



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Plan de negocios para un comercio electrónico

Autor

Jesús A. Domínguez Fuella

Director

Carlos Serrano Cinca

Facultad de economía y empresa. Universidad de Zaragoza

2018

Autor del trabajo: Jesús Domínguez Fuella

Título del trabajo: Plan de negocios para un comercio electrónico

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

Director del trabajo: Carlos Serrano cinco

RESUMEN

El presente trabajo nace con la finalidad de demostrar si resulta rentable la creación de la plataforma online. Para ello, se han analizado todos los apartados integrados en un plan de negocio. En primer lugar, se ha realizado un análisis del entorno general y específico de la compañía para conocer cómo se encuentra el mercado de la educación online y las empresas dominantes en el mercado. Posteriormente, se llevó a cabo un plan estratégico, tratando de definir la misión, valores, cultura y objetivos de la empresa, así como la manera de alcanzar dichos objetivos. Posteriormente, se ha elaborado un plan de marketing, dónde se definen aspectos tan importantes como el cómo dar a conocer “El Justiciero de la Duda, S.L.” y sus servicios. También se ha realizado un estudio técnico (Plan económico-financiero), en el cual se engloban todos los elementos con los que debe contar la empresa, por ejemplo, inversiones, financiación, gastos de personal... Gracias a ello, hemos podido dimensionar el tamaño de la sociedad y desarrollar un plan que recoge las pautas de funcionamiento de la empresa. Se ha analizado el tipo de sociedad, los trámites necesarios para su constitución y se han calculado cuentas previsionales a un horizonte temporal de 5 años. Con el conjunto de resultados obtenidos de dicho plan de negocio, he podido concluir la viabilidad o no del proyecto.

Palabras clave: Plan de negocios, plan estratégico, comercio electrónico, aula virtual.

ABSTRACT

The present work was born with the purpose of demonstrating if the creation of the online platform is profitable. For this, all the sections integrated in a business plan have been analyzed. First, an analysis of the general and specific environment of the company has been carried out to find out how the online education market is and the dominant companies in the market. Subsequently, a strategic plan was carried out, trying to define the mission, values, culture and objectives of the company, as well as the way to achieve these objectives. Subsequently, a marketing plan has been developed, where important aspects such as how to publicize "El Justiciero de la Duda, S.L." and its services are defined. There has also been a technical study (economic-financial plan), which includes all the elements that the company must have, for example, investments, financing, staff costs ... Thanks to this, we have been able to size the size of society and develop a plan that includes the operating guidelines of the company. The type of company has been analyzed, the necessary procedures for its incorporation and social security accounts have been calculated for a time horizon of 5 years. With the set of results obtained from this business plan, I have been able to conclude the feasibility or not of the project

Keywords: Business plan, strategic plan, electronic commerce, virtual classroom.

INDICE

1.	INTRODUCCIÓN	10
2.	ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO	10
2.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	10
2.1.1.	POLÍTICO Y LEGAL.....	11
2.1.2.	ECONÓMICO.....	12
2.1.3.	SOCIAL	13
2.1.4.	TECNOLÓGICO	13
2.1.5.	ECOLÓGICO	13
2.2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	14
2.2.1.	ANÁLISIS DEL MERCADO	14
2.2.2.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR	15
2.2.2.1.	Poder negociador con clientes:.....	15
2.2.2.2.	Rivalidad entre competidores:.....	16
2.2.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes:.....	16
2.2.2.4.	Poder negociador con proveedores:.....	16
2.2.2.5.	Amenaza de productos sustitutivos:.....	17
2.2.2.6.	Conclusiones:.....	17
3.	ANÁLISIS DAFO	18
4.	PLAN ESTRATÉGICO	19
4.1.	MISIÓN	19
4.2.	VISIÓN	19
4.3.	VALORES	19
4.4.	OBJETIVOS	20
4.4.1.	¿Cómo alcanzar dichos objetivos?	20
5.	PLAN DE MARKETING	22
5.1.	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y EL PRODUCTO	23
5.2.	ACCIONES DE PROMOCIÓN.....	23
5.3.	PRECIO DE VENTA.....	24
5.4.	DISTRIBUCIÓN	25
5.5.	POLÍTICA DE PAGOS Y COBROS	25
5.6.	PREVISIÓN DE VENTAS	25
5.6.1.	Umbral de Rentabilidad	26
6.	PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	27
6.1.	ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL	27
6.1.1.	Alquiler del local.....	28
6.1.2.	Conexión a internet y host	28

6.1.3.	Equipos proceso de información.....	28
6.2.	GASTOS HABITUALES.....	29
6.2.1.	Gastos de personal.....	29
6.2.2.	Alquiler del local.....	29
6.2.3.	Suministros.....	30
6.2.4.	Publicidad.....	30
6.3.	FINANCIACIÓN.....	30
6.3.1.	Capital propio.....	30
6.3.2.	Financiación ajena.....	31
6.4.	PLAN DE AMORTIZACIÓN.....	32
6.5.	CASH FLOW.....	32
6.6.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	33
7.	PLAN DE RRHH.....	35
7.1.	POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN.....	36
7.1.1.	Reclutamiento.....	36
7.1.2.	Selección.....	36
7.1.3.	Promoción interna.....	36
7.2.	CUADRO DE REMUNERACIONES.....	37
8.	ESTUDIO DEL MARCO LEGAL.....	37
8.1.	LEYES REGULADORAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.....	37
8.2.	LEYES REGULADORAS DEL EMPRENDIMIENTO.....	38
8.3.	LEYES REGULADORAS DEL TRABAJO AUTÓNOMO.....	38
9.	RSC.....	39
9.1.	OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	39
9.2.	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	39
9.3.	MECANISMOS DE SUPERVISIÓN Y ASESORAMIENTO.....	40
9.4.	COMUNICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSC.....	40
10.	CONCLUSIONES.....	41
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	43
11.1.	ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	43
11.2.	PLAN DE MARKETING.....	43
11.3.	PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	44
11.4.	ESTUDIO DEL MARCO LEGAL.....	45
12.	CITAS.....	45
13.	ANEXO I.....	47
13.1.	ENCUESTA ONLINE.....	47
13.2.	ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	47
14.	ANEXO II.....	48

INDICE TABLAS

Tabla 1. Previsión de ventas. Elaboración propia	26
Tabla 2. Umbral de rentabilidad. Elaboración propia	27
Tabla 3. Tabla de amortización del préstamo. Elaboración propia.....	31
Tabla 4. Cuotas amortización según Agencia Tributaria	32
Tabla 5. Amortización equipos proceso de información. Elaboración propia.....	32
Tabla 6. Flujos de caja. Elaboración propia	33
Tabla 7. Rentabilidad esperada proyecto. Elaboración propia	34
Tabla 8. Rentabilidad pesimista proyecto. Elaboración propia.....	34
Tabla 9. Rentabilidad optimista proyecto. Elaboración propia.....	34
Tabla 10. Desglose salarios. Elaboración propia	37
Tabla 11. Previsión de ventas esperadas. Elaboración propia	48
Tabla 12. Previsión de ventas estado pesimista. Elaboración propia	48
Tabla 13. Previsión de ventas estado optimista. Elaboración propia	49
Tabla 14. Ventas esperadas duración del proyecto. Elaboración propia.....	49
Tabla 15. Ventas estado pesimista durante la duración del proyecto. Elaboración propia	49
Tabla 16. Ventas en estado optimista durante la duración del proyecto. Elaboración propia ...	49
Tabla 17. Flujos de caja estado pesimista. Elaboración propia.....	50
Tabla 18. Flujos de caja estado optimista. Elaboración propia.....	50
Tabla 19. PYG. Elaboración propia	51
Tabla 20. Masas Balance. Elaboración propia.....	51

1. INTRODUCCIÓN

Después de un tiempo reflexionando sobre la decisión del tema del proyecto, he decidido enfocarlo en la creación de un *comercio electrónico* ya que hace tiempo que me plateo entrar en este amplio mundo. Este apartado se ha basado en el Manual fundamental de comercio electrónico de Elias M.Award (2007). Durante mis estudios en el grado de Administración y Dirección de Empresas, he dado mis primeros pasos en el mundo laboral. Durante los últimos 4 años he desempeñado varios trabajos, llegando a la conclusión de que mi objetivo en el medio plazo es emprender. Tomando como referencia a A. Manzanera (2010) y siendo realista, sé de las dificultades que ello entraña. Por ello, no se podría haber presentado mejor oportunidad para ampliar conocimientos que elaborar el siguiente Trabajo de Fin de Grado: *Plan de negocios para un comercio electrónico*. Puede que algún día me sea de cierta utilidad. La plataforma tomará el nombre de “El Justiciero de la Duda, S.L. (en adelante “El Justiciero”, “la compañía”, “la empresa”, “la plataforma”...) y se dedicará al sector de la educación, en concreto a dar un servicio de “aula virtual”. La principal motivación de “El Justiciero de la Duda, S.L” consiste en prestar un servicio de calidad, que sea asequible para todos los usuarios del mercado potencial al que se va a dirigir. La plataforma será la encargada de hacer de puente entre profesores y alumnos, ofrecer un servicio de tutorías online 24 horas y de colgar apuntes descargables en su página web. La ventaja competitiva de la empresa se va a centrar en el servicio de tutorías online 24 horas, servicio muy flexible y que ninguna de las empresas asentadas en el sector ofrece.

2. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

En este primer apartado del trabajo se analizará el entorno, tanto general como específico que afecta a la empresa. Herrera, J.S (2010), en su manual de métodos y aplicaciones de estrategias de marketing, recoge los principales factores que conforman dicho entorno y en los que se ha basado este apartado. El objetivo es comprobar si el sector de la educación vía online resulta atractivo.

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

En primer lugar se van a puntualizar y a desarrollar aquellas variables del entorno que afectan de manera directa o indirecta a las actividades de las empresas en general.

Para ello se va a emplear un análisis PESTE¹ (Político y legal; Económico; Social; Tecnológico; Ecológico). Se trata de un marco empleado para explorar el macro-entorno externo en el que opera una organización. Gracias a este estudio se van a conocer los ciclos del mercado, la posición de la empresa, o la dirección operativa.

