómo conseguimos clientes de pago, que es lo que realmente estamos buscando.

En cualquier caso, lo importante es medir todo lo que hagamos para entender bien lo que funciona y lo que no. Las pruebas deben realizarse con cantidades

pequeñas. Gracias a Adwords o a pequeños blogs se pueden llevar a cabo por menos de 300 euros, aumentando sólo cuando tengamos claro que merece la pena.

#### **6.4. Servicio ampliado o mejoras del servicio**

A corto plazo no se prevé realizar ampliaciones del servicio, la empresa prefiere especializarse. Las mejoras en el servicio dependerán de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos y de cómo vaya funcionando el proyecto de empresa presentando.

No obstante, se contempla la posibilidad de ofrecer cursos online en un futuro.

Por otro lado, también se considera importante el poder conseguir acreditaciones de las principales asociaciones de coaching y hacerlas públicas en nuestra plataforma con la finalidad de dar un mayor valor añadido a nuestros servicios. Dichas acreditaciones se consiguen demostrando ante las asociaciones las horas de formación del coach y las horas de experiencia profesional demostrables en número de sesiones. Por tanto, requiere de un tiempo el poderlas conseguir.

## ***7. PLAN FINANCIERO***



## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Balances previsionales. Tres años, tres escenarios (Realista, Pesimista y Optimista)

La contabilidad es elemento básico de la gestión de la información empresarial y entre sus objetivos se encuentran:

- Facilitar información sobre la situación económico-financiera de la empresa.
- Obtener el resultado de la misma.
- Determinar el momento y las acciones que han generado los resultados obtenidos.

Además, los estados financieros tienen como objetivo suministrar información acerca de la situación financiera, desempeño y cambios en la posición financiera (Gil, y otros, 2009). Sus principales características son:

- Comprensibilidad
- Relevancia
- Fiabilidad
- Comparabilidad
- Imagen fiel

El Balance de Situación es un documento fundamental que informa de la situación patrimonial de la empresa. Los elementos que lo integran son: activo, pasivo y patrimonio neto.

El ACTIVO constituye los bienes y derechos propiedad de la empresa. Representa las inversiones de la empresa y se divide en:

A) *Activo no corriente*: Su permanencia en la empresa es superior a un año, es decir, a largo plazo. También se denomina activo fijo. Se divide en:

- Inmovilizado material: Terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, mobiliario, vehículos, equipos informáticos, etc.
- Inmovilizado intangible: Son no materiales. Derechos de la empresa susceptibles de valoración económica, por ejemplo los relacionados con la propiedad industrial, como patentes, diseños industriales, etc.
- Inmovilizado financiero: Inversiones financieras a largo plazo, por ejemplo, las inversiones en empresas del grupo.

B) *Activo corriente*: Su permanencia en la empresa es inferior a un año, a corto plazo por tanto. Se divide en:

- Existencias: Mercaderías para la venta, materias primas, productos en curso, semiterminados, subproductos, residuos y materiales recuperados, además de otros aprovisionamientos como envases, embalajes, etc.
- Realizable: Bienes y derechos realizables a corto plazo: derechos de cobro frente a clientes y deudores, por ejemplo las facturas pendientes de cobro.
- Disponible: Caja y Bancos.

El PASIVO muestra las fuentes de financiación de la empresa. Se divide en:

A) *Patrimonio neto* (o recursos propios, o capital propio): Capital aportado por los accionistas y reservas.

B) *Pasivo no corriente*: Deudas con vencimiento a largo plazo.

C) *Pasivo corriente*: Deudas con vencimiento a corto plazo.

Por tanto tenemos que  $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio neto}$ .

| <b>BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO (REALISTA)</b>   |  |              |              |               |
|---|--|--------------|--------------|---------------|
| <b>ACTIVO</b>                                       |  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  |
| A) ACTIVO NO CORRIENTE                              |  | 1.200        | 900          | 600           |
| I. Inmovilizado intangible                          |  | 0            | 0            | 0             |
| II. Inmovilizado material                           |  | 1.200        | 900          | 600           |
|   | 2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | 1.500        | 1.500        | 1.500         |
|   | 3. Amortización Acumulada                              | -300         | -600         | -900          |
| B) ACTIVO CORRIENTE                                 |  | 6.470        | 9.030        | 16.825        |
| III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar. |  | 0            | 0            | 0             |
|   | 3. Deudores varios.                                    |              |              |               |
| VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes  |  | 6.470        | 9.030        | 16.825        |
|   | 1. Tesorería   | 6.470        | 9.030        | 16.825        |
| <b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>                           |  | <b>7.670</b> | <b>9.930</b> | <b>17.425</b> |

| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b>  |
|---|--------------|--------------|---------------|
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                         | 7.670        | 9.365        | 15.410        |
| A-1) Fondos propios                               | 7.670        | 9.365        | 15.410        |
| I. Capital  | 10.000       | 10.000       | 10.000        |
| V. Resultados de ejercicios anteriores            | 0            | -3.830       | -2.135        |
| VII. Resultado del ejercicio                      | -3.830       | 1.695        | 6.045         |
| IX. Otros instrumentos de patrimonio              | 1.500        | 1.500        | 1.500         |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                     | 0            | 0            | 0             |
| I. Provisiones a largo plazo                      | 0            | 0            | 0             |
| II. Deudas a largo plazo                          | 0            | 0            | 0             |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                        | 0            | 565          | 2.015         |
| II. Provisiones a corto plazo                     |              |              |               |
| III. Deudas a corto plazo.                        | 0            | 565          | 2.015         |
|   |              | 565          | 2.015         |
| 6.HP por Impuesto de Sociedades                   |              |              |               |
| V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 0            | 0            |               |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>     | <b>7.670</b> | <b>9.930</b> | <b>17.425</b> |

Tabla 3. Balance de Situación, escenario Realista. Fuente: Elaboración propia (2013).

Aquí podemos ver cómo quedaría, en los tres primeros años, el balance de situación de THE PHONE COACH, S.L.U. para un escenario realista. En el **Anexo 2** se adjuntan los escenarios pesimista y optimista.

Se ha considerado un capital inicial de 10.000 € y los resultados de los respectivos años y escenarios se pueden ver en el siguiente apartado.

No obstante, a grandes rasgos vemos que casi la totalidad del Activo de la empresa está compuesto por la partida de Tesorería pues la actividad a desarrollar no necesita de un gran inmovilizado a priori.

