



Memoria de proyecto

GRUPO 6 MBA EXECUTIVE EOI 2011-12

**Gutiérrez Gandía, Francisco Javier
Lobato García, Marcos
Peña Gómez-Pantoja, Manuel
Sancho Fernández, Antonio
Zafra Benjumea, Andrés**



paper2cloud

Índice

1	Introducción	5
1.1	paper2cloud como solución a una necesidad existente.....	5
1.2	El Poder de la productividad personal	6
1.3	El Poder de la interoperabilidad	7
2	Modelo de negocio.....	8
2.1	Misión, visión y valores	9
2.2	Objetivos estratégicos	9
2.3	Factores claves de éxito	10
3	Análisis externo	13
3.1	Análisis del macroentorno.....	13
3.1.1	Entorno político	13
3.1.2	Entorno legislativo	14
3.1.3	Entorno económico	15
3.1.4	Entorno socio-tecnológico	18
3.2	Análisis del microentorno.....	22
3.2.1	Análisis del mercado de las comunidades virtuales.....	22
3.2.2	Características y hábitos de los usuarios.....	24
3.2.3	Análisis de los competidores	25
4	Análisis interno	30
4.1	Introducción	30
4.2	Capacidades personales	30
4.3	Capacidades técnicas	30
4.4	Capacidades comerciales	31
4.5	Capacidades logísticas.....	31
4.6	Capacidades de gestión	31
5	Análisis DAFO	32
5.1	Debilidades.....	32
5.2	Amenazas.....	32
5.3	Fortalezas.....	32
5.4	Oportunidades.....	33
6	Plan tecnológico.....	34
6.1	Introducción	34
6.2	Servicio y tecnología	35
6.2.1	Arquitectura general del servicio	35
6.2.2	Funcionamiento.....	38
7	Plan de operaciones.....	45
7.1	Introducción	45
7.2	Instalaciones y procesos de transformación y elaboración / configuración de los centros de prestación de servicios	45
7.3	Procesos de control (calidad y productividad).....	45
7.4	Modelo de gestión.....	45
7.4.1	Modo de realización	45
7.4.2	Modo de implantación	46
7.4.3	Mapa de procesos.....	46
7.5	Cronograma del Plan de Acción (enfoque roadmap)	48
7.6	Detalle de Recursos y Costes Asociados al Plan de Operaciones.....	50
7.6.1	Cálculo del coste de infraestructura cloud	50
7.6.2	Cálculo del coste de almacenamiento	50
7.6.3	Cálculo del coste de la capacidad de procesamiento.....	52
7.6.4	Cálculo del coste del desarrollo de la aplicación	55
8	Plan de marketing	57
8.1	Introducción	57
8.2	Segmentación	57

8.2.1	Público objetivo	57
8.2.2	Posicionamiento	58
8.3	Objetivos y estrategia	59
8.3.1	La marca	59
8.3.2	Objetivos estratégicos de marketing	60
8.4	Palancas.....	63
8.4.1	Producto.....	63
8.4.2	Precio	65
8.4.3	Distribución	66
8.4.4	Comunicación	66
8.4.5	Valoración de las acciones de marketing.....	70
8.4.6	Panificación de las acciones de marketing.....	73
8.5	Presupuesto del plan de marketing	73
8.6	Control y medición.....	75
8.6.1	Mecanismos de control periódico	76
8.6.2	Mecanismos de control continuado.....	76
9	Plan de recursos humanos.....	78
9.1	Introducción	78
9.2	Estructura organizativa	78
9.3	Desarrollo de la estructura organizativa: dimensionamiento.....	79
9.4	Políticas de RR.HH	81
9.4.1	Selección de personal y contratación.....	81
9.4.2	Retribución	81
9.4.3	Evaluación del desempeño.....	82
9.4.4	Formación	82
9.4.5	Desarrollo profesional	83
10	Plan Jurídico y Fiscal	84
10.1	Forma jurídica.....	84
10.2	Administración de la sociedad	84
10.3	Trámites y costes de constitución	85
10.4	Aplicación de la LOPD.....	89
10.5	Aplicación de la LSSI.....	89
11	Plan económico-financiero	90
11.1	¿Por qué invertir en el producto paper2cloud?	90
11.2	Premisas	92
11.3	Previsión de ingresos y gastos.....	92
11.3.1	Previsión de ingresos	92
11.3.2	Previsión de gastos.....	93
11.4	Plan de inversiones y financiación.....	97
11.4.1	Inversiones.....	98
11.4.2	Financiación.....	99
11.5	Análisis económico-financiero.....	100
11.5.1	Cuenta de resultados previsional	100
11.5.2	Balance previsional	101
11.5.3	Estados de flujos de caja previsionales.....	103
11.5.4	Márgenes y ratios.....	104
12	Plan de contingencias.....	107
13	Responsabilidad Social Corporativa	108
14	Conclusiones.....	110
15	Anexos.....	111
15.1	Análisis externo.....	111
15.1.1	Sector energético	111
15.1.2	Sector seguros.....	121
15.1.3	Sector de las telecomunicaciones	131
15.2	Análisis del microentorno.....	161
15.2.1	Informe de encuesta paper2cloud.....	161
15.3	Plan de recursos humanos	172

15.3.1	Perfiles profesionales	172
15.3.2	Costes y tablas salariales.....	178
15.4	Plan Jurídico y fiscal.....	181
15.4.1	Cálculo del impuesto de sociedades	181
15.4.2	Estatutos sociales.....	184
15.4.3	Escrituras de constitución	205
15.5	Plan Económico y financiero	209
15.5.1	Otros gastos operativos.....	209
15.5.2	Cuenta de resultados según PGC2007	210
15.5.3	Balance según PGC2007	211
15.5.4	Estados de flujos de caja según PGC2007	213
15.5.5	Líneas de financiación	214

1 Introducción

En un entorno donde cada vez disponemos de más información a nuestro alcance y menos tiempo para gestionarla, están proliferando las aplicaciones que prometen una mejora en la productividad personal.

Existen herramientas para ayudar en muchas tareas cotidianas: compartir documentos, tomar notas, control de gastos personales, etc.

En este contexto se desarrolla nuestro proyecto. Proponemos una nueva herramienta de productividad personal, que ayude a gestionar la documentación personal ahorrando tiempo y dinero, con una aproximación diferente a la que existe en el mercado hasta ahora.

1.1 *paper2cloud como solución a una necesidad existente*

El ser humano, por naturaleza, siempre ha tenido la necesidad de controlar al máximo su entorno, en la medida de sus posibilidades. Este está cambiando de un entorno físico a uno digital y, consideramos, que no existen herramientas que den respuesta a esta necesidad.

Nuestro producto proporciona una solución que satisface de forma práctica una necesidad existente en el mercado: la gestión de la documentación importante en formato digital y el control de los datos de contratos y facturas, tanto en el uso doméstico como en la pequeña y mediana empresa.

Esta necesidad existe y será creciente en el futuro, ya que cada vez nuestra relación como usuarios con las empresas de servicios se establece y mantiene con el intercambio de información en formato digital. Por lo que, si desarrollamos un buen producto, este cada vez será más demandado.

De hecho, aunque en España no existe a día de hoy un servicio exactamente igual al que proponemos, sí que hay algunos que se acercan a esta idea como podrían ser TwinDocs o DoctorSIM, a los que analizaremos posteriormente en el apartado de análisis de la competencia en el desarrollo de este documento.

No tenemos datos de penetración de estas dos soluciones en el mercado español, pero sí tenemos datos de un servicio similar a TwinDocs que existe en Dinamarca desde el año 2001 y que a día de hoy utiliza ya el 66% de la población: eBoks.

Fuente: <http://postandparcel.info/44916/news/it/half-a-million-more-join-denmarks-e-boks-digital-mail-service/>

En este contexto, planteamos las siguientes preguntas al lector:

- ¿Sabe dónde guarda todos los contratos de sus servicios y otros documentos importantes?
- Si ha decidido almacenarlos usando un sistema informático... ¿Hace copias de seguridad y sabe dónde están las copias cuando llega el momento de recuperarlas?
- ¿Revisa sus facturas mensualmente y sabe si le están cobrando de más? ¿Está al tanto de los vencimientos de los servicios que requieren renovación para actualizar el contrato y mejorar condiciones según el precio de mercado de ese momento?

paper2cloud ofrece una solución práctica para esta necesidad

1.2 El Poder de la productividad personal

Cuando hablamos de productividad generalmente nos referimos a la relación entre un valor final generado y el coste del recurso necesario para su realización.

En el entorno que nos ocupa, el valor que podemos esperar de una buena gestión de los documentos personales es doble. Por un lado, disponer de la información ordenada y controlada en el momento que se necesite para tomar alguna decisión, accesible en cualquier momento y desde cualquier lugar. Y por otro lado, el disponer de valor agregado a esa información "bruta" de partida, en forma de estadísticas e indicadores clave.

Las herramientas que están surgiendo en el mercado actualmente, se centran en la primera parte del valor que hemos mencionado en el párrafo anterior, es decir, facilitan el control y acceso a la información, proporcionando un repositorio de datos donde el usuario puede almacenar sus documentos y volver a cogerlos cuando los necesite.

Herramientas como DropBox, SugarSync, Evernote... están triunfando en el mercado explotando este tipo de servicios.

Sin embargo, están olvidando el segundo aspecto del valor que mencionamos antes, no añaden nada más a esos datos.

Gráficamente podríamos decir que el usuario de esas aplicaciones deja los documentos en un espacio controlado y cuando los necesita vuelve a por ellos, y lo que recoge son exactamente los mismos documentos que depositó en su día, ni más ni menos.

Con **paper2cloud**, el usuario podrá almacenar sus documentos y disponer de ellos cuando y donde los necesite, pero **al mismo tiempo obtendrá más información útil a partir de los datos almacenados**. En definitiva aportamos más valor por el mismo esfuerzo realizado, consiguiendo por tanto un significativo incremento de la productividad personal frente a las herramientas actuales.

1.3 *El Poder de la interoperabilidad*

Un hándicap importante, en un entorno cada vez más digitalizado y dependiente de los sistemas de información, es el grado de interoperabilidad que nos ofrecen las distintas aplicaciones de gestión que usamos en general.

Gracias al uso cada vez más aceptado de estándares abiertos, los sistemas informáticos permiten ser expandidos o ampliados utilizando interfaces conocidas (APIs).

En **paper2cloud** vamos a aprovechar esta situación para integrar en nuestra aplicación las fuentes de datos que los proveedores de servicios ofrecen a sus clientes.

Cualquiera de nosotros, a día de hoy, para poder consultar las facturas de servicios como el teléfono, Internet, el móvil, la luz, el gas, los seguros varios,... etc., debe acceder a un sistema distinto para cada cosa. Además, en cada sistema debemos adaptarnos a como el proveedor nos ofrece la información, que por lo general suele ser en un fichero .pdf que podemos descargar a nuestro disco duro.

Frente a este escenario desde **paper2cloud** proponemos una solución que permite acceder a toda la información relativa a la facturación de servicios desde un único sitio.

Además, con el módulo de integración de contratos de **paper2cloud**, el usuario no tendrá que introducir datos de sus facturas de manera manual en la aplicación, sino que será la aplicación la que se conecte a los diferentes sistemas de los proveedores para recoger de allí los datos directamente.

Pretendemos por tanto sacar el mayor partido posible a la interoperabilidad de sistemas que permiten las nuevas arquitecturas de aplicaciones.

2 Modelo de negocio

QUÉ ofrecemos

Ofrecemos una herramienta software en la nube orientada a la mejora de la productividad personal. A través de la mejora de la gestión de la documentación y de las actividades cotidianas de un individuo, lo ayudamos a ser más eficiente y eficaz, permitiéndole a su vez, ahorrar tiempo y dinero.

La aplicación, por un lado, dispondrá de unas funcionalidades de gestión documental básicas (repositorio documental, etc.) y, por otro, de unas funcionalidades específicas relacionadas con los contratos domésticos cotidianos (aviso de vencimiento de contrato y propuesta de alternativas en el mercado, alertas por consumos anormales, estadísticas de consumo, etc.) de los siguientes servicios:

- Seguros de: coche, moto, hogar, vida y salud.
- Servicios de telecomunicaciones de: telefonía, internet y televisión.
- Suministros de: luz y gas.

La herramienta será accesible desde cualquier PC con un navegador web y desde los dispositivos Tablets y Smartphone con más presencia en el mercado.

A QUIÉN se lo ofrecemos

La herramienta está pensada para su utilización por parte del usuario final, que será nuestro cliente, el cual ha de cumplir las siguientes características: persona familiarizada con el uso de las nuevas tecnologías (PC/Tablet/Smartphone e Internet) que tiene la necesidad u obligación de gestionar documentación y contratos de diversa índole (seguros, telefonía, etc.) bien en su ámbito personal o bien en el laboral.

Nuestros clientes serán de tres tipos:

- Usuarios domésticos
- Autónomos
- Pymes

El objetivo final es hacer extensiva la herramienta a cualquier tipo de usuario ya que, en definitiva, la necesidad de organización digital es inherente al ciudadano de un país desarrollado e ir evolucionándola con nuevos tipos de servicios.

QUIÉN lo va a pagar

El servicio se ofrecerá en dos modalidades:

- Una versión gratuita solo para particulares
- Varias opciones Premium disponibles para particulares, autónomos y Pymes.

Así, por tanto, nuestra principal fuente de ingresos será la venta de servicios Premium.

Tenemos previstas otras dos fuentes de ingresos. Una, la venta de publicidad, que la desarrollamos desde el comienzo de nuestra actividad, fundamentalmente con Google AdSense. La segunda que tenemos identificada para explotar a futuro, pero que no desarrollamos aún, que sería la venta de leads a las empresas de servicios a las que podemos ofrecer potenciales clientes mediante el servicio de comparativas de ofertas.

2.1 Misión, visión y valores

Misión:

“Ofrecer el servicio que permita gestionar de manera eficaz la documentación y los asuntos de interés que cualquier persona maneja a lo largo de su vida.”

Creemos necesario ofrecer un servicio de extrema utilidad, por lo que nos centraremos inicialmente en la gestión de contratos y facturas relacionados con los sectores de: telecomunicaciones, energético y seguros.

Visión:

“Constituirnos en una empresa referente en la mejora de la productividad personal mediante el uso de tecnologías innovadoras.”

Pretendemos cambiar los hábitos de nuestros usuarios de manera que perciban que tienen un mayor control y conocimiento de su entorno.

Valores:

“Confianza, proximidad, foco en las necesidades del usuario final y respeto por el medio ambiente.”

2.2 Objetivos estratégicos

Nuestra empresa encaja en el modelo de startups de base tecnológica, centrada en el desarrollo de un producto disruptivo, de extremada utilidad para un alto porcentaje de la población.

Por lo tanto, nuestros objetivos estratégicos van orientados, por un lado, a construir la aplicación con la mejor experiencia de usuario del mercado, y por otro, a obtener una masa crítica de usuarios, lo que supone aspirar a un crecimiento exponencial anual.

Objetivos:

1. **Liderazgo, posición dominante en el mercado:** Desarrollar el producto, tal y como está definido, para que esté plenamente operativo en un plazo máximo de 1 año con la integración automática con las plataformas de los proveedores que constituyan un porcentaje de volumen de negocio en su sector mayor o igual al 80%.



3 compañías del sector telecomunicaciones:

- Movistar
- Vodafone
- Orange



3 compañías del sector energético:

- Endesa
- Iberdrola
- Gas Natural Fenosa



20 compañías de seguros:

- Mapfre, Grupo Caixa, Santander Seguros, Allianz
- Zurich, Grupo Axa, Grupo Caser, Generali
- G. Catalana Occidente, Aviva, Aegon, BBVA Seguros
- G. Mutua Madrileña, IberCaja, Santalucía, Sanitas
- Groupama Seguros, Asisa, Ocaso, Reale

2. **Crecimiento:** Alcanzar una cuota de mercado en España superior al 20% en particulares y superior al 30% en empresas (Autónomos y Pymes).

	Particulares	Pymes	Autónomos
Usuarios Potenciales	3.427.450	1.599.062	1.684.433
Porcentaje captado en 2013	0,1%	0,0%	0,2%
Porcentaje captado en 2014	0,8%	0,3%	1,0%
Porcentaje captado en 2015	1,6%	0,5%	2,0%
Porcentaje captado en 2016	2,7%	0,8%	3,4%
Porcentaje captado en 2017	5,3%	1,6%	6,6%
Porcentaje captado en 2018	10,8%	3,4%	13,5%
Porcentaje captado en 2019	22,6%	7,0%	28,3%

3. **Expansión:** Abrir el mercado internacional en los países latinoamericanos de: Chile, Colombia y Perú, a partir del séptimo año (2016).

2.3 Factores claves de éxito

Consideramos factores claves para nuestro éxito, los siguientes:

- **Aprovechar el nicho de mercado:** Nuestra estimación es que alguno de los tres competidores potenciales que tenemos en el mercado español (TwinDocs, Doctor SIM y DropBox) que a día de hoy no tienen una solución como la que nosotros proponemos, van a evolucionar sus servicios en este sentido. Por lo que estimamos que desarrollando el servicio tal como tenemos planificado, podemos alcanzar un "fair market share" del 25% como mínimo.
- **Confianza:** Nuestros clientes van a confiar en nosotros la gestión de datos con información sensible, por lo que la seguridad, la transparencia y la robustez del servicio son factores claves.
- **Tecnología de la aplicación:** Nuestra aplicación se desarrollará siguiendo las mejores prácticas de ingeniería de software. Teniendo siempre presente la usabilidad de la aplicación y basándonos en estándares de mercado que nos garanticen la no obsolescencia y nos faciliten la mejora continua de nuestra solución. Debe garantizar la interoperabilidad con otros sistemas e ir incorporando nuevas funcionalidades gradualmente.
- **Acceso en movilidad:** Nuestra aplicación estará disponible en las principales plataformas móviles de aplicaciones: iOS, Android, BlackBerry y

Windows Phone. La penetración de los dispositivos móviles inteligentes (Tablets y Smartphones) sigue creciendo imparable: un 33% de los españoles navega por internet a través del móvil (dato septiembre 2011) y 4 de cada 10 teléfonos son ya Smartphones. Según un estudio de la firma de consultoría Juniper Research, en 2016 se podrían alcanzar los 1.000 millones de terminales vendidos al año, lo que supondría un incremento de ventas del 230% respecto al nivel actual, y se prevé que para el periodo comprendido entre el 2015 y el 2020 esta sea la principal forma de conexión a Internet de la población mundial.

- **Modelo de servicios Cloud Computing:** Cloud Computing es el fenómeno más disruptivo de los últimos tiempos en el campo de las tecnologías de la información. Es el nuevo paradigma sobre el que se desarrollan las aplicaciones que necesitan una infraestructura flexible capaz de dar respuesta a la demanda insaciable de servicios que caracteriza la sociedad de la información en la que vivimos actualmente, donde una aplicación debe poder escalar hasta dar servicio a millones de usuarios concurrentes.

El modelo de servicios basados en tecnologías Cloud Computing permite adaptar los recursos de plataforma y sistemas a lo justo para cubrir las necesidades del negocio en cada momento.

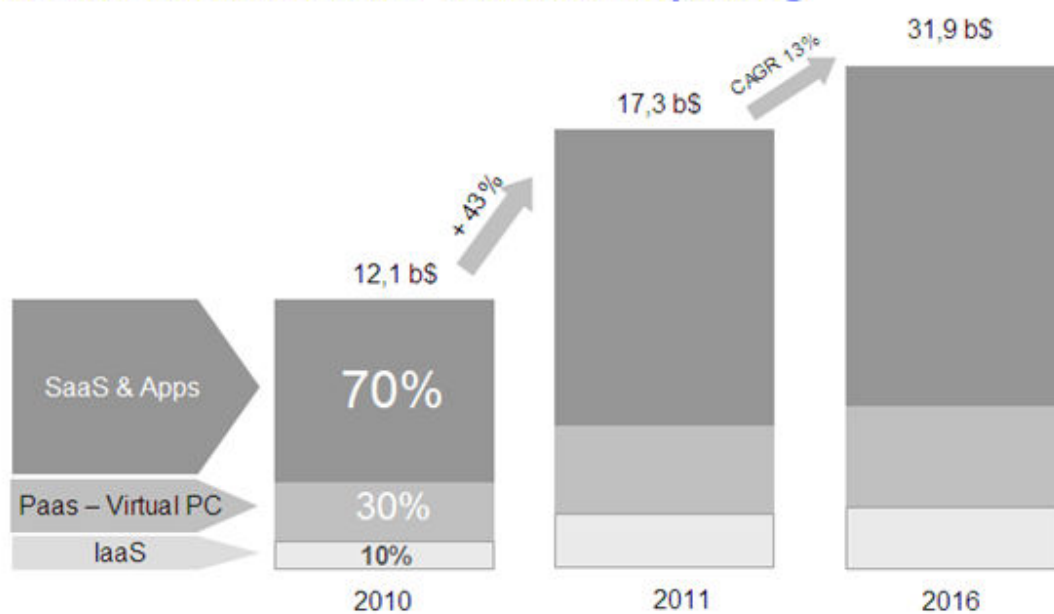
Nosotros hemos planificado la demanda de servicios que necesitaremos para soportar nuestra infraestructura, con la oferta del líder indiscutible en el mercado: Amazon Web Services (AWS).

Para nuestro negocio es fundamental adoptar este modelo de infraestructura, ya que nos permite empezar con muy poco coste (de hecho AWS ofrece un año de servicio gratuito, que sería suficiente para el volumen de negocio que esperamos durante los primeros 12 meses de nuestro proyecto) y crecer en la medida que crezca nuestro negocio.

paper2cloud es un proyecto 100% cloud, ya que por un lado está construido sobre infraestructura cloud (AWS) y se ofrece así mismo como servicio cloud, tipificado dentro de la categoría de Software como Servicio (SaaS). Ya que nuestros futuros clientes usaran nuestra aplicación bajo este modelo de pago por uso y sin necesidad de contar con más infraestructura propia que los equipos necesarios para el acceso: un PC, un Tablet o un Smartphone con acceso a internet.

Aunque en el apartado del modelo económico financiero se analiza en más detalle las implicaciones económicas que tiene la adopción de este tipo de servicios, en nuestro proyecto, sirva como dato la siguiente gráfica de estimación del crecimiento del mercado de servicios relacionados con cloud computing.

Evolución Mercado Cloud Computing



Fuente: Datos de Analysis Mason - Forbes Julio 2010
<http://www.forbes.com/2010/07/12/cloud-computing-growth-entrepreneurs-technology-informationweeksmb.html>
 Datos desagregados entre SaaS, PaaS e IaaS sólo para 2010

3 Análisis externo

3.1 Análisis del macroentorno

3.1.1 Entorno político

Dentro del entorno político, consideramos que el aspecto más relevante que atañe a nuestro proyecto es todo lo relacionado con la política alrededor de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Estamos viviendo una época de cambios vertiginosos, impulsados por la extensión de las TIC, que nos está llevando hacia un nuevo modelo de crecimiento económico, y lo que es más importante a un nuevo modelo de convivencia.

Existe un amplio consenso en torno a que las TIC son una importante fuente de productividad, innovación y crecimiento, además de ayudarnos a incrementar nuestra competitividad y crear empleo. Al mismo tiempo las TIC nos ofrecen nuevos instrumentos con los que abordar diversos retos como son el envejecimiento de la población, el cambio climático y la eficiencia energética, ya que su uso permite una disminución en la utilización de recursos, reduciendo la huella de carbono de servicios y productos y rebajando por tanto las emisiones de gases de efecto invernadero.

Por esta razón, el Gobierno España aprobó la Estrategia 2011-2015 de Avanza 2 para situar a España como líder en el uso de productos y servicios TIC avanzados. Uno de los principales objetivos es contribuir a la recuperación económica de nuestro país gracias al uso intensivo y generalizado de las TIC, con una especial atención a los proyectos que compaginen además, la sostenibilidad y el ahorro energético, como es el caso de nuestro proyecto.

Somos optimistas en cuanto a las políticas de apoyo a este tipo de proyectos, ya que el reciente cambio de signo político en el Gobierno parece que dará continuidad a la apuesta por el sector de las TIC.

A nivel Europeo, cabe destacar que las tecnologías de la información, en particular Internet y la telefonía móvil representan cerca del 4% del empleo en la Unión Europea (UE). La UE se propone promover el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), de conformidad con lo dispuesto en los artículos 179 a 190 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

Así mismo, la agenda digital presentada por la Comisión Europea constituye uno de los siete pilares de la Estrategia Europa 2020 que fija objetivos para el crecimiento de la Unión Europea (UE) de aquí a 2020. Esta agenda digital propone explotar mejor el potencial de las TIC para favorecer la innovación, el crecimiento económico y el progreso. En concreto, cita frases como "la Agenda fomentará la innovación, el crecimiento económico y la mejora de la vida cotidiana tanto para los ciudadanos como para las empresas", muy alineadas con la filosofía de nuestro proyecto.

Para poner en marcha el negocio debemos contar con el apoyo de aquellos organismos cuya finalidad es impulsar a empresas de nuestro sector. En concreto El Gobierno España ha aprobado la Estrategia 2011-2015 de Avanza 2 y el Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica (Plan Nacional de I+D+i), que es el instrumento de programación con el que cuenta el sistema español de Ciencia, Tecnología y Empresa para la consecución de los

objetivos y prioridades de la política de investigación, desarrollo e innovación tecnológica de nuestro país a medio plazo, según se define en la Ley de la Ciencia y en la Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología (ENCYT).

También vamos a buscar el apoyo del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), que es una Entidad Pública Empresarial, dependiente del Ministerio de Economía y Competitividad, que promueve la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Desde el año 2009 es la entidad que canaliza las solicitudes de financiación y apoyo a los proyectos de I+D+i de empresas españolas en los ámbitos estatal e internacional.

La Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA es otro organismo con el que debemos contar para el desarrollo de nuestro proyecto, ya que se autodefine como un instrumento especializado fundamentalmente en el fomento de la innovación en la sociedad andaluza, dentro de cuyas metas se encuentra el promover la creación de ideas y proyectos innovadores que fortalezcan el sector industrial andaluz, y el sector TIC es uno de sus sectores estratégicos.

3.1.2 Entorno legislativo

LEY ORGÁNICA 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

La presente Ley Orgánica tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

LSSI, ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico

Que tiene como objeto la incorporación al ordenamiento jurídico español de la Directiva 2000/31/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio, relativa al comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico). Asimismo, incorpora parcialmente la Directiva 98/27/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de mayo, relativa a las acciones de cesación en materia de protección de los intereses de los consumidores.

REAL DECRETO 1720/2007, de 21 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.

Este Reglamento comparte con la Ley Orgánica la finalidad de hacer frente a los riesgos que para los derechos de la personalidad pueden suponer el acopio y tratamiento de datos personales. Por ello, ha de destacarse que esta norma reglamentaria nace con la vocación de no reiterar los contenidos de la norma superior y de desarrollar, no sólo los mandatos contenidos en la Ley Orgánica de acuerdo con los principios que emanan de la Directiva, sino también aquellos que en estos años de vigencia de la Ley se ha demostrado que precisan de un mayor desarrollo normativo.