2.1.1. POLÍTICO Y LEGAL

Se trata de todo lo relacionado con las regulaciones legislativas del gobierno que puedan afectar directa o indirectamente al desarrollo normal de la empresa así como al de sus servicios. España se encuentra en una situación inestable debido a la denominada crisis económica. El país se recupera poco a poco, pero aún quedan secuelas latentes como el desempleo, la caída de las ventas, la reducción de salarios...

- El estado español ha ejecutado una serie de medidas referentes al gasto público. Este se ha reducido considerablemente a pesar de que los impuestos están creciendo, dando lugar a una política fiscal restrictiva.
- El mercado es cada vez más reducido, resultando imprescindible exportar para alcanzar una dimensión de producción competitiva.
- Por su parte, el déficit del Estado de bienestar español es una debilidad comparada con los países europeos del entorno. Se trata de un estado frágil a la hora de atender las necesidades y garantías de protección social de la población.
- Un fuerte crecimiento del desempleo que se traduce en un gran número de Expedientes de Regulación de Empleo (EREs) por parte de las empresas españolas.
- Al ser una empresa de nueva creación, debemos tener en cuenta, tanto las regulaciones sobre apoyo al emprendimiento o creación de empresas como los posibles organismos regionales a los que acudir en caso de necesidad.
- Regulaciones sobre el empleo. Ayudas de contratación impulsadas por el gobierno, y los nuevos tipos de contratos surgidos en 2014 con el fin de fomentar la contratación por medio de incentivos fiscales.
- Normativas directamente relacionadas con el sector. La ley 34/2002 de servicios de la información y del comercio electrónico regula los servicios de internet como parte de una actividad económica.

¹ Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

2.1.2. ECONÓMICO

Cambios que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo o prestación de servicios de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. Según Abel y Bernanke (2004), “Un ciclo económico consiste en expansiones que ocurren aproximadamente al mismo tiempo en muchas actividades económicas, seguidas por recesiones igualmente generales, contracciones y recuperaciones que se funden en la fase de expansión del ciclo”. Actualmente nos encontramos en una situación de crisis financiera mundial. Dado que los estudiantes disponen de una menor renta, se ha considerado que esto puede favorecer al negocio. La mayoría no pueden permitirse una academia o clases particulares presenciales y verían en los servicios que ofrece la página una solución más económica. Con el fin de conocer si la crisis puede ser beneficiosa para la actividad se han sintetizado los siguientes aspectos económicos:

- **Evolución del PIB:** en el primer semestre de 2018 ha crecido un 0,7% respecto al trimestre anterior, tasa que es igual a la del cuarto trimestre de 2017. La variación interanual del PIB ha sido del 2,9%, 2 décimas menor que la del cuarto trimestre de 2017, cuando fue del 3,1%. España tiene un PIB per cápita trimestral de 6.363€, colocándose en el puesto 23 de 50 de los países que publican este dato.
- **Tipo de interés:** debido a que la empresa de nuestro estudio, quizá tenga que recurrir a crédito, resulta fundamental su estudio. Dentro de la recesión en la que nos encontramos los tipos de interés crecen, por lo que los préstamos se encarecen y la accesibilidad al crédito es menor. A las empresas les resulta más caro obtener financiación a la hora de realizar sus planes de inversión.
- **Tasa del desempleo:** se define como el número de personas disponibles para trabajar que están buscando trabajo activamente, pero no encuentran ninguno (Abel y Bernanke 2014). El paro en España se sitúa en el 16,1 % aproximadamente en marzo de 2018. Esta elevada cifra tiene que ver con la intensa caída de la demanda interna (consumo privado, público e inversiones).
- **Renta disponible:** incluye los ingresos procedentes del trabajo, los rendimientos de capital, prestaciones sociales y transferencias. Debido a la gran cantidad de variables que debemos tener en cuenta, no es nada sencillo medir su evolución. Durante estos tres últimos años ha habido una mejora de la renta disponible.

Quizá esto explique que el porcentaje de la renta que los hogares españoles guardan a día de hoy para el futuro se reduzca al 6,1%, apenas tres décimas más que en 2008.

2.1.3. SOCIAL

Se van a analizar los cambios experimentados por las personas en sus valores y estilos de vida y que afectan a la actitud que tienen hacia determinados productos o servicios.

- Estilo de vida: debido a las circunstancias actuales que nos rodean, las personas en general se han vuelto más desconfiadas por lo que se debe llevar cuidado a la hora de ofrecer un producto o servicio. Además estamos en una época donde las redes sociales afectan y mucho al estilo de vida de muchas personas, dejándose influenciar por lo que ven en ellas.
- Imagen: resulta imprescindible para las empresas tener una buena reputación ante las personas. Esto les va a afectar mucho a la hora de comprar o contratar ciertos servicios.

2.1.4. TECNOLÓGICO

No es ninguna sorpresa escuchar que a día de hoy las empresas digitalizan toda la información. Cualquier empresa española cuenta con una Suite Ofimática (Open Office, Microsoft Office...) que usa a diario.

La presencia de internet resulta fundamental, según un estudio CENSUS, el 48% de las PYMES y autónomos españoles cuenta con una web donde promocionar su actividad, de las cuales, un 41% también dispone de perfiles en redes sociales. En función de lo analizado en este estudio, no resultaría descabellado pensar que la creación de un comercio electrónico puede ser efectivo. Sin lugar a duda se deberá seguir con la tendencia actual y así agilizar y facilitar el trabajo diario con el fin de difundir lo más rápido posible el negocio.

2.1.5. ECOLÓGICO

En la actualidad existe una concienciación absoluta sobre el cuidado del medio ambiente. Toda empresa está obligada a preservar el medio ambiente. Existen numerosas políticas con las que se pretende hacer un uso sostenible y responsable de los distintos recursos naturales, así como una disminución de la contaminación.

- Ley 16/2002 de prevención y control integrado de la contaminación que articula un procedimiento para la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales sujetas a la misma.
- Ley 26/2007 de responsabilidad medioambiental, aplicable a todo tipo de actividades económicas, esta norma regula la responsabilidad de los operadores de prevenir, evitar y reparar los daños medioambientales. Establece la obligación de reparar el daño causado con independencia de las sanciones administrativas o penales que también correspondan
- Consumo de energía: España gasta la mitad de su energía en el sector industrial. No obstante el consumo eléctrico producido por ordenadores también es alto, por lo que la sociedad debe tener en cuenta este hecho.

En resumen, el número de estudiantes dispuestos a costearse un aula virtual ha aumentado, debido en gran parte a la crisis y al menor poder adquisitivo, pero también a la mayor integración de las tecnologías en nuestro día a día. Queda clara también la importancia de las políticas medioambientales españolas a la hora de crear una empresa y de desarrollar cierta actividad. No obstante, este análisis tiene un carácter muy general por lo que todavía no se puede sacar ninguna conclusión, es necesario un estudio más profundo mediante el análisis del entorno específico de la empresa.

2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

2.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO

Anteriormente se ha realizado un estudio de los factores del macro-entorno. En este apartado se va a desarrollar un análisis del sector de la educación aplicado a los comercios electrónicos. Tomando como referencia un estudio² del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información (ONTSI) sobre el Comercio Electrónico B2C 2016. La edición de 2017 incluye datos referidos a 2016. Algunos de los puntos destacados sobre el contenido del informe son:

- Se trata de un sector en expansión, alcanzando en 2016 los 25.354 millones de euros, un 22,2% más que en 2015, año en el que el crecimiento contabilizado había sido del 27,5%.
- Gasto medio: se sitúa en 1.198€, un 18% más que el gasto de 2015.

² <http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/content/estudio-sobre-comercio-electr%C3%B3nico-b2c-edici%C3%B3n-2017>

- Los sitios web que desarrollan su actividad principalmente por internet son el principal canal de compra (69,2%). Le siguen las web de tiendas con establecimiento físico y las de fabricantes o producto.
- Otra novedad en esta edición es el apartado referido a logística y distribución. El comercio electrónico que no requiere de envío físico ha obtenido un 68,8% de la cuota de mercado.

2.2.2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR

El entorno específico reúne los efectos externos relativos al sector. Para estudiar todos los componentes del sector se va a emplear un análisis de las cinco fuerzas de Porter M.E. (2008). Se trata de una herramienta que permite un mayor análisis del entorno al que pertenece la empresa y en base a ello diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Figura del esquema del núcleo competitivo de Porter:

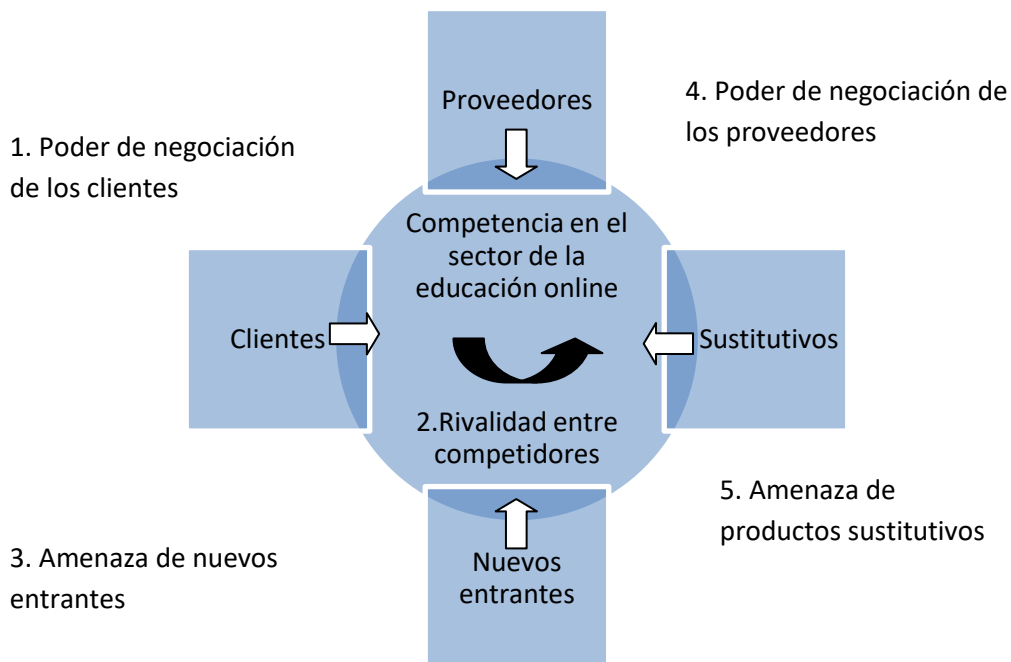


Ilustración 1.5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia

2.2.2.1. Poder negociador con clientes:

Dado que los clientes van a poder elegir la materia, profesor, hora y precio, el resultado se ajustará de forma precisa a sus gustos y preferencias. Destacan los siguientes aspectos del poder negociador de los clientes:

- No existe concentración de clientes dadas las opciones que tienen en el mercado, no obstante “El Justiciero de la Duda, S.A., es la única empresa que dispone de un servicio 24 horas.
- Su poder de negociación es alto, ya que existe gran cantidad de profesores online y cambiar de una página a otra no tiene coste alguno. Por ello es importante insistir en dar un servicio 24 horas.
- Existe riesgo a la hora de no cumplir con los servicios pactados, los profesores no dependen de nosotros, la plataforma sólo es un intermediario.