Por otro lado, su Pasivo tiene una estructura conservadora, puesto que la deuda es nula y soporta las pérdidas de su cuenta de resultados con la inversión inicial de capital.

El indicador que nos dice como es la situación patrimonial de la empresa es el Fondo de Maniobra, éste viene a ser la parte que cubre los recursos financieros a L/P que financian a los recursos a C/P. Para que la empresa esté bien, el Fondo de Maniobra ha de ser mayor que cero.

|                           | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---------------------------|-------|-------|-------|
| <b>Fondo de Maniobra</b>  | -     | 15,98 | 8,35  |
| A. Corriente/P. Corriente |       |       |       |

Tabla 4. Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia (2013).

En nuestro caso, la postura de la empresa no es arriesgada dado que sus recursos no están financiados con deuda, ni a largo ni a corto plazo.

## 7.2 Análisis de las C. Resultados

El principal objetivo perseguido por las empresas es obtener el mayor beneficio, esto es, un resultado positivo. El resultado está reflejado en la cuenta de resultados, que es como se denomina también a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, la cual está integrada principalmente por las cuentas del grupo 6 y 7 del plan general contable (Gil, y otros, 2009).

$$\text{Resultado} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Los ingresos, grupo 7 del plan contable español, pueden ser:

Ventas:

- Ingresos de explotación
- Subvenciones a la explotación
- Arrendamientos
- Comisiones
- Ingresos excepcionales
- Venta de inmuebles
- Ingresos financieros.

Los ingresos en THE PHONE COACH, S.L.U. proceden de la venta de Servicios de Coaching donde hemos estimado un gasto medio por cliente de 700€. Este cálculo se basa en nuestra tabla de precios expuesta en el punto **6.3. Análisis del precio. Análisis de la Comunicación. Análisis de la Distribución**. Dado que un proceso completo suele durar unos 6 meses, hemos optado por estimar que cada cliente optará por la adquisición de un pack de 10 sesiones (380€) y dos packs de 4 sesiones (160x2=320€). En el **Anexo 3** se adjunta el cuadro de Ventas para los Años 1, 2 y 3 en los escenarios Realista, Pesimista y Optimista.

Los gastos, grupo 6 del plan general contable español, pueden ser:

- Gastos de explotación: Consumo de materias primas, arrendamientos, reparaciones, servicios de profesionales independientes, transportes, primas de seguros, publicidad, propaganda y relaciones públicas, suministros (electricidad, teléfono, agua, gas,...), gastos generales (material de oficina, etc.), tributos, gastos de personal (sueldos y cuotas seguridad social), desgaste de maquinaria, instalaciones y mobiliario.
- Gastos excepcionales.
- Gastos financieros.

Para THE PHONE COACH, S.L.U. se estiman los siguientes:

- Costes laborales RR.HH.: Salario del gerente y coach de 8.000 € para el Año 1, 10.000€ en el Año 2 y 12.000€ para el Año 3.
- Constitución de la S.L.U.: 290 €, aplicables sólo en el primer año.
- Domiciliación de la S.L.U.: 25 €/año.
- Asesoría fiscal y contable: 50 €/mes → 600 €/año.
- Web Profesional: 395 €/año.
- Dominio: 10 €/año.
- Hosting compartido: 5 €/mes → 60 €/año.
- Certificado de seguridad digital SSL: 850 €/año.
- Telefonía e internet: 50 €/mes → 600 €/año.
- Campaña promocional en Google Adwords: 125 €/mes → 1.500 €/año.
- Amortización de la inversión inicial en equipos informáticos: 300 €/año.

Notas:

-Amortización:

Los activos fijos de la compañía (maquinaria, vehículos, ordenadores, instalaciones, edificios, etc.), sufren un desgaste a lo largo de los años que es reflejado en la contabilidad a través del concepto de la amortización. De esta forma las empresas deben de reflejar ese gasto a final del ejercicio para cada elemento. El método más utilizado por las empresas es el lineal, que determina la cuota de amortización, atendiendo a la siguiente fórmula:

Cuota anual de amortización = Valor de adquisición – valor residual (esto es, el valor al final de su vida útil)/ Número de años de vida útil.

En nuestro caso tenemos los equipos informáticos aportados por el socio único por un valor de 1.500€, donde se estiman 5 años de vida útil y valor residual 0. Por tanto, nuestra Cuota anual de Amortización será de 300€.

-En general el IVA repercutido y soportado no afecta al resultado, ya que a nivel contable no tiene la consideración de gasto, y estaría afectando más a la liquidez de la empresa. En nuestro ejemplo obviaremos esta partida para simplificar los cálculos.

Así pues, nuestra Cuenta de Resultados quedaría de la siguiente forma para un escenario Realista (los escenarios Pesimista y Optimista se adjuntan en el **Anexo 4**):

