



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO DE UNA STARTUP: EXPER

Autor/a: Teresa Pascual Palacios
Director/a: Juan Antonio Gil Serra

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 Idea de negocio.....	4
1.2 Propuesta de valor	5
2. ESTUDIO DE MERCADO	6
2.1 Los Experts	6
2.2 Los clientes (empresas)	7
2.3. Demanda potencial.....	9
2.4 Análisis de la competencia	13
2.5 DAFO	16
3. ESTRATEGIA DE EXPER Y VENTAJA COMPETITIVA	20
3.1 Blue Ocean Strategy.....	20
3.2 Misión, visión y valores	23
3.3 Atributos del servicio frente al de los competidores: ventaja competitiva	25
4. PLAN DE MARKETING	28
4.1 Nuestro servicio	29
4.2 Estrategia de comunicación y captación.....	30
4.3 Estrategia de precios	33
4.4 Canales de distribución	35
5. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS	37
5.1 Descripción de los procesos de negocio de Exper	37
5.2 Recursos necesarios	39
5.3 Estructura organizativa	42
6. PLAN FINANCIERO	43
6.1 Precio unitario para cada producto	43
6.2 Gastos e inversiones financieras.....	46
6.3 Proyecciones financieras	47
7. CONCLUSIONES	50
8. BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXO	53

RESUMEN

A lo largo de este trabajo se creará un plan de negocio para una *Startup* tecnológica dedicada a la prestación de servicios de formación. En él se describirán todas las áreas esenciales para poner en práctica el negocio. Cada área de la empresa tiene su propio plan, comenzando por el área de marketing, para luego continuar con el plan de recursos humanos, operaciones y financiero, así como una parte dedicada a describir la estrategia de negocio más adecuada para un negocio como el nuestro. En resumen, el Plan de Negocios demuestra la viabilidad de la empresa y la prepara para salir al mercado y presentarse a posibles inversores.

Palabras clave: Startup, emprendimiento, plataforma online, plan de negocio, creatividad.

ABSTRACT

Throughout this dissertation a Business Plan for a technological startup dedicated to training services will be developed. Along this work all of the essential areas to put the business into practice will be described. Each area of the company has its own plan, starting with the marketing area, and then continuing with human resources, operations and financial plan, as well as a part dedicated to describing the most adequate business strategy to a business like ours. To sum up, the Business Plan demonstrates the viability of the business and makes it ready to step out into the market and present itself to possible investors.

Key words: Startup, entrepreneurship, online platform, business plan, creativity.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea de negocio

Exper es una *startup* formada por cuatro emprendedoras en el último curso de carrera que surge con la intención de resolver un problema muy común en la sociedad actual: la fuga en el mercado laboral de talento aún con potencial de aportar (personas jubiladas o prejubiladas). Para resolver este problema estamos desarrollando una plataforma online que pone en contacto a empresas – con necesidades puntuales de conocimientos técnicos -, con personas prejubiladas y jubiladas (*experts*) – con tiempo libre y amplia experiencia laboral en ciertos sectores. Facilitaremos que las empresas tengan a su disposición una base de *experts* en áreas muy diversas y que los *experts* puedan establecer las condiciones concretas en las que quieran trabajar con las empresas (fijarán el precio y las condiciones). La retribución no será por lo general el principal motivo de los *experts* para colaborar con empresas. Por ello, los *experts* podrán determinar cuando sean contratados un porcentaje de su remuneración destinado a una ONG de su elección. Este porcentaje va a poder oscilar entre un 5% a un 100%.

La elección de este tema para el TFG ha sido fruto de diversos factores: el interés que tengo en emprender y poder desarrollar mi propio negocio en el futuro, haber cursado la asignatura de creación de empresa, y en especial, mi curiosidad por saber como llevar a cabo un plan de negocio de cara a mi futuro profesional.

La metodología empleada a lo largo del trabajo será deductiva ya que, a través del análisis de las necesidades actuales del mercado, se desarrollará el plan de negocio más adecuado a una empresa de la envergadura de Exper. Además, el objetivo del trabajo es crear un negocio viable a través de cada uno de los planes operativos de la nueva empresa, que permitirán que Exper tenga una estructura consistente para estar preparada para salir al mercado.

1.2 Propuesta de valor

Para que exista una propuesta de valor sólida es necesario que ésta genere valor al consumidor respondiendo a un problema que tenga. Al plantearnos la definición del valor que aportará Exper, hemos identificado dos vertientes de problemas:

Por un lado, España es un país con una estructura demográfica con forma de pirámide invertida, es decir, existe un gran número de personas mayores y muy pocas jóvenes para sostenerles.

Por el otro, las empresas buscan en su día a día la máxima productividad y reducción de costes posible; por ello, ante la escasez de recursos cuando tienen que escoger entre contratar a una persona recién licenciada frente a alguien mayor normalmente suelen escoger a los jóvenes. Además, cuentan con falta de formación y tiempo a la hora de llevar a cabo determinados servicios ya que están especializadas en su sector, pero carecen de conocimiento sobre otros sectores necesarios para desarrollar proyectos.

Existe una gran cantidad de personas que han llevado una trayectoria profesional excelente a lo largo de su carrera. Muchas de estas personas han sido altos directivos en empresas que prescinden de ellos y les prejubilán o jubilan a una edad muy temprana. Estas personas sienten que, tras haber pasado años y años trabajando muchas horas al día, ahora no tienen nada que hacer ni con su tiempo ni con todo el conocimiento y experiencia que han ganado a lo largo de su vida profesional. Junto a ellos, también encaja dentro de nuestro perfil de expertos un grupo de personas que han desarrollado una carrera profesional muy intensa y que quieren ser capaces de encontrar una alternativa que les permita reducir su carga de trabajo bajo sus propias condiciones.

Desde Exper proporcionamos una plataforma online que pone en contacto a empresas y jubilados. Así, los experts aportan bajo sus propias condiciones a empresas que los necesiten, sus conocimientos a cambio de una remuneración. Se va a facilitar así que las empresas tengan a su disposición una base de experts en áreas muy diversas y que los experts puedan establecer las condiciones concretas en las que quieran trabajar con las empresas (fijarán el precio y las condiciones). De este modo salen

beneficiados ambos agentes, las empresas adquieren conocimientos nuevos y los experts pueden ver su trayectoria profesional valorada.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Los Experts

Consideramos que para que una plataforma tenga éxito es muy importante conocer bien al usuario potencial. Por ello es necesario analizar y conocer bien sus pautas de consumo y sobre todo cuales son las principales herramientas que buscan a la hora de utilizar una plataforma online.

Los experts son personas jubiladas, prejubiladas o en edad de jubilación que se quieren retirar. Los problemas que tienen son:

- **Exceso de tiempo libre:** Dado que son personas que ya no trabajan, cuentan con exceso de tiempo libre para poder hacer lo que quieren. Además, nuestro perfil es el de personas que han trabajado mucho a lo largo de su trayectoria profesional y que están acostumbrados a trabajar durante muchas horas. Por eso, consideramos que son personas a las que les gusta dedicar su tiempo libre a algo útil y con lo que puedan sentirse realizados.
- **Desaprovechamiento de conocimientos:** Además, estas personas solamente por el hecho de estar jubiladas o prejubiladas han estado trabajando antes y probablemente hayan dedicado su vida laboral a una actividad concreta. Por tanto, poseen mucha experiencia que alguien joven podría utilizar y que está en desuso. En este sentido, lo que se valora es que los experts tienen mucho que transmitir a la sociedad.
- **Desaprovechamiento de experiencia laboral:** Esta necesidad es muy similar a la anterior, no obstante, la diferencia reside en que saben desenvolverse en el trabajo de forma efectiva y ello también se puede enseñar.
- **Inexistencia de alternativas para seguir aportando conocimiento a la sociedad:** A la hora de entrevistar a personas que cumplen con las cualidades que consideramos que ha de tener un expert, muchos de ellos coincidían en el hecho de que están cansados de trabajar, pero si encontraran alguna forma

de poder seguir formando a otros con lo que han aprendido que fuera más flexible y tranquila lo harían. Aquí puede por tanto encontrarse el perfil de aquellas personas que cumplen los requisitos para retirarse, pero no lo hacen porque necesitan sentirse realizados y disfrutan dedicando su tiempo a algo que saben que va a tener un resultado.

Hemos realizado 5 entrevistas en profundidad a personas que cumplen con nuestro perfil. Para ello, utilizamos un cuestionario y guía que se puede encontrar en el anexo. Los entrevistados han sido personas que podían estar interesadas en el servicio y/o que han tenido una trayectoria profesional en altos cargos.

Las principales conclusiones que hemos podido obtener a través de esta investigación son:

- Las personas encuestadas no consideran importante recibir una retribución por el servicio prestado a no ser que se vean necesitados de ingresos, aunque actualmente no sea así.
- Lo que más les motiva para formar parte de la red de expertos es el hecho de poder escoger una ONG o fundación a la que donar parte de lo que soliciten a las empresas, siempre que la plataforma garantice que se va a transferir esa cantidad a dicha fundación.
- Aproximadamente el 50% de los usuarios prefiere prestar el servicio vía llamada o video llamada a través de la plataforma mientras que el otro 50% considera esencial desplazarse a la empresa que necesite del asesoramiento ya que es importante hacer un seguimiento presencial.
- Las personas entrevistadas prestarían servicios alrededor de una a cuatro veces al mes, en función de las circunstancias personales.

2.2 Los clientes (empresas)

Nuestro principal cliente son las empresas, cualquier tipo de sociedad que tenga necesidades de formación en un momento determinado y que estas necesidades estén relacionadas con su actividad profesional. Los principales problemas de estas empresas son los siguientes:

- **Necesidad de conocimientos técnicos:** Existe una gran cantidad de empresas que centran su actividad en la realización de proyectos concretos. En este sentido, cuando a un bufete de abogados por ejemplo acude un cliente por un litigio con una empresa de energías, el abogado se ve obligado a conocer sobre la materia para ser capaz de resolver el caso de la mejor forma posible.
- **Pérdida de tiempo haciendo *web research* para los proyectos:** En relación con el apartado anterior, cuando por ejemplo el abogado que hemos mencionado tiene que familiarizarse sobre un área específica, ha de dedicar horas y horas a aprender sobre conceptos propios del área en la que esté litigando.
- **Obtención de mucha información difícil de discernir y normalmente de mala calidad:** Es cierto que internet es la forma más rápida de encontrar información sobre lo que uno quiera. No obstante, la realidad de ello es que hay tanta información, que en ocasiones cuesta discernir sobre aquella que es fiable y la que no. Es más, de acuerdo con un estudio del Pew Research Center¹, el 16% de los adultos estadounidenses ha compartido una noticia que en el momento de difundir no sabía que era falsa y un 14% afirma haberla compartido sabiendo que lo era. Por tanto, es muy probable que cuando las empresas tratan de familiarizarse sobre algún aspecto esencial para un proyecto, lo hagan sin realmente saber con certeza si es verdadero o no.
- **Falta de recursos necesarios para contratar a expertos en todas las áreas que necesiten:** Uno de los requisitos básicos para que una empresa funcione es una gestión eficiente de sus recursos. En relación con esto, las empresas tratan de contratar solamente al número estrictamente necesario de trabajadores para no tener que gastar mucho en recursos humanos, y buscar el conocimiento que sea necesario cuando surja dicha necesidad.

Hemos definido a las dos partes esenciales de nuestra empresa y cómo es posible convertir las necesidades de uno en soluciones para el otro. Merece la pena ver si es

¹Fernández, N. (2017). Fake News: una oportunidad para la alfabetización mediática. Nueva Sociedad, Obtenida el 15/01/2020 de <https://nuso.org/articulo/fake-news-una-oportunidad-para-la-alfabetizacion-mediatica/>

existe realmente este público objetivo, y a cuantas personas/empresas nos estamos dirigiendo. Para ello, vamos a analizar la demanda potencial en el siguiente apartado.

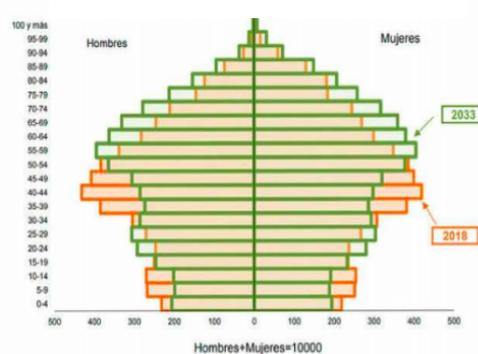
2.3. Demanda potencial

En este epígrafe queremos analizar de cerca la demanda potencial que puede tener Exper. Nuestro mercado objetivo es muy específico y tenemos que saber cual es la mejor estrategia para acercarnos a las personas que están **jubiladas** y a las **empresas** que demandarán los servicios.

Jubilados

“Una mayor esperanza de vida y formación empujan al pensionista hacia una vejez activa”². La tecnología supone una herramienta clave para conectar este amplio sector de la población de nuestro país con empresas que puedan aprovechar los recursos de estas personas.