2.2.2.2. Rivalidad entre competidores:

El sector de la educación online se caracteriza por el gran número de empresas que compiten entre sí, sin encontrar una empresa dominante. Estos portales compiten principalmente en precio y aptitudes de sus profesores. Algunos de estos portales también se dedican a la venta de apuntes. En nuestro caso, tendremos un factor diferencial que nos haría adquirir una cuota de mercado lo suficientemente elevada como para continuar con la empresa: *disponibilidad 24 horas*.

2.2.2.3. Amenaza de nuevos entrantes:

Dado que el coste de inversión inicial es bajo, la llegada de nuevas empresas no sería una sorpresa. Estas no encontrarían grandes barreras de entrada, no obstante destacaría una: se trata de un sector donde las empresas están muy consolidadas y cuentan con una amplia cartera de clientes. Es imprescindible una buena estrategia de marketing para quitar cuota de mercado a la competencia. Se considera que se trata de un sector contestable ya que los precios dependen de los profesores y no del número de empresas que existan en el sector.

2.2.2.4. Poder negociador con proveedores:

Los proveedores de la compañía van a ser los diferentes profesores que estén dispuestos a dar clases online. La oferta es muy alta, por lo que el objetivo es crear una relación a largo plazo, consiguiendo una mayor disponibilidad de horarios y así alcanzar nuestro objetivo de dar servicio 24 horas al día. Tener un abanico muy grande permite poder usar más criterios de elección y en caso de no quedar satisfechos contar con otro proveedor distinto. No obstante la empresa debe ganarse una reputación tal que los profesores quieran ofertarse en el portal, de lo contrario se perdería todo el poder de negociación.

2.2.2.5. Amenaza de productos sustitutivos:

Existen productos sustitutivos dentro del sector como academias y profesores particulares, pero no van a ser considerados competencia directa ya que el justiciero de la duda se centra en el aula virtual y no presencial. Un posible sustitutivo podría ser blogs o vídeos de Youtube donde encontrar clases grabadas gratis. Mencionar que estas no van a ofrecer resolución de dudas en detalle, es algo general.

2.2.2.6. Conclusiones:

El sector del aula virtual tiene:

- Poder de clientes: ALTO
- Poder de proveedores: BAJO
- Grado de rivalidad: ALTO
- Amenaza de entradas: ALTO
- Amenaza de sustitutivos: BAJO

Al aplicar las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que el sector de la educación online es atractivo, resulta de fácil acceso y es económico. Añadir, que el camino para llegar al nivel de las empresas ya asentadas no es sencillo, estas cuentan con una imagen como portal muy valorada resultando complicado quitarles cuota de mercado.

3. ANÁLISIS DAFO

Tras realizar un estudio sobre el entorno, es necesario un análisis DAFO. Según Herrera, J.S (2010) y Johnson (2006), este tipo de análisis refleja las cuestiones clave del entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización. Gracias a ello va a ser posible identificar en qué grado son relevantes las actuales fortalezas y debilidades y las capacidades para superar las amenazas o aprovechar las oportunidades del entorno, y por tanto, puede ayudar a predecir el futuro a medio plazo de “El Justiciero de la Duda, S.L.”

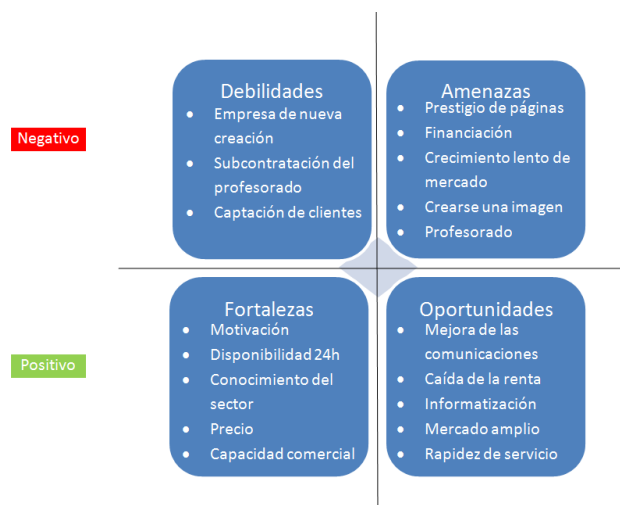


Ilustración 2. DAFO. Elaboración propia

Una vez realizado el análisis, observamos que la plataforma cuenta con grandes fortalezas y un número de oportunidades muy amplio a la hora de realizar su actividad. Destacamos nuevamente la disponibilidad 24 horas de sus servicios, la motivación y profesionalidad del personal, así como la posibilidad de elegir el precio por parte del usuario. La mejora de las comunicaciones, la informatización del mundo actual y la caída de la renta pueden ser clave a la hora de desarrollar los servicios ofrecidos en la página.

También queda de manifiesto que la empresa se enfrenta a una serie de debilidades y amenazas que podrían poner en peligro la viabilidad del negocio. Estos aspectos negativos pueden solventarse, incluso llegar a eliminarse, ya que la mayoría de las web asentadas en el sector se enfrentan a ellos desde hace tiempo.

4. PLAN ESTRATÉGICO

Tras comprobar que resulta interesante formar parte del sector de la educación online, debemos analizar con qué estrategia se quiere entrar en él. En primer lugar, se va a definir una misión, visión y los valores que van a orientar a la empresa. Definir estas pautas desde un inicio es una de las claves para que cualquier usuario relacionado con el servicio ofrecido por la página sepa cómo actuar en cualquier momento, queremos ser una empresa rentable y de futuro.

4.1.MISIÓN

“El Justiciero de la Duda, S.L.” nace con una misión clara, realizar un servicio de calidad como intermediario entre profesores y alumnos, ofreciendo su gran ventaja competitiva: Disponibilidad 24 horas.

4.2.VISIÓN

Ser un referente a nivel tanto nacional como internacional para estudiantes de habla española con un poder adquisitivo medio. Es imprescindible labrarse una buena imagen.

4.3.VALORES

Para conseguir una estrategia adecuada y el objetivo marcado en la visión, ser un referente, la web se apoyará en 6 pilares básicos:

- Integridad y ética: lo que se ha prometido a los clientes es lo que realmente podemos cumplir como organización.
- Colaboración: integración con los proveedores (profesorado) y clientes para mejorar día a día y dar un servicio de calidad.
- Profesionalidad: es la columna vertebral de la empresa. Todo recurso humano dentro de la compañía deber ser responsable y respetar los acuerdos con los usuarios.
- Modelo de dirección participativo: La dirección debe implicarme y asumir ciertas responsabilidades, así como participar en el proceso de toma de decisiones.
- Formación: la empresa se preocupa por formarse continuamente en todos los ámbitos

- Responsabilidad social corporativa: contribuir activamente en mejorar educacionalmente la sociedad para mejorar la situación competitiva y valorativa del portal.

4.4.OBJETIVOS

Una vez que las decisiones estratégicas de largo alcance están claras, se van a fijar los objetivos estratégicos que “El Justiciero de la Duda, S.L.” debe cumplir:

- Expansión: darse a conocer dentro del mercado. Publicidad en medios tradicionales, así como en redes sociales.
- Marca: conseguir visibilidad dentro de la Red, crear una imagen y adquirir cierto reconocimiento entre los usuarios. Emplear enlaces patrocinados (SEO), cuidar nuestra tienda online (en lo referido a la descarga de apuntes).
- Competitividad: conseguir el mejor profesorado disponible en el mercado
- Clientes: identificación, acceso a nuevos clientes, fidelización, captación de clientes de la competencia...Dar un servicio de atención al cliente, buzones de sugerencias.

4.4.1. ¿Cómo alcanzar dichos objetivos?

Para alcanzar los objetivos marcados es imprescindible una estrategia de mercado. Tomando como referencia la *matriz de Ansoff*³, claramente la empresa deberá basarse en una estrategia de desarrollo de servicio. Se va a ofrecer un servicio nuevo dentro de un mercado ya existente.



Ilustración 3. Matriz de Ansoff. Elaboración propia

Dado que los mercados actuales están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es lógico pensar en la necesidad de lanzar nuevos servicios o en la modificación o actualización de servicios, para satisfacer las nuevas necesidades generadas.

Dentro de la estrategia a seguir por la empresa se van a desarrollar una serie de

³ Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Ediciones Granica SA. Página 180.

pautas. En primer lugar, se va a optar por modificar un servicio existente en el mercado y darle un nuevo atributo (disponibilidad 24horas). Para ello se va a tratar de añadir un valor social al servicio, además de mejorar su calidad.

En segundo lugar, se va a ofrecer una extensión de la mezcla de servicios con nuevos servicios. Es imprescindible introducir nuevos modelos (nuevas asignaturas; nuevos grados; nuevos apuntes), ofrecer una página web refrescante, que no se parezca a otras de la competencia y que sea fácil de usar. Nuestro servicio debe resaltar innovador frente al de la competencia.

Por otro lado, se deben crear diferentes niveles de calidad, para los diferentes servicios. Esto no quiere decir que alguno de los servicios sea peor, sino, que se deberá adaptar a los usuarios dado que la cartera de clientes va a comprender un rango de edades amplio y por tanto se van a dar prioridades muy diferentes al servicio. Se va a necesitar un programa de calidad del servicio que aporte una imagen y un reconocimiento entre los usuarios distinto al de la competencia.

Finalmente, se va a abocar por racionalizar una mezcla de servicios que mejore la rentabilidad del negocio. Conseguir centrarse en los servicios más rentables, eliminando aquellos que no lo son y abandonarlos selectivamente resulta de vital importancia.

