



Plan de empresa para la creación de la Red Social “Kilane S.L.”

JULIO MOMPÓ SIMÓ
12/11/2014

Directores: Aurelio Herrero Blasco y Gonzalo Grau Gadea

Agradecimientos:

A mi padre, mi madre y mi hermana por el apoyo

A Aurelio por sus consejos

ÍNDICE

Índice

1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Resumen	13
1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas	14
1.3. Objetivos	18
2. ANTECEDENTES	19
2.1. Motivación e idea	21
2.2. Introducción al negocio online	22
3. ENTORNO	29
3.1. Análisis del mercado	31
3.1.1. Macroentorno	31
3.1.2. Microentorno	38
3.2. Análisis DAFO	44
4. OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS	47
4.1. Localización	49
4.2. Distribución en planta	50
4.3. Operaciones	53
4.4. Sistema <i>Dropshipping</i>	59
5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	61
5.1. Misión, visión y valores de la empresa	63
5.2. Forma jurídica de la empresa	65
5.3. Análisis de los puestos de trabajo	68
5.4. Organigrama	78
6. PLAN DE MARKETING	81
6.1. Segmentación y público objetivo	84
6.2. Análisis estratégico	88
6.2.1. Servicio	89
6.2.2. Precio	91
6.2.3. Comunicación	94
6.2.4. Distribución	95

7. PLAN FINANCIERO	97
7.1. Plan de Ventas	99
7.2. Inversión y Financiación	103
7.3. Balances previsionales y cuentas de Pérdidas y Ganancias	106
7.4. Recuperación de la inversión	111
8. CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	123

Índice Ilustraciones

Ilustración 1: Evolución del volumen del comercio electrónico	23
Ilustración 2: Relación de características del modelo de negocio	25
Ilustración 3: Tasa del crecimiento real del PIB	34
Ilustración 4: Tasa de desempleo en España	35
Ilustración 5: Evolución del IPC	36
Ilustración 6: Crecimiento de la población en España	37
Ilustración 7: Gráfico de práctica deportiva en España	39
Ilustración 8: Crecimiento relativo de deportistas en España	39
Ilustración 9: Interfaz web de <i>Xporty</i>	42
Ilustración 10: Localización geográfica de la oficina	50
Ilustración 11: Plano de oficina	51
Ilustración 12: Sala de espera y administración	52
Ilustración 13: Sala de reuniones	53
Ilustración 14: Organigrama de <i>Kilane</i>	79
Ilustración 15: Facturación de Kilane durante el primer año	101
Ilustración 16: Facturación de Kilane durante el segundo año	102
Ilustración 17: Facturación de Kilane durante el tercer año	103

Índice Tablas

Tabla 1: Deportes más practicados en España	87
Tabla 2: Inversión en inmovilizado	105

Tabla 3: Estructura Patrimonial esperada	107
Tabla 4: Estructura Patrimonial optimista	107
Tabla 5: Estructura Patrimonial pesimista	108
Tabla 6: Cuenta de Pérdidas y Ganancias realista de Kilane	109
Tabla 7: Rentabilidad de la Inversión. VAN y TIR	112

INTRODUCCIÓN

1. Introducción

1.1. Resumen

El trabajo que vamos a desarrollar trata un plan de empresa de una red social para poner en contacto a deportistas con diversos servicios asociados tales como servicio especial a empresas o tienda deportiva online, la cual se montará a través de un Dropshipper contratado por nuestra plataforma que se encargará de esa rama de negocio. Nuestra empresa se ubicará físicamente en unas oficinas de Valencia, en la Calle San Vicente nº28, en el Barrio “El Mercat”, distrito de la Ciutat Vella.

La idea surge de una experiencia personal con mi grupo de amigos, cuando durante mucho tiempo nos dimos cuenta de que era bastante complicado quedar para jugar a Fútbol sala, nuestro deporte favorito, debido a diversas causas. Esto, unido al hecho de que sea un mercado que no está explotado como creemos que podría estarlo por sus características hace que sea muy interesante plantearse un modelo de negocio como éste.

A través del análisis DAFO de la empresa hemos llegado a la conclusión de que las debilidades más importantes son la dependencia de la concentración masiva de usuarios para el éxito y que nuestra principal amenaza es que el modelo es imitable y sin barreras de entrada. Por contra, es un sector que se puede considerar no explotado, o al menos no saturado, y con muchas oportunidades de crecimiento y expansión.

Se trata de una empresa que basará su éxito en un sitio web intuitivo, completo y adictivo, donde el simple hecho de navegar por él ya sea una experiencia de ocio.

En él se gestionan competiciones, se crean y editan perfiles, y se crea un espacio para cualquier disciplina deportiva sean cuales sean sus características, existen foros, se interactúa con usuarios comunes, se presta servicio a empresas e instalaciones, etc.

Con el análisis de las operaciones y procedimientos hemos dejado patente la importancia de dos pilares claves como son el diseño, programación y organización del sitio web, y la comunicación (marketing, Publicidad, medios, canales, imagen de empresa, etc).

Se han realizado análisis de mercado, planificación del servicio, organización del marketing y comunicación y el funcionamiento interno de autogestión del sitio web desde el punto de vista del usuario y de los Organizadores.

En la parte de Marketing hemos apostado por una presencia muy activa en redes sociales, y utilización tanto de los canales comunes de comunicación como las últimas tendencias (marketing digital, promociones,...)

Por último, se ha realizado un análisis económico y financiero de la inversión que necesita la empresa tanto en mobiliario como capital humano. Cómo vamos a financiarnos y cuál va a ser la estructura económica y patrimonial de la empresa a partir de tres escenarios posibles.

1.2. Objeto del TFC y asignaturas relacionadas

El objeto del TFC va a ser el de crear un plan de empresa para una plataforma social online especializada en los deportistas que va a llamarse *Kilane*.

Desde hace unos años las redes sociales son la base de la interacción entre las personas, Twitter y Facebook son dos claros ejemplos. Éste fenómeno ha desarrollado también la aparición de redes sociales temáticas, para ciertos grupos de personas que buscan algo más concreto; búsqueda de empleo a través de perfil profesional (LinkedIn), red especializada en viajeros (tripsbook), red para aprender y practicar idiomas (verbling), red social gastronómica (Funcook).

En este contexto creemos que es interesante plantear una opción de estas características a un mercado que tiene muchas posibilidades y que no cuenta con ninguna red de este estilo consolidada.

A través del plan de negocio vamos a estudiar la viabilidad del mismo con un análisis del entorno, de los procedimientos, las debilidades y fortalezas y todo lo necesario para establecer la estructura de *Kilane*.

<i>Capítulo del TFC</i>	2. Antecedentes
<i>Asignaturas relacionadas</i>	Introducción a los sectores empresariales Economía de la empresa I
<i>Breve justificación</i>	En este capítulo estableceremos las bases generales del análisis que vamos a realizar y profundizaremos en las particularidades de una empresa que opera de forma online y que ofrece tanto bienes como servicios. Veremos cómo y por qué surgió la idea.

<i>Capítulo del TFC</i>	3. Entorno
<i>Asignaturas relacionadas</i>	Dirección estratégica y Política de empresa Economía de la empresa I
<i>Breve justificación</i>	En este apartado realizaremos un análisis externo de la empresa con el objetivo de asegurar que las acciones que se puedan tomar en la empresa tengan una mayor probabilidad de éxito. Tendremos en cuenta la matriz DAFO y estudiaremos las posibles repercusiones sobre nuestros competidores.

Capítulo del TFC	4. Operaciones y procedimientos
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística
Breve justificación	Este capítulo estará muy centrado en la parte de la empresa de venta de bienes. Adquisición, distribución y todo lo relativo a operaciones de logística derivadas de esta rama de la empresa, sobre todo, lo que concierne a almacenaje y envío.

Capítulo del TFC	5. Organización y Recursos Humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la empresa Legislación laboral y de empresa Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	En este apartado se valorará el tipo de sociedad que es más conveniente crear y el capital que se ha de invertir. Trataremos las particularidades derivadas de los Recursos Humanos teniendo en cuenta que va a ser un negocio gestionado de manera online. A partir de ello se realizará un organigrama definiendo las responsabilidades, funciones y perfil de los puestos de trabajo.

Capítulo del TFC	6. Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa I Dirección comercial Introducción a la estadística Métodos estadísticos en la economía
Breve justificación	Analizaremos estudios de mercado que nos permitan extraer información de los segmentos de mercado que queremos atender, sus particularidades de manera que nos podamos adecuar más fielmente a lo que el consumidor demanda.

Capítulo del TFC	7. Plan Financiero
Asignaturas relacionadas	Economía de la empresa II Dirección financiera Contabilidad Analítica Contabilidad General y Analítica
Breve justificación	Estudiaremos la estructura financiera idónea de la empresa de manera que podamos encontrar el equilibrio en las cuentas teniendo en cuenta el tipo de gastos e ingresos que nos vamos a encontrar. Explicaremos cómo va a financiarse.

1.3. Objetivos

Podemos definir, por tanto, el análisis del proyecto de Kilane en siete áreas de desarrollo de la planificación según la problemática de cada una.

Cada una de estas áreas tendrá su propio objetivo que está en armonía con el fin último del plan de negocio y que es necesario para las correctas conclusiones, y en definitiva, para la construcción del entramado.

Los objetivos a conseguir son los siguientes:

- Analizar las características que son propias tanto de las redes sociales como del segmento de mercado de los deportistas.
- Desarrollar un estudio informativo de los entornos macro y micro de manera que esto nos ayude a comprender dónde estamos y que es lo que nos rodea, y nos permita más tarde comprender nuestras debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- Estudio de nuestra competencia directa.
- Análisis de las operaciones y procedimientos de Kilane. Establecer la localización de las oficinas de la empresa y como se van a distribuir las mismas.
- Señalar cuál es la forma jurídica ideal de la empresa que vamos a crear y qué características tiene.
- Desarrollar el sistema de recursos humanos de Kilane, las características de cada puesto y la relación entre los empleados y los socios.
- Estudio de segmentación y análisis del plan de marketing eficaz para un buen posicionamiento de la empresa.
- Realizar el plan económico-financiero de la empresa basado en previsión de ventas, posibles escenarios, balances, inversión que necesita nuestro proyecto para llevarse a cabo, etc.
- Emitir las conclusiones derivadas de todos los análisis y señalar posibles campos de desarrollo futuro.

ANTECEDENTES

2. Antecedentes

2.1. Motivación e Idea

La idea de desarrollar una red social que organizase y pusiese en contacto a deportistas surgió de una problemática personal, la cual observé a lo largo del tiempo cómo ésta aparecía en otras personas con intereses similares.

Cada vez más la gente se preocupa por su estado de forma y salud. Es obvio que mantener una alimentación saludable y equilibrada es vital para la salud, pero también es necesario tener en cuenta que esta debería ir acompañada de algún tipo de ejercicio físico. Esto, muchas veces, resulta difícil de encajar en el ritmo de vida que llevamos, puesto que el trabajo, las responsabilidades familiares y muchas veces la pereza, evitan que podamos realizar ejercicio físico de forma continuada.

Otro de los problemas a los que se enfrenta la gente es que, cuando se ha decidido a dedicar algo de tiempo al ejercicio físico, éste resulta aburrido y eso condiciona que no se pueda establecer una rutina. Deportes como correr, hacer máquinas en el gimnasio,... pueden resultar monótonos y un esfuerzo extra que hay que sumar a los anteriores.

Para entender que debe suponer el deporte para nosotros debemos entender que éste debe de tener un atractivo de por sí. La práctica de deporte debe mantener tres características:

1. *Mantenernos en forma*
2. *Despejarnos la mente*
3. *Divertirnos*

Y para divertirnos la mejor opción son deportes de equipo, en los que interactuemos con otras personas, en los que nos sentimos integrados dentro de un grupo.

Sabiendo que los deportes en los que intervienen más de una persona, formando equipos o no, suelen ser los más entretenidos también tenemos que tener en cuenta que son los más complicados de organizar.

Personalmente he practicado deporte toda mi vida. De niño practiqué el tenis durante muchos años, y cuando me decidí a volver a retomarlo de manera recreativa me di cuenta de que era difícil encontrar personas con un nivel similar al mío y además, con las pocas que había era difícil coincidir en horarios. Éste problema también apareció cuando un grupo de amigos y yo decidimos jugar a fútbol sala de manera recreativa también.

Me di cuenta de que la mayoría de amigos, compañeros y conocidos preferían como deporte recreativo uno que supusiera al menos dos personas para practicarlo. Muchas de éstas personas admitían que se habían apuntado a un gimnasio o salían a correr puesto que les era más cómodo o no podían juntar a gente para practicar otros deportes más entretenidos, o que habían practicado en el pasado y ahora no hacían por cuestiones de tiempo y organización, como el padel, tenis, fútbol sala, squash, voleibol, baloncesto, etc.

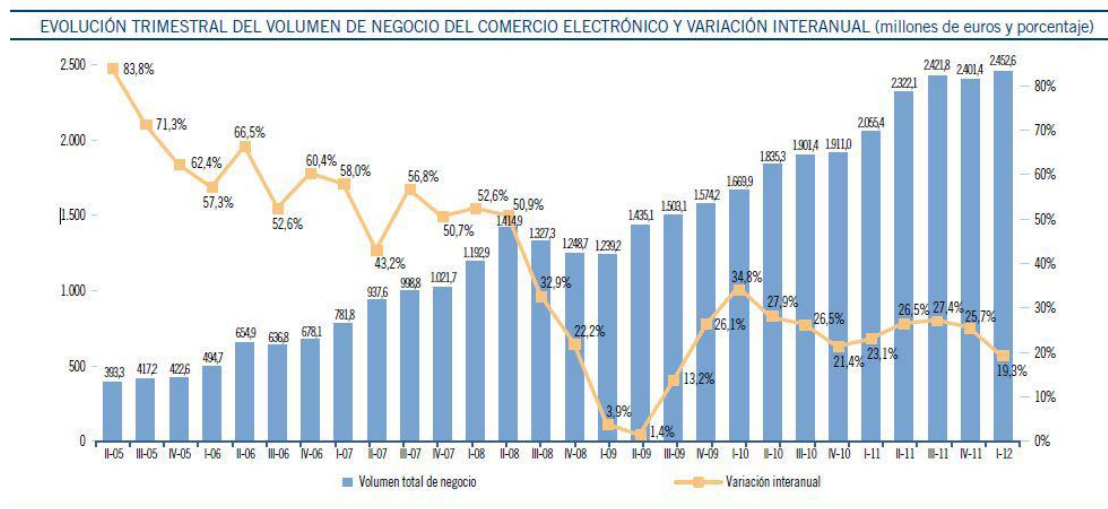
Por ello surgió la idea de crear una red, un portal donde poner en contacto a todas estas personas, a cualquier deportista que le guste hacer ejercicio con más gente, organizarlos por deporte, por un sistema de nivel de práctica, por zonas, etc. de manera que facilitase la interacción entre los mismos e hiciese mucho más interesante la práctica.

2.2. Introducción al negocio online

Hoy en día, la interacción entre empresa y cliente ha evolucionado mucho respecto al final del siglo XX debido a una nueva herramienta que ha revolucionado la forma de ver nuestra vida personal y profesional, y relacionarnos entre nosotros: internet.

En esta relación cliente-empresa ha perdido mucha fuerza lo físico, lo tangible, y ha ganado fuerza lo virtual, el poder realizar cualquier tipo de acción a través de un teclado desde el sofá de tu casa, el hecho de poder comparar alternativas con tan sólo un click. Esto ha hecho evolucionar radicalmente muchos aspectos de la empresa, desde los empleados, las herramientas que se utilizan, los temas comerciales a los que se ha de prestar más atención, etc.

Ilustración 1



Fuente: CMT

Fuente: CMT, 2013

Cómo hemos explicado en el apartado anterior, vamos a crear un sitio donde los deportistas puedan ponerse en contacto, además de vender a través del mismo portal equipamiento deportivo. Todo esto lo vamos a hacer a través de un sitio web, por tanto deberemos tener en cuenta las particularidades que tienen los negocios online, las ventajas y desventajas y los nuevos conceptos que van a aparecer.

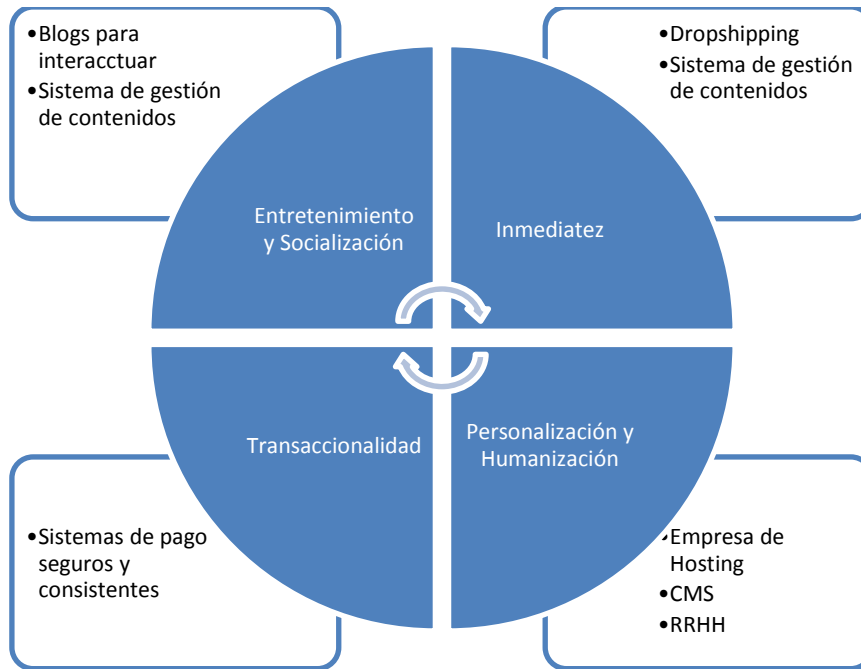
Estamos acostumbrados a ver como muchas ideas habituales en nuestras vidas toman forma y son adaptadas a Internet con la consecuente globalización de las mismas. Ahora bien, cada uno tenemos nuestras propias virtudes y nuestros proyectos de futuro deben sentarse sobre bases bien construidas para que no se derriben. Por lo que si nuestra empresa va a funcionar de manera online, deberemos saber qué particularidades tiene este formato.

Sin profundizar mucho en la materia podemos distinguir algunas características básicas del e-commerce (negocio online). Teniendo en cuenta qué es lo que vamos a crear habrá que tener presente unas más que otras siendo todas, sin embargo, importantes.

- *Inmediatez:* La limitación en el tiempo es muy importante en internet, el hecho de que sea una interacción que se adapte al usuario. Las palabras ya, ahora, hoy mismo,... son clave.
- *Personalización:* Aunque existen unos buenos sistemas de plantillas de diseño web, eso no es suficiente. Nos puede limitar y lo que nosotros queremos es personalización pura, una web que se adapte desde su concepción a nuestras necesidades y a nuestro posible crecimiento futuro; y que a la vez nos identifique claramente y muestre a los usuarios lo que queremos representar.
- *Humanización:* Queremos conseguir que nuestra red social sea autosuficiente y facilitar al máximo el contacto entre los deportistas, pero también es importante que los usuarios piensen que hay alguien detrás, una persona que está pendiente del funcionamiento, organiza eventos, está al tanto de todo lo que ocurre y a la que se puede recurrir.
- *Entretenimiento:* El usuario no debe tener una reacción negativa al usar nuestro servicio, tiene que sentirse entretenido y dinámico mientras disfruta de nuestros servicios.
- *Socialización:* En este caso en concreto es posiblemente el factor más importante y está muy unido a los dos últimos puntos. Obviamente, en una red social lo que se va a buscar en primer término va a ser eso, la socialización. Todas las pequeñas decisiones, cambios o mejoras van a ir encaminadas a esta desarrollar esta característica. Y esta socialización no solo es usuario-usuario sino también usuario-empresa, puesto que ésta puede ser una poderosa herramienta para crear imagen de marca y una comunicación horizontal y cercana.
- *Transaccionalidad:* Este punto se refiere a la parte de tienda deportiva online que crearemos. Es la gestión de la compra-venta de productos en internet y el beneficio por transacción. Los negocios deben estar orientados a ganar en los

procesos de compra. Un ejemplo claro son los PayPal y todos los sistemas de pago por internet. La transaccionalidad, como en los bancos, es interesante para obtener ingresos desde muchos puntos aunque sea en pocas cantidades.