| REALISTA  | Año 1         |               | Año 2         |               | Año 3         |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   | en u.m.       | % s/Ventas    | en u.m.       | % s/Ventas    | en u.m.       | % s/Ventas    |
| <b>Ventas Netas (Ingresos)</b>                            | <b>11.200</b> | <b>100,0%</b> | <b>19.600</b> | <b>100,0%</b> | <b>28.000</b> | <b>100,0%</b> |
| - Coste de Ventas (Costes Variables)                      |               |               |               |               |               |               |
| <b>= Margen Bruto sobre Ventas</b>                        | <b>11.200</b> | <b>100,0%</b> | <b>19.600</b> | <b>100,0%</b> | <b>28.000</b> | <b>100,0%</b> |
| - Gastos de Estructura o Fijos                            | 14.730        | 131,5%        | 17.040        | 86,9%         | 19.640        | 70,1%         |
| (Sueldos y Salarios)                                      | 8.000         | 71,4%         | 10.000        | 51,0%         | 12.000        | 42,9%         |
| (Cargas Sociales)   | 2.400         | 21,4%         | 3.000         | 15,3%         | 3.600         | 12,9%         |
| (Tributos y Tasas)  |               |               |               |               |               |               |
| (Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))                  | 600           | 5,4%          | 600           | 3,1%          | 600           | 2,1%          |
| (Gestoría, Asesoría,... (Servicio Profes. Indep.))        | 915           | 8,2%          | 625           | 3,2%          | 625           | 2,2%          |
| (Material de Oficina)                                     |               |               |               |               |               |               |
| (Publicidad y Propaganda)                                 | 1.500         | 13,4%         | 1.500         | 7,7%          | 1.500         | 5,4%          |
| (Primas de Seguros)                                       | 850           | 7,6%          | 850           | 4,3%          | 850           | 3,0%          |
| (Trabajos Realizados por Otras Empresas)                  | 395           | 3,5%          | 395           | 2,0%          | 395           | 1,4%          |
| (Mantenimiento y Reparación)                              |               |               |               |               |               |               |
| (Arrendamientos)  |               |               |               |               |               |               |
| (Otros Servicios)   | 70            | 0,6%          | 70            | 0,4%          | 70            | 0,3%          |
| <b>= Resultado Operativo (EBITDA)</b>                     | <b>-3.530</b> | <b>-31,5%</b> | <b>2.560</b>  | <b>13,1%</b>  | <b>8.360</b>  | <b>29,9%</b>  |
| - Dotación Amortizaciones                                 | 300           | 2,7%          | 300           | 1,5%          | 300           | 1,1%          |
| <b>= Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>         | <b>-3.830</b> | <b>-34,2%</b> | <b>2.260</b>  | <b>11,5%</b>  | <b>8.060</b>  | <b>28,8%</b>  |
| + Ingresos Financieros                                    |               |               |               |               |               |               |
| - Gastos Financieros                                      |               |               |               |               |               |               |
| <b>+/- Resultado Financiero</b>                           |               |               |               |               |               |               |
| <b>= Resultado Antes de Impuestos y Rtdo. Excepcional</b> | <b>-3.830</b> | <b>-34,2%</b> | <b>2.260</b>  | <b>11,5%</b>  | <b>8.060</b>  | <b>28,8%</b>  |
| +/- Ingresos y Gastos Excepcionales                       |               |               |               |               |               |               |
| <b>= Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>       | <b>-3.830</b> | <b>-34,2%</b> | <b>2.260</b>  | <b>11,5%</b>  | <b>8.060</b>  | <b>28,8%</b>  |
| - Provisión Impuesto s/Beneficios                         |               |               | 565           | 2,9%          | 2.015         | 7,2%          |
| <b>= Resultado Neto</b>                                   | <b>-3.830</b> | <b>-34,2%</b> | <b>1.695</b>  | <b>8,6%</b>   | <b>6.045</b>  | <b>21,6%</b>  |

Tabla 5. Cuenta de Resultados, escenario Realista. Fuente: Elaboración propia (2013).

Lo primero que nos encontramos es un resultado negativo en el primer año, lo cual es razonable al tratarse del inicio de la actividad. Este dato va mejorando en los años siguientes gracias al aumento de las ventas lo cual hace que la proporción relativa de los gastos de estructura disminuya poco a poco, a pesar del aumento en la carga salarial.

Fijándonos en los costes vemos que los existentes son fijos, esto hace que la estructura sea poco flexible, aunque en un momento dado, serían más fáciles de cambiar que los variables al no estar directamente ligados a la venta del servicio.

No existe carga financiera, ni con proveedores ni con bancos, lo cual ayuda al resultado antes de impuestos dentro de la incertidumbre de los primeros años de actividad.

### 7.3 Análisis de ratios

Un ratio es el coeficiente entre magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado, o aporta información complementaria al de las anteriores.

En la siguiente tabla mostramos los Ratios de Liquidez que nos permiten dar un diagnóstico sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos.

| LIQUIDEZ  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Referencia |
|---|-------|-------|-------|------------|
| <b>Ratio de Liquidez</b><br>A.Corrente/P.Corrente                   | -     | 15,98 | 8,35  | 1.5        |
| <b>Ratio de Tesorería</b><br>(Realizable+Efectivo)/Pasivo corriente | -     | 15,98 | 8,35  | 1          |
| <b>Ratio de Efectivo</b><br>Efectivo/P.Corrente                     | -     | 15,98 | 8,35  | 0.2-0.3    |

Tabla 6. Ratios de Liquidez. Fuente: Elaboración propia (2013).

Como podemos ver, el ratio de Liquidez, que es el que expresa la liquidez general de la empresa está muy por encima del valor recomendable por lo tanto, la empresa no tiene ningún problema para hacer frente a sus deudas, puesto que no las tiene, y no hay riesgo alguno de suspensión de pagos. No obstante esto denota una pérdida de rentabilidad de sus activos.

Continuamos hablando del ratio de Tesorería. Si observamos el resultado de dicho ratio, según los rangos establecidos, es igual al ratio de Liquidez, y este, a su vez, igual al ratio de Efectivo con lo que la empresa es capaz de afrontar sus pagos de forma holgada.

Destacar que, la disminución drástica que sufren dichos ratios del Año 2 al Año 3 se debe a la asunción paulatina del resultado negativo del Año 1 y el correspondiente gasto en Impuesto de Sociedades devengado de los resultados positivos de los años siguientes.

En la siguiente tabla mostramos los Ratios de Endeudamiento que nos permiten dar un diagnóstico sobre la cantidad y la calidad de la deuda de la empresa



y, por último, si el beneficio es suficiente para hacer frente a la carga financiera de la misma:

| ENDEUDAMIENTO  | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Referencia  |
|--|-------|-------|-------|-------------|
| <b>Ratio de Endeudamiento</b><br>Pasivo/(P.Net+Pasivo) | 0,00  | 0,06  | 0,12  | 0.4-0.5     |
| <b>Ratio de Autonomía</b><br>P.Net/Pasivo              | -     | 16,58 | 7,65  | 1-1.5       |
| <b>Ratio Solvencia</b><br>Activo/Pasivo                | -     | 17,58 | 8,65  | >1          |
| <b>Ratio Calidad Deuda</b><br>P.corriente/Pasivo       | -     | 1,00  | 1,00  | Menor ratio |

Tabla 7. Ratios de Endeudamiento. Fuente: Elaboración propia (2013).

Aquí observamos, una vez más, el carácter conservador de THE PHONE COACH, S.L.U. al depender su actividad única y exclusivamente de su patrimonio neto. Esto hace que los ratios de estudio se encuentren fuera de los datos de referencia demostrando una altísima autonomía y solvencia en contrapartida a una baja rentabilidad de sus activos como hemos visto antes.

## 7.4 Recuperación de la inversión: VAN; TIR

Para analizar la recuperación de la inversión se va a utilizar el VAN (Valor Actual Neto).