5. PLAN DE MARKETING

Una vez que el plan estratégico de la empresa ha quedado claro, debemos estudiar cómo dar a conocer la marca, cómo publicitarse y cómo comercializar su servicio. Antes de hacer un análisis en profundidad de la estrategia de marketing a seguir, considero que debemos fijarnos en los diferentes segmentos de clientes que se va a encontrar la web. Una vez localizados dichos segmentos, con ayuda de Mayordomo, M.J (2002) que aplica las 4p's del marketing Mix al E-marketing, se van a concretar los servicios, productos, precios, políticas de promoción y distribución que llevará a cabo la compañía.

En primer lugar, crear un logo que sea representativo e identificable con la empresa va a resultar de gran ayuda a la hora de darse a conocer:



Ilustración 4. Logotipo. Elaboración propia

El siguiente paso para realizar un buen plan de marketing consiste en detallar quiénes serán los clientes potenciales:

Podemos segmentarlos en cuatro grupos:

- Estudiantes de primaria
- Estudiantes de ESO
- Estudiantes de Bachillerato
- Estudiantes de Grados y formaciones profesionales

Tras conocer el público objetivo de la empresa, realizar un estudio sobre cómo enfocar la estrategia de marketing resulta imprescindible. Como ya se ha mencionado, se va a tomar como referencia los distintos instrumentos del marketing Mix, reducidos a cuatro por el profesor estadounidense de contabilidad *E. Jerome McCarthy* en 1960:

- Producto/Servicio
- Promoción
- Precio
- Distribución

5.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO Y EL PRODUCTO

Los servicios que va a ofrecer la página web serán muy variados, aunque destaca uno en especial que le hará diferenciarse del resto de empresas del sector:

Resolución de dudas, se va a realizar un servicio 24 horas mediante la contratación de profesores de habla española de diferentes usos horarios. Aclarar que no se trata de una clase, sino de una tutoría online para casos muy específicos.

El Justiciero de la Duda va a actuar además, como intermediario entre profesores y alumnos, va a ser un portal en el que cada usuario actúa libremente, profesores y alumnos pactan horarios y precios de las *clases online* (aula virtual). Una vez el alumno haya recibido una clase, sólo este tendrá la opción de acudir a una grabación de la misma de forma gratuita.

Se va a prestar también un servicio de orientación vía online sobre certificados de idiomas, carreras universitarias, formaciones profesionales y máster.

“El Justiciero de la Duda, S.L.” va a nacer con el fin de actuar como intermediario, no obstante también incluirá en su línea de negocio un sistema de descarga de apuntes. Los usuarios se ponen en contacto con el equipo de la página, mandan sus apuntes y tras pasar un filtro, son colgados en la red. Es una forma de incentivar a los usuarios a interactuar con el portal ya que obtienen un porcentaje de ingresos por cada descarga.

5.2. ACCIONES DE PROMOCIÓN

Resulta un punto clave para la empresa, darse a conocer es fundamental para la página, ya que esta dependerá de conseguir proveedores (profesores), usuarios que cuelguen apuntes y por supuesto clientes. Si no hay una implicación por parte de los usuarios, resultará difícil realizar un servicio como intermediarios.

Las acciones de marketing que se van a desarrollar son las siguientes:

- Redes sociales: son tendencia actual y además son gratuitas. No supondrá coste alguno para la empresa y tienen alcance a nivel mundial. Facebook, Instagram y Twitter serán los portales en los que tendrá repercusión la plataforma.
- Buzoneo/RRPP: se trata del servicio de marketing directo por excelencia. Conseguimos llegar a las casas de nuestro público objetivo, puertas de colegios, universidades... Esta técnica tiene un coste bajo, permite segmentar por ciudades (no todas ofrecen las mismas carreras) y ofrecen una amplia cobertura.
- Enlaces patrocinados y Publicidad web: se trata de una herramienta de publicidad inmediata dado que permite crear anuncios de textos y gráficos en un día. Consiste en la contratación de espacios publicitarios en buscadores, sitios Web y redes sociales. Son importantes dado que producen efectos a corto plazo.
- Patrocinios: equipos de la universidad de Zaragoza. Es una buena forma de darse a conocer entre el público universitario.

5.3. PRECIO DE VENTA

“El Justiciero de la Duda, S.L.”, como ya se ha mencionado va a tener el papel de intermediario. Una de sus funciones va a ser la de regular los precios que los proveedores (profesores) ponen a sus clases. Este precio ha de oscilar entre 10 y 20 € la hora (precios basados en los de portales de la competencia, profesores particulares y academias), de este modo se controlará la oferta de precios dentro de la página. En cuanto a la resolución de dudas 24 horas, se va a imponer un precio de 1,99€ (decisión tomada a través de los resultados obtenidos en una encuesta⁴ online sobre cuánto estarían dispuestos a pagar los usuarios). Por los apuntes disponibles en la página, el precio va a variar en función del tamaño del documento. El precio por página es impuesto por la dirección de la plataforma en base a los precios de imprentas y reprografías, siendo de 0,03€ (por ejemplo, un documento de 50 páginas se vendería a 1,5€). Puntualizar que los ingresos de las clases, tutorías 24 horas y apuntes son en un 60% para los proveedores y en un 40% para la página por actuar de intermediario.

⁴ Anexo I.14.1.

5.4. DISTRIBUCIÓN

Dadas las características del negocio, no hay una distribución en sí. Por ello, se van a detallar los pasos a seguir por proveedores y usuarios al pactar una clase:

El proveedor contacta con el servicio técnico de la empresa, una vez aceptado su anuncio y publicado, es el usuario quién en función de sus necesidades elegirá uno u otro profesor. Tras pactarse las condiciones de la clase, está se llevará a cabo mediante un sistema de aula virtual (webcam). Mismo procedimiento para las tutorías online 24 horas.

En cuanto a los apuntes, van a estar disponibles en la página y con un solo clic se van a poder descargar en el ordenador. Se van a distribuir en formato PDF y van a estar sujetos a una política de copyright.

5.5. POLÍTICA DE PAGOS Y COBROS

Los pagos se van a realizar mediante transferencia, tarjeta de crédito y Paypal, ya que entre el 50% y el 60% de los españoles emplea este método.

Otro factor importante es el tipo de pasarela de pagos que va a emplear la página. Se deberá buscar una empresa especializada en este tipo de proyectos. Hay que tener cuidado ya que es una de las partes que más falla en comercios online. Para ello, se va a contratar una pasarela de pago que ofrezca las siguientes características: certificado de seguridad SSL, costes de transacción pactados con entidades bancarias no muy altos y un sistema API (puente entre la página y la empresa que proporciona la pasarela).

5.6. PREVISIÓN DE VENTAS

En los primeros meses, el negocio se va a encontrar en fase de introducción y tendrá que conseguir darse a conocer. Por naturaleza del sector, se va a enfrentar a fluctuaciones en las ventas, estas dependen del calendario de los cursos académicos y de su calendario de exámenes. A pesar de ello, al estar presente en España y América Latina (a partir del tercer año), este déficit se va a suplir por las diferencias estacionales causadas por pertenecer a diferentes hemisferios. En todo momento, se tendrán en cuenta las limitaciones que se van a encontrar al principio, la oferta de proveedores y productos será limitada, pues la plataforma se deberá hacer un nombre como web.

Tomando como base estas premisas y una serie de datos obtenidos de una plataforma⁵ que hace analíticas de páginas web, se han estimado las ventas para los próximos *cinco años* del negocio. Para ello se han empleado tasas de crecimiento anual tomando como referencia: las visitas útiles registradas por la competencia al mes, el precio pactado anteriormente en el apartado 6.3 de este trabajo y el número de descargas.

Tabla 1. Previsión de ventas. Elaboración propia

	Inc.anual	0,06	0,12	0,7	0,1
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
BºEmp.	88436,8357	93743,0458	104992,211	178486,759	196335,435
Bº.Prov.	132655,254	140614,569	157488,317	267730,139	294503,153

Como se puede observar en la tabla 1 y considerando un incremento (acumulativo) de las ventas de la página del 2% el primer año, del 6% el segundo año, del 12% el año 3 y del 1% el año 5, los resultados obtenidos son: 88437€ el primer año, 93743€ el segundo, 104992€ el tercer año, 178487€ el cuarto y 196335€ el quinto año. No debemos olvidar que el número de usuarios que esperamos usen el servicio ofrecido por “El Justiciero de la Duda, S.A”, al mes, es una mera estimación. Pero considerando la política de marketing, la cual nos va a permitir darnos a conocer en un corto plazo, invita a la positividad en cuanto al crecimiento esperado de los clientes y por tanto de los ingresos por ventas.

5.6.1. Umbral de Rentabilidad

Según Fernández (2002), un aspecto tradicional del análisis de resultados es el cálculo y estudio del “punto muerto” de la empresa, este constituye uno de los llamados puntos cruciales. También se conoce como “punto crítico”.

Su significado es conseguir equilibrar en un nivel de actividad, producción y venta los ingresos totales obtenidos con los costes totales originados. Así pues, el punto muerto se obtiene ante la cifra de negocios que permite a la empresa compensar con los ingresos obtenidos por ella todos sus costes, tanto originados a través de las ventas como aquellos que deberá soportar durante los cinco años con independencia de cuál sea el volumen de las mismas.

⁵ Anexo I. 14.2.

Tabla 2. Umbral de rentabilidad. Elaboración propia

Umbral Rent.	15147,52
CF total	72910,07
Precio vts.	6,16
CV/und. Vts.	1,35
Mg.Contribución	4,81

1. *Margen de contribución* = Precio de ventas – Coste variable unitario de ventas

2. *Umbral de rentabilidad* = Coste Fijo total/ Margen de Contribución

Si se venden 15147,52 unidades anuales a un precio medio de 6,16€, se va a ingresar un total de 93359€. Si por servicio se va a necesitar 1,35€, y se van a vender 15147,52 unidades anuales, esto da un total de 20449€, que es justo lo que queda después de vender y pagar los costes fijos totales anuales.

Por lo tanto, el umbral de rentabilidad establece la cantidad de unidades (15147,52 transacciones) o bien el importe de ventas (93358€) que se va a necesitar hacer cada año para empezar a obtener beneficio, cubriendo así los costes fijos y variables del proyecto.

La razón de dicho cálculo, es porque se trata de uno de los puntos a dejar claros en el plan de viabilidad dado que necesitaremos financiación ajena.