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia, 2014

Hemos visto por tanto las características básicas del negocio online y las hemos esquematizado visualmente relacionándolas con algunos conceptos útiles de nuestro trabajo de forma que sean más comprensibles.

Sin embargo, dentro del marco teórico de la comprensión del funcionamiento de un e-commerce cabe señalar otras características que, por unas razones u otras son menos clasificables y/o atienden a un motivo más abstracto. *Luis del Barrio*, 2000 en su libro “E-negocios” nos da algunas pistas interesantes que son introductorias al negocio online, referidas al valor de la compañía y al desplazamiento de poder.

Valor

“El valor (...) no incrementa con la escasez de un producto. Justo lo contrario, cuanta más gente está conectada, más gente adopta un servicio y mayor valor le

proporciona. Es lo mismo que se produjo con la aparición del teléfono o del fax. Cuánto más usuarios tenía el teléfono, más interesante era utilizarlo.”

Desplazamiento del poder

“El poder está completamente en manos del consumidor. Está en sus manos el cambiar de proveedor con sólo un click del ratón. Nunca ha sido tan fácil comparar productos y precios. Los llamados ‘Agentes inteligentes’ llevarán este principio hasta su extremo. Estos agentes buscan el producto que usted desea en tiendas online, en subastas, en grupos de compra e incluso en anuncios clasificados.”

De acuerdo con la opinión de *Luis del Barrio*, en una plataforma online las leyes del mercado cambian por completo, es muy fácil acceder a la competencia ya que las barreras de entrada al negocio online son menores y está todo a un click. El usuario puede comparar rápidamente.

Por ello es muy importante destacarte de cualquier forma del resto, hacerte presente en internet a partir de todas las herramientas sociales que sea posible. Es decir, debes darte a conocer precisamente en el medio en el que vas a actuar, en Internet, entre los usuarios de ese medio.

Para eso se hace vital establecerse en redes sociales tales como Facebook y Twitter, conseguir estar presente en blogs de actualidad, que se hable de tu producto. Aprovechar cualquier oportunidad y herramienta para dar a conocer tu producto, sea cual sea.

En una empresa online la interacción empresa-usuario debe de ser máxima, el propio principio ideal de internet se basa en ello, en la interacción y sinergias entre los participantes.

Por ello debe practicarse un aperturismo en la propia empresa que nos permita flexibilizarnos, adaptarnos, y con ello conseguir ventajas. *Luis del Barrio* lo explica así:

“En contra del hermetismo, la confidencialidad, el acceso limitado a la información, en la nueva compañía la mayoría de la información es accesible.

Los empleados pueden acceder a informes que hasta ahora se consideraban confidenciales. Al compartir, surgen sinergias, nuevas ideas, sugerencias, métodos, etc.

Respecto al exterior, el compartir información puede proporcionar importantes ventajas, como nuevos contactos, nuevos clientes, nuevas alianzas, etc. En contra, un exceso de información podría dar cierta ventaja a nuestra competencia. Por tanto es importante redefinir los límites de este aperturismo.”

ENTORNO

3. Entorno

El entorno (empresarial o no) va a influir en las decisiones que vamos a tomar, puesto que la consecuencias de estas decisiones variarán dependiendo de las circunstancias en las que nos encontremos.

Por ello habrá que tenerlo en cuenta en nuestra empresa si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar éxito, es decir, conseguir el mayor número de usuarios en nuestra red social, ampliar la comunidad de deportistas de forma que seamos más atractivos.

3.1 Análisis del mercado

3.1.1 Macroentorno

A continuación realizaremos un análisis del Macroentorno de nuestra empresa a través del modelo PEST, analizando los factores que pueden afectar a nuestro negocio pero que nosotros no podemos controlar.

Factores Jurídico-Políticos

En este apartado veremos cuál es la política y sobretodo las leyes que van a afectar a nuestro negocio. Las ley va a restringir nuestra tienda deportiva online de la manera en que lo hace con cualquier comercio electrónico.

En cuanto a bajo qué forma jurídica vamos a operar, constituiremos una sociedad, para lo cual deberán realizarse todos los pasos previos de constitución. Pero lo referente a la forma jurídica de la empresa se verá más adelante en el apartado de Organización y Recursos Humanos. Ahora lo que nos interesa es las leyes primarias que van a afectar a nuestro negocio de manera directa o indirecta.

Teniendo en cuenta las características de la empresa que queremos crear, que es comercio online que vende productos a distancia, podemos distinguir las leyes principales que van a afectarnos:

Ley 34/2002, de 11 de julio, de Ley de Servicios de de la Sociedad de de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE).

Ley sancionada con el objetivo de garantizar la mayor transparencia posible referida al titular de la página web.

La empresa o emprendedor, debe habilitar de forma permanente, fácil y gratuita para el usuario, la información general acerca del titular de la página web, así como de los productos o servicios que se ofrecen y detallar las condiciones en que estos pueden ser adquiridos.

Además, está ley regula las comunicaciones comerciales, prohibiendo expresamente el envío de correos electrónicos publicitarios no solicitados previamente y de forma expresa por los destinatarios.

Ley Orgánica 15/1999, 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

Toda empresa o empresario que disponga de una base de datos de carácter personal, ya sea de clientes, usuarios, proveedores,... deberá cumplir con una serie de requisitos legales para garantizar un tratamiento adecuado de estos datos.

En primer lugar, deben darse de alta los ficheros que contengan datos de carácter personal ante la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD).

Si en la Tienda Online existen formularios en los que el usuario debe rellenar datos como: nombre, dirección, e-mail, número de teléfono u otros datos, debe informarse al usuario a través de una cláusula de protección de datos, sobre la existencia de un fichero de datos, indicando que dicho fichero está dado de alta ante la AEPD, e informar la finalidad de recopilar estos datos y el tratamiento que se les dará.

Es importante también informar a los usuarios de la potestad de ejercer sus derechos de acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos, proporcionándoles los medios adecuados para ello.

Ley 7/1998, de 13 de abril, sobre Condiciones Generales de la Contratación.

Esta ley distingue lo que son cláusulas abusivas de lo que son condiciones generales de la contratación. Asimismo, las condiciones generales deben de redactarse de la forma más transparente, clara y sencilla posible, siendo nulas aquellas que el consumidor no haya conocido antes del perfeccionamiento del contrato.

Es por ello que estas condiciones generales de contratación, deben estar a disposición del usuario, de forma permanente y clara, para que pueda revisarlas previamente a tomar la decisión de adquirir un producto o contratar un servicio por Internet.

Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista

Esta ley atiende a la regulación de las condiciones especiales aplicadas a las ventas realizadas “a distancia”, sin la presencia física simultánea del comprador y del vendedor, siempre que su oferta y aceptación se realicen de forma exclusiva a través de una técnica cualquiera de comunicación a distancia y dentro de un sistema de contratación a distancia organizado por el vendedor.

En el caso de las ventas realizadas a través de una Tienda Online, en cumplimiento de esta Ley, el vendedor deberá proporcionar al usuario de forma previa, de información fidedigna sobre la identidad del vendedor, el plazo de entrega de los productos, las diferentes formas de pago posibles, información sobre precios e impuestos, así como información sobre el derecho de desistimiento del comprador y forma de ejercerlo.

Al tratarse nuestra empresa también de una plataforma social de comunicaciones entre usuarios, una red social, deberemos tener en cuenta además otra ley que nos va a afectar directamente:

Ley 32/2003, 3 de Noviembre, General de Telecomunicaciones

Esta ley regula lo referente a la prestación de servicios de comunicaciones en el ámbito electrónico y a la utilización de redes.

Factores económicos

La situación económica en España en los últimos años ha sufrido un retroceso y eso, sin duda, nos va a condicionar de una manera u otra. Debemos analizar la evolución y situación actual de todos estos factores económicos que puedan afectarnos. Por tanto procedemos a observar el PIB, la Tasa de desempleo y el IPC, que van a ser los más representativos de este aspecto.

Producto interior Bruto (PIB)

El crecimiento del PIB español hasta el año 2008 fue muy bueno, pero con el inicio de la crisis económica mundial este período se detuvo. Gran parte del crecimiento del PIB en esos años fue debido a la fuerte subida de la demanda nacional que origina ciertos desequilibrios que tienen que ser corregidos.

El PIB en España, desde mediados de los años noventa, disfrutó de un avance medio de 3.81%. Esta tendencia cambió radicalmente en 2008 con solo un crecimiento del 0.9% en 2008 y con un importante retroceso del 3.7% en 2009.

A partir de finales de 2010 y principios de 2011 se observa como el crecimiento del PIB vuelve a ser ligeramente positivo debido principalmente al aumento de la demanda exterior neta.

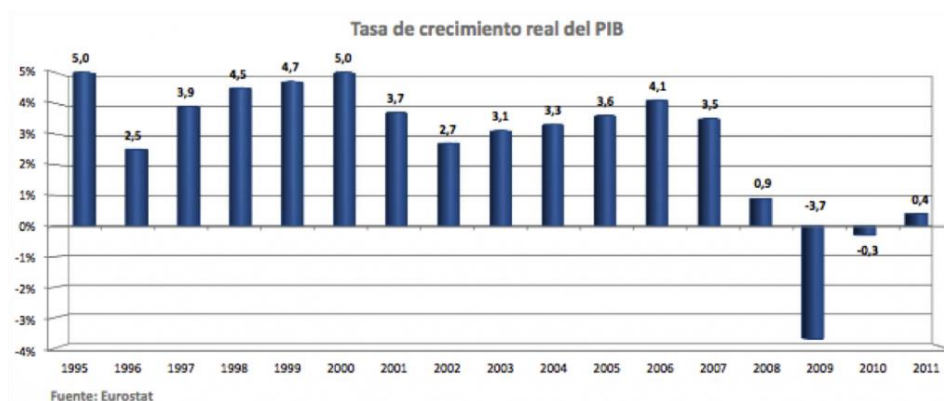


Ilustración 3

Fuente: Eurostat, 2012

Tasa de desempleo

Debido a la crisis económica de los últimos años la tasa de desempleo en los países de la Unión Europea ha aumentado considerablemente. En el caso de España, que sufre un fuerte desempleo estructural esta tendencia ha sido todavía más pronunciada, siendo el país de la Unión Europea con una tasa de desempleo más alta, por encima incluso de países en una peor situación económica, como es el caso de Grecia.

El desempleo ha aumentado en solo 6 años de alrededor de un 8% hasta más del 26%. El pico absoluto se alcanzó en el primer trimestre de 2013 con un número de desempleados de más de 6.200.000. En la comparativa con otros países cabe señalar que España es también uno de los países con mayor economía sumergida.

Ilustración 4

Evolución EPA



Fuente: INE

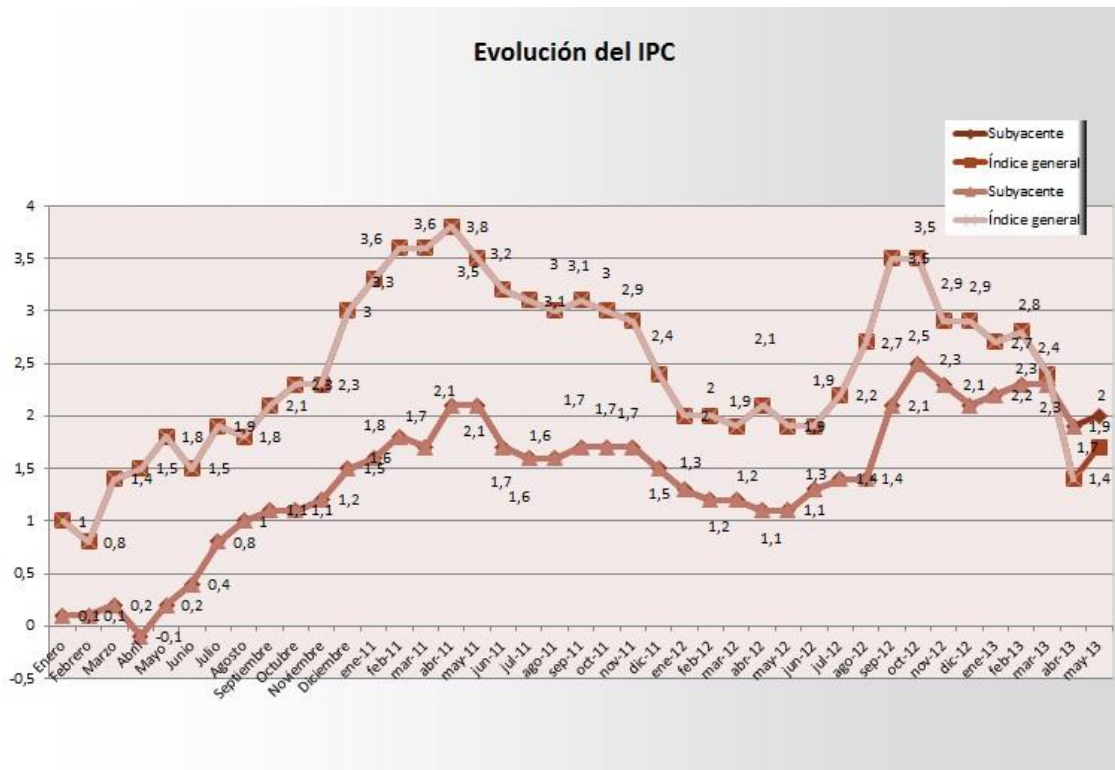
ELMUNDO.es

Fuente: INE, 2014

Tasa de inflación

A través de la evolución del IPC en España en los últimos 40 años podemos observar como las mayores variaciones se han debido a las crisis del petróleo de principios y finales de los 70. La tendencia de España ha sido similar a la del resto de la zona Euro pero siendo más sensible a los cambios, con picos más pronunciados.

Ilustración 5



Fuente: INE, 2013

Si observamos cómo se ha comportado el IPC en los dos últimos años podemos constatar que se rompe por primera vez en cuatro años el crecimiento de la inflación, es decir los precios caen, si ésta fuese la tendencia durante el último año esto se vería reflejado en las rentas y los salarios ya que éstos se actualizan a través del IPC. En Octubre de 2013 se alcanza por primera vez en mucho tiempo un crecimiento negativo de los precios con una caída del 0,1%.

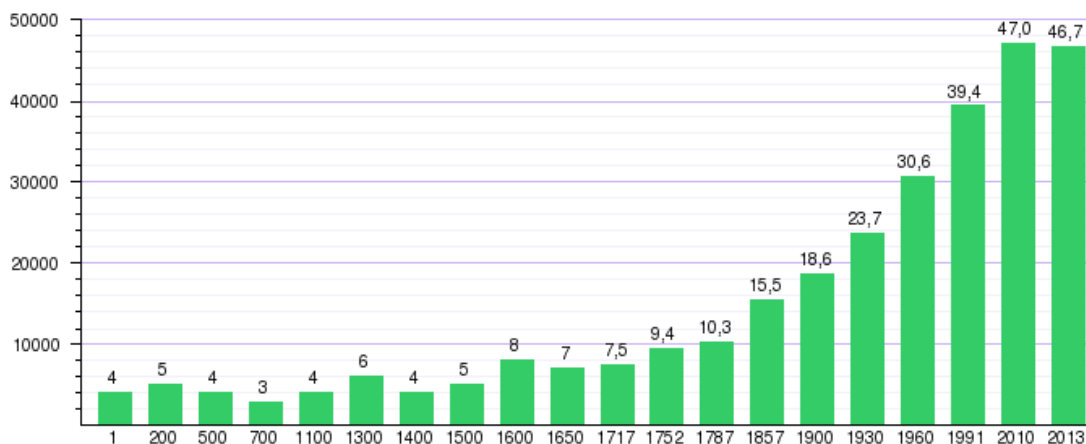
Factores socioculturales

El análisis del componente social conlleva evaluar los datos relacionados con la evolución demográfica de un colectivo, cambios en el estilo de vida, las tendencias a lo largo del tiempo, etc.

Como empresa que se instala en España habrá que ver la evolución demográfica del país en los últimos años, y luego examinaremos la tendencia que más nos interesa, relacionando a la población con quienes de ellos practican deportes, que serán los potenciales clientes.

En el último siglo la población en España ha seguido la tendencia de la mayoría de países desarrollados y ha experimentado un notable crecimiento en valor absoluto.

Ilustración 6



Fuente: INE, 2014

Esta tendencia se suavizó entre 1980 y 2000 pero con la entrada en el nuevo siglo se produjo otra vez un importante aumento en la población debido, entre otras cosas al período de bonanza económica que experimentaba España y también a la inmigración acogida en nuestro país.

Factores tecnológicos

Son los factores que afectan al sector en el que nosotros vamos a trabajar en lo que se refiere a innovación, comercio, nuevas tendencias tecnológicas, nuevos canales de comunicación y administración.

Como hemos dicho anteriormente, el hecho de relacionarse de manera interactiva entre nosotros ya es un hecho y está en nuestra cultura. Nuestra empresa no solo opera comercialmente de manera online sino que además facilita una plataforma, una red social que tan bien se ha incorporado a nuestro día a día para que los usuarios se puedan comunicar entre ellos.

A nivel comercial veremos como incorporaremos métodos de trabajo y de envío de mercancía actuales que intenten optimizar.

3.1.2 Microentorno

El análisis del Microentorno empresarial se centra en el estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Éste análisis será muy importante ya que ayudará a nuestra empresa a definir las posibles estrategias y poder competir.

Usuarios

Para tratar de obtener más información acerca del colectivo que nos interesa veremos qué porcentaje de población practica deporte a través de una encuesta realizada por el CIS, *“La encuesta sobre hábitos deportivos en España” (2010)*. En ella podemos observar que una mayoría no practica deporte habitualmente, pero esto nos va a ayudar para identificar y conocer mejor nuestro nicho de mercado.

Ilustración 7



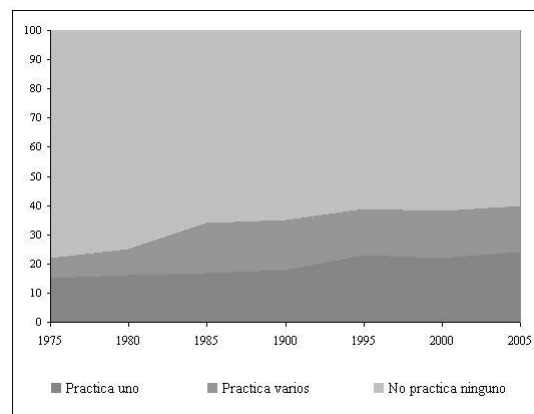
Fuente: CIS, 2012

Entre los que no les gusta hacer deporte las causas principales son la edad y el cansancio que produce.

Hay un 40% de la población que practica deporte de una u otra forma, un 32.6% que lo ha practicado en el pasado, pero que por distintas causas ahora no lo practica. Y luego existe un 10.8% de personas que no están practicando ningún deporte pero que les gustaría hacerlo.

Sin embargo, al observar el crecimiento de las prácticas deportivas entre los españoles en los últimos años a nivel porcentual observamos cómo se mantiene un ligero pero constante crecimiento relativo de los deportistas. Esto unido al crecimiento absoluto de la población total del país supone una evolución bastante positiva.