Pirámide de población España (2033)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Actualmente, en nuestro país existe una gran pirámide invertida a nivel social.

Así, según el INE, de los 49 millones de habitantes que habrá en España en 2033, uno de cada cuatro será mayor de 65 años, cifra que es previsible que incremente con el paso de los años³.

² Agudo, A. (2013). Jubilados sin Petanca. Obtenida el 16/01/2020 de https://elpais.com/sociedad/2013/05/02/actualidad/1367517121_361933.html

³ INE. (2018). En 2033 habrá 49 millones de habitantes y uno de cada 4 será mayor de 65 años. Expansión. Obtenido el 16/01/2020 de <https://www.expansion.com/economia/2018/10/10/5bbdc3ecca4741bc7b8b4652.html>

Ante este panorama, la OCDE estima que en 2050 España será el segundo país más envejecido del mundo, después de Japón.

Esto significa que habrá 1,3 jubilados por cada persona en edad de trabajar (entre 20 y 64 años), de forma que, para entonces, cada persona activa tendrá que mantener a más de un pensionista⁴.

Además, “de este sector de la población, el 96% de las personas de 60 o más años pueden pagar puntualmente los gastos relacionados con su vivienda principal y el 61% sería capaz de afrontar gastos imprevistos por valor de unos 650 euros.” De acuerdo con el estudio, este sector de la población no tiene problemas económicos, lo que parece reflejar que su trayectoria profesional ha sido larga⁵.

Debido a medidas empresariales, muchas personas de este rango de edad acaban siendo prejubiladas o jubiladas como medida de reducción de puestos de trabajo que llevan a cabo las empresas. Esto implica que un gran número de personas se ven obligados a abandonar sus puestos de trabajo. Otras personas, sin embargo, deciden prejubilarse por iniciativa propia.

Sea cual sea el motivo, los prejubilados o jubilados, por lo general, tienen dos características en común:

1. **Experiencia:** (Gran) experiencia en su sector por su larga trayectoria laboral
2. **Tiempo:** Mayor tiempo libre del que disponían anteriormente.

Así, podemos encontrarnos con una gran parte de la población española que aún está en buen estado físico y mental, y además cuenta con tiempo, formación y experiencia que aportar a la sociedad.

⁴ Gómez, M. (2017). España en 2050: habrá 76 jubilados por cada 100 habitantes en edad de trabajar. El País. Obtenido el 16/01/2020 de https://elpais.com/economia/2017/12/05/actualidad/1512466573_858462.html

⁵ BBVA. (2018). El 96% de los jubilados puede pagar puntualmente los gastos relacionados con su vivienda, según BBVA. Obtenido el 17/01/2020 de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-96-jubilados-puede-pagar-puntualmente-gastos-relacionados-vivienda-bbva-20181112121714.html>

Además, según datos de VidaCaixa, nuestra sociedad cada vez empuja más a que los jubilados y prejubilados lleven a cabo una **vejez activa**, lo que ha creado un concepto de jubilado nuevo, muy distinto al concepto tradicional⁶. Ello se debe a factores como el mayor nivel de formación, las facilidades para viajar o el fácil acceso a las nuevas tecnologías. Estos factores han llevado a que una parte pequeña de estas personas sigan en contacto con su entorno laboral, ya sea dando charlas, ejerciendo puestos en empresas como Consejero Delegado etc.

Al fin y al cabo, todo esto se subsume en un perfil que busca seguir auto-realizándose, compaginándolo con seguir aportando su experiencia y conocimiento a la sociedad.

El mercado potencial de jubilados y prejubilados va a ser el siguiente:

- Personas de entre 55 y 75 años:
 - A nivel nacional
 - Que hayan cursado como mínimo estudios superiores y/o que, en caso de no haberlos cursado, hayan tenido un puesto de alta dirección en una empresa, entendiéndose como alta dirección ser consejero, presidente, CEO, director, Socio...etc.

De acuerdo con un estudio del INE⁷, 6,3 millones de personas están jubiladas o prejubiladas en España. De esos 6,3 millones de personas aproximadamente el 3,1%⁸ han hecho un máster. Si bien, haber hecho un máster no implica necesariamente haber tenido un alto cargo.

Aproximadamente, de esos 6,3 millones de personas, unos **190.000** pueden ser nuestro usuario potencial tan solo a nivel nacional, teniendo en cuenta que una plataforma online puede escalar y actuar a nivel global en muy poco tiempo. Por

⁶ VidaCaixa. (2017). Los jubilados de hoy rompen con el estereotipo de “persona mayor”. Obtenido el 17/01/2020 de <https://www.vidacaixa.es/-/f38-ndp-216->

⁷INE. (2019). España en cifras. (pp.28). Obtenido el 20/01/2020 de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/28/#zoom=z

⁸ Statista. (2016). Porcentaje de población con estudios universitarios por edad y tipo España 2016. Obtenido el 20/01/2020 de <https://es.statista.com/estadisticas/831769/porcentaje-de-personas-con-estudios-universitarios-por-edad-y-tipo-de-estudios-en-espana/>

tanto, siendo prudentes tenemos un mercado potencial de usuarios de 190.000 experts.

Empresas

En una sociedad sometida a fuertes cambios, marcados en gran medida por los avances tecnológicos, son muchas empresas las que, con el fin de renovarse y transformarse, acuden a la contratación de servicios externos, tanto para externalizar sus tareas, como mejorar su estrategia o desarrollar una nueva.

Dentro de este tipo de empresas, se incluyen servicios de diversa índole: corporate finance, consultoría, etc. Estas asesoran a empresas de distintos sectores, sin estar a priori familiarizados con ellos. A veces esta tarea puede ser compleja debido a la falta de formación y tiempo, la cual suele ser suplida con una tediosa labor de investigación, basada generalmente en *market research*.

Este concepto viene a formar dos caras de una misma moneda. Es una realidad que internet proporciona una instantánea y amplia información de cualquier índole, siendo accesible para la mayoría de los usuarios. Esta información es excesiva y está manipulada en muchas ocasiones, lo que hace que sea difícil seleccionarla correctamente. Exper en cambio, da la seguridad de una información viable, correcta y fundamentada en la experiencia de los que han trabajado en ese sector.

En España, por facturación, hay 48.772 empresas grandes y 135.318 medianas⁹ que en total suman 184.090 empresas. De ellas, si asumimos que un 30% podrían estar interesadas en contratar nuestros servicios: 55.227 empresas que podrían ser nuestro mercado potencial. Como muchas empresas están faltas de formación, tiempo y experiencia a la hora desarrollar sus tareas, y normalmente las medianas y grandes tienen un departamento de RSC a través del que podamos acceder, parece razonable que este sea nuestro público objetivo y que sea muy factible que trabajen con nosotros. La razón por la que queremos acceder a las empresas a través de su departamento de RSC es porque consideramos más simple vender nuestra propuesta

⁹ El Economista. (2020). Ranking Nacional de Empresas por Facturación. Obtenido el 20/03/2020 de https://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking_empresas_nacional.html?qVentasNorm=grandes

como RSC ya que cuando contratan nuestros servicios están contribuyendo tanto a ONGs y fundaciones, como a mantener activos a experts. A su vez, las trabas para acceder a una empresa a través del departamento de RRHH son elevadas, mientras que, en concreto, las empresas grandes y medianas siempre destinan necesariamente una parte de su presupuesto a causas sociales. Ello justifica que nos enfoquemos en empresas grandes y medianas, ya que normalmente siempre cuentan con departamentos de RSC y tienen un mayor número de proyectos activos al año.

2.4 Análisis de la competencia

Partimos de la base de ser una empresa innovadora que se está adentrando en un nuevo sector. Si bien ya existen muchas empresas tecnológicas que se caracterizan por funcionar en torno a una plataforma online, nosotros estamos ofreciendo algo innovador, que es ser el punto de conexión entre personas jubiladas y prejubiladas y empresas para que los primeros tengan la posibilidad de poner en funcionamiento su capacidad ociosa y de esta manera contribuir con su experiencia a la sociedad.

a) Competidores directos

Los competidores directos son pocos. Destaca una fundación llamada SECOT, pero nosotros nos diferenciamos de ella en diversos factores:

- SECOT es una asociación sin ánimo de lucro y cuenta con una base bastante reducida de usuarios por diversos factores, entre los cuales nosotros destacaríamos el hecho de que a los jubilados y prejubilados no se les retribuya de ningún modo.
- Además, este competidor cuenta tanto con personas jubiladas como con voluntarios de cualquier edad que estén dispuestos a ayudar con su trabajo.
- Finalmente, SECOT se diferencia de Exper en que su objetivo principal es ayudar a empresas que tengan problemas para crecer, lo que fundamenta la razón de ser de la asociación, que no tiene ninguna fuente de ingresos.

Si analizamos al resto de posibles competidores¹⁰, cuentan con costes mucho más elevados que nosotros, por lo que desde este punto de vista partimos de una posición más competitiva que ellos. Sin embargo, estas empresas en un futuro pueden convertirse en alianzas clave para Exper, por lo que posteriormente las desarrollaremos en el plan de Marketing.

b) Otros competidores

Existen muchas empresas y/o fundaciones que hemos considerado importantes por el tipo de modelo de negocio que gestionan y como potenciales alianzas en un futuro. Por tanto, nos gustaría llevar a cabo un análisis de estas, para poder determinar las estrategias a seguir con ellas en un futuro:

- **LinkedIn Talent Solutions:** A la hora de delimitar nuestra idea de negocio, en un primer momento se nos planteó la duda de si nuestro modelo de negocio era muy similar al de LinkedIn. Tras analizar cada uno de los puntos diferenciadores de nuestra empresa y compararlos con los de LinkedIn, llegamos a la conclusión de que no era así, puesto que esta empresa se caracteriza por ser una plataforma que conecta a empresas con usuarios con el fin de que las primeras contraten a los usuarios en base a sus aptitudes. En relación con ello, hemos considerado que sería muy interesante desarrollar una alianza clave puesto que LinkedIn tiene el potencial de funcionar como complemento a Exper.
- **Generación Savia:** Este proyecto fue creado por la fundación Endesa con el objetivo de resolver el problema que acecha a la sociedad española por el que cientos de miles de personas están siendo prejubiladas y jubiladas en una edad muy temprana. Estas personas sienten que son inútiles y además encajan dentro de nuestro nicho de usuarios ya que la mayoría tienen un alto nivel de formación. La generación Savia se encarga de trabajar para mejorar la empleabilidad de este tipo de usuarios. Por tanto, creemos que a nivel de alianzas la generación Savia nos puede servir para captar a potenciales

¹⁰ Detallados en el siguiente epígrafe

experts que puedan estar interesados en darse de alta en nuestra base de usuarios.

- **GLG:** Esta plataforma es conocida como “*The world’s knowledge Marketplace*”. Se dedican a conectar a sus clientes con expertos que están en su red. Además, cuentan con más de 700.000 expertos en todo el mundo. No obstante, cada vez que una empresa contrata sus servicios tienen que pagar alrededor de 2.000 euros la hora y además no es fácil que te cojan como cliente. Consultoras como McKinsey utilizan estos servicios, pero tras encuestar a algunos de sus trabajadores (que los han usado), afirman que consideran que el servicio es demasiado caro y lento ya que existe una dificultad añadida en el hecho de que es necesario que te acepten como cliente. Además, la primera diferencia con Exper reside en que no cuentan con jubilados, sino solamente con personas jóvenes que trabajan y que el precio que fijan nuestros expertos es mucho más reducido.
- **Alfa Sights:** Esta empresa podría considerarse como el competidor directo de GLG ya que los servicios que presta son idénticos. No obstante, el precio que cobran por hora es bastante inferior al de GLG ya que suele versar entre 100 y 300 dólares por hora. Sin embargo, de acuerdo con la web Quora¹¹ no hay límites en el precio establecido y existen personas que cobren alrededor de 1.000 dólares por hora. Nosotros consideramos que estas cantidades se pueden limitar puesto que las personas que vamos a tener en la base de Exper van a ser personas que ya no necesitan tener ingresos elevados. Por tanto, esta alternativa sigue siendo más cara que la nuestra.
- **Infojobs:** De forma similar a LinkedIn, Infojobs compite con nosotros porque es un portal de búsqueda de empleo. Puede ser un sustituto de nuestros servicios al incluir ofertas de trabajo de muchos perfiles distintos que estén en edad de trabajar.

¹¹Quora. (2018). What is a good consulting rate for Alpha Sights. Obtenido el 32/03/2020 de <https://www.quora.com/What-is-a-good-consulting-rate-for-AlphaSights>

2.5 DAFO

En este análisis DAFO se hace un breve resumen de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que va a afrontar Exper.

