



ICADE: Facultad de Ciencias Económicas

# **Desarrollo de una idea: CIVITAS, plataforma digital de servicios profesionales**

Autor: Antoni Pujol Cuadra  
Director: Antonio Rua Vieites



**Agradecimientos:**

A mis padres por esta oportunidad tan valiosa de formarme y llegar ser un profesional.

A mis amigos y amigas por estos cuatro años de vida universitaria que jamás caerán en el olvido.

A Cecilia por animarme día a día con este trabajo.

<b>1. Índice</b>	
<b>2. Presentación del Proyecto</b>	6
2.1 Resumen ejecutivo del proyecto	6
2.2 Evolución del proyecto	8
2.3 Presentación de promotores del proyecto	11
2.4 Análisis estratégico DAFO	11
2.5 Ventaja competitiva	16
<b>3. Plan de Marketing</b>	17
3.1 Análisis de mercado	17
3.2 Análisis y segmentación de clientes	19
3.3 Análisis de competencia	23
3.4 Definición de Civitas. Marca y posicionamiento	25
3.5 Plan de distribución	26
3.6 Plan de promoción y distribución	27
3.7 Precio de ventas	30
3.7.1 Precio por presupuesto	31
3.7.2 Política de precios: Coin\$	33
3.7.3 Política de devoluciones	34
3.8 Previsión de ventas	34
3.9 Punto muerto o umbral de rentabilidad	35
<b>4. Producto Mínimo Viable. Contraste de Hipótesis de Negocio</b>	35
4.1 Enumeración de hipótesis de negocio	36
4.2 Definición del producto mínimo viable	36
4.3 Construcción de modelo de producto mínimo viable	37
4.4 Contraste de las hipótesis de negocio	37
<b>5. Plan de Producción</b>	38
5.1 Ubicación e instalaciones	38
5.2 Características técnicas	40

5.2.1 Proceso a seguir: cliente .....	40
5.2.1 Proceso a seguir: profesional .....	43
5.3 Características Económicas .....	46
5.4 Forma y plazo de cobro a clientes .....	47
5.5 Forma y plazo de pago a profesionales .....	47
5.6 Proveedores .....	48
5.6.1 Proveedores estratégicos .....	48
5.6.2 Proveedores de cuello de botella o críticos .....	49
5.6.3 Proveedores rutinarios .....	50
5.7 Control y aseguramiento de calidad.....	50
5.8 Estrategia de expansión: Plataforma escalable .....	50
<b>6. Recursos Humanos .....</b>	<b>51</b>
6.1 Promotores del proyecto.....	51
6.2 Estructura de la organización .....	52
6.3 Dimensión de la plantilla.....	52
6.4 Perfil del personal.....	53
6.5 Costes de personal.....	53
6.6 Asesoría externa .....	53
<b>7. Plan Financiero .....</b>	<b>54</b>
7.1 Inversión inicial y puesta en marcha .....	54
7.2 Plan de financiación.....	54
7.3 Cobros y pagos .....	55
7.4 Previsión de ingresos .....	55
7.5 Gastos .....	57
7.6 Previsión cuenta de resultados operativos.....	57
7.7 Punto muerto o umbral de rentabilidad .....	62
7.8 Balance de situación.....	62
7.9 Análisis de viabilidad .....	63
7.10 Ratios de rentabilidad .....	64

<b>8. Área Jurídico - Fiscal</b> .....	65
8.1 Forma jurídica .....	65
8.2 Obligaciones mercantiles, fiscales y contables .....	66
8.3 Obligaciones laborales .....	67
8.4 Protección jurídica .....	67
<b>9. Calendario de ejecución</b> .....	68
9.1 Planificación de actividades .....	68
<b>10. Conclusiones</b> .....	68
<b>11. Bibliografía</b> .....	71
11.1 Referencias .....	71
11.2 Otras páginas web visitadas .....	74
<b>12. Anexos</b> .....	77
12.1 Anexo I Ocupados por sector económico .....	77
12.2 Anexo II Datos macro España .....	78
12.3 Anexo III Ocupación Madrid .....	79
12.4 Anexo IV PIB Madrid .....	82
12.5 Anexo V Mercado laboral sector servicios .....	82
12.6 Anexo VI Región metropolitana de Madrid.....	83
12.7 Anexo VII JBO Solutions .....	83
12.8 Anexo VIII Características del local .....	84
12.9 Anexo IX Matriz de Kraljic.....	87

## 2. Presentación del proyecto

### 2.1 Resumen ejecutivo del proyecto

La plataforma Civitas será desarrollada por **Antoni Pujol (AP)**, socio fundador de la plataforma Civitas para servicios profesionales clásicos. Actualmente, AP es estudiante de cuarto de administración y dirección de empresas bilingüe en la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE). La experiencia profesional de AP se limita a trabajos temporales durante las épocas estivales (finanzas y turismo). Además, se incorporará a Jaime Pujol (JP) como segundo socio.

Civitas busca convertirse en una **plataforma digital** donde clientes puedan encontrar a los mejores profesionales del sector de mantenimiento de comunidades. Todos los profesionales interesados en formar parte de la plataforma, tanto autónomos como empresas, tendrán la posibilidad de crear un perfil y anunciar sus servicios. De esta manera, Civitas se posiciona como:

*Civitas tiene lo que a ti te falta. Encuentra al **mejor profesional** para tus necesidades y las de tus vecinos, sin miedo a contratar a un incompetente. La plataforma de servicios profesionales garantiza un trabajo bien hecho, y si no quedas satisfecho, te devolvemos tu dinero.*

Civitas se enfocará a la oferta y demanda de servicios clásicos. Llamaremos servicios clásicos a aquellas actividades tradicionales que no requieren de gran infraestructura y son conocidas por todo el mundo (p. ej. limpieza, mantenimiento general, pintura, jardinería, piscinas...). Además, se enfocará en el sector de comunidades de vecinos como segmento principal, aunque sin olvidar el potencial de servir a todo el público en general. La competencia en los servicios clásicos es salvaje, pero en el de plataformas bilaterales es moderado.

La actividad comercial de Civitas empezará en Madrid. El **área Metropolitana de Madrid** es una de las zonas más prósperas del territorio nacional. Madrid capital y los municipios colindantes presentan un crecimiento económico elevado. Estas zonas se caracterizan por una alta densidad poblacional y una renta por encima de la media

nacional. Las áreas I & II del Área Metropolitana de Madrid concentran alrededor de 6 millones de habitantes y presentan un crecimiento demográfico positivo. Existen grandes probabilidades de expandir el modelo a otras zonas de España.

Civitas se presenta como un servicio gratuito para los clientes. Los ingresos provendrán de los profesionales inscritos en la plataforma. Ellos pagarán un valor en Coin\$ (la moneda de Civitas) para acceder a proyectos y poder pujar por ellos enviando sus presupuestos. El objetivo final es aumentar el volumen de negocio de autónomos y empresas. Civitas busca ser sinónimo de **profesionalidad y calidad**. Para ello, el equipo de Civitas analizará los perfiles profesionales y se asegurará que todos los colaboradores de la plataforma operen de acuerdo con los valores de la empresa.

El equipo detrás de la plataforma estará constituido por 3 personas. Además, será necesario subcontratar a una empresa para el desarrollo de la aplicación y a una agencia de marketing. Los **gastos operativos son bajos**, de tal manera que al aumentar el volumen de negocios el margen de beneficios se expande.

Civitas se presentará como una plataforma sencilla y de fácil uso. Orientada siempre al cliente, que con solo unos clics encontrará al profesional que mejor se adapte a sus necesidades. Se buscará llegar a la población y darse a conocer a través de una estrategia agresiva de marketing.

La forma jurídica elegida para explotar la plataforma será una Sociedad Limitada. La empresa que se registrará será Willow Street S.L. La **inversión inicial** para empezar las operaciones de la plataforma bilateral Civitas asciende a **26.165€**. Éste importe se distribuye en dos grandes categorías: Inmovilizado Intangible (20.500€) y Mobiliario y Equipo Informático (5.665€). En el escenario Normal de ingresos se alcanza un **Valor Actual Neto de 41.290,05€ y una Tasa Interna de Retorno del 29.5%** en cinco años. El escenario Optimista, con tan solo unos profesionales más colaborando en la plataforma, prevé un plan de expansión a partir del año 3. En ambos escenarios se obtienen beneficios a partir del segundo año. El umbral de rentabilidad se supera con ingresos iguales a 124.865€.

El primer paso para la creación de Civitas es el presente plan de negocios. Dada la viabilidad del proyecto tras el análisis se procederá a continuar. Empezaremos por contratar a JBO Solutions para empezar el desarrollo de la plataforma (alrededor de un mes) y la versión Beta, además elegiremos la agencia de marketing más conveniente. Simultáneamente se comenzará el proceso de creación e inscripción de Willow Street S.L., según lo dispuesto en el apartado 8. Área jurídico-fiscal., se estiman 7 días para realizar estas tareas.

Pasado este periodo, AP dedicará otra semana a seleccionar candidatos para formar parte de Civitas. Con el equipo formado, se distribuirá la versión Beta de Civitas a profesionales conocidos y otros que se contactarán durante este mismo periodo. Así como se ha descrito en el apartado 4. Producto Mínimo Viable, se mantendrán constantes comunicaciones con los *early adopters* para lanzar la mejor plataforma al mercado.

Una vez la plataforma este desarrollada, se tomarán dos semanas para buscar clientes dispuestos a utilizar nuestros servicios directamente, ofreciendo descuentos. Simultáneamente se empezará la agresiva campaña de marketing para darnos a conocer. Todos estos gastos están previstos como partida de inmovilizado intangible de la inversión inicial. Con esto termina el año 0.

El año 1 empezará el 1 de enero del 2020, con el lanzamiento de la plataforma. Civitas estará ya en el mercado funcionando al 100%. Así, entre empezar la inscripción y el desarrollo de la aplicación hasta el lanzamiento no pasarán más de dos de meses.

## **2.2 Evolución del proyecto**

La actual sociedad española poco tiene que ver con la España de los años noventa. El presente ha sido invadido por todo tipo de tecnologías que permiten acceso a servicios que, de otra manera, estarían fuera del alcance del bolsillo medio, o incluso no existirían. Esta **invasión de Tecnologías de la Información y Telecomunicación** (TIC) ha modificado, en un breve período de tiempo, ciertos comportamientos generales de la sociedad. El en ensayo *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en*

*España*, se exponen dichos fenómenos sociales y de innovación (Mas y Quesada, 2005). Por otra parte, en el ensayo *La nueva economía española. Impactos de las tecnologías de la información y la comunicación en la economía y la sociedad* se adopta el término *nueva economía* para referirse a al nuevo marco económico, que “aunque no escapa por completo de los paradigmas teóricos neoclásicos, sí presenta aspectos novedosos y paradójicos que, posiblemente, no puedan explicarse como meras anomalías de las teorías económicas preexistentes” (Banegas, 2001, p.22). Esta nueva economía, caracterizada por la globalización y la rapidez, es fruto de la revolución tecnológica. El 98.4% de los encuestados conocían plataformas online de compra y entrega a domicilio como Glovo, Amazon o Deliveroo, y más del 80% las había utilizado en alguna ocasión. Además, también preguntaban a los encuestados sobre plataformas de alquileres de alojamientos (AirBnB o HomeAway) y sobre plataformas de streaming de video (Netflix o HBO), y un 80% y un 94%, respectivamente, habían oído hablar de ellas (*La economía de las plataformas*, 2019). El sector de servicios profesionales poco ha cambiado en los últimos años pese a la versatilidad de la nueva economía.

Este proyecto se enfocará a la oferta y demanda de servicios clásicos. Llamaremos servicios clásicos a aquellas actividades tradicionales que no requieren de gran infraestructura y son conocidas por todo el mundo (p. ej. limpieza, mantenimiento general, pintura, jardinería, piscinas...), y dejaremos a un lado los servicios relacionados con nuevas tecnologías como desarrollo y programación de software, entre otros.

**El objetivo inicial del proyecto era aunar la oferta y demanda de servicios profesionales** clásicos en una sola plataforma en línea, que sea intuitiva, eficaz y fácil de utilizar, a nivel nacional. En el mercado español existen varias plataformas digitales enfocadas a servicios de marketing y servicios en línea, relativamente populares. Por otra parte, pocos son los que han oído de contratar al fontanero a través de una plataforma digital. Las claves del servicio de una plataforma de servicios profesionales serían, localizar a un profesional cercano (en el mismo barrio o zona postal), ofrecer referencias del profesional en cuestión y ofrecer comparaciones entre ellos y los servicios ofertados. Además, la plataforma estará enfocada a la satisfacción del cliente y pretende garantizar la calidad del servicio, así como la satisfacción del cliente.

Esta idea surgió a raíz de una amistosa conversación con un compañero de clase, cuando comentó lo interesante que sería poder contratar a un peluquero/cantante a domicilio que ofreciera un corte de pelo profesional a la vez que un espectáculo. La idea de peluquería pasó después al chef a domicilio, ya que ninguno se veía en tesitura de cocinar. El *brainstorm* parecía no tener fin. Infinidad de servicios que deseábamos contratar o a los que nos gustaría tener acceso. A partir de aquí, de forma individual, Antoni Pujol Cuadra empezó a pensar cómo le gustaría encontrar dichos servicios. Una de las soluciones más atractiva era una plataforma digital donde clientes puedan encontrar un amplio abanico de profesionales (autónomos y empresas) ofertando sus servicios.

Tras una investigación del mercado de las plataformas digitales, se detecta que sí existen varios portales de similares características, uno de ellos llamado Servilisto, con el eslogan “Todos los servicios en una sola web” (Servilisto). En este portal, aparentemente, se ofertan todo tipo de servicios, en cualquier gran ciudad española, aunque la oferta real de profesionales es verdaderamente limitada y dicha página web no transmite al cliente un aura de profesionalismo o garantía: encontramos perfiles de profesionales no completos, sin valoraciones de clientes, están en “toda España” pero solo se encuentran profesionales en las grandes ciudades, una web poco intuitiva y sin ningún tercero avalando la calidad y seguridad del portal. A partir de este análisis preliminar de la posible competencia, Antoni Pujol Cuadra se dio cuenta de la complicación logística y de imagen de desarrollar una plataforma ofertando todos los servicios clásicos imaginables. Antoni Pujol quería **garantizar también un servicio profesional** por parte del autónomo/empresa, sin comprometer la usabilidad y la intuición de la plataforma. De esta manera Antoni Pujol decidió que era necesario limitar el tipo de servicios clásicos ofertados, limitar la zona de actuación a una sola ciudad (con potencial de expansión) y enfocarse en un segmento más específico de clientes y autónomos/empresas.

De esta manera nace la plataforma de servicios profesionales **Civitas**. Este nombre es la raíz latina original para *comunidad*. La plataforma tiene un enfoque en las comunidades de vecinos y administradores de fincas como segmento cliente principal,

aunque sin olvidar al público general. Definiremos Civitas como una plataforma B-2-C (*business to customer*). Los autónomos y empresas que decidan ofertar y promocionar sus servicios en Civitas estarán enfocados mayoritariamente a posibles servicios para comunidades de vecinos, como: limpieza de zonas comunes, mantenimiento general de la infraestructura, mantenimiento de elementos técnicos como ascensores, seguridad, piscina, jardinería, entre otros. Durante la etapa más temprana de la plataforma, Civitas limitará su actividad a Madrid capital, con posibilidad de expansión a otros núcleos urbanos en caso de éxito.

### **2.3 Presentación de promotores del proyecto**

Este proyecto será desarrollado por Antoni Pujol (AP), socio fundador de la plataforma Civitas para servicios profesionales clásicos. Actualmente, AP es estudiante de cuarto de administración y dirección de empresas bilingüe en la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE). La experiencia profesional de AP se limita a trabajos temporales durante las épocas estivales (finanzas y turismo). Además, se incorporará a Jaime Pujol (JP) como segundo socio. JP recibirá el 1% de las participaciones de la sociedad, con el fin de poder formar una sociedad limitada.

### **2.4 Análisis estratégico DAFO**

Este apartado analizará el contexto socioeconómico que rodea al proyecto. Se examinarán las variables más significativas para el éxito Civitas, desde el punto de vista interno de la empresa (debilidades y fortalezas), así como los factores externos que pueden beneficiar o perjudicar el futuro del proyecto (oportunidades y amenazas).

El futuro de la economía nacional a medio plazo se presenta incierto, aunque predomina el optimismo: “La economía española en 2019: un año de transición hacia cotas más sostenibles”. El PIB español ha mostrado un crecimiento estable del 3% durante los últimos 5 años. Los expertos responsabilizan de este crecimiento a políticas financieras favorables y la recuperación tras la recesión financiera iniciada en 2008. Se prevé un crecimiento estable de alrededor del 2%, inferior a las tasas de crecimiento registradas en los pasados ejercicios. Esta desaceleración se atribuye a factores macroeconómicos como la guerra comercial entre E.E.U.U y China que ha afectado a la

confianza global en los mercados, y a la mayor competencia en los diferentes sectores de la economía, tanto a nivel internacional como nacional. La demanda interna seguirá impulsando la España del 2019 (Carreras, 2018). Durante este período se podrá percibir una recuperación salarial y una creación de empleo estable, ligeramente superior al crecimiento del PIB. También se presupone que la inversión mantendrá una trayectoria positiva debido a las condiciones financieras favorables y las previsiones alcistas de la demanda. (Ver Anexo II). Desde el banco BBVA coinciden en las previsiones económicas para los próximos ejercicios y apunta que el 2019 ayudará a despejar dudas sobre la presente desaceleración (Cardoso, 2019).

Dicha desaceleración económica ha impactado también al mercado laboral: “el paro registrado creció en 3.300 desempleados el mes pasado (febrero 2019), el peor dato desde 2013” (Gómez, 2019). Aun así, la tasa de desempleo de enero 2019 en España se sitúa en el 14.1%, veinte puntos básicos por debajo de la media de 2018 (*Desempleo en España*, 2019). Nuestra tasa de ocupación nacional sigue siendo la segunda mayor de la Unión Europea, por debajo de Grecia. Datos más positivos de la organización de autónomos UATAE, señala que en enero había 40.480 autónomos más cotizando a la Seguridad Social que en igual mes de 2018, por lo tanto, las altas siguen siendo mayores que las bajas (*Uatae destaca que hay más autónomos que hace un año pese al retroceso de enero*, 2019). El informe Perfil del Autónomo 2018 generado por La Federación Nacional de Trabajadores Autónomos-ATA, apunta que a finales del ejercicio había en España 3.253.039 autónomos, y el 61.3% son persona física. Palabras de Lorenzo Amor, presidente de ATA: “Uno de cada dos autónomos ha consolidado su actividad y tienen más de 5 años de antigüedad” (ATA, 2018). También destacan que uno de cada cinco de los autónomos persona física tiene trabajadores a su cargo. Los mayores crecimientos: construcción (+9.139 autónomos), hostelería (+9.227) y actividades profesionales (+9.481).