DIRECTIVA 2000/31/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 8 de junio de 2000

Relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior (Directiva sobre el comercio electrónico)

DIRECTIVA 98/27/CE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 19 de mayo de 1998

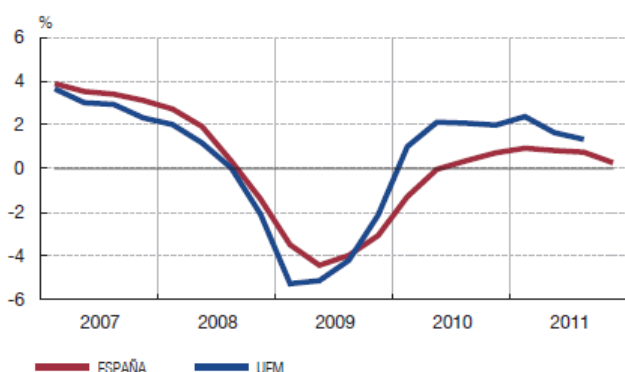
Relativa a las acciones de cesación en materia de protección de los intereses de los consumidores.

3.1.3 Entorno económico

La situación actual de crisis económica requiere prestar atención a algunos de los datos macroeconómicos con fin de analizar el posible impacto de los mismos en nuestro negocio.

Como aspectos a destacar, podemos decir que a lo largo de 2011, la modesta recuperación que había emprendido la economía española un año antes se fue debilitando. El PIB habría aumentado en 2011 un 0,7 %, tras sendos retrocesos en los dos años precedentes, ampliándose la brecha de crecimiento con respecto a los países centrales de la zona del euro.

Producto interior bruto (tasas de variación interanual)



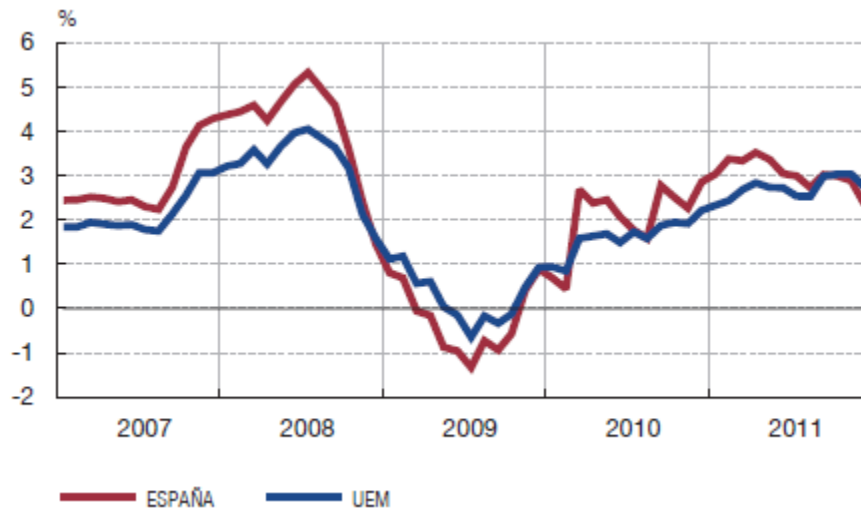
Fuentes: Banco Central Europeo, Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

Se estima que detrás de esta evolución se encuentra una nueva contracción de la demanda interna (del 1,3 %), que se explica casi en su totalidad por la contribución negativa de la inversión en construcción y por el retroceso del consumo público. Por el lado de la oferta, el valor añadido de todas las ramas productivas, excepto el de la construcción, registró avances ligeramente positivos en el promedio de 2011.

Con este trasfondo, el empleo no dio signos de recuperación en 2011, apreciándose incluso una intensificación en la senda de destrucción de empleo tras el verano. Se estima un descenso del número de ocupados en torno a un 1,7 % en 2011, que, de confirmarse, implicaría un nivel de empleo inferior en algo más de un 10 % al existente a comienzos de la crisis. La tasa de paro repuntó con intensidad a lo largo del ejercicio, hasta a alcanzar el 21,5% en el tercer trimestre.

Por último, como cabía prever, la tasa de inflación acusó una marcada desaceleración en los últimos meses del ejercicio, una vez que se cancelaron los efectos base de la subida del IVA en julio de 2010. La inflación concluyó el año con una tasa interanual del 2,4 %.

Índices armonizados de precios de consumo



Fuentes: Eurostat, Banco Central Europeo e Instituto Nacional de Estadística

Indicadores de confianza (España)

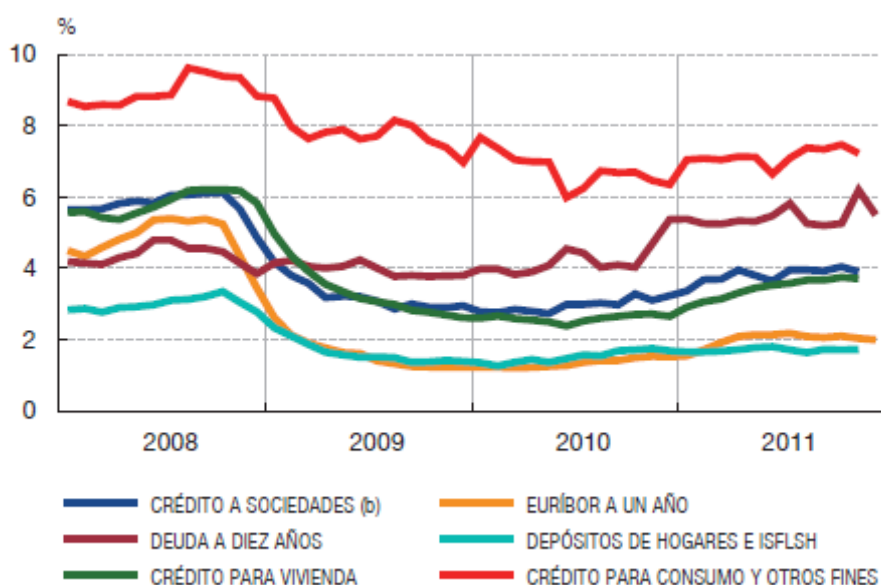


Fuente: Comisión Europea.

En el panorama económico internacional, las tensiones en los mercados financieros europeos se agravaron en los meses finales de 2011, en un contexto en el que la dinámica de retroalimentación entre riesgo soberano, riesgo bancario y pérdida de impulso económico fue afectando a un número cada vez mayor de países de la zona del euro. La prolongación de esta situación implicó complicaciones para el acceso de la banca a la financiación en los mercados mayoristas y acarrió una revisión de la calidad crediticia de los bonos públicos en un amplio número de países de la UEM a mediados de enero de 2012. Bajo estas condiciones, se produjo un marcado deterioro de la actividad en la zona del euro que se extendió a otros países desarrollados, en particular a los europeos, mientras que los países emergentes mantuvieron ritmos de crecimiento sostenidos.

Por su parte, el BCE adoptó un amplio conjunto de medidas para asegurar, por una parte, el tono expansivo de la política monetaria, una vez constatada la ausencia de riesgos inflacionistas en el contexto de deterioro cíclico de la economía, y, por otra, restaurar el funcionamiento de los canales a través de los que opera la política monetaria y, de este modo, minimizar los riesgos que se derivan de las dificultades para el acceso a la financiación de los bancos. Por un lado, redujo en dos ocasiones durante el trimestre los tipos de interés, hasta situarlos en el 1 % para las operaciones principales de financiación y en el 0,25 % y el 1,75 % para las facilidades de depósito y de crédito, respectivamente, a partir del 8 de diciembre.

Tipos de interés



Fuente: Banco de España.

En cuanto a las proyecciones macroeconómicas de cara al futuro, podemos destacar que se espera una caída sustancial del producto de la economía española en 2012 (-1,5 %) y una modesta recuperación en 2013 (0,2 %), resultado de una significativa contracción de la demanda nacional, parcialmente contrarrestada por una elevada contribución del saldo neto exterior.

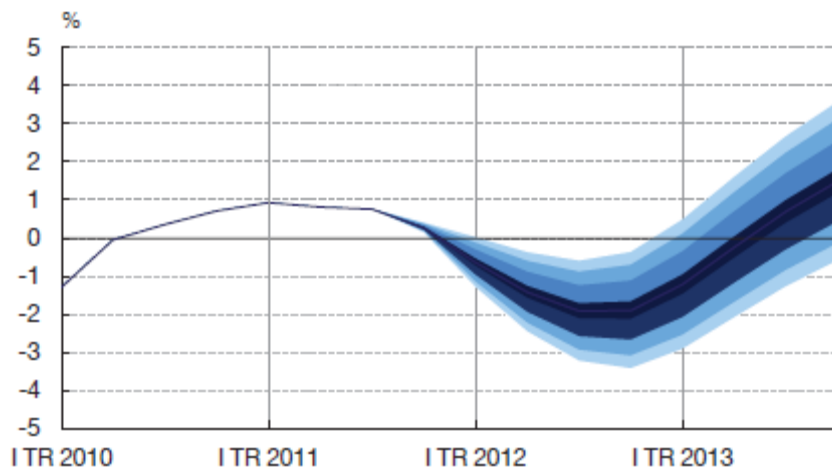
A su vez, el retroceso de la demanda nacional resulta de la confluencia de un fuerte descenso de sus componentes público y privado, en un contexto en el que el gasto de las familias se verá restringido por el impacto de la consolidación fiscal sobre las rentas de estos agentes y por el menor empleo.

En este contexto, se prevé un retroceso del consumo de los hogares, a pesar de que su tasa de ahorro continúe describiendo una trayectoria descendente. Esto significa que las familias necesitarán reducir gastos, surge la necesidad del ahorro.

En el ámbito del comercio exterior, se espera un debilitamiento del crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios en 2012, dado el empeoramiento de las perspectivas de los mercados internacionales.

El descenso del PIB tendrá un impacto apreciable sobre el empleo, que, sin incorporar medidas adicionales en el mercado de trabajo, se concreta en una reducción del 3 % en 2012.

Perspectivas de crecimiento e inflación para España (producto interior bruto)



Probabilidad de que el PIB se sitúe dentro del intervalo



Fuentes: Instituto Nacional de Estadística y Banco de España.

A pesar de todo lo expuesto anteriormente, el negocio del comercio electrónico en nuestro país, se encuentra en crecimiento estable y continuado, ya que siguen aumentando las contrataciones de banda ancha, y el volumen de negocio de comercio electrónico ha aumentado sin cesar, creciendo un 30% desde 2009 (y continúa creciendo), siendo las ramas con más actividad las de viajes, transportes aéreos y terrestres, y marketing directo, con casi un 40 % de volumen en conjunto.

El número de transacciones de comercio electrónico también ha crecido continuamente, casi duplicándose en los últimos 3 años, realizándose la mayoría de las transacciones dentro de España (40%), y desde España con el exterior (45%), y se espera que este crecimiento se mantenga durante los próximos años, lo que arroja buenas expectativas para nuestro negocio.

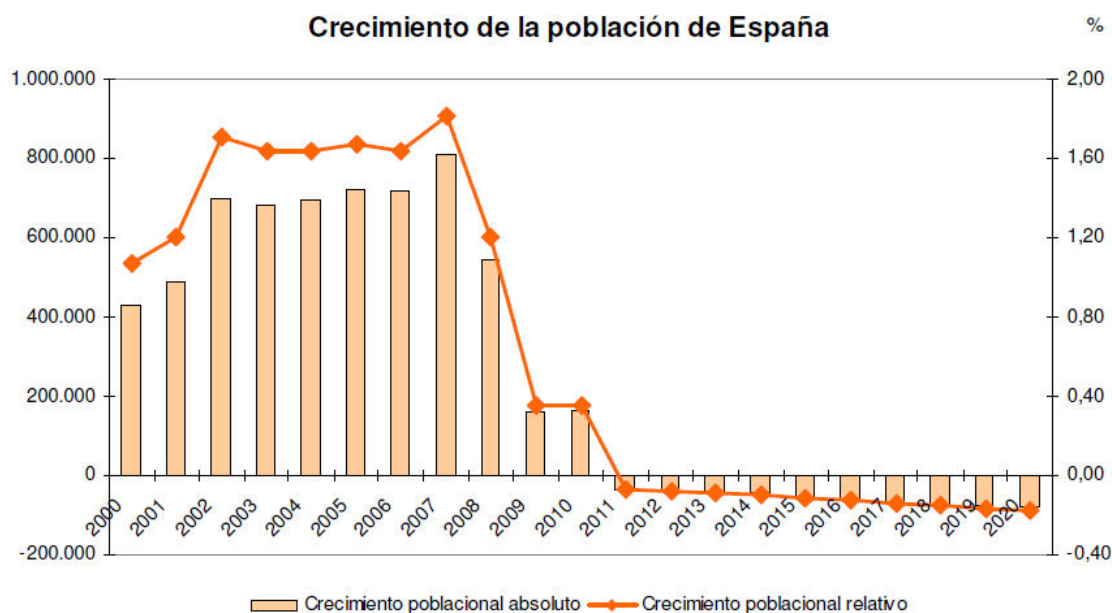
3.1.4 Entorno socio-tecnológico

Hemos recurrido a hacer un análisis del entorno social en el que vamos a poner en marcha el proyecto, ya que lo consideramos un factor clave, y para ello hemos analizado el total de población de España y sus tendencias de crecimiento demográfico para poder hacer estimaciones sobre el volumen de posibles clientes y variaciones futuras en los grupos sociales.

18

Mediante la siguiente grafica podemos observar que la población de España decrecería un 1,2% en los próximos 10 años en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales. Por lo que el volumen potencial total de población al que nos podríamos dirigir con nuestro producto debe decrecer relativamente poco.

Proyección de la Población de España a Corto Plazo (2011–2021)



Fuente: INE

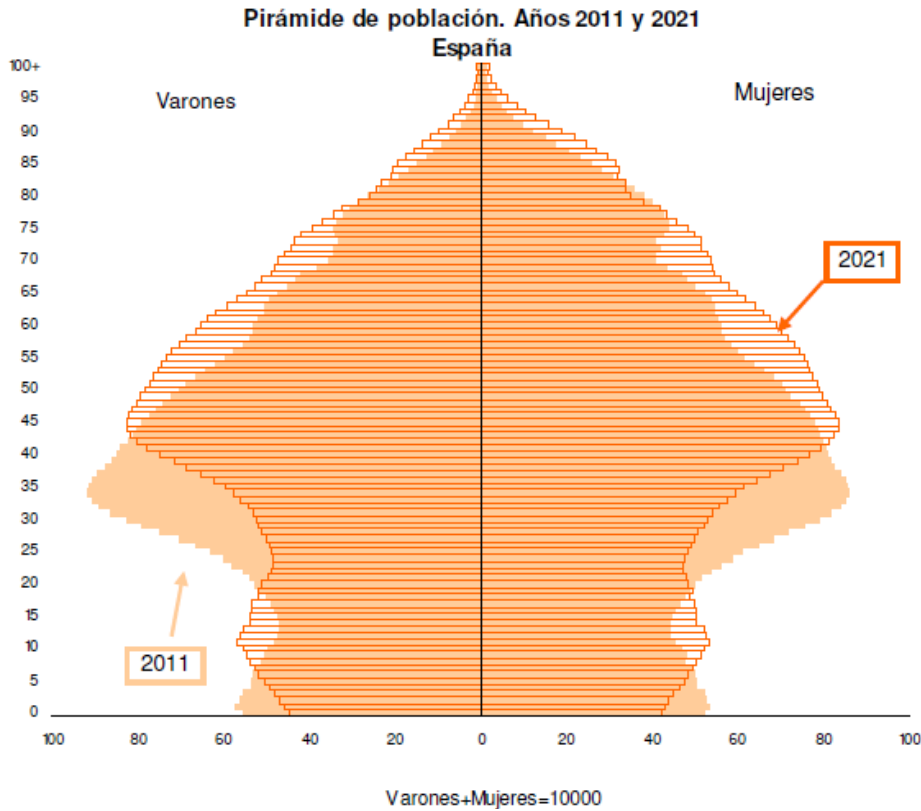
Respecto a los grupos poblacionales y su evolución, podemos observar mediante las gráficas siguiente que el grupo poblacional más significativo está compuesto por personas de entre 15 y 64 años (nuestro público objetivo se encuentra dentro de este rango), y que paulatinamente, la población española va envejeciendo, debido a una baja tasa de natalidad, y la edad media de la población irá aumentando, y todos los indicadores de envejecimiento poblacional apuntan a esto.

Porcentaje de población por grandes grupos de edad. España y Comunidades Autónomas

	Menos de 15	15-64 años	65 o más años	75 o más años	85 o más años
España	14,5	68,4	17,0	7,4	1,7
Andalucía	17,3	68,1	14,6	5,9	1,2
Aragón	12,6	65,9	21,5	10,0	2,4
Asturias (Ppdo. de)	10,2	67,8	21,9	9,9	2,3
Balears (Illes)	15,5	69,8	14,7	6,7	1,6
Canarias	16,5	71,5	12,0	4,6	1,1
Cantabria	12,2	68,7	19,1	8,7	2,2
Castilla y León	12,0	65,4	22,7	10,7	2,7
Castilla-La Mancha	16,0	64,2	19,8	9,0	2,1
Cataluña	13,8	68,8	17,4	7,7	1,8
Comunidad Valenciana	14,7	68,9	16,4	7,0	1,5
Extremadura	16,3	64,6	19,1	8,1	1,8
Galicia	11,9	67,1	21,1	9,4	2,4
Madrid (Com. de)	14,3	71,1	14,6	6,2	1,5
Murcia (Región de)	17,3	68,3	14,3	5,9	1,2
Navarra (Com. Foral de)	13,7	68,2	18,1	8,5	2,1
País Vasco	11,9	70,2	17,9	7,6	1,8
Rioja (La)	13,0	67,4	19,6	9,0	2,1
Ceuta y Melilla	21,4	67,8	10,8	4,2	0,8

Fuente: INE. Censo de Población 2001. Elaboración propia

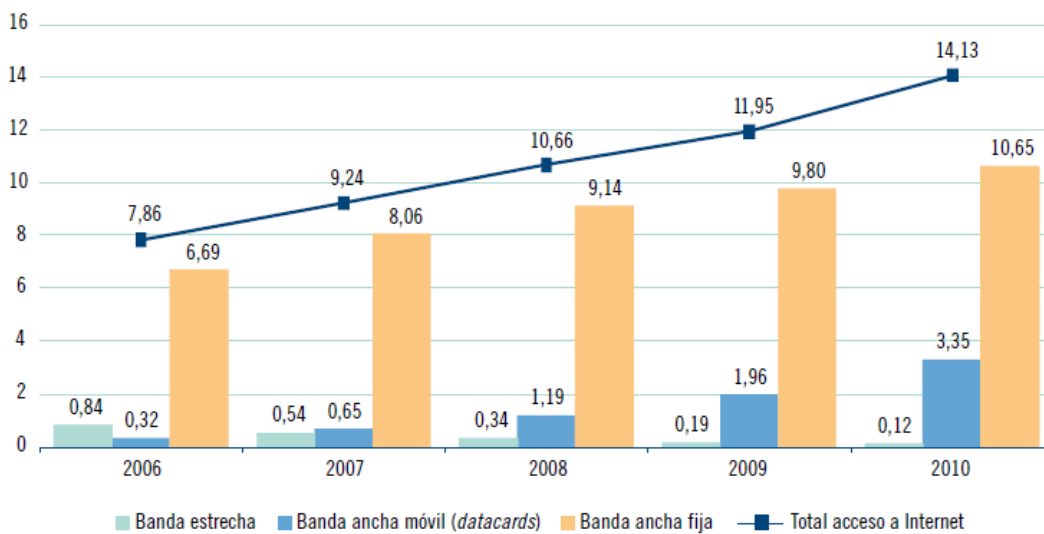
Pirámide de población de España. Años 2011 y 2021



Fuente: INE

Si hacemos un análisis socio-tecnológico, podemos observar que en España hay un gran crecimiento, proyección y uso de nuevas tecnologías. Esto se refleja el rápido y constante crecimiento de las líneas de acceso a internet en el país, tanto a nivel empresarial como a nivel doméstico, donde podemos comprobar además que hay un uso extendido y muy creciente de ordenadores e internet.

Evolución de las líneas de acceso a internet (millones)

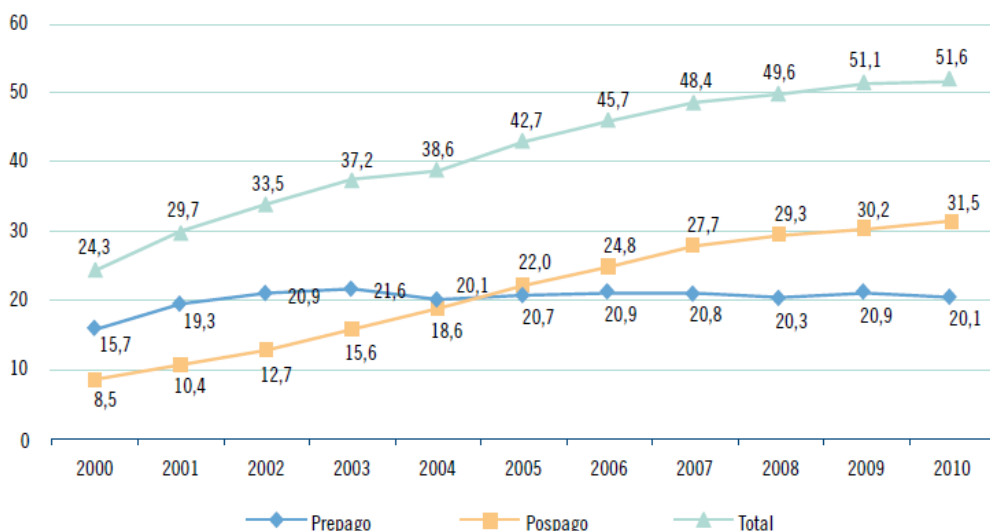


20

Fuente: CTM

En cuanto a las comunicaciones móviles, observamos que el número de líneas móviles en España se ha duplicado en los últimos 10 años, alcanzando los 50 millones de líneas móviles en todo el país, y el uso de internet en dispositivos móviles de ha disparado, llegando a casi 9 millones de líneas móviles de internet en 2009.

Evolución de las líneas móviles (millones)



Fuente: CTM

Si hacemos un análisis del uso de Smartphones en España, concluimos que un 33% de los españoles navega por internet a través del móvil (dato septiembre 2011) y que 4 de cada 10 teléfonos son ya Smartphones. Según un estudio de la firma de consultoría Juniper Research, en 2016 se podrían alcanzar los 1.000 millones de terminales vendidos al año, lo que supondría un incremento de ventas del 230% respecto al nivel actual, ya que en 2010 se vendieron 302 millones de teléfonos inteligentes.

Especial atención debemos prestar al crecimiento exponencial del uso de Internet en el teléfono móvil. España es el tercer país europeo en compras online a través de los dispositivos móviles (tras Reino Unido e Italia), aunque un 57% de los usuarios prefiere utilizar el ordenador a la hora de comprar y un 29% señala sentirse inseguro cuando se le pregunta por su principal reticencia a la hora de utilizar su móvil para realizar transacciones en Internet.

El uso de móviles se está extendiendo a nuevas facetas a gran velocidad y las consultas bancarias no son una excepción. De hecho, España se sitúa ya como el segundo país con mayor índice de penetración de usuarios de banca móvil con un 10,2%. Este uso corresponde a casi el doble de hombres que de mujeres entre los 25 y los 34 años y los de Apple son los dispositivos más utilizados. La mayoría de los españoles los usan en casa o durante viajes.

El cloud computing o computación en la nube, es otro de los nuevos servicios que se ha afianzado en 2010 y que consideramos de vital importancia para nuestro proyecto. En la actualidad el 10,2% del gasto en servicios externos TI de las empresas a nivel mundial se dedican ya al cloud computing. Las razones de las empresas para usarlo son la flexibilidad y el ahorro de costes.

Este nuevo modelo para despliegue y consumo de servicios informáticos posibilita adaptar los presupuestos a las necesidades reales de cada empresa en cada momento, ya que está basado en un modelo comercial de pago por uso. Es por esto, además de otros factores de mejora de prestaciones técnicas y de ahorro energético, por lo que su avance parece imparable. Por un lado las empresas pueden ahorrar costes de explotación de sus sistemas de información. Y por otro, y el más importante para nuestro caso, gracias al cloud computing una empresa puede iniciar una nueva actividad sin incurrir en elevados costes de inversión inicial. Eliminando así la barrera de entrada para nuevas ideas de servicios relacionados con el sector TIC. Si el negocio finalmente prospera, el modelo de cloud computing permite escalar los sistemas de forma paralela a la demanda generada.

3.2 Análisis del microentorno

3.2.1 Análisis del mercado de las comunidades virtuales.

Como sabemos, una comunidad virtual es un espacio virtual compuesto por un grupo de personas que comprende los siguientes requisitos:

- Desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos.
- Comparten un propósito determinado que constituye la razón de ser de la comunidad virtual.
- Con unos sistemas informáticos que medían las interacciones y facilitan la cohesión entre los miembros.

En nuestro caso, **paper2cloud** será una comunidad virtual formada por usuarios que quieran satisfacer sus necesidades de mejora en la organización de su documentación personal y en su productividad, así como compartir y acceder a la información que les permita obtener una mejora en ciertos servicios.

La comunidad virtual queda definida por tres aspectos distintos:

- La comunidad virtual como un lugar en el que los individuos pueden mantener relaciones de carácter social o económico, que en nuestro caso será la herramienta de productividad que estamos desarrollando.
- La comunidad virtual como un símbolo ya que la comunidad virtual posee una dimensión simbólica. Los individuos tienden a sentirse simbólicamente unidos a la comunidad virtual, creándose una sensación de pertenencia.
- La comunidad virtual como virtual. Las comunidades virtuales poseen rasgos comunes a las comunidades físicas, sin embargo el rasgo diferenciador de la comunidad virtual es que ésta se desarrolla, al menos parcialmente, en un lugar virtual, o en un lugar construido a partir de conexiones telemáticas.

Podemos decir que generalmente los objetivos principales de una comunidad virtual son los siguientes:

- Intercambiar información (obtener respuestas); en nuestro caso esa información estará referida a los servicios de los que tratara nuestro gestor documental; como información de seguros, energías del hogar, telecomunicaciones...
- Ofrecer apoyo al usuario (empatía, expresar emoción)
- Conversar y socializar de manera informal a través de la comunicación simultánea
- Debatir, normalmente a través de la participación de moderadores.

Para abordar el análisis del mercado de las comunidades virtuales hemos utilizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter:

Rivalidad entre competidores existentes (media)

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ve la oportunidad de mejorar su posición.

Dentro del mercado de las comunidades virtuales podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es media, debido a la gran fragmentación de competidores.

Debido a la gran diversificación de productos en el mercado, se generan submercados que no compiten entre ellos.

Un factor que influye positivamente en la rivalidad del sector es la existencia de un gran número de competidores.

Algunos de los factores que influyen negativamente en la rivalidad del sector son:

- Crecimiento muy rápido del sector
- Alta tasa de diferenciación.
- Relativa facilidad para crear una comunidad virtual.
- Muchas posibilidades y diversidad de temas para la creación de la comunidad virtual.

Amenaza de ingreso de nuevos entrantes (baja)

El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.