Ilustración 8



Fuente: Ministerio de Educación y cultura, 2010

Competencia

Al estar pensada, en principio, para operar en el ámbito del territorio español tendremos que tener en cuenta quienes van a ser nuestros posibles competidores aquí.

Hay algunas empresas que se dedican al mismo negocio, pero cada una de ellas tiene ciertas particularidades que nos conviene tener en cuenta para saber su situación y poder analizarlas más fielmente.

A continuación vamos a ver algunas de ellas con sus características.

Retospadel

Retospadel es una red social exclusiva para jugadores de padel dónde puedes encontrar a otros jugadores de tu localidad, de tu mismo nivel, montar partidos,... Nació hace casi cinco años y tiene más de 30.000 usuarios registrados.

Se basa en un servicio *Freemium*, es decir, es gratis registrarte y participar en la red social de manera individual. Sin embargo hay ciertos servicios que requieren de un pago adicional para poder disfrutar de ellos, como por ejemplo ciertos servicios de búsqueda de contrincantes de manera grupal o la nueva aplicación móvil que están desarrollando y que implantarán de pago casi con total seguridad.

La página de inicio online a través de la que trabajan los usuarios se divide en varias partes. Según la propia web:

- Menú principal: Contiene las secciones principales de retospadel.com (Inicio, Calendario, Buzón, Mi Perfil, Buscador de Pistas, Competiciones, Ayuda, etc).
- Información del perfil: Muestra la información principal de tu perfil, tu nivel de juego y el nivel de juegos según las votaciones de las personas con las que has jugado.
- Información publicitaria: Información de interés de nuestros anunciantes.
- Jugadores retospadel.com: Muestra algunos perfiles que tal vez conozcas, los últimos usuarios registrados en retospadel.com y la lista de usuarios que puedes votar.

- Novedades: Muro de comentarios público y una sección con las novedades generadas en retospadel.com, tanto a nivel privado (sólo tus amigos) como público.
- Próximos retos: Resumen rápido, en formato calendario mensual, con los retos en los que participas.
- El tiempo: Muestra la información meteorológica prevista para tu localidad.
- Noticias de padel: Contiene un listado con las noticias más importantes relacionadas con el mundo del pádel.

Puntos fuertes: Comunidad que se centra en un deporte en alza, el que más está creciendo en los últimos años en nuestro país, practicable por grupos de personas muy distintas. Su página web es bastante intuitiva.

Puntos débiles: Sólo abarca un único deporte, no aprovechando la red social estructurada de la que dispone y que no conllevaría grandes cambios adaptarlo a otros deportes. No aprovecha tampoco la gran concentración de deportistas de la que dispone para crear una tienda deportiva online.

Xporthy

Sin límite de disciplinas, en *Xporthy* es posible organizar torneos con gente que practique el mismo deporte. También permite unirse a las convocatorias publicadas por otros usuarios, llevar estadísticas, compartir con otros usuarios a través de los foros y calificar su nivel.

La organización de la página web es bastante simple, y se divide en tres grandes apartados, según la propia página web:

- ❖ Grupos y equipos: Organiza tu grupo o equipo, podrás comunicarte con todos los integrantes, organizar eventos, convocar a los miembros, registrar resultados, publicar noticias, fotos y videos.
- ❖ Games: Una game puede ser un partido de pádel, una partida de ajedrez, una carrera, etc. Encuentra un game para participar, inscríbete, juega, guarda tus resultados. Si no encuentras un game, organiza el tuyo.

- ❖ Torneos: Completo sistema para organizar y gestionar campeonatos o torneos fácilmente. En solo 2 minutos puedes publicarlo para que todos los usuarios lo vean y se apunten.

Puntos fuertes: Buen diseño de página web, Muy buena organización de los servicios, Presencia activa en otras redes sociales no especializadas como Twitter o Facebook, página web completa y bien estructurada en general.

Puntos débiles: El blog de la red social aunque con un buen diseño no es muy dinámico, pocas facilidades para proveer de equipamiento deportivo a sus miembros.

Ilustración 9



Fuente: Captura de pantalla de Xparty.com, 2014

Competencia directa

Timpik

Interfaz muy parecida a Xparty con un muy buen diseño web destacado por un look desenfadado y con sensación dinámica. Destacamos especialmente este competidor.

A pesar de que ser muy similar a *Xporty* en la interfaz, opciones primarias e incluso en el color corporativo, consideramos a *TimPik* competencia directa por diversas razones:

- Los servicios que ofrece y cómo los ofrece son básicamente los mismos que los nuestros; servicio a empresas, instalaciones, etc.
- Es la web que más se asimila a nuestra idea creativa, a la experiencia que buscamos ofrecer al usuario.
- Relación entre usuarios de la red muy parecida a la nuestra, facilitando interacciones de pura red social con chats, abiertos, cerrados, grupos, foros, etc.

Puntos fuertes: Buen diseño web, muy buena aplicación móvil para encontrar y unirte a deportistas, amplia red de usuarios.

Puntos débiles: Página web menos intuitiva que *Xporty*, tampoco aprovecha la concentración de deportistas para crear una buena tienda deportiva online.

Intermediarios y Proveedores

En lo referente a la tienda online que vamos a desarrollar, tendremos que decidimos por un sistema de gestión logístico que nos permita enviar los productos a los consumidores de la manera más eficaz, intentando minimizar costes y optimizando resultados en la medida de lo posible.

Decidimos optar por la opción del *Dropshipping*, un concepto que cada vez gana más peso en nuestro país y que permite entrar de forma sencilla en el negocio del comercio electrónico.

Nosotros nos encargamos de la red social, de conseguir la concentración de deportistas para vender todo tipo de equipamiento deportivo y de realizar la labor de marketing y publicidad a la tienda asociada de venta de equipamiento deportivo.

El Dropshipper se encarga de la creación y diseño web de la tienda online asociada, la gestión de la misma, la búsqueda de proveedores y distribuidores, y del pago online a través de su web.

Nuestro beneficio sobre el producto que vende la tienda se basará en el margen que establezcamos con el Dropshipper.

Habiendo contactado con distintas empresas que ofrecen este servicio en España hemos alcanzado un preacuerdo con la empresa *Dropalia*, afincada en Alicante, para encargarse de lo señalado.

3.2 DAFO

Con la base de lo analizado anteriormente y para poder obtener una idea más clara de la situación de la empresa, tanto interna como externamente, procedemos al análisis de la matriz DAFO de *Kilane*.

Debilidades

- A pesar de que Dropalia te ofrece un servicio experto de diseño y gestión de la tienda web, *Kilane* depende de su buen hacer para mantener la imagen que queremos dar.
- La tienda no es de Kilane, la empresa ofrece el proyecto a Dropalia y ésta se encarga de todo pero la web es suya.
- Formato totalmente online que puede hacer complicada algunas situaciones relativas al control del comportamiento de los usuarios.

Amenazas

- Modelo fácilmente imitable y con pocas barreras de entrada.
- El éxito depende de la concentración de deportistas (usuarios) que se pueda conseguir, por lo que el marketing empresarial debe ser muy importante.
- Ya existen webs similares que han empezado antes sus actividades y tienen la ventaja temporal de adquisición de usuarios.

Fortalezas

- Aprovechamiento de la concentración de deportistas para desarrollar una red de venta online de equipamiento deportivo.
- No dedicada exclusivamente a un deporte.
- Fácil interacción entre los deportistas.
- La empresa interviene activamente en la organización de eventos especiales paralelos a los creados por los usuarios que sirven para promocionar la web.

Oportunidades

- Posibilidad de desarrollar en el corto/medio plazo una aplicación móvil de la red social.
- Ampliable a crear redes de deportes a iniciativa de los propios usuarios no incluidos inicialmente.
- Posibilidad de extenderse en el largo plazo hacia otros países de Europa, conectando las redes entre sí.

Epílogo

Para acabar con este apartado, haremos un breve resumen de los aspectos a considerar.

Por lo que hemos visto, a nivel nacional la regulación del sector digital no está muy desarrollada, ya que es un sector relativamente nuevo y que está en constante evolución. La legislación actual se centra principalmente en la transparencia, fiabilidad y protección de datos.

La gente que nos va a interesar son deportistas iniciados en las herramientas digitales.

En cuanto al análisis DAFO, la debilidad más remarcable es la pérdida de poder sobre la tienda online, el hecho de que no va a ser de la empresa. Las fortalezas y oportunidades de Kilane son derivadas de su propia idiosincrasia, del hecho de ser una plataforma online flexible y dinámica.

OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS

4. Análisis de Operaciones y Procesos

En este apartado analizaremos lo relativo a la situación de nuestra empresa física, dónde se va a localizar y por qué va a localizarse ahí. Esto lo vamos a establecer a partir de las características de nuestra empresa, de nuestras necesidades y también de nuestros objetivos, ya que la ubicación física es esencial.

Una vez decidamos el emplazamiento físico de nuestras oficinas, analizaremos la distribución en planta de las mismas.

Por último nos centraremos en la rama de venta y distribución de equipamiento deportivo, explicando el sistema escogido de *Dropshipping* para tratar las cuestiones de almacenaje y envío.

4.1 Localización

Ya que hemos decidido trabajar con un Dropshipper para el negocio de equipamiento deportivo, no precisamos de gestión de envío ni stock. Esto constituye una ventaja ya que el coste de las instalaciones se reduce considerablemente, y podemos centrar la búsqueda de unas oficinas basándonos en las necesidades del desarrollo de la red social y prestación de todos los servicios derivados de la misma.

Buscamos una oficina en Valencia que esté dentro de la ciudad facilitando el darse a conocer entre la gente que es lo más importante para un negocio de este tipo.

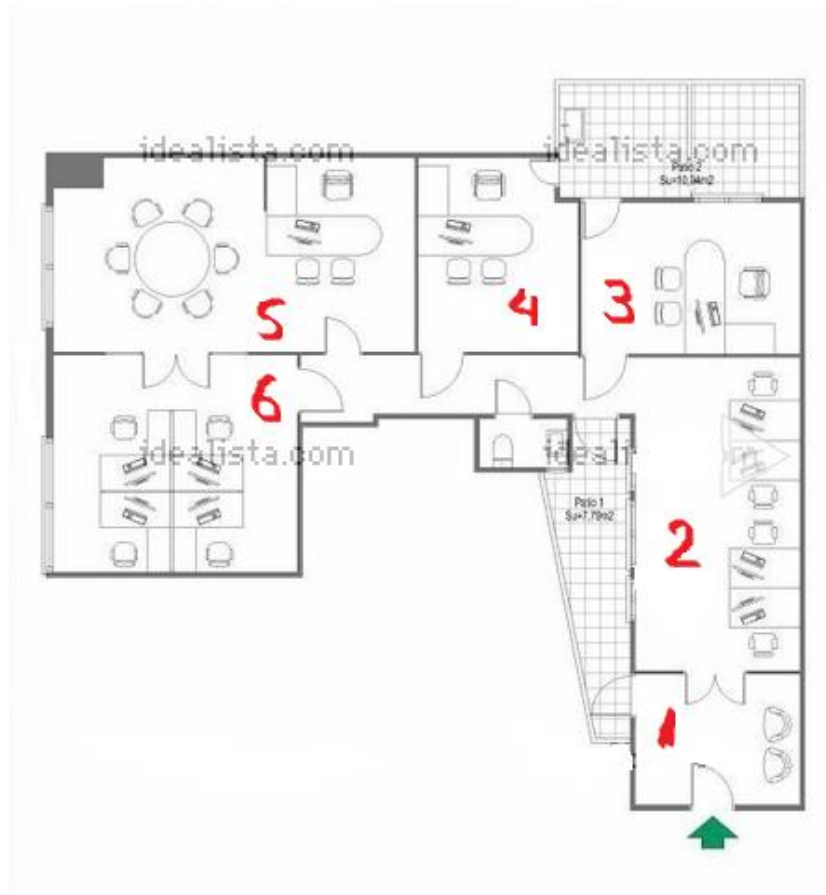
La elección de una oficina en Valencia obedece a razones de Marketing, de imagen de la compañía y de darse a conocer entre los potenciales usuarios, que es al final, lo que nos va a hacer crecer.

Características que deben tener nuestras oficinas:

- Situadas en la ciudad de Valencia
- Coste de alquiler medio
- Que haya un espacio físico delimitado óptimo para reuniones de trabajadores

La oficina consta de una pequeña recepción, dos despachos privados, tres grandes espacios comunes de trabajo que adquirirán funciones distintas, un servicio y dos pequeños patios interiores.

Ilustración 11



Fuente: *idealista.com*, 2014

Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado y el plano, es conveniente explicar la utilización del espacio que disponemos.

- La sala número uno es una pequeña recepción, no demasiado grande puesto que nuestro tipo de empresa no recibirá clientes personalmente.
- Dispondremos de dos despachos privados correspondientes a los espacios números 3 y 4, dónde trabajarán los máximos responsables de Kilane, el Project Manager y el Gerente.
- En el espacio número 2 se encuentra el área de Administración dónde se gestionarán y organizarán tanto los Recursos Humanos como los materiales y

las cuentas. La parte administrativa y financiera de la empresa. Aquí trabajara el Administrativo.

- En el espacio número 6 se desarrollará la práctica totalidad del trabajo creativo y organizativo referente a la red social. Atender Web, Organizar eventos, expandir la empresa, etc. Aquí trabajaran el diseñador Web, el responsable de Marketing, y las personas encargadas de la organización, planificación, gestión y creación de eventos y actividades deportivas.
- En el espacio número 5 se realizarán las reuniones de personal pertinentes para el buen funcionamiento de la empresa en un ambiente colaborativo y de participación entre los integrantes, además de una pequeña área de esparcimiento con Nevera, Microondas y Café para los empleados.

La oficina se encontró a través del portal *idealista.com*. Éstas son algunas de las fotografías publicadas.

Sala de Espera y Administración

Ilustración 12



Fuente: *idealista.com*, 2014

Sala de Reuniones

Ilustración 13



Fuente: *idealista.com*, 2014

Además, las instalaciones cuentan con otras prestaciones que se hacen necesarias especificar:

- Ascensor
- 1 Plaza de garaje
- 135m² construidos, 115 m² útiles
- Wi-fi
- Aire acondicionado

4.3 Operaciones.

En este apartado diseñaremos un plan de operaciones que nos permita establecer el sistema de funcionamiento de *Kilane* y a través del cual responderemos a qué buscamos introducir en nuestra plataforma, por qué lo introducimos y cómo lo introducimos.

Para ello nos centramos en el desarrollo, gestión y procesos de la plataforma social.

Análisis de mercado

Antes de empezar a desarrollar nuestro sitio web debemos saber qué quieren nuestros consumidores, centrarnos en nuestro segmento de mercado, los deportistas, y averiguar qué y cómo lo quieren.

Deberemos ser flexibles en este aspecto sin tener que renunciar a nuestra idea original, tratando de adaptarse. Qué deportes son los que más gustan, los que más cuesta encontrar contrincantes, los más aptos para organizar eventos, los de más masa social, etc.

Diseño, mantenimiento y actualización de la plataforma

El diseñador Web se encargará de crear un sitio Web interactivo en el cuál se refleje de la manera más clara, intuitiva y eficaz posible los servicios que queremos dar a los usuarios. Éste debe ser un diseño atractivo.

Además estará en continua cooperación con los Organizadores, de manera que éstos puedan facilitarle la información necesaria para poder realizar un correcto mantenimiento y actualización de la página Web.

Organización y Planificación del servicio

El equipo de trabajo comenzará a establecer la organización del servicio. El diseñador web y los Organizadores comenzarán a trabajar en los elementos básicos de funcionamiento:

- Crear tu propio perfil de usuario
- Crear las distintas zonas deportivas: Fútbol Sala, Padel, Tenis, Squash,...
- Establecer un sistema intuitivo de participación en encuentros deportivos
- Crear un sistema de Organización geográfica de los Usuarios.
- Crear un Canal de comunicación entre los Organizadores de la Red Social y los Usuarios.

- Establecer Sistema de Pago Online PayPal, tanto para el servicio de reserva y pago de instalaciones online cómo para compra de servicios *Premium* por parte de los Usuarios.

Marketing y Comunicación

El encargado de Marketing en colaboración con otros trabajadores se encargará de dar a conocer la red social.

Esta acción de darse a conocer tiene infinitas vertientes pero consiste en llegar al mayor número de gente aprovechando cualquier recurso del que puedas disponer. Cualquier acción que conlleve dar a conocer la buena imagen de la empresa entre el colectivo que nos interesa será beneficioso.

Algunos ejemplos pueden ser la creación de cuentas de Facebook y Twitter estando muy activo en las mismas, acudir a eventos y competiciones deportivas para darse a conocer dónde hay una importante concentración de deportistas, conseguir que se hable de ti en la red a través de los Bloggers, estar al tanto de las últimas tendencias de información entre los internautas para estar presente, Organizar eventos promocionales para darse a conocer,...

Funcionamiento interno

La interacción y comunicación entre los Usuarios debe ser intuitiva, entretenida y eficaz, para ello el servicio principal de la red social va a clasificarse en cuatro opciones, cómo hemos visto anteriormente, según las secciones deportivas, la localización geográfica y el nivel de los participantes no siendo estas clasificaciones restrictivas sino informativas.

Por tanto un usuario que haya creado su perfil dispondrá de las siguientes opciones básicas:

- ✓ Crear o Unirse a encuentro Individual
- ✓ Crear o Unirse a encuentro grupal
- ✓ Crear o Unirse a competición
- ✓ Unirse a evento Especial

Antes de explicar las distintas opciones de juego hay que señalar todos los tipos de usuarios que hay en la red social.

- Usuario gratuito: No paga por estar registrado.
- Usuario *Premium*: Usuario con más opciones. Paga una cuota mensual.
- Grupo *Premium*: Grupo registrado. Paga una cuota grupal mensual.

En *encuentro individual* dispondrá de la opción más básica, encontrar a un contrincante de Tenis, por ejemplo, en la zona geográfica que él/ella disponga con el nivel que él/ella desee.

En *encuentro grupal* habrán ciertas restricciones, ya que si los participantes de un equipo de fútbol sala de cinco personas son todos Usuarios, podrás crear y unirte libremente con los equipos que desees.

Sin embargo, solo un Usuario *Premium* podrá acceder a contactar con otro equipo por su cuenta cuando los participantes de su propio equipo no sean Usuarios de la red Social. Esta medida sólo tiene un objetivo: Conseguir más Usuarios registrados. Por lo que se consigue fácilmente que se puedan concertar partidos de fútbol entre equipos de manera gratuita, registrando cada vez más usuarios.

En *Competición* se establecerá un sistema de autogestión de competiciones a través de la página web dónde se podrán ver clasificaciones, próximos encuentros e información adicional, habrá dos tipos:

- Competición Individual: Todo *Usuario Premium* podrá crear una competición y, por regla general, los usuarios gratuitos podrán apuntarse a la competición libremente también.
- Competición de Grupos: Todo grupo que desee participar en una competición de grupo deberá ser un grupo registrado como *Grupo Premium*. Los Grupos Premium pueden Unirse y crear competiciones según los parámetros que ellos deseen.

Cuando un deportista o un grupo entren en una competición deberán atenerse a las reglas de las mismas, que variarán según deseo del creador o de la propia red social. Estas reglas, lejos de ser intencionadamente restrictivas, tendrán el objetivo de asegurar el buen funcionamiento de la competición y evitar posibles problemas entre los participantes de las mismas.

Los deportistas inscritos en competiciones entran a formar parte de un subgrupo en el cuál recibirán notificaciones continuas, información extra, tablas de clasificaciones, próximos encuentros, incidencias, sugerencias de lugares donde se puede realizar el encuentro, etc.

El formato es variable pero, de manera general, existen dos tipos de competiciones: la liga y el torneo (eliminatory), con el caso excepcional de una combinación de ambas. Si un Usuario consigue ganar una competición aparecerá registrado en su perfil.