Durante el 2018, el PIB de Madrid subió un 3.1%, y se prevé que el crecimiento se modere hasta el 2,8% en 2019 y el 2,3% en 2020 (Ver Anexo IV) (*Situación Madrid. Primer semestre 2019*, 2019). El clima empresarial sube un 3% anual y la confianza de los consumidores aumenta un 5.8% (*Los indicadores económicos y sociales consolidan*

*el dinamismo y liderazgo de Madrid*, 2018). También cabe destacar que, durante 2018, el Ayuntamiento de Madrid registró un superávit superior los 1.000M de euros y una reducción de la deuda de 450M. La Comunidad de Madrid tiene una población superior a los 6.5M de habitantes. Es la tercera Comunidad Autónoma con mayor población y presenta una densidad de población de 821 habitantes por Km<sup>2</sup>, muy superior a la media nacional, que está por debajo de los 100 habitantes por Km<sup>2</sup>. Las áreas I y II de la Región Metropolitana de Madrid (donde se enfocará la actividad) concentra a más del 85% de la población de la Comunidad (Economía de las Comunidades Autónomas, 2019) (Ver Anexo VI). Algunos de los municipios que forman estas zonas tienen las tasas de desempleo más bajas de la nación como Boadilla del Monte (4.94%) o Pozuelo de Alarcón (5.00%) (*Paro por municipios: Madrid*, 2019). Otros municipios, como Arganda del Rey o Parla tienen tasas de desempleo cercanas al 14%, por debajo de la media nacional (Ver Anexo III). Las previsiones de BBVA Research, mencionado anteriormente, estiman que se crearán 100.000 empleos hasta finales de 2020 y la tasa de desempleo disminuirá hasta el 10,8%. En septiembre de 2018, el número total de autónomos en Madrid era de 395.140, con una variación positiva interanual de 5.727 nuevos autónomos, lo que supone un incremento del 1.5%. La capital parece un lugar idóneo para empezar la actividad de Civitas. (Ver Anexo III para más información sobre el mercado laboral en Madrid y España).

De cara al sector servicios, este es altamente competitivo, y a diferencia de la industria, la modernización e inversión no es sinónimo de éxito. En España el sector servicios acapara el 76% del mercado laboral según (Gómez, 2018) (Ver Anexo I para más información).

Concretando con la actividad de Civitas, cabe analizar la realidad de la vivienda española. LDC (Líder en Administración de Comunidades) afirma que se han contabilizado 8.623.875 edificios de viviendas, de los cuales 7.771.564 pertenecen a una persona, 839.451 a una comunidad, 11.247 pertenecen a una sociedad y 1.613 a organismos públicos. Cabe destacar que solo 1.417.202 edificios de viviendas se construyeron en la última década, el resto son anteriores. El 88% de los edificios se encuentran en buen estado, mientras que cerca de 95.000 se encuentran en estado

ruinoso, 175.000 en mal estado y más de medio millón en estado deficiente (*Estudio sobre edificios, hogares y comunidades*, 2018). Por otra parte, la cuota comunitaria. Los españoles destinamos una media de 600€ anuales al pago de cuotas comunitarias y los habitantes de Madrid destinan 636€, por encima de la media (Aragón, 2017). También comentar que estas cifras parecen bajistas de acuerdo a la experiencia propia de AP, ya que familiares y amigos pagan entre 800€ y 1500€ de gastos comunitarios.

El modelo de negocio de Civitas consiste en una plataforma donde clientes podrán ponerse en contacto con autónomos, profesionales, y empresas que oferten una variedad de servicios. Esta plataforma, que definiremos como freelance, tiene como objetivo de ofrecer al cliente los mejores presupuestos y servicios en un espacio limitado de tiempo. Podemos describir el modelo de plataforma freelance como un mercado donde compradores reciben ofertas de varios vendedores y ellos eligen al profesional que más les interese. De esta manera, los clientes contratarán y pagarán los servicios profesionales a través de Civitas que, además pretende garantizar la satisfacción del cliente.

Las plataformas digitales son cada vez más populares en España. La guerra de los taxis y VTC ha popularizado aplicaciones como Cabify o Uber. La generalización del uso de internet ha hecho que el 73% de los jóvenes ya no vean la tele tradicional (Hill, 2018). Sobre las plataformas, cada vez son más los que conocen este nuevo modelos de negocio. El País, analizando datos sobre plataformas, publica “Las plataformas digitales mejoran la vida de los usuarios, pero deben jugar con las mismas reglas” (Las plataformas digitales mejoran la vida de los usuarios (...), 2019). Así que no todo es bueno, ya que la falta de regulación está derivando en precariedad laboral en dichas empresas que explotan plataformas digitales (Gil, 2019). Cabe esperar regulaciones laborales y sobre la actividad económica de dichas plataformas por parte del Gobierno y de la Unión Europea.

Con todos los datos analizados anteriormente, la situación que rodea al proyecto se puede describir como moderadamente optimista. De los factores previamente mencionados se puede derivar una síntesis de oportunidades y amenazas:

- Oportunidades: Previsiones de **crecimiento económico positivo** en Madrid y España; la capital presenta una alta densidad de población y una renta elevada; **“Las plataformas digitales mejoran la vida de los usuarios”**; Civitas tiene capacidad de ofrecer un servicio único con la mejor flota de autónomos y profesionales; modelo que se podría expandir a otras ciudades con costes bajos; nuevo modelo de demanda de servicios; la gran mayoría de los edificios donde viven comunidades de vecinos tienen más de 10 años, por lo que necesitan mantenimiento continuado; gasto medio de cuotas comunitarias elevado; modelo escalable que se podría enfocar a particulares, como servicios en el hogar.
- Amenazas: **Competencia intensa** en el sector de servicios profesionales y administración y mantenimiento de comunidades; **sector maduro**; existe un riesgo de plagio del software de la plataforma y que otras organizaciones copien la idea; en caso de que las previsiones económicas no sean acertadas, cabe esperar una disminución en el consumo privado; gran dificultad de cambiar los hábitos de la gente a la hora de contratar servicios clásicos; regulación incierta de las plataformas digitales.

Pasamos a analizar las fortalezas y debilidades de Civitas:

- Fortalezas: Aplicación y página web intuitiva y de calidad; sistema freelance, que es poco conocido y con gran potencial; se ofrece una forma rápida y sencilla para comparar los precios y profesionales disponibles en el mercado; clientes podrán leer **valoraciones de otros clientes** así como imágenes; Civitas asegura la satisfacción del cliente y se compromete a devolver el dinero en caso contrario; la actividad en comunidades de vecinos se mantiene a lo largo del año y se prevé una mayor demanda previa a la temporada estival.
- Debilidades: No lograr un número suficiente de clientes (propietarios, administradores de fincas y público interesado) inicialmente, lo que haría la plataforma poco atractiva para autónomos y profesionales; posibilidad de que los profesionales tengan estándares de calidad por debajo de los de Civitas, lo que supondrá un elevado coste de “asegurar” el servicio; una racha de malos servicios

podría dañar la reputación deseada de Civitas; no lograr alinear los objetivos de la plataforma con aquellos de los trabajadores, y que estos ofrezcan sus servicios de forma independiente; sistema freelance, que es poco conocido.

## **2.5 Ventaja competitiva. Necesidad detectada insatisfactoriamente cubierta**

La sociedad española de la última década ha demostrado tener un interés alto por los programas de televisión ambientados en comunidades de vecinos. Los más populares *Aquí no hay quien viva* o *La que se avecina* (sucesora de la anterior), han conseguido cuotas de pantalla superiores al 40% y 7 millones de espectadores según Atresmedia (*Aquí no hay quien viva*, 2010). Éstas están ambientadas en locas comunidades de vecinos que reúnen a personajes bien dispares y diferentes, para representar los estereotipos de nuestra sociedad. En estas comunidades, cualquier “derrama” para mejorar la condición del inmueble, o incluso cualquier decisión a tomar, es siempre una guerra vecinal. Bien es sabido por todos, la realidad supera a la ficción.

La responsabilidad de encontrar a profesionales competentes para realizar los trabajos de mantenimiento necesarios en las fincas recae, por norma general, en el administrador, o por su defecto al presidente de esta. En muchas ocasiones esta tarea no es sencilla, y se acaba eligiendo a un profesional que no está a la altura del trabajo. También existe la creencia popular, de que los **administradores usan su poder de contratación para llevarse comisiones** que se mantienen al margen la asociación. Ésta práctica, inevitablemente, resulta en un encarecimiento del servicio, que acaba pagando el consumidor (la comunidad de vecinos) sin realmente saberlo.

Los individuos que deseen **maximizar su dinero** saben que encontrar al profesional adecuado requiere de una búsqueda extensiva de toda la oferta del mercado. Esto requiere de tiempo y esfuerzo. Por lo general, los vecinos de estas comunidades no verificarán el trabajo pagado hasta una vez terminado, sin saber si han obtenido la utilidad máxima de su dinero.

Civitas propone un servicio completamente gratuito para los clientes, que podrán acceder a presupuestos para sus proyectos con tan solo unos clics. Por otra parte, Civitas

presenta una oportunidad de oro para los profesionales y empresas que busquen incrementar su volumen de negocio.

### **3. Plan de Marketing**

#### **3.1 Análisis de mercado**

El informe anual del Instituto Nacional de Estadística (España en cifras, 2018), ofrece un elevado volumen de información sobre la actividad económica española de los últimos años. La economía nacional, en términos de PIB, sigue creciendo por quinto año consecutivo, registrando un aumento del 2.5% en 2018, alcanzando los 1.206.878M.€ (PIB de España, 2019). Durante el último período, aunque con crecimiento positivo, se ha percibido una desaceleración del crecimiento (hasta ahora se había mantenido un crecimiento de alrededor del 3%). Desde BBVA Research admiten que “2019 se convierte en un año que ayudará a despejar algunas dudas: ¿Será la desaceleración temporal? ¿Hasta dónde llegará?. El mismo informe apunta que hay un consenso general sobre un avance de actividad permanente pero limitado, manteniéndose en 2019 y en 2020 un PIB entre el 2% y el 2.5% (Cardoso, 2019). Por otra parte, desde CaixaBank, describen 2019 como un año de transición. Así, explican que el alto crecimiento de los pasados años se debe al empuje cíclico de la economía al salir de la crisis, y una serie de factores económicos: la caída del precio del petróleo en 2014 y la política monetaria expansiva del BCE. Éstas beneficiaron e impulsaron el crecimiento nacional. También se prevé que la demanda interna seguirá impulsando el crecimiento y apuntan a una recuperación de los salarios y una dinámica positiva en la creación de empleo e inversión, que, en consecuencia, aumentará el consumo privado (Carreras, 2018) (Ver Anexo II).

Las economías más desarrolladas de Europa tienen una alta dependencia del sector servicios por su aportación a la producción y empleo. Según datos de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales, en la España del 2015 los servicios constituyeron el 68% del PIB (*Industria y Servicios*). En 2017, el 75.6% de los ocupados trabajaban en servicios (Ver Anexo I). España encabeza la generación de empleo en el sector terciario desde la crisis financiera de 2008. Así, en España hay

alrededor de 3.3 millones de empresas, y 1.9 millones de ellas son del sector servicios. Sigue el alza de volumen de negocios generados por empresas del sector servicios, concentrándose el 35% de la actividad en la Comunidad de Madrid. Por otra parte, el este sector está dominado por las empresas pequeñas, pues más 95% de las empresas ocupa a menos de 10 personas. Esta actividad ocupa alrededor del 43% del sector, pero representa menos del 30% de la cifra de negocios (Gómez, 2018).

La creencia general del mercado es que el sector servicios seguirá creciendo en España: “Las proyecciones contemplan una prolongación, a lo largo del periodo 2018-2021, de la fase alcista del ciclo iniciada a finales de 2013” (Proyecciones macroeconómicas (...), 2018). Además, el consumo privado seguirá aumentando en los próximos años, mientras la economía observa un crecimiento que se traduce en mayor número de población ocupada.

Tecnológicamente, la España del 2019 evoluciona a pasos agigantados. La sociedad depende más cada día de internet y los teléfonos móviles inteligentes. Este hecho ha supuesto una revolución, con mucho potencial todavía, a la hora de comprar bienes o contratar servicios. El sector de las comidas a domicilio o la aparición de servicios de transporte VTC son algunos de los ejemplos más claros. El modelo de negocio de las plataformas online ha encontrado gran cabida en la sociedad, ya que ésta es cada vez más frenética. Más preocupaciones y menos ocio. La sociedad actual quiere comprar tiempo (Fernández, 2017). Se mencionan varios datos interesantes:

- Statista proyecta que el reparto a domicilio factura 60.342 millones de dólares entre EE. UU., Europa y Asia y que cada cliente desembolsa una media al año de entre 158 dólares (en China) y 395 dólares (en EE. UU.)
- Según un informe de McKinsey, esto ha abierto un mundo de posibilidades a los restaurantes de alto nivel que antes no realizaban repartos.
- *Deliveroo*: por cada euro que facturan, crean 2,7 en el restaurante

La revolución tecnológica invade la sociedad actual y cada vez son más los que confían en internet para contratar sus servicios. Las plataformas digitales ofrecen más

información que los métodos tradicionales, como fotos, descripciones, críticas de otros clientes, localizaciones exactas, entre otros.

El área **Metropolitana de Madrid es una de las zonas más prósperas** del territorio nacional. Madrid capital y los municipios colindantes presentan un crecimiento económico elevado. Estas zonas se caracterizan por una alta densidad poblacional y una renta por encima de la media nacional. Las áreas I & II del Área Metropolitana de Madrid (Ver ANEXO V) concentran alrededor de 6 millones de habitantes y presentan un crecimiento demográfico positivo (Barómetro de economía de la ciudad de Madrid 39, 2014).

### **3.2 Análisis y segmentación de clientes**

Como ya se ha mencionado anteriormente, Civitas es una plataforma virtual que pretende facilitar la mediación entre consumidores y profesionales. El objetivo final es que los clientes tengan capacidad para **comparar diferentes ofertas de profesionales rápidamente**, y decidan contratar al experto que mejor se adapte a su demanda. En otras plataformas digitales, como Uber o Deliveroo por ejemplo, los clientes son solo una cara de la moneda; los profesionales que ofertan sus servicios, que no están en plantilla, son la clave para el funcionamiento de la plataforma. Sin tener un servicio a ofrecer, los clientes no demandarán el producto. Las plataformas virtuales deben persuadir a ambas caras de la moneda, tanto clientes como profesionales, para poder operar correctamente.

Civitas, al ser una plataforma enfocada a servicios profesionales para comunidades de vecinos, tiene pre-definidos los segmentos a los que dirigirse. El usuario final, aquel individuo que realiza el pago a través de la plataforma, será referido como cliente. Por otra parte, el profesional, grupo de profesionales o empresa que ofrezca sus servicios, será referido como profesional. Definiremos dos grandes grupos: profesionales y cliente final.

#### **PROFESIONALES. Autónomos y empresas.**

Civitas busca convertirse en un directorio donde clientes puedan encontrar a los mejores profesionales del sector de mantenimiento de comunidades. Todos los

profesionales interesados en formar parte de la plataforma, tanto autónomos como empresas, tendrán la posibilidad de crear un perfil y anunciar sus servicios. Civitas se dirigirá hacia el segmento profesional como una oportunidad para ampliar su volumen de negocio y su notoriedad en la red.

Se priorizará la búsqueda y contacto con los profesionales/compañías que estén especializadas en los servicios clásicos, de mayor demanda en el ámbito de comunidades vecinales. A continuación, una lista a modo de ejemplo, aunque no se limitará únicamente a estos servicios:

- Limpieza en general
- Fontanería
- Electricidad
- Antenas
- Corredores de seguros
- Administradores de fincas
- Cobro a morosos
- Control de plagas
- Mantenimiento de piscinas
- “Manitas”
- Mantenimiento de instalaciones deportivas (gimnasio, pistas de tenis y pádel)
- Portero y seguridad

Es importante mencionar que no todos los profesionales serán considerados válidos. **Civitas busca ser sinónimo de profesionalidad y calidad**. Para ello, el equipo de Civitas analizará los perfiles profesionales y se asegurará que todos los colaboradores de la plataforma operen de acuerdo con los valores de la empresa. Serán los

profesionales los que ofrecerán un margen de beneficio a Civitas, ya que los pagarán por este servicio de directorio.

### **CLIENTE final. Comunidad de vecinos:**

Una de las claves para asegurar el funcionamiento de Civitas, es conseguir el mayor número de clientes previo al lanzamiento de la plataforma. El objetivo es tener un grupo numeroso de clientes dispuestos a contratar servicios nada más salir la plataforma, y así tener poder de negociación sobre los profesionales y empresas.

Para ello, Civitas se dirige a todas las comunidades de vecinos del área designada para iniciar la actividad (Ver apartado 3.5 Plan de Distribución). Estudiando las características de este grupo, se observa que estas organizaciones vecinales tienen diferencias entre sí dependiendo de:

- Número de propietarios
- Cantidad de gastos compartidos
- Instalaciones comunitarias
- Si tienen o no un administrador profesional contratado
- Antigüedad del inmueble

Dependiendo de las características de la comunidad, en base a los atributos recientemente mencionados, precisarán un mayor o menor número de servicios. De esta manera, Civitas enfocará su atención a los siguientes segmentos de comunidades, en orden de interés:

- **Grandes instalaciones.** Comunidades caracterizadas por un número grande de vecinos y de instalaciones: piscina, gimnasio, aparcamiento, jardín, portero físico, pista de tenis, pista de pádel... El gasto total en mantenimiento de la comunidad es elevado y periódico, además hay más posibilidad de incurrir gastos extraordinarios.

- **Pequeñas comunidades:** Comunidades con pocos propietarios; menos de diez. Este grupo está caracterizado por tener solo las instalaciones básicas: escalera, ascensor y parking (si existen), portero automático. El atractivo de estas comunidades radica en la sencilla gestión de los servicios y la posibilidad de que no tengan un administrador profesional. Buscamos que estas comunidades confíen en Civitas para contratar todos los servicios que requieran, sin necesidad de un mediador (administrador).
- **Resto de comunidades.** Civitas no rechazará ningún cliente potencial con el fin de generar tráfico en la plataforma y convertirse en un proveedor de trabajo para profesionales.

Los clientes con más valor para Civitas serán aquellas comunidades de vecinos que contraten servicios recurrentes (como mantenimiento del jardín) y servicios puntuales (obra de mejora) de manera habitual. Se pretende recompensar a los clientes de máximo valor con descuentos sobre los servicios y dándoles prioridad sobre el resto de los usuarios.