En el mercado de las comunidades virtuales la entrada de nuevos competidores se ha convertido en una amenaza permanente, ya que año tras año se están creando nuevas comunidades de diversa índole.

La amenaza de ingresos en un sector depende de las barreras de entrada que, en este caso, son relativamente bajas:

- No se necesitan grandes economías de escala para su distribución.
- Alta diferenciación del producto.
- Pocos requisitos de capital.
- Costos fijos relativamente bajos

Poder de negociación de los clientes (Alta)

Generalmente las comunidades virtuales ofrecen sus servicios básicos de forma gratuita, y por lo tanto los clientes tienen facilidad de acceso y cambio a cualquiera de ellas y en cualquier momento.

Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son:

- Costes económicos de cambio de comunidad virtual son nulos
- Productos muy diferenciados
- Transparencia de información.

Amenaza de productos sustitutivos (Media)

Actualmente las formas de información y asociación de individuos están evolucionando constantemente, y es muy probable que surjan nuevas fórmulas

para que las personas interactúen en un entorno físico o virtual. Por lo que pueden aparecer productos sustitutivos con cierta facilidad.

Poder de negociación de los proveedores (Baja)

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar precios. Para el caso concreto de las comunidades virtuales este factor no es importante, ya que habitualmente se ofrecen servicios gratuitos, por lo que realmente determina la elección del cliente es la diferenciación, y no el precio del producto, por lo que la capacidad de negociación es baja.

Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son:

- Elevado número de comunidades virtuales.
- Coste de cambio es nulo.

3.2.2 Características y hábitos de los usuarios

El análisis del entorno del proyecto, y el análisis del mercado de las comunidades virtuales, nos llevaron a focalizar nuestras prospecciones hacia el usuario doméstico, autónomos y responsables de pequeñas y medianas empresas.

Para el trabajo de análisis más profundo del mercado preparamos una encuesta digital dirigida a nuestros potenciales clientes, que nos aportaría valiosa información sobre:

- Perfil del encuestado
- Hábitos y frecuencia de utilización de internet
- Número de contratos domésticos y gestión de los mismos
- Percepción y valoración de nuestro producto
- Intención de uso y pago por nuestros servicios
- Utilización de herramientas de posibles competidores

De la encuesta, que se adjunta como documento anexo, podemos sacar las siguientes conclusiones sobre nuestros usuarios:

- La mayoría de los encuestados están comprendidos en una franja de edad entre los 25 y los 55 años, que constituye nuestro público objetivo. Respecto al sexo, el número de hombre ha superado levemente al de mujeres encuestadas.
- Respecto al lugar de utilización de internet, podemos concluir que donde más se utiliza internet es en casa, en el trabajo y en el teléfono móvil. En cuanto a los dispositivos, los más utilizados para conectarse a internet son los portátiles, seguidos de los teléfonos móviles.
- La frecuencia de utilización de internet es diaria mayoritariamente, y el 90% de los encuestados ha utilizado internet alguna vez para comparar precios de algún servicio doméstico, sobre todo de seguros de vehículos, telefonía e internet.
- Respecto a la atención que prestan los encuestados ante el vencimiento-renovación de sus contratos domésticos, podemos decir que la media le presta atención ocasionalmente o habitualmente a este aspecto, y los que más atención despiertan son los de seguros y los de comunicaciones.
- La mayoría de los encuestados ha valorado positiva o muy positivamente todas las características de nuestra herramienta, y un 75% de los encuestados estaría dispuesto a darse de alta en nuestra plataforma, e incluso estarían dispuestos a pagar por los servicios Premium que proponemos.

3.2.3 Análisis de los competidores

Como nuestra herramienta dispone de distintos módulos y utilidades, vamos a hacer un análisis detallado de los competidores para cada módulo de la aplicación, ya que en el mercado no hay ninguna herramienta que ofrezca todas las utilidades que ofrece la nuestra.

Almacenamiento

Comparativa precios Almacenamiento (€/Mes)

	1Gb	2Gb	5Gb	30Gb	50Gb	60Gb	100Gb
Dropbox		0,00 €			7,67 €		15,43 €
SugarSync			0,00 €	3,87 €		7,74 €	11,62 €
Twindocs	0,99 €						

Dropbox

Es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube (Windows, Mac OS X, Linux, iOS, Blackberry, Android), que permite a los usuarios almacenar y sincronizar archivos en línea y entre computadoras y compartir archivos y carpetas con otros. Existen versiones gratuitas y de pago, cada una de las cuales con opciones variadas. Tiene soporte para historial de revisiones, de forma que los archivos borrados de la carpeta de Dropbox pueden ser recuperados.

Permite elegir entre tres tipos de cuentas: la primera llamada "Basic" es gratuita; la segunda, llamada "Pro50", y la tercera, llamada "Pro100", son de pago. Las diferencias radican en la cantidad de espacio disponible para poder utilizar, mientras la "Basic" dispone de 2Gb, la "Pro50" dispone de 50Gb y la "Pro100" de 100Gb. Los precios de las dos cuentas de pago son 9,99\$ al mes para la cuenta "Pro50" y 19,99\$ al mes para la cuenta "Pro100".

La sincronización de Dropbox usa transferencias SSL y almacena los datos mediante el protocolo de cifrado AES-256.

Dropbox cuenta con más de 25 millones de usuarios y tiene presencia en 175 países y está disponible en español, además de alemán, inglés, japonés y francés.

Sugarsync

SugarSync es un servicio que sincroniza archivos a través de ordenadores y otros dispositivos, y también permite a sus usuarios tener copia de seguridad, acceso, sincronización y compartir todos tus documentos, fotos, música y películas para que puedan acceder a ellas desde su ordenador portátil, iPhone, IPAD, Android, BlackBerry o cualquier otro dispositivo. SugarSync es multiplataforma y está disponible para Windows y Mac OS X, iOS, Android, BlackBerry, Windows Mobile y Symbian, y una aplicación de Windows Phone 7 está en desarrollo.

La versión gratuita de SugarSync nos ofrece 5GB de almacenamiento (ampliable mediante acciones promocionales), y está completamente traducido al castellano.

Las versiones de pago son:

- 30 GB: US \$4.99 / Mes o US \$49.99 / Año
- 60 GB: US \$9.99 / Mes o US \$99.99 / Año
- 100 GB: US \$14.99 / Mes o US \$149.99 / Año
- 250 GB: US \$24.99 / Mes o US \$249.99 / Año

Pueden subirse ficheros a la nube simplemente enviando un correo electrónico con el adjunto a una dirección de e-mail que se obtiene desde nuestra área de cliente en la web de SugarSync.

Puede generarse un link público para un archivo en concreto, de forma que otro usuario pueda acceder a dicho fichero sin tener que validarse ni registrarse en SugarSync. Incluso se puede usar ese link para enviar adjuntos muy grandes por correo electrónico sin que el fichero tenga que anexarse realmente al e-mail. Ofrece protección segura y automática de datos, soporte para historial de revisiones, apoyo telefónico a clientes - cuentas de negocios, y los archivos son respaldados continuamente usando criptografía SSL, y en los servidores los datos se almacenan encriptados con AES de 128 bits.

Skydrive

Permite a los usuarios subir archivos de una computadora y almacenarlos en línea, y acceder a ellos desde un navegador web. El servicio utiliza Windows Live ID para controlar el acceso a los archivos del usuario, y les permite mantener la confidencialidad de los archivos, compartir con contactos o compartirlos con el público en general

Actualmente, el servicio ofrece 25 GB de almacenamiento gratuito, con un tamaño máximo por archivo de 100 MB. Se pueden subir hasta 5 archivos a la vez de manera estándar con cualquier navegador. Permite a los usuarios cargar fotos y dejar que otros usuarios accedan a ellos a través de un explorador web; cargar, crear, editar y compartir documentos de Microsoft Office directamente dentro de un navegador web, y también permite el intercambio de vínculos de la web marcados entre los usuarios. Está disponible para 62 países y regiones.

Comparativa de precios de contratos de seguros

El siguiente cuadro muestra un resumen de los comparadores de seguros online más utilizados del mercado, y los tipos de seguro que cubren cada uno de ellos:

	Coches	Motos	Vida	Hogar	Salud
Rastreator.com					
Superbuscador.es					
Acierto.com					
Clickseguros.es					
Elmejorsegurodecoches.es					
Seguros.es					
Tupoliza.com					
Fenixdirecto.com					
Zurich.es					
Lineadirecta.com					
Elseguromedico.es					

Rastreator.com

Es un portal web en el que se puede obtener una comparación de los precios y coberturas ofrecidas por varias compañías de seguros en sus pólizas. Tiene acuerdos directos con la mayoría de las aseguradoras presentes en el panel, actuando en tales casos como mediador de seguros. En algunas de las compañías

presentes en el panel no posee un acuerdo directo con tales aseguradoras, sino que muestra los precios de las mismas a través de un corredor, actuando en este caso como auxiliar externo de dicho corredor.

Es necesario completar un formulario online y en aproximadamente 30 segundos tienes a tu disposición los mejores presupuestos ajustados a lo que necesitas y puedes comparar las pólizas en la página de resultados y en tu cuenta de correo, ya que te envían un email con toda la información.

Comparativa de precios de contratos de telecomunicaciones

Doctor SIM

Doctor SIM ofrece la comparativa del consumo actual de tu factura móvil y te permite comparar con las ofertas actuales de las principales operadoras. Ofrece un sistema de análisis automático de la factura a partir de un fichero en PDF. Permite cargar la factura manualmente (subiendo el PDF) o hacerlo de forma automática desde la web de la operadora del usuario, para lo que pide el usuario y contraseña del mismo.

Ofrece un sistema de créditos que permite comprar servicios que tienen coste. Ofrece también servicios para empresas, para analizar más de 20 líneas.

Ofrece servicios para las propias operadoras o distribuidores de las operadoras, dirigidos a fidelización y captación, para que puedan saber cuánto puede estar pagando un cliente en otra compañía y puedan actuar en consecuencia.

El modelo de interpretación de facturas y descarga automática de las mismas de Doctor SIM es el que más se asemeja a los servicios que prestará nuestra aplicación.

Comparativa de precios de contratos de energéticos

Las tarifas de luz S.L.

Ofrece un servicio gratuito de información comparativa de las ofertas disponibles de varias comercializadoras eléctricas. Así como la información sobre las características del contrato, precios ofertados, condiciones generales e información básica de la nueva comercializadora. También ofrece la posibilidad de contratar directamente con la nueva comercializadora.

No atienden consultas, ni realizan otro asesoramiento posterior sobre la contratación, ni gestión o renovación o cobro de primas.

El servicio va dirigido a particulares o empresas con contratos eléctricos dentro del territorio nacional español, que buscan la mejor oferta para ellos mismos, o como administradores autorizados de la empresa. Tras cumplimentar un cuestionario y obtener una comparativa e información sobre las distintas ofertas eléctricas disponibles en el mercado tienes la posibilidad de ejecutar la contratación.

Para ejecutar la contratación hay que rellenar una serie de datos personales y validar por teléfono móvil la referencia enviada a su móvil por SMS.

Compararpreciosluzygas.com

Ofrece una comparativa bastante escasa de ofertas de luz y gas que apenas propone una selección de ofertas. Hay que elegir entre las opciones de consumo básico y avanzado y ver las alternativas de compañías y precios que ofrecen.

Comparador de la comisión nacional de la energía (CNE)

La Comisión Nacional de Energía es el ente regulador de los sistemas energéticos, creado por la Ley 34/1998, de 7 de octubre, del Sector de Hidrocarburos, y desarrollado por el Real Decreto 1339/1999, de 31 de julio, que aprobó su Reglamento.

Sus objetivos son velar por la competencia efectiva en los sistemas energéticos y por la objetividad y transparencia de su funcionamiento, en beneficio de todos los sujetos que operan en dichos sistemas y de los consumidores. A estos efectos se entiende por sistemas energéticos el mercado eléctrico, así como los mercados de hidrocarburos tanto líquidos como gaseosos.

Su comparador de ofertas, por tanto es una herramienta que la CNE pone a disposición de los visitantes de su web. Este comparador ofrece encontrar en tiempo real la oferta que mejor se adapte a las necesidades del usuario que utiliza la herramienta, que consta de 3 sencillos pasos, y permite comparar las mejores ofertas energéticas rellenando un sencillo formulario.

Integración con plataforma de proveedores de servicios

Twindocs

Para usuarios particulares, ofrece un archivador personal, confidencial y seguro, en internet. Se puede almacenar toda la documentación importante (contratos, escrituras, facturas, garantías, informes médicos.....) de forma ordenada, digital, y en un único lugar.

Una cuenta Twindocs permite:

- Recibir documentos de las entidades emisoras sin límite de tamaño o cantidad.
- Almacenar documentos en su archivo con un límite de 1Gb
- Acceder al archivo desde cualquier terminal conectado a Internet tanto con navegador web como utilizando las aplicaciones que Twindocs publica en su portal.
- El tamaño de cada documento subido por el usuario puede llegar hasta los 20MegaBytes.
- Twindocs es compatible con todo tipo de formatos que habitualmente se utilizan para documentos: documentos de Word, archivos de imágenes JPG, archivos PDF, etc. de cualquier origen y con cualquier contenido.
- Permite hasta 5MB de espacio por cada documento para las cuentas Lite y hasta 300MB para las cuentas Standard.

Con un importante valor añadido: que funciona además como tu buzón personal, recibiendo y auto-clasificando para tu comodidad la documentación que te envían las empresas de telefonía, gas, electricidad, seguros...).

A partir de ahí, toda tu documentación importante en tu poder y a tu disposición desde cualquier ordenador o teléfono móvil con acceso a internet.

Para empresas y profesionales ofrece, además de lo anterior, la facilidad de emitir y enviar digitalmente documentación importante a terceros (clientes, proveedores, personal....), de forma segura y cómoda para el destinatario.

Dispone de cliente móvil para iPhone y Android

La cuota mensual de mantenimiento de una cuenta Twindocs Standard tiene un precio de 0,99 € IVA incluido, y se si hace un pago anual, el coste anual es de 9,99 € IVA incluido.

Otras aplicaciones para la gestión documental son: Alfresco (100% open source en su versión Community), Nuxeo o Sharepoint.

Empresas fabricantes de software de Gestión de Contenidos:

Microsoft, IBM, Oracle, Open Text, EMC, Hyland Software, Autonomy, Xerox, Adobe, Alfresco (100% open source en su versión Community).

Empresas fabricantes de software de colaboración:

Google Apps, Microsoft BPOS, IBM LotusLive, Cisco WebEx, Adobe Acrobat.com, Oracle Collaboration Suite, Salesforce Chatter.com, VMWare's Zimbra, Zoho, HyperOffice...

4 Análisis interno

4.1 Introducción

El análisis interno identificaremos las capacidades personales, técnicas y de recursos con las que cuenta nuestra empresa.

4.2 Capacidades personales

Todos los socios fundadores de integraT Soluciones tomaremos parte activa en la empresa. Constituimos un equipo compacto del que podemos destacar, en relación con el proyecto empresarial que nos atañe, nuestra experiencia en:

- Sector TIC en general. Tres de los miembros trabajando en consultoría informática, gestión de departamento de Sistemas de Información y marketing de productos y servicios cloud y alianzas en operador de telecomunicaciones. Un cuarto miembro trabaja en el mercado de la generación de contenidos audiovisuales.
- Sector de las telecomunicaciones. Uno de los miembros, ingeniero informático, lleva ejerciendo desde hace más de 12 años en dicho sector.
- Experiencia en coordinación de grupos, negociación con proveedores y clientes y planificación de un proceso productivo, en general. Si bien no todas estas cualidades serán necesarias por igual en el proyecto, algunas serán imprescindibles.

Destacamos las siguientes cualidades adicionales:

- Formación de socios y directivos. La mayoría con titulación académica superior y con altas inquietudes directivas.
- Motivación. Alta motivación y firme convicción de la capacidad del proyecto empresarial.
- Experiencia en los sectores del seguro y energético. Nos falta experiencia en estos sectores, si bien no lo consideramos un impedimento o una limitación para desarrollar las funcionalidades relacionadas con este servicio en nuestro software.

4.3 Capacidades técnicas

El modelo de negocio de integraT está muy vinculado a las TIC de última generación y a la innovación. En concreto podemos destacar las siguientes tecnologías: cloud computing, lenguajes de programación (java, php...), etc.

En el equipo tenemos capacidad para abarcar el nivel de comprensión necesario sobre las tecnologías que van a utilizarse en el proyecto. Para aquello que nos exceda, también tenemos a nuestro alcance la posibilidad de contactar con especialistas de las materias requeridas. Adicionalmente, el desarrollo del producto se va a realizar conjuntamente entre los socios, personal contratado por integraT y una parte externalizada a una empresa de desarrollo externa.

Destacamos los siguientes aspectos:

- Instalación del producto. Es autoinstalable por el usuario.
- Mantenimiento de la plataforma cloud. Plataforma de terceros (subcontratado). Tecnología madura. Como aspecto negativo, existe una alta dependencia del proveedor de servicios.

- Tecnología necesaria para el desarrollo. Esta será realmente nuestra ventaja competitiva, de ahí que los 3 socios tecnológicos deberemos velar por el correcto desarrollo y custodia del código fuente.
- Control de costes. El modelo cloud está orientado al pago por uso, luego no requiere las grandes inversiones de antaño.

4.4 Capacidades comerciales

Gracias a nuestra experiencia laboral y al amplio conocimiento y uso de las redes sociales, pensamos que disponemos de una red de contactos suficientemente amplia como para cubrir gran parte de los objetivos de usuarios en el primer año de lanzamiento del producto.

Esta red de contactos nos ha ayudado también a definir con mayor claridad el producto y a estudiar las condiciones del mercado.

Adicionalmente, realizamos una encuesta de la que hemos recogido más de 250 entrevistas que han permitido obtener información relevante para el desarrollo del producto.

En líneas generales, destacamos estos otros aspectos:

- Mercado de clientes potenciales. Está bien definido y es de fácil acceso, por lo que no prevemos grandes barreras en este aspecto.
- Servicio de extrema utilidad. Consideramos nuestra herramienta como una herramienta de extrema utilidad, lo que facilitará su prueba en contra del rechazo inicial que supone todo lo nuevo.
- Promoción y distribución del producto. Nuestra herramienta es un software en internet que puede ser de utilidad para cualquier internauta. Además, usaremos preferentemente este canal para promocionarlo. Por lo tanto, a través de internet no tenemos límites, podemos llegar fácilmente a cualquier lugar.

4.5 Capacidades logísticas

Debido a nuestro modelo de negocio, no serán necesarias capacidades logísticas.

4.6 Capacidades de gestión

Cuatro de los cinco miembros ocupamos puestos de gestión, teniendo que coordinar a un grupo de colaboradores directos más un grupo muy dispar de colaboradores o proveedores.

Adicionalmente, tres de los socios tenemos experiencia directa en el desarrollo de aplicaciones, por lo que estamos familiarizados con las metodologías de ingeniería del software necesarias para garantizar el desarrollo de una aplicación y su puesta en producción.

5 Análisis DAFO

En la siguiente tabla se presenta el análisis DAFO cuyo principal objetivo es conocer la situación real en que se encuentra nuestra empresa desde una perspectiva externa o del entorno (que expone las amenazas y oportunidades) e interna (que muestra las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).



5.1 Debilidades

Nos presentamos con una marca no conocida, lo que nos resta fuerza a la hora de llegar a los usuarios, y requerirá un trabajo adicional para la captación y fidelización de los mismos.

5.2 Amenazas

La competencia puede evolucionar sus productos y ofrecer los mismos servicios que nosotros, ya que si nuestro modelo de negocio resulta exitoso, habrá gran cantidad de empresas que tengan muchas facilidades para copiarnos.

Cambios legislativos relativos a protección de datos hacia políticas más restrictivas, pueden perjudicarnos a la hora de almacenar la información del usuario, o a la hora de utilizar esa información en un futuro para realizar posibles acciones de marketing directo.

5.3 Fortalezas

Modelo de negocio freemium, que ofrece servicios básicos gratuitos, mientras se cobra por otros más avanzados o especiales. Esto aporta la ventaja competitiva de

ofrecer al usuario la prueba gratuita para que conozca las ventajas del producto, y consiga engancharlo para la compra de módulos Premium de pago.

Servicio en modelo cloud, que aporta ventajas como: disminución de costos, opciones de almacenamiento escalable, actualizaciones automáticas, acceso remoto, ahorro energético...que nos aportan grandes ventajas competitivas.

Tratamiento automatizado de la información, que nos permite reducir costes, y tener un gran ahorro en personal, aunque en el corto plazo suponga una mayor inversión en el desarrollo de la aplicación.

Seguridad certificada, que garantiza al usuario que su información está guardada en un sitio seguro, y genera confianza.

Oferta de servicio integral, que aúna las utilidades de muchas aplicaciones en una sola, lo que aporta un gran valor añadido por ahorro de tiempo, trabajo y dinero.

Diversas fuentes de ingresos, por los diversos módulos Premium y la publicidad. En un futuro, cuando alcancemos una masa crítica de usuarios sería planteable incluso dar un uso comercial a la información.

Generamos una base de datos con alto valor comercial, que en un futuro podría ser utilizada para diversificar nuestro negocio y nos reportaría otra fuente de ingresos.

5.4 Oportunidades

No existe actualmente una herramienta como la nuestra, que reúna tantas utilidades y aporte un valor añadido.

El mercado de las comunidades virtuales está en crecimiento y cada vez son más los usuarios que almacenan información en la nube y la comparten.

Cada vez más los usuarios se preocupan de sus gastos fijos y consultan con más asiduidad el contenido de facturas y contratos.

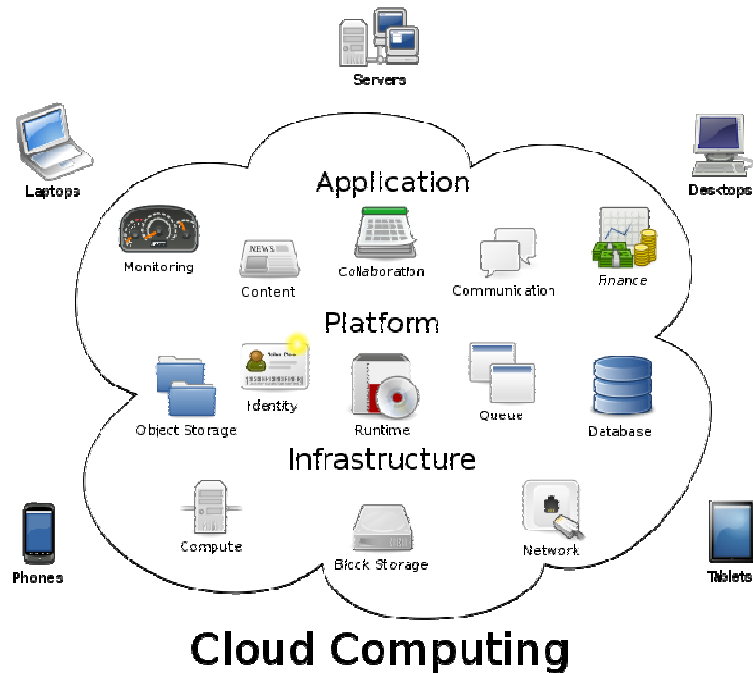
La aceptación del uso de la nube es creciente, cada vez son más los usuarios que recurren y confían en el almacenamiento cloud para disponer de forma remota de su información y poder compartirla con otros.

Crecimientos exponenciales de uso de smartphones, Tablets, que son utilizados como punto de acceso remoto a la información almacenada en la nube y otros servicios cloud que ofrece nuestra aplicación.

6 Plan tecnológico

6.1 Introducción

La computación en la nube concepto conocido también bajo los términos servicios en la nube, informática en la nube, nube de cómputo o nube de conceptos, del inglés Cloud computing, es un paradigma que permite ofrecer servicios de computación a través de internet.



"Cloud computing" es un nuevo modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología, que permite al usuario acceder a un catálogo de servicios estandarizados y responder a las necesidades de su negocio, de forma flexible y adaptativa, en caso de demandas no previsibles o de picos de trabajo, pagando únicamente por el consumo efectuado.

El concepto de la computación en la nube empezó en proveedores de servicio de Internet a gran escala, como Google, Amazon AWS, Microsoft y otros que construyeron su propia infraestructura. De entre todos ellos emergió una arquitectura: un sistema de recursos distribuidos horizontalmente, introducidos como servicios virtuales de TI escalados masivamente y manejados como recursos configurados y mancomunados de manera continua.

Los beneficios que tendrá la plataforma **paper2cloud** al usar estos servicios de computación serán entre otros:

- Integración probada de servicios Red.
- Una infraestructura 100% de "Cloud Computing" permite al proveedor de contenidos o servicios en la nube prescindir de instalar cualquier tipo de hardware.
- Implementación más rápida y con menos riesgos.
- Actualizaciones automáticas que no afectan negativamente a los recursos de TI.

6.2 Servicio y tecnología

6.2.1 Arquitectura general del servicio

Alojamiento cloud

paper2cloud estará alojada en los servidores de Amazon que pondrá a nuestra disposición y a disposición los usuarios una serie de servicios que nos permitirá adaptar en cada momento, según nuestras necesidades, la capacidad de procesamiento y de almacenamiento. Algunos de las características que nos proporciona Amazon en su plataforma son:

Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2)

Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) es un servicio web que proporciona capacidad informática con tamaño modificable en la nube. Está diseñado para facilitar a los desarrolladores recursos informáticos escalables y basados en web.

La sencilla interfaz de servicios web de Amazon EC2 permite obtener y configurar su capacidad con una fricción mínima. Proporciona un control completo sobre los recursos informáticos y permite ejecutarse en el entorno informático acreditado de Amazon. Amazon EC2 reduce el tiempo necesario para obtener y arrancar nuevas instancias de servidor en minutos, lo que permite escalar rápidamente la capacidad, ya sea aumentándola o reduciéndola, según cambien las necesidades.

Este servicio es de gran importancia para **paper2cloud** ya que nos permitirá ir redimensionando nuestros servidores a medida que vayamos creciendo en número de usuarios.

Amazon Elastic MapReduce (Amazon EMR)

Amazon Elastic MapReduce (Amazon EMR) es un servicio web que permite a empresas, investigadores, analistas de datos y desarrolladores procesar enormes cantidades de datos de forma rentable. Utiliza un framework alojado en Hadoop en la infraestructura de escala web de Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) y Amazon Simple Storage Service (Amazon S3).

Podemos utilizar Amazon Elastic MapReduce para provisionar al instante la capacidad exacta que necesite la plataforma para realizar tareas de uso intensivo de datos en aplicaciones como indexación web, extracción de datos, análisis de archivos de registro, almacenamiento de datos, aprendizaje automático, análisis financiero, simulación científica e investigación bioinformática. Amazon Elastic MapReduce permite centrarse en el procesamiento o análisis de datos sin tener que preocuparse de dedicar tiempo a preparar, administrar o ajustar agrupaciones de Hadoop, ni de la capacidad informática de la que disponen.

Auto Scaling

Auto Scaling le permite escalar automáticamente la capacidad de Amazon EC2, para aumentarla o reducirla, de acuerdo con las condiciones que defina. Con Auto Scaling, puede asegurarse de que el número de instancias de Amazon EC2 que esté utilizando aumente sin interrupciones durante los picos de demanda, a fin de mantener el rendimiento, y se reduzca automáticamente durante los períodos de calma en la demanda para minimizar los costes. Auto Scaling resulta especialmente adecuado para aquellas aplicaciones que muestran variaciones de uso según la hora, el día o la semana.