6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. ESTIMACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL

Dado que “El Justiciero de la Duda” va a ser un comercio electrónico (sociedad limitada), esta se va a regir por la Ley de emprendedores 2013⁶. Los *gatos de constitución* de la empresa van a ser los siguientes:

- Certificado de denominación social: Unos 12€
- Alta censal en Hacienda (modelo 036) como autónomo: 53,07€
- Acta notarial Registro mercantil: Entorno 325€
- Inscripción Registro mercantil: 123,78€
- CIF: 180€
- Apertura de licencia: Exento
- Instancia en R. Mercantil: 0,30€
- Libro de actas: 30,10€
- Legalización: 19,52€

⁶ <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-10074&p=20150729&tn>

Los *gastos totales de constitución* ascienden a: 743,77€

6.1.1. Alquiler del local

Se va a alquilar una oficina en Torre Aragonia (Zaragoza) por 5,70€/día*30 días= 171€/ mes *12 = 2052€/año

6.1.2. Conexión a internet y host

Los *gastos totales* ascienden a: 69,99€

- Conexión: se va a contratar una tarifa de Orange por 45€/mes (teléfono fijo incluido)
- Hosting, Mayordomo, J.L (2002): se van a adquirir servicios de la empresa Hostinger por 5,99€/mes
- Pasarela de pago: Tras considerar varias opciones, finalmente se van a contactar los servicios de Cecabanks a través de la entidad bancaria la Caixa. Dicho servicio no tiene coste de apertura. Cuota de mantenimiento 19€/mes.

6.1.3. Equipos proceso de información

Los *gastos totales* son de 4646,99€

- Adquisición de tres ordenadores de mesa por 1499€/und (Total de 4497€). Su vida útil será de 5 años. Tras tres años de negocio y debido a la diversificación del mismo hacia el mercado Latinoamericano, se van a adquirir 3 nuevos equipos, por 1499€/und. Amortización lineal a 5 años.
- Diseño: Gratuito, se empleará Wordpress y sus plantillas gratuitas. Pago único de una garantía por 149,99€.

La cuota de amortización que va a aplicar la empresa para todo su inmovilizado será lineal con coeficiente según tabal de amortizaciones de la Agencia Tributaria.

6.2.GASTOS HABITUALES

6.2.1. Gastos de personal

Como fundador de la empresa he decidido realizar las funciones de dirección, administración y ser la persona encargada del buzón de sugerencias, lo más importante es la opinión de los clientes, ya que son la base para mejorar nuestros servicios y solucionar errores. El salario como director de la compañía será de 1800€ al mes.

También se ha tomado la decisión de contratar un ingeniero informático y un graduado en marketing digital. Ambos trabajadores carecen de experiencia laboral dado que son recién graduados, esto permitirá ahorrar en gasto de personal. Estos percibirán el salario mínimo interprofesional. Según el Real Decreto 742/2016, de 30 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional, la cuantía es de 23,59€/día o 707,70€/mes. Más adelante en el Plan de RRHH se detallan las bases para atraer nuevos talentos y fomentar la motivación para alcanzar la promoción interna.

Además a partir del año 3, tras la diversificación del negocio hacia el mercado Latinoamericano, se van a contratar dos nuevos trabajadores. Se incorporarán en concepto de asistente del director de marketing y en concepto de experto en marketing digital en Latinoamérica. Ambos cobrarán el salario mínimo interprofesional y se les aplicará la política de promoción interna ya instalada.

Los gastos de seguridad social son un 29,80% de los salarios estipulados anteriormente, lo que supone un gasto de $0,2980 \cdot 38584€ = 11517€$ anuales en seguridad social a cargo de la empresa. Estos gastos van a ascender a 19109€ tras en tercer año de actividad debido a la contratación de los dos nuevos trabajadores.

En este apartado se va a incluir también el gasto por ser autónomo, según la Ley de Emprendedores de 2013, se debe pagar el primer año, una cuantía de 53,07€/mes los seis primeros meses y 131,36 el segundo semestre, siendo el total anual de 1116,48€. La cuantía de los semestres siguientes asciende a 261,23€.

6.2.2. Alquiler del local

Cuota mensual de 171€/mes, supone un total de 2052€ anuales. Gastos de electricidad incluidos en el precio.

6.2.3. Suministros

- Conexión a internet: tarifa Orange de 45€/mes. Supone un gasto anual de 540€
- Servicio de Hosting: 5,99€/mes. Va a suponer un total de 71,88€ anuales
- Pasarela de Pagos: Cuota de 19€/mes más un recargo de 0,09€ por transacción realizada.

6.2.4. Publicidad

Como ya se ha mencionado en el Plan de Marketing, esta inversión va a ser fundamental para darnos a conocer. Los gastos derivados de dicha estrategia van a ser los siguientes:

- Buzoneo: se estima un gasto de 550€ en folletos. Gasto fijo durante todo el proyecto.
- Enlaces patrocinados, Mayordomo, J.L (2002): a través de Google Adwords, Yahoo Search Marketing y MIVA. El precio de estos varía en función de las palabras más buscadas, existe la opción de contratar un gasto máximo, lo vamos a establecer en 250€/mes. Una vez sobrepasado nuestro anuncio desaparece. Total anual de 3000€.

6.3.FINANCIACIÓN

Para que el negocio pueda comenzar es imprescindible contar con diferentes fuentes de financiación, por un lado se va a contar con la aportación de capital propio y por otro lado con un micro préstamo con la entidad ICO.

La inversión inicial total del proyecto será de 19.600€⁷, la cual se financiará de la siguiente manera:

6.3.1. Capital propio

- Aportación del fundador de la empresa por valor de 12.600€
- Aportación del fundador mediante una Subvención a fondo perdido y libre de impuestos concedida por ser joven desempleado menor de 30 años por importe de 4.000€

⁷ Dato de gastos iniciales incluida la inversión inicial del departamento de RSC

6.3.2. Financiación ajena

Se va a acudir al Instituto de Crédito Oficial (ICO) para solicitar un préstamo, habiendo negociado cada una de las condiciones ofrecidas con el objetivo de continuar trabajando con esta entidad son las siguientes:

- TAE: 4,124% (tipo fijo)
- Importe: 3000€
- Comisión de apertura: No
- Sin gastos de estudio
- Duración sin carencia: 3 años
- Método de amortización Francés

Tabla 3. Tabla de amortización del préstamo. Elaboración propia

Año	Término	Interés	Cuota	Acumulado	Pendiente
0					3000
1	1083,59077	123,72	959,870767	959,870767	2040,12923
2	1083,59077	84,1349296	999,455837	1959,3266	1040,6734
3	1083,59077	42,9173708	1040,6734	3000	0,00

Término anual constante: 1083,59077

$$3000 = a * [(1 - 1,04124)^{-3}] / 0,04124$$

$$a = 1083,59077$$

Interés a pagar cada año: 123,72€; 84,13€ y 42,91€

NOTA: En este caso el tipo de interés efectivo nominal es igual a la TAE puesto que no existen gastos de apertura ni comisiones.

6.4. PLAN DE AMORTIZACIÓN

La tabla de amortización establecida por la Agencia Tributaria para periodos iniciados a partir del 1 de enero de 2015 es la siguiente:

Tabla 4. Cuotas amortización según Agencia Tributaria

Equipos electrónicos e informáticos. Sistemas y programas		
Equipos electrónicos	20%	10
Equipos para procesos de información	25%	8
Sistemas y programas informáticos	33%	6
Producciones cinematográficas, fonográficas, videos y series audiovisuales	33%	6

En este caso solo se van a amortizar los tres ordenadores que se van a adquirir en la inversión inicial y los tres ordenadores que se van a adquirir tras finalizar el tercer año de actividad (equipos proceso de información), se amortizarán linealmente a 4 años con coeficiente máximo establecido en tablas del 25%:

Tabla 5. Amortización equipos proceso de información. Elaboración propia

Inversiones	año0	año1	año2	año3	año4	año5
EPI	4497				4497	
Total	4497	0	0	0	4497	0
Amortizaciones		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
Inmov.fin año		3372,75	3372,75	3372,75	7869,75	7869,75

En la tabla podemos ver la amortización de todos los ordenadores, cada año se amortizarán 1124,25€, quedando totalmente amortizados al final del año 4. El valor de los equipos será de cero en ese momento. Tras el tercer año de actividad se van a adquirir 3 nuevos equipos. Misma cuota de amortización y misma vida útil (5 años).

6.5. CASH FLOW

Con el fin de conocer la totalidad de flujos de caja que generará el negocio durante los 5 primeros años de vida, se ha empleado una estructura completa que incluye: previsiones de ventas, gastos incurridos, impuesto de sociedades, intereses del préstamo, amortizaciones y desembolso inicial.

Tabla 6. Flujos de caja. Elaboración propia

	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos		88436,8357	93743,0458	104992,211	178486,759	196335,435
Gastos		80224,3714	80069,2095	80999,5886	120147,471	121623,672
BºExplotación		8212,46424	13673,8363	23992,6227	58339,2883	74711,7628
-Amortización		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
-Gts.Financieros		123,72	84,1349296	42,9173708	0	0
BºBruto		6964,49424	12465,4514	22825,4554	57215,0383	73587,5128
Base negativa						
-Imp.sociedades		696,449424	1246,54514	5706,36384	14303,7596	18396,8782
BºNeto		6268,04482	11218,9063	17119,0915	42911,2787	55190,6346
-Do	19600					
+Amortizaciones		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
-Préstamo	3000					
+Subvención	4000					
+Cuotas préstamo		959,870767	999,455837	1040,6734	0	0
+Inversiones		3372,75	3372,75	3372,75	7869,75	7869,75
Var.FM		-9272,2917	711,074154	-10031,337	-4757,7815	-12180,058
CASH FLOW	-18600	2452,62391	17426,4362	12625,4283	47147,4972	52004,5768

6.6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Por naturaleza, resulta dificultoso medir con certeza las variables dentro de un proyecto de inversión ya que estas se pueden ver afectadas por variaciones internas y externas. Se pueden producir variaciones adversas a los resultados previstos, cambiando totalmente la viabilidad del proyecto. Con el fin de evitar que estas variables sorprendan, se va a realizar un análisis de sensibilidad entre varios escenarios. Para ello se van a tomar como variables a examinar el número de usuarios de la página y la cantidad de servicios contratados por los mismos. El resto de variables permanecerá constante. Se ha seleccionado dichas variables porque son consideradas la clave del éxito de la compañía.