 <h3>DEBILIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none">○ Necesidad de financiación para empezar○ No nos conocen○ Diferencia generacional	 <h3>AMENAZAS</h3> <ul style="list-style-type: none">○ Bolsa de antiguos empleados que están jubilados○ ¿Interés continuado de los usuarios?○ Organizaciones sin ánimo de lucro○ Empresas con poder en el sector
 <h3>FORTALEZAS</h3> <ul style="list-style-type: none">○ Contactos cercanos○ Amplia red de antiguos alumnos en ICADE	 <h3>OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none">○ Mercado muy atractivo○ No hay negocio similar○ A LP alianzas con LinkedIn

Oportunidades

Oportunidad	Descripción	Implicaciones para el negocio
Mercado muy atractivo	<p>Nos encontramos ante un mercado muy atractivo:</p> <p>-Experts: hay 6.3 millones de jubilados y prejubilados en nuestro país desde 2010. El número de jubilados crece al 6% cada año.</p> <p>-Empresas: tienen la necesidad de encontrar a gente muy especializada y con conocimientos técnicos sobre un determinado sector.</p>	<p>El hecho de que tengamos mucho mercado afecta de forma muy positiva a nuestra ventaja competitiva ya que nos permitirá desarrollarnos y crecer como empresa en nuestro país. Nosotros satisfacemos dos tipos de necesidades mediante la economía colaborativa:</p> <p>-Experts: podrán ocupar su tiempo libre sintiéndose útiles sin que su experiencia y conocimientos caigan en el olvido.</p> <p>-Empresas: les ofreceremos un amplio abanico de perfiles que encajen con las necesidades que buscan de una forma rápida y eficaz.</p> <p>Importancia general: 10</p>
No hay negocio similar	<p>Apenas existen compañías que ofrezcan lo que nosotros ofrecemos hoy en día. Es una idea muy revolucionaria que busca generar un impacto positivo en la sociedad a la vez que aprovechamos al máximo los conocimientos y la experiencia laboral de los <i>experts</i>.</p>	<p>El hecho de que no tengamos un nivel amplio de competencia nos ayuda a posicionarnos en el mercado y colocarnos como una de las pocas empresas que llevan a cabo este tipo de servicios.</p> <p>Importancia general: 10</p>
Futuras alianzas con LinkedIn (a LP)	<p>Plataformas como LinkedIn pueden ser nuestros futuros aliados al ser, nosotros, un tipo recruiting especializado en un perfil determinado.</p>	<p>Una posible alianza (en un futuro) con LinkedIn aumentaría y reforzaría nuestra ventaja competitiva:</p> <p>-Promocionar nuestro servicio</p> <p>-Generar nuevas oportunidades de negocio -Contacto directo con las empresas y los <i>experts</i></p> <p>-Publicación de eventos como cursos, seminarios, conferencias...etc.</p> <p>Importancia general: 10</p>

Amenazas

Amenaza	Descripción	Implicaciones para el negocio
Bolsa de antiguos empleados que estén jubilados	Muchas grandes empresas tienen una bolsa de antiguos empleados que están jubilados y recurren de forma puntual cuando tienen necesidades técnicas de conocimiento.	Podríamos considerar esta amenaza como una posible competencia en el mercado, pero, el hecho de que empresas tengan esa bolsa de empleados supone una gran ventaja ya que significa que en determinadas ocasiones tienen la necesidad de contar con jubilados y prejubilados. Importancia general: 6
¿Interés continuado de los experts?	Nuestros proveedores son personas prejubiladas y jubiladas que han estado trabajando gran parte de su vida y por lo tanto será complicado mantener su interés y motivación de forma continuada.	Es la amenaza que más nos preocupa: necesitamos un amplio abanico de experts para que las empresas quieran ser nuestros clientes de forma continuada en el tiempo. Debemos desarrollar un sistema de remuneración + un sistema de motivación (torneo, puntos ...) para que nuestros clientes (las empresas) quieran formar parte como suscriptores. Importancia general: 10
Organizaciones sin ánimo de lucro	Existen algunas organizaciones sin ánimo de lucro que ofrecen un servicio parecido al nuestro.	Estas O.N.G pueden ser consideradas como competencia dentro de nuestro mercado, pero, nuestro servicio está mucho más especializado en un determinado sector y pretendemos remunerar a los experts para conseguir una motivación y un interés continuado en el tiempo. Importancia general: 6
Empresas con poder en el sector	Existen empresas con poder en el sector que con sus recursos pueden imitar nuestro servicio y tener éxito en el mercado	Estas empresas están asentadas en el mercado y pueden quitarnos parte de nuestra cuota. Además, tienen una infraestructura mayor, que les puede facilitar crecer más rápido. Importancia general: 9

Fortalezas

Fortaleza	Descripción	Implicaciones para el negocio
Contactos cercanos	Numerosos familiares, amigos y compañeros de trabajo se encuentran en la situación de una posible prejubilación o incluso jubilación, lo que amplía nuestra red de contactos.	<p>Afecta de forma muy positiva en nuestra ventaja competitiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos ayuda a entender y conocer las necesidades de los <i>experts</i> • Nos facilita la venta de nuestro servicio a empresas • A través de estos contactos, podremos conseguir primeros <i>experts</i> para arrancar <p>Importancia general: 8</p>
Amplia red de alumni en ICADE	El hecho de haber estudiado en ICADE nos permite ser parte de la antigua red de <i>alumni</i> .	<p>Formar parte de una red de <i>alumni</i> como ICADE nos permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a numerosos eventos de networking • Darnos a conocer entre los alumni • Generar nuevos contactos • Ampliar nuestro conocimiento • Plantearnos futuras alianzas con la <p>propia red de alumni Importancia general: 10</p>

Debilidades:

Debilidad	Descripción	Implicaciones para el negocio
Necesidad de financiación	Como cualquier otra <i>start up</i> , necesitamos tener una fuente de financiación para arrancar nuestro negocio de la mejor manera posible.	Afecta a nuestra empresa en un primer momento a la hora de arrancar. Si conseguimos la financiación adecuada, no será un problema para llevar nuestra idea a la práctica. Importancia general: 8
No nos conocen	Al ser una <i>start up</i> completamente nueva en el mercado, las empresas y los experts no nos conocen.	El ser poco conocido puede afectarnos bastante a la hora de conseguir tanto clientes como futuras alianzas. Tendremos que asegurarnos de que nos damos a conocer en el ámbito correcto a través de eventos especializados: eventos para start ups, eventos de grandes empresas relacionados con prejubilados y jubilados. Importancia general: 8
Diferencia generacional	Nuestro principal público objetivo son los prejubilados y jubilados mientras que nosotras tenemos 22 años.	Esta debilidad siempre estará presente en nuestra compañía ya que la diferencia de edad se mantendrá constante de forma proporcional. Por ello, estamos realizando una gran labor de investigación sobre la generación para que nos ayude a entender las costumbres y la forma de pensar de los experts. Importancia general: 8.5

3. ESTRATEGIA DE EXPER Y VENTAJA COMPETITIVA

3.1 Blue Ocean Strategy

Como ya hemos explicado en el análisis de la demanda, partimos de la base de ser la primera empresa en prestar un servicio a través del cual se ponga en contacto a **prejubilados** y **jubilados** con empresas. Actualmente no tenemos competencia directa, y pese a que existan servicios similares, nadie ha decidido destinar el servicio a usuarios con características como las nuestras.

Por ello, vamos a llevar a cabo una estrategia, y articular un modelo de negocio de océano azul: **ofreceremos un servicio innovador compitiendo tanto en costes como en diferenciación**. Vamos a llevar a cabo una búsqueda que ofrezca un servicio diferenciador, así como una reducción de costes para poder abrir un nuevo espacio en la industria y generar nueva demanda. Desde esta perspectiva, entrar en un océano azul nos permitirá crear las normas del mercado y determinar el funcionamiento de la industria, ya que actualmente está muy poco desarrollada. Como nos encontramos en esta situación, queremos aprovechar la posibilidad que ofrece este tipo de mercado para generar un **crecimiento exponencial** y lograr que perdure el máximo tiempo posible. Para poder mantener una posición de ventaja competitiva en el mercado, vamos a continuar con la **estrategia de diferenciación y de costes**.

a) Estrategia de diferenciación

Con nuestra estrategia de diferenciación pretendemos ofrecer un servicio que sea percibido como único a los ojos de los clientes, y que de esa manera favorezca que los usuarios estén dispuestos a pagar un precio adicional.

Por tanto, vamos a destinar parte de nuestros esfuerzos a que los usuarios (empresas y *experts*) disfruten de un servicio centrado en los siguientes factores:

- **Atributos del servicio:** La plataforma de Exper provee a sus usuarios una serie de características únicas y que nadie más ofrece. Por tanto, uno de nuestros objetivos es poder ofrecer un valor añadido que esté basado en los atributos del servicio, tales como la accesibilidad de la plataforma, la red de contactos de alto nivel, la flexibilidad para los usuarios de elegir como contactar y con quien, y además la posibilidad de que utilizando este tipo de servicio las empresas contribuyan a la sociedad y que pueda formar parte de su responsabilidad social corporativa.
- **Relación con el cliente:** Exper dedica esfuerzos a generar una relación de **confianza con ambas partes** que interactúan en la plataforma. Ambas partes van a tener a su completa disponibilidad un **servicio de atención al cliente** que les ayude cuando tengan problemas con el funcionamiento de la plataforma. Además, queremos que los *experts* estén satisfechos con el

servicio ofrecido y generar una fidelización a él. Para lograrlo, vamos a crear un club de formación a *experts* según el cual, a través de la obtención de buenas valoraciones y la continuidad del uso de la plataforma, van a obtener puntos que puedan canjear con cursos formativos que vamos a ofrecer nosotros. Por tanto, esta relación con el cliente se va a basar en la prestación de un servicio humano basada en el contacto directo con *experts*.

En relación con estos factores, creemos que es importante cambiar la percepción que existe actualmente en el mercado sobre este tipo de servicios y cambiar completamente las normas del mercado, ya que, al fin y al cabo, nos estamos abriendo a la posibilidad de que las empresas contraten en situaciones puntuales a jubilados y prejubilados, algo que no ocurre hoy en día. Por tanto, el factor de singularidad de nuestro servicio en este sentido creemos que va a ser la oferta del **valor de la experiencia** de personas que han sido desaprovechadas por la sociedad, y que gracias a nosotros van a poder ser valorados por su experiencia.

Este factor de singularidad va a convertirse en una fuente de nuestra ventaja competitiva.

b) Estrategia de costes

Además de ofrecer un servicio diferenciado, queremos convertirnos en la empresa con la **menor generación de costes dentro de este sector**. Es más, tras haber realizado el análisis sectorial, hemos sido capaces de determinar que todos nuestros competidores indirectos tienen una estructura que genera muchos más costes que la nuestra. Ello es porque somos una empresa tecnológica cuyo mayor coste es el generado por el mantenimiento de nuestra plataforma online y por toda la campaña de marketing. Tenemos un modelo de negocio no convencional que nos da **flexibilidad** para reducir costes.

Por tanto, otra de nuestras **fuentes** para lograr una ventaja competitiva va a ser la reducción de costes. Gracias a esta reducción de costes, vamos a estar compitiendo para aumentar nuestra cuota de mercado y ser los líderes en la prestación de estos servicios.

En resumen, el factor que va a determinar nuestra estrategia de costes va a ser la ventaja que tenemos de tener **unos costes de entrada prácticamente inexistentes**: No tenemos materias primas ni costes de almacenamiento de ningún tipo, algo propio del sector puesto que la mayoría de competidores directos e indirectos que tenemos tampoco los tienen. Sin embargo, es cierto que nuestro objetivo es generar la mayor masa de usuarios posibles ofreciéndoles inicialmente un servicio gratuito para que quieran quedarse y a partir de los dos servicios contratados se les cobrarán unos gastos de gestión. Cuantos más usuarios y empresas tengamos, podremos generar una **economía de escala** que nos permita reducir nuestros costes fijos y que nos acerquen a la posición de ventaja competitiva que queremos alcanzar.

Como conclusión, consideramos que nuestra estrategia es híbrida entre una diferenciación del servicio y una reducción de costes. No buscamos lograr un coste inferior mediante la oferta de un producto de menor calidad, sino que, gracias a nuestra estrategia de océano azul, vamos a lograr competir para ofrecer un servicio diferenciador a un bajo coste.

3.2 Misión, visión y valores

i. Misión

Conectar a los *experts* con empresas, ofreciéndoles a su vez que puedan prologar su vida activa y que aumenten su empleabilidad, de modo que su caudal de talento, conocimientos y experiencia puedan transmitirse a las empresas que necesiten de sus servicios.

¿Cómo vamos a lograr cumplir con esta misión?

Estamos trabajando en crear una **plataforma accesible** para todo tipo de usuarios; tanto empresas como *experts*. Para ello estamos desarrollando una **web completamente flexible** para que ambas partes puedan trabajar a la medida que ellos deseen. Sin embargo, antes de desarrollar una plataforma, creemos que es esencial saber que es exactamente lo que necesitan los futuros usuarios. Es por ello por lo que primero vamos a lanzar una versión de prueba que nos va a suponer solamente un coste limitado, y en base a lo que aprendamos de esa versión desarrollaremos la web.

ii. Visión

Ser la **plataforma líder** y de referencia en España en la prestación de servicios de asesoramiento a empresas por personas jubiladas o prejubiladas.