Certificado SSL

El Certificado SSL se usa para asegurarle al visitante de **paper2cloud** la autenticidad del servidor, el cifrado (encriptación) de sus datos, y es una prueba de integridad en la comunicación. Con un certificado SSL válido, las comunicaciones a través de Internet se transmiten de forma cifrada (encriptada). Se puede confiar que la información que se envía será recibida privadamente y sin alteración por el servidor de **paper2cloud** con el que se establece la conexión.

Los certificados digitales son una forma de agregar un tercer "árbitro" a la cadena de confianza de la comunicación por SSL. Lo que un certificado digital hace es agregar el "endoso" de un tercero que garantiza la integridad, y existencia de la organización que envía los datos. Esto significa que una autoridad certificadora avala que la empresa que es dueña del sitio web, por ejemplo, realmente existe. El protocolo de seguridad SSL (Secure Sockets Layer) es la tecnología de seguridad estándar para encriptar las comunicaciones entre el usuario de un navegador y los servidores web. SSL garantiza una transmisión de datos confidencial y segura entre el navegador y el servidor web, manteniendo cualquier dato a salvo de ser interceptado por terceras personas

Gestor documental

La capa de datos que dará soporte a la gestión documental de los ficheros gestionados desde paper2cloud estará integrada con un gestor documental Alfresco.

Alfresco es un sistema de administración de contenidos libre, basado en estándares abiertos que nos proporcionará a la hora de la implementación, entre otras cosas: reglas y acciones automáticas, scripts ligeros, flujo de trabajo, definición de metadatos personalizado y servicios de transformación de archivos.

Sistema de Gestión de Base de Datos

La base de datos utilizada por **paper2cloud** será MySQL.

MySQL es la base de datos open source más popular. Su continuo desarrollo y su creciente popularidad están haciendo de MySQL un competidor cada vez más directo de gigantes en la materia de las bases de datos. MySQL es un sistema de administración de bases de datos (Database Management System, DBMS) para bases de datos relacionales.

Algunas de las características de esta base de datos y por las que se ha seleccionado para el desarrollo de **paper2cloud** son:

- Aprovecha la potencia de sistemas multiprocesador, gracias a su implementación multihilo.
- Dispone de API's en gran cantidad de lenguajes (C, C++, Java, PHP, etc.).
- Gran portabilidad entre sistemas.
- Soporta hasta 32 índices por tabla.
- Gestión de usuarios y passwords, manteniendo un muy buen nivel de seguridad en los datos.
- Condición de open source de MySQL hace que la utilización sea gratuita y se puede modificar con total libertad.
- Es una de las herramientas más utilizadas por los programadores orientados a Internet.
- Infinidad de librerías y otras herramientas que permiten su uso a través de gran cantidad de lenguajes de programación.

- MySQL, es el manejador de base de datos considerado como el más rápido de Internet.
- Gran rapidez y facilidad de uso.
- Fácil instalación y configuración.

Desarrollo de la herramienta

Para el desarrollo de la aplicación web **paper2cloud** se ha elegido Grails.

Grails es un framework para aplicaciones web libre desarrollado sobre el lenguaje de programación Groovy (el cual a su vez se basa en la Java platform). Grails pretende ser un marco de trabajo altamente productivo siguiendo paradigmas tales como convención sobre configuración o no te repitas (DRY), proporcionando un entorno de desarrollo estandarizado y ocultando gran parte de los detalles de configuración al programador.

Se ha elegido Grails con una serie de objetivos en mente:

- Ofrecer un framework web de alta productividad para la plataforma Java.
- Reutilizar tecnologías Java ya probadas como Hibernate y Spring bajo una interfaz simple y consistente.
- Ofrecer un framework consistente que reduzca la confusión y que sea fácil de aprender.
- Proporcionar lo que los usuarios necesitan en áreas que a menudo son complejas e inconsistentes:
 - Framework de persistencia potente y consistente.
 - Patrones de visualización potentes y fáciles de usar con GSP (Groovy Server Pages).
 - Bibliotecas de etiquetas dinámicas para crear fácilmente componentes web.
 - Buen soporte de Ajax que sea fácil de extender y personalizar.
- Proporcionar un entorno de desarrollo orientado a pruebas.
- Proporcionar un entorno completo de desarrollo, incluyendo un servidor web y recarga automática de recursos.

Grails nos aporta un entorno de desarrollo de alta productividad y preparado para funcionar desde el primer momento.

Metodología de desarrollo

En muchas ocasiones, los modelos de gestión tradicionales no nos sirven para afrontar un reto que hoy en día resulta fundamental: incorporar cambios con rapidez y en cualquier fase del proyecto. Se trata de evitar lo que tantas veces nos ha ocurrido: cuando el proyecto se encuentra bastante avanzado nos damos cuenta de que no vamos por el buen camino o, simplemente, se decide introducir cambios sustanciales, y esos cambios nos obligan a tirar por la borda todo el trabajo realizado hasta entonces, y nos impiden acabar en el plazo previsto.

Dado que de partida contamos con una planificación cerrada en la que debemos tener las distintas versiones de **paper2cloud**, necesitamos ser capaces de gestionar el desarrollo de la aplicación de una forma ágil.

Scrum es un modelo de referencia que define un conjunto de prácticas y roles, y que puede tomarse como punto de partida para definir el proceso de desarrollo que se ejecutará durante el proyecto.

Durante cada *sprint*, un periodo entre una y cuatro semanas (la magnitud es definida por el equipo), el equipo crea un incremento de software *potencialmente entregable* (utilizable). El conjunto de características que forma parte de cada

sprint viene del *Product Backlog*, que es un conjunto de requisitos de alto nivel priorizados que definen el trabajo a realizar. Los elementos del *Product Backlog* que forman parte del sprint se determinan durante la reunión de *Sprint Planning*. Durante esta reunión se identifican los elementos del *Product Backlog* que se quieren ver completados y se comunican al equipo. Entonces el equipo determina la cantidad de ese trabajo que puede comprometerse a completar durante el siguiente sprint. De esta manera se van completando sprints hasta que se finaliza el desarrollo del producto.

Una de las mayores ventajas de Scrum es que es muy fácil de aprender, y requiere muy poco esfuerzo para comenzarse a utilizar.

6.2.2 Funcionamiento

La aplicación puede definirse gráficamente por capas de servicios, de manera que cada servicio superior es más sofisticado y precisa de los anteriores.



Capas de servicios

Acceso a la aplicación

paper2cloud es una aplicación web alojada en la nube. Para acceder a la herramienta primero hay que darse de alta como usuario y una vez confirmada el alta desde el correo que se enviará al email introducido en el registro, el usuario podrá acceder a la plataforma. El formulario de acceso a la plataforma estará en la página principal de la aplicación en la dirección www.paper2cloud.com.

A la plataforma se podrá acceder también desde el usuario de twitter @paper2cloud (<http://twitter.com/#!/paper2cloud>) o desde el perfil de facebook (<http://www.facebook.com/paper2cloud>). Estos sitios están ya operativos.

Tipos de registro

La aplicación está orientada a cualquier persona física, autónomo o pyme que quiera gestionar sus contratos y facturas desde internet y poder gestionarnos de

una manera fácil y eficaz. Así, existirán distintos tipos de registro según el perfil del usuario que se esté dando de alta en el sistema:

- Registro para Pymes
- Registro para autónomos
- Registro para particulares

Una vez se ha realizado el registro en la plataforma se podrá acceder mediante el uso de certificado digital si el usuario dispone de él (www.cert.fnmt.es). Así, el usuario no tendrá que introducir usuario y contraseña y simplemente pulsando sobre el botón de "acceso con certificado" y seleccionando el certificado con el que el usuario quiere acceder entrará a la plataforma. Es imprescindible que el usuario tenga instalado su certificado en el navegador desde el que acceda a **paper2cloud**.

Funcionalidades

Desde el escritorio de la plataforma o dashboard, el usuario tendrá acceso a distintas funcionalidades y servicios.

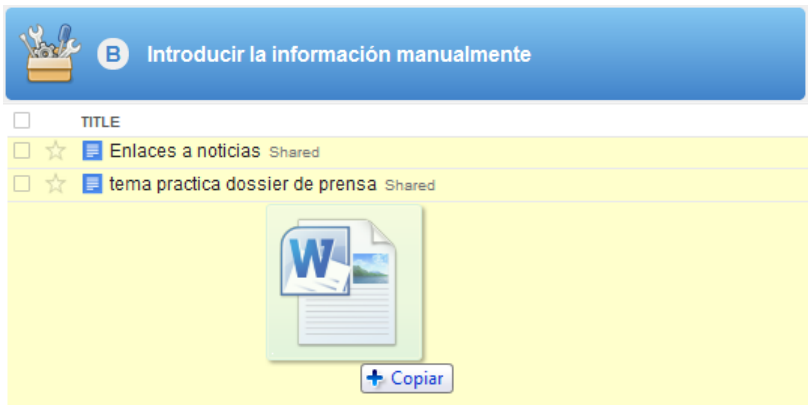
Repositorio de documentos

Todos los usuarios de **paper2cloud** tendrán por defecto 2Gb de espacio de almacenamiento para documentos que según el tipo de registro realizado llevará coste asociado o no. En el caso de que el usuario necesitara de más almacenamiento se podrá contratar un paquete adicional para disponer de 50Gb o de 100 Gb.



El usuario podrá almacenar documentos de cualquier tipo. Los documentos podrán clasificar por tipo de documento (contrato, factura, manual, informe, etc.), por categoría (seguros, telecomunicaciones, compras, salud, etc.) y origen o emisor (Vodafone, movistar, Endesa, etc.) y se podrá añadir cualquier otra etiqueta que el usuario necesite para tener los documentos perfectamente clasificados.

La plataforma permite la subida de documentos mediante Drag&Drop (arrastrar y soltar).



Compartición de documentos

Los usuarios podrán compartir documentos o etiquetas (grupo de documentos) con otros usuarios de la plataforma seleccionando lo que se quiere compartir y añadiendo uno o varios contactos para que éstos puedan acceder a la documentación que se desee.

Integración de contratos y facturas



paper2cloud descargará de forma automática al repositorio de documentación todas las facturas y contratos que estén asociadas a los contratos con proveedores. Para ello será imprescindible que los proveedores dispongan de una web con acceso para sus clientes y que éstos tengan la posibilidad de descargar sus facturas online, de lo contrario será el propio usuario el que tenga que subir dichas facturas para poder sacar el máximo partido de los módulos de informes y avisos de interés.

paper2cloud hará uso de las credenciales del usuario para acceder a sus facturas en cada uno de los proveedores, para ello el usuario tendrá que guardar en su panel de credenciales los usuarios y claves de acceso a cada uno de sus proveedores de servicios. Así, con un solo clic desde **paper2cloud** descargará todas sus facturas de forma automática.



Los proveedores con los que se conectará **paper2cloud** en un primer momento y con los que se cubre más del 80% del mercado son:

3 compañías del sector telecomunicaciones:



- Movistar
- Vodafone
- Orange

3 compañías del sector energético:



- Endesa
- Iberdrola
- Gas Natural Fenosa

20 compañías de seguros:



- Mapfre, Grupo Caixa, Santander Seguros, Allianz
- Zurich, Grupo Axa, Grupo Caser, Generali
- G. Catalana Occidente, Aviva, Aegon, BBVA Seguros
- G. Mutua Madrileña, IberCaja, Santalucía, Sanitas
- Groupama Seguros, Asisa, Ocaso, Reale

El proceso sería parecido al que hace DoctorSIM con sus clientes. Se conecta con las credenciales del usuario a la web del proveedor, descarga las facturas en formato pdf, lee e interpreta su contenido y te sugiere o no cambios sobre las tarifas.

Esta lista irá creciendo a medida que los usuarios lo vayan solicitando a través de un formulario que habrá en la plataforma desde donde los usuarios podrán solicitar que se realicen integraciones con otras webs de proveedores. Además, en la plataforma también habrá un buzón de sugerencias donde los usuarios podrán informarnos sobre posibles mejoras en el servicio.

Estadísticas de consumos



Los usuarios de la plataforma podrán consultar los consumos desde el módulo de informes. De esta manera podrán consultar de forma gráfica la evolución del gasto de telefonía, gas, luz, seguros o cualquier otro servicio sobre facturas que tenga subida a la plataforma sin tener que acceder a cada uno de los portales de estos proveedores, teniendo en la misma sección acceso a todos ellos.

El motor inteligente de procesamiento y lectura de facturas de **paper2cloud** indexará el contenido en la base de datos, comparará consumos entre meses, mostrará comparativas con mismos meses de otros años, etc.

Número	Alias	Progresión Gasto	Operadora	Nº Fac.	Última subida
658304021	Linea Empresa 01	45 € - 39 €	Vodafone	7	14-Sep-11 21:34
661434022	Linea Empresa 02	79 € - 61 €	Vodafone	7	14-Sep-11 21:34

Esto es posible gracias a que el contenido de las facturas será leído por el motor inteligente de **paper2cloud** guardando los datos de consumo, mes a mes, para mostrarlo de forma gráfica aportando así un valor añadido y diferencial a nuestra documentación.

En las facturas de telecomunicaciones, **paper2cloud** leerá el contenido de las mismas y calculará si tenemos la tarifa adecuada a nuestros hábitos de consumo mostrando en caso contrario la tarifa adecuada para nuestros hábitos y mostrando el ahorro mensual y anual que supondría cambiar de tarifas. Usando el módulo de comparativa nos indicará los precios en los distintos proveedores.



Ejemplo de propuesta de cambio de planes en telefonía móvil

Para las facturas de energía se propondrán posibles cambios en el contrato tales como configurar las franjas horarias de consumo, información sobre el ahorro energético obtenido con la utilización de bombillas de bajo consumo, utilización de aparatos de alta eficiencia energética y mostrará estadísticas de consumos en hogares similares al del usuario.

Para los contratos de seguros el usuario se verá en una gráfica comparativa respecto a lo que paga la media de usuarios con otros proveedores, tendrá acceso a un histórico de partes y acceso al módulo de comparativas donde se mostrará el listado de precios por proveedor.

De la misma manera se podrán activar una serie de alarmas que avisen sobre consumos excesivos en alguna de las facturas alertando de esta forma sobre posibles errores en la facturación de los servicios contratados.

Alertas - Avisos de interés



paper2cloud avisará al usuario de la proximidad de la fecha en la que cumplen los contratos (avisos de vencimiento). Así el usuario tendrá la posibilidad de revisar condiciones con su proveedor y tomar la decisión de ampliar o rescindir el contrato.

Para la toma de esta decisión podrá lanzar una consulta en el "módulo de ahorro".

El usuario podrá también definir alertas por umbrales de consumo que le avisen cuando los consumos excedan de lo marcado.



Desde este módulo el usuario podrá realizar una consulta sobre cualquiera de sus contratos y obtendrá un listado con la comparativa de precios en cada una de las compañías según las condiciones contratadas. El usuario no tendrá que rellenar las características ni condiciones de su contrato en un formulario para lanzar estas consultas ya que en la plataforma ya se encuentran almacenados estos datos, haciendo este proceso de una manera sencilla y rápida.

paper2cloud se conectará a los servicios web de los proveedores para consultar los precios de los servicios contratados por el usuario y mostrará un listado ordenado con los precios de nuestros servicios en otras compañías.

operadora	ahorro al Mes	ahorro al Año	% ahorro	acción
	15.84 €	190.08 €	49 %	ver detalle
	14.71 €	176.52 €	45 %	ver detalle

Ejemplo de comparativas en telefonía móvil

Este módulo tiene el mismo funcionamiento que "Rastreator" o "Acierto" con la salvedad de que el usuario no tendrá que introducir los datos cada vez que hace una consulta ya que la plataforma los tiene almacenados y gracias al módulo de avisos podremos realizar esta operación con tiempo suficiente como para tomar una decisión sobre la renovación con nuestro proveedor de servicios o con otro distinto. Además mostrará comparativa del sector de las telecomunicaciones, sector energético y sector seguros.

Asesoramiento experto y servicios de valor añadido

En un futuro desde la plataforma se pondrá a servicio de los usuarios de **paper2cloud** un servicio de asesoramiento experto donde una persona experta en la materia prestará de forma personalizada un servicio exclusivo en el que se analizará la situación del cliente según el servicio contratado y se aconsejará al respecto.

Alguno de los servicios que se prestará al usuario serán algunos tales como:

- Asesoramiento Legal.
- Servicios asociados al vehículo (talleres, revisiones, ITV, etc.).
- Asesoría de ahorro energético.
- Asistencia técnica.
- Asesoría de ahorro en telecomunicaciones.
- Asesoría en compra de aparatos electrónicos.

Todos estos servicio de asesoramiento experto están pensados para una fase en la que se disponga de una masa importante de usuarios en la plataforma y llegado el momento se estudiará cuáles de ellos son más valorados y útiles para los usuarios de **paper2cloud**.

7 Plan de operaciones

7.1 Introducción

paper2cloud es una herramienta software en la nube orientada a la mejora de la productividad personal. A través de la mejora de la gestión de la documentación y de las actividades cotidianas de un individuo, lo ayudamos a ser más eficiente y eficaz, permitiéndole a su vez, ahorrar tiempo y dinero.

La aplicación, por un lado, dispondrá de unas funcionalidades de gestión documental básicas (repositorio documental, compartición de archivos, etc.) y, por otro, de unas funcionalidades específicas relacionadas con los contratos domésticos cotidianos (aviso de vencimiento de contrato y propuesta de alternativas en el mercado, etc.) siguientes:

- Seguros de: coches, motos, hogar, vida y salud.
- Servicios de telecomunicaciones: telefonía, internet y televisión.
- Suministros de: luz y gas.

7.2 Instalaciones y procesos de transformación y elaboración / configuración de los centros de prestación de servicios

Dispondremos de:

- Centro de desarrollo del producto: centro demostrador TIC de Sevilla. Acuerdo realizado con ETICOM para disponer de medios técnicos para desarrollar el producto y de un espacio para la gestión de la empresa.
- Infraestructura de hospedaje cloud computing en Amazon, en sus servidores de Irlanda, la cual está perfectamente dimensionada para nuestras necesidades actuales y futuras. Consultar [Plan Tecnológico].
- Soporte a usuarios vía mail y teléfono para garantizar el correcto funcionamiento de la herramienta. Posteriormente, en el 2014, según la experiencia obtenida valoraremos el contratar a una empresa de call center.

7.3 Procesos de control (calidad y productividad)

Para el desarrollo inicial usaremos métodos "ágiles de software", como Scrum. Definido en el [Plan Tecnológico].

Con un horizonte de medio plazo, optaremos por implantar CMMI, esperando alcanzar un nivel de madurez 3, el cual nos permitirá tener un control aceptable del desarrollo evolutivo de nuestro producto. CMMI, Integración de modelos de madurez de capacidades, es un modelo para la mejora y evaluación de procesos para el desarrollo, mantenimiento y operación de sistemas de software.

7.4 Modelo de gestión

7.4.1 Modo de realización

Nuestro negocio está basado en la calidad del software que desarrollemos. Los 3 miembros del equipo de trabajo que tienen conocimientos técnicos van a ocupar posiciones estratégicas en el proyecto de desarrollo del software con el objetivo de **no externalizar las claves de nuestra cadena de valor**. A pesar de ello, deberemos contratar a través de nuestra red de contactos a varios técnicos para completar el equipo de proyecto.

El **motor de integración** con otras plataformas será la parte del desarrollo que realmente nos diferencie de nuestra competencia, **será nuestra ventaja competitiva** real.

Para integrarnos con otras plataformas no necesitaremos llegar a alianzas con los proveedores, ya que utilizaremos las credenciales de acceso que nos faciliten los propios usuarios.

Deberemos, a su vez, gestionar la **protección de los derechos de propiedad intelectual** (patentes, marcas, etc.) asociados al plan de negocio y a los activos intangibles que lo soportan.

7.4.2 Modo de implantación

No tendremos un despliegue físico en un ámbito geográfico. Toda la gestión del negocio se llevará de manera centralizada en Sevilla, con independencia que dentro del Plan de Marketing se recojan acciones concretas en base a la segmentación geográfica que se ha realizado.

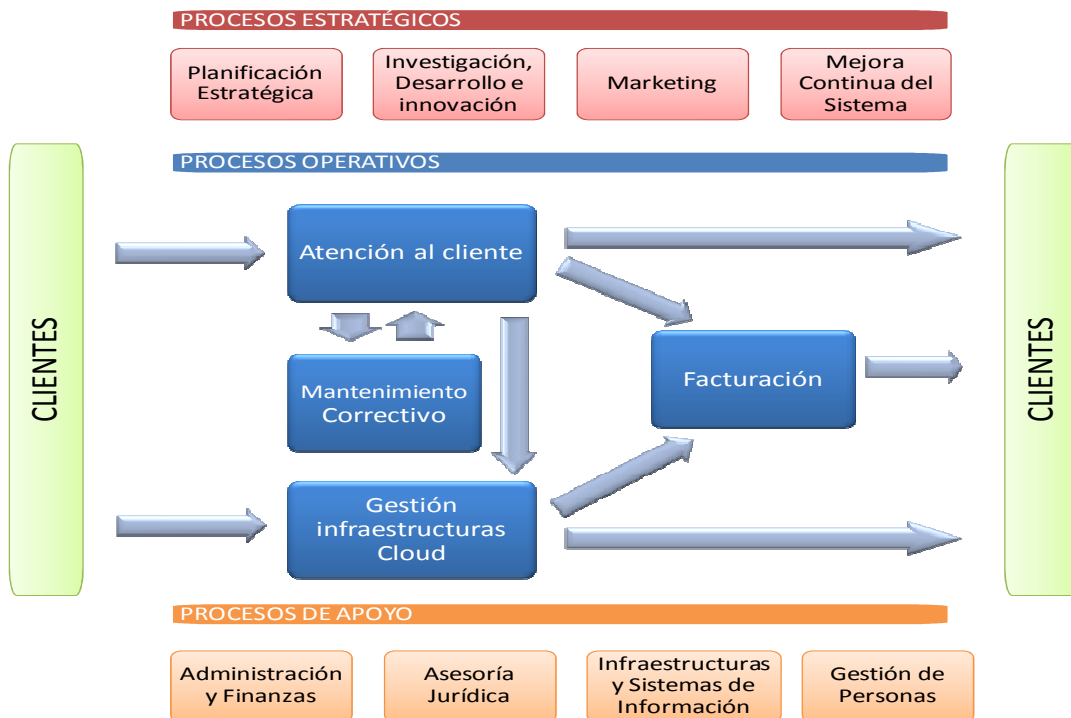
7.4.3 Mapa de procesos

La implantación de la gestión de procesos es una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso.

El mapa de procesos nos ofrece una visión general del sistema de gestión. En él se representan los procesos que componen el sistema así como sus relaciones principales.

A continuación presentamos el mapa de proceso de integraT Soluciones:



Procesos Estratégicos

Son aquellos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores clave o estratégicos.

Identificamos los siguientes procesos estratégicos:

1. Investigación, Desarrollo e innovación. Este es el proceso clave de nuestra organización. En él se contempla el desarrollo de nuestro producto (**paper2cloud**), el cual constituye nuestra principal aportación de valor a los clientes. Tendrá como entradas: nuevas propuestas de ideas internas, nuevas necesidades manifestadas por los clientes, análisis y estudios de la competencia y mercado, etc. Las salidas del proceso serán las nuevas versiones de paper2cloud, principalmente. El [Plan de Tecnología] recoge con mayor detalle el desarrollo del producto.
2. Planificación Estratégica. Es el proceso que permite a la dirección definir el roadmap de los próximos años de la compañía. De él dependen el desarrollo de diversos planes de gestión imprescindibles para la organización, de los que destacamos el Plan Anual de Gestión y el Plan de Responsabilidad Social Corporativa.
3. Marketing. Constituye un proceso también vital para integraT Soluciones debido a necesidad de captación masiva de nuevos clientes en poco tiempo. Tendrá como entradas: estudios de mercado, nuevas funcionalidades de **paper2cloud**, necesidades de los clientes, etc. Como salida se generarán las acciones definidas en el Plan de Marketing, principalmente.
4. Mejora continua del Sistema. La voluntad y capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes y la voluntad y capacidad de añadir valor, son las bases conceptuales de integraT Soluciones a partir de las cuales la mejora continua será nuestra forma de hacer las cosas, nuestro estilo propio de empresa. Este proceso, básicamente, permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos y resto de indicadores de calidad generando las acciones de propuestas de cambios oportunas.

Procesos Operativos

Constituyen aquellos procesos ligados directamente con las actividades realizadas para la elaboración de los productos o servicios que desarrolla la organización. En nuestra empresa, al tener un único producto, su elaboración se ha considerado como proceso estratégico. Por lo tanto, como proceso operativo se ha incluido el mantenimiento correctivo de dicho software.

Identificamos los siguientes procesos operativos:

1. Atención al cliente. Será el canal de comunicación principal con el cliente. Este proceso tendrá como entrada todas las solicitudes (altas, bajas, ...), reclamaciones o notificaciones de incidencias del cliente y generará como salida: notificaciones de incidencias al dpto. técnico, modificaciones en las condiciones contractuales del servicio, respuestas a los clientes, etc.

Dispondremos de unos **acuerdos de nivel de servicio** (SLA) exigentes con nuestros proveedores de servicios (principalmente Amazon). De la misma manera, haremos extensivos estos niveles de servicio a nuestros clientes (tanto los particulares como las empresas).

2. Mantenimiento Correctivo. El personal técnico dedicará parte de su tiempo al desarrollo de los evolutivos y otra a la resolución de incidencias en el software que

se encuentra en producción. Este proceso tendrá como entradas tanto las incidencias notificadas por los clientes como las detectadas en nuestros sistemas internos de control y, como salidas, los resultados de la resolución de dichas incidencias. Al ser una aplicación cloud, no se precisa distribuir parches de corrección a los clientes, sino que se implementan directamente sobre el entorno productivo.

3. Gestión de Infraestructuras Cloud. Este proceso será el encargado de gestionar la correcta disposición de los servicios contratados por el cliente (espacio de almacenamiento y módulos, principalmente). De esta manera, tendrá como entrada la información de los servicios contratados por el cliente en cada momento y como salida los ajustes que se precisen. A su vez, mediante este proceso se gestionará la contratación de los recursos globales al proveedor de servicios de cloud (almacenamiento y capacidad de cálculo, básicamente), de manera que el espacio contratado será el realmente utilizado (con un margen adicional) y no la suma de lo contratado por todos los clientes.

4. Facturación. El proceso de facturación estará muy automatizado debido al alto volumen de transacciones que recogerá. Recibirá como entrada los cambios en las condiciones contractuales de los clientes y como salida generará las órdenes de cargos o abonos e información de interés para el usuario. Se ha considerado como proceso operativo, y no como una actividad propia del proceso de Administración y Finanzas, por ser un proceso de especial interés para el cliente, al poderse facturar mensualmente (pago por uso) y criticidad para integraT.

Procesos de Soporte

Son aquellos procesos que soportan los procesos operativos y aunque no añaden valor directamente, son necesarios para el funcionamiento de la Organización, ya que aportan los recursos necesarios.