Se van a plantear tres escenarios posibles:

- Esperado⁸: Las previsiones son las correctas y los flujos de caja son los esperados.

⁸ Tabla 6. Apartado 7.5

Tabla 7. Rentabilidad esperada proyecto. Elaboración propia

Tasa	70%
Van	18.579,50 €
Tir	72%

Una vez se han calculado los flujos de caja, se realizará un cálculo del VAN y TIR con el fin de conocer la rentabilidad del proyecto. A priori, recordemos todo son estimaciones, “El Justiciero de la Duda, S.A”, va a ser un proyecto rentable. Su Van es mayor a cero y tanto VAN y TIR ofrecen la misma ordenación.

- Pesimista⁹: Las previsiones para clientes y servicios son un 50% por debajo de lo esperado el primer año. No obstante, los incrementos anuales permanecen iguales.

Tabla 8. Rentabilidad pesimista proyecto. Elaboración propia

Tasa	70%
Van	-22.122,12 €
Tir	Negativa

Si las previsiones en los incrementos de clientes y transacciones resultan no ser las correctas, entonces el proyecto dejará de ser rentable. Tanto VAN como TIR son negativos.

- Optimista¹⁰: Los incrementos previstos para clientes y servicios son un 10% por encima de lo esperado. No obstante, los incrementos anuales permanecen iguales.

Tabla 9. Rentabilidad optimista proyecto. Elaboración propia

Tasa	70%
Van	56.776,12 €
Tir	188%

Por último, si las previsiones en los incrementos resultasen mayores de lo esperado, el negocio sería rentable. Mencionar que la TIR sería del 188%, muy elevada siendo que se trata de un proyecto de emprendimiento y la mayoría de ellos fracasan en el primer año de actividad. Debemos ser realistas y no dejarnos

⁹ Anexo 2. Flujos de caja pesimista

¹⁰ Anexo 2. Flujos de caja optimista

llevar por estos datos al 100%, pues como ya se ha mencionado no dejan de ser estimaciones.

7. PLAN DE RRHH

Realizar un servicio de manera eficiente resulta primordial, para ello se deben establecer los puestos de trabajo necesarios en la empresa así como las funciones y responsabilidades de cada puesto. Además del director de la empresa (el emprendedor en este caso), se van a contratar dos trabajadores: un ingeniero informático y un graduado en marketing digital. De tal forma, que la estructura organizativa de la empresa se dividirá en tres niveles, siendo el organigrama resultante el siguiente:



Ilustración 5. Organigrama. Elaboración propia¹¹

Las responsabilidades del Director son las siguientes:

- Labores de dirección
- Administración contable
- Supervisión del Buzón de sugerencias

Las responsabilidades del director de marketing digital:

- Control y selección de proveedores (RRHH)
- Cuidado de la imagen de la web
- Control de la política de marketing
- Control redes sociales

¹¹ Los dos recuadros en verde formarán parte de la empresa a partir del inicio del cuarto año de actividad

Las responsabilidades del Desarrollador informático:

- Desarrollo de la página web
- Cuidado página web

7.1.POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO, CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN

Una vez se han definido los puestos de trabajo y sus responsabilidades, se va a decidir cómo reclutar y contratar dicho personal:

7.1.1. Reclutamiento

Se van a marcar unas actitudes y aptitudes básicas para el reclutamiento de candidatos. Se va a tomar como referencia el nivel de estudios, la capacidad de trabajar en equipo, el conocimiento de idiomas, la destreza en el ámbito informático y sociabilidad.

7.1.2. Selección

Son base los aspectos destacados en el reclutamiento, se va a seleccionar entre las solicitudes recibidas aquellos candidatos que mejor los satisfagan. Es imprescindible pasar una entrevista personal en la que el candidato deberá demostrar sentirse identificado con los valores de la compañía y conocer los objetivos de la misma. Además se valorará positivamente la creatividad e innovación.

7.1.3. Promoción interna

Dada la dimensión de la empresa, por ahora resulta imposible crecer internamente en cuanto a dirección. Sin embargo, si las previsiones son buenas y se obtienen beneficios, se tendrán en cuenta las aportaciones individuales de los trabajadores incrementando así sus salarios. Esta es la explicación de que las remuneraciones vayan a ser tan bajas al principio. La dirección de la plataforma va a implementar un sistema de “*employer branding*”. Esta va a consistir en favorecer el proceso de adaptación. Cuando el talento llega a una empresa, hay que cuidarlo desde el principio. Además la empresa va a ser flexible, permitiendo a sus trabajadores conciliar la vida laboral con la personal. La compañía también va a implementar políticas de desarrollo profesional que a su vez permitan aspirar a puestos de trabajo con mayor responsabilidad y por tanto mayor salario. Para “El Justiciero de la Duda, S.L.”, resulta crucial tanto atraer talento como retenerlo, para que se fomente el “*employee engagement*

”

7.2. CUADRO DE REMUNERACIONES

Tabla 10. Desglose salarios. Elaboración propia¹²

Desglose de Salarios	
Importes de los primeros años de actividad (pueden cambiar en función de los beneficios)	
Director	1800€/mes
Director de marketing	707,70€/mes
Desarrollador informático	707,70€/mes
Asistente de marketing	707,70€/mes
Experto en Latinoamérica	707,70€/mes

En cuanto a los proveedores, destacar que no van a depender económicamente de la empresa. Esta va a actuar como intermediaria entre el proveedor y el cliente. Ellos pactan el precio con sus clientes, obteniendo un 60% de los ingresos. El 40% restante es para la compañía por hacer de pasarela entre ambos.

8. ESTUDIO DEL MARCO LEGAL

8.1. LEYES REGULADORAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

En este apartado se va a estudiar la normativa legal que rige el comercio electrónico y demás servicios de internet cuando se trata de una actividad económica.

En primer lugar, la Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico, establece las obligaciones de información para aquellas empresas que realicen comercio electrónico. Además se encarga de regular la actividad publicitaria a través de internet. Dichas obligaciones de información se ven ampliadas para aquellas empresas que celebren contratos por vía electrónica, con la finalidad de reducir la inseguridad jurídica de la operación.

Hay otras normas que regulan la actividad en internet:

- Ley 7/1996 de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista
- Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la contratación

¹² Los dos recuadros en verde formarán parte de la empresa a partir del inicio del cuarto año de actividad

- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

Dicha información pertenece a la Secretaría de Estado de Telecomunicaciones (Ministerio de Industria, Energía y Turismo)

8.2. LEYES REGULADORAS DEL EMPRENDIMIENTO

La Ley de emprendedores, 28 de septiembre de 2013, es la que marca las pautas reguladoras del emprendimiento. Algunos de los puntos a destacar son:

- Tarifa plana de 50€ para autónomos
- Emprendedor de responsabilidad limitada: no responderá con sus bienes personales, en este caso con su vivienda, con un valor de hasta 300.000€, de las deudas contraídas en su actividad empresarial.
- Incentivos fiscales
- Bonificaciones para autónomos con discapacidad
- Bonificaciones para autónomos con pluriactividad

8.3. LEYES REGULADORAS DEL TRABAJO AUTÓNOMO

Se trata de la Ley 20/2007, de 11 de julio, determina la figura del trabajador autónomo económicamente dependiente, sus derechos colectivos, la representatividad de sus asociaciones, la protección social y se impulsa la promoción del trabajo autónomo.

En base a estas Leyes se ha realizado el estudio de viabilidad del proyecto y demás investigaciones.

9. RSC

Tomando como base los manuales de Porter (2006) y García (2012), el director y fundador de la plataforma digital “El Justiciero de la Duda, S.L.”, va a aprobar la siguiente política de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante “RSC”). A través de esta política se busca definir los principios que la compañía va a asumir en las relaciones con los siguientes grupos de interés de la sociedad: empleados, clientes comunidades locales y la sociedad en su conjunto, favoreciendo la integración de prácticas de sostenibilidad en su modelo de negocio.

9.1.OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Los valores que se desprenden de la siguiente Política inspiran la actuación de la Administración de la compañía, orientando la adopción de sus decisiones. Dicha política facilita el conocimiento, la difusión y la aplicación de la cultura empresarial de “El Justiciero de la Duda, S.L.”, firmemente asentada en la sostenibilidad de su modelo de negocio. Se entiende por sostenibilidad, *una oferta de clases y apuntes gratis para alumnos y alumnas en situación económica desfavorable*, que respete rigurosamente los Derechos Humanos y Sociales, todo ello desde la transparencia y el diálogo continuo con los grupos de interés. Los alumnos y alumnas en situación económica desfavorable en España tienen hasta tres veces más posibilidades de repetir curso en la educación obligatoria que el resto de estudiantes. Más de la mitad (53%) han pasado dos veces por el mismo nivel. Según un informe de la OCDE, los chicos y chicas de familias más pobres no sólo tienen dificultad para alcanzar cierto nivel de competencias, sino que, a igualdad de condiciones, están abocados a fracasar más en los estudios que otros compañeros de familias con ingresos más holgados. España es el segundo país de la UE con más niños y niñas afectados por las circunstancias de verdadera necesidad.

9.2.ÁMBITO DE APLICACIÓN

Será de aplicación global y de obligado cumplimiento, vinculada a todo el personal de la sociedad, independientemente de la posición y función que desempeñen.

Principios que rigen la relación con los grupos de interés

El diálogo permanente y la transparencia son la base de la relación de la empresa con los Grupos de Interés. A través del diálogo permanente, El Justiciero de la Duda,

identifica los asuntos que más interesan a quienes se relacionan con la compañía. De esta forma, la identificación de asuntos relevantes para la Sociedad y sus grupos de interés sirven a la sociedad para garantizar que su estrategia se encuentre alineada con las preocupaciones y expectativas de quienes se ven afectados por la actividad de la plataforma. Estas preocupaciones y expectativas, junto con la creación de valor de forma sostenible, dotan de sentido a los programas desarrollados por la compañía, y que le permiten afrontar los retos y oportunidades que se le presentan en el desarrollo de su actividad.