Aunque Civitas pretende enfocarse el segmento de comunidades de vecinos como principales clientes, también se contempla la posibilidad de alcanzar un público más amplio. Una vez terminadas las fases preliminares de tecnología y conseguir principales clientes y profesionales, Civitas pueda pasar a un nuevo segmento de clientes: **4. Los particulares.** Con unos pequeños ajustes a los perfiles individuales, los clientes podrán demandar los mismos servicios (clásicos) a domicilio, para sus proyectos personales.

Resumiendo, este apartado, Civitas busca la máxima difusión dentro de ambos grupos, profesionales y clientes. Al ser una plataforma bilateral, cuanta mayor sea la demanda, mayor será la oferta, y viceversa. La plataforma pretende ofrecer todos los servicios que las comunidades puedan necesitar, siempre de acuerdo con los estándares de calidad y profesionalidad marcados por la empresa.

### **3.3 Análisis de la competencia**

La competencia en el sector de mantenimiento de comunidades de vecinos (así como de empresas y lugares de reunión como centros comerciales, museos, y demás) es intensa. El sector de servicios tradicionales es maduro. Existe un gran número de empresas que ofertan un gran abanico de servicios, como: limpieza, cerrajería, control de acceso, mantenimiento general, reformas, servicios integrales o puntuales, entre otros. Cada empresa tiene su propia manera de lograr una ventaja competitiva. Además, también encontramos un gran número de sociedades limitadas unipersonales en el sector “mantenimiento de fincas”, de acuerdo con búsquedas en directorios online especializados.

Civitas, al ser una plataforma bilateral, considera todas estas empresas como colaboradores potenciales de la plataforma, en calidad de autónomos o profesionales si se adhieren a la plataforma. Todas aquellas empresas, profesionales y autónomos que decidan no trabajar a través de Civitas serán considerados competidores. El mayor diferenciador de Civitas sobre éstos será la garantía de satisfacción y la profesionalidad en los servicios.

Tras un exhaustivo análisis a través de dichos directorios y la red, Civitas ha detectado varias empresas de mantenimiento de comunidades y plataformas que se pueden calificar como competidoras.

#### **Competencia directa de la plataforma:**

- **Habitissimo.** Plataforma freelance on-line para “Encontrar profesionales de confianza”, especializada en reformas, construcción y servicio técnico. Operan en España, Portugal, Italia y Sudamérica. Tiene una página web de diseño sencillo, intuitivo y profesional. Carece de app móvil. Ofertan sus presupuestos, por varios profesionales en la zona deseada, de forma gratuita y sin compromisos. Presumen de tener casi 345.000 empresas en su red profesional y de recibir más de 2 millones de visitas al mes a su página web. Ofrecen cobertura hasta 3.000€ en caso de fraude en anticipos. La web también sirve de comunidad donde profesionales comparten ideas, diseños, etc.

- **Jobin.** Plataforma freelance on-line especializada en reformas. Además, ofertan otros servicios técnicos como antenista, plagas, cerrajeros, entre otros. Operan únicamente en España y afirman tener más de 7.000 profesionales en todo el país. Tiene una página web colorida y profesional. Tienen una aplicación para dispositivos móviles conveniente. Publican artículos con consejos para reformas y otros temas relacionados.
- **Servilisto.** Plataforma online que se define como “Todos los servicios en una sola web”. Hay ofertas de servicios en las principales ciudades de España. La página web es orientativa, pero con un diseño muy poco atractivo. La interfaz está poco cuidada, así como los perfiles de los profesionales. Muchos de estos carecen de imágenes, valoraciones o comentarios, ni hay uniformidad en la descripción de los perfiles. Carecen de una red amplia de profesionales en todas sus localizaciones. No ofrecen garantía.
- **Milanuncios.** Plataforma madura que permite publicar anuncios de cualquier cosa, desde ropa, pasando por electrónica, hasta la inmobiliaria y los servicios. Opera en España.
- **Listoco.** Plataforma freelance de todos los servicios en Chile y solo se puede acceder desde la aplicación. La aplicación es muy sencilla y se tarda menos de un minuto en enviar una solicitud y quedar a la espera de respuestas, aunque la interfaz se ve con baja resolución y mala calidad. No ofrece ninguna garantía a los clientes y cobra a los profesionales una suscripción mensual de \$5.990 pesos chilenos (alrededor de 6€).
- **Freelancer, Workana, Fiverr, Guru.** Plataformas freelance on-line especializadas en servicios IT. Algunas de ellas tienen presencia internacional.

El ambiente de competición en el sector en forma de plataforma es moderado o bajo en el segmento de comunidades de vecinos y en los servicios que Civitas se quiere especializar. Existe el riesgo de que las compañías especializadas en construcciones utilicen sus redes de contactos e infraestructura para expandir su mercado. Cabe la

posibilidad de que empresas sudamericanas exporten su modelo freelance de negocio a España, ya que en esa región está más extendido.

### **3.4 Definición de Civitas. Marca y posicionamiento**

El mantenimiento de fincas de vecinos es un mercado que se puede calificar como maduro y altamente competitivo. Las tareas que realizar en dichos inmuebles varían según el perfil de cada comunidad. Hay comunidades de vecinos que solo comparten una escalera, mientras otras comparten piscina, gimnasio, spa, pistas deportivas, jardines y otros servicios comunitarios. Pero todas ellas tienen un elemento en común, precisan de mantenimiento.

El objetivo principal de Civitas es **facilitar el proceso de contratación** de servicios profesionales a los administradores de fincas y presidentes de las mismas, así como facilitar a los vecinos una manera de comparar el servicio recibido con el resto del mercado. El segundo objetivo es ayudar a los profesionales y empresas a **augmentar su volumen de negocios**, y que acaben considerando la plataforma de servicios profesionales como una fuente importante de ingresos. Se ofrecerán proyectos a los profesionales de acuerdo con su capacidad, calidad y precios ofertados para realizar dichas tareas demandadas.

El mayor activo de Civitas es su software. Éste permitirá el funcionamiento de la plataforma. Esta plataforma será desarrollada por los mejores profesionales, con el fin de lograr un acabado perfecto, cuidando todos los detalles. El objetivo es que el cliente, con tan solo unos clics, logre encontrar a todos los profesionales que cumplan sus requisitos, y además, reciban varios presupuestos para el servicio demandado. Los clientes podrán ver los perfiles de los profesionales y empresas, con imágenes e información esencial. Estos perfiles estarán calificados por clientes que hayan contratado sus servicios previamente. La plataforma se podrá acceder vía internet y descargando la aplicación de las principales tiendas online, de forma gratuita.

En el caso de la plataforma para comunidades de vecinos, se pretende ofrecer **cualquier servicio que una finca pueda necesitar**, como: limpieza general, limpieza de fachadas, seguridad, pintura, mantenimiento de ascensores, corredores de seguros,

jardinería, piscinas, vaciar pisos, cobro a morosos, electricidad, fontanería, mantenimiento de instalaciones deportivas, servicio de portero, socorrista, control de plagas, entre otros. La oferta en la plataforma se limitará a la demanda de los clientes y a la calidad de los profesionales de la zona.

Los elementos definitorios de la plataforma de servicios profesionales serán la profesionalidad y la satisfacción del cliente. Se pretende que todos los profesionales y empresas que oferten sus servicios en Civitas pasen un control de calidad y compromiso. Además, la plataforma de servicios profesionales se reserva el derecho de revisar los trabajos realizados, y en caso de no pasar los controles de calidad de la marca, se aplicaría una penalización al profesional y se bonificaría al cliente.

De esta manera la plataforma de servicios profesionales se posiciona así:

*Civitas tiene lo que a ti te falta. Encuentra al mejor profesional para tus necesidades y las de tus vecinos, sin miedo a contratar a un incompetente. La plataforma de servicios profesionales garantiza un trabajo bien hecho, y si no quedas satisfecho, te devolvemos tu dinero.*

### **3.5 Plan de distribución**

Los servicios de Civitas se contratarán a través de la plataforma online, que será accesible vía página web o descargando una aplicación para dispositivos móviles. En esta plataforma, los clientes encontrarán todos los servicios ofertados por profesionales de servicios clásicos, de acuerdo con un criterio de distancia que marcarán los autónomos y empresas.

En su fase inicial, la actividad de la plataforma de servicios profesionales estará delimitada a las áreas I y II de la zona metropolitana de Madrid, de acuerdo con la distribución del Ayuntamiento de Madrid. Se refieren a las áreas I y II como Área Urbana Consolidada y Área Suburbana en Expansión, respectivamente.

El área I tiene una población cercana a los cinco millones de habitantes, distribuidos en 15 diferentes municipios, entre ellos, Majadahonda y San Sebastián de los Reyes. Éstos están caracterizados por un tamaño extenso, elevada renta y alta

especialización en el sector servicios. El área II, formada por 740.000 personas, tiene similares características a la anterior y está compuesta por 14 diferentes localidades, entre ellas Boadilla del Monte, Pinto o Alcalá. Económicamente, el 60% del PIB de la región metropolitana es atribuible a Madrid ciudad, alcanzando casi el 87% el conjunto de ambas áreas, de acuerdo con el Ayuntamiento de Madrid. Se han elegido estas zonas por su alta densidad poblacional y su elevado poder económico, en comparación con el resto del territorio nacional. Además, el promotor del proyecto, Antoni Pujol, está familiarizado con la capital tras vivir dos años allí.

Ver Anexo VI para más información sobre las áreas de la Comunidad, un mapa y los municipios que las forman.

### **3.6 Plan de promoción y comunicación**

Los grandes atractivos de Civitas serán su **sencillez, utilidad y profesionalidad**. Estos valores se transmitirán a través del diseño de la aplicación y página web, que con tan solo unos clics, ofrecerán al cliente el mejor profesional para su necesidad. La interfaz de la aplicación estará caracterizada por colores claros e imágenes que mejorarán la navegación. La aplicación discriminará las búsquedas según varios criterios: rango de precios, proximidad al autónomo/profesional, volumen del contrato, características del servicio, y otros.

El éxito de la plataforma Civitas depende de varios objetivos de comunicación y promoción, tanto con los clientes como con los profesionales. Dichos objetivos se distribuirán en el tiempo en tres períodos diferentes: durante el desarrollo de la plataforma, próximo/durante el lanzamiento y a posteriori del lanzamiento de la plataforma. Los objetivos son los siguientes:

- Durante el desarrollo de la plataforma:
  - Convencer a un grupo numeroso de clientes (+500) para contratar servicios profesionales para sus comunidades a través de la aplicación. El objetivo es tener una piscina de clientes (administradores de fincas, presidentes de asociaciones de vecinos y los mismos vecinos), a priori, para tener poder

de negociación frente a los autónomos y empresas. Para lograr dicho objetivo se utilizará un equipo de representantes de Civitas que centrarán sus esfuerzos en una zona acotada del área I, visitando comunidades de vecinos, inmuebles y despachos de administradores. Ellos explicarán el servicio de Civitas y ofrecerán precios promocionales para los clientes que se sumen al proyecto en su etapa inicial.

- Lograr el máximo número de perfiles de profesionales en la plataforma. Para ello, Civitas trabajará juntamente con una agencia de marketing. Se conformará un equipo de agentes de ventas que convencerán a los profesionales y autónomos del valor potencial de la aplicación, así como profesionales de varios de los servicios ofertados (manitas, fontaneros, jardineros...) para evaluar la calidad de dichos candidatos. Se hará especial referencia a las posibilidades de aumentar el volumen de sus negocios y su notoriedad en la red, así como labrarse una reputación favorable.
- Próximo/durante el lanzamiento de la plataforma
  - Difundir la plataforma en diferentes medios de comunicación y en la web.
    - Publicidad en la televisión regional TeleMadrid y también en diferentes radios regionales, donde se reproducirán videos/audios promocionando la aplicación.
    - Publicidad escrita en forma de *flyers* y panfletos que se distribuirán en zonas residenciales.
    - GoogleAds<sup>39</sup>. Incrementar la notoriedad en la red mediante anuncios de pago en el buscador Google, relacionados con *keywords*, como: comunidad de vecinos, profesional, a domicilio, seguro, jardín, piscina, mantenimiento, entre otros.

- Publicidad en redes sociales (Facebook, twitter, Instagram, LinkedIn) dirigidas a los clientes de los principales segmentos reconocidos.
- Promociones:
  - Profesionales publican sus tres primeros presupuestos gratis.
  - Recompensas a los usuarios (tanto clientes como profesionales) que consigan que otros individuos para darse de alta en la plataforma.
  - Servicios descontados dependiendo de la temporada. Por ejemplo, jardinería y mantenimiento de piscina económicos invierno.
- A posteriori del lanzamiento de la plataforma
  - Plan de fidelización de clientes: se ofrecerán recompensas a los clientes que contraten servicios de forma reiterada a través de la aplicación.
  - Se ofrecerán descuentos y más recompensas a aquellos clientes que respondan a cuestionarios sobre el servicio y proporcionen *feedback* para el resto de los usuarios de Civitas.
  - Plan de fidelización de autónomos y profesionales: los profesionales que cumplan los objetivos de calidad marcados por Civitas recibirán recompensas como mejor posicionamiento de sus perfiles en la plataforma, e incluso, reducir el porcentaje de comisión de Civitas sobre el servicio contratado.

De esta manera se pueden resumir los objetivos de comunicación y promoción cronológicamente. En primer lugar, conseguir clientes para poder negociar contratos de servicios favorables para Civitas con los profesionales. Una vez desarrollada y testada la aplicación, habrá que conseguir notoriedad en el ámbito de las comunidades de vecinos y administradores de fincas. Para ello se emplearán métodos tradicionales y no tan tradicionales de publicidad. Una vez la plataforma esté en funcionamiento, los

esfuerzos se centrarán en mantener y ampliar ambas piscinas, la de clientes y la de profesionales.

### **3.7 Precio de ventas**

A la hora de determinar el precio de venta, cabe recordar que Civitas actuará como intermediario entre el cliente final y los profesionales del sector; siguiendo un modelo de negocio freelance, dónde cliente demanda un servicio y varios profesionales ofrecen diferentes presupuestos. De esta manera, serán los profesionales quienes decidirán el precio de cada uno de los servicios puntuales o recurrentes, en base a las demandas del cliente. Finalmente, el cliente elegirá la oferta que más le satisface.

El aumento de la competitividad es inherente al modelo freelance. Los profesionales no tendrán información sobre el resto de los presupuestos y de esta manera se verán forzados a ofrecer precios más competitivos si quieren conseguir el proyecto. Los clientes se beneficiarán de este sistema, ya que, con un esfuerzo menor, lograrán saber los diferentes precios que el mercado ofrece para sus específicas demandas. Este servicio no tiene ningún coste para los clientes finales.

A medida que el número de profesionales registrados en la plataforma aumente y la actividad crezca, un equipo de Civitas desarrollará una tabla de precios orientativos sobre trabajos generales para los profesionales. Esta tabla servirá de referencia para que los profesionales elijan un rango de precios competitivo para sus servicios, de acuerdo con el resto de la oferta. El equipo directivo de la plataforma hará hincapié en siempre mantener los estándares de calidad y profesionalidad por los cuales Civitas se rige, y de no ser así, los profesionales serán excluidos del sistema.

Los ingresos de Civitas se obtendrán de los profesionales, que pagarán por el contacto con clientes. Es decir, empresas y profesionales desembolsarán un valor determinado de Coin\$ para enviar sus presupuestos y participar en este concurso público por cada proyecto. Los Coin\$ será la moneda utilizada por los profesionales en la plataforma, que comprarán en paquetes a cambio de un precio en euros.

La plataforma busca convertirse en un canal importante en el que autónomos y empresas vendan sus servicios. Durante la fase inicial del desarrollo de la plataforma y los primeros meses de lanzamiento, Civitas mantendrá una política de cobros baja, buscando un margen rentabilidad de entre el 5 – 7% de lo que gane el profesional. La intención es que el profesional obtenga un valor alto, comparado con el coste de enviar el presupuesto, al trabajar con Civitas. En base al éxito de la plataforma, medido en tráfico de presupuestos entre clientes y profesionales y cantidad de servicios contratados, se contempla una subida gradual de los márgenes de rentabilidad sobre el beneficio del profesional, sin superar nunca el 10%.

### **3.7.1 Precio por presupuesto**

Desde Civitas hemos llegado a la conclusión de que es físicamente imposible determinar un precio en Coin\$ para cada uno de los proyectos publicados por parte del cliente. Por ello, hemos desarrollado una formula variable que tiene en cuenta una serie de parámetros, y que así, ofrece de forma automática un valor para enviar el presupuesto.

Una vez comprado un paquete de Coin\$, el profesional podrá empezar a enviar sus presupuestos. Como promoción de apertura, todos los profesionales recibirán el valor en Coin\$ equiparable a enviar tres diferentes presupuestos, de su elección. Los parámetros a tener en cuenta a la hora de calcular el valor son:

- Información ofrecida a la hora de publicar el proyecto
  - Tipo de servicio.
  - Rango del presupuesto (cuanto mayor sea el importe final, mayor el precio).
  - Si es necesario comprar materiales (aumentaría el precio).
  - Servicios que se contratarán de manera recurrente (aumentaría el precio).
  - Necesidad de conocimiento técnico y licencias de operación (aumentaría el precio).

- Si es de carácter urgente (aumentaría el precio).
- Nivel de adjudicación (porcentaje)
  - Calculado teniendo en cuenta el número de proyectos publicados en dicha categoría y zona, y cuantos son finalmente adjudicados a través de Civitas.
  - El nivel de adjudicación 0% es el menos probable de ser materializado (disminuyendo el precio de enviar el presupuesto) y 100% el nivel más probable de adjudicación.
- Precio medio de los importes finales adjudicados al profesional en Civitas
  - Calculado en base a los presupuestos publicados por nuestros profesionales.
- Número medio de presupuestos enviados por zona y tipo de proyecto
- Margen inicial de entre el 5-7% sobre el beneficio neto del profesional

El precio de cada presupuesto en Coin\$ se calcula:

*(Precio final estimado \* Nivel de adjudicación) / (Número de presupuestos) \* Margen Civitas*

- Ejemplo de un proyecto para pintar los rellanos de un edificio de 6 plantas con 18 viviendas.
  - Superficie total por pintar: 200 m<sup>2</sup>
  - Precio medio: 10€/ m<sup>2</sup>
  - Nivel de adjudicación: 50%
  - Margen de Civitas: 6%
  - Número medio de presupuestos: 5

$(2000€ * 50%) / (5) * 6% = 12€$ , convertido a valor de Coin\$ y redondeando, el coste de oportunidad de este proyecto es de 17 Coins\$.