En los primeros años de actividad de nuestra empresa, al tratarse de una startup, estos procesos no tendrán gran relevancia. La irán adquiriendo conforme la empresa tenga volumen.

Si cabe, el proceso que puede adquirir mayor relevancia sería el de Administración y Finanzas. De hecho, en los primeros años de actividad de la compañía este proceso podría haberse considerado como estratégico, ya que la búsqueda de financiación ajena será una de los objetivos principales de la dirección sin la que no podría continuar la empresa.

Por otro lado, el proceso de Asesoría Jurídica es un proceso candidato a ser externalizado, lo que permite disminuir costes y disponer de los expertos de las materias específicas.

La Gestión de Personas también irá adquiriendo relevancia conforme crezca la compañía. En cuanto a las Infraestructuras y Sistemas de Información, no son complejas y serán gestionadas en los primeros años por el propio personal técnico.

7.5 Cronograma del Plan de Acción (enfoque roadmap)

Distinguimos 3 ETAPAS en el desarrollo de nuestra actividad empresarial:

- ETAPA I (2012-2013): desarrollo y lanzamiento del producto.
- ETAPA II (2014-2015): consolidación en el mercado español.
- ETAPA III (2015-2019): crecimiento y expansión internacional.

Las actividades que se realizarán en cada una de las etapas son las siguientes:

ETAPA I: DESARROLLO (2012-2013)

- FASE 1: (2º semestre 2012). Actividades a realizar:
 - Desarrollo Producto (v1)
 - Desarrollo del software (almacenamiento, registro automático y compartir). Pasa a producción el 1 de enero de 2013.
 - Contratación de los recursos humanos necesarios
 - Contratación de infraestructura tecnológica
 - Hosting de servidor de aplicaciones
 - Cloud para almacenamiento
 - Centros Operativos:
 - Instalarse en el Centro Demostrador TIC
 - Búsqueda de financiación
 - Gestionar solicitud formal de inversión semilla de inVenture.
 - Buscar alternativas de financiación: préstamos emprendedores, participativo, etc.
 - Constitución de la empresa
 - Elegir fórmula jurídica
 - Registro del nombre
 - Aportación del capital social
 - Escritura de constitución
 - Administración tributaria
 - Registro mercantil
 - Licencias de apertura
 - Marketing y promoción inicial
 - Página Web portada inicial (julio 2012)
 - Publicidad gratuita del producto (redes sociales) creando expectativas.
 - Registro de propiedad intelectual
- FASE 2: (año 2013). Actividades a realizar:
 - Desarrollo producto (v2):
 - Desarrollo del software (comparativas, servicios Premium, informes de usos). Pasa a producción el 1 de julio de 2013
 - Gestión y dimensionamiento de infraestructura tecnológica
 - Hosting de servidor de aplicaciones
 - Cloud para almacenamiento
 - Centros Operativos:
 - Ídem fase anterior
 - Soporte a usuarios desde nuestras oficinas
 - Búsqueda de financiación
 - Gestión inversión capital riesgo.
 - Buscar alternativas de financiación: préstamos emprendedores, participativo, etc.
 - Marketing y promoción
 - Campañas lanzamiento v1 del producto y v2.
 - Acciones recogidas en el plan de Marketing

ETAPA II: CONSOLIDACIÓN (2014-2015)

- Actividades a realizar:
 - Desarrollo evolutivo del producto
 - Desarrollo de servicios de asesoramiento experto.
 - Centros Operativos:
 - Traslado de la empresa a otras oficinas
 - Contratación de Call Center externo para soporte a usuarios (en función del volumen y de la experiencia obtenida del año anterior)

- Búsqueda de financiación:
 - Gestión inversión capital riesgo.
 - Buscar alternativas de financiación: préstamos emprendedores, participativo, etc.
- Diagnóstico de internacionalización
- Marketing y promoción
 - Campaña lanzamiento asesoramiento experto del producto.
 - Acciones recogidas en el plan de Marketing

ETAPA III: EXPANSIÓN (2016-2019)

- FASE 1: (año 2016). Actividades a realizar:
 - Desarrollo evolutivo del producto
 - Implantación de 3 países latinoamericanos: Perú, Colombia y Chile (en vía de análisis)
 - Marketing y promoción
 - Acciones recogidas en el plan de marketing.
- FASE 2: (año 2017-19). Actividades a realizar:
 - Desarrollo evolutivo del producto
 - Desarrollo de nuevos servicios relacionados con la información que recogemos de los contratos.
 - Venta de informes de nuestra base de datos
 - Implantación en 16 países latinoamericanos restantes.
 - Marketing y promoción
 - Acciones recogidas en el plan de Marketing

7.6 Detalle de Recursos y Costes Asociados al Plan de Operaciones

7.6.1 Cálculo del coste de infraestructura cloud

Para el despliegue de nuestra aplicación, vamos a usar los servicios de Amazon Web Services (AWS). AWS es líder en el mercado de servicios IaaS (Infraestructura as a Service) y dispone de varios servicios de infraestructura: almacenamiento, procesamiento, bases de datos y redes. Nosotros usaremos los dos siguientes:

- **Amazon Simple Storage Service (S3):** para el espacio de almacenamiento de cada usuario.

- **Amazon Elastic Compute Cloud (EC2):** para las instancias de procesamiento que ejecutarán nuestra aplicación. Amazon Elastic Compute Cloud (Amazon EC2) es un servicio web que proporciona capacidad informática con tamaño modificable en la nube. Esta característica de adaptación de la capacidad demandada en minutos es fundamental para el modelo de negocio de **paper2cloud**.

Para ambos servicios AWS dispone de calculadoras que permiten hacer una estimación de costes en función de las capacidades demandadas.

Para nuestro estudio del modelo económico hemos usado dos cálculos por separado, uno para saber el coste que tendrá el espacio de almacenamiento que vamos a ofrecer en nuestro servicio, y otro para estimar los costes de la infraestructura de procesamiento que necesitaremos para la aplicación.

7.6.2 Cálculo del coste de almacenamiento

Haciendo uso de la herramienta para este cálculo que proporciona AWS, hemos obtenido las siguientes estimaciones.

Acceso a herramienta de cálculo: <http://aws.amazon.com/es/s3/pricing/>

Para nuestro servicio hemos considerado los costes de la plataforma en Irlanda, por ser la que existe disponible dentro de la UE y garantizarnos cumplimiento estricto con la LOPD en materia de alojamiento de datos en servicios externalizados.

Igualmente hemos supuesto el uso de almacenamiento estándar, el que lleva incorporado el servicio de redundancia completo, para garantizar la máxima disponibilidad de los datos de usuario

A fecha 21/01/2012 los precios del servicio S3 de Amazon en Irlanda eran estos:

Fijación de precios de almacenamiento

Region: UE (Irlanda)		
	Almacenamiento estándar	Reduced Redundancy Storage
Primer TB/mes	\$0,140 \$ por GB	\$0,093 \$ por GB
Siguientes 49 TB/mes	\$0,125 \$ por GB	\$0,083 \$ por GB
Siguientes 450 TB/mes	\$0,110 \$ por GB	\$0,073 \$ por GB
Siguientes 500 TB/mes	\$0,095 \$ por GB	\$0,063 \$ por GB
Siguientes 4000 TB/mes	\$0,080 \$ por GB	\$0,053 \$ por GB
Más de 5000 TB/mes	\$0,055 \$ por GB	\$0,037 \$ por GB

Para la estimación de nuestros costes hemos seguido una política conservadora, hemos estimado el peor coste probable, el tramo que va desde el primer Tb/mes hasta 49TB/mes para toda la simulación, aun a sabiendas de que conseguiremos un mejor precio por volumen según las estimaciones de crecimiento. La previsión de TB necesarios en función de los usuarios activos del mix de servicios contratados es la progresión que se muestra a continuación y que refleja claramente que podemos bajar estos costes por volumen a partir del tercer año (2014):

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Usuarios Particulares	5.100	28.460	54.601	92.202	180.742	371.445	776.147
Usuarios Pymes	731	4.010	7.807	13.291	26.141	53.785	112.428
Usuarios Autónomos	3.132	17.475	33.527	56.615	110.982	228.080	476.582
TB(min)	17,51	97,55	187,37	316,62	620,83	1276,00	2666,32

Otro factor que va a correr a favor nuestro, es que el precio de Amazon también se verá modificado a la baja, como está sucediendo ya en el mercado de estos servicios.

Nota: Sirva como ejemplo la actualización de estos precios, a fecha 26/04/2012, en la web de Amazon. Precios a la baja que no hemos trasladado a nuestro estudio económico por dejar todo el modelo ya elaborado con el planteamiento inicial.

Fijación de precios de almacenamiento

Region: UE (Irlanda)		
	Almacenamiento estándar	Reduced Redundancy Storage
Primer TB/mes	\$0,125 \$ por GB	\$0,093 \$ por GB
Siguientes 49 TB/mes	\$0,110 \$ por GB	\$0,083 \$ por GB
Siguientes 450 TB/mes	\$0,095 \$ por GB	\$0,073 \$ por GB
Siguientes 500 TB/mes	\$0,090 \$ por GB	\$0,063 \$ por GB
Siguientes 4000 TB/mes	\$0,080 \$ por GB	\$0,053 \$ por GB
Más de 5000 TB/mes	\$0,055 \$ por GB	\$0,037 \$ por GB

Así pues, para el cálculo de los costes del servicio de almacenamiento y posterior traslado a los precios de nuestro servicio hemos usado los valores con fecha 21/01/2012 lo que nos da un coste de 0,10 € por Gb. Quedando nuestra propuesta de precios de esta manera:

Comparativa precios Almacenamiento/Mes	Cambio 21/01/2012						
	1Gb	2Gb	5Gb	30Gb	50Gb	60Gb	100Gb
Amazon	0,10 €	0,19 €	0,48 €	2,91 €	4,84 €	5,81 €	9,69 €
Dropbox	-	0,00 €	-	-	7,67 €	-	15,43 €
SugarSync	-	-	0,00 €	3,87 €	-	7,74 €	11,62 €
Twindocs	0,99 €	-	-	-	-	-	-
Paper2Cloud	-	0,00 €	-	-	5,85 €	-	11,00 €

7.6.3 Cálculo del coste de la capacidad de procesamiento

Al igual que para el cálculo del coste de la capacidad de almacenamiento, AWS proporciona un par de herramientas para el cálculo de la capacidad de procesamiento.

<http://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/> para el cálculo de precios de procesamiento.

<http://calculator.s3.amazonaws.com/calc5.html> para hacer una simulación de una instancia completa, dado un entorno de computación concreto.

Con esta última herramienta de simulación, y usando uno de los patrones tipo para una aplicación web en entorno europeo, hemos obtenido este escenario de uso, que estimamos ajustado para hasta 35.000 usuarios de nuestra aplicación.

FREE USAGE TIER: New Customers get free usage tier for first 12 months Language: English

Services **Estimate of your Monthly Bill (\$ 2636.38)**

Estimate of Your Monthly Bill
 Show First Month's Bill (include all one-time fees, if any)

With AWS, You only pay for what you use. Below you will see an estimate of your monthly bill. Expand each line item to see cost breakout of each service. To save this bill and input values, click on 'Save and Share' button. To remove the service from the estimate, click on the red cross.

[Save and Share](#)

<input type="checkbox"/>	Amazon EC2 Service (Europe)	\$	2191.58	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Amazon S3 Service (Europe)	\$	98.88	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Amazon SimpleDB Service (Europe)	\$	21.79	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	AWS Data Transfer In	\$	0.00	
<input type="checkbox"/>	AWS Data Transfer Out	\$	351.48	
Free Tier Discount:		\$	-27.13	
Total One-Time Payment:		\$	0.00	
Total Monthly Payment:		\$	2636.38	

Common Customer Samples

- Free Website on AWS
- AWS Elastic Beanstalk Default
- Marketing Web Site
- Web Application
- Media Application
- HPC Cluster
- Disaster Recovery and Backup
- European Web Application

Lo que incluye servicios con estas características:

Compute: Amazon EC2 On-Demand Instances:

Instances	Description	Operating System	Instance Type	Usage	Detailed Monitoring
2	Oracle Master	Linux/OpenSolaris	Extra Large	100 % Utilized/Month	<input checked="" type="checkbox"/>
3	App Servers	Linux/OpenSolaris	Large	20 Hours/Month	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Web Servers	Linux/OpenSolaris	Large	100 % Utilized/Month	<input checked="" type="checkbox"/>

Compute: Amazon EC2 Reserved Instances:

Instances	Description	Operating System	Instance Type	Offering Type	Term	Usage
0		Linux	Small	Medium Utilization	3 yr term	0 Hours/Month

Storage: Amazon EBS Volumes:

Volumes	Description	Provisioned Storage	Average IOPS in volume	Snapshot Storage
0		0 GB-month	0	0 GB-month of Storage
4	Customer data	300 GB-month	300	0 GB-month of Storage

Elastic IP:

Number of Elastic IPs:

Elastic IP Non-attached Time: Hours/Month

Number of Elastic IP Remaps: Per Month

Amazon EC2 Data Transfer:

Data Transfer In: GB/Day

Data Transfer Out: GB/Day

Regional Data Transfer: GB/Month

Public IP/Elastic IP Data Transfer: GB/Month

Elastic Load Balancing:

Number of Elastic LBs:

Total Data Processed by all ELBs: GB/Week

A este pool de servicios lo hemos considerado como una "instancia AWS tipo" para **paper2cloud** dimensionada para un máximo de 35.000 usuarios.

En función a esta estimación y al crecimiento de usuarios esperado en nuestro modelo, iremos ampliando servicios y lo hemos considerado en el modelo económico como el número de "instancias AWS tipo" necesarias para ese momento.

La tabla de previsiones queda como sigue:

Cambio 21/01/2012	
€	\$
1,00	1,29

Coste Infraestructura App Web	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nº Usuarios Part	5.100	28.460	54.601	92.202	180.742	371.445	776.147
Nº Usuarios Pymes+Auton.	3.863	21.485	41.334	69.906	137.122	281.866	589.010
Nº AWS Tipo (EU Web App)	1	1	2	4	10	19	39
Coste AWS Mes	2.043,71 €	2.043,71 €	4.087,41 €	8.174,82 €	20.437,05 €	38.830,40 €	79.704,51 €
Coste AWS Año	24.524,47 €	24.524,47 €	49.048,93 €	98.097,86 €	245.244,65 €	465.964,84 €	956.454,14 €
Coste AWS User/Mes	0,23 €	0,04 €	0,04 €	0,05 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €
Coste AWS User/Año	2,74 €	0,49 €	0,51 €	0,61 €	0,77 €	0,71 €	0,70 €

Al igual que en el caso del coste del almacenamiento, las previsiones de este coste son a la baja, tanto por el mejor precio por volumen, como por la bajada de precios que se está produciendo en el mercado de estos servicios en general.

Con este escenario de costes, hemos calculado el coste asignado a cada usuario, según el tipo de usuario (Particular o Autónomo/Pyme) y haciendo una media de los recursos consumidos en función de los servicios Premium contratados.

Para hacer la estimación final hemos considerado que no será necesario contratar el 100% de los servicios necesarios de almacenamiento ni procesador en el momento de dar de alta un usuario tipo, ya que el usuario medio no va a llenar nunca su espacio de almacenamiento desde el primer día. Hemos considerado contratar solo el 60% de los recursos necesarios para un usuario tipo, y aprovechar las características de ampliación bajo demanda que proporciona AWS para ir solicitando ampliaciones a medida que la ocupación y la carga del sistema se acerquen al umbral del 80% de ocupación. De esta manera no incurrimos en gastos de recursos que no vamos a consumir, y por el contrario sí que estamos cobrando al usuario el servicio completo.

Con estas consideraciones, el reparto de costes por usuario quedaría como aparece en la siguiente tabla:

Coste infraestructura S3 y EC2 por User		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Particular	Total coste Plataf. User/Mes	0,52 €	0,33 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €	0,35 €	0,35 €
	Total coste Plataf. User/Año	6,19 €	3,94 €	3,96 €	4,06 €	4,23 €	4,17 €	4,15 €
	60% coste Plataf. User/Año	3,71 €	2,37 €	2,38 €	2,44 €	2,54 €	2,50 €	2,49 €
Pyme	Total coste Plataf. User/Mes	0,75 €	0,56 €	0,56 €	0,57 €	0,59 €	0,58 €	0,58 €
	Total coste Plataf. User/Año	8,99 €	6,75 €	6,77 €	6,86 €	7,03 €	6,97 €	6,96 €
	60% coste Plataf. User/Año	5,40 €	4,05 €	4,06 €	4,12 €	4,22 €	4,18 €	4,17 €

7.6.4 Cálculo del coste del desarrollo de la aplicación

paper2cloud es una aplicación web alojada en la nube. Para el desarrollo de la aplicación contaremos con la participación de una empresa externa a la que se le contratará el diseño y el desarrollo base de la plataforma con determinadas funcionalidades. El resto de módulos los desarrollarán personal técnico cualificado contratado por nuestra empresa. El número de personas y perfiles se detalla en el apartado Plan de Recursos Humanos.

Se divide el desarrollo en dos fases ya definidas en el Cronograma del Plan de Acción. Para calcular el coste de desarrollo se han calculado las horas por módulo y perfil necesarios para el desarrollo de software.

Los perfiles que se han identificado necesarios para el desarrollo son:

- Jefe de proyecto – JP
- Analista de sistemas – AS
- Analista funcional – AF
- Analista programador – AP
- Programador – P

Para calcular el coste de cada módulo se han multiplicado las horas de dedicación de cada perfil para cada uno de los módulos según la tarifa media:

- Jefe de proyecto – JP – 38,94 €
- Analista de sistemas – AS – 31,1992 €
- Analista funcional – AF – 31,1992 €
- Analista programador – AP – 27,3052 €
- Programador – P – 24,1782 €

A continuación se muestra una tabla con el coste en horas y el coste en euros de cada uno de los módulos.

	horas	AS	AP	P	€
FASE I	1.492	152	480	860	44.642
Diseño y maquetación (css, SEO, etc)					6.000
Diseño de Base de Datos	40	40			1.248
Definición Arquitectura del sistema, seguridad, persistencia de datos...	160		160		4.369
Módulo de gestión de usuarios	180	20	40	120	4.618
Integración con Alfresco	440	40	80	320	11.169
Módulo de carga de documentos (Drag&Drop y Manual)	56	16	20	20	1.529
Módulo de visualización de documentos	80	16	24	40	2.122
Módulo de etiquetado de documentos	56		16	40	1.404
Módulo de visualización de etiquetas (carpetas)	120		40	80	3.026
Módulo de gestión de contratos (alta, modificación, visualización, borrado)	80		40	40	2.059
Módulo de compartición de documentos	60		20	40	1.513
Acceso desde dispositivos móviles (Android, iOS, BlackBerry)	220	20	40	160	5.585

La fase 1 la subcontratamos a una empresa externa aunque ambas se solaparán en el tiempo.

	horas	JP	AS	AF	AP	P	€
FASE II	2.552	232	108	512	460	1.240	70.919
Módulo gestión usuarios Premium	118,8	10,8	16	32	20	40	3.431
Módulo para Asesoramiento y servicios de valor añadido	184,8	16,8	8	40	40	80	5.178
Módulo de informes genéricos	176	16		40	40	80	4.897
Módulo para informes personalizados	369,6	33,6	16	80	80	160	10.356
Módulo para el pago online TPVirtual y PayPal	110	10			20	80	2.870
Módulo de gestión de conversión de clientes (marketing de afiliación)	264	24		40	40	160	7.143
Acceso desde dispositivos móviles (Android, iOS, BlackBerry)	286	26	20	40	40	160	7.845
Módulo de comparativas cotratos seguros vehiculos	347,6	31,6	16	80	60	160	9.732
Módulo de comparativas contratos energía	347,6	31,6	16	80	60	160	9.732
Módulo de comparativa de contratos móviles	347,6	31,6	16	80	60	160	9.732

En estas tablas podemos ver el coste total de los módulos si externalizásemos el desarrollo completo. En la segunda fase miembros de nuestro equipo asumirían los roles de JP, AS y AF. Para las horas de AP y P se contratarían a personas con este perfil que pasarían a ser empleados de la empresa. El detalle de costes y contratación se detalla en el Plan de Recursos Humanos.

8 Plan de marketing

8.1 Introducción

El plan de marketing constituye uno de los pilares fundamentales que soportan a nuestro proyecto, sobre el que fundamentaremos toda la estrategia de venta de nuestro producto. Para poder tomar las decisiones adecuadamente hemos realizado un estudio del macroentorno para tener una visión general del marco en el que se desarrollará el proyecto, y también hemos analizado el microentorno, haciendo un análisis del mercado de las comunidades virtuales, un estudio de características y hábitos de los usuarios (encuesta) y un análisis de los competidores. Todo esto nos da una visión certera de la realidad que nos permitirá tomar las decisiones de una forma más acertada.

8.2 Segmentación

8.2.1 Público objetivo

Para una adecuada orientación en el diseño del producto y la posterior inversión en marketing de **paper2cloud**, hemos segmentado el mercado atendiendo a tres grandes tipos de clientes: particulares, autónomos y Pymes. Consideramos esta distinción gracias al análisis previo del entorno y la encuesta de usuarios, que nos han permitido detectar que las necesidades de uso de nuestro producto pueden variar en función del usuario y al igual que las estimaciones de contratación de paquetes de servicios (módulos) de cada uno de ellos.

Usuarios domésticos (particulares)

Este segmento estaría constituido por personas de entre 25 y 55 años que dispongan de conexión a internet para su uso particular, bien en casa o bien en un dispositivo móvil, y que hayan realizado alguna acción de comercio electrónico a lo largo del último año. El segmento estaría constituido por 3.427.450 usuarios potenciales, según los datos del 2011 del INE.

Según nuestro estudio de mercado y la encuesta realizada, este tipo de usuario ha integrado altamente internet en su vida, lo utiliza varias veces al día en casa, en el trabajo y en el teléfono móvil. No se limitan a leer prensa online o a tener una cuenta de correo electrónico, sino que son conscientes de las ventajas reales que les reporta el mundo online y están dispuestos a beneficiarse de ello, y usan la web para realizar compras, reservas, buscar información, opiniones, y para comparar precios de algún servicio doméstico, sobre todo de seguros de vehículos, telefonía e internet.

La mayoría de ellos ha valorado positiva o muy positivamente todas las características de nuestra herramienta, y un 75 % estaría dispuesto a darse de alta en nuestra plataforma y a pagar por los servicios Premium que proponemos.

Autónomos

Este segmento estaría constituido por autónomos de entre 25 y 55 años que dispongan de conexión a internet para su uso profesional, bien en el lugar de trabajo o bien en un dispositivo móvil, y que utilicen internet de manera habitual en sus actividades profesionales. Según los datos de afiliados a la Seguridad Social, en

el mes de marzo de 2012, una media de 3.050.798 autónomos estaban dados de alta. Si eliminamos los que no cumplen nuestros requisitos de usuario objetivo, este segmento estaría formado por 1.684.433 usuarios potenciales.

Pymes

Este segmento estaría constituido por empresas que tengan menos de 250 trabajadores efectivos, con un volumen de negocio inferior a 50 millones de euros, y que dispongan de conexión a internet. En España hay 3.283.000 de empresas que cumplen estas características, de las cuales, el 51,3 % no tiene ningún asalariado, y no los tendremos en cuenta en este segmento. En total el segmento estaría constituido por 1.599.062 usuarios potenciales.

Segmentación por sectores de actividad

Realizaremos una segmentación atendiendo de una manera especial a los sectores de actividad empresarial que presentan mayor conexión a internet.

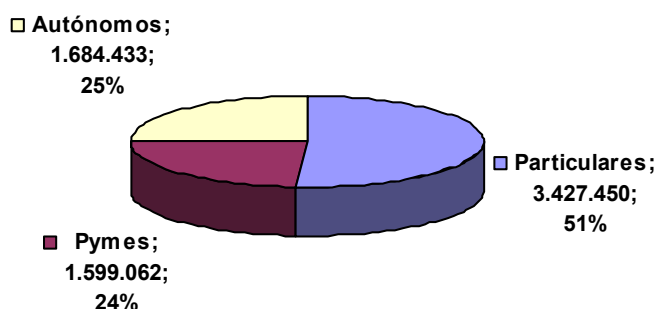
Porcentaje de conexión a internet por sectores de actividad:

Microempresas por sectores	Porcentaje de conexión
Informática, telecomunicaciones y audiovisual	93´8%
Actividades profesionales	93´7%
Agencias de viaje y hoteles	90´7%
Comercio minorista	79,7%

Fuente: INE

Entre las pequeñas empresas, todos los sectores tienen porcentajes de conexión superiores al 95%

Número total de usuarios potenciales según segmentos:



8.2.2 Posicionamiento

En un entorno donde cada vez disponemos de más información a nuestro alcance y menos tiempo para gestionarla, están proliferando las aplicaciones que prometen una mejora en la productividad personal.

Nosotros ofrecemos una herramienta software para la mejora de la productividad personal a través de la mejora de la gestión de la documentación y de las

actividades cotidianas de un individuo. Lo ayudamos a ser más eficiente y eficaz, permitiéndole a su vez, ahorrar tiempo y dinero. Con nuestro producto, el usuario podrá almacenar sus documentos y disponer de ellos cuando y donde los necesite, pero al mismo tiempo obtendrá más información útil a partir de los datos almacenados. En definitiva aportamos más valor por el mismo esfuerzo realizado, consiguiendo por tanto un significativo incremento de la productividad personal frente a las herramientas actuales.

Para llegar de forma clara a los segmentos del mercado a los que nos dirigimos, debemos posicionar nuestro producto con el objetivo de que nuestro target nos asocie a unas ideas muy concretas.

La idea principal que definirá el producto será nuestro USP (Unique Selling Proposition):

“Gestiona tu documentación ahorrando tiempo y dinero”

Con esta USP **paper2cloud** pretende posicionarse como la herramienta de mayor valor añadido del mercado y su principal objetivo es que nuestros usuarios, tanto particulares, autónomos y Pymes, ahорren tiempo y dinero mejorando la productividad personal y optimizando el gasto.

Otros atributos que nos identifican son:

- Innovación y calidad: Contamos con una herramienta totalmente orientada al cliente.
- Experiencia y conocimiento: Contamos con personal cualificado y con un buen equipo de expertos en este tipo de herramientas.
- Sencillez de uso: Tenemos una herramienta muy práctica y fácil de utilizar
- Seguridad de la documentación: Cumplimos los más estrictos estándares de privacidad y protección de datos. Contamos con seguridad certificada.
- Producto a medida: Gracias a nuestra diversidad de módulos y flexibilidad de contratación.
- Prueba sin compromiso: Contamos con una versión gratuita del producto con funcionalidades limitadas.

8.3 Objetivos y estrategia

8.3.1 La marca

Nuestra empresa, **integraT Soluciones S.L.** establece su marca **paper2cloud** como un signo de identidad, que representa el núcleo de su actividad y a su vez la esencia y nombre del producto. La marca sugiere al usuario que utilice la herramienta para almacenar y organizar su documentación “en la nube” para obtener las ventajas de productividad que ofrece nuestra herramienta. Acuñamos las siglas “**P2C**” para utilizarlas como acrónimo.