¿Cómo vamos a posicionarnos como dice nuestra visión?

Como sabemos, la visión implica donde nos queremos posicionar como empresa. Es por ello por lo que para ser la plataforma líder y de referencia en España para la prestación de este tipo de servicios es esencial seguir dos pasos:

- En primer lugar, nuestro **objetivo es ofrecer un servicio atractivo**, por ello, es necesario trabajar constantemente en el desarrollo de nuestra plataforma.
- Para que se de a conocer la plataforma vamos a desarrollar una **campaña de publicidad muy orientada a que nuestro servicio llegue a una gran cantidad de usuarios y empresas**. Para lograr generar una gran cantidad de masa crítica es importante que a los usuarios les resulte **atractiva la plataforma y los servicios que ofrecemos**. Por ello, los *experts* podrán establecer el precio que cobren por hora siempre dentro de una horquilla fijada por nosotros, y no se les cobrará ningún tipo de gasto de gestión hasta que no hayan contactado más de 5 veces con empresas.

iii. Valores

Los valores sobre los que Exper fundamenta su actividad **son perdurables en el tiempo**. Definen nuestra labor en el día a día y forman nuestra cultura.

- **Integridad:** Para que una empresa funcione bien es esencial su reputación. Por ello consideramos que trabajar con los estándares más altos de integridad es fundamental para que nuestro servicio se preste del mejor modo posible.
- **Confianza:** Establecemos una relación de confianza tanto con empresas como con *experts* al estar ofreciendo un servicio de alta calidad prestado por personas que han tenido una excelente trayectoria profesional. Además, protegemos a nuestros usuarios de cualquier conducta abusiva por alguna de las partes.

- **Compromiso social:** Exper ofrece una solución a un problema muy presente en la sociedad actual. Aumentamos la empleabilidad y combatimos la precariedad laboral que sufren las personas que son prejubiladas o jubiladas a una edad temprana. Además, con cada servicio prestado las empresas y los experts van a estar contribuyendo a una causa social de su elección.
- **Pasión:** Nuestra función como plataforma es ser diferentes. Para ello desde el equipo de Exper nos encargamos añadir un toque de pasión y profesionalidad a cada uno de los servicios que se contratan a través de nuestra web.

3.3 Atributos del servicio frente al de los competidores: ventaja competitiva

a) Atributos del servicio frente al de los competidores

Los atributos que tendrá Exper y nos diferenciarán de la competencia son los siguientes:

- Simple
- Fácil de usar
- Interesante
- Respetuoso
- Accesible
- Alto nivel de usuarios

Si resumimos los problemas que tienen nuestros clientes, así como los beneficios que les aporta nuestro servicio tal y como se expresa en el apartado propuesta de valor, tendríamos:

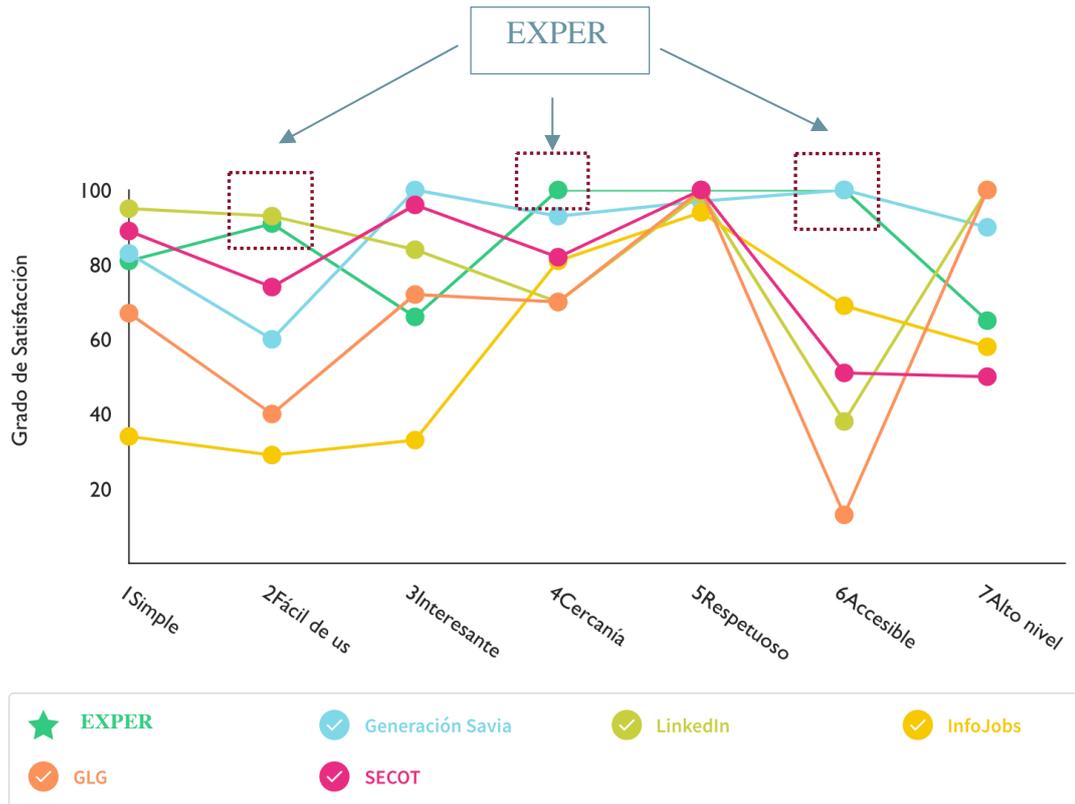
Empresas	Problemas	Beneficios
1	Pérdida de tiempo haciendo <i>web research</i> para los proyectos	Ahorro de tiempo a la hora de hacer investigación sobre un proyecto concreto.
2	Falta de los recursos necesarios para contratar a expertos en todas las áreas que necesiten	Ahorro de dinero con respecto a lo que gastarían contratando los servicios de otras empresas
3	Necesidad de conocimientos técnicos	Responsabilidad social corporativa: Tanto ayuda a jubilados y prejubilados como contribución a una causa social que escojan los experts

Experts	Problemas	Beneficios
1	Exceso de tiempo libre	Ocupar su tiempo libre
2	Desaprovechamiento de su experiencia	Sentirse realizados
3	Desaprovechamiento de conocimientos	Ganar dinero o contribuir a causas sociales

Si pensamos en cada uno de nuestros competidores o posibles competidores, podemos hacer una lista en la que analicemos cuales son los que se acercan más a responder a las cualidades que requieren nuestros potenciales usuarios para nuestro servicio.

- LinkedIn e InfoJobs: Ahorro de tiempo y posibilidades para ganar dinero
- Generación Savia: Es una empresa concienciada con los jubilados y prejubilados y además responde a la necesidad que tienen los experts de sentirse reconocidos y realizados.
- GLG y Alfa Sights: Estos competidores aportan a las empresas la posibilidad de ayudarles a satisfacer las necesidades puntuales de conocimientos técnicos
- SECOT: Finalmente, esta última ayuda también a los jubilados y prejubilados a sentirse realizados y a encontrar algo útil que hacer con su tiempo libre.

Con este análisis, pretendemos posicionar cada uno de nuestros atributos frente a los de los competidores.



Si observamos los resultados, podemos ver nuestra posición (verde oscuro) y compararla con la de nuestros competidores. Para posicionarnos bien, lo que queremos hacer que consideramos nos va a diferenciar frente a los competidores es por ser una plataforma fácil de usar, cercana, y accesible, ya que tanto a empresas como a usuarios no les supone las trabas de tener que ser aceptado como cliente, por tener una base de usuarios de un estándar mucho superior a la de LinkedIn o InfoJobs, y por ser mucho más accesible al tener precios mucho inferiores a los de GLG.

b) Ventaja Competitiva

Tras explicar nuestra estrategia, podemos definir cual será nuestra ventaja competitiva:

Ser la plataforma líder en asesoramiento profesional de prejubilados y jubilados a empresas que quieran generar un impacto social positivo.

Los factores de sostenibilidad que nos van a permitir alcanzarla y mantenerla son:

- *Networking*: mantener red de clientes.
- Alianzas estratégicas con empresas a largo plazo.
- Fomentamos la fidelidad de nuestros *experts* a la plataforma a través de la generación de valoraciones y premiando a aquellos que han generado un impacto positivo: invitación a eventos, libre elección de la causa social a la que quieren contribuir, servicio atención al cliente 24h...etc.
- Generar un sistema de pago fiable que verifique que tanto *experts* como fundaciones/ONGs reciben lo pagado por las empresas
- Aseguramos la calidad de los servicios de nuestros *experts* a través de un proceso de selección automatizado en la web.

4. PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing de Exper, desarrollado en esta sección, se puede resumir en la siguiente tabla:

Marketing Mix	En qué consiste
<p>Producto/Servicio</p> <p>Detallado en apartado “Nuestro Servicio”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué vendo?: Puesta en contacto para asesoramiento a empresas con jubilados • ¿Qué necesidades satisface mi producto? Falta de asesoramiento a empresas y empleo útil del tiempo libre de jubilados • ¿Características del producto? Plataforma online tipo Marketplace, fácil de usar, simple, interesante, cercana, respetuosa, accesible y con usuarios de alto nivel. • Valor agregado: Asesoramiento de alto nivel, a un precio competitivo y con contribución a causas sociales.
<p>Precio</p> <p>Detallado en apartado “Estrategia de precios”</p>	<p>Modelo colaborativo, acceso a una gran variedad de usuarios que ofertan distintos precios por hora, en función del tamaño de la empresa, necesidades de transporte...etc.</p>
<p>Punto de Venta/Distribución</p> <p>Detallado en apartado “Canales de distribución”</p>	<p>El punto de venta es una plataforma online, y captaremos a los clientes y <i>experts</i> tanto online como offline. Online a través de las redes sociales y las páginas webs, y offline mediante eventos y publicidad en periódicos. Por tanto, nuestros puntos de venta físicos también se van a ubicar en stands en eventos.</p>

<p>Promoción</p> <p>Detallado en apartado “Estrategia de comunicación”</p>	<p>Al ser una plataforma online, las posibilidades de realizar una promoción efectiva versan desde publicidad online: posicionamiento SEO, redes sociales...etc. Hasta publicidad online: campañas de publicidad, eventos, colaboraciones...etc.</p>
---	--

4.1 Nuestro servicio

Nuestro modelo de negocio se basa en ser una plataforma online tipo Marketplace. De acuerdo con Ismael Ruiz¹², Un Marketplace es un sitio web que permite, tanto a vendedores como a compradores relacionarse entre sí para efectuar una transacción comercial. Por tanto, la función principal de un Marketplace como el nuestro será la de facilitar la transacción entre experts y empresas bajo las mejores condiciones posibles.

El alta en la plataforma será gratuita tanto para experts como empresas, y cuando ambas partes contraten un servicio, un porcentaje de lo que paguen será para la plataforma, con un modelo similar al de Airbnb, que cuando cobra lo que le corresponde al propietario del apartamento al cliente, se lleva una comisión que denomina gastos de gestión. Existe la posibilidad de que con el paso del tiempo se ofrezca un plan Premium a las empresas por el que tengan que pagar al estar dados de alta, aunque siempre manteniendo la posibilidad de una suscripción gratuita.

En lo relativo al pago, el modelo se encuadra dentro de un modelo de *peer to peer*, es decir, consideramos tener un modelo similar al de economía colaborativa, puesto que estamos conectando a individuos entre sí convirtiéndolos entonces en potenciales compradores de servicio y “vendedores de experiencia”. Tras haberles conectado, después de un primer servicio gratuito vamos a cobrar una tasa por cada transacción realizada. Consideramos que para que este modelo tenga éxito va a ser muy importante enfocarse en la confianza entre usuarios, por lo que van a poder valorar a

¹² Ruiz, I. (2018). ¿Qué son los Marketplaces y cómo sacarles el máximo partido?. Obtenido el 20/02/2020 de <https://www.prestashop.com/es/blog/que-son-los-marketplaces-y-como-sacar-el-maximo-partido-de-ellos?ab=1>

los expertos y opinar sobre ellos. Así, cuando las empresas tengan que buscar entre los posibles experts, podrán escoger los que más se asemejen a sus necesidades. No obstante, como cada comisión es pequeña, va a ser muy importante que tengamos un volumen de transacciones elevado.

4.2 Estrategia de comunicación y captación

Nuestra estrategia publicitaria estará ajustada a las necesidades y deseos de los experts y de las empresas.

Para lograr reconocimiento de marca, y la captación de clientes, desarrollaremos una estrategia de marketing digital. Para ello, contamos con una agencia que nos va a desarrollar la publicidad para posteriormente posicionarla online a través de:

- Posicionamiento SEO
- Publicidad online
- Marketing en redes sociales: sabemos que las personas de este rango de edad usan redes sociales como Facebook o LinkedIn en las que queremos darnos a conocer.