El compromiso de El Justiciero con sus clientes está presente en todas las áreas de negocio del grupo. En particular, se fomenta el uso de tecnologías sostenibles en su aula virtual, así como el uso de material online o reciclable en cuanto a la descarga de apuntes. La compañía concibe la inversión en la comunidad como una oportunidad para contribuir al desarrollo de la sociedad a partir de la aplicación de sus recursos empresariales. El Justiciero adopta prácticas de Inversión en la Comunidad del Grupo y adopta prácticas socialmente responsables generando valor en la comunidad y en la empresa.

Todas las actividades de la página se realizan de la manera más respetuosa con el medioambiente, favoreciendo la gestión sostenible de recursos naturales promoviendo la sensibilización medioambiental.

9.3.MECANISMOS DE SUPERVISIÓN Y ASESORAMIENTO

A efectos de garantizar el cumplimiento de la política de RSC, el director de El Justiciero, se encargará personalmente de la supervisión de los riesgos derivados de las actuaciones del grupo en su relación con los grupos de interés.

9.4.COMUNICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE RSC

La transparencia es un principio fundamental que inspira las actividades de comunicación de El Justiciero, en relación con los grupos de interés. Para ello, la sociedad dispone de herramientas como su propia página web corporativa y las diferentes redes sociales en las que poder encontrar todo tipo de información

relacionada con sus prácticas de RSC. De esta forma se complementa la información en materia de Responsabilidad Social Corporativa.

10. CONCLUSIONES

Para poner fin a este proyecto empresarial, se han elaborado unas conclusiones, las cuales son consecuencia de todas las conclusiones parciales que se han ido dando a lo largo del plan de negocio. En general, se puede decir que se ha cumplido con el objetivo de este trabajo, demostrar si un comercio electrónico del sector de la educación es rentable. Se ha comprobado que perfectamente se podría vivir de un negocio así, además de la nómina cobrada cada mes y de los resultados positivos de la empresa, los excedentes de tesorería podrían ser invertidos obteniendo así mayores beneficios en el largo plazo. Se ha comprobado que existe un gran mercado para este tipo de negocio (aula virtual), sobretodo en Latinoamérica, razón por la que se quieren abrir nuevos mercados al final del año 3.

Como se puede ver, todo parece cuadrar para que “El Justiciero de la Duda, S.L.”, tenga éxito. No obstante se va a tener en cuenta aspectos como que el mercado de un giro radical (apartado sensibilidad pesimista) y las ventas disminuyan, entonces el negocio dejaría de ser rentable. El plan de marketing que va a seguir la empresa a lo largo de los años es vital para que el negocio triunfe y se dé a conocer. Es decir, los primeros años de la empresa podrían ser más complicados en cuanto a rentabilidad se refiere, de lo que se ha mostrado en este plan. Los resultados esperados de la empresa son también buenos, y en parte se debe a que el número de empleados es muy reducido, aunque cabe recalcar que dada la diversificación de mercado producida en el año 3, se va a tener que contratar más personal, pudiendo la empresa verse afectada en términos de rentabilidad.

Por último, la gestión de cobros supone un gasto para la empresa que en función del número de ventas y por tanto del número de transacciones efectuadas puede repercutir en la rentabilidad de la empresa. Pese a ello, una vez analizado el coste de oportunidad, se considera que no es un coste muy representativo dado que los ingresos son mucho mayores.

Gracias a este trabajo se ha conocido la existencia de numerosos factores que intervienen en los resultados de una empresa y la importancia que tiene analizarlos. A priori se puede pensar que la empresa tendrá resultados positivos, y tras la realización

de todo este análisis parece ser que sí. Aún así ser lo más realistas posibles y considerar que la competencia está muy asentada en el sector es lo más sensato. “El Justiciero de la Duda, S.L.” es una compañía de nueva creación, pudiendo ser este un obstáculo y que el crecimiento sea menos de lo esperado.

Otro motivo por el que estar satisfecho del trabajo realizado, es la cantidad de métodos de análisis que se pueden encontrar a la hora de realizar un estudio de estas características. Siendo autocríticos, se podrían mejorar algunos apartados de dicho trabajo, por ejemplo, a la hora de realizar la previsión de ventas se han tenido en cuenta el número de visitas que reciben los portales de la competencia, pero esto no quiere decir que cada una de esas visitas sea sinónimo de venta. En cuanto al préstamo, se ha seleccionado el de menor tasa de interés, no teniendo en cuenta la exigencia de una determinada nomina al tratarse de una persona autónoma. Tampoco se han dotado provisiones en cuanto a impagos, por lo que los resultados de este trabajo podrían ser inferiores a lo realmente esperado.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1. ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

1. Estrategias y planificación en marketing: Joaquín Sánchez Herrera (PIRÁMIDE)
2. Ley de emprendedores:

<https://infoautonomos.economista.es/autonomos-espana-ley/ley-de-emprendedores-analisis-de-las-principales-medidas/>

3. Normativa que regula el comercio electrónico

<http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Ordenacion-del-Comercio/Paginas/Comercio-electronico-.aspx>

4. Evolución del PIB

<https://www.datosmacro.com/pib/espana>

5. Evolución tipo de interés

<https://www.datosmacro.com/tipo-interes>

6. Evolución tasa de desempleo

<https://www.datosmacro.com/paro/espana>

7. Renta disponible

https://elpais.com/economia/2018/02/16/actualidad/1518808434_358100.html

8. Estudio CENSUS

<https://www.padigital.es/captacion-clientes/estudio-paginas-amarillas-census-2015.html>

9. Legislación medioambiental

<https://www.boe.es/legislacion/codigos/codigo.php?id=111&modo=1¬a=0&tab=2>

10. Dato comercio electrónico que no requiere envío

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/sites/ontsi/files/Informe%20B2C%202016.%20Edici%C3%B3n%202017.pdf>

11.2. PLAN DE MARKETING

1. Feria de empleo

http://www.ifema.es/PresentacionInet/groups/public/documents/formulario/if_052202.pdf

2. Pasarela de pagos

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-crear-un-comercio-online/sistemas-de-pago-online>

11.3. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

1. Cuota autónomos

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>

2. Costes de constitución del negocio

https://www.eldiario.es/economia/costes-financieros-montar-negocio-Internet_0_449005319.html

3. Registro mercantil (cuota de registro, denominación social y procedimiento)

<http://www.registradores.org/registro-mercantil-2/>

http://www.rmc.es/denominacionesSocialesInfo/deno_informacion.aspx

<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/procedimientos/G324.shtml>

4. Hosting

<https://www.hostinger.es/comprar-hosting>

5. Alquiler oficina

https://www.regus.es/office-space?psrch=1&gclid=Cj0KQCQjw0PTXBRCGARIsAKNYfG2fldNPFzGBmBpenjwkYU_j5qJ7shIrJzWoZ3-kwlnHt8T8MOPQ59gaAj0VEALw_wcB

6. Precio ordenadores

<https://www.elcorteingles.es/electronica/ordenadores/sobremesa/>

7. Subvención

https://aplicaciones.aragon.es/desfor_catalogo/2018/Anexo9780_version10.pdf

<http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=909890624747>

8. Préstamo

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores/-/lineasICO/view?tab=tipoInteres>

9. Cuota salario mínimo interprofesional

http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/588307-rd-742-2016-de-30-dic-fija-el-salario-minimo-interprofesional-para-2017.html

10. Retenciones seguridad social

http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm

11. Precio posicionamiento web

<http://www.posicionamientoweb.com/enlaces-patrocinados-sem.html>

12. Tablas de amortización de inmovilizado

<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>

13. Impuesto de sociedades

<https://infoautonomos.eleconomista.es/fiscalidad/impuesto-de-sociedades/>

11.4. ESTUDIO DEL MARCO LEGAL

1. Leyes del emprendimiento

<https://infoautonomos.eleconomista.es/autonomos-espana-ley/ley-de-emprendedores-analisis-de-las-principales-medidas/>

2. Leyes comercio electrónico

<http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Ordenacion-del-Comercio/Paginas/Comercio-electronico-.aspx>

3. Leyes autónomo

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-13409>

12. CITAS

- Abel, A. B., Bernanke, B. S., Rabasco, E., & Toharia, L. (2004). *Macroeconomía*. Pearson.
- Awad, E. M. (2007). *Manual fundamental de comercio electrónico*
- García, F. N. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. ESIC

- Herrera, J. S. (2010). *Estrategias y planificación en marketing: métodos y aplicaciones*. Ediciones Pirámide.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.
- Manzanera, A. (2010). *Finanzas para emprendedores*. Deusto, Barcelona.
- Martínez García, F. J., Somohano Rodríguez, F. M., & Fernández, F. (2002). *Análisis de estados contables: comentarios y ejercicios*.
- Mayordomo, J. L. (2002). *E-marketing*. Gestión 2000, Barcelona
- Perreault Jr, W. D., & McCarthy, E. J. (1996). *Basic marketing: a global-managerial approach*. Irwin.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*

13. ANEXO I

13.1. ENCUESTA ONLINE

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScDK2u3hb96bn0y6FirI7BSI-SXqWFBWt0Zc-z90bl5s9zRRQ/viewform?usp=sf_link

13.2. ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

Ilustración 6. Datos visitas competidores (www.Semrush.com)

	rincondelvago.com	patatabrava.com	classgap.es	educalive.com	aulaya.com
Colombia	565k (19.00%)	6.4k (5.21%)	n/a	n/a	n/a
Mexico	467.4k (15.72%)	7.7k (6.28%)	n/a	n/a	n/a
Peru	325.4k (10.94%)	5.2k (4.23%)	n/a	n/a	198 (10.45%)
Argentina	288.9k (9.71%)	3.9k (3.13%)	n/a	459 (15.53%)	1.4k (75.94%)
Chile	239.1k (8.04%)	1.1k (0.92%)	n/a	n/a	n/a
Spain	197.1k (6.63%)	81.5k (66.05%)	n/a	2.5k (84.47%)	n/a
Venezuela	189.5k (6.37%)	750 (0.61%)	n/a	n/a	n/a
United States	146.5k (4.93%)	4k (3.23%)	n/a	n/a	n/a
Ecuador	104.2k (3.50%)	1.9k (1.55%)	n/a	n/a	n/a
Dominican Republic	99.8k (3.36%)	1.2k (0.99%)	n/a	n/a	n/a
Guatemala	71.9k (2.42%)	432 (0.35%)	n/a	n/a	n/a
Panama	47k (1.58%)	1.4k (1.13%)	n/a	n/a	n/a

Ilustración 7. Comparación competidores. (www.Semrush.com)