La base del negocio es nuestra herramienta cloud, llamada **paper2cloud**, a la que se accede a través de nuestra página web: www.paper2cloud.com, que dispone de un diseño atractivo, sencillo, fresco y con facilidad de uso.

Somos conscientes de que nuestra imagen será uno de los activos más importante de los que dispondremos; hasta tal punto, que será utilizada como herramienta constante de comunicación con el exterior. Por ello hemos diseñado una imagen de marca sencilla y fácil de recordar, que simboliza claramente la actividad principal de nuestra aplicación: “el papel (documento) a la nube”. Hemos elegido el color azul porque simboliza el cielo, y además porque este color está ligado a la seriedad y responsabilidad de nuestra empresa.



La marca de nuestro producto responde a unos requisitos establecidos, que la identifican como:

Práctica

- Con un nombre en inglés, pero explícito, fácil de recordar y con gancho, queremos resaltar la sencillez de manejo de la herramienta para cualquier tipo de usuario.

Identificable

- Rápida asociación entre la imagen y la actividad de la empresa. Con este nombre queremos incitar al usuario a que use la herramienta para gestionar su documentación de una forma más eficiente y ahorre tiempo y trabajo.

Transmite

- Confianza, innovación, frescura, sencillez, flexibilidad...

8.3.2 Objetivos estratégicos de marketing

Nuestra estrategia es **competir por diferenciación**. Es decir, poner todos los medios necesarios para ser la herramienta más completa del mercado, y centrarnos totalmente en el usuario para ofrecerle un valor añadido que no encuentre en otros productos. Vamos a plantear el desarrollo de la aplicación desde sus inicios, desde el punto de vista del usuario, de modo que pueda elegir los módulos o servicios a medida según sus necesidades de:

- Capacidad de almacenamiento de documentación.
- Integración automática de facturas y contratos.
- Comparativa de precios de proveedores de servicios.
- Acceso a estadísticas de consumo.

60

Los objetivos estratégicos en base a los que vamos a desarrollar nuestro plan comercial son:

1. Captación de nuevos usuarios en todos los segmentos

Nuestro objetivo principal será alcanzar una cuota de mercado en España superior al 20% en particulares, superior al 28 % en Autónomos y del 7 % en Pymes.

El objetivo primordial del marketing será la captación masiva de clientes. A los usuarios particulares los definimos como usuarios de volumen, y el objetivo es captar el mayor número posible. Un porcentaje de estos usuario tendrán cuentas Premium.

En cuanto a las PYMES y autónomos todos serán Premium.

Para hacer más realistas nuestros cálculos de los usuarios anuales que tendremos como objetivo, hemos tenido en cuenta que habrá usuarios que se den de baja debido a que dejen de tener interés por utilizar la aplicación, o bien porque aparezca algún producto de la competencia que ofrezca las mismas prestaciones y se cambien.

Las tasas de fuga que hemos estimado varían en función del año y el tipo de usuario, y son:

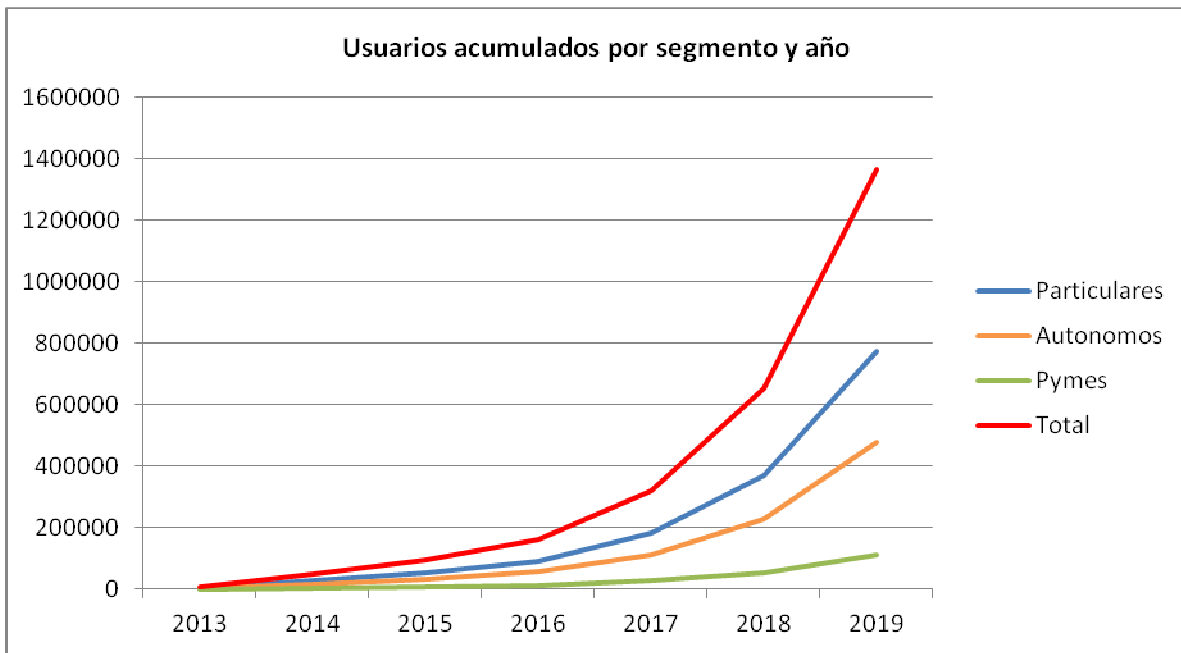
- Entre 15 y 6 % para usuarios dados de alta en el último año
- Entre 3 y 1 % de usuarios acumulados en los años anteriores

Objetivos de usuarios totales captados sobre los potenciales por segmento al año (%)

	Particulares	Autónomos	Pymes
Potenciales	3.427.450	1.684.433	1.599.062
2013	0,1%	0,2%	0,0%
2014	0,8%	1,0%	0,3%
2015	1,6%	2,0%	0,5%
2016	2,7%	3,4%	0,8%
2017	5,3%	6,6%	1,6%
2018	10,8%	13,5%	3,4%
2019	22,6%	28,3%	7,0%

Objetivos de usuarios acumulados por segmentos y año

	Particulares	Autónomos	Pymes	Total
2013	5.100	3.132	731	8.963
2014	28.460	17.475	4.010	49.945
2015	54.601	33.527	7.807	95.935
2016	92.202	56.615	13.291	162.108
2017	180.742	110.982	26.141	317.864
2018	371.445	228.080	53.785	653.311
2019	776.147	476.582	112.428	1.365.157



2. Fidelización de usuarios

Otro objetivo fundamental de las acciones de marketing será la fidelización de los usuarios, que se refiere a la conversión de usuarios free en usuarios Premium para aumentar los ingresos y a retener a los Premium. Ya que estimamos que inicialmente habrá un gran incremento de usuarios free, sobre todo en el segmento de usuarios particulares, y debemos convertirlos en usuarios de pago mediante estrategias de fidelización.

3. Ser una aplicación referente en la mejora de la productividad personal

Nuestra estrategia será competir por diferenciación, por lo que debemos establecernos como marca de referencia en la mejora de productividad personal y gestión de la documentación para obtener la respuesta deseada en captación de usuarios e imagen corporativa.

Para que el producto esté plenamente operativo en un plazo máximo de 1 año, debemos conseguir la integración automática con las plataformas de los proveedores que constituyan un porcentaje de volumen de negocio en su sector mayor o igual al 80%.

4. Internacionalización

La empresa nacerá en un ámbito nacional, pero con carácter internacional, ya que nuestro modelo de negocio se puede replicar perfectamente, ya que es una "necesidad universal" en países desarrollados, y más fácilmente aún en los de habla hispana, por lo que contemplamos la posibilidad de crecimiento internacional a partir del 2016. Nos facilitará la internacionalización el que las grandes empresas de telecomunicaciones, seguros y de utilities que hay en España se encuentran también en los países hispanohablantes.

8.4 Palancas

8.4.1 Producto

Nuestra empresa ofrece un producto llamado **paper2cloud**, y se ofrecerá en dos versiones diferentes: una gratuita y otra de pago. El producto está orientado hacia una mejora en la gestión de la documentación y la productividad propiciando un ahorro de tiempo y dinero.

El producto consiste en una aplicación informática multiplataforma en la nube que permitirá al usuario el almacenamiento, compartición y gestión de documentación, organizándola en carpetas. El usuario poseerá un espacio de almacenamiento limitado para disponer, por ejemplo, de una copia de todos sus contratos domésticos o laborales (seguros, telecomunicaciones, energía, proveedores...), que se descargarán automáticamente desde la web del proveedor; así como las facturas mensuales, que se podrán descargar automáticamente, evitándose así tener que utilizar las diferentes plataformas de cada proveedor para buscar esa información. Podrá almacenar también cualquier tipo de documentación en cualquier formato digital existente procediendo a cagarla desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

El usuario podrá decidir que archivos o carpetas de los que tiene almacenados desea compartir, y con quien desea compartirlos de una forma totalmente sincronizada, y decidir quién puede editar o descargar la información compartida, y revisar los cambios gracias a un historial de versiones.

La aplicación contará con un módulo de optimización y mejora de contratos de tipo domestico/laboral (seguros, telecomunicaciones, energía, proveedores...), ya que informará de forma periódica y automática al usuario mediante avisos de los vencimientos de los contratos, estadísticas de consumo, comparativas de las condiciones de otros proveedores que ofrecen los mismos servicios...

El usuario tendrá acceso a la aplicación desde PC, Mac y Linux además de estar adaptada para el uso desde dispositivos móviles.

Las características principales del producto son:

- 2 GB de almacenamiento gratuito, ampliable a 50 o 100 GB.
- Multiplataforma. Windows, Mac, Linux, Android, iOS y BlackBerry.
- Seguridad certificada.
- Compartición de documentos con otros usuarios
- Historial de versiones de documentos.
- Carga manual o automática de contratos y facturas desde la web del proveedor.
- Clasificación de documentos por etiquetas.
- Permite etiquetar los documentos de los contratos.
- Sistema de avisos de finalización de contratos.
- Sistema de avisos por consumo excesivo configurable.
- Comparador de contratos domésticos (luz, teléfono, seguros).
- Informes sobre consumos.

63

Otros servicios de asesoramiento experto que se prestarán desde la web:

- Asistencia legal.
- Servicios asociados al vehículo.
- Asistencia técnica.

- Asesoría de ahorro energético.
- Asesoría en telecomunicaciones.
- Asesoría en compra de electrodomésticos.
- Asesoría informática y electrónica de consumo.

Todas estas características estarán disponibles para los usuarios en el momento del lanzamiento a excepción del asesoramiento experto que se lanzará en una fase posterior.

A continuación se detallan las características de cada uno de los paquetes disponibles para los usuarios identificando qué funcionalidades son de acceso libre y cuáles de pago. Algunas de estas características estarán incluidas en el producto básico gratuito, y otras serán de pago, y estarán incluidas en los módulos Premium que describiremos más adelante:

paper2cloud Básico (Gratuito)

Para los usuarios particulares el producto Básico ofrecerá 2 Gb de almacenamiento y todas las funcionalidades de la aplicación durante un año de forma totalmente gratuita, incluyendo la integración automática de contratos, descarga automática de facturas, el módulo de alertas, el módulo de ahorro (comparación de contratos), el módulo de informes así como el resto de utilidades que ofrece nuestra aplicación.

En esta versión gratuita de la aplicación destinaremos un espacio a publicidad, que venderemos a través de Google AdSense, y con ello podremos obtener ingresos mediante la colocación de anuncios, ya sean de texto, gráficos o rich-media.

Pasado un año, si el usuario quiere seguir disfrutando de todas estas prestaciones, deberá pagar los módulos Premium que se detallan a continuación. El producto básico y gratuito durante un año es sólo para usuarios particulares y no para Pymes o autónomos.

Características del producto paper2cloud Básico (solo para usuarios particulares):

	Durante 1 año	A partir de 1 año
Espacio de almacenamiento gratuito	2 Gb	2 Gb
Integración manual de contratos	Activado	Activado
Integración automática de contratos	Activado	Premium
Módulo de alertas	Activado	Activado
Módulo de ahorro	Activado	Premium
Módulo de estadísticas	Activado	Premium

paper2cloud Premium (De pago)

El producto Premium será de pago, y no tendrá ningún tipo de publicidad insertada en el espacio útil de la aplicación.

Para los usuarios particulares, el producto Premium se activará a partir del primer año de uso, y deberán pagar por aquellos módulos Premium que deseen utilizar.

Características del producto paper2cloud Premium para usuarios particulares:

	A partir de 1 año
Espacio de almacenamiento gratuito	2 Gb
Integración manual de contratos	Gratuito
Integración automática de contratos	Premium
Módulo de alertas	Gratuito
Módulo de ahorro	Premium
Módulo de estadísticas	Premium

Para las Pymes y autónomos, este producto será el único disponible, y tendrá las mismas características que el producto para los usuarios particulares.

Características del producto paper2cloud Premium para Pymes y autónomos.

Espacio de almacenamiento gratuito	2 Gb
Integración manual de contratos	Gratuito
Integración automática de contratos	Premium
Módulo de alertas	Gratuito
Módulo de ahorro	Premium
Módulo de estadísticas	Premium

8.4.2 Precio

La versión **paper2cloud** Básico estará solo disponible para usuarios particulares y será totalmente gratuito durante el primer año.

En la versión **paper2cloud** Premium, todos los usuarios dispondrán de 2 GB de espacio de almacenamiento y módulo de alertas de forma gratuita, y podrán integrar sus contratos de forma manual. Pero los precios de los módulos de la versión Premium serán diferentes dependiendo del usuario que lo contrate y la forma en la que realice el pago.

Los usuarios de la versión Premium podrán optar por hacer el pago en forma de cuotas mensuales (un pago cada mes), o hacer un solo pago anual por adelantado, que les supondrá un ahorro de dos mensualidades al año.

Precios de los diferentes paquetes y cuotas de la versión paper2cloud Premium

	Particulares		Pymes y autónomos	
	Cuota Mensual	Cuota Anual	Cuota Mensual	Cuota Anual
Espacio 50Gb	7,00 €	70,00 €	7,00 €	70,00 €
Espacio 100Gb	12,00 €	120,00 €	12,00 €	120,00 €
Contratos con 1 módulo	1,00 €	10,00 €	2,00 €	20,00 €
Contratos con 2 módulos	2,00 €	20,00 €	3,00 €	30,00 €
Contratos con 3 módulos	2,50 €	25,00 €	3,50 €	35,00 €

8.4.3 Distribución

Nuestro producto **paper2cloud** se comercializará de forma directa a través de internet, principalmente desde nuestra página web www.paper2cloud.com, para ello adaptaremos nuestra plataforma al pago online, así como el pago a través de dispositivos móviles.

Nuestra plataforma será accesible a través de los siguientes canales de distribución:

- Página web: www.paper2cloud.com
- Principales tiendas de aplicaciones móviles: Apple App Store, Google Play, Blackberry App World y Marketplace de Microsoft.

Nuestro producto estará disponible en tiempo real a través de cualquiera de estos canales de distribución, ya que el usuario podrá acceder a la descarga de la aplicación y hacer el pago directamente desde internet.

8.4.4 Comunicación

El plan de comunicación de **paper2cloud** nace de una premisa fundamental: nuestro target es usuario habitual de internet. Por lo que focalizaremos nuestra inversión de marketing en la comunicación online.

Las herramientas de comunicación que utilizaremos son las que a continuación se detallan:

Comunicación online

A través de la propia aplicación

Es objetivo de **paper2cloud** establecer una comunicación de valor con sus usuarios a través del uso de la propia aplicación, para ello les ofrecemos la herramienta más completa del mercado, y desarrollada íntegramente por nosotros. Con ello debemos ser percibidos como la mejor solución para la mejora de la productividad y la gestión personal; como un producto de calidad, práctico y fácil de usar.

A través de nuestra página web www.paper2cloud.com

Que estará diseñada por nuestro equipo técnico siguiendo los máximos estándares de calidad y seguridad para obtener una óptima experiencia del usuario. Contará con un diseño atractivo, sencillo y fácilmente utilizable para transmitir al usuario la imagen deseada.



Cuenta con un **Servicio de atención al cliente**, que contiene:

- Número de teléfono de asistencia técnica personal e inmediata
- Correo electrónico de asistencia técnica
- Preguntas frecuentes por categorías

Cuenta también con un **buzón de propuestas de mejora**, donde recogeremos todas las sugerencias, deseos, propuestas, etc. que nuestros clientes nos hagan llegar, lo cual nos será de gran utilidad para el cumplimiento de nuestro objetivo de ser siempre los primeros en darles aquello que necesitan.

Newsletter o boletín informativo de la empresa con periodicidad determinada.

El foro de usuarios, que será el punto de encuentro de nuestros usuarios para el intercambio de información.

El blog, donde recogeremos todas las noticias relevantes de la empresa y nuestro sector.

El video corporativo, que define las utilidades y el funcionamiento de nuestra herramienta.

Videos o testimonios escritos de experiencias de usuarios.

Formulario de registro con un diseño sencillo y práctico para asegurar una alta tasa de conversión de clientes.

Posicionamiento web (SEO)

Trataremos de posicionarnos en los primeros resultados de búsqueda de los principales buscadores: Google, Yahoo y Bing. Para ello contrataremos el apoyo de Red y Comercio, empresa especialista en marketing online, y única empresa andaluza certificada en Analytics y Adwords de Google. Con ellos perseguiremos los siguientes objetivos:

- Implementación de estándares W3C para una indexación óptima, con idea de hacer la web más accesible, usable y amigable a los motores de búsqueda.
- Optimización para palabras claves de los diferentes segmentos de usuarios, e implementación de herramientas de seguimiento.

Marketing de buscadores (SEM)

Contrataremos también con el apoyo de Red y Comercio, para que nos asesoren en el diseño y uso de los Anuncios de Texto o Enlaces Patrocinados. Intentaremos aparecer en los resultados de búsquedas que se ajustan a nuestra oferta. Para optimizar esos resultados haremos 3 grupos de anuncios específicos dirigidos a particulares, autónomos y Pymes con sus respectivas redacciones y grupos de palabra clave específicas.

E-mail marketing y mailing promocional:

Para establecer una forma de comunicación rápida y económica con las Pymes y autónomos utilizaremos las bases de datos de entidades representativas de profesionales autónomos y empresas que sean clientes potenciales nuestros, con las que tendremos acuerdos de colaboración para hacer campañas de mailing masivo.

También compraremos paquetes de direcciones e-mail para hacer campañas de mailing masivo dirigido a aquellos usuarios particulares, empresas o autónomos que cumplan unos determinados requisitos que solicitemos.

Usaremos el mailing para lanzar dos campañas de promociones para los usuarios:

- **Campaña invita a tus amigos:** Irá destinada a todos los usuarios dados de alta en nuestra aplicación, a los que les enviaremos un e-mail informándoles de que pueden mandar una invitación por e-mail a todos los amigos que elijan para recomendarles el uso de nuestra herramienta, y por cada amigo que se dé de alta, ambos obtendrán como regalo:
 - 500 Mb de almacenamiento extra o 1 mes extra de uso de uso gratuito de la aplicación en caso de que sean usuarios particulares (límite de 10 Gb o un año extra de uso gratuito).
 - 500 Mb de almacenamiento extra en caso de que sean Pymes o autónomos (límite de 10 Gb de almacenamiento).
- **Descuentos para grupos/asociaciones de autónomos y Pymes:** esta campaña se hará efectiva a través de mailing, y se utilizarán las bases de datos de las asociaciones empresariales o de autónomos con las que lleguemos a un acuerdo para enviar a sus integrantes un e-mail explicativo de nuestro producto y su funcionalidad, en el que se ofrece un descuento del 20 % en el pago de la cuota anual en el primer año de uso de nuestra aplicación, si se dan de alta.

Marketing en redes sociales

Contrataremos también con el apoyo de Red y Comercio para que nos asesoren en este aspecto, y contrataremos los servicios de uno de sus community managers a partir del año 2014. Utilizaremos los medios sociales para realizar ventas, ofrecer servicio al cliente, captar recursos humanos, relaciones públicas, investigación, marketing, promover la recomendación, fomentar el diálogo y estimular la innovación. Las acciones que llevaremos a cabo en medios sociales serán:



Facebook

Tendremos perfil de Facebook, lo que nos permitirá ser visibles para todos los usuarios de Facebook, ser indexados por buscadores y tener número de fans ilimitados.

En nuestro perfil, responderemos dudas, haremos sugerencias, trucos de uso, explicaremos funcionalidades, incluiremos demos o versiones beta de mejoras de

funcionalidades o nuevas funcionalidades en desarrollo, accesible para nuestros clientes Premium. Crearemos eventos y lanzaremos avisos de actualización de contenido. Incluiremos Landing page con formulario de registro.

Cuando un usuario haga clic en "me gusta" aparecerá una nueva página promocional de nuestra empresa, invitándole a que gestione el alta en nuestra plataforma.



Twitter

Ofreceremos a nuestros "followers", con una periodicidad determinada, información sobre nuestra herramienta, trucos, sugerencias, responderemos dudas, disponibilidad de nuevas versiones o funciones, nuevas promociones, etc.



LinkedIn

Contaremos con perfil empresarial en LinkedIn donde daremos información sobre nuestra herramienta, trucos, sugerencias, responderemos dudas, disponibilidad de nuevas versiones o funciones, nuevas promociones, etc.



Youtube

Tendremos también perfil en Youtube donde aparecerán videos corporativos, publicitarios, testimoniales, demostrativos, de promociones, de utilidades, etc.

Comunicación offline

Notas de prensa / Entrevistas

paper2cloud tiene entre sus principios fundamentales ser proactiva en la difusión de las utilidades y beneficios de nuestro producto. Con ese objeto, estableceremos continuos contactos con medios de comunicación como revistas, periódicos, televisiones o emisoras de radio para:

- Inserción de notas de prensa relativas a nuestro producto.
- Que el equipo gestor de la empresa sea entrevistado y aparezca en revistas sectoriales de interés.

Acuerdos comerciales

Nos dirigiremos a entidades representativas de los profesionales autónomos y de las empresas de los sectores de actividad con un mayor grado de penetración de internet entre sus empresas con el doble objetivo de:

- Fomentar que el equipo gestor de **paper2cloud** sea entrevistado, para publicación en las principales revistas de los sectores en cuestión.
- Tener acceso a sus bases de datos para poder dirigirnos vía e - mail marketing a los profesionales que representan.

Entre otras asociaciones, nos pondremos en contacto con:

- UPTA. Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos. Es la Confederación de Federaciones, Asociaciones y Uniones de Trabajadores Autónomos de todos los ámbitos territoriales y sectoriales de España.
- Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos. CEHAT. CEHAT representa a todo el sector del alojamiento español, tanto hoteles independientes como cadenas hoteleras y se reagrupa a su vez en asociaciones provinciales o locales. Entre sus objetivos se encuentran.
- FEAHV y AEVA. Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viaje, representativas de las actividades del sector ante toda clase de organismos y entidades públicas o privadas para la consecución de los objetivos del sector.

- Colegios profesionales locales, siendo los primeros objetivos los de: Barcelona, Madrid, Sevilla y Valencia, representativos de un buen porcentaje de los 1.500.000 profesionales colegiados de España.
- FAPAE. Asociación de productoras de España, a su vez asociada con las distintas asociaciones de ámbito autonómico.
- APEMIT. Asociación española de pequeñas y medianas empresas de informática y nuevas tecnologías.

8.4.5 Valoración de las acciones de marketing

A continuación procedemos a describir como hemos valorado las distintas acciones de marketing que requieren inversión:

A través de nuestra página web www.paper2cloud.com:

Hemos incluido los costes por el tráfico directo en los costes del desarrollo de la aplicación, por lo que no se incluye coste alguno en el plan de marketing asociado a esta acción.

Posicionamiento web (SEO)

Hemos valorado el coste anual del contrato con Red y Comercio, que irá incrementando con el paso de los años, por lo que tendríamos unos costes anuales fijos en este tipo de acción que irán ascendiendo anualmente.

Marketing de buscadores (SEM)

Tendremos unos costes fijos anuales originados por el contrato anual con Red y Comercio, que se irán incrementando anualmente, y unos costes variables que dependerán del número de clics.

E-mail marketing

Hemos estimado un coste variable de esta acción que dependerá del número de leads conseguidos.

Mailing promocional

Hemos estimado un coste variable de esta acción que dependerá del número de clientes convertidos, y lo hemos calculado como sigue:

Coste total de captación de cliente en campaña invita a tus amigos:

	Regalo	Limite	Cuota mensual unitaria	Años	Coste
Particulares	1 Gb	20 Gb	0,12	4	5,76
	2 meses uso	24 meses	2,5	0	5
Pymes y autónomos	1 Gb	20 Gb	0,12	4	5,76
Coste promedio					5,5

Coste total de captación de cliente en descuento anual 20% para grupos/asociaciones de autónomos y Pymes

	Cuota Anual	% Users	Dto %	Dto (€)	Coste proporcional
Espacio 50Gb	70,00 €	5,0%	20,00%	14	0,70 €
Espacio 100Gb	120,00 €	1,0%	20,00%	24	0,24 €
Contratos con 1 módulo	20,00 €	30,0%	20,00%	4	1,20 €
Contratos con 2 módulos	30,00 €	20,0%	20,00%	6	1,20 €
Contratos con 3 módulos	35,00 €	50,0%	20,00%	7	3,50 €
				Coste promedio	6,84

Coste promedio captación clientes con promociones

	Porcentajes asignados	Coste	Coste proporcional
Promo 25% dto. autónomos y Pymes	10,00%	6,84	0,684
Promo invita a tus amigos	90,00%	5,5	4,956
		coste promedio	5,64

Marketing en Redes Sociales

Hemos valorado el coste anual del contrato con Red y Comercio, que tendremos a partir de 2014 y que variará con el paso de los años, por lo que tendríamos unos costes anuales fijos en este tipo de acción que dependerán del precio del contrato con esta empresa.