También vamos a desarrollar marketing offline, que principalmente va a centrarse en nuestra presencia en eventos, así como a través de relaciones públicas.

Todo ello nos va a generar un gasto en un escenario base de 63.000€ al año 1.

Gracias a esta inversión y de acuerdo con nuestros objetivos, pretendemos generar un crecimiento de visitas en la web, que queremos que crezca desde 1000 x 12 meses= 12.000 **visitas totales** el primer año a 120.000 en el tercero. No consideramos que sea algo muy complicado puesto que, la publicidad online facilita mucho que los usuarios entren en las páginas webs y nos conozcan. Lo más difícil es que se inscriban en la plataforma y posteriormente generar una fidelización. Por ello, hemos establecido el objetivo también de que los usuarios permanezcan el máximo número de meses posibles en la plataforma pasando de 3 meses consecutivos el año 1, a 12 meses consecutivos a partir del tercer año.

El embudo de marketing¹³ es un proceso de marketing en el que se trata de alcanzar a un posible público objetivo que inicialmente está formado por completos desconocidos para convertirlos en clientes fidelizados, es decir, que promocionen gratuitamente tu servicio entre sus desconocidos.

El embudo se compone de tres partes:

- **El *Top of the Funnel* (TOFU):** En esta parte el objetivo es convertir a completos extraños en visitantes, es decir, personas que sean conscientes de que existe Exper y los servicios que oferta. El objetivo de esta parte será lograr darse a conocer y presentar nuestra marca.

Las actividades de marketing que pretendemos llevar a cabo en esta etapa son:

- Asistir a eventos para darnos a conocer
 - Concertar reuniones con el departamento de RSC de empresas para mostrarles nuestro servicio
 - Patrocinar servicios empresariales
 - Asistir a reuniones de Comillas Alumni
 - Publicidad masiva
 - Redes Sociales
 - Posicionamiento SEO
-
- **El *Middle of the Funnel* (MOFU):** En esta parte, el objetivo va a ser atraer a visitantes y así convertirlos en posibles clientes. Las personas que se encuentran en esta parte del embudo son conscientes de que tienen un problema o una necesidad y están decidiendo cual es la mejor alternativa para ellos, lo que implica que necesitan información que sea más detallada y personalizada. Por tanto, el marketing de esta parte del embudo tiene que centrarse en demostrar por que la alternativa que ofrece Exper es la mejor de todas. También es interesante capturar información sobre este tipo de clientes

¹³ Botas, S. (s.f). Que es un embudo de marketing. Obtenido el 15/02/2020 de <http://gestionempresarialrentable.com/blog/que-es-un-embudo-de-marketing.html>

y así poder determinar cuales son los mejores y cultivar esas relaciones. Las actividades de esta etapa son:

- Promociones con ofertas gratuitas de tiempo limitado
- Videos promocionales que hablen del producto
- Correos promocionales
- **Bottom of the funnel:** En esta parte del embudo los clientes potenciales están muy cerca de decidir convertirse en clientes y elegirnos a nosotros oficialmente o a otras alternativas. En esta parte ya nos conocen bien y solo hay que tomar algunas medidas de marketing para cerrar el trato. Las personas que están en esta etapa están más dispuestas a comprar y por ello las actividades que les dirijamos deben ser diferentes a las del resto de niveles.
 - Eventos a medida para empresas y expertos
 - Testimonios
 - Folletos
 - Ofertas gratuitas

Tras definir cada una de las partes del embudo de marketing, vamos a hacer un cálculo para cada segmento de mercado.

	Empresas	Experts
Actividades TOFU		
Visitantes que esperamos recibir en un mes:	1000	500
30%		
Actividades MOFU		
Clientes potenciales que esperamos obtener en un mes	300	150
13 %		
Actividades BOFU		
Empresas/Experts que esperamos captar en un mes	38	17

4.3 Estrategia de precios

Debemos tener en cuenta los dos segmentos de usuarios tan diferenciados que tenemos dentro de Exper: los *experts* y las empresas:

- En el caso de los *experts*: Procederemos a establecer un rango de precios por hora de servicio, así, deliberadamente, el *expert* puede establecer su propio precio de manera competitiva y atractiva para que las empresas decidan contratarles su servicio de asesoramiento.

En cuanto a los precios por hora: Hemos decidido establecer un mínimo y un máximo por ellos. Así, el mínimo precio por hora son 45€, el medio y el máximo 100€, basado en las encuestas realizadas a posibles *experts* y la comparativa de los precios de competidores.

En comparación con nuestros competidores, nuestra política de precios presenta grandes diferencias.

- **En el caso de GLG.** Los profesionales que asesoran a empresas cobran un precio de 2.000€ la hora. Sin embargo, de cara a las empresas, nuestra oferta es mucho más competitiva, cobrando un precio máximo de 100€ la hora.

En cuanto a la duración del servicio diario. El servicio tendrá una duración mínima de una hora y máximo de cinco horas al día, dependiendo de las necesidades de la empresa.

Este mecanismo de precios y tiempos responde a la forma en la que queremos que las empresas perciban nuestra plataforma. Nuestro objetivo es crear un entorno justo y equitativo donde ni las empresas, ni los *experts* puedan aprovecharse los unos de los otros mediante la total libertad en la fijación de los precios. Además, el fin de los *experts* es que prolonguen su vida activa prestando un servicio puntual, no que se sientan explotados por un servicio constante similar al de un contrato de trabajo.

En cuanto al ingreso que Exper percibirá por conexión: Permitimos que la empresa lleve a cabo una conexión gratuita con la cual pueda embolsar el 100% de su

beneficio por el servicio prestado. Sin embargo, a partir de la segunda conexión a esta se le aplicará una tasa de servicio que consiste en la retención de un 10% del valor del servicio establecido en la conexión. El expert recibirá el precio pactado con la empresa en su totalidad, ya que la tasa supone un porcentaje adicional sobre el precio.

Ejemplo.



- **En el caso de las empresas.** Las empresas habrán de acogerse al precio que establezca el *expert*, desembolsando además una tasa fija por servicio y uso de la plataforma del 10% cuando lleven a cabo el segundo servicio.

Esta tasa, corresponde al servicio prestado por Exper. Este servicio favorece que las empresas puedan ponerse en contacto con un amplio abanico de grandes ex profesionales que se presten a ofrecer su experiencia, conocimiento y tiempo; contribuyendo a mejorar el valor aportado por las empresas a la sociedad.

Si seguimos con el anterior ejemplo, la empresa Deloitte llegaría a satisfacer a Sara por su servicio con por 450€. Sin embargo, en total, sumándole la tasa de servicio

de la plataforma del 10% del valor establecido por el *expert*, la empresa habrá de abonar un cargo adicional, lo cual le supondría un total de 481,50€.

Es preciso aclarar que todas las transacciones se harán a través de la plataforma, y no mediante otro mecanismo distinto. Así, nosotras desde Exper nos encargaremos de filtrar a los mejores *experts*, aquellos que sean capaces de satisfacer las necesidades de las empresas de forma rápida, segura y eficaz. En la plataforma habrá un panel en el que se cargará por el servicio a la empresa y se ingresará lo correspondiente al Exper, descontándole el 10% de gastos de gestión.

4.4 Canales de distribución

La venta a ambos tipos de usuarios (empresas y experts) va a ser directa a través de la web, es decir, nuestro servicio no requiere intermediarios. Ello implica que el trato final con el cliente va a ser nuestro. Por tanto, en la parte del negocio relacionada con la distribución, las ventas son directas.

- a. **Para acceder a nuestra oferta de servicios:** Evidentemente, para prestar nuestros servicios tanto a empresas como a usuarios contamos con nuestra plataforma, que es el único canal a través del que se va a poder disfrutar de nuestros servicios. Sin embargo, tenemos previsto desarrollar una versión para móvil de la web para que sobre todo sea más cómodo y práctico para los usuarios. Creemos también que la mejor versión para las empresas será la de ordenador que es la inicial.
- b. **Para captar a clientes y empresas:**
 - i. Realizaremos acuerdos con Comillas Emprende, LinkedIn y Generación Savia.
 - ii. **Eventos y congresos:** En este caso contemplamos la posibilidad de patrocinar eventos, o de tener stands dentro de estos congresos y contar nuestro modelo de negocio a empresas y profesionales.
 - iii. **Anuncios:** Esta forma de captar clientes es una de las tradicionales, y las posibilidades de anunciarnos son mayormente a través de google, siempre dentro de las webs más visitadas por nuestro perfil de usuarios, tales como periódicos (Expansión,

ElMundo, El País...etc.) o redes sociales como LinkedIn o Facebook. Sin embargo, para hacer anuncios es importante ponernos en contacto con una agencia de comunicación que nos los diseñe. También tenemos a conocidos que saben gestionar las redes sociales y que nos podrían ayudar sin apenas coste (en un momento inicial).

Todo este tipo de canales van a generar un valor añadido al servicio:

- **La plataforma:** Como va a ser muy fácil de usar y práctica, el servicio va a ser mucho mejor, lo que compense que las empresas prefieran acceder a los *Experts* a través de este tipo de canal que les reduce trámites, costes y papeleo.
- **Presencia en redes de antiguos alumnos Comillas:** Comillas es una de las universidades más prestigiosas del país. Por tanto, para las empresas va a ser muy atractivo poder tener una gran base de usuarios que hayan sido formados en esta universidad y que luego hayan tenido una formación profesional rica.
- **Presencia en eventos y congresos:** Queremos estar presentes en eventos que reúnan a grandes empresas y a grandes profesionales. Por tanto, estar presentes en este tipo de ambientes determina que seamos una empresa que tiene algo distintivo y que merece la pena.

En resumen, podemos hacer una tabla en la que se clasifiquen los distintos canales entre los más eficaces y los más eficientes:

CANALES EFICACES	CANALES EFICIENTES
Anuncios: En concreto, los anuncios online por la capacidad que tienen de determinar de forma más precisa al cliente potencial.	LinkedIn: Red en la que podemos buscar específicamente al perfil que queramos que forme parte de Exper.
Eventos y congresos: 2 eventos por año. Muy eficaz pero más costoso.	Comillas Alumni: Gratuito a la vez que eficaz
Comillas Alumni: Gratuito y entre conocidos. Calidad asegurada	Generación Savia: Tiene el perfil de usuarios que buscamos.
	Boca a Boca: Siempre que los clientes estén contentos con la plataforma hablarán de ella.

5. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Descripción de los procesos de negocio de Exper

Nuestra compañía vende el servicio de poner en contacto a empresas con *experts*. Por lo tanto, describiremos a continuación el proceso que seguirán nuestros clientes para ponerse en contacto:

A. Empresas

1) Las empresas **se darán de alta en nuestra página** web mediante un formulario de registro. Este formulario de registro contendrá lo siguiente:

1. Nombre de la empresa
2. Tamaño de la empresa
3. Tipo de industria a la que se dedica
4. Dirección de localización
5. Teléfono
6. E-mail
7. Sectores/áreas de conocimiento donde necesita más ayuda (esto se podrá modificar en cualquier momento)

2) Una vez se han dado de alta, podrán tener acceso completo a nuestra plataforma.

3) Dentro de la plataforma pueden llevar a cabo **dos funcionalidades**:

a. **Primaria.** Acceder a los perfiles de *experts* mediante una serie de filtros:

- i. Sector
- ii. Cercanía
- iii. Precios
- iv. Valoraciones: con opiniones
- v. Número de sesiones prestadas (incluiremos esta opción después del primer año).

b. **Secundaria:** En el caso de que la empresa necesite ayuda en varios departamentos, podrá publicar anuncios donde oferten sus necesidades

- i. Nombre del puesto
- ii. Descripción del puesto
- iii. Presencial o videoconferencia
- iv. Fecha y hora
- v. Remuneración

4) Una vez han encontrado al candidato adecuado, **formalizarán el “contrato”** a través de nuestra web sin tener acceso a datos personales inicialmente. Existe la posibilidad de que hablen mediante la web para ver si el perfil del candidato se ajusta a los requerimientos del proyecto, y, posteriormente, si acuerdan trabajar juntos la empresa tendrá acceso a sus datos personales.

5) **Sistema de pago.** Como hemos explicado anteriormente, el sistema de pago funcionará a través de nuestra página web para garantizar una mayor seguridad y fiabilidad del servicio. Debemos recalcar que este dinero no llegará al *expert* hasta que haya prestado sus servicios, y cuando se envíe el dinero recibirán una notificación al correo electrónico ambas partes.

B. Experts

1) Los *experts* se **darán de alta** en nuestra página web mediante un formulario de registro. Este formulario de registro contendrá lo siguiente:

1. Nombre y apellidos
2. Fecha de nacimiento
3. Ciudad de residencia
4. Email
5. Cuenta corriente para poder recibir los pagos
6. Teléfono de contacto
7. Disponibilidad: tanto horaria como geográfica
8. CV – volcaremos nosotros la información para que no tengan que subirla dos veces

2) Una vez se han dado de alta, podrán tener **acceso completo** a nuestra plataforma.