La política de precios de Civitas se basa en un coste por oportunidad de proyecto. Es decir, a menor probabilidad de un proyecto de ser adjudicado, mayor tasa de riesgo, traducido a un precio menor. Así, desde Civitas pretendemos evitar que los profesionales y empresas paguen un alto valor por una oportunidad que difícilmente será materializada.

### 3.7.1 Política de precios: Coin\$

Los Coin\$ se ofrecerán al profesional una vez terminado el proceso de inscripción. Será indispensable comprar Coin\$ para poder empezar a pujar y enviar presupuestos a los clientes. Los Coin\$ se podrán comprar en diversos paquetes:

#### Política de precios

Coin\$	Importe	Precio por Coin\$
30	60	2
50	95	1.9
100	150	1.5
250	375	1.5
400	520	1.3

Acorde con esta tabla de precios, el valor máximo de un Coin\$ será de 2€, y el valor mínimo de 1,3€. Se contempla la posibilidad de ofrecer descuentos en fechas especiales, como navidades, las tradicionales rebajas de enero, ofertas de verano, *Black Friday* y *Cyber Monday*... Además, se alentará a los profesionales a conseguir que otros profesionales se registren en la plataforma a cambio de Coin\$ gratuitos.

Una vez la plataforma tenga un tráfico de clientes y presupuestos atractivo para los profesionales, e incluso se haya expandido a otras ciudades españolas, tenemos la intención de crear *Civitas Premium*. Esta membresía consistirá en una cuota anual, de precio aún por determinar, que dará acceso a créditos con descuentos especiales (reduciendo el valor del Coin\$ por debajo de 1,3€), un perfil premium (pequeño cambio en la interfaz, perfil dorado) y notificaciones prioritarias de los proyectos más suculentos.

### 3.7.3 Política de devoluciones

El objetivo de Civitas es aumentar el volumen de negocio del profesional, dándole acceso a nuevos clientes. Por ello, desde Civitas no queremos cobrar a los profesionales

por presupuestos de proyectos que no van a ningún lado y son fruto de la curiosidad de los usuarios. Desde Civitas, no podemos garantizar la adjudicación de proyectos a los profesionales, pues hay varios competidores pujando por la oferta de trabajo. Ofreceremos consejos para mejorar la probabilidad de adjudicación como, tener un perfil completo, contactar rápidamente con el cliente, conseguir valoraciones de los clientes, así como buenas referencias de otros profesionales del sector.

Civitas devolverá automáticamente los Coin\$ utilizados por los profesionales en caso de:

- Pasados 4 días de enviar el presupuesto, el cliente no lo abre.
- Un cliente cancele el proyecto con la premisa de que “solo probaba la plataforma”.

También se contempla devolver Coin\$ en caso de que sea un fraude, un proyecto falso y que los datos del cliente no sean verificables. Para ello, los profesionales deberán rellenar una solicitud en la plataforma, y nuestro equipo revisará caso por caso.

### **3.8 Previsión de ventas**

Civitas es un proyecto innovativo que aúna la filosofía *freelance* con los servicios clásicos. Éste es un modelo de negocio poco explotado en España, ya que pocas plataformas han empezado a utilizarlo. No ha sido posible encontrar estudios con estimaciones de demanda, ingresos y número de clientes para este tipo de plataforma en línea para servicios profesionales. Por ello, se ha procedido a generar un plan financiero en base a suposiciones del equipo de Civitas, haciendo referencia al número de profesionales inscritos, el tráfico de presupuestos en la plataforma, y otros.

Las suposiciones para nuestro escenario Normal de ventas son:

- 1075 profesionales inscritos en Civitas el primer año
- Crecimiento del 15% del número de profesionales inscritos durante los dos primeros años

- Crecimiento del 10% del número de profesionales inscritos a partir del tercer año.
- Civitas se embolsa 20€, de media, por presupuesto enviado
- Cada profesional enviará 5 presupuestos anuales

Con estas suposiciones teóricas, Civitas espera que se publiquen al menos 3.000 proyectos durante el primer año, y que cada uno reciba dos propuestas de profesionales como mínimo. Así, Civitas, en su escenario normal, espera alcanzar unos ingresos de 107.500€ durante su primer ejercicio. El valor medio por profesional inscrito en la plataforma sería de 100€ por profesional.

### **3.9 Punto muerto o umbral de rentabilidad**

Ver apartado 7.7

## **4. Producto Mínimo Viable. Contraste de hipótesis de negocio (Método Lean StartUp)**

El método Lean Startup es una estrategia de negocio que se enfoca en reaccionar rápidamente a las demandas del público. Las claves radican en medir el agrado del público ante los productos y los esfuerzos de marketing de la empresa emergente. *Lean* es traducción para ligero. Así, definiremos Civitas como una empresa emergente ligera.

La gran ventaja de enfocar el proyecto siguiendo esta estrategia es que el negocio o producto aterrice estructuradamente y de la manera más innovadora. El enfoque a acción-reacción permite asimilar cuáles son los puntos fuertes de la idea, es decir, asimilar los productos ideales para el mercado y modificar o eliminar los no deseados. Así retiraremos obstáculos hacia el camino del éxito. Tanto el problema (la necesidad) como la solución (el producto) tienen un alto grado de incertidumbre durante el desarrollo de la empresa emergente, que puede disminuir a través de un proceso continuo de generación de hipótesis y experimentación de las mismas, con el fin de lograr el producto perfecto. El Método Lean Startup se basa en trabajar en el bucle CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER (Stevens).

### **4.1 Enumeración de hipótesis de negocio**

Civitas busca ofrecer un nuevo canal al público, más concretamente a administradores de fincas, así como presidentes y vecinos de las mismas, para poder contratar servicios profesionales en sus comunidades. Civitas utilizará un sistema freelance, completamente on-line, para que los clientes encuentren al profesional o empresa que mejor se adapte a sus necesidades. Para ello Civitas establece las siguientes hipótesis:

- existe una necesidad de poder comparar y contratar servicios profesionales rápidamente;
- la contratación de servicios por internet está al alza y los consumidores confían cada vez más en el e-commerce;
- no existen competidores directos con un modelo de negocio similar;
- el cliente desea una garantía sobre los servicios contratados.

#### **4.2 Definición de producto mínimo viable**

MVP, producto mínimo viable por sus siglas en inglés, es la versión Beta del producto y solo contiene las funciones más básicas del proyecto final. El MVP ayuda al startup a desarrollar su producto, a la vez que aprende de un mercado cambiante; esta es la versión del producto que permitirá a la empresa emergente recabar el máximo de información. Debido a la precariedad del prototipo solo se enfocará a los clientes más visionarios y los *early adopters*. El MVP no está diseñado para obtener resultados rápidos, sino duraderos.

El producto mínimo viable de Civitas consistirá en la versión más temprana de la aplicación móvil o portal de internet: Civitas Beta. A través de esta versión Beta, los clientes más tempranos podrán experimentar la experiencia de contratar servicios a través del sistema freelance, en una localización acotada del área final de actuación. Tras haber utilizado Civitas Beta, se analizarán las reacciones y comentarios con el fin de seguir mejorando, teniendo en cuenta las preferencias del cliente. Civitas Beta tendrá una oferta limitada de profesionales y empresas, que también formarán parte de *los early*

*adopters*. Al ser una plataforma de servicios, es necesario entender la demanda de los profesionales y empresas para garantizar el éxito.

#### **4.3 Construcción de modelo de producto mínimo viable**

Debido a la dificultad logística de crear y distribuir una aplicación móvil a un segmento tan concreto de clientes, así como encontrar profesionales y empresas que se comprometan a trabajar con Civitas en tan temprana etapa, se ha decidido posponer el lanzamiento Beta hasta que la idea haya completado su proceso de maduración.

De esta manera, para recabar más información y aligerar dicho proceso, sin necesidad de desarrollar una app, se ha entrevistado a Eva Asencio, profesional del sector de administración de fincas en las Islas Baleares, actualmente empleada en Carfeal Consulting.

#### **4.4 Contraste de las hipótesis de negocio en el mercado real con clientes reales utilizando el producto mínimo viable**

Esta conversación telefónica, de aproximadamente una hora, arrojó luz a algunas partes poco definidas del proyecto y ayudó a comprender mejor el funcionamiento del trabajo de los administradores, así como de las comunidades de vecinos.

La Sra. Asencio corroboró que ella no tiene conocimiento de ninguna plataforma de servicios profesionales enfocada directamente a las comunidades de vecinos. Además, encontró el sistema freelance, “siempre y cuando sea fácil de utilizar”, muy atractivo y estaría dispuesta a probarlo. Actualmente, tras más de veinte años de experiencia, ella ya tiene una base de datos con los profesionales de su confianza con los que ya ha trabajado, pero no cierra puertas a un nuevo sistema de encontrar expertos en materia de servicios a comunidades.

Además, propuso varias ideas y formas de actuación muy interesantes para el desarrollo de Civitas. La Sra. Asencio detectó un cliente potencial al que Civitas podría ayudar: las comunidades de vecinos sin administrador. A este segmento se le podría ofrecer el servicio de administrador telemático, así como facilitarles la selección de trabajadores para sus necesidades. También propuso la posibilidad de enviar un equipo,

siendo uno de ellos un arquitecto técnico, para valorar ciertos proyectos a priori, y así asegurar siempre la seguridad del inmueble.

## **5. Plan de producción**

### **5.1 Ubicación e instalaciones**

El grueso de la actividad económica de Civitas se realizará de forma telemática, a través de la plataforma y por teléfono. Por ello, la localización de la oficina no es relevante. Será necesario alquilar un pequeño despacho, en el que nuestros representantes puedan tener una mesa donde trabajar, un ordenador, organizar reuniones de personal, formación y entrenamiento. La oficina será la localización para lograr los objetivos de comunicación y promoción de Civitas y donde recibir clientes de potencial importancia.

Se ha conducido un análisis de la oferta inmobiliaria y se ha llegado a la conclusión que nuestras necesidades son:

- Entre 60 – 80 m<sup>2</sup> (con 40 m<sup>2</sup> útiles)
- Fácil acceso
- Presupuesto inferior a los 500€ mensuales
- Cumplir los mínimos requisitos legales
- Dentro del área de acción de Civitas
- Preferiblemente, en una zona de negocios
- Preferiblemente, con abundante luz natural

La zona que mejor se ajusta a nuestras necesidades y presupuesto es Vallecas. Vallecas se encuentra dentro del área I de acción elegido por Civitas, y hay abundante oferta de oficinas de estas características. Tiene buenas conexiones de transporte público, de acuerdo con Moovit, la línea 1 del metro de Madrid, varias líneas de autobús

y las líneas 2 y 7 del sistema de trenes de cercanías. Además, se puede acceder por la M40, sur y norte, M45, M50 y A3.

Se han seleccionado una localización para establecer un marco de las necesidades y objetivos de esta empresa emergente. Aunque como ya se ha establecido previamente, la sede fiscal de la empresa no es relevante, siempre que cumpla los parámetros establecidos. Ver Anexo VII “Características del Local” para imágenes y más información. Este inmueble cumpliría con las exigencias básicas recopiladas del Artículo 4 “Condiciones constructivas” del Real Decreto 486/1997, sobre las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo).

En cuanto a instalaciones, acataremos la normativa previamente mencionada. Se ofrecerá una zona de trabajo a cada uno de los empleados a tiempo completo de Civitas, y contarán con una mesa, una silla, un ordenador y el material necesario para llevar a cabo su trabajo. Se seguirán algunos de los consejos de EspaciosDeOficina.com para mejorar la productividad de los empleados (*Factores que aumentan la productividad en las oficinas*, 2017). La oficina estará bien iluminada, y se intentará convertir en un espacio agradable, que motive al empleado y aumente su compromiso. Todos los integrantes del equipo de Civitas, en su fase más inicial, tendrán exactamente las mismas condiciones en la oficina, y en caso de tener una sala cerrada, se utilizaría como sala de reuniones y formación. Además, se presupuestarán 3.000€ anuales para reparaciones y conservación del espacio físico.

## **5.2 Características técnicas**

La plataforma de servicios profesionales Civitas ofrece al cliente una forma rápida y sencilla de encontrar al profesional o empresa de confianza que mejor se adapte a las necesidades reales de su proyecto. Para lograr este objetivo, Civitas ofrecerá varios presupuestos a los clientes. Los profesionales tendrán un perfil verificado, en el que se incluirán datos indispensables para incrementar la confianza del cliente. Por otra parte, sabemos que es indispensable la colaboración de los profesionales para lograr un buen funcionamiento de la plataforma. Así Civitas brinda a los profesionales un nuevo canal,

adicional a los clásicos, para encontrar y captar clientes con el fin de aumentar su volumen de negocio.

### **5.2.1 Proceso a seguir: cliente**

Los clientes acudirán a la plataforma de servicios profesionales de Civitas cuando requieran la ayuda de un profesional para sus proyectos comunitarios. Para encontrar a aquel autónomo o empresa que mejor se adapte a sus necesidades, el cliente seguirá los siguientes pasos:

- Crear un perfil (solo una vez)

Con el fin de identificar y catalogar a los individuales interesados en el uso de la plataforma, se requerirá rellenar una serie de campos:

- Nombre\*
- Número de contacto (para los registros de Civitas).
- Correo electrónico\* (para los registros de Civitas).
- Posición dentro de la comunidad\* (presidente, vecino o administrador).
- Apoderado de la comunidad o no.
- Características generales de la comunidad\* (se ofrecerá un listado de características y el cliente marcará casillas que mejor describan su situación): localización con código postal, número de propietarios, instalaciones deportivas, aparcamiento, antigüedad del inmueble, entre otros.
- Características de servicios que más interesan\* (casillas a marcar): interior, exterior, puntal, recurrente, técnico, general, entre otros.
- Imagen de perfil.
- Información adicional u observaciones de interés.

Las fortalezas de Civitas son la rapidez y la sencillez, y esto debe plasmarse desde el primer momento. De esta manera el proceso inicial tendrá

unos pocos campos obligatorios\* (marcados con un asterisco en el listado). Cuanta mayor sea la información recopilada en este proceso inicial más sencillo será emparejar a los clientes con los profesionales. Esta información podrá ser actualizada por el cliente en cualquier momento. Desde Civitas se animará al cliente a tener un perfil completo.

- Publicar un proyecto

Una vez creado el perfil, existirá un apartado dentro de la plataforma que dirá “Publica tu proyecto”. Aquí el cliente describirá las características del proyecto, de nuevo animando a ofrecer cuanta más información mejor. Se ofrecerá una serie de opciones que el cliente marcará. Según la previa respuesta se pasará a la siguiente pantalla. En este apartado se pedirá la siguiente información e información adicional:

- Tipo de proyecto con detalles (electricidad, fontanería, carpintería, pintura, seguridad, entre otros).
- Fecha de realización.
- Si es un proyecto urgente (fuga de gas, fallo de electricidad, interferencia en el suministro de agua y otras necesidades básicas o que incurran peligro).
- Recurrente o puntual.
- Tipo de profesional: empresa (y tamaño) o autónomo.
- Necesita de un arquitecto técnico.
- Rango de presupuesto.
- Ya dispone del material necesario.
- Información relevante para el profesional.
- Recibir presupuestos

En un plazo máximo de 5 días, Civitas pretende ofrecer una selección de los mejores presupuestos de acuerdo con la demanda del cliente, aunque éste podrá ver todos los presupuestos de los profesionales interesados en su publicación. Se incluirá el usuario y perfil de los profesionales, el precio estimado del proyecto, duración de este y riesgos de sobrecargos o retrasos. Se enviarán notificaciones diarias sobre los presupuestos referentes de cada proyecto.

- Contacto con el profesional

Una vez seleccionado uno de los presupuestos, se entablará contacto directo entre cliente y profesional a través de un chat en la plataforma con el fin de ultimar detalles en cuanto a horarios, materiales necesarios, y otras preguntas que ambas partes puedan tener. Una vez terminadas estas conversaciones, ambas partes aceptarán el proyecto y se proseguirá al pago.

Se intentará evitar a toda costa que los profesionales contacten a los individuales, o viceversa, a través de otros medios. En caso de no tener éxito, Civitas podría incurrir el riesgo de que clientes y profesionales lleguen a acuerdos al margen de la plataforma. Se utilizará el sistema de *strikes* para minimizar este riesgo (Ver apartado 5.7)

- Pago por el servicio

El cliente pagará el 50% del importe por adelantado a través de la plataforma. El resto una vez finalizado el trabajo. Este paso será tratado como un contrato vinculante entre profesional y cliente. Se informará al interesado que el profesional no recibirá el importe íntegro hasta terminar el trabajo en el plazo y forma estipulados.

Se ofrecerán diferentes métodos de pago: tarjetas de crédito o débito, PayPal o transferencia bancaria.

- Encuesta de satisfacción

Una vez realizado el proyecto se le facilitará una encuesta de satisfacción del profesional que ha prestado sus servicios, con el fin de poder ofrecer esta valiosa información a futuros clientes.

### 5.2.2 Proceso a seguir: profesional

- Crear un perfil (editable)

El primer paso será crear un perfil profesional dentro de la plataforma (sección para profesionales y empresas). El perfil será lo segundo que los clientes vean, después del importe presupuestado. En este apartado se pedirán los siguientes campos (\* obligatorios):

- Nombre\*
- Fecha de nacimiento
- Correo electrónico\*
- Teléfono\*
- Localización por código postal\*
- Movilidad\*
- Empresa o autónomo\*
- Imagen de perfil\*
- Años de experiencia
- Nombre de la empresa
- Razón Social
- Número de empleados
- Selección de categorías de trabajos que le interesa (y está cualificado) \*

- Foto del D.N.I.
- Portafolio de trabajos realizados (con imágenes)
- Referencias de clientes y otros profesionales

Desde Civitas se alentará a los profesionales a tener un perfil de lo más completo, sin faltas de ortografía y con el máximo de información posible. Para ello, conferiremos un nivel al perfil, según lo completo que sea. Se otorgará el máximo nivel a aquellos profesionales que rellenen el 90% de los campos no obligatorios. Desde la dirección de la plataforma aspiramos a poder verificar la identidad y los documentos enviados por los profesionales. El perfil podrá ser actualizado en cualquier momento.

- Recibir solicitudes de proyectos

Una vez terminado el perfil, los profesionales y empresas empezarán a recibir propuestas de proyectos acorde a las categorías de trabajos que les interesan y la localización del proyecto. Las propuestas tendrán más o menos información, dependiendo del cliente. Siempre se requerirán todos los campos obligatorios descritos en el apartado 5.2.1.

El profesional decidirá a qué proyectos aplicar y a cuáles no, según disponibilidad, afinidad, capacidad, presupuesto del cliente y demás consideraciones. Enviar presupuestos tendrá un precio establecido por Civitas, y la moneda de pago será el Coin\$. Volver al apartado 3.7 Precio de venta y 3.7.1 Política de Coin\$ para más información. Los proyectos no serán exclusivos, por lo que los profesionales podrán enviar pujar por los proyectos que deseen.