El cálculo del Valor Actual Neto de la inversión nos va a permitir saber si se van a producir rendimientos positivos por la inversión realizada. Sólo conviene llevar a cabo la inversión si el VAN es positivo, de ser así la inversión podrá aportar valor a la empresa. El VAN se calcula a partir de los flujos anuales de caja, trasladando todas las cantidades futuras al presente.

El Valor Actual Neto (VAN), es un criterio dinámico y se calcula mediante la ecuación siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Como no se tiene coste de la deuda se va a utilizar como tasa de descuento un 7%, que es un índice medio de préstamos al consumo en la actualidad.

| Año                 | 0          | 1          | 2          | 3         | 4        | Tasa dcto. |
|---------------------|------------|------------|------------|-----------|----------|------------|
| Cash Flow           | -10.000,00 | -3.830,00  | 2.260,00   | 8.060,00  | 8.060,00 | 7%         |
| Factor de Descuento | 100,00%    | 93,46%     | 87,34%     | 81,63%    | 76,29%   |            |
| Valor Presente      | -10.000,00 | -3.579,44  | 1.973,97   | 6.579,36  | 6.148,94 |            |
| VAN                 | -10.000,00 | -13.579,44 | -11.605,47 | -5.026,11 | 1.122,83 |            |
| TIR                 |            |            |            |           |          | 10%        |

Tabla 8. Cálculo VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia (2013).

Así pues, vemos que en los tres primeros años no da tiempo a recuperar la inversión inicial de 10.000,00 €, pero si añadimos un año más a la operación, (con un flujo de caja igual al del año anterior, por simplificar cálculos) la inversión ya se ve recuperada.

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

En nuestro caso, la TIR que se obtiene es mayor que la del índice medio de préstamos al consumo (10% vs 7%) por lo que podemos decir que la inversión en THE PHONE COACH, S.L.U. resulta rentable.

## **8. CONCLUSIONES**

## 8. CONCLUSIONES

El objetivo principal y fin último de este Trabajo Fin de Carrera era determinar la viabilidad de la puesta en marcha de una Plataforma On-line de Servicios de Coaching Telefónico. Para ello se han seguido las pautas generales para el desarrollo de un Plan de Empresa, y a través de los distintos puntos estudiados a partir del índice de éste trabajo hemos llegado a las siguientes conclusiones:

a) Combinar Coaching y tecnologías de la información no es una idea descabellada.

El Coaching se está introduciendo poco a poco en nuestra sociedad, con pasos lentos pero seguros. Es una profesión que requiere, ante todo, ganarse la confianza de los consumidores y, aunque en algunos lugares todavía no se acepta plenamente como una profesión, es en Europa donde se encuentra la mayor concentración de coaches, principalmente en los países anglosajones, escandinavos y los fundadores de la Unión Europea.

Por otro lado, vemos que la economía de internet crece mucho más rápido que la economía en general; existe una mayor confianza de los consumidores en adquirir servicios a través de Internet y la rápida penetración del mobile-commerce no deja indiferentes a los negocios online.

Es por esto, que la idea de ofrecer servicios de coaching a través de una plataforma online, utilizando tecnologías móviles y de videollamadas resulta, cuanto menos, una idea atractiva e innovadora.

b) El Coaching Telefónico ya se está ofreciendo en España, aunque siempre como opción al presencial.

Se ha estudiado a la competencia directa y entendemos que el coaching telefónico funciona, a veces más incluso que el presencial. Pero son pocos, o ninguno, los que se atreven a decantarse por ofrecer únicamente la opción a distancia. Sin embargo, todos defienden sus ventajas en cuanto al tiempo, la calidad y los resultados de éxito.

c) La propuesta de una plataforma web 2.0 crea una experiencia positiva en el usuario y resulta un acierto para captar clientes.

En filosofía de la web 2.0, el usuario tiene un papel activo: ya no sólo accede a la información, sino que además aporta contenidos. Así, cuantas más personas

acceden al servicio, mayor es el valor para el resto de los usuarios (efecto red) y, por tanto, más se fomenta el desarrollo de la inteligencia colectiva.

d) La Misión, Visión y valores de la empresa nos dan una imagen personal, que da sentido al servicio que se está ofreciendo y a su vez marca el rumbo que nos hace entrar en el mercado.

Distinguirse en un sector tan personal como es el Coaching es un punto fuerte en el negocio a desarrollar. La interacción en nuestra plataforma va a reflejar en cada artículo, testimonio, foro, etc. quienes somos y a qué cosas damos valor. Por tanto, la creación de un espacio donde cada usuario es parte de nuestra actividad determina la unión entre personas con unos gustos e intereses que los hacen formar parte de un colectivo en el que se sienten a gusto y se quiere participar en consecución de objetivos comunes.

e) La segmentación conductual es la clave para determinar nuestro público objetivo, cómo queremos llegar a él, qué se le va a ofrecer, a qué precio, etc.

Actualmente, la concepción de la segmentación está dando paso a nuevas tendencias en cuanto a la definición. Los mercados son considerados conjuntos o grupos de «perfiles de consumidores», algo que resulta más cercano al comportamiento humano. Esto surge porque las personas pueden contener varios perfiles como comprador, por ejemplo, condicionadas por el medio que emplean para demandar un servicio.

f) La valoración de la puesta en marcha de THE PHONE COACH, S.L.U. como negocio, así como la recuperación de la inversión, estimando su evolución en cifras y cálculos financieros a través de diferentes escenarios es positiva.

A pesar de tener resultados negativos en el primer año para un escenario realista, éstos mejoran con el tiempo y hacen que se produzca una recuperación total de la inversión inicial en menos de 4 años. Para un negocio que empieza, estos resultados son positivos y alentadores para llevar a cabo la actividad económica propuesta.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

## BIBLIOGRAFÍA

**Carpintier, Rodolfo. 2013.** *Internet puede salvar tu empresa... o hundirla. Todas las claves para transformar una PYME tradicional en un gran éxito del siglo XXI.* Barcelona : Grupo Planeta, 2013.

**Chase, Richard B., Aquilano, Nicholas J y Jacobs, F. 2000.** *Administración de producción y operaciones : manufactura y servicios.* Santa Fe de Bogotá : McGraw-Hill, 2000.

**Chulia, Francisco Vicent. 2003.** *Introducción al derecho mercantil.* Valencia : Tirant lo Blanch, 2003.

**Edwards, Chris, Ward, John y Bytheway, Andy. 1997.** *Fundamentos de sistemas de información.* Madrid : Prentice Hall, 1997.