3) Dentro de la plataforma pueden llevar a cabo la siguiente funcionalidad:

Buscar ofertas publicadas por las empresas para ofrecer servicios especializados en determinadas áreas. Podrán buscar dichas ofertas a través de una serie de filtros:

- i. Nombre de empresa
- ii. Sector
- iii. Conocimientos necesarios
- iv. Horarios y fechas

5.2 Recursos necesarios

A nivel del plan de operaciones, nos gustaría distinguir a 3 años vista los recursos que vamos a necesitar para operar como empresa.

- **2020:** Este año solamente no vamos a contar con ningún recurso que genere un coste elevado. Vamos a lanzar una prueba del producto a través de *Whatsapp Business*. Como toda empresa, al inicio vemos esencial estar más involucrados en el proceso para aprender de él.

En 2020 no vamos a contar con una plantilla adicional, sino que vamos a trabajar las 4 fundadoras, ya que consideramos que es suficiente para que la empresa comience a funcionar. Nosotras seremos los recursos humanos necesarios durante 2020. Además, queremos empezar acudiendo las

fundadoras personalmente a los experts y a las empresas y no cobrar nada a aquellas que nos den la posibilidad de comenzar probando nuestros servicios con ellas. No obstante, cuando estén interesadas en contratar nuestros servicios les cobraremos un porcentaje de gastos de gestión y empezaremos a generar ingresos. En cuanto al alquiler de oficinas o de un espacio de co-working, ICADE nos da la posibilidad de trabajar desde las nuevas salas de Alberto Aguilera 26 y tampoco vamos a gastar dinero en una oficina hasta que no lo consideremos prescindible. En cuanto a la necesidad de equipamiento, todas tenemos nuestro propio ordenador y planeamos trabajar desde él. Sin embargo, si que va a ser necesario abrir una cuenta de teléfono para *Whatsapp Business*. Si abrimos una cuenta con la compañía Pepe Phone que es la que tiene las tarifas más baratas, nos supondría un gasto aproximado de 14,90 € al mes.

- ***Whatsapp Business***: Es una plataforma creada por Facebook con un mecanismo similar al de la versión de *Whatsapp* tradicional, pero se centra en atender a clientes. En este caso, la plataforma con el mismo número de teléfono se puede controlar desde distintos dispositivos a la vez, y consideramos que a modo de prueba nos va a permitir poner en contacto a las dos partes y observar cuáles son las necesidades que requiere el desarrollo de una plataforma online en versión web y app móvil. Es muy arriesgado desarrollar una web y no saber realmente si se ajusta a las necesidades de los clientes.
- **2021**: A partir de este año, como ya contaremos con la información necesaria sobre que es lo que esperan tanto empresas como expertos, comenzaremos a desarrollar tanto una plataforma online para utilizar desde el ordenador como otra versión para móvil. Desarrollar una buena web hoy en día no es algo muy caro, sin embargo, creemos que es importante que el funcionamiento sea eficiente y bueno y por tanto eso requiere que haya alguien encargado del mantenimiento de la web, lo que evidentemente va a generar un coste. En un primer momento pretendemos subcontratar este servicio, aunque a largo plazo intentaremos contratar a una persona que se encargue de ello. Además, el servicio prestado a través de la página web deberá ser seguro y con un

sistema de pago incorporado que de fiabilidad para que puedan asegurar que el dinero que ellos quieran se ingrese a la ONG.

- **2022 y 2023:** En estos dos años pretendemos seguir más o menos con los mismos activos, aunque si que planteamos la posibilidad de, a medida que veamos que vamos creciendo contratar a un tercero para que nos de apoyo.

A nivel de recursos humanos, durante el primer año solamente vamos a estar las 4 socias fundadoras en plantilla y a partir del año siguiente, también vamos a necesitar contar con 1 empleado encargado de la atención al cliente, 1 programador, y un becario. A su vez, para gestionar las campañas de marketing vamos a subcontratar a una empresa de publicidad que nos desarrolle todo el posicionamiento SEO, así como las campañas de publicidad.

Base

Dirección	2021	2022	2023
Empleados	4	4	4
Sueldo	0	14.400	24.000
Total	0	57.600	96.000

Atención al cliente	2021	2022	2023
Empleados	0	1	1
Sueldo	0	12.000	12.000
Total	0	12.000	12.000

Programador	2021	2022	2023
Empleados	0	1	1
Sueldo	0	14.400	24.000
Total	0	14.400	24.000

Becario	2021	2022	2023
Empleados	0	1	1
Sueldo	0	3.600	3.600
Total	0	3.600	3.600

El presupuesto relacionado con el plan de operaciones es el siguiente:

- **Fondos iniciales.** La totalidad de fondos va a ser 65.000 €:
 - **Aportación de las cuatro socias:** $13.750 \times 4 = 55.000€$

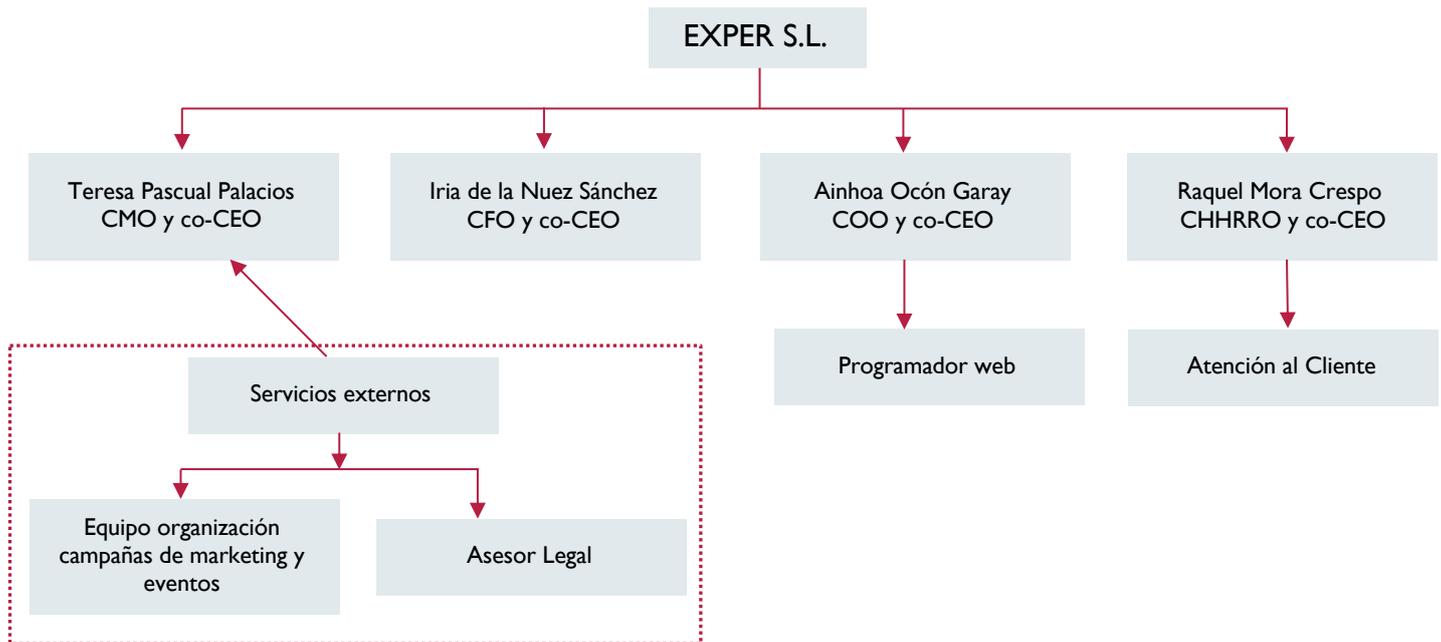
- **1ª Ronda con “Family, Fools and Friends”:** 10.000€ a los que daremos un 5%.
- **Desarrollador de página web.** Para lanzar nuestro negocio al mercado, lo primero que haremos será contratar a un experto en páginas web que nos desarrolle la plataforma de forma personalizada. Hemos estimado un gasto de **9.000 € el primer año**.
- **Mantenimiento de la página web.** Para garantizar una plataforma digital que funcione a la perfección y sea sostenible en el tiempo, es imprescindible contratar el servicio de mantenimiento de página web al mismo *experto* que la diseñe en su día. El coste estimado de mantener una página web de calidad es de **2.000 € anuales**.
- **Software CRM.** Contrataremos el paquete **Professional** de **Salesforce** que tiene un coste de **3.600 € anuales** (75€ x 4 usuarios x 12 meses).

5.3 Estructura organizativa

Exper constituye un tipo de **Sociedad Limitada (SL)** que encaja dentro de la estructura empresarial de una *startup*.

Internamente, divide sus funciones en **cuatro departamentos** siendo cada socia responsable de uno de ellos. En función de cómo se desarrolle la **evolución** de la plataforma, contrataremos a **personal de apoyo** en el departamento que sea necesario.

De cara a los **tres primeros años**, podríamos definir nuestro organigrama en base al siguiente esquema:



Con el tiempo, nuestra intención es lograr **incrementar nuestra plantilla** contratando a más especialistas que nos ayuden a desarrollar el departamento con éxito, como bien se desarrolla en el organigrama.

Como fundadoras y socias Exper, recibiremos un salario anual en función de los beneficios que obtengamos los primeros años. **Cada socia** de Exper cuenta con un **20% de participación** en la misma mientras que se repartirá entre el grupo de “Family, Fools and Friends” un 5%.

6. PLAN FINANCIERO

Antes de comenzar a desarrollar el plan financiero, cabe mencionar que las hipótesis comienzan a partir de 2021, puesto que 2020 es un año de prueba (año cero) con la plataforma de Whatsapp Business y a partir de 2021 se sacará la web online.

6.1 Precio unitario para cada producto

En Exper vamos a tener dos tipos de clientes, como ya hemos mencionado anteriormente, las empresas y los *experts*, por tanto, el precio que pagará cada uno de ellos por los servicios va a ser distinto. Al expert no se le descontará nada de sus ingresos, sino que a la empresa se le cobrará una comisión adicional del 10% por cada servicio que contrate.

Por ejemplo: Carlos García, *expert* que ha realizado la primera conexión sin una comisión por ser su primer servicio. Su tarifa está fijada en 100€/h y presta su servicio 3h/ día, por tanto, ganaría 300€ y de ahí un 10% adicional sería pagado por la empresa para la plataforma.

Empresas: las empresas tendrán que pagar el precio que determine el *expert* por su servicio más la tasa por utilizar nuestra plataforma para ponerse en contacto con el *expert*.

a) Unidades vendidas de cada servicio anualmente

En el estudio de mercado y en el plan de marketing, hemos hecho una estimación del número aproximado de *experts* y empresas que van a contratar nuestros servicios en los primeros años. En base a ello, hemos considerado que la forma de calcular las unidades vendidas más acertada es teniendo en cuenta al número de empresas que contratarían nuestros servicios. Si bien es importante contar con una gran masa de *experts* en nuestra plataforma, el cliente que paga por el servicio son las empresas. Por tanto, la manera de estimar las unidades vendidas de cada servicio ha sido con los siguientes datos:

- Contando el número de empresas potenciales en cada año
- Las horas medias por servicio: pudimos concluir que los *experts* estimaban que aproximadamente estarían 4 horas.
- La facturación media por servicio/hora
- Por la comisión: Ellos van a desembolsar un precio que ira de forma íntegra a los *Experts* y a la fundación, y del que nosotros nos llevaremos una comisión, que inicialmente será de un 10%
- Número de operaciones netas: Este número es el resultante de aplicar, al número potencial de servicios que contratarán las empresas en un año, los servicios gratuitos sin comisión, que será solamente 1. **Número de empresas*(Número potencial de servicios por empresa- n° de servicios gratuitos)**

En sentido estricto, el número de unidades vendidas en nuestro caso se refiere al número de operaciones netas realizadas por las empresas. De hacer los cálculos, las tablas quedan así.

Número de empresas	2021	2022	2023
Base	900	1.400	2.000

Nº operaciones/empresa	2021	2022	2023
Base	10	12	15

Número Operaciones Netas	2021	2022	2023
Base	8.100	15.400	28.000

Por tanto, en el año 1 las empresas llevarán a cabo 8.100 “conexiones”, el año 2 15.400 y el año 3 28.000.

También podemos observar el número de operaciones por empresa al año. En este caso, cabe mencionar que el perfil de empresa en el que más estamos enfocados son empresas grandes y medianas, por tanto, ello justifica que tengan mucha más necesidad de recurrir a asesoramiento, más fondos destinados a RSC y más capacidad de gasto, lo que hace que el número de operaciones por empresa sea elevado.

b) Proyección de ventas

Como hemos visto anteriormente, Exper tiene unos clientes potenciales, sin embargo, debido a que los recursos están limitados no podemos absorber toda la demanda. Por ello hemos calculado las ventas adaptadas, que teniendo en cuenta el número de operaciones netas serían las siguientes:

Facturación	2021	2022	2023
Base	217.080	433.356	866.712

Las ventas se han calculado teniendo en cuenta el número de operaciones que llevaría cada empresa restando el servicio gratuito por el número de empresas y el precio medio que cobrarían los experts en cada escenario. Se puede ver en las siguientes tablas:

Comisiones	2021	2022	2023
Base	10,00%	10,00%	10,00%

Facturación por servicio/hora	2021	2022	2023
Base	67	70	77

Hemos considerado que la tasa se va a mantener igual con el transcurso de los años. Además, lo mismo ocurre con la facturación por servicio/hora, ya que consideramos que cuando los *experts* vean que tienen mayor demanda subirán el precio, no solo para ingresárselo en sus bolsillos, sino también para poder contribuir en mayor medida con las fundaciones/ONGs que consideren.