El *Evento Especial* puede ser una competición o cualquier otro tipo de evento, organizado y gestionado por la red social. Este sirve para crear competiciones especiales, para reunir deportistas en un sitio específico, practicar deporte y conocerse entre ellos, y para promocionar la red social, para darse a conocer.

Entre las posibles opciones de evento especial está la creación de una competición como las anteriores pero organizada y gestionada por la red social, con premios especiales entre los ganadores; jornadas de práctica de deportes minoritarios o deporte de riesgo, o eventos entre usuarios para poner ideas en común, discutir sobre los sistemas de la red social y obtener *feedback* de nuestros usuarios.

Servicio Empresa

Éste es un servicio específico que no se debe confundir con la creación de un grupo dentro de los servicios comunes de la plataforma.

Se caracteriza por ser una comunidad en sí misma que esté buscando una Organización y Gestión de competiciones internas (Interempresa, Colegios o Institutos,

Comunidad de amigos,...). Son comunidades privadas y cerradas, no pueden entrar usuarios externos a la misma.

Para este tipo de Usuarios la empresa se encarga de:

- Autogestión de Competición o Foro
- Facilita Recursos físicos para la misma (Equipamiento deportivo específico a través de la tienda online, Sugerir instalaciones dónde practicarlo,...)
- Arbitraje de la competición. Tanto de manera online como facilitando, si así lo desease la empresa/grupo, árbitros presentes en la competición.

Servicio Instalaciones

Buscamos Instalaciones que quieran entrar a formar parte de nuestra red. Los Usuarios podrán buscar las que más se adecuen a sus necesidades técnicas o geográficas.

Además sirve como motor de promoción para éstas instalaciones deportivas por lo que la empresa percibe un cobro. Éste se establece a conveniencia entre las dos partes y puede ser desde un pago fijo hasta un porcentaje sobre el pago que los usuarios hacen en esas instalaciones que además puede ser gestionado online si así lo desea la instalación.

Normas de juego

Crear competiciones entre personas o equipos, y que éstas se autogestionen no es fácil, por lo que la propia plataforma deberá informar a los participantes de las normas de Juego específico y normas de *Fairplay*, además de atender las posibles quejas sobre usuarios y aplicar las correspondientes sanciones en los casos en que sea necesario.

Los Organizadores de la Red social se encargarán de informarse de las distintas normas de juego vigentes en cada uno de los deportes y de las sanciones que se pueden aplicar en el caso de incumplimiento de la norma.

Si algún usuario o grupo demostrase un mal comportamiento, agresividad, falta de respeto a rivales o cualquier otro tipo de acto en contra de las normas de buen funcionamiento, se le aplicaría la sanción pertinente en cada caso. Si éstos episodios fueran reiterados las medidas serían más severas, informando a los posibles contrincantes de este hecho, expulsándolos de competiciones o incluso dándoles de baja cómo Usuarios registrados.

Presencia en Redes Sociales

Para dar a conocer tu producto y llegar a gente, estar presente en las redes Sociales más masivas como Twitter y Facebook es fundamental, por lo que se dedicará gran parte del tiempo de marketing a esta labor.

Ésta función será llevada a cabo por el encargado de marketing en colaboración con el resto de equipo creativo y organizativo.

Una vez creada las cuentas es muy importante estar activo continuamente, siendo una labor de dedicación diaria a las mismas.

4.4. Sistema Dropshipping

Seguidamente explicaremos cómo va a funcionar el sistema de venta de equipamiento deportivo online.

Cómo hemos visto hasta ahora, nuestros esfuerzos se centran en crear una gran red de personas con intereses afines y que ésta red sea fácil de usar, intuitiva y que abarque una amplia gama de posibilidades, pero sobretodo buscamos que sea atractiva para el consumidor, tanto a primera vista como tras un uso prolongado de la misma.

Nuestros trabajadores se dedican casi por completo a hacer funcionar esta red. Sin embargo queremos una tienda online potente que nos permita ofrecer un servicio que consideramos complementario y obtener beneficios a través de la venta.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha decidido contratar a una empresa que se dedica especialmente a la creación, diseño, búsqueda de fabricantes y distribuidores y gestión de la tienda.

La empresa se denomina *Dropalia* y es alicantina. *Dropalia* se encargaría de crear la página web y de posicionarla en *Google* para hacerla atractiva y visible, además de buscar proveedores y distribuidores del producto. Por nuestra parte, uno o dos de nuestros empleados estarán en contacto con *Dropalia* sirviendo de nexo entre nuestra empresa y el Dropshipper.

Estableceremos un porcentaje de la venta de los productos que se le abonará periódicamente a *Dropalia*. Es decir, implicamos al *dropshipper* en el negocio de manera que les interese conseguir ventas. A parte del porcentaje sobre ventas, no se le paga ninguna cantidad fija por sus servicios.

De este modo no gastamos recursos en ésta rama de la empresa, la dejamos en manos de una compañía que se dedica específicamente a posicionamiento online y a diseño de webs (trabajando estrechamente con ella) y la implicamos de manera que sus emolumentos aumenten cuanto más vendamos, no teniendo ningún gasto fijo por ésta decisión y estableciendo un gasto variable controlado en función de las ventas.

Epílogo

A pesar de que nuestro negocio es online y, por tanto, a priori no es vital nuestra localización, hemos decidido alquilar unas oficinas en la calle San Vicente de Valencia para desarrollar nuestra actividad.

En cuanto a las operaciones, hemos definido los consumidores de nuestro servicio además de las fases y procesos de nuestra empresa. El proceso consiste en estudio de mercado continuo, mantenimiento de la plataforma, organización del servicio, marketing y comunicación, funcionamiento interno, normas de juego y presencia en plataformas sociales.

Los actores del proceso son, tanto *Kilane S.L.*, como usuarios comunes, empresas e instalaciones deportivas asociadas.

ORGANIZACIÓN Y RRHH

5. Organización y Recursos Humanos

La Organización y los Recursos Humanos de la empresa va a ser muy importante ya que vamos a determinar que hace la empresa, cómo lo hace, la razón de ser y los objetivos.

Antes de ello estudiaremos la responsabilidad que podemos adquirir con la creación de la empresa y la inversión necesaria que tenemos que realizar. A partir de ello estudiaremos las distintas formas jurídicas posibles y escogeremos la que sea más adecuada según las características.

Una vez decidida la forma jurídica de la empresa, desarrollaremos los distintos pasos legales a seguir para la constitución efectiva de la misma.

Después de lo relativo a la forma jurídica de la empresa abordaremos el análisis de los puestos de trabajo que vamos a tener, sus características, de manera que completen las competencias necesarias dentro de las posibilidades tanto económicas como estructurales de nuestro proyecto.

Cuando se haya finalizado el análisis de los distintos puestos, y acorde con este análisis, se formara el organigrama de la empresa.

5.1. Misión, Visión y Valores de la empresa

Misión

Se define como la razón de ser del proyecto, en nuestro caso nuestra misión es la de poner en contacto a deportistas de España de la manera más eficaz, atractiva y facilitando al máximo el encuentro. Queremos facilitar un punto de encuentro que abarque todo el universo de prácticas deportivas en una sola plataforma muy flexible a la vez que organizada.

Podríamos englobar también dentro de nuestra misión corporativa la característica básica para hacer atractiva cualquier red social, aglomerar el mayor

número de usuarios posible, dándole también un impulso a la tienda de equipamiento deportivo.

Visión

La visión corporativa va a establecer las metas, realistas y alcanzables que vamos a tener en un futuro. Para nosotros, lo más importante va a ser colocarnos en el mundo online, que se hable de nosotros en los círculos apropiados para darnos a conocer.

Nuestra visión es establecer una red conectada a nivel nacional, sobre todo entre las principales capitales de manera que se sumen a ella deportistas de todas las características haciendo patente la flexibilidad, Organización y Atractivo de nuestra plataforma.

Valores

Los valores de nuestra empresa podemos definirlos como los principios a través de los cuales nos regimos. Son la base que sustentan las características y la razón de ser de nuestro proyecto.

Los valores más importantes de la empresa son:

Adaptabilidad al cliente

Cuando el usuario entra en nuestra plataforma digital queremos que sienta que va a encontrar lo que busca y que hay que facilitárselo de la mejor manera posible.

Tenemos muy presente que dentro del segmento de mercado deportistas hay gente muy diferente, con distintos gustos, motivaciones, edades, niveles,... y queremos crear algo con el que sea como sea el usuario, éste encontrará la comunidad que busca.

No es lo mismo una persona que practica un deporte como el fútbol sala de manera continua que una persona que lo que busca son alternativas de deporte

extremo, buscar un grupo reducido de gente, llenar una furgoneta e irse a los Pirineos a hacer barranquismo. Como no es lo mismo tampoco lo será el diseño del espacio dedicado una u otra cosa.

Valor del deporte

Ante todo somos personas con pasión por el deporte, a la que les gusta la cultura del esfuerzo y superación que conlleva la práctica de un deporte, y con esa premisa y esos valores creamos este proyecto.

Queremos ayudar a la gente a que haga deporte, descubrirles alternativas y comunidades de deportes específicos.

Atractivo

Uno de los valores más importantes, queremos hacer de nuestra red social no solo una plataforma de organización de encuentros y comunidades, sino precisamente eso, una red social. Y una red social es atractiva y adictiva para el usuario.

El cliente debe sentir que el tiempo que navega en nuestra plataforma ya es tiempo de ocio, que disfruta.

5.2. Forma jurídica de la empresa

La elección del tipo de sociedad que vamos a constituir va a ser de suma importancia puesto que esto va a determinar cómo va a poder actuar la empresa, la relación con socios y trabajadores y qué es lo que va a suceder en las distintas casuísticas futuras. En resumen, es la naturaleza de la empresa marcada por límites y características.

En un principio nuestra empresa está pensada para que entren dos socios, que serán el Project Manager y el Gerente, y que se repartirán la representación al 50%.

Teniendo en cuenta lo anterior pasamos a estudiar las posibles opciones.

Podemos prácticamente descartar la idea de *Sociedad Anónima* puesto que el capital necesario para su constitución es muy elevado y es un tipo de sociedad pensada para grandes proyectos y numerosos accionistas. Tenemos que tener muy presente lo que somos, una nueva empresa de emprendedores con idea de crecer. Ésta no es posiblemente nuestra mejor opción para crear nuestra empresa.

Las sociedades laborales y las cooperativas son incompatibles con el modelo que tenemos nosotros en el que dos únicos socios concentran el 100% del capital, por lo tanto también son descartadas.

Descartamos también las sociedades en las que se pueda exigir una responsabilidad ilimitada a terceros, por lo que quedan fuera las sociedades civiles, las comanditarias y las comunidades de bienes.

Por tanto nuestra elección de forma jurídica para nuestra empresa va a ser la de sociedad de responsabilidad limitada, en el caso específico considerado por la ley desde 2003 de sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa.

Esta elección se adecua a lo que buscamos, y además es una de los dos tipos de sociedades cuya creación puede hacerse de manera telemática, lo que nos ahorrará tiempo y dinero.

Para hacer efectiva la constitución de la misma y según lo establecido actualmente por el *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*, seguimos los siguientes pasos:

Pasos previos al procedimiento telemático

1. Depósito del capital Social

Pasos obligatorios que forman el procedimiento telemático

1. Cumplimentación del Documento único electrónico.
2. Otorgamiento de la escritura de constitución.
3. Solicitud del NIF provisional.
4. Liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y Actos jurídicos documentados.

5. Inscripción en el Registro Mercantil.
6. Trámites en la Seguridad Social.
7. Expedición de la escritura inscrita.
8. Solicitud del NIF definitivo de la Sociedad.

Pasos complementarios al proceso telemático

1. Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia española de protección de datos.
2. Solicitud de reserva de marca o Nombre comercial en la oficina española de Patentes y Marcas.
3. Solicitud de licencias en el Ayuntamiento.
4. La comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal.

Pasos no incluidos

Existen una serie de trámites necesarios para constituir la SLNE que todavía no están cubiertos por CIRCE:

- La comunicación de apertura del Centro de Trabajo.
- La obtención y legalización de los Libros.

A partir de lo desarrollado sabemos que nuestra sociedad tendrá ciertas obligaciones y ventajas fiscales por el hecho de ser una Sociedad limitada nueva empresa. Las obligaciones serán relativas al impuesto de Sociedades y el IVA.

Las ventajas fiscales aplicables según la legislación vigente son:

- Aplazamiento sin aportación de garantías del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD), por la modalidad de operaciones societarias, derivada de la constitución de la Sociedad durante el plazo de un año desde su constitución.

- Aplazamiento sin aportación de garantías, de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con garantías o sin ellas de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta del IRPF que se devenguen en el primer año desde su constitución.
- No obligación de efectuar pagos fraccionados del Impuesto sobre Sociedades, a cuenta de las liquidaciones correspondientes a los dos primeros períodos impositivos desde su constitución.
- Cuenta ahorro-empresa cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una empresa, con una duración mínima de dos años con, al menos, un local y un empleado con la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa, y cuyo régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18 € anuales durante un plazo máximo de 4 años).

5.3. Análisis de los puestos de trabajo

En lo sucesivo vamos a realizar un análisis profundo de los puestos de trabajo que vamos a tener en nuestra empresa.

Para ello especificamos lo relativo a cada puesto de trabajo distinto en varios apartados de manera que se presente lo más completo y aclarativo posible.

A cada puesto de trabajo le atribuiremos unas características propias, unas tareas y obligaciones inherentes al puesto, las características y aptitudes que van a ser necesarias en el futuro empleado, la formación y experiencia del mismo y, por último la situación del empleado que ocupa ese puesto de trabajo en la empresa, con respecto al resto de compañeros.

En nuestra oficina van a trabajar, en un principio, un total de 6 trabajadores divididos en un total de 5 puestos de trabajo distintos con distintas funciones, obligaciones y responsabilidades.

Los empleados de Kilane S.L. van a dividirse en dos áreas. Cada una de estas áreas será autónoma y focalizada en el diseño y gestión del servicio y en la Administración.

Análisis del Programador/Diseñador Web

Características del Puesto de trabajo:

Programación y diseño de la web y ayuda en la gestión.

- Categoría profesional: Empleado
- Contrato: Indefinido
- Salario bruto aproximado: 1750 €/mes
- Horario: 8,00 - 14,00 y 15,00 - 17,00

Tareas y Obligaciones del puesto de trabajo:

El diseñador Web debe encargarse de la creación, diseño y mantenimiento de la página web, así como de servir de apoyo y ayuda en la gestión de la misma a los Organizadores siempre que sea necesario.

Debe estar pendiente de las mejoras que puedan aplicarse a la plataforma online tanto a partir de iniciativas propias, como del resto de equipo o como resultado de quejas o sugerencias externas; siempre previa consulta con el Project Manager.

Características y aptitudes del empleado:

El programador/diseñador web debe ser una persona creativa, trabajadora, con aptitudes informáticas y que valore la importancia de la estética y del uso fácil de las plataformas digitales, sabiendo programar en los principales códigos.

Debe tener facilidad para trabajar en equipo, proactividad, entusiasmo, constancia y autonomía.

Formación y Experiencia del empleado:

La formación mínima requerida será la de Ciclo Formativo de Grado superior de Informática, aunque se valorará muy positivamente el título de Ingeniería Informática. Se requiere Formación específica en Diseño Web.

En cuanto a Idiomas, se exige un nivel alto de inglés y se valorará positivamente otros idiomas.

Experiencia previa en puesto similar sin importar tipo de contrato o duración de la experiencia profesional.

Situación en la empresa:

El *Diseñador Web* formará parte del equipo liderado por el *Project Manager* y estará en continua cooperación con el resto de miembros del equipo de manera que la información fluya de la mejor manera posible.

Trabjará principalmente con los *Encargados de la Organización*, pero también con el *Encargado de Marketing*.

Análisis del Encargado de Marketing

Características del Puesto de trabajo:

Encargado de estudiar el mercado, buscar anunciantes y tares de marketing

- Categoría profesional: Empleado
- Contrato: Indefinido
- Salario bruto aproximado: 1500 €/mes
- Horario: 8,00 - 14,00 y 15,00 - 17,00

Tareas y Obligaciones del puesto de trabajo:

El Responsable de Marketing se encargará de que la empresa vaya bien dirigida en cuanto a la focalización en los consumidores. Debe encontrar nichos de mercado explotables, promocionar la empresa, darla a conocer entre la gente, hacer que la marca esté presente en eventos deportivos dónde haya concentración de deportistas, etc.

Además, el futuro empleado debe encargarse de buscar posibles anunciantes que sirvan de fuente de Ingresos para la empresa y hacer de Relaciones Públicas.

Características y aptitudes del empleado:

El futuro Encargado de Marketing tiene que ser una persona muy activa y con mucho interés y habilidad en el mundo de la Publicidad y promoción de la marca. Una persona muy abierta a nuevas ideas y formas de entender la diferenciación y el atractivo de una marca.

Debe tener aptitudes para vender el producto, con don de gentes y adaptación al cambio.

El futuro empleado tiene que poder abarcar tareas de marketing, comerciales y de Relaciones Públicas, así como estar disponible para movilidad y viajes por motivos laborales.

Formación y Experiencia del empleado:

Licenciatura o Grado en Marketing e investigación de Mercados, Periodismo y Relaciones públicas, Publicidad o similar.

Debe tener un nivel muy alto de Inglés (Advanced o similar), y se valorará positivamente cualquier experiencia académica o laboral en el extranjero.

El empleado deberá de disponer de, como mínimo, tres años de experiencia en un puesto similar, a través de los cuáles se pueda constatar su experiencia y capacidad de desarrollo de la mercadotecnia necesaria en una empresa de servicio online como es Kilane.

Situación en la empresa:

El *Encargado de Marketing* estará subordinado al *Project manager* formando parte de su equipo y en constante comunicación con el *Diseñador Web* y los *Responsables de Organización*.

Análisis del Encargado de Organización

Características del Puesto de trabajo:

Organiza eventos, competiciones y la estructura interna del servicio y gestiona el servicio

- Categoría Profesional: Empleado
- Contrato: Indefinido
- Salario aproximado: 1300€/mes
- Horario: 8,00 - 14,00 y 15,00 - 17,00

Tareas y Obligaciones del puesto de trabajo:

Son dos personas, y se encargan de la parte de Gestión del servicio y sus tareas son diversas.

Son los Responsables de las relaciones con los consumidores, relativas a quejas, sugerencias, Gestión de las competiciones,... Son la “cara visible” del servicio y trabajan para que todo funcione correctamente.

Se encargan también de Organizar y, en los escasos momentos en los que sea necesario, acudir a los eventos promociones o eventos de competiciones especiales.

Son los responsables de facilitar al cliente el encuentro deportivo en cualquiera de las formas (Establecer sistema de niveles y geográfico para los consumidores, facilitar información sobre instalaciones deportivas cercanas,...).

Además, son los encargados del arbitraje, de que se cumplan las normas establecidas de buen comportamiento entre los usuarios (en la medida de lo posible)

atendiendo quejas sobre usuarios, estableciendo un sistema de penalización y sancionando las faltas graves incluso con la expulsión de la plataforma.

Por último, tendrán que atender las posibles quejas o problemas surgidos con pedidos derivados de la tienda online y estar en constante comunicación con la empresa contratada para este servicio, *Dropalia*.

Características y aptitudes del empleado:

Los encargados de Organización deben tener muchas habilidades Organizativas y de Planificación, ser muy responsables, trabajadores y constantes.

Deben tener experiencia en el uso de plataformas sociales y herramientas de trabajo habituales como Microsoft Excel.

Gran capacidad de trabajo en equipo y un correcto uso del lenguaje escrito formal

Formación y Experiencia del empleado:

El futuro empleado debe tener una titulación de Ingeniería técnica o superior de Organización de empresas, o Licenciatura o Grado en Administración y Dirección de empresas.