**Evered, R. D. & Selman, J. C. 1989.** *Coaching and the art of management.* . s.l. : Organizational Dynamics, 1989.

**Gil, Ángela Callejón y Martín, Vicente García. 2009.** *Contabilidad : adaptada al plan general de contabilidad de 2008.* Madrid : Pirámide, 2009.

**Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. 2000-2011.** *Dirección Estratégica.* Madrid : Pearson Educación, 2000-2011.

**Kotler, Philip. 2004.** *Marketing.* Madrid : Pearson Prentice Hall, 2004.

**Machuca, José Antonio Domínguez, y otros. 1995.** *Dirección de operaciones : aspectos estratégicos en la producción y los servicios.* Madrid : McGraw-Hill, 1995.

**McCracken, M. & Wallace, M. 2000.** Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training.* 2000, págs. 425-436.

**Núñez-Cacho, P., Grande, F. A., & Pedrosa-Ortega, C. 2012.** *Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo Boundaryless Career.* s.l. : Universia Business Review, 2012.

**Samsó, Raimon. 2009.** *El código del dinero. Conquista tu libertad financiera.* Barcelona : Ediciones Obelisco, 2009.

**Zeus, P. & Skiffington, S. 2002.** *Guía completa de coaching en el trabajo.* Madrid : McGraw Hill, 2002.



# ***DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS***

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

- **Asociación e-Commerce Europe.**

*Estudio sobre e-commerce B2C.* En línea, disponible en:

[http://ecommerce-news.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2892:el-comercio-electronico-crece-en-europa-un-19-hasta-los-312000-mm&catid=56:internacional&Itemid=118](http://ecommerce-news.es/index.php?option=com_content&view=article&id=2892:el-comercio-electronico-crece-en-europa-un-19-hasta-los-312000-mm&catid=56:internacional&Itemid=118)

Fecha de consulta 22.09.2013.

- **Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM).**

*Libro blanco del comercio electrónico. Guía práctica de comercio electrónico para Pymes (2012).* En línea, disponible en:

[http://e-imaxina.net/emgrobes/archivos/AECEM\\_Libro\\_Blanco.pdf](http://e-imaxina.net/emgrobes/archivos/AECEM_Libro_Blanco.pdf)

Fecha de consulta 25.08.2013

- **Ciudadano 2.0. Ayuda & consejos para bloggers y 2.0 adictos.**

*Qué es un hosting web, tipos de alojamiento y cual elegir en tu caso.* En línea, disponible en:

<http://www.ciudadano2cero.com/que-es-un-hosting-web-tipos-alojamiento-cual-elegir/>

Fecha de consulta 24.10.2013.

- **Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones.**

*Informe e-Commerce. Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. Primer trimestre 2013.* En línea, disponible en:

[http://www.cmt.es/informes-de-comercio-electronico?p\\_p\\_id=101\\_INSTANCE\\_4Kh2&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-2&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_101\\_INSTANCE\\_4Kh2\\_struts\\_action=%2fasset\\_publish\\_er%2fview\\_content&\\_101\\_INSTANCE\\_4Kh2\\_urlTitle=130910\\_comercio\\_electrónico\\_inf&\\_101\\_INSTANCE\\_4Kh2\\_type=content&redirect=%2finformes-de-comercio-electronico](http://www.cmt.es/informes-de-comercio-electronico?p_p_id=101_INSTANCE_4Kh2&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_101_INSTANCE_4Kh2_struts_action=%2fasset_publish_er%2fview_content&_101_INSTANCE_4Kh2_urlTitle=130910_comercio_electrónico_inf&_101_INSTANCE_4Kh2_type=content&redirect=%2finformes-de-comercio-electronico)

Fecha de consulta 14.09.2013.

- **Encuesta Frank Bresser 2008 – 2009.**

*Sobre la situación y desarrollo del coaching a nivel mundial.* En línea, disponible en:

<http://www.todo-sobre-coaching.com/encuesta-frank-bresser.html#anchor-resultados>

Fecha de consulta 15.10.2013.

- **European Commission. Eurostat.**

*Estadísticas sobre la sociedad de la información.* En línea, disponible en:

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Information\\_society\\_statistics/es](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics/es)

Fecha de consulta 17.09.2013.

- **García, José Pedro.** Coaches Profesionales.

*Pero ¿vale de algo el coaching telefónico?* En línea, disponible en:

<http://coachesprofesionales.blogspot.com.es/2009/08/pero-vale-de-algo-el-coaching.html#more>.

Fecha de consulta 10.09.2013

- **Instituto Nacional de Estadística.**

*Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los Hogares. Año 2012.* En línea, disponible en:

<http://www.ine.es/prensa/np738.pdf>

Fecha de consulta 23.09.2013

*Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas. Año 2012 – Enero 2013.* En línea, disponible en:

<http://www.ine.es/prensa/np787.pdf>

Fecha de consulta 25.09.2013.

- **Unión Internacional de las Telecomunicaciones, UIT.**

*La UIT publica las cifras más recientes sobre desarrollo de tecnologías a escala mundial.* En línea, disponible en:

[http://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2012/70-es.aspx#.UIPY9VDIaCZ](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2012/70-es.aspx#.UIPY9VDIaCZ)

Fecha de consulta 19.09.2013.

- **Ventanilla Única Empresarial. Asesoramiento OnLine.**

*Formas Jurídicas.* En línea, disponible en:

[http://www.ventanillaempresarial.org/opencms/opencms/es/DudasFrecuentes/Formas\\_juridicas/](http://www.ventanillaempresarial.org/opencms/opencms/es/DudasFrecuentes/Formas_juridicas/)

Fecha de consulta 20.10.2013.

# ANEXOS

## ANEXOS

### **Anexo nº1. Protección de datos.**

En esta sociedad global, y masificada, en la sociedad de las telecomunicaciones y de las redes sociales, del consumo a gran escala y de la publicidad sin límites, la necesaria intimidad de los ciudadanos queda supeditada en muchas ocasiones, a intereses comerciales e industriales. Los individuos, frente a las empresas, somos la parte más vulnerable de la necesaria interacción. Hoy en día, a través de los medios tecnológicos, resulta alarmantemente sencillo conseguir los datos de una persona e incluso poder contactar con ella, con o sin su consentimiento. El derecho, la legislación son algunas de las herramientas necesarias para tratar de restablecer el equilibrio entre la intimidad personal y el acceso y utilización de los datos personales. En definitiva, de lo que se trata es de que seamos los individuos quienes, en última instancia podamos libremente decidir si queremos que nuestros datos personales se conozcan. A través de la LOPD se pone a disposición de los individuos las herramientas necesarias para ello. En al ámbito de las telecomunicaciones estas herramientas podrían ser la prohibición de envío de comunicaciones comerciales no solicitadas o la obligación de que los datos de los usuarios no se almacenen más allá de un determinado tiempo, con la excepción de que éstos deban ser puestos a disposición de la autoridad judicial o policial en el marco de un procedimiento judicial.