- Enviar presupuestos para proyectos

Una vez el profesional elija los proyectos con los que es más afín, enviará sus presupuestos personales al cliente. El profesional no sabe la cantidad de presupuestos recibidos por cliente, por ello, tendrá la motivación de ofrecer el

precio más competitivo del mercado. Se reembolsará el dinero en caso de que el cliente no visualice el presupuesto en los 5 días siguientes desde que reciba el quinto presupuesto.

En caso de que el cliente elija el presupuesto del profesional en cuestión, se pasará al siguiente paso del proceso. En caso contrario, desde Civitas animaremos a seguir intentándolo y el profesional seguirá recibiendo más propuestas de proyectos.

- Comunicación con el cliente y cierre del acuerdo

Una vez elegido el presupuesto, se iniciará una conversación en línea, a través de un chat en la plataforma. Aquí se ultimarán detalles como horarios, materiales, etc. Una vez se haya llegado a un acuerdo para realizar el trabajo, ambas partes pulsarán el botón verde ¡De acuerdo! En este momento se realizará un cargo al cliente. Este apartado tendrá calidad de contrato vinculante.

- Pago del importe adelantado

Según el proyecto y los materiales necesarios, los profesionales recibirán parte del precio final por adelantado, para poder hacer frente a los costes iniciales del servicio. Ese pago no podrá superar el 40% del precio. El profesional tendrá que rellenar una solicitud donde se adjunte el presupuesto, porque necesita el dinero y cuanto necesita. Civitas aspira a poder contestar a estas solicitudes en el plazo de un día natural.

- Realizar el servicio

El profesional deberá realizar el servicio en el modo y momento estipulados en el contrato. Civitas se guarda el derecho a enviar un representante durante o a posteriori de la realización del servicio para conducir un análisis de calidad. También nos reservamos el derecho a comunicarnos con el cliente para realizar un análisis de satisfacción.

- Recibir *feedback*

Se animará al profesional a pedir al cliente que rellene la encuesta postservicio que recibirá en su correo. Los comentarios y valoraciones del cliente se añadirán al perfil del profesional, y esta será su carta de presentación para futuros trabajos. Con esta medida, pretendemos que el prestador de servicio sea lo más profesional posible con el fin de labrarse una buena reputación en la plataforma.

- A por el siguiente trabajo

### **5.3 Características económicas**

Civitas tiene potencial para convertirse en una importante plataforma en línea en la que individuales encuentren a los profesionales que mejor se adapten a las necesidades de sus proyectos comunitarios. Ya que la actividad de Civitas será puramente en línea, es complicado estimar el precio (ingreso para Civitas) publicado. Cuanto mayor sea el volumen de tráfico en nuestra web y aplicación, menor será el coste medio por proyecto, simple economía de escala.

Los ingresos de Civitas provendrán de los profesionales. Ellos pagarán un precio variable por enviar sus presupuestos a los clientes. Volver al apartado 3.6 Precio de ventas para esta información. Civitas también contempla crear otros canales de ingresos, como la membresía premium cuando la plataforma esté asentada. Los servicios de Civitas son completamente gratuitos para el cliente final.

Los gastos recurrentes para el funcionamiento de Civitas durante el ejercicio ascienden a 119.832€. Este importe es la suma de los siguientes gastos:

- Arrendamiento o alquiler: 6.000€
- Reparaciones y conservación espacio físico: 3.000€
- Servicios de profesionales independientes: 3.000€ asesoría fiscal (Llop Asesores) & 4.800€ para el mantenimiento de la plataforma con JBO Solutions

- Transportes: 1.000€
- Prima de seguros: 1.800€
- Servicios bancarios: 1.500€
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas: 5.000€
- Suministros: 6.000€
- Otros servicios: 2.400€
- Otros tributos: 500€
- Sueldos y salarios: 63.000€
- Seguridad social a cargo de la empresa: 22.050€

#### **5.4 Forma y plazo de cobro a clientes**

El cliente pagará el 50% del importe por adelantado a través de la plataforma. El resto una vez finalizado el trabajo. Este paso será tratado como un contrato vinculante entre profesional y cliente. Se informará al interesado que el profesional no recibirá el importe íntegro hasta terminar el trabajo en el plazo y forma estipulados.

El cliente pagará por los servicios contratados a través de la plataforma. Se ofrecerán diferentes métodos de pago para facilitar el proceso de pago: tarjetas de crédito o débito, PayPal y transferencia bancaria.

#### **5.5 Forma y plazo de pago a profesionales**

Los profesionales y empresas recibirán parte del pago por adelantado a los servicios prestados. Este importe dependerá de los materiales necesarios para el proyecto, así como la necesidad de movilidad, de acuerdo con el presupuesto ya aceptado por ambas partes. El restante del pago lo percibirán una vez terminado el proyecto y entregadas las encuestas de calidad y satisfacción.

Desde Civitas somos conscientes del poco poder de negociación sobre los profesionales que tendremos inicialmente, por ello, es clave conseguir una extensa red

de clientes. Con mayor volumen de trabajos realizados tendremos más que ofrecer al experto.

## **5.6 Proveedores**

La plataforma de servicios clásicos Civitas actúa como intermediario entre profesionales y clientes del sector de las comunidades de vecinos. Debido a la naturaleza de esta actividad económica, nuestra dependencia de proveedores es baja.

De acuerdo con la matriz de Kraljic, extrapolada a los servicios (Ver Anexo IX) y explicada por Cemiot Internacional especialistas en sistemas de gestión, clasificaremos a nuestros proveedores en las siguientes categorías (*La matriz de Kraljic en la Gestión de Compras*, 2015):

### **5.6.1 Proveedores estratégicos**

Los proveedores de servicios estratégicos para Civitas son los profesionales y empresas. Ellos generarán la mayor dependencia a Civitas ya que son las dos caras de la moneda para el correcto funcionamiento de la plataforma.

Desde Civitas somos conscientes del gran número de profesionales y empresas enfocados a los servicios clásicos (limpieza, mantenimiento, jardinería...). Los que colaboren con la plataforma se convierten en elementos cruciales. Serán la imagen de la empresa frente al consumidor final. Tras la puesta en marcha, e incrementando el número de trabajos realizados, esperamos un mayor número de profesionales inscritos en la plataforma. Esto reduciría nuestra dependencia de individuales y empresas en concreto.

Buscamos a los mejores profesionales del sector, dedicados y de confianza. Que transmitan los valores de Civitas a los clientes para que todos podamos crecer. Cabe recordar que los proveedores estratégicos son, a la vez, clientes, de acuerdo con el previo análisis de clientes. Por ello, Civitas buscará entablar la mejor relación posible con los proveedores, con el fin de crear alianzas y mejorar el entorno de los clientes y proveedores.

### 5.6.2 Proveedores de cuello de botella o críticos

El proveedor más crítico para Civitas va a ser al que se le adjudique el **desarrollo de la aplicación y página web de la plataforma**. Para encontrar al mejor candidato, hemos decidido utilizar a uno de los competidores de la plataforma para servicios tecnológicos: [www.freelance.com](http://www.freelance.com).

Desde el equipo de Civitas hemos publicado nuestro proyecto en esta plataforma, y en el plazo de unos pocos días, más de 40 candidatos se han interesado en nuestra idea. Tras hablar con varios de ellos hemos decidido adjudicar el trabajo a JBO Solutions. Son un equipo de desarrolladores senior con base en Argentina, con más de diez años de experiencia, que ha mostrado gran entusiasmo por este plan de negocio. Se puede encontrar otras webs diseñadas por ellos en el ANEXO VIII JBO Solutions. Nos presupuestan el proyecto en 10.200€, y podrían tenerlo terminado en el plazo de un mes. Además, nos ofrecen un mantenimiento continuado por un precio fijo de 4.800€ anuales. Con esta ayuda no hará falta contratar programadores a tiempo completo en la empresa. Seremos conservadores, y presupuestaremos un gasto de 11.500€ para el desarrollo, y mantendremos un presupuesto de mantenimiento de 4.800€.

Por otra parte, otro *partner* crítico es la **agencia de marketing subcontratada** para la puesta en marcha, así como para asesorar a nuestro equipo para la captación de clientes (tanto profesionales como clientes finales). Para encontrar a la mejor agencia para el proyecto de Civitas se ha acudido a otra plataforma bilateral, en este caso, [www.sortlist.com](http://www.sortlist.com). Las principales candidatas fueron: Soluciones Web Grupo Treverneque, Perseo y Hyliacom. Durante la preparación del presente plan de negocios hemos entablado comunicaciones con los candidatos a través de la plataforma. Ellos saben, a grandes rasgos, cuáles serán las características de este proyecto, y nos proponen una campaña agresiva de marketing y promociones. Presupuestaremos un gasto de 10.000€ en promoción y comunicación en el primer año (5.000€ previo y durante lanzamiento, 5.000€ restantes distribuidos a lo largo del año).

### 5.6.3 Proveedores rutinarios

Son aquellos productos suministrados por un número mayor de proveedores. Son fáciles de comprar y con un impacto relativamente pequeño restando en la cuenta de pérdidas y ganancias. En esta categoría encontramos: suministros y material de oficina. Debido a la gran oferta de estos servicios en la comunidad de Madrid, no se realiza un análisis exhaustivo en esta etapa tan temprana del proyecto.

### **5.7 Control y aseguramiento de calidad**

El objetivo principal de Civitas es la satisfacción del cliente. Para lograr dicho objetivo, la dirección de la plataforma prestará especial atención a los profesionales para que se mantengan, o incluso superen, los estándares de calidad estipulados por la empresa.

El sistema de medición de calidad estará basado en las encuestas de satisfacción y el número de quejas y reclamaciones en contra del profesional. Para medir la profesionalidad de los trabajadores se instaurará un sistema de *strikes*, como en béisbol. Se adjudicarán medio o un *strike*, dependiendo de la severidad del incidente. Al primer *strike* nuestro centro de calidad contactará con el profesional o empresa para esclarecer la fuente del problema. El segundo *strike* supondrá una reprimenda formal y se contemplará la posibilidad de incrementar los importes de gestión (penalización en Coin\$) a dicho profesional. El tercer *strike* se traducirá directamente en la baja de dicho profesional o empresa de la plataforma, aunque se mantendrá su perfil para que otros clientes puedan revisar dichas valoraciones negativas. De esta manera pretendemos alentar el compromiso de los profesionales.

### **5.8 Estrategia de expansión: Plataforma escalable**

Civitas es una plataforma virtual que pretende facilitar la mediación entre consumidores y profesionales. El objetivo final es que los clientes tengan capacidad para comparar diferentes ofertas de profesionales rápidamente, y decidan contratar al experto que mejor se adapte a su demanda, incrementando así el volumen de negocio de los profesionales y empresas.

Inicialmente, la plataforma se enfoca en servicios clásicos, prestados a comunidades de vecinos, aunque siempre con el objetivo de crecer e incrementar la oferta y el público. Para ello, es indispensable crear una plataforma escalable. Con esto nos referimos a ofrecer otros tipos de servicios (tecnología, diseño, servicios financieros y fiscales, y muchos más), a un segmento mayor de clientes (individuales, empresas, comunidades, organizaciones) y en otras localizaciones (otras ciudades españolas o incluso internacionalmente), con solo unos ajustes del software. También quedan abiertas las posibilidades de crear nuevas plataformas bilaterales. Creando una plataforma escalable desde el primer momento, Civitas pretende ahorrar costes futuros de expansión en sus próximas etapas de desarrollo.

Además, contemplamos la posibilidad de incorporar una sección de comunidad dentro de la plataforma. Ésta será la sección donde clientes y profesionales podrían comunicarse entre ellos, publicando preguntas, ideas y soluciones. Además, Civitas propondrá programas de Responsabilidad Social Corporativa, incorporando y organizando proyectos sin ánimo de lucro para que profesionales y empresas puedan mejorar el entorno que les rodea. Ejemplos podrían ser: mejorar la infraestructura de zonas con menos recursos, ofrecer cursos de formación para personas en peligro de exclusión social, hacer ferias de empleo entre profesionales del sector servicios...

## **6. Recursos humanos**

### **6.1 Promotores del proyecto**

Este proyecto será desarrollado por Antoni Pujol (AP), socio fundador de la plataforma Civitas de servicios profesionales. Actualmente, AP es estudiante de cuarto de administración y dirección de empresas bilingüe en la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE). La experiencia profesional de AP se limita a trabajos temporales durante las épocas estivales (finanzas y turismo). Además, se incorporará a Jaime Pujol (JP) como segundo socio. JP recibirá el 1% de las participaciones de la sociedad, con el fin de poder formar una sociedad limitada.

### **6.2 Estructura de la organización**

Civitas, en su fase más inicial tendrá 3 empleados a jornada completa. El equipo estará encabezado por Antoni Pujol, como director ejecutivo del proyecto. Tras la fase de preparación del presente plan de negocios se contratará a dos profesionales para poner en marcha la plataforma.

El equipo requerirá de un profesional de administración, y otras dos posiciones que se ocuparán de mantener un buen funcionamiento de la plataforma. Funciones que tendrán que llevarse a cabo, entre muchas otras, serán: trato con clientes y profesionales, atención al teléfono, análisis de oportunidades, buscar nuevos mercados donde expandir Civitas, asegurar que los profesionales mantienen los estándares de calidad, tareas administrativas y financieras, comunicación con equipo de marketing, comunicación con desarrolladores de la plataforma, atención a quejas y sugerencias.

La estructura de la organización será horizontal. Todos los empleados puedan expresar libremente sus opiniones respecto al funcionamiento y ambiente que se respire en Civitas.

### **6.3 Dimensión de la plantilla**

Como ya se ha mencionado en el apartado 6.2, el equipo inicial de Civitas estará formado por tres trabajadores a tiempo completo, incluyendo al socio fundador. En la fase más temprana del desarrollo de la plataforma, se subcontratarán el desarrollo y mantenimiento de la plataforma a JBO Solutions, y se subcontratará una agencia de marketing (ver apartado 5.6.2) para la campaña online, así como para conseguir nuevos clientes y profesionales.

Desde Civitas somos optimistas y pensamos que este modelo de negocio tiene potencial de expansión. Inicialmente nos enfocamos a las Áreas I & II de la región Metropolitana de Madrid, pero tenemos el punto de mira en Barcelona, Sevilla, Zaragoza y Bilbao. Estas son grandes ciudades con potencial para conseguir nuevos clientes y aumentar la red de profesionales Civitas. Para lograr estos objetivos, será necesario incorporar nuevo personal, conocedores de las nuevas zonas.

### **6.4 Perfil del personal**

En Civitas buscamos que se respire un ambiente *start-up*. El perfil del personal de la plataforma será clave para transmitir los valores de Civitas a los profesionales y asegurar su buen funcionamiento.

En Civitas buscamos gente joven, por debajo de los treinta años, con ganas de desarrollar un proyecto que no tiene techo. Necesitaremos ideas frescas y formas de pensar diferentes. Será imprescindible entender los valores de sencillez, eficiencia y cliente primero, para formar parte de nuestro equipo. Teniendo en cuenta que Civitas es un proyecto joven y tiene un equipo de tamaño limitado, se espera de los empleados completa disposición para llevar a cabo cualquier tarea que se requiera.

### **6.5 Costes de personal**

Inicialmente, el salario base de todos los empleados será de 21.000€ brutos anuales, según estipulado por convenio (con pagas extra). Además, desde Civitas se instaurará una política de objetivos y bonus para el personal. Se marcarán objetivos de ingresos, número de profesionales inscritos y calidad de los servicios.

Adicionalmente, tenemos que añadir los gastos de subcontratar a JBO Solutions, 4800€ de mantenimiento de la plataforma anual, y la agencia de marketing, para la que se presupuestan unos gastos anuales de 5.000€.

### **6.6 Asesoría externa**

Para asuntos de asesoría fiscal y comercial, se acudirá a Llop Asesores S.L. Ésta es una asesoría con sede en Palma de Mallorca y con más de 20 años de experiencia. Su socio fundador, Luis Lloréns, es economista licenciado por la Universidad de las Islas Baleares. El precio anual de sus servicios es de 3.000€. Se elige esta asesoría por relación familiar.

## **7. Plan financiero**

### **7.1 Inversión inicial y puesta en marcha**

La inversión inicial para empezar las operaciones de la plataforma bilateral Civitas asciende a 26.165€. Éste importe se distribuye en dos grandes categorías: Inmovilizado Intangible (20.500€) y Mobiliario y Equipo Informático (5.665€). Ver tabla a continuación para desglose de costes:

<i>Mobiliario y Equipo Informático</i>	<i>Importe</i>
Ordenadores	2800
Impresora	390
Sillas	400
Mesas de ordenador	800
Archivadores	150
Estantería	600
Papelera	75
Perchero	50
Trituradora	100
Decoración	300
<b>Total</b>	<b>€ 5,665.00</b>

<i>Inmovilizado Intangible</i>	<i>Importe</i>
Desarrollo Aplicación Informáticas	11500
Implementación APP (Supone la implantación inicial del APP en el mercado, la formación del personal, y gastos de marketing iniciales)	8000
<b>Total APP</b>	<b>19500</b>
Depósitos y Fianzas	1000
<b>Total</b>	<b>€ 20,500.00</b>

## **7.2 Plan de financiación**

Teniendo en cuenta la dificultad para acceder a créditos para un individuo joven y con poca experiencia de gestión como AP, se ha decidido hacer frente a la inversión inicial con fondos propios y préstamos de familiares. Esta cifra asciende a un total de 26.165€.

Además, será necesario acudir a una póliza de crédito para mantener una tesorería positiva de Civitas. Esto sucedería en todos los escenarios: Normal, Optimista y Pesimista (Ver apartado 7.6 Previsión Cuenta de resultados operativos). Una póliza de 20.000€ y 10.000€ sería más que suficiente para cumplir con las obligaciones económicas de Civitas en el escenario de ingresos Normal y Optimista, respectivamente. Para hacer frente en el escenario Pesimista, sería necesario recurrir a una póliza de 75.000€. Para acceder a dichos productos financieros, la empresa familiar de AP avalaría el préstamo.

## **7.3 Cobros y pagos**

Como ya se ha comentado en el apartado 5 Plan de Producción, el servicio de Civitas será completamente gratuito para los clientes, que únicamente pagarán el precio del servicio acordado con el profesional, por adelantado a través de la plataforma.

La única fuente de ingresos de Civitas, por el momento, es el precio en Coin\$ que desembolsarán los profesionales como puja por los proyectos publicados. Los profesionales compararán paquetes de Coin\$, de acuerdo con el apartado 3.7.1 Política de precios.

De acuerdo con el apartado quinto de Producción, Civitas pagará al profesional un importe por adelantado según las necesidades del proyecto. El resto del pago se materializará una vez terminado el servicio.