Idiomas: Nivel alto de Inglés, se valorarán muy positivamente otros idiomas oficiales del Estado español (Euskera, Gallego, Valenciano o Catalán), así como el Portugués.

Nivel alto de Informática con conocimiento en gestión de plataformas Online y herramientas habituales de Microsoft Office.

Conocimiento e interés por la Logística, pudiendo acreditar algún curso formativo de la materia.

Experiencia mínima no requerida aunque se valorará positivamente cualquier experiencia laboral anterior en un puesto similar.

Situación en la empresa:

Los Organizadores estarán subordinados al *Project Manager* formando parte de su equipo y trabajan conjuntamente entre ellos. Deben estar en continua comunicación con el *Encargado de Marketing* y con el *Diseñador Web*.

Análisis del Administrativo

Características del Puesto de trabajo:

Encargado de las tareas Administrativas inherentes a cualquier empresa, es el asistente del gerente.

- Categoría Profesional: Empleado
- Contrato: Becario en Prácticas
- Salario aproximado: Convenio Universidad o Mínimo exigido
- Horario: 8,00 - 14,00 y 15,00 - 17,00

Tareas y Obligaciones del puesto de trabajo:

Es uno de los encargados de la Administración de la empresa y se encarga de diversas funciones relativas a la contabilidad de la misma, el tratamiento de las nóminas, control de presupuestos, atención a las personas que quieran ponerse en contacto telefónico con la empresa y demás tareas administrativas.

Además se encargará, en última instancia, de las tareas que le derive el *Gerente* relativas a Recursos Humanos, Comunicación,...

Características y aptitudes del empleado:

Persona muy ordenada y responsable, con habilidad en el trato, que destaque especialmente en la contabilidad. Debe mostrar interés por los Recursos Humanos de la empresa. Persona proactiva y entusiasta con muchas ganas de aprender sobre el funcionamiento de una empresa.

Formación en contabilidad y buen manejo de las Herramientas de Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel y ContaPlus.

En lo referente a idiomas se requiere Inglés nivel avanzado tanto en escritura como en conversación.

Formación y Experiencia del empleado:

Se requiere estar en los últimos cursos del Grado de Administración y Dirección de Empresas y adherido al convenio de prácticas en empresas para estudiantes de las universidades. Se valorará cualquier curso formativo extra que esté relacionado.

Situación en la empresa:

El becario de administración estará directamente subordinado al gerente de la empresa, sirviendo de asistente.

Estarán en constante comunicación entre ellos y con el equipo del Project manager en los casos en los que sea necesario.

Análisis del Project Manager

Características del Puesto de trabajo:

Planificar y decidir los servicios que se van a ofrecer y cómo se van a ofrecer.
Liderar el equipo creativo y organizativo

- Categoría Profesional: Socio
- Contrato: Indefinido
- Salario aproximado: 1900 €/mes
- Horario: 8,00 - 14,00 y 15,00 - 17,00

Tareas y Obligaciones del puesto de trabajo:

El Project Manager va a ser uno de los dos Socios de la empresa y, por tanto, una de las personas que más responsabilidad va a tener.

Tendrá a su cargo a todo el equipo de gestión de la plataforma y de los servicios ofrecidos (Organizadores, Diseñador-programador Web y el encargado de Marketing).

Estará en comunicación continua tanto con su equipo como con el otro Socio de la empresa, el Gerente.

Características y aptitudes del empleado:

Debe ser una persona con claras aptitudes para la gestión de los equipos, puesto que en eso va a consistir la mayoría de su tiempo. También tendrá un buen conocimiento del mercado y del sector al que está encaminada la empresa.

Tiene que haber tenido un contacto continuo con el deporte y las relaciones que se crean entre los que lo practican para así poder crear una plataforma a medida, lo más adictiva y eficaz posible.

En la medida de lo posible debe tener conocimientos y experiencia en lo relativo al funcionamiento de las plataformas sociales.

Formación y Experiencia del empleado:

Licenciado o Graduado en Administración y Dirección de Empresas o una Ingeniería en Organización de Empresas.

Se valorará muy positivamente cualquier tipo de formación relacionada con gestión de equipos, marketing empresarial, e-commerce, optimización de Recursos, Investigación de mercados, etc.

Se requiere un nivel alto de inglés tanto oral como escrito. Se valorará muy positivamente cualquier otro idioma.

Se requiere experiencia relacionada en puestos de trabajo similares por un período mínimo de 5 años. Se valorará muy positivamente cualquier experiencia emprendedora anterior.

Situación en la empresa:

Va a ser uno de los dos Socios, tendrá subordinado un equipo de trabajo de 4 personas con el que estará en comunicación continua.

Estará en lo más alto del escalafón jerárquico, junto con el Gerente, con la correspondiente carga de responsabilidad que conlleva.

Análisis del Gerente

Características del Puesto de trabajo:

Se encarga de llevar la contabilidad, las finanzas y los Recursos Humanos de la empresa.

- Categoría Profesional: Socio
- Contrato: Indefinido
- Salario aproximado: 1900 €/mes
- Horario: 8,00 - 14,00 y 15,00 - 17,00

Tareas y Obligaciones del puesto de trabajo:

Revisar el trabajo de contabilidad realizado por sus subordinados (en el caso en que se contrate a un becario). Registrar Ingresos y Gastos.

Cuadrar cuenta de PyG y Balance de situación. Llevar las Gestiones necesarias con la empresa de Dropshipping y gestión de tienda online contratada (Dropalia).

Buscar formas de financiación adecuadas para nuestro modelo de negocio y actualización de conocimientos.

Características y aptitudes del empleado:

Persona con habilidad y conocimiento en el tratamiento de la estructura de las cuentas de la empresa.

Capacidad para adquirir responsabilidades con solvencia y habituado a trabajar bajo presión. Experiencia en la Gestión de equipos y capacidad de negociación con acreedores.

Conocimiento de las formas de financiación más aconsejables para cada tipo de empresa y en cada situación.

Prudencia, capacidad de análisis de riesgos y habituado a la toma de decisiones importantes.

Formación y Experiencia del empleado:

Licenciado en Administración y Dirección de empresas con un título propio o máster en Auditoría y cuentas.

Inglés nivel Advanced o superior (título acreditativo). Se valorará muy positivamente cualquier otro

Experiencia en puesto de responsabilidad anterior similar por un período mínimo de 5 años. Se valorará muy positivamente cualquier experiencia emprendedora anterior.

Situación en la empresa:

Estará a cargo de un Administrativo y de un becario en caso de que sea contratado y delegará en ellos las tareas que crea necesarias.

Estará en constante comunicación con su equipo de trabajo así como con el Project Manager para poner en común la información y buscar la coordinación entre los distintos departamentos.

5.4. Organigrama

El organigrama de la empresa va a establecer el ordenamiento, jerarquía y relaciones entre los distintos trabajadores de Kilane. Éstas van a poder observarse en la siguiente representación:

Ilustración 14



Fuente: Elaboración propia, 2014

Epílogo

En resumen, *Kilane* se basa en los valores de esfuerzo y compañerismo que se aprende a través del deporte y en la necesidad de interactuar socialmente. Nuestro objetivo es el de facilitar una plataforma para poner en contacto a gente con intereses comunes.

Kilane tiene una estructura de empleados sencilla, basada en dos áreas. El Gerente se encarga de la parte financiera, administrativa, legal y de Recursos Humanos, mientras que el Project manager, junto con su equipo, se centra en desarrollar los servicios que ofrecen la empresa.

La empresa emplea a siete trabajadores con distintas características y funciones. Uno de ellos será un becario que esté estudiando Grado en Administración y dirección de empresas y que tenga inquietudes emprendedoras. Éste actúa como asistente del gerente.

PLAN DE MARKETING

6. Plan de Marketing

En el presente apartado vamos a explicar y desarrollar el plan de marketing que estableceremos y que vamos a sustentar sobre una base de búsqueda y conocimiento de los futuros usuarios de nuestros servicios.

Es difícil encontrar una definición completa de Marketing, muchos autores y expertos difieren en la explicación centrándose en una u otra característica; y es comprensible, puesto que el marketing abarca mucho y lo hace, a veces, de manera abstracta.

Partiendo de la base del tipo de servicio que vamos a ofrecer nos interesa centrarnos en ciertos aspectos del marketing, o en un tipo de marketing determinado. Habiendo estudiado nuestro proyecto podemos reducir el objetivo primordial de la empresa en atraer y fidelizar al mayor número de usuarios posible.

“Concretar una venta es importante, pero lograr la fidelidad de los clientes es vital”

Stan Rapp

“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”.

Philip Kotler

“Usted puede comprar el tiempo de la gente en un lugar determinado, no obstante usted nunca puede comprar el entusiasmo, usted no puede comprar la lealtad... eso tendrá que ganárselo”

Martin Luther King

Por lo tanto, no sólo tenemos que conseguir darnos a conocer, que ya de por sí es una tarea difícil en un mundo saturado de información como el actual, sino que además tenemos que conseguir atraer a esos clientes y retenerlos.

“...un Anillo para encontrarlos, un Anillo para atraerlos a todos y atarlos en las tinieblas.”

J.R.R. Tolkien, *El Señor de los Anillos*

El marketing es la búsqueda de una estrategia óptima, una estrategia que funcione. Esta estrategia se desarrolla en torno a ciertos elementos que veremos y ampliaremos más adelante y son la relativa al servicio ofrecido en sí, al precio, a la distribución y a la comunicación.

Una definición más técnica de marketing podría ser: *“el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación cómo aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios”*.

6.1. Segmentación y Público Objetivo

A continuación vamos a trabajar y a exponer las ideas con el objetivo de enfocar a que clientes va dirigido nuestro servicio para que así podemos orientar el negocio para hacia esos clientes y personalizándolo de manera que sea más atractivo.

Por ello, para encontrar el público objetivo deberemos hacer una segmentación del mercado, es decir, fraccionar los posibles clientes en grupos más pequeños partiendo de características en común como la edad, los gustos deportivos, nivel en los distintos deportes, sexo,...

La mayoría de estos aspectos de fragmentación son bastante comunes independientemente del tipo de negocio.

Aspecto Demográfico

La edad es una característica que se ha de tener en cuenta como un aspecto importante. Aparentemente nuestro servicio no tiene restricciones de edad llamativas, puesto que la práctica de deporte en sí es algo que realizan personas de todas las edades.

Lo único que puede venir determinado por la edad en muchos casos es el motivo de hacer deporte. Estadísticamente, un joven de 17 años posiblemente se vea motivado a hacer deporte por el simple entretenimiento, una mujer de 40 años lo que busque seguramente es mantener la línea, y un hombre de 58 años necesite hacer deporte por un problema de salud y por lo tanto esté “obligado” en cierta medida.

En España, por ley, los menores de 14 años no pueden registrarse en redes sociales, y eso nos da una restricción de edad.

Otros factores demográficos comunes como el sexo (Tanto las mujeres como los hombres practican deportes y son potenciales usuarios del servicio), estado civil u ocupación carecen de importancia en cuanto a determinación de nuestro público objetivo.

Por tanto, nos centramos en varones y mujeres mayores de 14 años que practiquen deporte o tengan intención de hacerlo.

Aspecto Geográfico

Si bien ésta es una plataforma online abierta a nivel nacional y queremos que se adhieran personas de toda España, tenderemos a centrarnos o prestar especial atención a las capitales, que es dónde mayor concentración de gente va a haber.

Somos una empresa pequeña y por lo tanto va a ser costoso implantarse en varias ciudades a la vez. Por ello debe haber un plan de expansión geográfica a través de las capitales importantes del país para que así se puedan establecer las redes.

Esto es complicado de establecer puesto que el carácter de autogestión de la plataforma puede facilitar la expansión de la misma, como lo haría cualquier otra red Social.

Por ello, es indiferente la situación geográfica del usuario siempre que tenga acceso a internet.

Aspecto Psicológico

Si bien es obvio que nuestro servicio está dedicado al mercado de los deportistas, el hecho de interactuar a través de la plataforma social hace que, más concretamente, la red va encaminada a la gente que está habituada al uso de plataformas digitales. Este sector es muy amplio puesto que hoy en día casi todo el mundo es usuario de una u otra red social.

Buscamos atraer a usuarios que busquen conocer gente a través de la experiencia de practicar cualquier deporte. Pero también a gente que busque competir de manera espontánea o habitual en cualquier deporte con gente de un nivel similar al suyo.

Por tanto, buscamos deportistas con un nivel usuario de internet que busquen divertirse, conocer gente y/o competir.

Aspecto Socioeconómico

El aspecto de la renta de los usuarios individuales carece de importancia relevante, puesto que nuestro servicio es esencialmente gratuito, con algunas características opcionales *Premium*.

Público Objetivo

El mercado hacia el que va encaminado nuestro negocio son los/las deportistas mayores de 14 años que estén iniciados en internet y las plataformas sociales, y quieran buscar oponentes, conocer gente con los mismos gustos o simplemente divertirse.

Estudio de mercado

Una vez realizada la segmentación procedemos a realizar un pequeño estudio de mercado a partir de lo extraído anteriormente y basándonos en fuentes secundarias.

A partir de la investigación de *IAB Spain* se puede deducir que la penetración de las redes sociales en España está alcanzando su madurez. El crecimiento de usuarios de redes sociales entre los 18 y 55 años ha sido evidente en el último lustro.

2009: **51%** de la población de entre 18 y 55 años usuarios de redes sociales.

2010: **70%** de la población de entre 18 y 55 años usuarios de redes sociales.

2011: **75%** de la población de entre 18 y 55 años usuarios de redes sociales.

2012: **79%** de la población de entre 18 y 55 años usuarios de redes sociales.

Según un estudio realizado por el diario *ABC* y publicado en un artículo de *Juan Carlos Carabias* a finales del año 2012, los deportes más practicados por los españoles son los siguientes:

Tabla 1

1. Gimnasia de mantenimiento	35,0%
2. Fútbol	27,5%
3. Natación	22,4%
4. Ciclismo	19,4%
5. Carrera a pie	12,9%
6. Montañismo, senderismo	8,6%
7. Baloncesto	7,7%
8. Tenis	6,9%
9. Atletismo	6,0%
10. Pádel	5,9%

Fuente: *Elaboración propia, 2014*

Teniendo en cuenta los datos de deportes más practicados sabremos en que secciones deberemos incidir más.

También es importante saber que las características de cada deporte no son las mismas. No es lo mismo crear una plataforma para baloncesto o fútbol, dónde se juega por equipo y se pueden establecer competiciones de manera más estandarizada; que

crear una para facilitar la comunicación y el encuentro entre personas que practican atletismo, carrera a pie, senderismo,... dónde el modelo de red social funcionará de manera similar a un foro de encuentro, pero más estructurado.

Las estadísticas dicen que sólo el 3% de las personas que practican algún deporte en España lo hacen de forma federada, es decir, competición pura y dura. Nuestro mercado no es ese, es el resto de personas que buscan el ocio a través del deporte.

Especial atención tendrán deportes que están experimentando una gran crecida de practicantes en los últimos años, como puede ser el padel.

En definitiva, el mercado nos marca las pautas y cada disciplina es distinta por lo que las características del espacio reservado a la misma en la plataforma social van a ser distintas.

6.2. Análisis (estratégico)

A partir del análisis estratégico de la empresa vamos a determinar de qué manera la Organización va a alcanzar sus objetivos. Para ello la empresa necesitará definirse a sí misma y responder a su entorno competitivo a través del tiempo.

Este necesario análisis se va a abordar desde los principales enfoques competitivos que tiene una organización respecto a sus competidores.

A continuación estudiaremos el Servicio, Precio, Comunicación y Distribución, estableciendo una estrategia aplicable.

6.2.1. Servicio

El servicio que vamos a ofrecer es, posiblemente, el factor más importante ya que a partir de éste se va a estructurar el resto de variables. Una vez el Usuario se ha registrado tiene completo acceso a la web y los servicios que desde ella se ofrecen.

En primer lugar, establecer que los usuarios van a ser cualquier entidad que se beneficie de alguna forma de alguno de los servicios ofrecidos por Kilane. Según sus características y lo que buscan éstos van a ser:

- *Usuario Individual*
- *Usuario empresa/grupo*
- *Instalaciones*

Los servicios derivados que van a ser ofrecidos por Kilane a través del sitio web van a ser:

Gestión online de competiciones

Los Usuarios se unen y crean pequeñas competiciones, y el sistema establece una gestión de éstas con tablas de clasificaciones, horario e información extra. Su público objetivo son los Usuarios de la plataforma, tanto los individuales como las empresas.

Éste servicio es generalmente gratuito, pero hay un sistema Premium de pago para acceder a ciertas posibilidades.

Arbitraje online

Se basa en un sistema de control de las buenas normas de conducta establecido por la compañía. En él se atenderán las quejas con respecto a ciertos usuarios, se notificará a los afectados y se tomarán las medidas necesarias en caso de que estas quejas sean reiteradas.

A través de este subservicio también se puede conseguir arbitraje físico especializado en algunos casos específicos en los que los Usuarios lo demanden. Sólo está disponible para las empresas/grupo (comunidades cerradas de gestión de competiciones).

La plataforma se pone en contacto con árbitros y los contrata. El Usuario realiza un pago extra al árbitro y la plataforma se queda con un porcentaje.

Foros

Dedicados muy especialmente a poner en contacto a personas para realizar ciertas actividades deportivas específicas. En ellos los usuarios se ponen en contacto para encontrar gente con intereses comunes. Por ejemplo, encontrar grupos de ciclistas de carretera que salgan los fines de semana y unirse a ellos, Crear o unirse a una furgoneta de 8 personas para irse un fin de semana al pirineo a hacer barranquismo...

El Público objetivo son los usuarios de deportes generalmente más minoritarios que buscan una escapada de ocio o simplemente encontrar gente para practicar su deporte.

Funciona como cualquier foro deportivo pero está más estructurado, dónde la interfaz está preparada para crea grupos y llenar cupos.

Instalaciones deportivas

Servicio a través del cual se crea una base numerosa de instalaciones deportivas que son sugeridas a los Usuario como lugar físico para hacer deporte.

Es un servicio a dos bandas. Por una parte la plataforma tratará de que se unan el mayor número de instalaciones posibles para tener un buen servicio sirviéndoles a estas instalaciones como portal para darse a conocer.

Por otra parte el sistema sugerirá a los Usuarios instalaciones próximas geográficamente o adecuadas en cuanto a sus características. La plataforma podrá

gestionar la reserva y pago del uso de éstas instalaciones a través de Internet, quedándose con un pequeño porcentaje de cada operación.

El Público objetivo son todos los Usuarios y las potenciales instalaciones que entren en el sistema.

Tienda Online

Tienda de equipamiento deportivo online que estará gestionada prácticamente en su totalidad por la empresa *Dropalia* de Dropshipping. Fácil acceso a la tienda online desde nuestra plataforma con sugerencias, avisos y publicidad. Descuentos para Usuarios y para Usuarios *Premium*.

Dropalia gestiona la tienda y establecemos un porcentaje de venta sobre cada artículo.

El Público Objetivo son todos los potenciales Usuarios que entren en la tienda online, independientemente de si son usuarios de la plataforma o no.

Como hemos comentado anteriormente, los servicios que se prestan forman parte todos de la pertenencia a la comunidad de la plataforma social. Una vez que la persona, empresa o instalación se ha registrado en la comunidad puede acceder a estos servicios que se ofrecen en la web, siendo algunos gratuitos y otros de pago.

6.2.2. Precio

La estrategia que vamos a adoptar con respecto al precio es muy importante ya que de aquí van a salir los ingresos de la empresa.

A la hora de fijar los precios de nuestros servicios debemos tener muy presente las características del mercado en el que vamos a actuar, si es algo completamente nuevo, si hay competidores, si está saturado, etc.