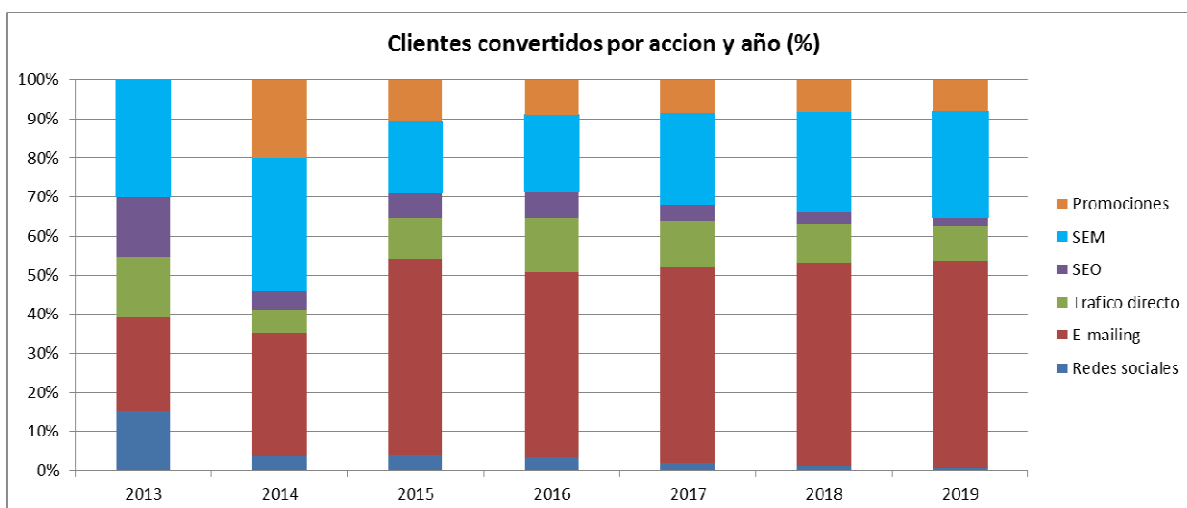
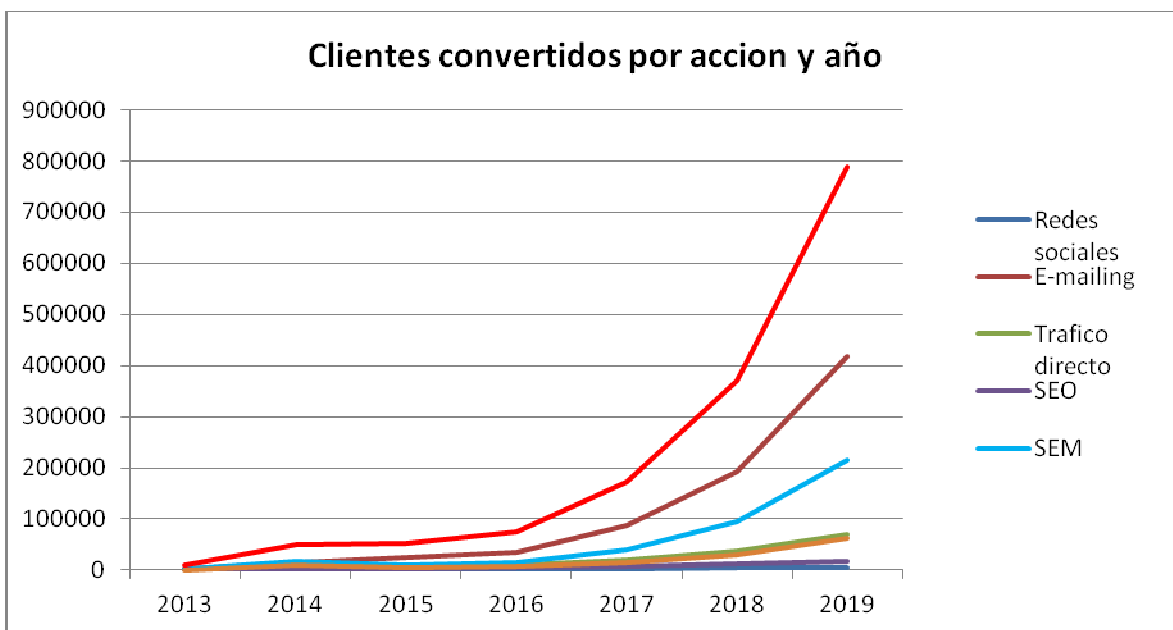
A continuación vemos en una tabla a modo de resumen los costes unitarios de cada acción de marketing cuyo coste sea variable, su forma de pago, el % de clic to lead y la tasa de conversión.

Detalles de costes por acción, forma de pago y embudo de captación de clientes

	coste variable (€)	forma de pago	CTL	Tasa conversión
Redes sociales	0	contrato anual	7-12%	21-35%
E-mailing	1,5	CPL		21-35%
Trafico directo	0	ninguna	11-18%	24-40%
SEO	0	contrato anual	9-15%	24-40%
SEM	0,5	contrato anual+CPC	9-15%	24-40%
Promociones	5,64	coste por captación		21-35%

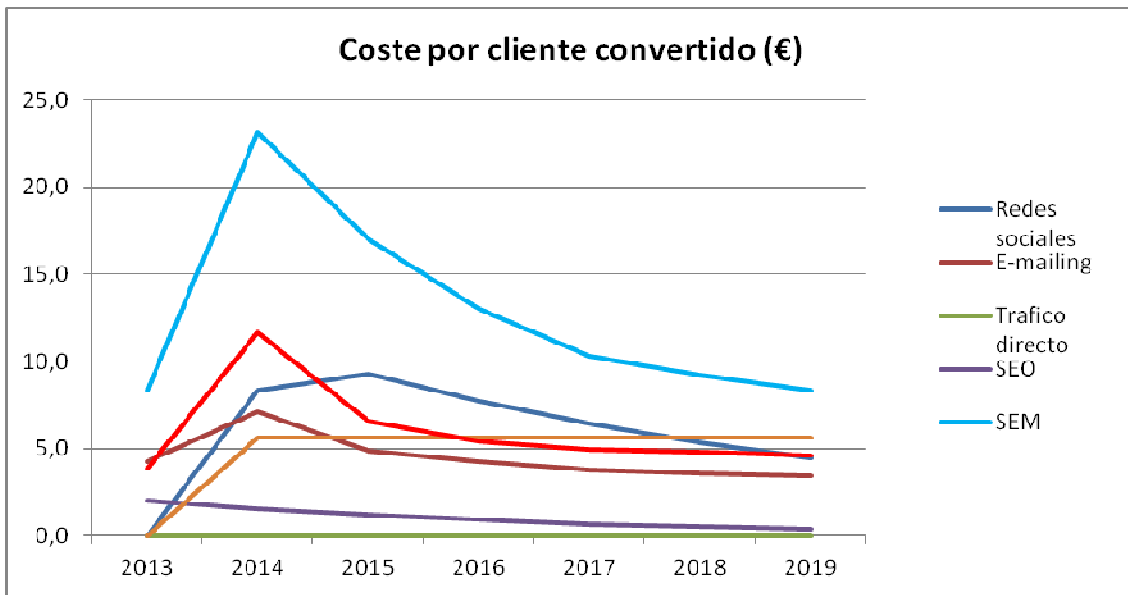
Cientes convertidos por acción y año

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Redes sociales	1.500	1.800	2.160	2.592	3.110	3.732	4.479
E-mailing	2.310	15.331	25.410	34.968	87.253	193.431	417.159
Trafico directo	1.500	2.850	5.415	10.289	19.548	37.141	70.569
SEO	1.500	2.250	3.375	5.063	7.594	11.391	17.086
SEM	2.916	16.617	9.241	14.527	40.590	94.766	214.872
Promociones	0	9.708	5.517	6.643	14.734	30.944	63.398
TOTAL	9.726	48.557	51.117	74.081	172.828	371.406	787.563



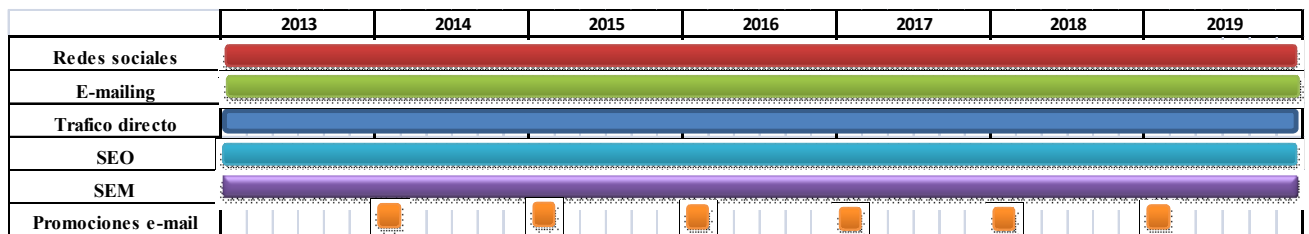
Coste por cliente convertido (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Redes sociales	0,0	8,3	9,3	7,7	6,4	5,4	4,5
E-mailing	4,3	7,1	4,9	4,3	3,8	3,6	3,4
Trafico directo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SEO	2,0	1,5	1,2	0,9	0,7	0,5	0,4
SEM	8,3	23,1	17,0	13,0	10,3	9,2	8,3
Promociones	0,0	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
Promedio	3,8	11,7	6,6	5,4	5,0	4,8	4,6



8.4.6 Panificación de las acciones de marketing

A continuación se muestra un cronograma en el que se visualiza el desarrollo de cada una de las acciones de marketing del proyecto. Todas las acciones de marketing se desarrollaran de forma continuada a excepción de las promociones lanzadas por e-mail, que se harán puntualmente todos los meses de enero a partir del segundo año.

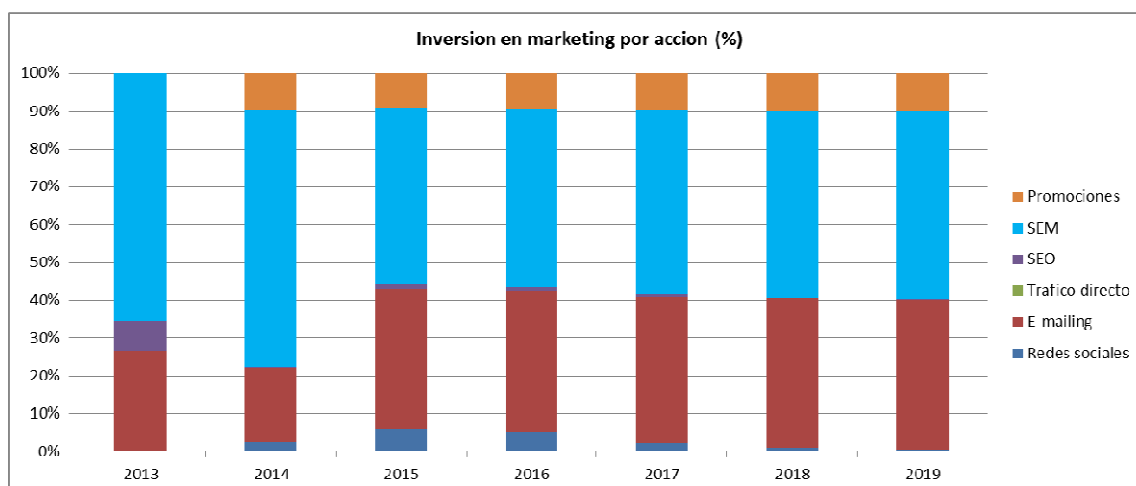
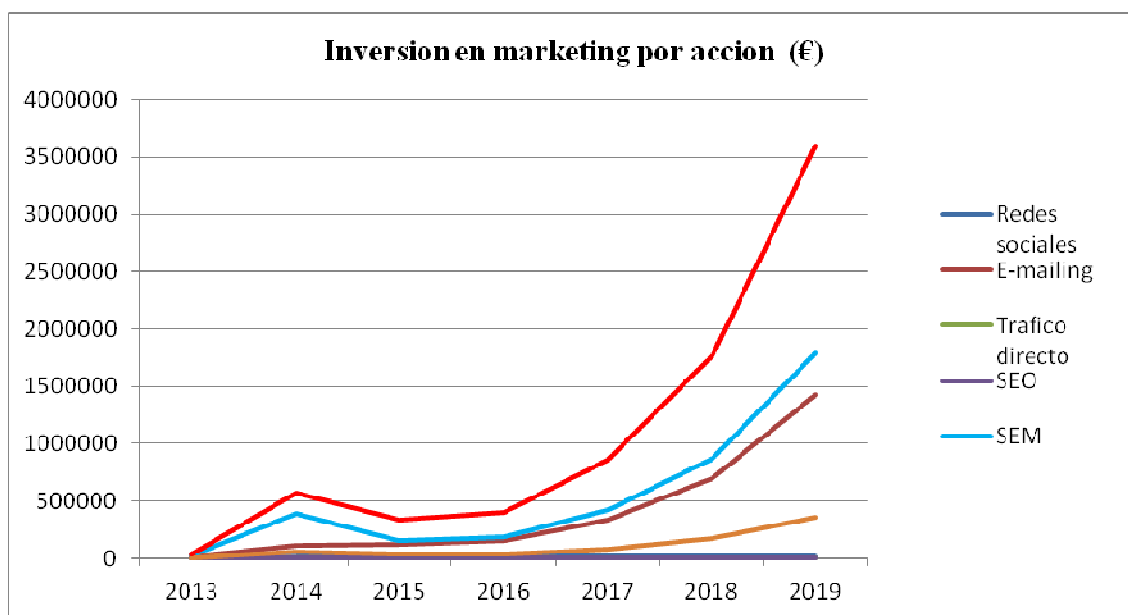


8.5 Presupuesto del plan de marketing

A continuación realizaremos una descripción detallada de los presupuestos anuales en marketing por cada acción realizada:

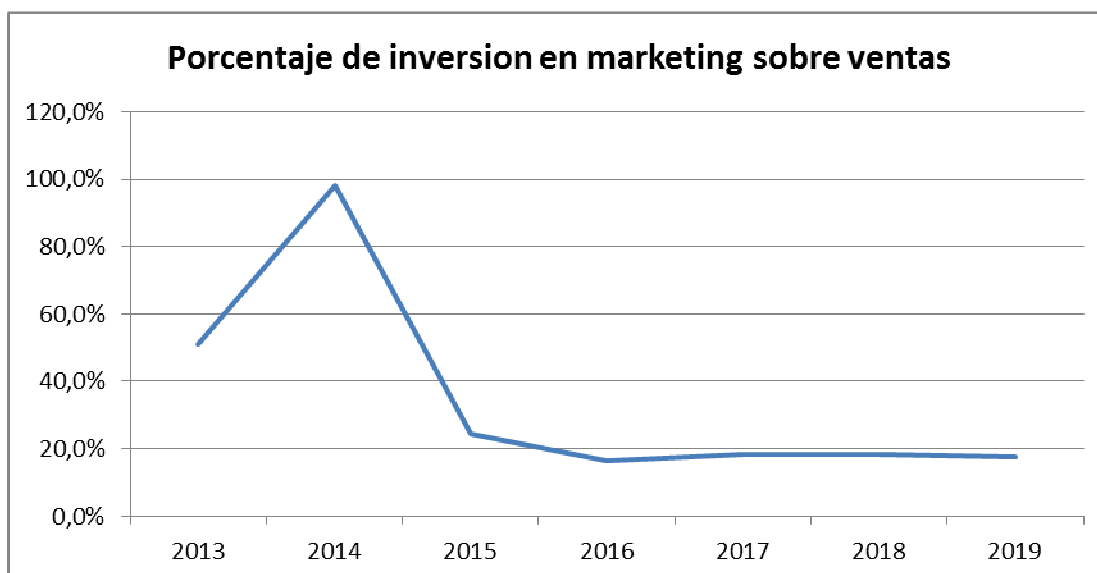
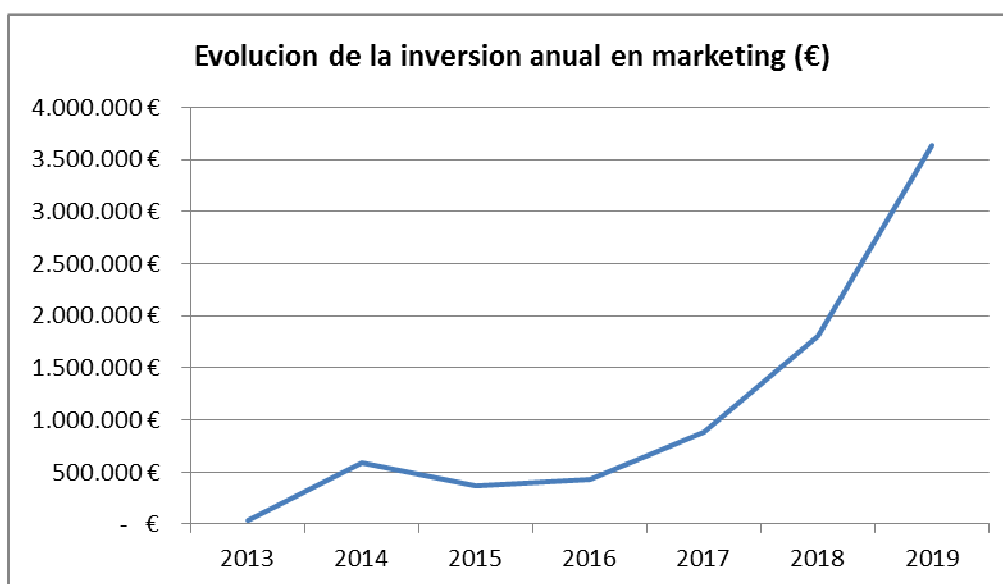
Inversión anual en marketing por acción (€)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Redes sociales	0	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
E-mailing	9.900	109.508	124.456	149.864	332.391	698.098	1.430.260
Trafico directo	0	0	0	0	0	0	0
SEO	3.000	3.450	3.968	4.563	5.247	6.034	6.939
SEM	24.300	384.658	157.158	189.155	417.588	875.036	1.790.601
Promociones	0	54.754	31.114	37.466	83.098	174.524	357.565
TOTAL	37.200	567.370	336.696	401.047	858.324	1.773.692	3.605.365



Inversión en marketing sobre ventas anuales

	% sobre ventas anual	inversión	ventas
2013	50,9%	37.200 €	73.040 €
2014	98,0%	587.200 €	599.154 €
2015	24,4%	362.250 €	1.484.469 €
2016	16,3%	427.435 €	2.627.701 €
2017	18,1%	885.670 €	4.889.432 €
2018	18,2%	1.802.140 €	9.894.612 €
2019	17,7%	3.635.080 €	20.565.665 €



8.6 Control y medición

Establecemos a continuación los mecanismos de control para poder verificar si se están consiguiendo los objetivos establecidos en el plan de marketing y a su vez recabar información de utilidad para la toma de decisiones de tipo estratégico en el desarrollo del negocio:

8.6.1 Mecanismos de control periódico

Los mecanismos de control periódico más importantes que realizaremos serán los siguientes:

- Revisión semestral de ventas y procedencia de las mismas
- Revisión semestral de cuota de mercado alcanzada
- Revisión semestral de gastos
- Revisión semestral de situación financiera
- Análisis semestral de rentabilidad de acciones de marketing
- Revisión anual de objetivos estratégicos
- Revisión anual de políticas de precios
- Revisión anual de productos
- Revisión anual de políticas comerciales

8.6.2 Mecanismos de control continuado

Técnicas de analítica web

Realizaremos un control continuado mediante técnicas de analítica web para poder:

- Analizar el comportamiento, satisfacción y navegación de los usuarios de nuestra página web y de nuestra aplicación para maximizar la tasa de conversión de usuarios y la satisfacción del cliente.
- Evaluar el diseño, usabilidad, persuabilidad y el posicionamiento en buscadores de nuestra página web y nuestra aplicación.
- Mejorar el ROI de nuestras acciones de marketing, enfocar las campañas, llevar a cabo acciones en redes sociales, email marketing...
- Conocer a la competencia, hacer prospecciones de mercado, identificar oportunidades, puntos débiles, puntos fuertes...

Para ello utilizaremos los siguientes KPIs para analizar la actividad de nuestra página web:

- Número de visitas
- Número de páginas vistas
- Páginas/visita
- Porcentaje de nuevas visitas
- Porcentaje de tráfico directo
- Porcentaje de tráfico por motores de búsqueda
- Porcentaje de tráfico proveniente de redes sociales
- Situación geográfica de los visitantes
- Número de visitas al mes
- Tiempo en el sitio
- Porcentaje de rebote
- Porcentaje de salidas
- Porcentaje de conversiones
- Ventas, o número de transacciones
- Porcentaje de visitantes que inician el proceso de compra
- Valor medio de la venta
- Valor de la visita
- Lealtad del cliente (ratio entre clientes nuevos y clientes antiguos)
- Referencias de motores de búsqueda
- Navegadores utilizados

Técnicas de analítica en redes sociales

Realizaremos también un control de las distintas redes sociales en las que estemos presentes para evaluar nuestra repercusión y captación de clientes a través de las mismas.

Para ello utilizaremos los siguientes KPIs para analizar la actividad en las redes sociales:

- Visitas a la web provenientes de Redes Sociales.
- Tasas de conversión provenientes de redes sociales

Métricas (KPI) en Facebook

- Visitas a la página y su crecimiento.
- Número de "Me gusta" de la página en Facebook y su crecimiento
- Número de comentarios en el muro de Facebook y su crecimiento
- Porcentaje de comentarios respondidos y tiempo de respuesta
- Tipo de comentarios de los visitantes

Métricas (KPI) en Twitter

- Número y crecimiento de seguidores
- Número de seguidos
- Número de tweets y periodicidad de envío
- Número de retweet y menciones

Métricas (KPI) en Youtube:

- Número de videos subidos
- Número de suscriptores
- Reproducciones de videos subidos
- Número de comentarios en el canal

Métricas (KPI) en LinkedIn:

- Número de contactos,
- Número participantes en grupos que crea
- Número de recomendaciones

CRM y social CRM

El CRM será un elemento fundamental dentro de nuestro proyecto, ya que constituirá un potente sistema de información que nos permitirá recibir y clasificar importante información comercial con la que podremos hacer una segmentación estratégica tanto de políticas de precios, como de lanzamiento de ofertas, acciones de marketing...nos servirá para la captación, fidelización y retención de clientes.

Dada la importancia del marketing en redes sociales en nuestro proyecto, integraremos también un Social CRM para implementar nuestra relación con los clientes a través de las redes sociales.

9 Plan de recursos humanos

9.1 Introducción

Debemos aclarar primero que nuestra empresa, **integraT Soluciones**, nace como una startup tecnológica creada por un grupo de emprendedores. Somos una empresa con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento. Primeramente contaremos con un equipo de personal reducido, formado principalmente por el equipo de socios, y algunas incorporaciones a puestos técnicos clave; y nuestra plantilla irá creciendo según avancemos en nuestra planificación.

Al principio, debido a los recursos escasos, debemos afinar muy bien en los perfiles que necesitamos para arrancar un proyecto, y ocupar solo los puestos y perfiles que son estrictamente necesarios, y estamos plenamente convencidos de que al comenzar nuestro proyecto, lo más importante es tener un buen equipo de desarrollo y un experto en marketing online. El único puesto directivo que consideramos necesario es el del CEO porque es el alma del proyecto y, por extensión, la cara pública del mismo. También es necesario contar con un perfil técnico en el equipo de desarrollo que tenga capacidades para liderar al equipo y el proyecto desde la parte técnica.

El plan de RRHH de la empresa está diseñado para dar respuesta a uno de los objetivos estratégicos de la organización, orientado a mantener una estructura flexible y ágil que nos permita crecer de manera sostenida.

9.2 Estructura organizativa

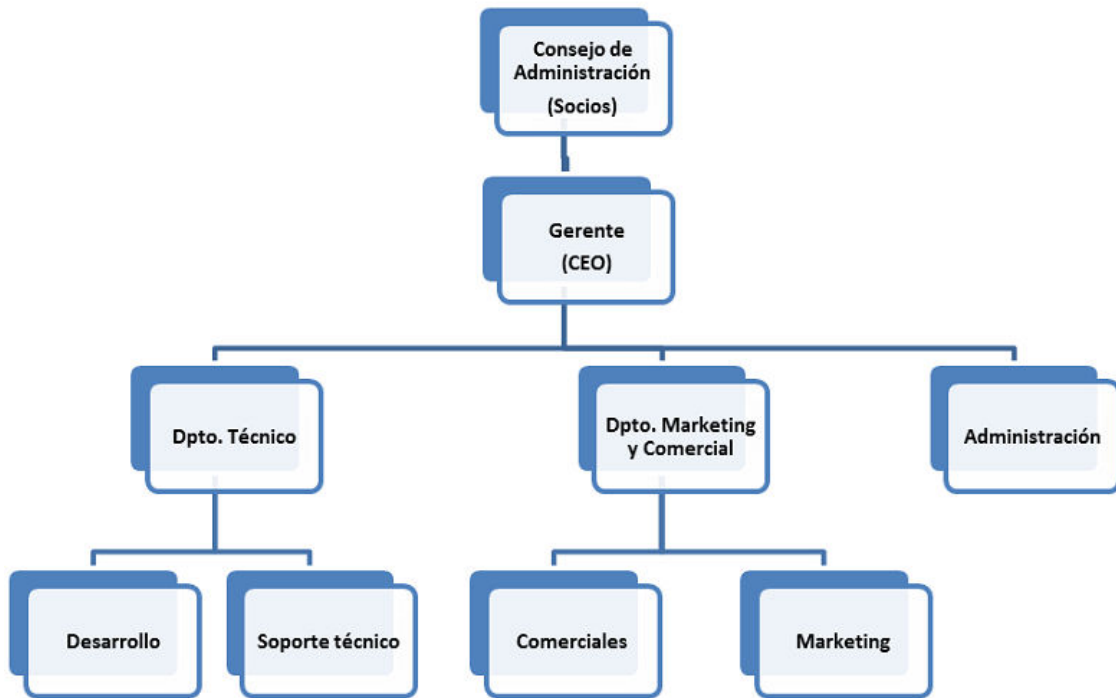
En **integraT Soluciones** sabemos lo importante que es diseñar una estructura organizativa de forma coordinada con el plan de crecimiento empresarial, y hemos tenido presente que el origen y corazón de la empresa son los socios, y que por lo tanto, deben ser éstos los que conformen la primera estructura organizativa de la empresa.

Dadas las diferentes profesiones y especialidades de los socios, la mayoría con perfiles técnicos del sector de la informática, podemos abordar las diversas áreas que necesitamos, contando para cada una de ellas con la participación directa de un socio.

Dividiremos la estructura organizativa por áreas de actividad, que se desarrollarán por puestos de trabajos específicos con perfiles y competencias acordes a los mismos. La actividad empresarial se desarrollara en cuatro áreas bien definidas: dirección-gerencia, departamento técnico, área comercial-marketing, y administración.

La estructura organizativa de **integraT Soluciones** se refleja en el siguiente organigrama donde los responsables de todas las áreas principales del negocio: gerencia, dirección comercial y dirección técnica, están asignados a los socios, con lo que se asegura y garantiza que el núcleo del negocio queda en posesión de los socios de la empresa.

Diagrama de estructura organizativa



Todos los socios de **integraT Soluciones** formaran parte del consejo de administración, que se encargara de tomar decisiones de carácter estratégico y política empresarial que afecten a las áreas más importantes del negocio, tales como política de recursos humanos, decisiones estratégicas de marketing, financieras...

Uno de los socios hará las funciones de CEO, y será el encargado de implementar las decisiones tomadas por el consejo de administración, y de tomar otras decisiones de menor relevancia. Sera el encargado de coordinar las tres partes fundamentales de la estructura empresarial. Otro socio será encargado de liderar el departamento técnico y al equipo que desarrollara el producto. Y por último, un tercer socio será el encargado de liderar el departamento comercial y de marketing.

9.3 Desarrollo de la estructura organizativa: dimensionamiento

La plantilla se determina en función de un estudio de carga de trabajo, que tiene como referencia las diferentes etapas de desarrollo del proyecto, tal y como se detalla en el Plan de Operaciones.

Una vez conocidas las tareas y la carga de trabajo necesaria en cada etapa de proyecto, se determina el total de horas necesarias por año, en función de los planes de crecimiento de la empresa, cuyos datos figuran en el Plan de Marketing y en el Plan Financiero.

A partir de la definición de las horas requeridas y de los puestos de trabajo, se realiza la determinación del número de personas necesarias por cada puesto de trabajo, obteniéndose el total de plantilla.