6.2 Gastos e inversiones financieras

En cuanto a los **costes variables** en el escenario base vamos a contar con los siguientes:

1. Costes de publicidad, relaciones públicas y marketing, todos gestionados por una agencia de publicidad.
 1. Anuncios: 30.000€
 2. Posicionamiento SEO: 15.000€
 3. CRM Salesforce: 3.600€
 4. Organización de eventos y PR: 12.000€
 5. Marketing en Redes Sociales: 6.000€

Los **costes fijos** serán:

1. Creación de la página web: 9.000€ el primer año
2. Mantenimiento de la página web: 2.000€ cada año
3. Sueldos y salarios: En 2020 serán cero, pero a partir del año 1 (2021) comenzarán a crecer porque vamos a comenzar a percibir un sueldo nosotras y en el año 2 tendremos que contar con el apoyo de una persona encargada de la atención al cliente y un programador para la página web.
4. Constitución de la sociedad: 3.110€.
5. Costes operativos fijos:
 1. Ordenadores: 4.500€ el primer año

2. Legal: 5.000€
3. Seguro: 880€

Los **fondos iniciales** van a estar formado por:

1. Las contribuciones de las 4 fundadoras: $13.750€ \times 4 = 55.000€$
2. *Family, fools and Friends*: 10.000

En total será un capital social de 65.000€.

Como en principio no necesitamos endeudarnos no tenemos ningún tipo de deuda ni vamos a acudir a un *business angel* hasta que no lo consideremos necesario.

6.3 Proyecciones financieras

El número de empresas, de horas de servicio prestadas y el número de servicios prestados al año es el que se muestra en las tablas anteriores. Para analizar el impacto financiero hay que determinar el precio medio por hora del servicio prestado. Como hemos establecido, el *expert* va a ser el encargado de determinar cuál va a ser su precio por hora, dentro de la horquilla de precios de 45 a 100€. Para que el cálculo sea lo más preciso vamos a estimar el precio medio a 67€ la hora.

Por otro lado, como ya hemos mencionado antes, las empresas tendrán la primera conexión gratis y a partir de la 2ª aplicaremos la comisión del 10%.

La **cuenta de resultados** queda así:

Cuenta de Resultados			
	Año 1	Año 2	Año 3
	<u>Base</u>	<u>Base</u>	<u>Base</u>
VENTAS	217.080,00 €	433.356,00 €	866.712,00 €
Coste de ventas	- €	- €	- €
MARGEN BRUTO	217.080,00 €	433.356,00 €	866.712,00 €
Marketing	66.600,00 €	72.600,00 €	78.600,00 €
Operativos	10.380,00 €	5.880,00 €	5.880,00 €
RRHH	- €	87.600,00 €	135.600,00 €
Constitución	3.110,00 €	- €	- €
Tecnológicos	11.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN o EBITDA	125.990,00 €	265.276,00 €	644.632,00 €
Amortización Inmovilizado Inmaterial	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortización Inmovilizado Material	562,50 €	562,50 €	562,50 €
Amortización Inmovilizado	2.362,50 €	2.362,50 €	2.362,50 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN o EBIT	123.627,50 €	262.913,50 €	642.269,50 €
Gastos Financieros	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €
Resultado Financiero	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS o BAI	123.627,50 €	262.913,50 €	642.269,50 €
Impuesto sobre Beneficios	25%	25%	25%
Impuesto de Sociedades	30.906,88 €	65.728,38 €	160.567,38 €
BENEFICIO NETO	92.720,63 €	197.185,13 €	481.702,13 €

Como podemos observar, el primer año nuestro beneficio neto será reducido pero positivo. También, vamos a tener en cuenta que ese año no tendremos sueldos ni salarios, sino que nos vamos a centrar en impulsar al máximo la empresa. No obstante, como se puede ver a lo largo de los años el beneficio irá creciendo debido a la estrategia de empresa que vamos a ir haciendo. Debido al aumento de *experts* y de empresas en nuestra plataforma, los beneficios crecerán. Esto nos va a dar la oportunidad de poder invertir en mejorar, además de contratar a especialistas que nos ayuden en cada departamento y sacar el mayor rendimiento posible. No obstante, en el plan financiero anexo se pueden observar los escenarios, y en el pesimista comenzamos con pérdidas, mientras que en el optimista tenemos un beneficio neto positivo y elevado todos los años.

El balance de situación será el siguiente:

Balance de Situación						
	Año 1		Año 2		Año 3	
ACTIVOS NO CORRIENTES	11.137,50 €		8.775,00 €		6.412,50 €	
Inmovilizado Inmaterial	7.200,00 €		5.400,00 €		3.600,00 €	
Plataforma web	9.000,00 €		9.000,00 €		9.000,00 €	
Amortizaciones Acumuladas	-	1.800,00 €	-	3.600,00 €	-	5.400,00 €
Inmovilizado Material	3.937,50 €		3.375,00 €		2.812,50 €	
Portatil	4.500,00 €		4.500,00 €		4.500,00 €	
Amortizaciones Acumuladas	-	562,50 €	-	1.125,00 €	-	1.687,50 €
ACTIVO CORRIENTE	168.172,18 €		329.523,72 €		1.048.809,82 €	
Clientes	43.178,10 €		64.647,22 €		199.113,43 €	
Tesorería	124.994,07 €		264.876,50 €		849.696,40 €	
Caja no operativa	124.994,07 €		264.876,50 €		849.696,40 €	
TOTAL ACTIVO	179.309,68 €		338.298,72 €		1.055.222,32 €	
PATRIMONIO NETO	157.720,63 €		273.651,50 €		856.108,90 €	
Capital suscrito	65.000,00 €		65.000,00 €		65.000,00 €	
Reservas	92.720,63 €		92.720,63 €		208.651,50 €	
Resultado del ejercicio	92.720,63 €		115.930,88 €		582.457,40 €	
PASIVO NO CORRIENTE	- €		- €		- €	
Deudas Entidades de credito LP	-		-		-	
Deudas entidades de credito LP	-		-		-	
PASIVO CORRIENTE	21.589,05 €		64.647,22 €		199.113,43 €	
Deudas Entidades de credito CP	-		-		-	
Deudas entidades de credito CP	-		-		-	
Proveedores	21.589,05 €		64.647,22 €		199.113,43 €	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	179.309,68 €		338.298,72 €		1.055.222,32 €	
Comprobación	-		-		-	
Resultado		92.720,63 €		115.930,88 €		582.457,40 €
Amortizaciones		2.362,50 €		2.362,50 €		2.362,50 €
Variación de las NOF		- 21.589,05 €		21.589,05 €		- €
Inversiones		- 13.500,00 €		- €		- €
Variación deuda		- €		- €		- €
Flujo de empresa		59.994,07 €		139.882,43 €		584.819,90 €

Finalmente, se ha realizado un análisis de sensibilidades (pesimista y optimista) que se pueden ver en el anexo, en el que se detallan los efectos que producen cada una de las modificaciones.

7. CONCLUSIONES

1. Hemos demostrado la existencia de un mercado potencial muy grande, al que combinado con una campaña de marketing efectiva es fácil de llegar.
2. Nuestro servicio soluciona problemas de los clientes: usuarios con conocimientos desaprovechados por el mercado y empresas que necesitan de su experiencia.
3. Estas necesidades del cliente las podemos solucionar sin contar con apenas competencia y con un plan de negocio robusto como el que se ha defendido en el TFG.
4. En relación con el análisis financiero, Exper tiene unos resultados muy prometedores ya que no va a tener pérdidas en los primeros tres años. Los beneficios se van a reinvertir para continuar creciendo.
5. Si llevamos a cabo una buena estrategia de marketing y creamos un producto atractivo, podemos aprovechar las oportunidades que brindan las empresas tecnológicas y generar un crecimiento explosivo.

En una sociedad en la que todo lo que se valora es la juventud, lo efímero, el cortoplacismo...nosotros nos hemos parado a pensar en lo realmente valioso: la experiencia. Y como todo negocio exitoso, Exper se suma a transformar el mundo.

8. BIBLIOGRAFÍA

Frederiksen, D. L., & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 169-189.

Taulli, T. (2012). *How to create the next Facebook: seeing your startup through, from Idea to IPO*. Apress.

Cabeza, M. C. (2009). Más allá del trabajo: el ocio de los jubilados. *Revista Mal-Estar e Subjetividade*, 9(1), 13-42.

Hawkins, R. (2002). The phantom of the marketplace: searching for new e-commerce business models. *Euro CPR*, 46, 297-329.

Wiesel, T., Pauwels, K., & Arts, J. (2011). Practice prize paper—Marketing's profit impact: quantifying online and off-line funnel progression. *Marketing Science*, 30(4), 604-611.

Cassar, G. (2009). Financial statement and projection preparation in start-up ventures. *The Accounting Review*, 84(1), 27-51.

Morris, N. (2009). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation.

Agudo, A. (2013). Jubilados sin Petanca. Obtenida el 16/01/2020 de https://elpais.com/sociedad/2013/05/02/actualidad/1367517121_361933.html

INE. (2018). En 2033 habrá 49 millones de habitantes y uno de cada 4 será mayor de 65 años. Expansión. Obtenido el 16/01/2020 de <https://www.expansion.com/economia/2018/10/10/5bbdc3ecca4741bc7b8b4652.html>

Gómez, M. (2017). España en 2050: habrá 76 jubilados por cada 100 habitantes en edad de trabajar. El País. Obtenido el 16/01/2020 de https://elpais.com/economia/2017/12/05/actualidad/1512466573_858462.html

BBVA. (2018). El 96% de los jubilados puede pagar puntualmente los gastos relacionados con su vivienda, según BBVA. Obtenido el 17/01/2020 de <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-96-jubilados-puede-pagar-puntualmente-gastos-relacionados-vivienda-bbva-20181112121714.html>

VidaCaixa. (2017). Los jubilados de hoy rompen con el estereotipo de “persona mayor”. Obtenido el 17/01/2020 de <https://www.vidacaixa.es/-/f38-ndp-216->

INE. (2019). España en cifras. (pp.28). Obtenido el 20/01/2020 de https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/28/#zoom=z

Statista. (2016). Porcentaje de población con estudios universitarios por edad y tipo España 2016. Obtenido el 20/01/2020 de <https://es.statista.com/estadisticas/831769/porcentaje-de-personas-con-estudios-universitarios-por-edad-y-tipo-de-estudios-en-espana/>

El Economista. (2020). Ranking Nacional de Empresas por Facturación. Obtenido el 20/03/2020 de https://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking_empresas_nacional.html?qVentasNorm=grandes

Botas, S. (s.f). Que es un embudo de marketing. Obtenido el 15/02/2020 de <http://gestionempresarialrentable.com/blog/que-es-un-embudo-de-marketing.html>

ANEXO

1. Cuestionario

Cuestionario

Nombre	Escriba el nombre
Edad	Escriba la edad del entrevistado
Fecha	Escriba la fecha

1. ¿Trabajas?

Escriba la respuesta a la primera pregunta

2. En caso afirmativo, ¿crees que trabajas demasiadas horas?

Escriba la respuesta a la segunda pregunta

3. **Pregunta para una persona que no está prejubilada o jubilada.** ¿Te da miedo jubilarte y no saber que hacer en tu día a día?

Escriba la respuesta a la tercera pregunta

4. **Solo preguntar si es jubilado.** ¿Cómo te sientes tras haber terminado tu trayectoria laboral?

Escriba la respuesta a la cuarta pregunta

5. Si pudieses encontrar una alternativa a tu trabajo que implicara algo similar a retirarse manteniendo una pequeña carga de trabajo bajo tus propias condiciones ¿lo harías?

Escriba la respuesta a la quinta pregunta

6. ¿Con qué tipo de actividades te sientes realizado?

Escriba la respuesta a la sexta pregunta

7. Tras haber tenido una larga carrera profesional, ¿consideras que en ocasiones a las empresas les resulta útil informarse para determinados proyectos?

Escriba la respuesta a la séptima pregunta

8. ¿Te gusta formar a la gente o prefieres ser formado?

Escriba la respuesta a la octava pregunta

9. Si hablaras de tu experiencia profesional con otros expertos, ¿te gustaría hacerlo de forma profesional o como un pasatiempo?

Escriba la respuesta a la novena pregunta

10. ¿Tras jubilarte, te gustaría seguir ganando dinero por formar a otras personas, o formar sin recibir retribución alguna?