El sistema de protección diseñado por la LOPD se basa en dos pilares fundamentales:

- El derecho a la información

El artículo 5 LOPD obliga a que, cuando se vayan a solicitar datos personales, se informe previamente al interesado de manera expresa e inequívoca, de las siguientes cuestiones:

1. Que existe un fichero al que se van a incorporar sus datos personales y la finalidad con la que se recogen los datos. Los fines deberán ser siempre lícitos. Y los datos que se recojan serán sólo los estrictamente necesarios para la finalidad concreta.

2. Sobre la persona física o jurídica, pública o privada, u órgano administrativo responsable del tratamiento de los datos, así como sobre la identidad de los destinatarios de la información contenida en los mismos.

3. Del carácter obligatorio o no de dar respuesta a las preguntas que se le planteen en la recogida de datos.

4. De las consecuencias que se derivan de la obtención de los mismo o de la negativa a suministrarlos.

5. De la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, en los términos previstos en los artículos 15 y siguientes de la LOPD.

Cuando los datos se vayan a obtener directamente del interesado habrá que informarle previamente o tan pronto sea posible y preferiblemente por escrito, sobre cada una de estas cuestiones. Pero, para el caso de que los datos no hayan sido obtenidos directamente del interesado, sino por ejemplo, a través de la compra de una base de datos, el apartado 4 del artículo 5 de la LOPD prevé que “éste deberá ser informado de forma expresa, precisa e inequívoca, por el responsable del fichero o su representante, dentro de los tres meses siguientes al momento del registro de los datos, salvo que ya se hubiera informado con anterioridad, del contenido del tratamiento y de la procedencia de los datos”. Sin embargo, como toda regla general, ésta también tiene sus excepciones.

- El consentimiento del individuo

Exige en el artículo 6 LOPD que el consentimiento prestado por el interesado para el acceso y tratamiento de sus datos personales sea inequívoco. “El tratamiento de los datos de carácter personal requerirá el consentimiento inequívoco del afectado, salvo que la ley disponga otra cosa”.

La Directiva 95/46/CE lo define como “toda manifestación de voluntad, libre, específica e informada mediante la que el interesado consienta el tratamiento de datos personales que le conciernan”.

Según la interpretación que la AEPD viene haciendo del concepto, “inequívoco”, éste equivaldrá a “tácito”. De tal forma que, en la práctica, si transcurrido un periodo de tiempo determinado desde la comunicación fehaciente por parte del titular del fichero, el interesado no manifiesta su disconformidad, se entenderá que

consiente y acepta el tratamiento de sus datos personales. No obstante, la LOPD también prevé que el consentimiento será siempre revocable cuando exista justa causa y, en ningún caso, con efectos retroactivos.

Sin embargo, excepcionalmente, será exigible el consentimiento expreso para los datos especialmente sensibles a los que se refiere el artículo 7 LOPD, entre otros, los que revelan la ideología, la afiliación sindical, creencias religiosas, origen racial, salud, vida sexual, etc. Y también será necesario el consentimiento expreso, conforme al artículo 21 LOPD, para el envío de comunicaciones comerciales no deseadas o no expresamente solicitadas por el destinatario, con una salvedad: que el oferente ya tuviese los datos personales del destinatario con motivo de una relación contractual previa y que las comunicaciones comerciales sean relativas a productos o servicios de su propia empresa que sean similares a los que inicialmente fueron objeto de contratación por el destinatario de la comunicación comercial.

*(Extracto del Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal).*



**Anexo 2. Balances de Situación para los escenarios Pesimista y Optimista.**

| <b>BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO (PESIMISTA)</b>     |              |              |              |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                          | 1.200        | 900          | 600          |
| I. Inmovilizado intangible                             | 0            | 0            | 0            |
| II. Inmovilizado material                              | 1.200        | 900          | 600          |
| 2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | 1.500        | 1.500        | 1.500        |
| 3. Amortización Acumulada                              | -300         | -600         | -900         |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                             | 2.270        | 630          | 4.790        |
| III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.    | 0            | 0            | 0            |
| 3. Deudores varios.                                    |              |              |              |
| VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes     | 2.270        | 630          | 4.790        |
| 1. Tesorería   | 2.270        | 630          | 4.790        |
| <b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>                              | <b>3.470</b> | <b>1.530</b> | <b>5.390</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                        | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                              | 3.470        | 1.530        | 4.425        |
| A-1) Fondos propios                                    | 3.470        | 1.530        | 4.425        |
| I. Capital   | 10.000       | 10.000       | 10.000       |
| V. Resultados de ejercicios anteriores                 | 0            | -8.030       | -9.970       |
| VII. Resultado del ejercicio                           | -8.030       | -1.940       | 2.895        |
| IX. Otros instrumentos de patrimonio                   | 1.500        | 1.500        | 1.500        |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                          | 0            | 0            | 0            |
| I. Provisiones a largo plazo                           | 0            | 0            | 0            |
| II. Deudas a largo plazo                               | 0            | 0            | 0            |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                             | 0            | 0            | 965          |
| II. Provisiones a corto plazo                          |              |              |              |
| III. Deudas a corto plazo.                             | 0            | 0            | 965          |
| 6.HP por Impuesto de Sociedades                        |              |              | 965          |
| V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar      | 0            | 0            |              |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>          | <b>3.470</b> | <b>1.530</b> | <b>5.390</b> |

Tabla 9. Balance de Situación, escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia (2013).