#### **7.4 Previsión de ingresos**

Civitas es un proyecto innovativo que aúna la filosofía *freelance* con los servicios clásicos. Éste es un modelo de negocio poco explotado en España, ya que pocas plataformas han empezado a utilizarlo. No ha sido posible encontrar estudios con estimaciones de demanda, ingresos y número de clientes para este tipo de plataforma en línea. Por ello, se ha procedido a generar un plan financiero en base a suposiciones del equipo de Civitas, haciendo referencia al número de profesionales inscritos, el tráfico de presupuestos en la plataforma, y el importe que se embolsa Civitas por presupuesto enviado. Ver tabla de suposiciones a continuación:

## Suposiciones

	<i>Optimista</i>	<i>Normal</i>	<i>Pesimista</i>
Profesionales inscritos	1200	1150	900
Crecimiento Profesionales inscritos primeros dos años:	15%	15%	15%
Crecimiento Profesionales inscritos a partir tercer año:	35%	10%	10%
Valor medio en € de presupuestos enviados	€ 20.00	€ 20.00	€ 20.00
Tasa de adjudicación de proyectos	40%	40%	40%
Número de presupuestos enviados por profesional (anual)	5	5	5
<b>Cientes inscritos</b>	<b>800</b>	<b>500</b>	<b>200</b>
Crecimiento número de clientes año anual:	14%	14%	14%
Número de proyectos publicados por cliente al año	8	4	2
Número de presupuestos enviados por profesional (anual)	5	5	5

Se ha procedido a generar tres escenarios de ingresos posibles: normal, optimista y pesimista.

### ESCENARIO NORMAL

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	115,000	132,250	145,475	160,023	176,025
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>115,000</b>	<b>132,250</b>	<b>145,475</b>	<b>160,023</b>	<b>176,025</b>

### ESCENARIO OPTIMISTA

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	120,000	138,000	186,300	251,505	339,532
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>120,000</b>	<b>138,000</b>	<b>186,300</b>	<b>251,505</b>	<b>339,532</b>

### ESCENARIO PESIMISTA

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	90,000	103,500	119,025	130,928	144,020
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>90,000</b>	<b>103,500</b>	<b>119,025</b>	<b>130,928</b>	<b>144,020</b>

Otras métricas y suposiciones, como el número de clientes inscritos, cuantos presupuestos se envían por cliente o el crecimiento de número de clientes, serán observadas constantemente durante el arranque de la plataforma y serán tratadas como indicadores de éxito. Éste es un modelo creado a través de Excel, que ajustando los

parámetros nos calculará de nuevo todos los escenarios. La plataforma busca generar el máximo tráfico posible de proyectos, presupuestos y servicios realizados, con el fin de maximizar ingresos y poder ofrecer precios más competitivos a los clientes.

## 7.5 Gastos

Los gastos en que se incurrirán durante la actividad económica de Civitas ya se han ido comentando a lo largo de la presente memoria, en los apartados 3, 5 y 6, Marketing, Producción y Recursos Humanos. Se procederá a hacer una síntesis de estos, en forma de gasto anual:

- Arrendamiento o alquiler: 6.000€
- Reparaciones y conservación espacio físico: 3.000€
- Servicios de profesionales independientes: 3.000€ asesoría fiscal (Llop Asesores) & 4.800€ para el mantenimiento de la plataforma con JBO Solutions
- Transportes: 1.000€
- Prima de seguros: 1.800€
- Servicios bancarios: 1.500€
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas: 5.000€
- Suministros: 6.000€
- Otros servicios: 2.400€
- Otros tributos: 500€
- Sueldos y salarios: 63.000€
- Seguridad social a cargo de la empresa: 22.050€

## 7.6 Previsión cuenta de resultados operativos

Siguiendo el triple análisis de escenarios posibles se han generado tres cuentas de resultados de acuerdo con los ingresos. Como ya se ha mencionado anteriormente,

es probable que durante el primer ejercicio Civitas registre un resultado negativo, en ese caso será necesario contratar una póliza de crédito con el fin de mantener la tesorería positiva y seguir con la actividad económica.

Seguiremos analizando los tres posibles escenarios de Civitas, aunque manteniendo el escenario Normal como base. Se mantienen las mismas suposiciones descritas en el apartado anterior 7.4 de previsión de ingresos.

Para el escenario Normal, se prevén resultados negativos durante el primer ejercicio, aunque las pérdidas no son considerables. Será necesario recurrir a una póliza de crédito de 20.000€, para poder mantener unos niveles de tesorería positivos, que ayuden a mantener la actividad empresarial de la plataforma. El resultado en el primer ejercicio será de (9.767€). Durante el segundo año registraremos un resultado positivo de 4.155€. Para este escenario, las condiciones no parecen lo suficientemente favorables para proponer expansión a otros núcleos o incorporar formas alternativas de ingresos antes del año quinto. Suponemos un total de 1150 profesionales inscritos (un crecimiento medio del 12.5% anual), con un valor medio para Civitas de 100€ por profesional a año. A continuación, la previsión de la cuenta de resultados en el escenario Normal proyectada a 5 años:

**ESCENARIO NORMAL**

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	115,000	132,250	145,475	160,023	176,025
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>115,000</b>	<b>132,250</b>	<b>145,475</b>	<b>160,023</b>	<b>176,025</b>

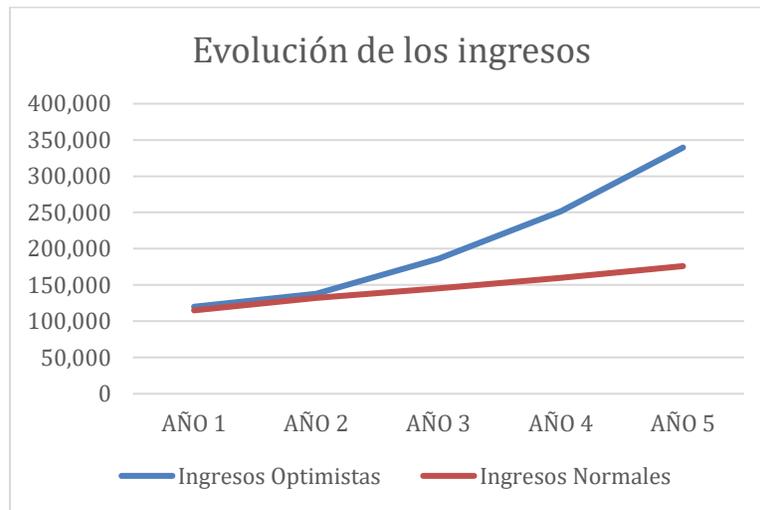
**GASTOS**

<b>B) Compras y gastos</b>					
621 ARRENDAMIENTOS	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
622 REPARACIONES Y CONSERVACION.	3,000	3,090	3,183	3,278	3,377
623 SERVIC.PROFES.INDEPENDIENTES	7,800	8,034	8,275	8,523	8,779
624 TRANSPORTES	1,000	1,030	1,061	1,093	1,126
625 PRIMAS DE SEGUROS	1,800	1,854	1,910	1,967	2,026
626 SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARE	1,150	1,323	1,455	1,600	1,760
627 PUBLIC.,PROPAG. Y RELAC.PUBLIC	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
628 SUMINISTROS	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
629 OTROS SERVICIOS	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
631 OTROS TRIBUTOS	500	515	530	546	563
640 SUELDOS Y SALARIOS	63,000	64,890	66,837	68,842	70,907
642 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	22,050	22,712	23,393	24,095	24,817
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>119,700</b>	<b>123,279</b>	<b>126,920</b>	<b>130,679</b>	<b>134,562</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-4,700</b>	<b>8,971</b>	<b>18,555</b>	<b>29,343</b>	<b>41,463</b>
Amortizaciones	4,467	4,467	4,467	4,467	4,467
<b>EBIT</b>	<b>-9,167</b>	<b>4,505</b>	<b>14,089</b>	<b>24,877</b>	<b>36,996</b>
Gastos financieros	600	350			
<b>BAI</b>	<b>-9,767</b>	<b>4,155</b>	<b>14,089</b>	<b>24,877</b>	<b>36,996</b>
Impuesto sobre beneficios	0	0	2,119	6,219	9,249
<b>Resultado</b>	<b>-9,767</b>	<b>4,155</b>	<b>16,208</b>	<b>31,096</b>	<b>46,246</b>

<b>TESORERÍA ANUAL</b>	<b>-5,300</b>	8,621	20,674	35,562	50,712
<b>TESORERÍA ACUMULADA</b>	<b>-5,300</b>	3,321	23,995	59,557	110,270

<b>Poliza de crédito</b>	<b>€ 20,000.00</b>
--------------------------	--------------------

Al analizar el segundo escenario, el Optimista, encontramos valores atractivos para la inversión en Civitas. Este escenario supone un total de 1200 profesionales inscritos, con el mismo valor medio de 100€ por profesional al año. En este caso, el crecimiento en número de profesionales es del 15% durante los dos primeros ejercicios y del 35% del tercer ejercicio en adelante. Este incremento en el tercer escenario pretende captar la subida en ingresos de expandirse a una o dos grandes ciudades más (como Barcelona y Zaragoza). También se ha procedido a incrementar todos los gastos en un 25% anual a partir del tercer año para reflejar el aumento general en gastos durante el proceso de expansión. También se contempla añadir un nuevo miembro al equipo Civitas. Aún en el escenario más Optimista, preveemos la necesidad de acudir a una póliza de crédito de valor de 10.000€, para poder asegurar la continuidad de la actividad de la plataforma. En la gráfica "Evolución de los ingresos", se aprecia fácilmente el aumento de ingresos al expandir Civitas a otras ciudades, incrementando así el número total de profesionales inscritos en la plataforma. A continuación, la previsión de la cuenta de resultados en el escenario Normal proyectada a 5 años:



Fuente: Elaboración propia

#### ESCENARIO OPTIMISTA

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	120,000	138,000	186,300	251,505	339,532
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>120,000</b>	<b>138,000</b>	<b>186,300</b>	<b>251,505</b>	<b>339,532</b>

<b>GASTOS</b>					
B) Compras y gastos					
621 ARRENDAMIENTOS	6,000	6,180	7,725	9,656	12,070
622 REPARACIONES Y CONSERVACION.	3,000	3,090	3,863	4,828	6,035
623 SERVIC.PROFES.INDEPENDIENTES	7,800	8,034	10,043	12,553	15,691
624 TRANSPORTES	1,000	1,030	1,288	1,609	2,012
625 PRIMAS DE SEGUROS	1,800	1,854	2,318	2,897	3,621
626 SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARE	1,200	1,380	1,725	2,156	2,695
627 PUBLIC.,PROPAG. Y RELAC.PUBLIC	5,000	5,150	6,438	8,047	10,059
628 SUMINISTROS	6,000	6,180	7,725	9,656	12,070
629 OTROS SERVICIOS	2,400	2,472	3,090	3,863	4,828
631 OTROS TRIBUTOS	500	515	644	805	1,006
640 SUELDOS Y SALARIOS	63,000	64,890	84,000	86,520	89,116
642 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	22,050	22,712	28,389	35,487	44,358
662 INTERESES DE DEUDAS A LARG.PLA	82	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>119,832</b>	<b>123,487</b>	<b>157,246</b>	<b>178,077</b>	<b>203,562</b>
<b>EBITDA</b>	<b>168</b>	<b>14,514</b>	<b>29,054</b>	<b>73,428</b>	<b>135,970</b>
Amortizaciones	4,467	4,467	4,467	4,467	4,467
<b>EBIT</b>	<b>-4,299</b>	<b>10,047</b>	<b>24,588</b>	<b>68,961</b>	<b>131,503</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>	<b>-4,299</b>	<b>10,047</b>	<b>24,588</b>	<b>68,961</b>	<b>131,503</b>
Impuesto sobre beneficios	0	2,512	6,147	17,240	32,876
<b>Resultado</b>	<b>-4,299</b>	<b>12,559</b>	<b>30,735</b>	<b>86,202</b>	<b>164,379</b>

<b>TESORERÍA ANUAL</b>	168	17,025	35,201	90,668	168,846
<b>TESORERÍA ACUMULADA</b>	168	17,193	52,395	143,063	311,909

<b>Poliza de crédito</b>	€ 10,000.00
--------------------------	-------------

Finalizamos el análisis de escenarios con el menos atractivo, el escenario Pesimista. Este escenario augura un rechazo por parte del sector de los profesionales de los servicios a Civitas, así como poca cabida en el público de las comunidades de vecinos y en general. Las suposiciones que llevan a estos resultados son un total de 900 profesionales inscritos en la plataforma, cada uno con un valor medio de 100€ para Civitas y un crecimiento medio de profesionales del 12.5%. Los resultados en este escenario serían negativos, hasta alcanzar un resultado positivo de 10.065€ en el quinto año, y con pérdidas acumuladas de (65.519€). Para mantener la actividad económica de Civitas sería necesario acudir a una póliza de crédito por valor de 75.000€, que seguirá siendo necesaria tras el quinto ejercicio. En este escenario no se propone la posibilidad de expansión del modelo Civitas, ya que obviamente no ofrece resultados atractivos para la inversión.

#### ESCENARIO PESIMISTA

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
705 PRESTACIONES DE SERVICIOS	90,000	103,500	119,025	130,928	144,020
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>90,000</b>	<b>103,500</b>	<b>119,025</b>	<b>130,928</b>	<b>144,020</b>

<b>GASTOS</b>					
621 ARRENDAMIENTOS	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
622 REPARACIONES Y CONSERVACION.	3,000	3,060	3,121	3,184	3,247
623 SERVIC.PROFES.INDEPENDIENTES	7,800	7,956	8,115	8,277	8,443
624 TRANSPORTES	1,000	1,020	1,040	1,061	1,082
625 PRIMAS DE SEGUROS	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
626 SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARE	900	1,035	1,190	1,309	1,440
627 PUBLIC.,PROPAG. Y RELAC.PUBLIC	5,000	5,100	5,202	5,306	5,412
628 SUMINISTROS	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
629 OTROS SERVICIOS	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
631 OTROS TRIBUTOS	500	510	520	531	541
640 SUELDOS Y SALARIOS	63,000	64,260	65,545	66,856	68,193
642 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	22,050	22,491	22,941	23,400	23,868
662 INTERESES DE DEUDAS A LARG.PLA	1,270	2,100	2,412	2,337	1,739
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>120,720</b>	<b>124,056</b>	<b>126,942</b>	<b>129,452</b>	<b>131,501</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-30,720</b>	<b>-20,556</b>	<b>-7,917</b>	<b>1,475</b>	<b>12,519</b>
Amortizaciones	4,467	4,467	4,467	4,467	4,467
<b>EBIT</b>	<b>-35,187</b>	<b>-25,023</b>	<b>-12,384</b>	<b>-2,991</b>	<b>8,052</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>	<b>-35,187</b>	<b>-25,023</b>	<b>-12,384</b>	<b>-2,991</b>	<b>8,052</b>
Impuesto sobre beneficios	0	0	0	0	2,013
<b>Resultado</b>	<b>-35,187</b>	<b>-25,023</b>	<b>-12,384</b>	<b>-2,991</b>	<b>10,065</b>

<b>TESORERÍA ANUAL</b>	<b>-30,720</b>	<b>-20,556</b>	<b>-7,917</b>	<b>1,475</b>	<b>14,532</b>
<b>TESORERÍA ACUMULADA</b>	<b>-30,720</b>	<b>-51,276</b>	<b>-59,193</b>	<b>-57,718</b>	<b>-43,186</b>

<b>Poliza de crédito</b>	<b>€ 75,000.00</b>
--------------------------	--------------------

## 7.7 Punto muerto o umbral de rentabilidad

Calcular el punto muerto para una empresa de servicios como Civitas es relativamente sencillo, ya que solo hay que igualar los ingresos a los gastos operativos previamente explicados en el apartado 7.5.

Siguiendo nuestras hipótesis de ingresos, basadas en el número de profesionales inscritos, la cantidad de presupuestos enviados anualmente y el valor que se embolsa la plataforma se llega a la conclusión de que son necesarios unos **ingresos de 124.865€ para alcanzar el umbral de rentabilidad en el primer año**. Este volumen de negocios se lograría teniendo 1249 profesionales inscritos en la plataforma, cada uno ofreciendo un valor de 100€ anuales (enviar 4 presupuestos con valor medio en Coin\$ de 20€). Igualmente, podríamos modificar otras métricas relacionadas con el cálculo de ingresos, como aumentar el valor medio en Coin\$ de los presupuestos, o el tráfico de presupuestos en la plataforma. En los años consecutivos, se prevé una subida general del 3% en los gastos operativos anuales, por ello, cada año será necesario facturar un 3% más que el anterior para alcanzar el umbral de rentabilidad.

## 7.8 Balance de situación

A continuación, se detalla un balance de situación sencillo proyectado a 3 años. Este balance está en sintonía con la cuenta de resultados prevista del escenario Normal. En este documento contable se presupone que todos los ingresos están cobrados a final de año, se debe la última mensualidad de todos los gastos no pagados por adelantado y no se tiene en cuenta el IVA.

## Proyección Balance de Situación

### ESCENARIO NORMAL

<i>Activo</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>26,165.00</b>	<b>21,698.50</b>	<b>17,232.00</b>	<b>12,765.50</b>
I. Inmovilizado Intangible	19,500.00	15,600.00	11,700.00	7,800.00
II. Inmovilizado material	5,665.00	5,098.50	4,532.00	3,965.50
IV. Inversiones en empresas del grupo				
V. Inversiones financieras a largo plazo	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7,821.00</b>	<b>28,995.19</b>
II. Existencias				
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cob.				
IV. Inversiones en empresas grupo a corto plazo				
V. Inversiones financieras a corto plazo				
VII. Efectivo y otros activos líquidos equival.			7,821.00	28,995.19
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>26,165.00</b>	<b>21,698.50</b>	<b>25,053.00</b>	<b>41,760.69</b>
<i>Pasivo</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>26,165.00</b>	<b>16,398.00</b>	<b>20,552.50</b>	<b>36,760.19</b>
A-1) Fondos propios	26,165.00	16,398.00	20,552.50	36,760.19
I. Capital	26,165.00	26,165.00	26,165.00	26,165.00
III. Reservas				
V. Resultados de ejercicios anteriores			-9,767.00	-5,612.50
VII. Resultado del ejercicio		-9,767.00	4,154.50	16,207.69
VIII. Dividendo a cuenta				
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
VII. Deuda con características especiales a LP	0	0		0
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>5,300.50</b>	<b>4,500.50</b>	<b>5,000.50</b>
III. Deudas a corto plazo		1,000.00		
V. Acreedores comerc. y otras cuentas a pagar		4,300.50	4,500.50	5,000.50
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>26,165.00</b>	<b>21,698.50</b>	<b>25,053.00</b>	<b>41,760.69</b>

### 7.9 Análisis de viabilidad

Para estimar la salud económica del proyecto y su atractivo de inversión se ha empezado por calcular el valor actual neto y la tasa interna de retorno sobre los tres escenarios posibles. El escenario Normal, proyectado a 5 años, de acuerdo con todas las suposiciones previamente discutidas, presenta un Valor Actual Neto de 41.290,06€ y una Tasa Interna de Retorno del 29.5%. El escenario Optimista presenta una oportunidad de inversión excepcional. Con las suposiciones más optimistas para Civitas, logramos un VAN de 195.075,85€ y una TIR del 75.7%. Estas figuras contemplan la expansión a partir del año 3, incrementando los ingresos en un 20% respecto al primer periodo. También incrementarían los gastos según lo dispuesto anteriormente. En sintonía con el análisis previo, ha sido necesario proyectar hasta 8 años el escenario Pesimista para lograr valores de VAN y TIR positivos. El valor a día de hoy de nuestra inversión en

Civitas, esperando 8 años, es de 3.265.93€, con una tasa de retorno del 5.9%. En este escenario de resultados, Civitas no es una opción viable para invertir nuestro tiempo y capital.

#### VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

	<i>Normal</i>	<i>Optimista</i>	<i>Pesimista</i>
Año 0	(26165)	(26165)	(26165)
Año 1	(9767)	(4299)	(35187)
Año 2	4155	12559	(25023)
Año 3	16208	30735	(12384)
Año 4	31096	86202	(2991)
Año 5	46246	164379	10065
Año 6			26853
Año 7			43186
Año 8			61414
<b>VAN</b>	<b>€ 41,290.06</b>	<b>€ 195,075.85</b>	<b>€ 3,265.93</b>
<b>TIR</b>	<b>29.5%</b>	<b>75.7%</b>	<b>5.9%</b>
<b>Tasa de descuento</b>	<b>5.22%</b>		
Interés Bono 5 años Tesoro	3.3%		
Spread Baa1	1.92%		

Para calcular estas métricas se ha utilizado una tasa de descuento del 5.22%. Esta cifra es el resultado del tipo de interés de un bono del estado a 5 años más una prima de riesgo. Catalogamos esta inversión como arriesgada, y le damos una calificación de Baa1 en la escala de riesgo de Moody's. La prima para esta calificación es de 194 puntos básicos.

### 7.10 Ratios de rentabilidad

Con el fin de medir la eficiencia en la utilización del activo teniendo en cuenta la gestión operativa se ha generado un análisis de ratios de rentabilidad. A continuación, una imagen resumiendo el análisis:

## Ratios

Ratios	Fórmula	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio neto sobre ventas	Beneficio neto / Ventas	-0.08	0.03	0.11	0.19	0.26
Rentabilidad económica	BAI / Activo total	-0.45	0.17	0.34		
Rentabilidad de la empresa	Beneficio bruto / Activo total neto	-0.27	0.44	0.50		
Rentabilidad del capital	Beneficio neto / Fondos propios	-0.60	0.20	0.44		
Rentabilidad de ventas	Beneficio bruto / ventas	-0.04	0.07	0.13	0.18	0.24
Fondo de maniobra	Activo corriente - Pasivo Corriente	0.00	-5300.50	3320.50		

Un ratio muy interesante para la actividad económica de Civitas es la Rentabilidad del Capital. Las empresas de internet, con base tecnológica, tienen un activo muy bajo en comparación al volumen de negocio. De este ratio se puede observar como del segundo al tercer año se duplica. Esto se debe al coste marginal de ventas tan bajo que tendría Civitas. El beneficio sobre ventas aumenta con el paso del tiempo, ya que la plataforma, una vez operativa sirve para trabajar tanto con 1000 como 5000 profesionales. Mayor el volumen de ingresos, mayor será la rentabilidad.

No ha sido posible encontrar ratios orientativos para plataformas digitales a las que poder comparar estos resultados.

## 8. Área Jurídico – Fiscal

### 8.1 Forma jurídica

La forma jurídica elegida para explotar la plataforma de servicios profesionales Civitas será una Sociedad Limitada (SL). Debido a que Civitas S.L. ya está inscrita en el registro mercantil, se ha optado por llamar a la nueva sociedad Willow Street S.L.

Se ha elegido este tipo de sociedad por varias ventajas. El primer factor por destacar es que AP solo quiere ser responsable con los fondos aportados en la sociedad, nunca con su patrimonio personal. Por otra parte, AP podrá mantener control sobre la transmisión de participaciones y la incorporación de nuevos socios. Además, cabe la posibilidad de incorporar socios, tanto capitalistas como trabajadores, así a los empleados clave se les podrán transmitir participaciones en caso de que su trabajo se vuelva clave para Civitas. El desembolso inicial para registrar la sociedad es de 3.000€,

inferior a la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de Civitas. Desde un punto de vista mercantil, la Ley de Sociedades de Capital tiene menos exigencias administrativas, frente a lo sociedad anónima.

## **8.2 Obligaciones mercantiles, fiscales y contables**

De acuerdo con la información encontrada en InfoAutonomos, y contrastada con otras fuentes, las obligaciones a seguir para la constitución de Willow Street S.L. son las siguientes:

- Registrar el nombre de la empresa
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa
- Redacción de los Estatutos Sociales
- Escritura pública de la constitución
- Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (actualmente exento)
- Trámites en Hacienda: Obtención del NIF, alta en el IAE (exento para facturación inferior a 1M €), declaración censal
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Obtención del N.I.F. definitivo

De acuerdo con lo establecido en el Código de Comercio, Willow Street S.L. llevará la contabilidad según lo dispuesto en el Plan General Contable. Dichos libros contables se depositarán en el registro mercantil con periodicidad anual. Por otro lado, se someterá a la aprobación de la Junta General las cuentas anuales formuladas por el administrador.

Del mismo modo, se procederá al cumplimiento de las obligaciones fiscales, que básicamente son:

- Declaraciones trimestrales de IVA (Modelo 303)

- Declaración de retenciones (Modelo 111)
- Declaración anual sobre Impuesto de Sociedades

### **8.3 Obligaciones laborales**

De acuerdo con el portal web de la Seguridad Social<sup>52</sup>, las obligaciones de Willow Street S.L. para la contratación laboral de terceros se deberán presentar los siguientes documentos:

- Modelo oficial de solicitud.
- Documento identificativo del titular de la empresa, empresario individual o titular del hogar familiar.
- Documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda asignando el Número de Identificación Fiscal en el que conste la Actividad Económica de la Empresa
- Escritura de Constitución debidamente registrada o certificado del Registro correspondiente
- Escritura de Constitución debidamente registrada o certificado del Registro correspondiente

Paso previo a todo lo anterior, se requiere dar de alta al administrador en el RETA (Régimen Especial de Trabajadores Autónomos), en este caso AP.

### **8.4 Protección jurídica**

La dimensión reducida de Civitas no hace necesaria la contratación de numerosos seguros para proteger a la empresa. Debido al escaso valor del activo que Willow Street S.L., no es necesaria la contratación de un seguro de robo, propiedad comercial o vehículos (que no hay).

Con el fin de reducir costes, inicialmente solo se contratará un seguro de responsabilidad civil, con el fin de tener cubierta la actividad de Civitas ante algún imprevisto extraordinario.

## **9. Calendario de ejecución**

### **9.1 Planificación de actividades**

El primer paso para la creación de Civitas es el presente plan de negocios. Dada la viabilidad del proyecto tras el análisis se procederá a continuar. Empezaremos por contratar a JBO Solutions para empezar el desarrollo de la plataforma (alrededor de un mes) y la versión Beta, además elegiremos la agencia de marketing más conveniente. Simultáneamente se comenzará el proceso de creación e inscripción de Willow Street S.L., según lo dispuesto en el apartado 8. Área jurídico-fiscal., se estiman 7 días para realizar estas tareas.

Pasado este periodo, AP dedicará otra semana a seleccionar candidatos para formar parte de Civitas. Con el equipo formado, se distribuirá la versión Beta de Civitas a profesionales conocidos y otros que se contactarán durante este mismo periodo. Así como se ha descrito en el apartado 4. Producto Mínimo Viable, se mantendrán constantes comunicaciones con los *early adopters* para lanzar la mejor plataforma al mercado.

Una vez la plataforma este desarrollada, se tomarán dos semanas para buscar clientes dispuestos a utilizar nuestros servicios directamente, ofreciendo descuentos. Simultáneamente se empezará la agresiva campaña de marketing para darnos a conocer. Todos estos gastos están previstos como partida de inmovilizado intangible de la inversión inicial. Con esto termina el año 0.

El año 1 empezará el 1 de enero del 2020, con el lanzamiento de la plataforma. Civitas estará ya en el mercado funcionando al 100%. Así, entre empezar la inscripción y el desarrollo de la aplicación, no pasarán más de un par de meses.

## **10. Conclusiones**

El negocio de las plataformas digitales es apasionante. Tiene un gran potencial de crecimiento. Poco a poco la sociedad española va “fiándose” de poner su tarjeta de crédito en aplicaciones y páginas web. Las compras por internet son cada vez más

frecuentes y esto se debe a la mayor confianza de los consumidores, y las facilidades que ponen las empresas. El negocio en internet abre un sinfín de posibilidades de trabajo, ya que no ata al individual a un escaparate. Internet te hace visible desde cualquier rincón del globo.

El objetivo del trabajo era investigar en profundidad los factores importantes a la hora de crear una plataforma de servicios profesionales puramente en línea. Civitas ha sido el fruto de todo este trabajo. Civitas busca mejorar la vida a la gente: proporcionar un alto nivel de competición para los consumidores y facilitar el contacto con clientes a los autónomos y empresas. Muchas han sido las dificultades que se han tenido que superar para llegar a un buen resultado. Al investigar un mercado tan novedoso como el de las plataformas digitales, es complicado encontrar toda la información deseable para escribir un plan de negocio. El lado positivo, hay que pensar. Imitar a la competición es complicado ya que la clave para triunfar en el *e-commerce* es diferenciarte y reinventarte, y aún es posible que tus esfuerzos no sean fructíferos. Muchos le dijeron a Jeff Bezos que Amazon era una locura y que buscará un trabajo de verdad. Ahora él es el presidente y director general de una de las empresas más grandes del mundo, y con mayor potencial de seguir creciendo.

No cabe duda alguna que las nuevas tecnologías son el futuro en el presente. Cada vez más, nuestras vidas están sujetas al uso de dispositivos inteligentes: el *smartphone*, Alexa de Amazon o Siri de Apple, coches independientes, robots que son capaces de practicar una operación a corazón abierto. Por ello, me aventuro a decir que las empresas tecnológicas van a modificar, e incluso dominar, nuestras vidas antes de que nos demos cuenta. Para desarrollar un negocio como Civitas, ya no basta con tener un buen vendedor, gestor o un excepcional producto. Civitas requiere de la combinación de los profesionales más preparados, la mejor campaña de marketing y un público dispuesto a innovar, reinventarse y sacar partido de la información que ofrece internet y sus jugadores. También quiero comentar que detrás de una plataforma digital hay mucho conocimiento técnico sobre la tecnología. Me hubiera gustado aprender más sobre la realidad del código binario de unos y ceros, y como la programación podría conseguir que un cerrajero me arreglara la puerta, además sabiendo cuanto me cobrará, viendo su

cara, y si realizó un buen trabajo anteriormente. Justo como la realidad de hoy en día con Uber o Cabify, que desbancará el monopolio de los taxistas. Las fortalezas que presenta una plataforma digital son a la vez sus debilidades. El cambio de costumbres es un proceso lento, y es muy complicado que una empresa, individualmente, consiga cambiar los hábitos de una sociedad. Hay productos para los que la gente no está preparada. Pero hay que estar ahí, cuando la gente descubra como se usa internet.

En conclusión, diré que las plataformas en línea, así como las empresas que las explotan, me han parecido un lugar acertado por dónde empezar mi carrera profesional. Innovación y cambio son valores de los que quiero aprender. Negocios que no tienen techo y un sinfín de potencial de crecimiento. Reinvéntate.

## **11. Bibliografía**

### **11.1 Referencias**

Aquí no hay quien viva (2010). *Atresmedia*: Sobre la serie. Recuperado en: [https://neox.atresmedia.com/series/aqui-no-hay-quien-viva/sobre-la-serie/aqui-hay-quien-viva\\_20100603573aefa16584a80ce7af252c.html](https://neox.atresmedia.com/series/aqui-no-hay-quien-viva/sobre-la-serie/aqui-hay-quien-viva_20100603573aefa16584a80ce7af252c.html)

Aragón, A. (2018). Los españoles destinan una media de 600 euros anuales al pago de la comunidad. *Pisos.com*: Vivienda. Disponible en: <https://www.pisos.com/aldia/los-espanoles-destinan-una-media-de-600-euros-anuales-al-pago-de-la-comunidad/1620997/>

Asociación de Trabajadores Autónomos: ATA (2018). Convocatoria de Prensa: Perfil del Autónomo 2018. Disponible en: <https://ata.es/wp-content/uploads/2019/02/NP-Perfil-aut%C3%B3nomo-2018.pdf>. Acceso 21/1/19.

Banegas, Jesús (2001). La nueva economía española. Impactos de las tecnologías de la información y la comunicación en la economía y la sociedad. UCM Tesis doctoral. Recuperado en: <https://eprints.ucm.es/4398/1/T26098.pdf>

Barómetro de economía de la ciudad de Madrid 39 (2014). Gobierno de Madrid. Recuperado en: <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UDCObservEconomico/BarometroEconomia/2014/Primer%20trimestre/Ficheros/b39%20monografico%20region%20metropolitana.pdf>

Cardoso, Miguel (2019). Lecciones que aprender sobre la economía española en 2019. *BBVA Research*: Macroeconomía. Recuperado en: <https://www.bbva.com/es/lecciones-que-aprender-sobre-la-economia-espanola-en-2019/>

Carreras, Oriol (2018). La economía española en 2019: un año de transición hacia cotas más sostenibles. *CaixaBank Research*: Informe mensual. Recuperado en: <http://www.caixabankresearch.com/la-economia-espanola-en-2019-un-ano-de-transicion-hacia-cotas-mas-sostenibles>

Desempleo en España (2019). *Expansión*: Datos Macro. Recuperado en:

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

Economía de las Comunidades Autónomas, Madrid (2019). *Expansión*: Datos Macro.

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/madrid>

España en Cifras (2018). Instituto Nacional de Estadística (INE). Recuperado en:

[https://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b](https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b)

Estudio sobre edificios, hogares y comunidades, 2018. Franquiciasaldía: Noticias de franquicias. Recuperado en: <https://www.franquiciasaldia.es/noticias/2010-11-10/LDC-presenta-un-estudio-sobre-edificios-hogares-y-comunidades/>

Factores que aumentan la productividad en las oficinas (2017). *Espacios de oficina*:

Artículos. Recuperado en: <https://www.espaciosdeoficina.es/Blog/Factores-que-aumentan-las-productividad-en-la-oficina>

Fernández, María (2017). El auge de la comida a domicilio. *El País*. Recuperado en:

[https://elpais.com/economia/2017/12/01/actualidad/1512125659\\_853869.html](https://elpais.com/economia/2017/12/01/actualidad/1512125659_853869.html)

Gil, Xavier (2019). La falta de regularización en las plataformas digitales lleva a la

precarización del trabajo. *El Economista*. Recuperado en:

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9761808/03/19/la-falta-de-regulacion-en-las-plataformas-digitales-lleva-a-la-precarizacion-del-trabajo.html>

Gómez, Manuel V. (2018). El sector servicios acapara casi ocho de cada 10

trabajadores en España. *El País*. Recuperado en:

[https://elpais.com/economia/2018/04/29/actualidad/1525029661\\_007193.html](https://elpais.com/economia/2018/04/29/actualidad/1525029661_007193.html)

Gómez, Manuel V. (2019). La desaceleración llega al mercado laboral pese a la

creación de 70.000 empleos. *El País*. Recuperado en:

[https://elpais.com/economia/2019/03/04/actualidad/1551683942\\_991190.html](https://elpais.com/economia/2019/03/04/actualidad/1551683942_991190.html)

Hill, Cecilia (2018). El 73% de los jóvenes españoles ya no ve la tele tradicional. *Tuexperto.com*: Actualidad. Recuperado en: <https://www.tuexperto.com/2018/01/23/el-73-de-los-jovenes-espanoles-ya-no-ve-la-tele-tradicional/>

Industria y servicios (s.f). Confederación española de organizaciones empresariales (CEOE): Temas. Recuperado en: [https://www.ceoe.es/es/contenido/temas/Industria%20y%20Servicios\\_](https://www.ceoe.es/es/contenido/temas/Industria%20y%20Servicios_)

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (s.f.). Gobierno de España: Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Recuperado en: <http://calculadores.insht.es:86/SuperficieM%C3%ADnimaDeTrabajo/Introducci%C3%B3n.aspx>

La economía de las plataformas (2019). Madrid: 40dB (Informes para *El País*). Recuperado en: <https://40db.es/wp-content/uploads/2019/02/Econom%C3%ADa-de-plataformas.pdf>

La matriz de Kraljic en gestión de compras (2015). Cemiot International: Calidad. Recuperado en: <https://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>

Las plataformas digitales mejoran la vida de los usuarios, pero deben jugar con las mismas reglas (2019). *El País*. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2019/02/23/actualidad/1550948362\\_677510.html](https://elpais.com/economia/2019/02/23/actualidad/1550948362_677510.html)

*Los indicadores económicos y sociales consolidan el dinamismo y liderazgo de Madrid* (2018). *Diario de Madrid*: Noticias del Ayuntamiento de Madrid. Recuperado en: <https://diario.madrid.es/blog/notas-de-prensa/los-indicadores-economicos-y-sociales-consolidan-el-dinamismo-y-liderazgo-de-madrid/>

Mas, Matilde y Javier Quesada (2005). Las Nuevas Tecnologías y el crecimiento económico en España. *Fundación BBVA*. Recuperado en: [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2005\\_IVIE\\_nuevas%20tecnologias.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2005_IVIE_nuevas%20tecnologias.pdf).

Paro por municipios: Madrid (2019). *Expansión*: Datos Macro. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/madrid/madrid>

PIB de España (2019). Expansión: Datos Macro. Disponible en:

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

Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2018-2021): contribución del Banco de España al ejercicio conjunto de proyecciones del Eurosistema de diciembre del 2018 (2018). Banco de España. Disponible en:

<https://www.bde.es/f/webbde/SES/AnalisisEconomico/AnalisisEconomico/ProyeccionesMacroeconomicas/ficheros/be-proy-201812.pdf>

Servilisto (s.f). Recuperado en: <https://servilisto.com/>

Situación Madrid. Primer semestre 2019, (2019). BBVA Research: Publicaciones.