Escriba la respuesta a la décima pregunta

11. En caso de querer cobrar una remuneración por prestar tus conocimientos, ¿cuánto te gustaría recibir?

Escriba la respuesta a la onceava pregunta

12. ¿Estarías dispuesto a usar una plataforma o app móvil para ofertarte compartiendo tu trayectoria profesional?

Escriba la respuesta a la doceava pregunta

13. En caso de que estuvieras dado de alta en una plataforma, ¿te gustaría prestar formaciones en la propia empresa o vía llamada/Skype?

Escriba la respuesta a la treceava pregunta

2. Requisitos legales específicos del negocio

El bufete de abogados Ad & Law, *experto* en start ups ha elaborado un listado con todos los requisitos legales que debe cumplir una plataforma de negocio digital:

1. Permisos, licencia y condiciones de uso: hay que ser claros al solicitar permisos al usuario para acceder a contactos de su dispositivo, realizar pagos o ceder datos. El usuario siempre tiene que aceptar cualquier condición.
2. Derechos propios y de terceros: es obligatorio disponer de licencias para realizar la actividad. Hay casos en que los recursos excluyen el uso comercial. Es importante proteger todo el contenido para evitar que te plagien.
3. Menores: no aplica.
4. Funcionalidades lícitas: el comercio offline tanto el online comparte leyes similares ya que están ambas amparadas por la misma ley. Ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista: "Tiene por objeto principal establecer el régimen jurídico general del comercio minorista, como regular determinadas ventas especiales y actividades de promoción, sin perjuicio de las leyes dictadas por las comunidades autónomas en el ejercicio de sus competencias en la materia" Artículo 1.
5. Privacidad y geolocalización: el usuario siempre debe tener la posibilidad de configurar su privacidad. Si la App dispone de geolocalización, se tiene que contar con la aceptación del usuario para poder acceder a ella.
6. Información y cookies: todo usuario debe conocer los aspectos regulados en la ley y mostrar los datos de quienes se encuentran tras la App. Es necesaria la aceptación de las cookies por parte del usuario una vez haya leído la información básica y precisa sobre la aplicación, así como los aspectos legales.

7. Markets: hay que cumplir con las condiciones estrictas que tienen los markets para publicar las aplicaciones. En muchas ocasiones, la aplicación deja de estar visible para nuevos usuarios y eso es porque no cumples con las condiciones que los markets requieren.
8. Publicidad: siempre que publicites alguna marca y te lucrees de ellos debe mostrarse como tal.

Además, en este caso los contratos entre las empresas y los experts se deberían enmarcar dentro de la modalidad de contrato de prestación de servicios que encaja dentro de un contrato de colaboración *freelance*.

Este tipo de contrato permite a un ex profesional independiente, comprometerse de forma puntual a prestar un trabajo o servicio a otra empresa, durante un tiempo determinado. Este tipo de contrato posee grandes ventajas debido a su flexibilidad a la hora de establecer el objeto de este. Los jubilados/prejubilados no se tienen que dar de alta en la seguridad social.

3. Cálculo de sensibilidades

a. Escenario pesimista

En este escenario hemos supuesto que el número de empresas es muy inferior al del escenario base y que el crecimiento de contrataciones por año es menos elevado. Además, las comisiones en este caso son del 7%. Los resultados son negativos, pero se puede ver como el tercer año se han reducido y que, probablemente a partir del cuarto año empiece a haber beneficios.

Número de empresas	2021	2022	2023
Pesimista	450	600	800

Nº operaciones/empresa	2021	2022	2023
Pesimista	5	7	10

Número Operaciones Netas	2021	2022	2023
Pesimista	1.800	3.600	7.200

Facturación	2021	2022	2023
Pesimista	20.160	46.082	109.447

Comisiones	2021	2022	2023
Pesimista	7,00%	7,00%	7,00%

Facturación por servicio/hora	2021	2022	2023
Pesimista	40	46	54

Cuenta de Resultados pesimista

Cuenta de Resultados			
	Año 1	Año 2	Año 3
	Pesimista	Pesimista	Pesimista
VENTAS	20.160,00 €	46.081,73 €	109.446,54 €
Coste de ventas	- €	- €	- €
MARGEN BRUTO	20.160,00 €	46.081,73 €	109.446,54 €
Marketing	50.600,00 €	50.600,00 €	55.600,00 €
Operativos	10.380,00 €	5.880,00 €	5.880,00 €
RRHH	- €	48.000,00 €	72.000,00 €
Constitución	3.110,00 €	- €	- €
Tecnológicos	11.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN o EBITDA	- 54.930,00 €	- 60.398,27 €	- 26.033,46 €
Amortización Inmovilizado Inmaterial	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortización Inmovilizado Material	562,50 €	562,50 €	562,50 €
Amortización Inmovilizado	2.362,50 €	2.362,50 €	2.362,50 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN o EBIT	- 57.292,50 €	- 62.760,77 €	- 28.395,96 €
Gastos Financieros	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €
Resultado Financiero	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS o BAI	- 57.292,50 €	- 62.760,77 €	- 28.395,96 €
Impuesto sobre Beneficios	25%	25%	25%
Impuesto de Sociedades	- 14.323,13 €	- 15.690,19 €	- 7.098,99 €
BENEFICIO NETO	- 42.969,38 €	- 47.070,58 €	- 21.296,97 €

Balance Pesimista

Balance de Situación						
	2021		2022		2023	
ACTIVOS NO CORRIENTES		11.137,50 €		8.775,00 €		6.412,50 €
Inmovilizado Inmaterial		7.200,00 €		5.400,00 €		3.600,00 €
Plataforma web		9.000,00 €		9.000,00 €		9.000,00 €
Amortizaciones Acumuladas	-	1.800,00 €	-	3.600,00 €	-	5.400,00 €
Inmovilizado Material		3.937,50 €		3.375,00 €		2.812,50 €
Portatil		4.500,00 €		4.500,00 €		4.500,00 €
Amortizaciones Acumuladas	-	562,50 €	-	1.125,00 €	-	1.687,50 €
ACTIVO CORRIENTE		12.898,08 €	-	29.232,03 €	-	41.864,74 €
Clientes		4.009,91 €		9.165,85 €		21.769,37 €
Tesorería		8.888,17 €	-	38.397,88 €	-	63.634,11 €
Caja no operativa		8.888,17 €	-	38.397,88 €	-	63.634,11 €
TOTAL ACTIVO		24.035,58 €	-	20.457,03 €	-	35.452,24 €
PATRIMONIO NETO		22.030,63 €	-	25.039,95 €	-	46.336,93 €
Capital suscrito		65.000,00 €		65.000,00 €		65.000,00 €
Reservas		42.969,38 €	-	42.969,38 €	-	90.039,95 €
Resultado del ejercicio	-	42.969,38 €	-	47.070,58 €	-	21.296,97 €
PASIVO NO CORRIENTE		- €		- €		- €
Deudas Entidades de credito LP		- €		- €		- €
Deudas entidades de credito LP		- €		- €		- €
PASIVO CORRIENTE		2.004,95 €		4.582,92 €		10.884,68 €
Deudas Entidades de credito CP		- €		- €		- €
Deudas entidades de credito CP		- €		- €		- €
Proveedores		2.004,95 €		4.582,92 €		10.884,68 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		24.035,58 €	-	20.457,03 €	-	35.452,24 €
Comprobación		- €		- €		- €
Resultado		- 42.969,38 €		- 47.070,58 €		- 21.296,97 €
Amortizaciones		2.362,50 €		2.362,50 €		2.362,50 €
Variación de las NOF		- 2.004,95 €		- 2.577,97 €		- 6.301,76 €
Inversiones		- 13.500,00 €		- €		- €
Variación deuda		- €		- €		- €
Flujo de empresa		- 56.111,83 €		- 47.286,05 €		- 25.236,23 €

b. Escenario optimista

Este escenario es muy positivo, pero no es imposible puesto que las empresas online tienen un gran potencial de crecimiento y de expansión. Además, pese a que hayamos realizado el plan de negocio tomando a España como mercado, es posible que la empresa se expanda internacionalmente de forma fácil. Todo ello nos brinda unas posibilidades mucho más amplias que hacen asequible tener beneficios elevados como los que se ven en este escenario. Una buena estrategia complementada con una constante reinversión del beneficio en campañas de marketing, pueden dar lugar a un resultado muy optimista como el que se muestra en este escenario.

Número de empresas	2021	2022	2023
Optimista	1.000	2.000	3.000

Nº operaciones/empresa	2021	2022	2023
Optimista	20	22	23

Número Operaciones Netas	2021	2022	2023
Optimista	19.000	42.000	66.003

Facturación	2021	2022	2023
Optimista	1.140.000	2.772.000	4.878.942

Comisiones	2021	2022	2023
Optimista	15,00%	15,00%	15,00%

Facturación por servicio/hora	2021	2022	2023
Optimista	100	110	123

Cuenta de Resultados optimista

Cuenta de Resultados			
	Año 1	Año 2	Año 3
	Optimista	Optimista	Optimista
VENTAS	1.140.000,00 €	2.772.000,00 €	4.878.941,76 €
Coste de ventas	- €	- €	- €
MARGEN BRUTO	1.140.000,00 €	2.772.000,00 €	4.878.941,76 €
Marketing	72.600,00 €	78.600,00 €	84.600,00 €
Operativos	10.380,00 €	5.880,00 €	5.880,00 €
RRHH	73.800,00 €	141.600,00 €	219.600,00 €
Constitución	3.110,00 €	- €	- €
Tecnológicos	11.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
RESULTADO BRUTO DE EXPLOTACIÓN o EBITDA	969.110,00 €	2.543.920,00 €	4.566.861,76 €
Amortización Inmovilizado Inmaterial	1.800,00 €	1.800,00 €	1.800,00 €
Amortización Inmovilizado Material	562,50 €	562,50 €	562,50 €
Amortización Inmovilizado	2.362,50 €	2.362,50 €	2.362,50 €
RESULTADO NETO DE EXPLOTACIÓN o EBIT	966.747,50 €	2.541.557,50 €	4.564.499,26 €
Gastos Financieros	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €
Resultado Financiero	- €	- €	- €
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS o BAI	966.747,50 €	2.541.557,50 €	4.564.499,26 €
Impuesto sobre Beneficios	25%	25%	25%
Impuesto de Sociedades	241.686,88 €	635.389,38 €	1.141.124,82 €
BENEFICIO NETO	725.060,63 €	1.906.168,13 €	3.423.374,45 €

Balance optimista

Balance de Situación							
	2021	2022	2023		2021	2022	2023
ACTIVOS NO CORRIENTES	11.137,50 €	8.775,00 €	6.412,50 €				
Inmovilizado Inmaterial	7.200,00 €	5.400,00 €	3.600,00 €				
Plataforma web	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €				
Amortizaciones Acumuladas	- 1.800,00 €	- 3.600,00 €	- 5.400,00 €				
Inmovilizado Material	3.937,50 €	3.375,00 €	2.812,50 €				
Portatil	4.500,00 €	4.500,00 €	4.500,00 €				
Amortizaciones Acumuladas	- 562,50 €	- 1.125,00 €	- 1.687,50 €				
ACTIVO CORRIENTE	780.928,08 €	2.692.036,67 €	6.124.075,38 €				
Clientes	226.750,68 €	551.362,19 €	970.441,57 €				
Tesorería	554.177,39 €	2.140.674,48 €	5.153.633,81 €				
Caja no operativa	554.177,39 €	2.140.674,48 €	5.153.633,81 €				
TOTAL ACTIVO	792.065,58 €	2.700.811,67 €	6.130.487,88 €				
PATRIMONIO NETO	790.060,63 €	2.696.228,75 €	6.119.603,20 €				
Capital suscrito	65.000,00 €	65.000,00 €	65.000,00 €				
Reservas	725.060,63 €	2.631.228,75 €	5.153.633,81 €				
Resultado del ejercicio	725.060,63 €	1.906.168,13 €	3.423.374,45 €				
PASIVO NO CORRIENTE	- €	- €	- €				
Deudas Entidades de credito LP	- €	- €	- €				
Deudas entidades de credito LP	- €	- €	- €				
PASIVO CORRIENTE	2.004,95 €	4.582,92 €	10.884,68 €				
Deudas Entidades de credito CP	- €	- €	- €				
Deudas entidades de credito CP	- €	- €	- €				
Proveedores	2.004,95 €	4.582,92 €	10.884,68 €				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	792.065,58 €	2.700.811,67 €	6.130.487,88 €				
Comprobación	- €	- €	- €				
Resultado		725.060,63 €		1.906.168,13 €		3.423.374,45 €	
Amortizaciones		2.362,50 €		2.362,50 €		2.362,50 €	
Variación de las NOF		- 224.745,73 €		- 322.033,54 €		- 412.777,61 €	
Inversiones		- 13.500,00 €		- €		- €	
Variación deuda		- €		- €		- €	
Flujo de empresa		489.177,39 €		1.586.497,09 €		3.012.959,33 €	