Domain	Visits	Unique Visitors	Pages / Visit	Avg. Visit Duration	Bounce Rate	Traffic Rank
rincondelvago.com	3M +9.45%	2.3M +14.43%	1.48 +3.69%	02:56 +2.92%	76.48% -2.32%	4,590 ↑1,378
patatabrava.com	123.4k +19.24%	82.8k +6.76%	3.99 +6.78%	03:00 -5.76%	44.32% -4.52%	126,643 ↑37,999
classgap.es	879	879	1.00	00:00	100.00%	4,802,092
educalive.com	3k -45.88%	2.5k -42.50%	1.14 -16.19%	00:00 -100.00%	85.71% +3.90%	3,095,371 ↓1,181,595
aulaya.com	1.9k -72.42%	1.4k -79.41%	3.50 +10.00%	04:40 -22.87%	60.00% +23.64%	3,551,440 ↓1,877,534

14.ANEXO II

Tabla 11.Previsión de ventas esperadas. Elaboración propia

Inc.Und.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Inc. Visitas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
	16066,575	16066,575	16066,575	16066,575	16066,575	16066,575	16386,3	16386,3	16386,3	16386,3	16386,3	16386,3
	1623,9992	1623,9992	1623,9992	1623,9992	1623,9992	1623,9992	1656,3168	1656,3168	1656,3168	1656,3168	1656,3168	1656,3168
	612,06	612,06	612,06	612,06	612,06	612,06	624,24	624,24	624,24	624,24	624,24	624,24
17942	18302,6342	18302,6342	18302,6342	18302,6342	18302,6342	18302,6342	18666,8568	18666,8568	18666,8568	18666,8568	18666,8568	18666,8568
7176,8	7321,05368	7321,05368	7321,05368	7321,05368	7321,05368	7321,05368	7466,74272	7466,74272	7466,74272	7466,74272	7466,74272	7466,74272
10765,2	10981,5805	10981,5805	10981,5805	10981,5805	10981,5805	10981,5805	11200,1141	11200,1141	11200,1141	11200,1141	11200,1141	11200,1141

Tabla 12.Previsión de ventas estado pesimista. Elaboración propia

Inc.Und.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Inc. Visitas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12	
	11608,1004	11608,1004	11608,1004	11608,1004	11608,1004	11608,1004	11839,1018	11839,1018	11839,1018	11839,1018	11839,1018	11839,1018
	1173,33942	1173,33942	1173,33942	1173,33942	1173,33942	1173,33942	1196,68889	1196,68889	1196,68889	1196,68889	1196,68889	1196,68889
	442,21335	442,21335	442,21335	442,21335	442,21335	442,21335	451,0134	451,0134	451,0134	451,0134	451,0134	451,0134
12963,095	13223,6532	13223,6532	13223,6532	13223,6532	13223,6532	13223,6532	13486,804	13486,804	13486,804	13486,804	13486,804	13486,804
5185,238	5289,46128	5289,46128	5289,46128	5289,46128	5289,46128	5289,46128	5394,72162	5394,72162	5394,72162	5394,72162	5394,72162	5394,72162
7777,857	7934,19193	7934,19193	7934,19193	7934,19193	7934,19193	7934,19193	8092,08242	8092,08242	8092,08242	8092,08242	8092,08242	8092,08242

Tabla 13. Previsión de ventas estado optimista. Elaboración propia

Inc.Und.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Inc. Visitas	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
	21248,0454	21248,0454	21248,0454	21248,0454	21248,0454	21248,0454	21670,8818	21670,8818	21670,8818	21670,8818	21670,8818
	2147,73894	2147,73894	2147,73894	2147,73894	2147,73894	2147,73894	2190,47897	2190,47897	2190,47897	2190,47897	2190,47897
	809,44935	809,44935	809,44935	809,44935	809,44935	809,44935	825,5574	825,5574	825,5574	825,5574	825,5574
23728,295	24205,2337	24205,2337	24205,2337	24205,2337	24205,2337	24205,2337	24686,9181	24686,9181	24686,9181	24686,9181	24686,9181
9491,318	9682,09349	9682,09349	9682,09349	9682,09349	9682,09349	9682,09349	9874,76725	9874,76725	9874,76725	9874,76725	9874,76725
14236,977	14523,1402	14523,1402	14523,1402	14523,1402	14523,1402	14523,1402	14812,1509	14812,1509	14812,1509	14812,1509	14812,1509

Tabla 14. Ventas esperadas duración del proyecto. Elaboración propia

Inc.anual	0,06	0,12	0,7	0,1	
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
BºEmp.	88436,8357	93743,0458	104992,211	178486,759	196335,435
Bº.Prov.	132655,254	140614,569	157488,317	267730,139	294503,153

Tabla 15. Ventas estado pesimista durante la duración del proyecto. Elaboración propia

Inc.anual	0,06	0,12	0,7	0,1	
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
BºEmp.	63895,6138	67729,3506	75856,8727	128956,684	141852,352
Bº.Prov.	95843,4207	101594,026	113785,309	193435,025	212778,528

Tabla 16. Ventas en estado optimista durante la duración del proyecto. Elaboración propia

Inc.anual	0,06	0,12	0,7	0,1	
Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	
BºEmp.	116957,715	123975,178	138852,199	236048,739	259653,613
Bº.Prov.	175436,573	185962,767	208278,299	354073,109	389480,42

Tabla 17. Flujos de caja estado pesimista. Elaboración propia

	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos		63895,6138	67729,3506	75856,8727	128956,684	141852,352
Gastos		80224,3714	80069,2095	80999,5886	120147,471	121623,672
BºExplotación		-16328,758	-12339,859	-5142,7159	8809,21263	20228,6795
-Amortización		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
-Gts.Financieros		123,72	84,1349296	42,9173708	0	0
BºBruto		-17576,728	-13548,244	-6309,8833	7684,96263	19104,4295
Base negativa					-29749,892	-10645,463
-Imp.sociedades		0	0	0	0	0
BºNeto		-17576,728	-13548,244	-6309,8833	-29749,892	-10645,463
-Do	19600					
+Amortizaciones		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
-Préstamo	3000					
+Subvención	4000					
+Cuotas préstamo		959,870767	999,455837	1040,6734	0	0
+Inversiones		3372,75	3372,75	3372,75	7869,75	7869,75
Var.FM		-9272,2917	711,074154	-10031,337	-4757,7815	-12180,058
CASH FLOW	-18600	-21392,149	-7340,7138	-10803,546	-25513,674	-13831,52

Tabla 18. Flujos de caja estado optimista. Elaboración propia

	0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos		116957,715	123975,178	138852,199	236048,739	259653,613
Gastos		80224,3714	80069,2095	80999,5886	120147,471	121623,672
BºExplotación		36733,3438	43905,9686	57852,6109	115901,268	138029,941
-Amortización		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
-Gts.Financieros		123,72	84,1349296	42,9173708	0	0
BºBruto		35485,3738	42697,5837	56685,4435	114777,018	136905,691
Base negativa						
-Imp.sociedades		3548,53738	4269,75837	14171,3609	28694,2545	34226,4226
BºNeto		31936,8364	38427,8253	42514,0826	86082,7636	102679,268
-Do	19600					
+Amortizaciones		1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
-Préstamo	3000					
+Subvención	4000					
+Cuotas préstamo		959,870767	999,455837	1040,6734	0	0
+Inversiones		3372,75	3372,75	3372,75	7869,75	7869,75
Var. FM		-9272,2917	711,074154	-10031,337	-4757,7815	-12180,058
CASH FLOW	-18600	28121,4155	44635,3553	38020,4195	90318,9821	99493,2101

Tabla 19. PYG. Elaboración propia

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	81270,0115	86146,2122	96483,7577	164022,388	180424,627
Coste de ventas	9%	9%	9%	9%	9%
Coste personal	38584	38584	38584	64061,2	64061,2
Gastos generales	34326,0704	33732,0504	33732,0504	41324,256	41324,256
EBITDA	1045,64008	6077,00271	15484,1691	43874,9171	58800,9544
Amortizaciones	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25	1124,25
EBIT	-78,609917	4952,75271	14359,9191	42750,6671	57676,7044

Tabla 20. Masas Balance. Elaboración propia

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días pago a proveedores		30	30	30	30	30
Días cobro a clientes		15	15	15	15	15
Días de inventario		0	0	0	0	0
Proveedores		655,281216	694,598089	777,94986	1322,51476	1454,76624
Clientes		3640,4512	3858,87827	4321,94367	7347,30423	8082,03466
Inventario		0	0	0	0	0
Seguridad social		11517,7104	11517,7104	11517,7104	19109,916	19109,916
SS acreedora		1645,3872	1645,3872	1645,3872	2729,988	2729,988
IVA en ingresos		7314,30104	7753,1591	8683,53819	14762,0149	16238,2164
IVA en gastos ventas		6656,01394	7055,37478	7902,01975	13433,4336	14776,7769
IVA en generales		7208,47478	7083,73058	7083,73058	8678,09376	8678,09376
IVA en Capex		944,37	0	0	0	944,37
IVA crédito (activo)		7494,55769	6385,94627	6302,21215	7349,51242	8161,02428
IVA débito (pasivo)		0	0	0	0	0
IVA débito en balance		0	0	0	0	0
Activo a corto						
Inventario		0	0	0	0	0
Clientes		3640,4512	3858,87827	4321,94367	7347,30423	8082,03466
Hacienda Pública deudora		7494,55769	6385,94627	6302,21215	7349,51242	8161,02428
Pasivo a corto						
Proveedores		655,281216	694,598089	777,94986	1322,51476	1454,76624
Hacienda Pública acreedora		0	0	0	0	0
SS acreedora		1645,3872	1645,3872	1645,3872	2729,988	2729,988
Fondo de maniobra						
Inventario		3640,4512	218,427072	4103,51659	3243,78764	4838,24702
Clientes		3640,4512	218,427072	4103,51659	3243,78764	4838,24702
Hacienda Pública deudora		7494,55769	-1108,6114	7410,82357	-61,311156	8222,33544
Proveedores		655,281216	39,316873	738,632987	583,881775	870,884463
Hacienda Pública acreedora		0	0	0	0	0
SS acreedora		1645,3872	0	1645,3872	1084,6008	1645,3872
Variaciones del fondo		-12474,792	711,074154	-13233,837	-4757,7815	-15382,558