En primer lugar el método de ingresos de la plataforma va a ser diverso, es decir, nuestra fuente de ingresos no va a ser sólo una. Por ello es conveniente establecer cuáles van a ser estas fuentes de ingresos:

- ✓ Porcentaje de ingresos de tienda online.
- ✓ Ingresos por anunciantes externos en nuestra web .
- ✓ Pagos por gestión y organización de competiciones Interempresa (incluidos comisión por contratación de árbitros).
- ✓ Porcentajes sobre reservas y pagos online de instalaciones deportivas.
- ✓ Pagos de Usuarios por servicios Premium.

El mercado en el que vamos a entrar no está saturado, el mismo servicio que ofrecemos no lo facilitan muchas plataformas, pero entre ellas ya hay alguna que se puede considerar competencia directa. Esto va a influir en el establecimiento de precios, porcentajes y comisiones.

Al ser una nueva empresa y partir de cero en cuanto a mas social, al principio adoptaremos una Posición de penetración en el mercado.

Es inevitable y necesario fijarse en los precios establecidos por la competencia directa, centrándonos en la compañía *Timpik* que va a ofrecer un servicio muy similar al nuestro.

Las fuentes de ingresos establecidas por *Timpik* son:

- Instalaciones: 99 €/mes por la gestión online de las mismas (variable según las características de las instalaciones)
- Servicio a empresas: 6000 €/año (Encargándose de la gestión de todo el sistema)
- Usuarios Premium: 3.99 €/mes
- Grupo Premium: 15 €/mes

Nuestra plataforma tiene dos fuentes de ingresos que no va a usar nuestro principal competidor: la tienda online y los anunciantes en la web.

Con respecto a la tienda online, *Dropalia* va a encargarse prácticamente de todo, nuestra parte consistirá básicamente en dar a conocer la tienda a través de nuestro portal, facilitar una importante masa social de potenciales compradores y

promocionar descuentos a Usuarios, Usuarios Premium y empresas. Hemos llegado a un acuerdo con *Dropalia* que consiste en el cobro por nuestra parte a *Dropalia* de un porcentaje del 10% de la facturación al principio y una obligación de revisión si se alcanzan ciertas cotas de crecimiento en el futuro.

En lo referente a nuestros anunciantes, no queremos que nuestra web se llene de publicidad siendo incómodo y antiestético. La publicidad que aparezca en nuestra web será muy controlada y se acoplará de manera armoniosa a la interfaz de nuestra plataforma.

Estos anunciantes pertenecerán principalmente a empresas relacionadas con la salud deportiva. Hemos establecido un acuerdo, efectivo a partir de que se consigan 1000 usuarios registrados, con ciertas clínicas fisioterapeutas (que no entran en conflicto geográfico entre ellas) por lo que cada vez que algún usuario haga click en su link desde nuestro portal nosotros cobraremos 0.8 €.

En cuanto a las fuentes de ingresos en las que debemos competir, optaremos en su mayoría por una estrategia de penetración estableciendo nuestros precios en los mismos servicios ofertados por debajo de nuestro competidor.

Las cuotas que aportarán los usuarios que deseen acceder a ciertas características especiales de *Kilane* van a ser:

- Servicio a empresas: 4500 €/año
- Usuario Premium: 2.99 €/mes
- Grupo Premium: 9.99 €/mes

En lo referente a las instalaciones, nuestro sistema de cobro también será fijo, ya que nos encargaremos de la reserva y pago online de las mismas, cobrando un montante de 79€ al mes por todo el servicio de reserva y pago online frente a los 99€ que cobra nuestro principal competidor por un servicio similar.

Habiendo analizado la competencia hemos decidido explotar otras fuentes de ingresos que no hace nuestro principal competidor y eso nos ha permitido disminuir

considerablemente otros pagos que además son los públicos, los que ven los potenciales Usuarios.

6.2.3. Comunicación

La comunicación entre la empresa y el usuario o potencial usuario es vital para que una empresa se dé a conocer, mejore sus servicios y llegué al mayor número de gente posible.

Hay ciertos factores de esta comunicación que pueden marcar muy significativamente la imagen que queremos transmitir de la empresa, por ello también la gran importancia de los canales de comunicación y la presencia online y física que vamos a tener.

Nuestra estrategia de comunicación, que será ideada y gestionada por el Responsable de Marketing y el Project Manager, va a basarse en:

- ✓ **Presencia en Redes Sociales:** Se crearán cuentas en Facebook y Twitter estando muy activos en ambas, haciendo la labor de Social media que es tan importante actualmente para un negocio.

A través de Twitter y Facebook se darán a conocer las novedades que vayan surgiendo, los eventos especiales y las promociones, y se tratará de modelar nuestra imagen. También se usará la red de Instagram para subir fotos de eventos, instalaciones, etc.

- ✓ **Promoción de Servicios:** Nuestra prioridad, una vez empecemos a operar, será la de atraer usuarios a nuestra red. Por tanto incentivaremos promociones de captación de nuevos clientes premiando a los usuarios que inviten a gente con suscripciones temporales gratuitas a los servicios Premium a quien atraiga a 10 nuevos usuarios, haciendo el servicio gratuito de reserva y pago de instalaciones durante el primer mes de afiliación y cualquier otra promoción temporal que se acople a algún objetivo puntual de la empresa.

- ✓ **Eventos especiales:** La plataforma creará a menudo eventos o escapadas por iniciativa propia que sirvan de promoción de la marca y que impliquen una interacción entre los usuarios a través de la práctica del deporte.
- ✓ **Publicidad:** dar a conocer nuestra marca de la forma más masiva y eficaz posible. Para ello serán muy importantes la labor que puedan hacer las instalaciones deportivas a las que les prestemos servicio y que se beneficiaran de dar a conocer “su” espacio online dónde los deportistas podrán reservar y pagar online por acudir a sus instalaciones habituales.

La importancia de aparecer en las primeras posiciones de la búsqueda en Google cuando un internauta busque ciertas palabras clave es muy importante por lo que nuestros esfuerzos publicitarios también se centrarán en este aspecto.

6.2.4. Distribución

En lo referente a la estrategia de distribución especificaremos “a través de qué” nuestro servicio va a llegar al usuario final.

En el caso del producto de la tienda online de *Dropalia*, como hemos comentado anteriormente, ésta se encarga de encontrar a los proveedores y a los distribuidores que se encargan del envío de la compra a domicilio.

Por otra parte la distribución del servicio ofertado es más compleja y está íntimamente ligada a la publicidad que hagamos.

El trabajo de Social media que nosotros realizamos con Twitter y Facebook va a servir, en cierto modo, de canal de distribución a través de internet. La labor de las instalaciones deportivas asociadas promocionando la opción de reserva y pago también funciona como canal de distribución del servicio.

Epílogo

En resumen, la notoriedad y capacidad de la empresa para darse a conocer y atraer usuarios va a basarse en varios pilares. Éstos van a ser la publicidad en Instalaciones, el marketing de promociones y la presencia Social media.

Las instalaciones asociadas a las que realizamos el servicio de reserva y pago online nos publicitan entre el sector que nos interesa y eso nos permite extender nuestra red.

Las promociones de descuentos en la web y tienda online para usuarios que inviten a más amigos y usuarios *Premium* es otra de las bazas de nuestro marketing online.

La publicidad y presencia Social media de *Kilane* será la parte esencial de nuestro plan de marketing.

PLAN FINANCIERO

7. Plan financiero

En este punto explicamos la viabilidad del proyecto con un horizonte temporal de tres años y escenarios realistas, pesimistas (-5% de facturación sobre realista) y optimistas (+5% de facturación sobre realista).

En primer lugar desarrollamos el plan de ventas estimado de los primeros tres años de vida del proyecto. Seguidamente profundizamos en cómo se va a financiar el proyecto y dónde se va a invertir.

A continuación se detallarán balances previsionales de los tres años y en los distintos escenarios, así como las cuentas de PyG.

Por último, se calculará en qué medida la inversión es rentable y como se va a poder recuperar esa inversión a través del cálculo del VAN y el TIR.

7.1 Plan de ventas

En este apartado vamos a profundizar en la previsión de ventas de *Kilane* durante un período temporal de tres años. Dependiendo del año, los objetivos y posibilidades de ventas son unos u otros.

Por lo que respecta a los ingresos, provendrán de distintas fuentes como señalamos en apartados anteriores del proyecto.

Vamos a depender de los ingresos derivados del servicio a empresas, del servicio a instalaciones asociadas, de servicios adicionales a usuarios (servicios Premium), ingresos de la tienda online y publicidad.

Hay que tratar de ser realistas y tener en cuenta que hasta que no hayamos creado una comunidad importante de usuarios no van a haber ingresos por esta parte, y esto va a llevar un tiempo. Por ello, durante la fase de desarrollo, marketing, captación de instalaciones y sobretodo de usuarios, los esfuerzos del personal de *Kilane* van a estar muy encaminados a buscar empresas con un número importante de

trabajadores interesados en el servicio de gestión de ligas y competiciones interempresa, haciendo de esto nuestro sustento económico en las etapas primarias del proyecto.

El plan de ventas de cada uno de los tres primeros años va a ser bastante diferente si se produce la evolución que nosotros buscamos, sobretodo, en lo referido al peso de las distintas procedencias de los ingresos.

Primer año

Podemos concluir que necesitaremos cerca de dos meses para la puesta en marcha del negocio por lo que tendremos 10 meses efectivos durante el primer año en los que podremos desarrollar plenamente nuestra actividad.

Durante estos primeros meses se desarrolla el sitio web, estructurando la red y tratando de atraer clientes entre las empresas de las grandes ciudades españolas para ofrecerles el servicio de gestión de plataforma deportiva.

Con cada una de las empresas que contraten nuestro servicio anual ingresaremos alrededor de 4.500 € por los 6.000 € que cobra nuestro principal competidor. Este servicio se cobra mensualmente por 375€.

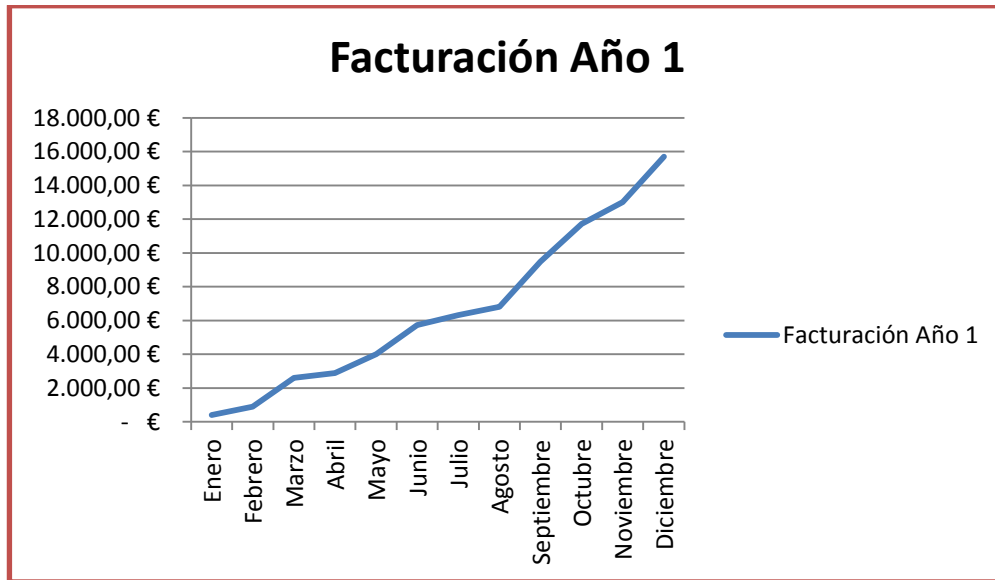
Dropalia pondrá a funcionar la tienda de equipamiento deportivo desde el principio, y nuestra tarea será trabajar con Dropalia para conseguir buenos proveedores, distribuidores, posicionamiento SEO de la tienda, etc.

Previendo una entrada en el mercado lenta, marcamos objetivos realistas durante el primer año, centrándonos en conseguir servicios a empresas e instalaciones e ir consiguiendo usuarios poco a poco durante el primer año.

No empezaremos a tener ingresos en Publicidad hasta el último cuatrimestre del año, y aun así estos ingresos serán muy poco significativos. Los ingresos por publicidad dependerán de los clicks; y los clicks dependerán del número de usuarios que estén registrados y tengan acceso a la web

Suponiendo que podemos llegar a los 2.000 usuarios individuales a final de año, el gráfico de nuestra facturación anual será el siguiente:

Ilustración 15



Fuente: Elaboración propia, 2014

Segundo año

El segundo año el proyecto tratará de buscar el salto cuantitativo en cuanto a usuarios que no pudimos realizar el primer año pasando de 2.000 usuarios a principio de año a 9.000 registrados doce meses después.

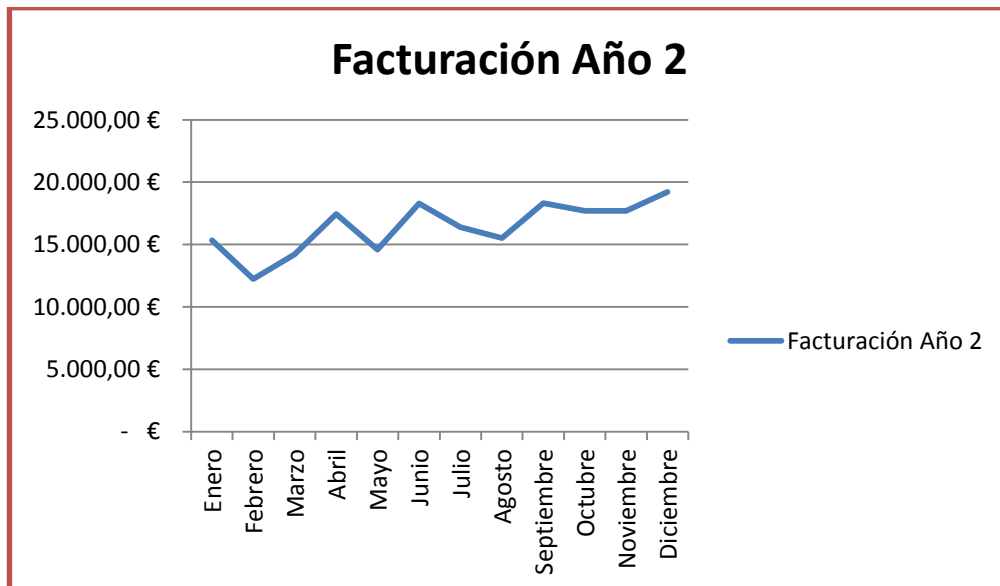
Minimizaremos el esfuerzo de búsqueda de empresas, manteniendo constante el nivel de empresas de final del año anterior. Los principales aumentos de ingresos tanto relativos como absolutos vendrán por parte del aumento de usuarios Premium y sobretodo, por los derivados de la tienda online, que se convertirán en nuestra principal fuente de ingresos.

El número de instalaciones asociadas con las que mantenemos relación se va a estabilizar durante el segundo año, centrándonos en ofrecer un buen servicio y en conseguir más registrados.

El objetivo del segundo año será el de facturar cerca de 200.000 € de manera que nos adecuemos a un nivel de crecimiento que, si bien todavía no nos reporta

beneficios, nos permite acercarnos a un balance positivo del año en cuanto a facturación.

Ilustración 16



Fuente: Elaboración propia, 2014

Tercer año

En el tercer año de nuestro proyecto, los mayores ingresos provendrán tanto de la tienda online como de los servicios a empresas. Incrementaremos nuestra facturación proveniente de publicidad y conseguiremos doblar el número de usuarios de principios de año.

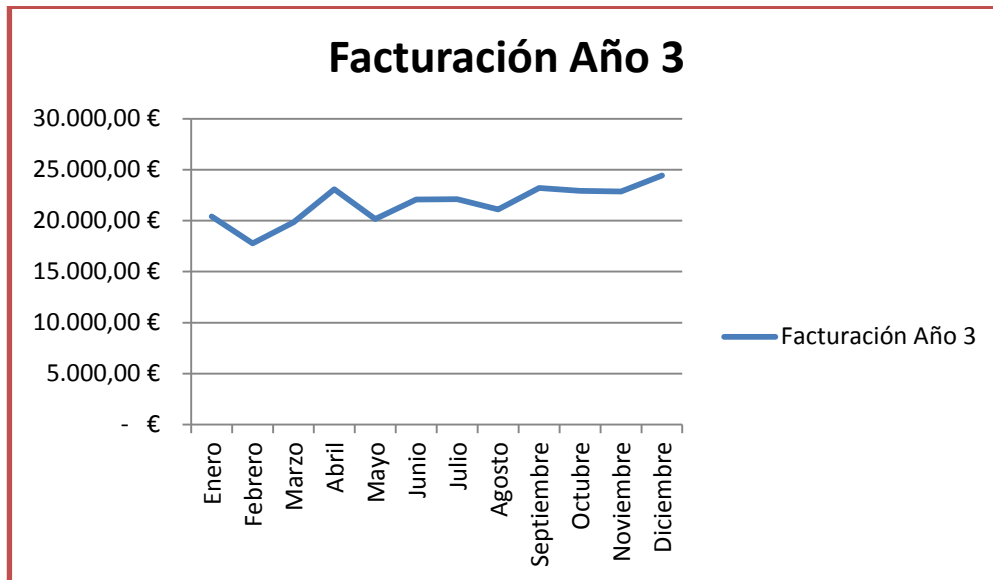
El servicio a empresas, que se había estabilizado el año anterior, disfrutará de un pequeño avance, pronosticando que Kilane llegará a facturarle el servicio a casi 20 empresas de toda España a final de año.

La facturación a través de la publicidad aumentará progresivamente en consonancia con el aumento de los usuarios registrados.

Mantendremos un número constante y que sea acorde al volumen de nuestra empresa en su tercer año con respecto al número de instalaciones asociadas, situándose en 25 durante todo el año.

En este período se consolida la facturación y se establece un escenario propicio para un crecimiento sostenido y basado en un aumento constante de los usuarios registrados, siendo este nuestro punto de mayor interés.

Ilustración 17



Fuente: Elaboración propia, 2014

El desglose completo detallado del gasto de la facturación de los tres años se encuentra en el anexo.

7.2 Inversión y Financiación

Plan de Inversión

Para poder comenzar a llevar a cabo nuestro negocio precisamos invertir ciertos recursos en activos de la empresa. Éstos activos serán tanto de inmovilizado material como intangible.

Inmovilizado material

El inmovilizado material de la empresa va a constar de mobiliario de oficina y de equipos informáticos.

Mobiliario: El mobiliario de oficina va a adquirirse pensando en el tipo de espacio de trabajo que queremos crear, un lugar dónde se trabaja duro muchas horas y que por lo tanto debe de ser un sitio desenfadado dónde se trabaje de la manera más cómoda posible y se facilite un ambiente dónde fluyan las ideas, moderno, sin tópicos. En este apartado invertiremos en una mesa de salón, tres escritorios dos sofás de salón, una nevera, taburetes, sillas de oficina, microondas y una mesa de ping-pong.

Equipos informáticos: Se tratará de encontrar los equipos más adecuados a las necesidades de cada puesto de trabajo de la manera más económica posible. Éstos serán tres portátiles i5, tres portátiles i7 y una impresora multifunción para la oficina.

El desglose completo detallado del gasto en inmovilizado material se puede comprobar en el anexo.

Inmovilizado intangible

El inmovilizado intangible de la empresa se refiere tanto a la propiedad industrial como a las aplicaciones informáticas necesarias.

Propiedad industrial: Gastos referidos al logo y el nombre comercial de la empresa y que son renovables por 10 años.