Recuperado en: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-madrid-primer-semestre-2019/>

Stevens, Hugo (s.f.). Mínimo Producto Viable: ¿Qué y para qué? *SG.com*. Recuperado en: <https://sg.com.mx/revista/31/minimo-producto-viable-que-es-y-para-que>

Uatae destaca que hay más autónomos que hace un año pese al retroceso de enero (2019). Madrid: *Europa Press*. Recuperado en:

<https://www.europapress.es/economia/laboral-00346/noticia-uatae-destaca-hay-mas-autonomos-hace-ano-pese-retroceso-enero-20190204144103.html>

## **11.2 Otras páginas web visitadas**

<http://normasapa.com/citas/>

<http://www.expansion.com/directorio-empresas/>

<http://www.infocif.es/>

<http://www.llopasesores.com/index.html><https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>

<http://www.rae.es/>

<http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Empresarios/Inscripcion/1227/1230?changeLanguage=es>

<https://ads.google.com/home/>

<https://ata.es>

<https://cabify.com/en>

<https://datosmacro.expansion.com/>

<https://empresite.eleconomista.es/>

<https://empresite.eleconomista.es/>

<https://glovoapp.com/es/>

<https://hyliacom.es/>

<https://jbsolutions.com/>

<https://moovitapp.com>

<https://servilisto.com/>

<https://sg.com.mx/revista/31/minimo-producto-viable-que-es-y-para-que>

<https://solucionesweb.trevenque.es/>

<https://unplandenegocios.com/ventajas-desventajas-del-metodo-lean-startup/>

<https://www.doofinder.com/es/blog/que-es-e-commerce>

<https://www.einforma.com/>

<https://www.emprenderalia.com/que-es-el-mvp-producto-viable-minimo/>

<https://www.entrepreneur.com/article/263399>

<https://www.expansion.com/>

<https://www.fiverr.com/>

<https://www.freelancer.es/>

<https://www.guru.com/>

<https://www.guudjob.com/>

<https://www.perseoagencia.com/>

<https://www.sortlist.com>

<https://www.thesaurus.com/>

<https://www.uber.com/es/es-es/>

<https://www.wordreference.com/sinonimos/>

<https://www.workana.com/en>

## 12. ANEXOS

### 12.1 Anexo I Ocupados por sector económico

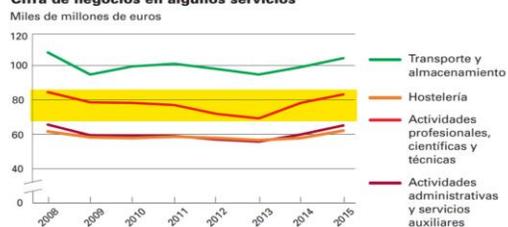
Selección de tablas y gráficas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística y el Banco de España. Se observa que en la mayoría de ocupados por sector económico en 2017 se concentraban en el sector de los servicios. El sector de actividades profesionales lleva registrando datos positivos en los últimos años. En la gráfica “Cifra de negocios en algunos servicios”, se observa una trayectoria creciente de las actividades profesionales.

También encontramos una tabla del Banco de España con proyecciones de las principales macromagnitudes de la economía española.

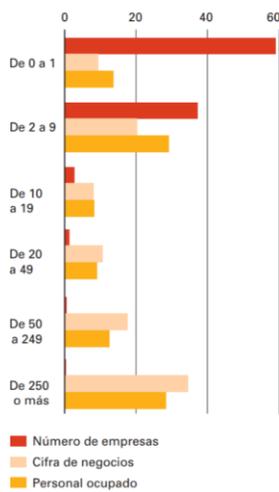
**Ocupados por sector económico. 2017**

	Miles	%	Variación interanual %
<b>Total</b>	<b>18.824,8</b>	<b>100,0</b>	<b>2,6</b>
Agricultura	819,5	4,4	5,8
Industria	2.647,4	14,1	5,0
Construcción	1.128,3	6,0	5,1
Servicios	14.229,6	75,6	1,9

**Cifra de negocios en algunos servicios**



**Empresas, cifra de negocios y ocupados según tamaño de la empresa. 2015 (%)**



PROYECCIÓN DE LAS PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (a)

CUADRO 1

Tasas de variación anual sobre volumen y porcentaje del PIB

	2017	Proyecciones de diciembre de 2018				Diferencia entre las previsiones actuales y las realizadas en septiembre de 2018		
		2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020
PIB	3,0	2,5	2,2	1,9	1,7	-0,1	0,0	-0,1
Consumo privado	2,5	2,4	1,9	1,5	1,3	0,2	0,2	0,1
Consumo público	1,9	2,1	1,6	1,2	1,2	0,2	0,2	0,0
Formación bruta de capital fijo	4,8	6,2	4,7	3,6	2,7	1,1	0,7	-0,3
Inversión en bienes de equipo	5,7	7,8	5,9	3,8	3,0	2,7	2,1	0,1
Inversión en construcción	4,6	6,1	4,5	3,7	2,8	0,6	0,1	-0,7
Exportación de bienes y servicios	5,2	1,8	3,4	4,0	3,8	-0,8	-0,6	0,0
Importación de bienes y servicios	5,6	3,8	4,1	4,1	3,8	0,7	0,1	0,2
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	2,9	3,1	2,4	1,9	1,6	0,4	0,3	0,0
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	0,1	-0,6	-0,2	0,0	0,1	-0,5	-0,2	-0,1
PIB nominal <sup>a</sup>	4,3	3,6	4,0	3,7	3,5	-0,1	0,1	-0,1
Deflactor del PIB	1,2	1,0	1,8	1,8	1,8	0,0	0,1	0,0
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	2,0	1,8	1,6	1,6	1,7	0,0	-0,1	0,1
Índice armonizado de precios de consumo sin energía ni alimentos (IAPC)	1,2	1,1	1,5	1,7	1,8	0,1	0,1	-0,1
Empleo (puestos de trabajo equivalente)	2,9	2,5	1,6	1,6	1,6	0,1	-0,3	-0,1
Tasa de paro (porcentaje de la población activa). Datos fin de periodo	16,5	14,6	14,1	12,9	12,2	0,0	0,9	1,0
Tasa de paro (% de la población activa). Media anual	17,2	15,3	14,3	13,3	12,4	0,0	0,5	0,9
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de la nación (% del PIB)	2,2	1,0	0,8	0,7	0,6	-0,2	-0,3	-0,4
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de las AAPP (% del PIB)	-3,1	-2,7	-2,4	-2,0	-1,8	0,0	0,1	0,2

FUENTES: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística. Último dato publicado de la CNTR: tercer trimestre de 2018.

a Fecha de cierre de las predicciones: 28 de noviembre de 2018.

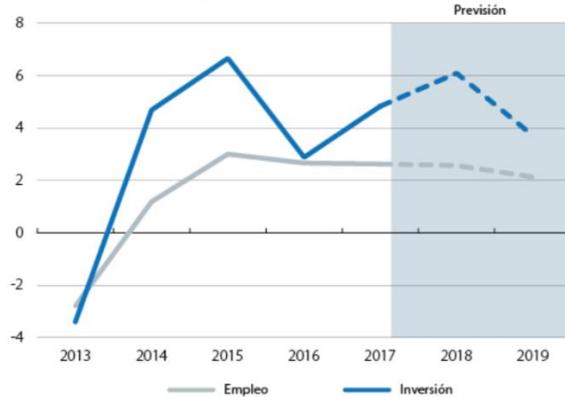
## 12.2 Anexo II Datos macro España

Selección de gráficas publicadas por Oriol Carreras de CaixaBank Research tras una investigación a nivel macroeconómico del panorama económico en España durante el 2019. Los informes apuntan a una normalización del crecimiento y las tasas de creación de empleo positivas, aunque a un ritmo más sostenible que el de los últimos años.

Primera gráfica “España: empleo e inversión”.

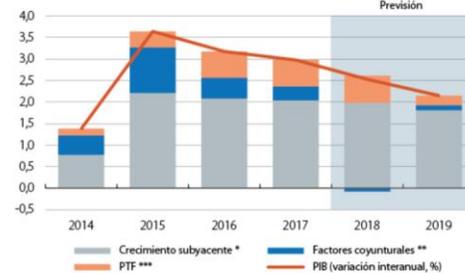
Segunda gráfica: “España: previsiones y crecimiento”.

### España: empleo e inversión



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos del INE.

### España: previsiones de crecimiento

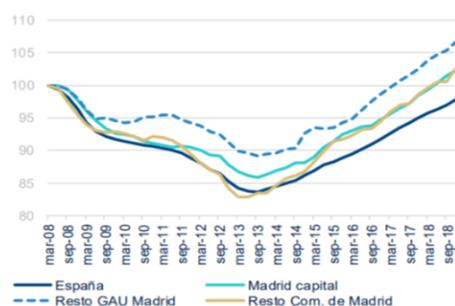


Notas: \*Crecimiento subyacente se define como el crecimiento del PIB que se explica por la acumulación de los factores de producción: empleo y capital. \*\* Los factores coyunturales engloban las aportaciones al crecimiento que provienen de las variaciones en el precio del petróleo, los tipos de interés y el saldo de los servicios turísticos. \*\*\* La productividad total de los factores (PTF) constituye el residuo sobrante. Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos del INE y Banco de España.

## 12.3 Anexo III Ocupación Madrid

Selección de gráficas publicada por DatosMacro. Éstas permiten visualizar los datos positivos de empleo y afiliación a la Seguridad Social en la Comunidad de Madrid y Madrid ciudad. La capital goza de datos más saludable que el resto de España, superando la media en todos los indicadores. También encontramos una tabla con la evolución de la afiliación a la Federación Nacional de Autónomos de España.

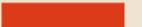
### Madrid: afiliación por áreas urbanas (1T08=100, CVEC)



Fuente: BBVA Research a partir de la Seguridad Social.

- La afiliación a la Seguridad Social aumentó un 4,0% a/a en 2018 (3,8% en 2017), nueve décimas por encima de España
- Las áreas urbanas de Aranjuez y los municipios que forman parte del área urbana de la capital (resto GAU Madrid) muestran el mayor dinamismo
- La comunidad ya se encuentra 3 p.p. por encima del nivel de afiliación de 2008

EPA - Paro Madrid IV Trim 2018				Paro España Enero 2019			
	Total	Hombres	Mujeres		Total	Hombres	Mujeres
Tasa de desempleo (EPA) [+]	11,5%	11,1%	12,1%	Tasa de desempleo [+]	14,1%	12,5%	16,1%
Paro menores de 25 años [+]	30,4%	32,6%	28,2%	Desempleo menores de 25 [+]	32,6%		
Paro mayores de 24 años [+]	10,3%	9,7%	11,0%	Diferencia desempleo hombres/mujeres [+]	3,6%		
Paro menores de 20 años [+]	47,9%	50,9%	45,0%	Desempleo hombres menores de 25 años [+]	33,2%	31,8%	
Paro entre 20 y 24 años [+]	26,6%	28,9%	24,3%	Paro mayores de 24 años [+]	12,8%	11,0%	14,9%
Paro entre 25 y 54 años [+]	10,1%	9,7%	10,7%				
Paro mayores de 54 años [+]	10,9%	9,6%	12,4%				

Ranking municipios más Paro Madrid (Madrid) (+40.000 hab.)					
Nº	Municipio	Tasa de Paro	Nº parados	Población	Partido
1	Arganda del Rey - Madrid - Madrid	13,98% 	4.247	54.554	PSOE
2	Parla - Madrid - Madrid	13,76% 	9.690	128.256	PP
3	Aranjuez - Madrid - Madrid	13,28% 	4.147	59.037	PSOE
4	Alcalá de Henares - Madrid - Madrid	11,89% 	12.503	193.751	PSOE
5	Fuenlabrada - Madrid - Madrid	11,87% 	13.340	193.586	PSOE

Ranking municipios menos Paro Madrid (Madrid) (+40.000 hab.)					
Nº	Municipio	Tasa de Paro	Nº parados	Población	Partido
1	Boadilla del Monte - Madrid - Madrid	4,94% 	1.370	52.626	PP
2	Pozuelo de Alarcón - Madrid - Madrid	5,00% 	2.265	86.172	PP
3	Majadahonda - Madrid - Madrid	5,58% 	2.119	71.785	PP
4	Rozas de Madrid, Las - Madrid - Madrid	5,78% 	2.965	95.550	PP
5	Tres Cantos - Madrid - Madrid	5,85% 	1.561	46.750	PP

EVOLUCION AFILIACIÓN, DICIEMBRE 2017- SEPTIEMBRE 2018

	DICIEMBRE 2017	SEPTIEMBRE 2018	VARIACION	INCREMENTO (%)
ANDALUCIA	511.924	527.816	15.892	3,1
ARAGÓN	104.920	104.796	-124	-0,1
ASTURIAS	74.627	74.509	-118	-0,2
I. BALEARES	86.192	96.556	10.363	12,0
CANARIAS	120.304	123.715	3.410	2,8
CANTABRIA	41.561	41.886	325	0,8
CAST-LEÓN	197.362	197.076	-285	-0,1
CAST-MANCHA	148.218	149.207	989	0,7
CATALUÑA	546.807	550.661	3.854	0,7
C. VALENCIANA	339.956	347.236	7.280	2,1
EXTREMADURA	79.549	80.597	1.047	1,3
GALICIA	213.073	212.271	-803	-0,4
C. MADRID	389.412	395.140	5.727	1,5
MURCIA	97.110	98.622	1.512	1,6
NAVARRA	47.389	47.781	392	0,8
EUSKADI	172.272	171.360	-912	-0,5
RIOJA (LA)	26.152	26.196	44	0,2
CEUTA	3.538	3.442	-97	-2,7
MELILLA	4.310	4.805	494	11,5
<b>ESPAÑA</b>	<b>3.204.678</b>	<b>3.253.670</b>	<b>48.992</b>	<b>1,5</b>

Fuente: Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos-ATA- Octubre 2018

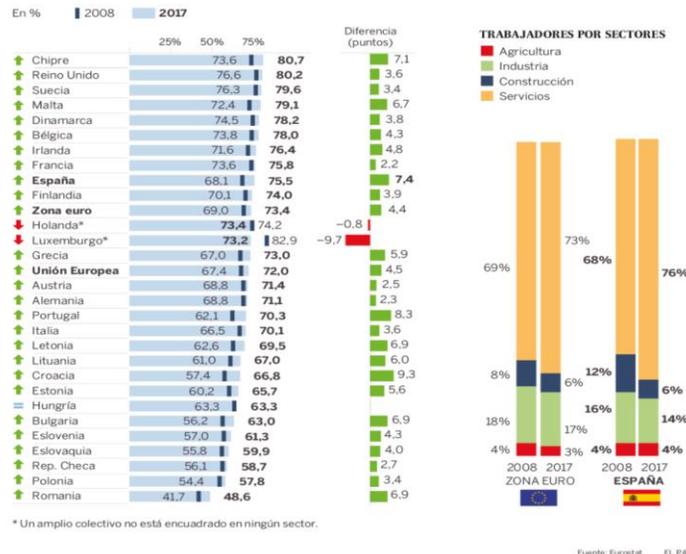
## 12.4 Anexo IV PIB MADRID

Gráfica obtenida del estudio de BBVA Research sobre previsiones de la macroeconomía española. Se observa un des aceleramiento progresivo en la actividad nacional, aunque en Madrid, dicha trayectoria negativa es más moderada.



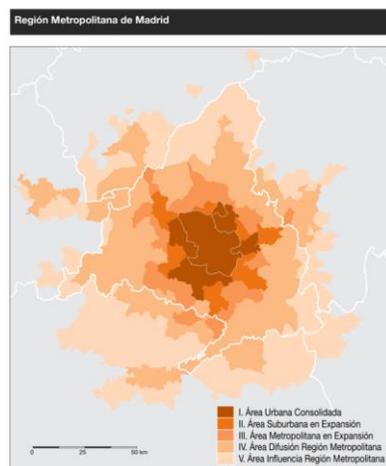
## 12.5 Anexo V Mercado Laboral Sector Servicios en España y la Unión Europea.

Mercado Laboral Sector Servicios en España y la Unión Europea. Eurostat publica datos sobre el número de trabajadores, por sectores, de los diferentes países de la Unión y comparados entre ellos. Se observa que en Europa la terciarización de la economía es una realidad y España tiene mayor dependencia de este sector que la media del resto de países.



## 12.6 Anexo VI Mapa Región Metropolitana de Madrid

Mapa de la Región Metropolitana de Madrid, facilitado por el Ayuntamiento de Madrid. La actividad inicial se restringirá a las áreas I & II del mapa: Área Suburbana Consolidada y Área Suburbana en Expansión.



## 12.7 Anexo VII JBO Solutions

JBO Solutions es una empresa argentina con más de diez años de experiencia en desarrollo de software. De acuerdo con nuestras conversaciones y su página web, tienen

conocimiento de las últimas tecnologías del mercado como CodeIgniter, Laravel o ZendFramework, y más de 200 clientes esparcidos por todo el globo. A continuación, un listado de páginas web y plataformas que ya han desarrollado:

- <http://www.tuperchita.com> (multishop con codeigniter)
- <http://www.revoltbay.com> (subastas con codeigniter)
- <http://www.pujasya.com> (subastas a tiempo real codeigniter)
- <http://gestareducativa.com.ar> (cursos con wordpress)
- <http://www.henkidama.com> (software con codeigniter)
- <http://www.dequesetrata.com.ar> (plataforma codeigniter, compleja y json)
- <http://www.sitranslate.com> (plataforma codeigniter)
- <http://www.soundwaveart.com> (wordpress + codeigniter)

## 12.8 Anexo VIII Características del Local

Se ha conducido un análisis del mercado de oficinas de alquiler en diversos portales especializados, principalmente en El Idealista ([www.idealista.com](http://www.idealista.com)). El siguiente inmueble sirve a modo de ejemplo, ya que cumple los requisitos estipulados en el apartado 5.1 de Ubicación e instalaciones:

- Alquiler de oficina en camino de las Hormigueras, Madrid. Ensanche de Vallecas, La Gavia.
- Precio mensual de 475€ (un mes de fianza)
- Polígono Industrial de Vallecas
- 66 m<sup>2</sup> construidos
- Cercanía a servicios de gasolinera, farmacia, colegios...

- Acceso con transporte público
- Acceso fácil con transporte privado
- 1 plaza de garaje
- Baño compartido
- Aire acondicionado

La oferta se puede revisar (a día 23/05/2019) en el siguiente link (<https://www.idealista.com/inmueble/84533425/>), y ha sido publicada por Tecnocasa Villa Vallecas. A continuación, unas imágenes:



## 12.9 Anexo IX Matriz de Kraljic

### Matriz Kraljic