| <b>BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO (OPTIMISTA)</b>     |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIVO</b>  | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>  | <b>Año3</b>   |
| <b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>                          | 1.200         | 900           | 600           |
| I. Inmovilizado intangible                             | 0             | 0             | 0             |
| II. Inmovilizado material                              | 1.200         | 900           | 600           |
| 2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | 1.500         | 1.500         | 1.500         |
| 3. Amortización Acumulada                              | -300          | -600          | -900          |
| <b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>                             | 9.970         | 16.030        | 26.450        |
| III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar.    | 0             | 0             | 0             |
| 3. Deudores varios.                                    |               |               |               |
| VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes     | 9.970         | 16.030        | 26.450        |
| 1. Tesorería   | 9.970         | 16.030        | 26.450        |
| <b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>                              | <b>11.170</b> | <b>16.930</b> | <b>27.050</b> |
| <b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>                        | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b>  | <b>Año 3</b>  |
| <b>A) PATRIMONIO NETO</b>                              | 11.170        | 15.490        | 24.160        |
| A-1) Fondos propios                                    | 11.170        | 15.490        | 24.160        |
| I. Capital   | 10.000        | 10.000        | 10.000        |
| V. Resultados de ejercicios anteriores                 | 0             | -330          | 3.990         |
| VII. Resultado del ejercicio                           | -330          | 4.320         | 8.670         |
| IX. Otros instrumentos de patrimonio                   | 1.500         | 1.500         | 1.500         |
| <b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>                          | 0             | 0             | 0             |
| I. Provisiones a largo plazo                           | 0             | 0             | 0             |
| II. Deudas a largo plazo                               | 0             | 0             | 0             |
| <b>C) PASIVO CORRIENTE</b>                             | 0             | 1.440         | 2.890         |
| II. Provisiones a corto plazo                          |               |               |               |
| III. Deudas a corto plazo.                             | 0             | 1.440         | 2.890         |
| 6.HP por Impuesto de Sociedades                        |               | 1.440         | 2.890         |
| V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar      | 0             | 0             |               |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>          | <b>11.170</b> | <b>16.930</b> | <b>27.050</b> |

Tabla 10. Balance de Situación, escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia (2013).

**Anexo 3. Cuadros de Ventas para los escenarios Realista, Pesimista y Optimista en los Años 1, 2 y 3.**

| PESIMISTA | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | Total Clientes | Ventas (€) |
|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|---------|------|------|----------------|------------|
| Año 1     | 0     | 0       | 1     | 1     | 1    | 1     | 1     | 1      | 1     | 1       | 1    | 1    | 10             | 7.000      |
| Año 2     | 1     | 1       | 2     | 2     | 2    | 2     | 2     | 2      | 2     | 2       | 2    | 2    | 22             | 15.400     |
| Año 3     | 2     | 2       | 3     | 3     | 3    | 3     | 3     | 3      | 3     | 3       | 3    | 3    | 34             | 23.800     |

| REALISTA | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | Total Clientes | Ventas (€) |
|----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|---------|------|------|----------------|------------|
| Año 1    | 0     | 1       | 1     | 2     | 1    | 2     | 1     | 2      | 1     | 2       | 1    | 2    | 16             | 11.200     |
| Año 2    | 1     | 2       | 2     | 3     | 2    | 3     | 2     | 3      | 2     | 3       | 2    | 3    | 28             | 19.600     |
| Año 3    | 2     | 3       | 3     | 4     | 3    | 4     | 3     | 4      | 3     | 4       | 3    | 4    | 40             | 28.000     |

| OPTIMISTA | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Sept. | Octubre | Nov. | Dic. | Total Clientes | Ventas (€) |
|-----------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|---------|------|------|----------------|------------|
| Año 1     | 0     | 1       | 2     | 2     | 2    | 2     | 2     | 2      | 2     | 2       | 2    | 2    | 21             | 14.700     |
| Año 2     | 1     | 2       | 3     | 3     | 3    | 3     | 3     | 3      | 3     | 3       | 3    | 3    | 33             | 23.100     |
| Año 3     | 2     | 3       | 4     | 4     | 4    | 4     | 4     | 4      | 4     | 4       | 4    | 4    | 45             | 31.500     |

Tabla 11. Cuadros de Ventas para los escenarios Realista, Pesimista y Optimista en los Años 1, 2 y 3.

Fuente: Elaboración propia (2013).

Las cifras de Ventas son el resultado de multiplicar el Total Clientes de cada año por un gasto medio estimado por cliente de 700€.

**Anexo 4. Cuenta de Resultados en los escenarios Pesimista y Optimista para los Años 1, 2 y 3.**

| PESIMISTA   | Año 1         |                | Año 2         |               | Año 3        |               |
|---|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
|   | en u.m.       | % s/Ventas     | en u.m.       | % s/Ventas    | en u.m.      | % s/Ventas    |
| <b>Ventas Netas (Ingresos)</b>                            | 7.000         | <b>100,0%</b>  | 15.400        | <b>100,0%</b> | 23.800       | <b>100,0%</b> |
| - Coste de Ventas (Costes Variables)                      |               |                |               |               |              |               |
| <b>= Margen Bruto sobre Ventas</b>                        | 7.000         | <b>100,0%</b>  | 15.400        | <b>100,0%</b> | 23.800       | <b>100,0%</b> |
| - Gastos de Estructura o Fijos                            | 14.730        | <b>210,4%</b>  | 17.040        | <b>110,6%</b> | 19.640       | <b>82,5%</b>  |
| (Sueldos y Salarios)                                      | 8.000         | <b>114,3%</b>  | 10.000        | <b>64,9%</b>  | 12.000       | <b>50,4%</b>  |
| (Cargas Sociales)   | 2.400         | <b>34,3%</b>   | 3.000         | <b>19,5%</b>  | 3.600        | <b>15,1%</b>  |
| (Tributos y Tasas)  |               |                |               |               |              |               |
| (Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))                  | 600           | <b>8,6%</b>    | 600           | <b>3,9%</b>   | 600          | <b>2,5%</b>   |
| (Gestoría, Asesoría,... (Servicio Profes. Indep.))        | 915           | <b>13,1%</b>   | 625           | <b>4,1%</b>   | 625          | <b>2,6%</b>   |
| (Material de Oficina)                                     |               |                |               |               |              |               |
| (Publicidad y Propaganda)                                 | 1.500         | <b>21,4%</b>   | 1.500         | <b>9,7%</b>   | 1.500        | <b>6,3%</b>   |
| (Primas de Seguros)                                       | 850           | <b>12,1%</b>   | 850           | <b>5,5%</b>   | 850          | <b>3,6%</b>   |
| (Trabajos Realizados por Otras Empresas)                  | 395           | <b>5,6%</b>    | 395           | <b>2,6%</b>   | 395          | <b>1,7%</b>   |
| (Mantenimiento y Reparación)                              |               |                |               |               |              |               |
| (Arrendamientos)  |               |                |               |               |              |               |
| (Otros Servicios)   | <b>70</b>     | <b>1,0%</b>    | <b>70</b>     | <b>0,5%</b>   | <b>70</b>    | <b>0,3%</b>   |
| <b>= Resultado Operativo (EBITDA)</b>                     | -7.730        | <b>-110,4%</b> | -1.640        | <b>-10,6%</b> | 4.160        | <b>17,5%</b>  |
| - Dotación Amortizaciones                                 | <b>300</b>    | <b>4,3%</b>    | <b>300</b>    | <b>1,9%</b>   | <b>300</b>   | <b>1,3%</b>   |
| <b>= Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>         | -8.030        | <b>-114,7%</b> | -1.940        | <b>-12,6%</b> | 3.860        | <b>16,2%</b>  |
| + Ingresos Financieros                                    |               |                |               |               |              |               |
| - Gastos Financieros                                      |               |                |               |               |              |               |
| <b>+/- Resultado Financiero</b>                           |               |                |               |               |              |               |
| <b>= Resultado Antes de Impuestos y Rtdo. Excepcional</b> | -8.030        | <b>-114,7%</b> | -1.940        | <b>-12,6%</b> | 3.860        | <b>16,2%</b>  |
| +/- Ingresos y Gastos Excepcionales                       |               |                |               |               |              |               |
| <b>= Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>       | -8.030        | <b>-114,7%</b> | -1.940        | <b>-12,6%</b> | 3.860        | <b>16,2%</b>  |
| - Provisión Impuesto s/Beneficios                         |               |                |               |               | 965          | <b>4,1%</b>   |
| <b>= Resultado Neto</b>                                   | <b>-8.030</b> | <b>-114,7%</b> | <b>-1.940</b> | <b>-12,6%</b> | <b>2.895</b> | <b>12,2%</b>  |