Aplicaciones informáticas: Las necesarias para desarrollar nuestro servicio y que son, las licencias de uso del sistema operativo Windows 8 y las herramientas de Microsoft Office, el ContaPlus, el programa de Diseño Web Adobe Dreamweaver, etc.

El desglose completo detallado del gasto de inmovilizado intangible se encuentra en el anexo.

A continuación se puede observar la tabla resumen de la inversión en Inmovilizado de Kilane en el primer año.

Tabla 2

	AÑO1
Inmovilizado material	5.868,03 €
Mobiliario	2.298,03 €
Equipos Informáticos	3.570,00 €
Inmovilizado Intangible	3.010,88 €
Propiedad Industrial	260,00 €
Aplicaciones Informáticas	2.750,88 €
TOTAL INMOVILIZADO	8.878,91 €

Fuente: Elaboración propia, 2014

Plan de financiación

Kilane ha decidido financiarse tanto con recursos ajenos como propios, tratando de encontrar un equilibrio económico que no conlleve ningún desajuste.

La empresa, al ser una sociedad de responsabilidad limitada está obligada a un capital mínimo de 3005.06 €, pero es aconsejable disponer de una capital inicial superior para así poder iniciar nuestro negocio de una manera más eficaz y tener la posibilidad de acceder a créditos bancarios más fácilmente. Por ello, se ha acordado que los socios aporten un total de 50.000€ euros iniciales. Éstos serán los recursos propios de Kilane.

Después de estudiar distintas posibilidades de financiación ajena, nos hemos decidido por pedir un préstamo en las líneas ICO Empresas y Emprendedores 2014, las cuáles están disponibles para autónomos y empresas, tanto españolas como extranjeras con actividad en España, que vayan a realizar inversiones en España o tengan necesidades de liquidez.

A través de ICO en operaciones de inversión el plazo de amortización podrá oscilar entre uno y veinte años, pudiendo optar por carencia de principal de un año o de dos en operaciones de más de doce años.

Nuestro préstamo será por un importe total de 120.000 € a tipo de interés anual fijo del 7,464% (cuota semestral al 3,732%) a devolver en 10 años sin carencia,

sin comisiones de ningún tipo ni gastos de apertura; siendo el método de amortización utilizado el francés.

En el anexo se detalla la amortización del préstamo durante los 10 años.

Por último, señalar que ésta es la fuente de financiación elegida que se acopla mejor a nuestras necesidades y posibilidades y vamos a trabajar sobre esta financiación, pero ésta podría variar si apareciese algún inversor u otra manera de financiarse que cubriese mejor nuestras expectativas y considerásemos que se acopla mejor a lo que nuestro proyecto necesita.

7.3 Balances previsionales y cuentas de Pérdidas y Ganancias

En este punto vamos a estudiar la estructura patrimonial de la empresa en los tres primeros años de vida a través del análisis de los balances pertenecientes a las cuentas anuales de la empresa.

Seguidamente observaremos la previsión a tres años de la cuenta de resultados (Pérdidas y Ganancias) junto con el desarrollo de los tres escenarios posibles.

Balances previsionales

Los elementos que integran el balance de situación de una empresa son el Activo (bienes y/o derechos de la empresa, inversión), Pasivo (fuentes de financiación) y Patrimonio neto (capital aportado y reservas).

Primeramente tenemos que tener en cuenta el tipo de negocio que tenemos y el bien o el servicio que vendemos, puesto que la estructura patrimonial va a depender de ello.

Nosotros ofrecemos un servicio, que además es básicamente online. No producimos un bien tangible por lo que no vamos a tener partida de existencias. No poseemos naves, almacenes, vehículos de empresa ni terrenos, pero sí precisamos de equipos informáticos y cierto mobiliario de oficina.

Por todo ello, la estructura patrimonial de Kilane no va a ser compleja. Nuestro Activo es principalmente corriente y derivado de tesorería y crédito a clientes.

Tabla 3

	2015	2016	2017
Activo	45.092,02 €	17.839,97 €	28.670,80 €
ANC	7.384,93 €	5.890,95 €	4.396,97 €
AC	37.707,09 €	11.949,02 €	24.273,83 €
Pasivo	45.092,02 €	17.839,97 €	28.670,80 €
PN	- 66.467,07 €	- 84.636,42 €	- 70.213,55 €
PNC	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €
PC	9.082,70 €	9.773,28 €	16.697,60 €

Fuente: Elaboración Propia, 2014

Como podemos observar en la *Tabla 3*, el Activo de Kilane es básicamente corriente y el Pasivo no corriente supera ampliamente a la deuda a corto plazo de la empresa. Esta no es una buena situación estructural, pero hemos de tener en cuenta el sector en el que actuamos, el hecho de ser los tres primeros años del proyecto, y que esta tendencia se va a suavizar y/o corregir en un transcurso temporal superior a los tres años de nuestro horizonte.

En lo referente a los escenarios optimista y pesimista, la variación positiva y negativa respectivamente de la facturación anual va a tener su repercusión en las masas patrimoniales desde el primer año.

Tabla 4 (Optimista)

	2015	2016	2017
Activo	46.754,74 €	24.993,77 €	46.827,08 €
ANC	7.384,93 €	5.890,95 €	4.396,97 €
AC	39.369,80 €	19.102,82 €	42.430,11 €
Pasivo	46.754,74 €	24.993,77 €	46.827,08 €
PN	- 64.804,35 €	- 77.482,62 €	- 55.358,01 €
PNC	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €
PC	9.082,70 €	9.773,28 €	19.998,34 €

Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el escenario optimista el aumento de facturación provoca una mayor entrada de tesorería en la empresa, con el consiguiente aumento del Activo Corriente, pudiendo provocar ello una ociosidad todavía más pronunciada que en el escenario realista.

Tabla 5 (Pesimista)

	2015	2016	2017
Activo	42.776,66 €	11.539,54 €	18.467,90 €
ANC	7.384,93 €	5.890,95 €	4.396,97 €
AC	35.391,73 €	5.648,58 €	14.070,92 €
Pasivo	42.776,66 €	11.539,54 €	18.467,90 €
PN	- 68.782,43 €	- 90.936,86 €	- 79.245,71 €
PNC	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €
PC	9.082,70 €	9.773,28 €	15.526,86 €

Fuente: Elaboración Propia, 2014

En el escenario pesimista, la reducción de Activo corriente conlleva una reducción de la masa patrimonial. Las pérdidas de los dos primeros años son mayores y va a costar más equilibrar la estructura.

El desglose completo de los balances previsionales respectivos a los tres escenarios se encuentra en los anexos.

Profundizando en el análisis se hace necesario señalar algunas características patrimoniales particulares de Kilane.

El patrimonio neto es negativo. Esto es debido que los dos primeros años la empresa va a incurrir en pérdidas, sobretudo el primer año, ya que éstas van a ser muy elevados, superando los 100.000 Euros a final de año. Esta situación, aunque merece cierta atención, entra dentro de lo esperado para un negocio de estas características que acaba de comenzar su actividad.

La financiación a largo plazo es mucho más elevada que a corto y no se corresponde con la inversión a largo plazo y a corto de la empresa. Es decir, la empresa está financiando activo corriente con deuda a largo plazo.

El Fondo de Maniobra es positivo y mayor que el pasivo corriente, eso sitúa a la empresa en una situación de ociosidad, como hemos señalado anteriormente.

Por último, indicar que esta situación patrimonial se va a suavizar con el paso de los ejercicios económicos.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

La cuenta de pérdidas y Ganancias de una empresa forma parte de las cuentas anuales de la misma y recoge el resultado contable de los distintos ejercicios diferenciando entre ingresos y gastos imputados a los propios ejercicios.

Este resultado contable se calcula a partir de los ingresos generados menos los gastos de la empresa.

Vamos a proceder al análisis de la cuenta de resultados desde el punto de vista del escenario realista.

Tabla 6

	2015	2016	2017
INCN	77.609,64 €	196.958,21 €	260.049,36 €
Ventas	77.609,64 €	196.958,21 €	260.049,36 €
Aprovisionamientos	- 20.671,46 €	- 39.640,69 €	- 58.984,23 €
Trabajos realizados por otras empresas	- 20.671,46 €	- 39.640,69 €	- 58.984,23 €
Gastos de personal	- 159.626,64 €	- 163.617,31 €	- 167.707,74 €
Sueldos, salarios y asimilados	- 120.600,00 €	- 123.940,11 €	- 127.038,61 €
Cargas sociales	- 39.026,64 €	- 39.677,20 €	- 40.669,13 €
Otros gastos de explotación	- 2.132,45 €	- 2.215,20 €	- 3.789,49 €
Servicios exteriores	- 2.132,45 €	- 2.215,20 €	- 3.789,49 €
Amortización del inmovilizado	- 1.493,98 €	- 1.493,98 €	- 1.493,98 €
RTDO DE EXPLOTACIÓN	- 106.314,89 €	- 10.008,97 €	28.073,92 €
Gastos financieros	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
Por deudas con terceros	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
RTDO FINANCIERO	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
RTDO ANTES DE IMPUESTOS	- 115.117,07 €	- 18.169,36 €	20.604,11 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	6.181,23 €
RTDO EJERCICIO	- 115.117,07 €	- 18.169,36 €	14.422,88 €

Fuente: Elaboración propia, 2014

En primer lugar y a grandes rasgos podemos apreciar que el resultado contable no es positivo hasta el tercer ejercicio económico desde el inicio de la actividad económica, debido a los pocos ingresos que no van a poder cubrir los gastos los primeros años.

Observando el primer año vemos que las ventas son muy bajas y que no cubren ni la mitad del gasto de personal que tiene la empresa. La relación entre estos dos principales elementos, agravada con otros de menor incidencia hace que el resultado de explotación sea muy negativo el primer año. Es el año del despegue de Kilane y se ha previsto un año muy malo desde el punto de vista de la facturación.

El resultado contable negativo superior a 100.000 € unido a los gastos financieros desemboca en grandes pérdidas económicas de la empresa a final de año.

Sin embargo, el segundo ejercicio económico vemos un aumento exponencial de los ingresos por ventas llegando a cubrir los gastos por personal, incluidas las cargas sociales. Estas ventas consiguen cubrir también parte de los gastos por aprovisionamientos, lo que permite mejorar ostensiblemente el resultado de explotación, a pesar de que continúa siendo negativo.

Los gastos financieros profundizan aún más en el resultado económico de la empresa, que registra por segundo año pérdidas, a pesar de haberse producido un gran cambio de tendencia. Las pérdidas son sensiblemente inferiores.

El tercero es el primer ejercicio económico positivo de Kilane, consiguiendo unos ingresos por ventas que cubren gastos de personal, aprovisionamientos y gastos financieros que supone un resultado antes de impuestos positivo y permite al proyecto ponerlo en la senda de la rentabilidad económica por primera vez desde el inicio de la actividad.

El haber conseguido un resultado positivo implica el pagar el impuesto de Sociedades del que hasta ahora hemos estado exentos debido a las pérdidas que hemos ido registrando. Aparece por tanto una nueva partida en el pasivo corriente del

balance de situación referente a las deudas con Administraciones públicas. Pago que deberemos desembolsar durante el siguiente ejercicio económico.

Otros elementos a tener en cuenta son los servicios exteriores a los que recurre la empresa y la amortización, que se mantiene constante durante los tres años.

La carga financiera va disminuyéndose año a año a razón de lo establecido en la amortización del préstamo, cuyo cuadro se encuentra desglosado en los anexos.

En definitiva, en lo referente a la cuenta de resultados Kilane, no registrará ganancias hasta el tercer año de la actividad y que este será el primer paso para poder equilibrar la inversión realizada y las pérdidas de años anteriores. La tendencia se basa en que la empresa crece, el proyecto se expande, y por tanto también lo hacen los ingresos y los gastos. La planificación del proyecto hace que el aumento de los ingresos totales sea más pronunciado que el de los gastos totales.

Las cuentas de Pérdidas y Ganancias relativas a los escenarios optimista y pesimista se encuentran en los anexos del trabajo.

7.4 Recuperación de la inversión

En este apartado vamos a estudiar la rentabilidad de la inversión, si es viable y cuánto vamos a tardar en recuperar la misma. Esto lo vamos a hacer a través del cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa interna de retorno de la inversión.

A través del cálculo del Valor actual neto o VAN hallaremos la rentabilidad neta del proyecto, considerando este valor adecuado si se sitúa por encima de 0. En este caso diremos que la inversión es rentable.

Para el cálculo del VAN también es preciso establecer los flujos de caja de los distintos ejercicios económicos. Para establecer un parámetro concreto al respecto, vamos a calcular los FC con la siguiente fórmula:

$$FC = \text{EBIT (Beneficios antes de Impuestos e Intereses)} + \text{Amortización} - \text{Impuestos}$$

Para poder calcular la rentabilidad de la inversión, es necesario definir los parámetros que en a influir en la misma.

- *Pago de la inversión:* Es el coste que tiene la adquisición que la empresa ha realizado de la inversión en activos. En este caso, Kilane ha realizado una inversión de 8.878,91€ en activos para comenzar la actividad.
- *Duración:* Es la vida útil de la inversión y para nuestros activos serán 10 años para mobiliario y patentes y 5 para equipos y aplicaciones informáticas.
- *Flujos de caja:* Es el intercambio de efectivo, diferencia entre cobros y pagos. Como hemos señalado anteriormente, nosotros vamos a calcularlo a partir del Resultado antes de impuesto e intereses más las amortizaciones menos los impuestos.
- *Tasa de actualización:* Porcentaje anual a aplicar al cálculo de la rentabilidad que nosotros tomaremos como el interés del préstamo concedido por el ICO y que es de 7,464% anual.

El horizonte temporal que estamos siguiendo en el objeto de estudio es de 3 años así que vamos a realizar una estimación apropiada y realista de los FC más allá del este horizonte temporal.

Estableciendo los flujos de caja o valores futuros de acuerdo a la fase de crecimiento en la que se va a encontrar la empresa en los primeros años, la rentabilidad de la inversión se puede apreciar en esta tabla.

Tabla 7

Año	Concepto	Valores futuros	VAN	TIR
0	Pago Inversión	- 8.878,91 €		
1	Flujo de caja 1	- 104.820,91 €		
2	Flujo de caja 2	- 8.514,99 €		
3	Flujo de caja 3	23.386,67 €		
4	Flujo de caja 4	50.754,15 €		
5	Flujo de caja 5	97.050,60 €		
			10.070,41 €	10%

Fuente: Elaboración Propia, 2014

A partir de lo que podemos observar en la *Tabla 7* y según nos dice la teoría económica, podemos considerar la inversión aceptable ya que el VAN es superior a cero. La inversión se recuperará y alcanzaremos beneficios en el quinto año desde el inicio de la actividad.

A través de la tasa de interés real del proyecto (TIR) podemos deducir la rentabilidad real de la inversión en valores actuales. Nuestro proyecto da un valor de la TIR del 10% siendo superior al coste de financiación de 7,464%.

Por todo ello, podemos determinar que nuestra inversión es viable y la recuperaremos en 5 años.

Epílogo

La estructura de ingresos de Kilane tiene varios pilares. Esto se establece con la idea de no depender sólo de una fuente de ingresos, a pesar de que éstas están interrelacionadas entre sí.

El equilibrio a este respecto durante los primeros años no existe, pero es una idea que se tiene la intención de alcanzar.

La inversión en inmovilizado para una empresa de las características de Kilane es escasa, al menos durante el horizonte temporal que nos planteamos.

Buscamos también un equilibrio en cuánto a las fuentes de financiación, tanto con recursos propios (Capital inicial aportado por los socios de 50.000 €), como a través de financiación ajena (Préstamo del ICO de 120.000 €).

Es importante señalar el peligro que podemos correr por la estructura del Activo de la empresa, pudiendo llevar a Kilane a una situación de Ociosidad del efectivo.

A partir de toda la estructura establecida, hemos desarrollado el análisis e la inversión y podemos concluir que la misma es viable.

CONCLUSIONES

8. Conclusiones

En este último apartado del trabajo vamos a recoger de manera ordenada las diferentes conclusiones a las que hemos llegado desde los distintos puntos de vista y fases de estudio.

Desde el punto de vista legal, en el sector en el que nos movemos, la escasa regulación va a estar referida a transparencia, protección de datos y prestación de servicios de telecomunicaciones.

La competencia que se va a encontrar Kilane no está consolidada, es una idea relativamente nueva y habrá que competir, principalmente con dos redes sociales que desarrollan un servicio similar. Kilane intenta adquirir cierta ventaja competitiva modificando los servicios ofrecidos y añadiendo otros que modifican la estructura de ingresos de la empresa para hacer el servicio más atractivo económicamente al usuario, y añadiendo el valor añadido de una tienda deportiva online muy ligada a la web.

Una de las principales debilidades es que la gestión y propiedad de la tienda online no es de Kilane, en cierto modo es un socio más. Aunque esto también nos conlleva ciertas ventajas. Las otras plataformas sociales han llegado antes y eso es un punto débil que tenemos que asumir e intentar contrarrestar.

Kilane podrá desarrollar en el medio plazo una aplicación para *Smartphones* que permita a los usuarios utilizar el servicio desde sus terminales móviles haciéndolo más práctico.

El diseño y gestión de la web irán encaminados a crear un espacio interactivo e intuitivo que se base en buscar el entretenimiento del usuario más allá del servicio básico. Es decir, es una Red Social, con todas sus características de ocio. No es sólo un foro de encuentro de deportistas.

Los usuarios de la web son Instalaciones, Empresas, usuarios individuales y Grupos.

Las metas de Kilane son adaptarse al cliente, dar valor a la práctica del deporte y ser un sitio atractivo.

La empresa se constituye como una sociedad limitada nueva empresa y se atenderá a las responsabilidades correspondientes.

La plantilla la constituyen un total de seis trabajadores cualificados, con la ayuda temporal de algún estudiante en prácticas que haga labores dependientes de la gerencia o, puntualmente, del Project manager.

En lo referente a la estrategia de Marketing se basa en tres ramas: Marketing de promociones, publicidad en instalaciones y presencia Social media.

Es importante señalar que la combinación de las tres ramas de actuación es lo que nos va a hacer penetrar en el sector que a nosotros nos interesa.

Otro factor de la estrategia es el ajuste que se ha realizado de los precios por servicios prestados a instalaciones, empresas y usuarios *Premium* respecto de los de las empresas de nuestra competencia.

La estructura financiera de la empresa tiene como elemento más significativo la solicitud de un préstamo al Instituto de Crédito Oficial que nos ayudará a apoyar y lanzar Kilane en los primeros años.

La inversión realizada el primer año será relativa a mobiliario, equipos y aplicaciones informáticas y no será muy elevada.

Establecemos una previsión de desarrollo del negocio en un horizonte temporal de tres años que nos permite deducir que, según la estructura que hemos conformado, la empresa tendrá pérdidas hasta el tercer año de su actividad, en la que se empezará a encaminar hacia la senda del crecimiento sostenido.

La inversión del proyecto será recuperada en un período de cinco años desde el inicio de la actividad, a partir de dónde se establece una rentabilidad neta del proyecto positiva.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Libros

AMAT Oriol. Análisis económico-financiero. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, 2008. ISBN: 9788496612945

BASSAT, Luís. El libro Rojo de la Publicidad. Barcelona. Editor DEBOLSILLO; Edición: 001. ISBN: 84-9759-309-X.

DE MIGUEL Fernández, Enrique. Introducción a la gestión (Management). Valencia. Editorial de la UPV. ISBN: 84-9705-750-3.

DEL ÁGUILA Obra, Ana Rosa y PADILLA, Antonio. e-Business y Comercio electrónico: Un enfoque estratégico. Editorial: RA-MA, 2001. ISBN: 9788478974771.

DEL BARRIO, Luis. *E-negocios*. Las diez claves para hacer negocios con éxito y vender en internet. Infogroup sistemas. Edición Ilustrada. Gestión 2000. ISBN: 84-8088-516-5.

FERNANDEZ, Matilde. Dirección Financiera de la empresa. Madrid. Editorial Pirámide, año 1991. ISBN: 84-3680-597-6.

GALLEGO Sevilla, Luis Pedro; GARCÍA Martínez, Gabriel; POLO Garrido, Fernando; SEGUÍ Mas, Elíes y SILVESTRE Esteve, Enrique. El sector Servicios: Un análisis empresarial. Valencia. Editorial de la UPV. ISBN: 978-84-8363-073-0.

GODÍN, Seth. La vaca Púrpura. Editor: Booket (13 de enero de 2011) Grupo Planeta. ISBN: 84-9875-087-3.

MIRÓ i MARTÍNEZ, Pau; DEBÓN Aucejo, Ana y CRESPO Abril, Fortunato. Métodos estadísticos en economía. Valencia. Editorial de la UPV. ISBN: 84-8363-004-4.

PÉREZ de Mendoza, Fernando. Dirección financiera. Madrid. Civitas Ediciones. S,L. 2008. ISBN: 9788447030675

RIBES Giner, Gabriela; HERRERO Blasco, Aurelio y PERELLÓ Marín, Rosario. Recursos Humanos en la empresa. Valencia. Primera edición, 2011. Editorial de la UPV. ISBN: 978-84-8363-751-7.

Consultas Web

Creatuempresa

<http://www.creatuempresa.org/es-es/tramitacion/Paginas/tramitacion.aspx>

Asociación española de economía digital

www.adigital.org

Infoautónomos

<http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/tipos-de-sociedades/>

Centro de Información y red de creación de empresas

<http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Articulo.aspx?titulo=CaracteristicasSLNE>

Educajoomla

<http://www.educajoomla.com/legislacion-comercio-electronico.html>

Idealista

<http://www.idealista.com/inmueble/27075097/>

Ciberconta

<http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/marketing/100.HTM>

Informe español sobre prácticas y salud deportiva

<http://www.informe-espana.es/participa/blogs/posts/24/diferencias-en-la-practica-deportiva-entre-hombres-y-mujeres>

Interactive Advertising Bureau Spain

http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2013/01/IV-estudio-anual-RRSS_reducida.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Tabla de Inversión en Inmovilizado.

Anexo 2. Cuadro de ventas. Tres escenarios.

Anexo 3. Cuadro de amortización del préstamo.

Anexo 4. Balances previsionales. Tres escenarios.

Anexo 5. Cuadro Pérdidas y Ganancias. Escenario optimista y pesimista.

Anexo 6. Ejemplo Ilustración 1. Imagen de marca.

Anexo 7. Ejemplo Ilustración 2. Imagen de marca.

Anexo 1

Inmovilizado material	€
Mobiliario	2.298,03 €
1 mesa salón (Lack Blanca 118x78) (Ikea)	29,99 €
Sofá 3 plazas Skogaby (Ikea)	499,00 €
Sofá 2 plazas Skogaby (Ikea)	399,00 €
1 Frigorífico 2 puertas Indesit RA27IX (LCDE)	385,99 €
3 taburetes MARIUS (Ikea)	11,97 €
2 sillas Torkel (Ikea)	99,98 €
3 sillas Alrik (Ikea)	44,97 €
1 microondas Teka Mwe17lvs (LCDE)	70,18 €
mesa ping-pong interior Artengo (Decathlon)	144,95 €
1 escritorio Galant grande	254,00 €
2 escritorios Galant individual	358,00 €
Equipos informáticos	3.570,00 €
3 HP 250 G1 Intel celeron 1000M/4GB/500GB/15,6" (pccomponentes)	1.005,00 €
3 Asus K550CC - XX509H i7 3537U/8GB/1TB/G7720M/15,6" (pccomponentes)	2.217,00 €
Impresora Multifunción Láser_Brother MFC 9140 CDN (mediamarkt)	348,00 €
Inmovilizado Intangible	€
Propiedad Industrial	260,00 €
Logo y nombre comercial (renovables a 10 años)	260,00 €
Aplicaciones informáticas	2.750,88 €
Microsoft Office empresa (6 líneas)	1.614,00 €
ContaPlus (Pack Ahorro ContaPlus Professional)	399,00 €
Adobe Dreamweaver	737,88 €

Anexo 2

Año 1	Esperado	Optimista	Pesimista
Empresas	21.750,00 €	22.837,50 €	20.662,50 €
Instalaciones	13.430,00 €	14.101,50 €	12.758,50 €
Usuarios Premium	2.810,60 €	2.951,13 €	2.670,07 €
Grupos Premium	959,04 €	1.006,99 €	911,09 €
Tienda	38.400,00 €	40.320,00 €	36.480,00 €
Publicidad	260,00 €	273,00 €	247,00 €
TOTAL	77.609,64 €	81.490,12 €	73.729,16 €

Año 2	Esperado	Optimista	Pesimista
Empresas	57.000,00 €	59.850,00 €	54.150,00 €
Instalaciones	19.592,00 €	20.571,60 €	18.612,40 €
Usuarios Premium	20.003,10 €	21.003,26 €	19.002,95 €
Grupos Premium	2.887,11 €	3.031,47 €	2.742,75 €
Tienda	94.800,00 €	99.540,00 €	90.060,00 €
Publicidad	2.676,00 €	2.809,80 €	2.542,20 €
TOTAL	196.958,21 €	206.806,12 €	187.110,30 €

Año 3	Esperado	Optimista	Pesimista
Empresas	82.500,00 €	86.625,00 €	78.375,00 €
Instalaciones	23.700,00 €	24.885,00 €	22.515,00 €
Usuarios Premium	49.933,00 €	52.429,65 €	47.436,35 €
Grupos Premium	3.636,36 €	3.818,18 €	3.454,54 €
Tienda	93.600,00 €	98.280,00 €	88.920,00 €
Publicidad	6.680,00 €	7.014,00 €	6.346,00 €
TOTAL	260.049,36 €	273.051,83 €	247.046,89 €

Anexo 3

Período	Pago	Interés	Cuota de capital	Deuda extinguida	Deuda pendiente
0	- €	- €	- €	- €	120.000,00 €
1	8.621,54 €	4.478,40 €	4.143,14 €	4.143,14 €	115.856,86 €
2	8.621,54 €	4.323,78 €	4.297,77 €	8.440,91 €	111.559,09 €
3	8.621,54 €	4.163,39 €	4.458,16 €	12.899,07 €	107.100,93 €
4	8.621,54 €	3.997,01 €	4.624,54 €	17.523,61 €	102.476,39 €
5	8.621,54 €	3.824,42 €	4.797,12 €	22.320,73 €	97.679,27 €
6	8.621,54 €	3.645,39 €	4.976,15 €	27.296,88 €	92.703,12 €
7	8.621,54 €	3.459,68 €	5.161,86 €	32.458,75 €	87.541,25 €
8	8.621,54 €	3.267,04 €	5.354,50 €	37.813,25 €	82.186,75 €
9	8.621,54 €	3.067,21 €	5.554,33 €	43.367,59 €	76.632,41 €
10	8.621,54 €	2.859,92 €	5.761,62 €	49.129,21 €	70.870,79 €
11	8.621,54 €	2.644,90 €	5.976,65 €	55.105,85 €	64.894,15 €
12	8.621,54 €	2.421,85 €	6.199,69 €	61.305,55 €	58.694,45 €
13	8.621,54 €	2.190,48 €	6.431,07 €	67.736,62 €	52.263,38 €
14	8.621,54 €	1.950,47 €	6.671,07 €	74.407,69 €	45.592,31 €
15	8.621,54 €	1.701,50 €	6.920,04 €	81.327,73 €	38.672,27 €
16	8.621,54 €	1.443,25 €	7.178,29 €	88.506,02 €	31.493,98 €
17	8.621,54 €	1.175,36 €	7.446,19 €	95.952,21 €	24.047,79 €
18	8.621,54 €	897,46 €	7.724,08 €	103.676,29 €	16.323,71 €
19	8.621,54 €	609,20 €	8.012,34 €	111.688,64 €	8.311,36 €
20	8.621,54 €	310,18 €	8.311,36 €	120.000,00 €	0,00 €

Anexo 4 (Realista)

ACTIVO	2015		2016		2017		PN y Pasivo		2015	2016	2017
	2015	2016	2015	2016	2017	PN	2015	2016	2017		
Activo No corriente	7.384,93 €	5.890,95 €	4.396,97 €	4.396,97 €	4.396,97 €	PN	-	66.467,07 €	84.636,42 €	70.213,55 €	
Inmovilizado Intangible	2.460,70 €	1.910,53 €	1.360,35 €	1.360,35 €	1.360,35 €	Fondos propios	-	66.467,07 €	84.636,42 €	70.213,55 €	
Patentes y marcas	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	Capital	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	
Aplicaciones Informáticas	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	Reservas	-	1.350,00 €	1.350,00 €	-	
Amortización acumulada	-	550,18 €	-	1.100,35 €	-	Reservas negativas	-	1.350,00 €	1.350,00 €	-	
Inmovilizado material	4.924,23 €	3.980,42 €	3.036,62 €	3.036,62 €	3.036,62 €	Resultado ejercicio anterior	-	-	115.117,07 €	-	
Mobiliario	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	Resultado ejercicio	-	115.117,07 €	18.169,36 €	14.422,88 €	
Eq. Informáticos	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	Pasivo no corriente	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €		
Amortización acumulada	-	943,80 €	-	1.887,61 €	-	Deudas a largo plazo	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €		
Activo Corriente	37.707,09 €	11.949,02 €	24.273,83 €	24.273,83 €	24.273,83 €	Deudas con ent. de crédito	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €		
Deudores com. y otras ctas a cobrar	4.275,09 €	6.780,31 €	10.906,20 €	10.906,20 €	10.906,20 €	Pasivo corriente	9.082,70 €	9.773,28 €	16.697,60 €		
Clientes por vtas y prest. de servicios	4.275,09 €	6.780,31 €	10.906,20 €	10.906,20 €	10.906,20 €	Deudas a corto plazo	9.082,70 €	9.773,28 €	10.516,37 €		
Efectivo y líquidos equivalentes	33.432,00 €	5.168,71 €	13.367,63 €	13.367,63 €	13.367,63 €	Deudas con ent. de crédito	9.082,70 €	9.773,28 €	10.516,37 €		
Tesorería	33.432,00 €	5.168,71 €	13.367,63 €	13.367,63 €	13.367,63 €	Acreedores comerciales y otras ctas	-	-	-		
Bancos	33.432,00 €	5.168,71 €	13.367,63 €	13.367,63 €	13.367,63 €	Deudas con admón. públicas	-	-	-		
TOTAL	45.092,02 €	17.839,97 €	28.670,80 €	28.670,80 €	28.670,80 €	TOTAL	45.092,02 €	17.839,97 €	28.670,80 €		

(Optimista)

ACTIVO	2015		2016		2017		PN y Pasivo		2015		2016		2017	
Activo No corriente	7.384,93 €	5.890,95 €	4.396,97 €							- 64.804,35 €	- 77.482,62 €	- 55.358,01 €		
Inmovilizado Intangible	2.460,70 €	1.910,53 €	1.360,35 €							- 64.804,35 €	- 77.482,62 €	- 55.358,01 €		
Patentes y marcas	260,00 €	260,00 €	260,00 €							50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €		
Aplicaciones Informáticas	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €							- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €		
Amortización acumulada	- 550,18 €	- 1.100,35 €	- 1.650,53 €							- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €		
Inmovilizado material	4.924,23 €	3.980,42 €	3.036,62 €							- €	- 113.454,35 €	- 126.132,62 €		
Mobiliario	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €							- 113.454,35 €	- 12.678,27 €	- 22.124,61 €		
Eq. Informáticos	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €							102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €		
Amortización acumulada	- 943,80 €	- 1.887,61 €	- 2.831,41 €							102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €		
Activo Corriente	39.369,80 €	19.102,82 €	42.430,11 €							102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €		
Deudores com. y otras ctas a cobrar	3.953,32 €	6.606,15 €	13.769,06 €							9.082,70 €	9.773,28 €	19.998,34 €		
Ciudades por vtas y prest. de servicios	3.953,32 €	6.606,15 €	13.769,06 €							9.082,70 €	9.773,28 €	10.516,37 €		
Efectivo y líquidos equivalentes	35.416,48 €	12.496,67 €	28.661,05 €							9.082,70 €	9.773,28 €	10.516,37 €		
Tesorería	35.416,48 €	12.496,67 €	28.661,05 €							- €	- €	- €		
Bancos	35.416,48 €	12.496,67 €	28.661,05 €							- €	- €	- €		
TOTAL	46.754,74 €	24.993,77 €	46.827,08 €					TOTAL		46.754,74 €	24.993,77 €	46.827,08 €		

(Pesimista)

ACTIVO	2015		2016		2017		PN y Pasivo		2015		2016		2017	
Activo No corriente	7.384,93 €	5.890,95 €	4.396,97 €	4.396,97 €	4.396,97 €	4.396,97 €	PN	PN	- 68.782,43 €	- 90.936,86 €	- 79.245,71 €	- 90.936,86 €	- 79.245,71 €	- 79.245,71 €
Inmovilizado Intangible	2.460,70 €	1.910,53 €	1.360,35 €	1.360,35 €	1.360,35 €	1.360,35 €	Fondos propios	Fondos propios	- 68.782,43 €	- 90.936,86 €	- 79.245,71 €	- 90.936,86 €	- 79.245,71 €	- 79.245,71 €
Patentes y marcas	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	Capital	Capital	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Aplicaciones Informáticas	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	2.750,88 €	Reservas	Reservas	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €
Amortización acumulada	- 550,18 €	- 1.100,35 €	- 1.650,53 €	- 1.650,53 €	- 1.650,53 €	- 1.650,53 €	Reservas negativas	Reservas negativas	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €	- 1.350,00 €
Inmovilizado material	4.924,23 €	3.980,42 €	3.036,62 €	3.036,62 €	3.036,62 €	3.036,62 €	Resultado ejercicio anterior	Resultado ejercicio anterior	-	- 117.432,43 €	- 139.586,86 €	- 117.432,43 €	- 139.586,86 €	- 139.586,86 €
Mobiliario	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	2.298,03 €	Resultado ejercicio	Resultado ejercicio	- 117.432,43 €	- 22.154,43 €	- 11.691,15 €	- 117.432,43 €	- 22.154,43 €	- 11.691,15 €
Eq. Informáticos	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	3.570,00 €	Pasivo no corriente	Pasivo no corriente	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €	92.703,12 €	82.186,75 €	82.186,75 €
Amortización acumulada	- 943,80 €	- 1.887,61 €	- 2.831,41 €	- 2.831,41 €	- 2.831,41 €	- 2.831,41 €	Deudas a largo plazo	Deudas a largo plazo	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €	92.703,12 €	82.186,75 €	82.186,75 €
Activo Corriente	35.391,73 €	5.648,58 €	14.070,92 €	14.070,92 €	14.070,92 €	14.070,92 €	Deudas con ent. de crédito	Deudas con ent. de crédito	102.476,39 €	92.703,12 €	82.186,75 €	92.703,12 €	82.186,75 €	82.186,75 €
Deudores com. y otras ctas a cobrar	3.414,74 €	5.026,15 €	8.178,02 €	8.178,02 €	8.178,02 €	8.178,02 €	Pasivo corriente	Pasivo corriente	9.082,70 €	9.773,28 €	15.526,86 €	9.773,28 €	15.526,86 €	15.526,86 €
Clientes por vtas y prest. de servicios	3.414,74 €	5.026,15 €	8.178,02 €	8.178,02 €	8.178,02 €	8.178,02 €	Deudas a corto plazo	Deudas a corto plazo	9.082,70 €	9.773,28 €	10.516,37 €	9.773,28 €	10.516,37 €	10.516,37 €
Efectivo y líquidos equivalentes	31.976,99 €	622,43 €	5.892,90 €	5.892,90 €	5.892,90 €	5.892,90 €	Deudas con ent. de crédito	Deudas con ent. de crédito	9.082,70 €	9.773,28 €	10.516,37 €	9.773,28 €	10.516,37 €	10.516,37 €
Tesorería	31.976,99 €	622,43 €	5.892,90 €	5.892,90 €	5.892,90 €	5.892,90 €	Acreedores comerciales y otras ctas	Acreedores comerciales y otras ctas	-	-	-	-	-	5.010,49 €
Bancos	31.976,99 €	622,43 €	5.892,90 €	5.892,90 €	5.892,90 €	5.892,90 €	Deudas con admón. públicas	Deudas con admón. públicas	-	-	-	-	-	5.010,49 €
TOTAL	42.776,66 €	11.539,54 €	18.467,90 €	18.467,90 €	18.467,90 €	18.467,90 €	TOTAL	TOTAL	42.776,66 €	11.539,54 €	18.467,90 €	11.539,54 €	18.467,90 €	18.467,90 €

Anexo 5

Optimista

	2015	2016	2017
INCN	81.490,12 €	206.806,12 €	273.051,83 €
Ventas	81.490,12 €	206.806,12 €	273.051,83 €
Aprovisionamientos	- 22.889,23 €	- 42.756,35 €	- 59.984,23 €
Trabajos realizados por otras empresas	- 22.889,23 €	- 42.756,35 €	- 59.984,23 €
Gastos de personal	- 159.626,64 €	- 163.617,31 €	- 167.707,74 €
Sueldos, salarios y asimilados	- 120.600,00 €	- 123.940,11 €	- 127.038,61 €
Cargas sociales	- 39.026,64 €	- 39.677,20 €	- 40.669,13 €
Otros gastos de explotación	- 2.132,45 €	- 3.456,36 €	- 4.789,49 €
Servicios exteriores	- 2.132,45 €	- 3.456,36 €	- 4.789,49 €
Amortización del inmovilizado	- 1.493,98 €	- 1.493,98 €	- 1.493,98 €
RTDO DE EXPLOTACIÓN	- 104.652,18 €	- 4.517,87 €	39.076,39 €
Gastos financieros	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
Por deudas con terceros	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
RTDO FINANCIERO	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
RTDO ANTES DE IMPUESTOS	- 113.454,35 €	- 12.678,27 €	31.606,58 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	9.481,97 €
RTDO EJERCICIO	- 113.454,35 €	- 12.678,27 €	22.124,61 €

Pesimista

	2015	2016	2017
INCN	73.729,16 €	187.110,30 €	247.046,89 €
Ventas	73.729,16 €	187.110,30 €	247.046,89 €
Aprovisionamientos	- 19.206,34 €	- 33.736,69 €	- 50.484,23 €
Trabajos realizados por otras empresas	- 19.206,34 €	- 33.736,69 €	- 50.484,23 €
Gastos de personal	- 159.626,64 €	- 163.617,31 €	- 167.707,74 €
Sueldos, salarios y asimilados	- 120.600,00 €	- 123.940,11 €	- 127.038,61 €
Cargas sociales	- 39.026,64 €	- 39.677,20 €	- 40.669,13 €
Otros gastos de explotación	- 2.032,45 €	- 2.256,36 €	- 3.189,49 €
Servicios exteriores	- 2.032,45 €	- 2.256,36 €	- 3.189,49 €
Amortización del inmovilizado	- 1.493,98 €	- 1.493,98 €	- 1.493,98 €
RTDO DE EXPLOTACIÓN	- 108.630,25 €	- 13.994,04 €	24.171,45 €
Gastos financieros	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
Por deudas con terceros	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
RTDO FINANCIERO	- 8.802,18 €	- 8.160,39 €	- 7.469,81 €
RTDO ANTES DE IMPUESTOS	- 117.432,43 €	- 22.154,43 €	16.701,64 €
Impuesto sobre beneficios	- €	- €	5.010,49 €
RTDO EJERCICIO	- 117.432,43 €	- 22.154,43 €	11.691,15 €

Anexo 6



Anexo 7