Tabla 12. Cuenta de Resultados, escenario Pesimista. Fuente: Elaboración propia (2013).

| <b>OPTIMISTA</b>  | Año 1       |               | Año 2        |               | Año 3        |               |
|---|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| Conceptos   | en u.m.     | % s/Ventas    | en u.m.      | % s/Ventas    | en u.m.      | % s/Ventas    |
| <b>Ventas Netas (Ingresos)</b>                            | 14.700      | <b>210,0%</b> | 23.100       | <b>150,0%</b> | 31.500       | <b>132,4%</b> |
| - Coste de Ventas (Costes Variables)                      |             |               |              |               |              |               |
| <b>= Margen Bruto sobre Ventas</b>                        | 14.700      | <b>210,0%</b> | 23.100       | <b>150,0%</b> | 31.500       | <b>132,4%</b> |
| - Gastos de Estructura o Fijos                            | 14.730      | <b>210,4%</b> | 17.040       | <b>110,6%</b> | 19.640       | <b>82,5%</b>  |
| (Sueldos y Salarios)                                      | 8.000       | <b>114,3%</b> | 10.000       | <b>64,9%</b>  | 12.000       | <b>50,4%</b>  |
| (Cargas Sociales)   | 2.400       | <b>34,3%</b>  | 3.000        | <b>19,5%</b>  | 3.600        | <b>15,1%</b>  |
| (Tributos y Tasas)  |             |               |              |               |              |               |
| (Suministros (Luz, Agua, Teléfono, Gas))                  | 600         | <b>8,6%</b>   | 600          | <b>3,9%</b>   | 600          | <b>2,5%</b>   |
| (Gestoría, Asesoría,... (Servicio Profes. Indep.))        | 915         | <b>13,1%</b>  | 625          | <b>4,1%</b>   | 625          | <b>2,6%</b>   |
| (Material de Oficina)                                     |             |               |              |               |              |               |
| (Publicidad y Propaganda)                                 | 1.500       | <b>21,4%</b>  | 1.500        | <b>9,7%</b>   | 1.500        | <b>6,3%</b>   |
| (Primas de Seguros)                                       | 850         | <b>12,1%</b>  | 850          | <b>5,5%</b>   | 850          | <b>3,6%</b>   |
| (Trabajos Realizados por Otras Empresas)                  | 395         | <b>5,6%</b>   | 395          | <b>2,6%</b>   | 395          | <b>1,7%</b>   |
| (Mantenimiento y Reparación)                              |             |               |              |               |              |               |
| (Arrendamientos)  |             |               |              |               |              |               |
| (Otros Servicios)   | 70          | <b>1,0%</b>   | 70           | <b>0,5%</b>   | 70           | <b>0,3%</b>   |
| <b>= Resultado Operativo (EBITDA)</b>                     | -30         | <b>-0,4%</b>  | 6.060        | <b>39,4%</b>  | 11.860       | <b>49,8%</b>  |
| - Dotación Amortizaciones                                 | 300         | <b>4,3%</b>   | 300          | <b>1,9%</b>   | 300          | <b>1,3%</b>   |
| <b>= Resultado de Explotación (EBIT) o (BAII)</b>         | -330        | <b>-4,7%</b>  | 5.760        | <b>37,4%</b>  | 11.560       | <b>48,6%</b>  |
| + Ingresos Financieros                                    |             |               |              |               |              |               |
| - Gastos Financieros                                      |             |               |              |               |              |               |
| <b>+/- Resultado Financiero</b>                           |             |               |              |               |              |               |
| <b>= Resultado Antes de Impuestos y Rtdo. Excepcional</b> | -330        | <b>-4,7%</b>  | 5.760        | <b>37,4%</b>  | 11.560       | <b>48,6%</b>  |
| +/- Ingresos y Gastos Excepcionales                       |             |               |              |               |              |               |
| <b>= Resultado Antes de Impuestos (EBT) o (BAI)</b>       | -330        | <b>-4,7%</b>  | 5.760        | <b>37,4%</b>  | 11.560       | <b>48,6%</b>  |
| - Provisión Impuesto s/Beneficios                         |             |               | 1.440        | <b>9,4%</b>   | 2.890        | <b>12,1%</b>  |
| <b>= Resultado Neto</b>                                   | <b>-330</b> | <b>-4,7%</b>  | <b>4.320</b> | <b>28,1%</b>  | <b>8.670</b> | <b>36,4%</b>  |

Tabla 13. Cuenta de Resultados, escenario Optimista. Fuente: Elaboración propia (2013).