Cuadro de necesidades de contratación de personal por año

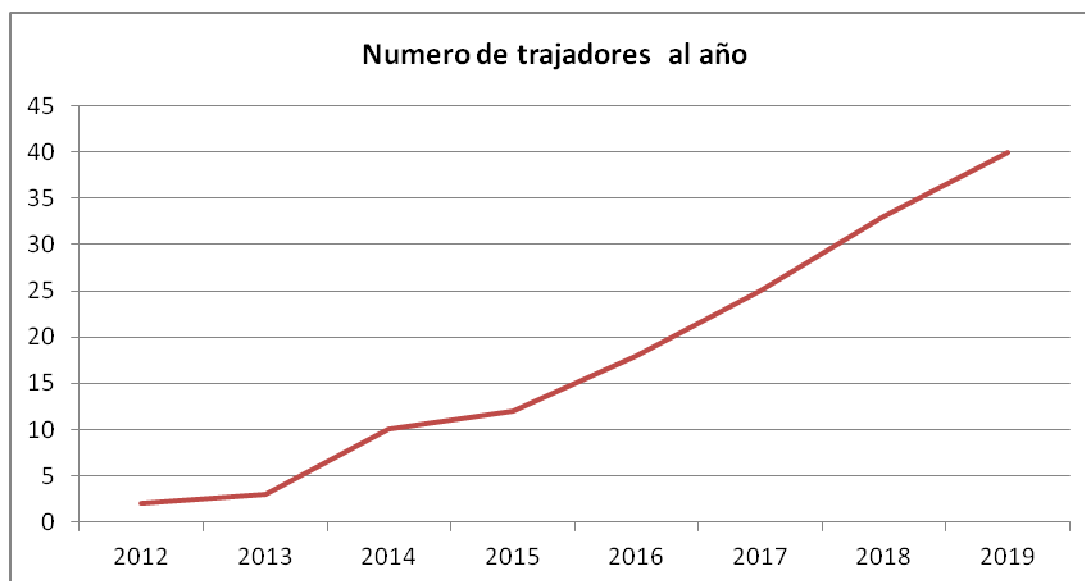
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Socios (consejo admon)	0	0	0	0	0	0	0	0
Gerente (CEO)	0	0	1	1	1	1	1	1
Director Comercial y Marketing	0	0	1	1	1	1	1	1
Comercial junior	0	0	0	2	4	6	8	10
Community manager	0	0	0	0	0	0	0	0
Director Técnico	0	0	1	1	1	1	1	1
Analista de sistemas	0	0	1	1	1	1	1	1
Analista funcional	0	0	1	1	2	3	4	5
Analista Programador	1	1	1	1	2	3	4	5
Programador	1	1	2	2	4	6	8	10
Técnico de Soporte	0	1	1	1	1	1	2	3
Administrativo	0	0	1	1	1	2	3	3
TOTAL	2	3	10	12	18	25	33	40

Dado que los cálculos tienen como base la realidad de la empresa, la plantilla estará sujeta a esta misma realidad, modificándose cada año con incrementos acordes a los crecimientos previstos.

En la tabla anterior se relacionan los diferentes puestos de trabajo de la empresa por años, con el número de personas asignado.

En el gráfico siguiente se presenta la evolución de la plantilla de **integraT Soluciones** para los próximos años.

Evolución anual del número de trabajadores en la plantilla



El crecimiento de la empresa vinculará al crecimiento de la plantilla. En este sentido, a medida que la empresa disponga de mayor actividad se incorporarán

personas que ayuden a los socios a desarrollarla, manteniendo siempre los socios el control de los elementos claves y esenciales para el futuro de la compañía.

9.4 Políticas de RR.HH

integraT Soluciones, nace como una startup con reducida plantilla, pero tiene establecidas una serie de políticas de recursos humanos acordes a las posibilidades de futuro crecimiento que se puede presentar en la empresa, que irán tomando cuerpo a medida que nuestra plantilla vaya creciendo y sea necesaria su aplicación, como es el caso de las políticas de selección, que se desarrollarán en función de nuestra situación de negocio.

Nuestra referencia será la legislación laboral vigente en el momento de la creación de la Empresa.

9.4.1 Selección de personal y contratación

El proceso de selección de personal tiene como fin encontrar a aquellas personas que, puedan adecuarse de la mejor manera a la organización y contribuir así con su trabajo a la consecución de la misión y de los objetivos de nuestra compañía.

Para **integraT Soluciones** las personas son un elemento esencial, por lo que tenemos especial cuidado en su selección, incorporación e integración en el equipo humano que formamos la empresa.

En la búsqueda inicial de nuestro personal, utilizaremos los contactos de nuestros socios en el sector para atraer al personal de otras empresas. Nuestros salarios atractivos y la apuesta por el desarrollo de nuestros empleados, serán un punto más que valorarán. Adicionalmente, desarrollaremos actuaciones de captación de talento por diversos medios ya que nos interesa disponer de una base de candidatos para atender al crecimiento de nuestra organización.

El proceso de selección incluye las fases previas correspondientes de preselección de los candidatos por CV, pruebas o entrevistas, hasta alcanzar una fase final donde, en función del puesto, se requerirá además de la entrevista con los responsables de Recursos Humanos y del área vinculada con la selección, posibles entrevistas con otros miembros de la dirección de la empresa.

La gestión de todo el proceso estará dirigida y coordinada por el Responsable de Finanzas y RR.HH., concluyendo con la incorporación de la personas en la empresa.

Dado que para **integraT Soluciones** es muy importante una buena integración de la persona, se realizará un procedimiento de bienvenida para los nuevos empleados de forma que les ayude a adaptarse a la organización y a su cultura, es decir, a sus valores, principios, procedimientos, normas y pautas de comportamiento, y con todo ello conseguir su integración efectiva en el menor tiempo posible.

9.4.2 Retribución

El esquema retributivo **integraT Soluciones** consta de dos elementos:

- Un salario base fijo. En función del puesto de trabajo.
- Un sistema de incentivos (salario variable), que se determina en función de objetivos personales y objetivos de la empresa. Se trata de un porcentaje que solo será aplicable a algunos puestos de trabajo y vinculado al logro de los objetivos establecidos.

En el anexo de costes y tablas salariales se presentan unas tablas que contienen, para cada una de los puestos de trabajo de la empresa, los importes correspondientes a los salarios fijos y variables establecidos para cada año.

La parte variable del salario se alcanzará en función de los resultados individuales y de la compañía. Los salarios se establecen por puestos de trabajo y aunque algunos puestos pueden tener salarios similares, su alcance puede ser diferente al estar vinculado a un sistema de evaluación de desempeño. Así mismo, mencionar que los puestos ocupados por los socios de la empresa y que no requieran plena dedicación no tendrán retribución salarial.

9.4.3 Evaluación del desempeño

Un punto importante dentro de las actividades de RR.HH. es la evaluación del desempeño de las personas de la organización. Es un programa sistemático, planificado y apoyado en herramientas y procedimientos que nos permiten obtener datos para ayudar a las personas a conocer sus puntos fuertes y las áreas de mejora de su trabajo mediante la evaluación de su nivel de competencia.

Por tanto, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento, dentro de nuestro sistema de gestión de personas, que pretende un análisis sistemático de su hacer en el puesto de trabajo, valorando su contribución a la empresa, permitiendo al mismo tiempo que éste pueda conocer y mejorar aspectos relativos a su quehacer profesional y determinar las áreas de mejora.

La evaluación del desempeño la realizan los Responsables de Área a cada una de las personas que tienen asignados como colaboradores. Las evaluaciones tienen una periodicidad semestral, estando definidas sus fechas de forma que se vinculen a los resultados de la compañía.

9.4.4 Formación

La formación es una de las mejores herramientas con las que cuenta **integraT Soluciones** para conseguir el desarrollo adecuado y mantener su diferencia competitiva.

integraT Soluciones dispone de un proceso de formación establecido según los criterios del ciclo de mejora continua, ya que para nosotros es esencial ofrecer la formación necesaria y al mismo tiempo conocer y evaluar el grado de retorno del esfuerzo realizado.

El proceso de formación es un ciclo anual, que se inicia con la detección de necesidades, que se alimenta de las necesidades detectadas por los responsables funcionales, los propios interesados y del ejercicio de la evaluación del desempeño.

Establecidos las acciones formativas necesarias, se procede a su aprobación por los responsables de Área, poniéndose en marcha la implantación del plan de formación. Destacar que ésta se debe realizar de forma consensuada con los responsables funcionales para que esté integrada con la actividad prevista en la empresa.

Una vez realizada la actividad nos interesa saber el grado de satisfacción con la misma, así como, el retorno que se ha conseguido, y sí se ha satisfecho el objetivo previsto. Esta información sirve para evaluar el conjunto del plan y volver a iniciar el ciclo.

Al plan de formación establecido se pueden sumar nuevas iniciativas que surjan para atender nuevas necesidades. Se trata de un proceso vivo que debe adaptarse a la necesidad de la empresa en cada momento.

9.4.5 Desarrollo profesional

Nuestra empresa entiende que cada persona debe crecer, tener un desarrollo profesional, acorde a su experiencia y formación. Los propios socios son los que promueven esta forma de actuar pues es la que todos ellos han seguido en sus carreras profesionales.

El diseño de esta política de RRHH nos permite ajustarnos a las necesidades de la empresa, y al mismo tiempo ir preparando a nuestras personas, en las competencias necesarias, para acceder a los puestos de desarrollo establecidos en su plan de carrera profesional con el fin de alcanzar los destinos previstos en el crecimiento de la estructura organizativa y funcional.

Nuestro Plan se basará en la identificación del talento, desarrollo profesional individualizado y el seguimiento por medio de una persona que asesore y ayude al empleado a alcanzar las metas propuestas. Este plan se encuentra entrelazado con el plan de formación.

Finalmente, estableceremos mecanismos de control de las medidas adoptadas para detectar las posibles desviaciones y acometer medidas correctoras realizando una evaluación global del Plan.

Gracias a estas medidas optimizaremos nuestros recursos, manteniendo un alto nivel de conocimiento y capacitación en nuestra actividad diaria.

10 Plan Jurídico y Fiscal

10.1 Forma jurídica

Examinadas las diferentes alternativas que ofrece el ordenamiento jurídico español, constituiremos una Sociedad de Responsabilidad Limitada, porque consideremos que tiene una serie de ventajas respecto a las otras formas jurídicas que podríamos adoptar:

- Su principal ventaja es la flexibilidad que concede a los socios para establecer en sus estatutos las normas de gobierno que deseen.
- Se pretende que sea una entidad de propiedad más restringida. Prueba de ello es el derecho de adquisición preferente en la transmisión de participaciones.
- Mayor agilidad y menos coste de la convocatoria de la junta General de socios. El plazo se reduce a 15 días, frente al mes requerido para la S.A.
- El capital inicial mínimo es de 3.006€ frente a los 60.000€ de la Sociedad Anónima, por ejemplo.
- No requiere de informe de experto independiente sobre aportaciones no dinerarias.

Datos Básicos de la Sociedad	
Forma jurídica	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Denominación	integraT Soluciones, S.L.
Domicilio	Torneo Parque Empresarial C/Biología, 12. Edificio Vilamar 2, Planta 3ª 41015 Sevilla
Objeto Social	Empresa de gestión de servicios basados en internet
Duración	Indefinida
Capital Social	100.000 €
Ejercicio Social	1 de enero a 31 de diciembre
CNAE	6311 (J. Información y Comunicaciones – 6311. Proceso de datos, Hosting y actividades relacionadas)
Órgano de Administración	Consejo de Administración de 5 miembros
Órgano Ejecutivo	Consejero Delegado

10.2 Administración de la sociedad

JUNTA GENERAL DE SOCIOS Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Cada uno de los miembros de este proyecto pasará a formar parte del accionariado de la sociedad con un 20% de este.

Nuestra sociedad estará gestionada y representada por un Consejo de Administración con los 5 miembros.

La Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada permite prever estatutariamente los cuatro tipos de órgano de administración, siendo competencia de la Junta General la adopción de una u otra, pudiendo modificarla sin necesidad de modificar los Estatutos.

Los estatutos sociales prevén por tanto la posibilidad de elegir entre los siguientes tipos de órgano de administración:

- Un Administrador Único
- Dos Administradores Solidarios
- Dos Administradores Mancomunados
- Un Consejo de Administración de entre 3 a 12 miembros.

De esta forma, los socios, en el momento de la constitución de la sociedad, se constituirán en Junta General de Socios para elegir la forma que adoptará el órgano de administración inicialmente.

CONSEJERO DELEGADO

La designación de un Consejero Delegado dotará a nuestra sociedad de una capacidad de gestión más ágil y eficaz.

De esta manera, el Consejo de Administración delegará sus facultades legales en el Consejero Delegado el cual tendrá los siguientes límites económicos:

- Hasta 10.000€ para gastos incluidos dentro de los presupuestos del año
- Hasta 3.000€ para gastos no presupuestados.

Estos límites deberán ser revisados anualmente, ajustándolos a cuantías acordes al presupuesto existente.

10.3 Trámites y costes de constitución

Para constituir la sociedad deberán adoptarse los siguientes pasos que a continuación se detallan:

ACTUACIONES EN EL REGISTRO MERCANTIL, BANCO Y NOTARÍA

Solicitud denominación social	•Se realiza en el Registro Mercantil Central a través de www.rmc.es . Solicitaremos como denominaciones alternativas: "integraTe Soluciones" y "organizaT Soluciones" (30€ aprox).
Apertura de cuenta corriente	•Apertura de la cuenta a nombre de "integraT Soluciones"
Ingreso de aportaciones sociales	•Procederemos al ingreso del capital social íntegramente: 100.000€.
Certificado bancario	•El certificado de las aportaciones realizadas expedido por el banco se incluirá en las escrituras de constitución de la sociedad
Escritura pública y estatutos sociales	•La escritura de constitución se obtendrá ante el notario, donde se recoge la voluntad de los 5 socios de constituir la sociedad (400€ aprox). A ella se incorporan el certificado bancario y los Estatutos Sociales

ACTUACIONES EN AGENCIA TRIBUTARIA

CIF provisional	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez otorgada la escritura de constitución, se solicita el CIF mediante el modelo 036 y su presentación ante Hacienda (no tiene coste)
Liquidación ITPAJD	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá liquidarse el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (1% sobre la cifra de capital social) mediante la presentación del modelo 600 en la Oficina de Recaudación de Tributos
Inscripción registro mercantil	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la escritura de constitución en el Registro Mercantil de Sevilla para su inscripción. Esto implica: presentación en el BORME e inscripción en el Registro (300€ aprox).
CIF definitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Tras la inscripción de la sociedad en el registro, deberemos solicitar el CIF definitivo presentando nuevamente el modelo 036 (no tiene coste)
Impuesto de actividades económicas	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar la actividad hay que darse de alta en el IAE. Es obligatorio para toda sociedad cuyo importe neto de la cifra de negocios sea superior a 1 millón de euros
Declaración censal de inicio de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de comienzo, modificación o cese de actividad, que ha de presentar la sociedad mediante la cumplimentación del modelo 036 en Hacienda
Impuesto de sociedades	<ul style="list-style-type: none"> • No es una actividad propia de la constitución de la sociedad. Es un impuesto que grava sobre la renta de las sociedades (ver apartado donde se especifica su cálculo)

ACTUACIONES EN LA SEGURIDAD SOCIAL

- Alta en Seguridad Social**
 - Inscripción de la empresa en la Tesorería General de la Seguridad Social que asigna a la sociedad un código de cuenta de cotización principal y que permitirá a la compañía contratar a sus trabajadores
- Apertura centro de trabajo**
 - Comunicación de la apertura del centro de trabajo a la Dirección General de Trabajo (30 días siguientes al inicio de la actividad)
- Libro de visitas y matrícula**
 - Solicitud del libro de visitas electrónico (datos de la empresa y posibles inspecciones de trabajo) y del libro de matrícula (datos trabajadores) a la Inspección Provincial de Trabajo y Seguridad Social
- Alta de los trabajadores en régimen general**
 - Presentación del impreso de alta de cada nuevo trabajador a la Administración de la TGSS. Se cumplimentará el impreso oficial de filiación para trabajadores que no hayan ejercido con anterioridad

ACTUACIONES EN EL AYUNTAMIENTO DE SEVILLA

- Licencia de apertura**
 - Solicitud ante la Gerencia de Urbanismo del Ayto de Sevilla de la licencia municipal de actividad (apertura). El Centro Demostrador TIC ya está considerado como espacio de oficinas

ACTUACIONES EN EL OEPM

- Registro de la marca en la OEPM**
 - Procedimiento telemático en el Organismo Público responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Intelectual (300€ aprox)

ACTUACIONES CON UN ISP

- Registro de dominios**
 - Registro de dominios web (10€) www.paper2cloud.es y www.paper2cloud.com

10.4 Aplicación de la LOPD

integraT Soluciones nace con plena vocación de ajustarse a la normativa legal en materia de protección de datos, porque de ello depende su actividad empresarial.

En este sentido, tanto la de la Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal 15/99 de 13 de diciembre como el Real Decreto 1720/2007 de 21 de diciembre estarán siempre presentes en todo lo relativo a normas de actuación de la compañía (procesos, procedimientos, etc.) y documentación de referencia.

Por lo tanto, de la aplicación de la ley, destacamos un especial cuidado en aspecto tales como:

1. Forma y tipo de información que se recabará a los usuarios.
2. Plena transparencia en los derechos de ARCO (acceso, rectificación, cancelación y oposición) a través de los cuales la LOPD garantiza a las personas el poder de control de sus datos personales. Según el Tribunal Constitucional, estos derechos constituyen el haz de facultades que emanan del derecho fundamental a la protección de datos y sirven para "garantizar a la persona un poder de control sobre sus datos personales, lo que sólo es posible y efectivo imponiendo a terceros los mencionados deberes de hacer"
3. Cesión de la información a terceros
4. Registro de todos los ficheros de carácter personal
5. Elaboración de los documentos de seguridad y garantía de la alineación de todos los procedimientos internos con el escrupuloso cumplimiento de la legalidad, ya que la información que se gestionará en **paper2cloud** será sensible y por lo tanto el nivel de seguridad del fichero será de tipo ALTO.

10.5 Aplicación de la LSSI

La aplicación de la LSSI o "Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio electrónico" 34/2002 de 11 de Julio implicará la implantación por parte de integraT Soluciones de un sistema de autorregulación, lo que seguramente conlleve a la obtención de un certificado (AENOR, por ejemplo).

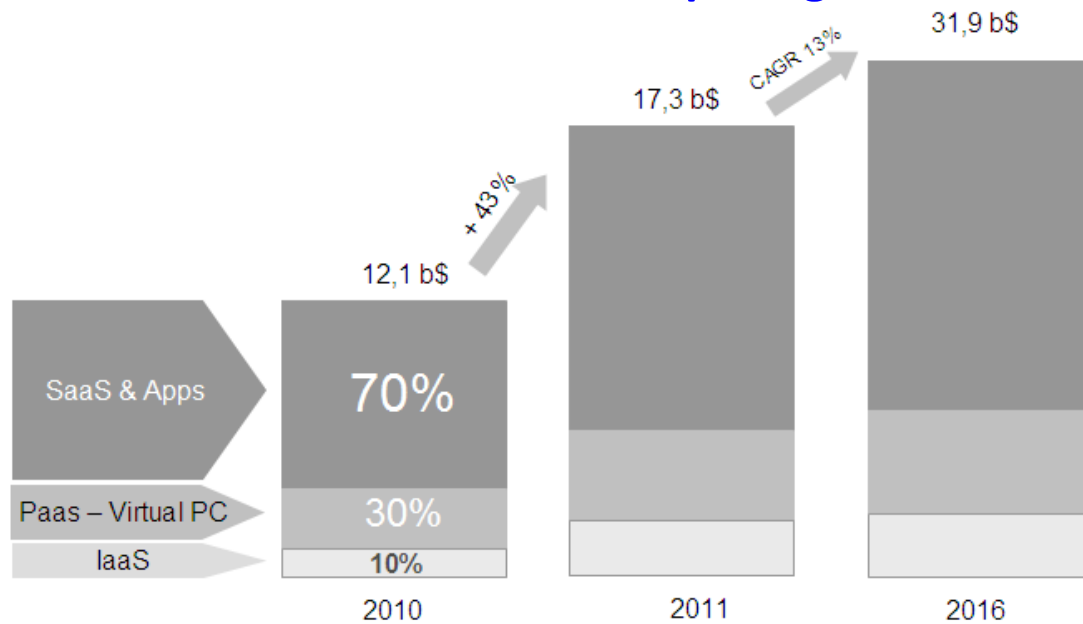
Previo a la obtención de dicho certificado, la empresa deberá de estar operando durante el tiempo suficiente como para obtener la experiencia y madurez mínima.

11 Plan económico-financiero

11.1 ¿Por qué invertir en el producto paper2cloud?

Si hay alguna industria que esté experimentando un significativo crecimiento en los dos últimos años y que esté generando una expectativa de crecimiento sostenido en los próximos 4 o 5 años, esa es sin duda la industria de las tecnologías de la información relacionada con el modelo de despliegue de servicios en la nube, el denominado Cloud Computing.

Evolución Mercado Cloud Computing



Fuente: Datos de Analysis Mason – Forbes Julio 2010

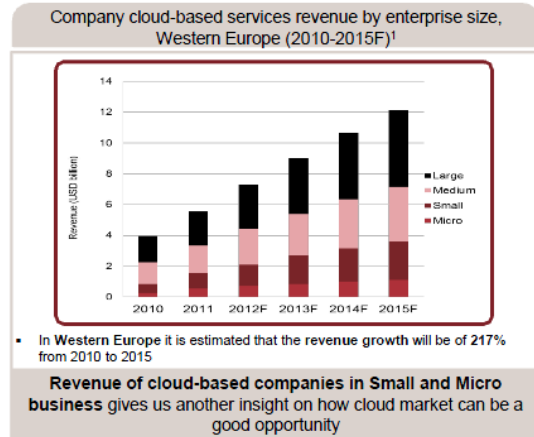
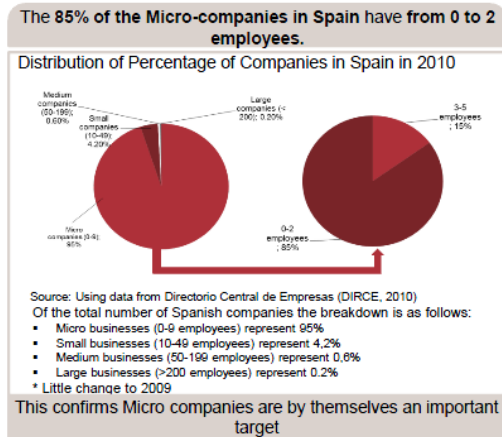
<http://www.forbes.com/2010/07/12/cloud-computing-growth-entrepreneurs-technology-informationweeksmb.html>

Datos desagregados entre SaaS, PaaS e IaaS sólo para 2010

Y dentro de los servicios que se ofrecen bajo este nuevo modelo, el apartado referido al Software como Servicio (Software as a Service: SaaS), es el que mayor volumen de negocio supone.

Si atendemos además al segmento de las empresas y nos centramos en el mercado Europeo y España en particular, los datos son también muy alentadores. Aunque las empresas de mayor tamaño son las que mayores beneficios van a generar para el mercado del Cloud Computing, las características propias del mercado Español, donde el 95% de las empresas son Pymes o Micro Pymes, hace que precisamente ese segmento sea una muy buena oportunidad de negocio potencial.

Small and Micro Companies in Spain represent a 95% of the total companies. Even though their income is much smaller they are **a very wide opportunity**



Even though micro and small businesses represent a smaller % in cloud-based services revenue than larger companies, predictions estimate this % will continue growing and it will represent an important cloud revenue source in Western Europe

Source: ¹Tecnologías de la Información y las comunicaciones en la microempresa española. 2011.
Source: ²Analysis Mason. Enterprise cloud services: worldwide forecast 2010-2015. June 2010.

Además del escenario descrito anteriormente, el entorno económico actual es favorable para el crecimiento de los servicios ofrecidos en modelo Cloud Computing. Este modelo permite a un cliente contratar solo lo que necesite en cada momento, bajo el criterio de "pago por uso".

En un entorno de recortes de gastos como en el que estamos ahora, esta es una manera ideal de poder abordar nuevos proyectos para una empresa. Proyectos que requieran la adopción de tecnología que permita mejorar sus procesos y mejorar por tanto su competitividad, sin incurrir de partida en grandes inversiones en tecnología, como hasta ahora era necesario para abordar este tipo de proyectos.

paper2cloud es un producto posicionado precisamente en este nicho de mercado. Es un servicio dirigido al usuario doméstico y a la Pyme en general, donde según los datos mostrados en la gráfica anterior se espera un mercado potencial de 6.500 M \$ en Europa Occidental para 2015.

Nuestro producto es diferencial, porque reúne características que otros competidores solo ofrecen en parte, por lo que estamos seguros de tener un grado de penetración muy alto en el momento que el producto esté desarrollado y listo para comercializar. Así lo demuestra también la encuesta y entrevistas que hemos realizado.

Estimamos que en el mercado Español en el momento de nuestro lanzamiento nos encontraremos con 3 competidores principales: DropBox, TwinDocs y DoctorSIM. Si bien ninguno de ellos ofrece exactamente un producto igual al nuestro, estimamos que nos repartiremos el mercado entre los cuatro, llegando así a tener un **"fair market share" del 25%**.

Esta perspectiva de negocio y el plan de ejecución para llevarlo a cabo que hemos elaborado, hace que las previsiones de retorno de inversión previstas sean muy atractivas para inversores que quieran entrar en el sector tecnológico ligado al Cloud Computing, y entrar así en un mercado que promete un crecimiento sostenido durante los próximos 5 años.



11.2 Premisas

Una vez expuesto nuestro plan de negocio en los apartados anteriores de esta memoria, y detallados los recursos necesarios para la puesta en marcha del mismo, vamos a centrarnos ahora en el plan económico-financiero. Definiremos la estructura financiera necesaria para la viabilidad del negocio y calcularemos la rentabilidad esperada.

Vamos a partir de los siguientes parámetros base:

- Horizonte temporal. Establecemos un horizonte a 8 años (2012 – 2019). Si bien el entorno en el que se desenvuelve nuestra actividad está expuesto a cambios tecnológicos que pueden cambiar significativamente el marco de actuación, creemos que la base tecnológica sobre la que nos vamos a desarrollar (Cloud Computing) si tiene un horizonte de continuidad lo suficientemente estable para plantearnos planes a largo plazo.
- IPC. evolución estimada interanual 2%, siguiendo la tendencia del último año según datos del Instituto Nacional de Estadísticas.
- Previsiones del Euribor para 2012. En Marzo de 2012 el Euribor a 12 meses es del 1,52% según datos ofrecidos por el Banco de España.
- Régimen fiscal. La empresa se establecerá como una sociedad limitada.
- Impuesto de Sociedades. De acuerdo con los cambios introducidos en la Ley de Impuesto de Sociedades, mediante el **“Real Decreto Ley 13/2010, de 3 de diciembre, de actuaciones en el ámbito fiscal, laboral y liberalizadoras para fomentar la inversión y la creación de empleo”**, nuestra empresa puede acogerse a los tipos impositivos especiales para Empresas de Reducida Dimensión y por creación de empleo, que se desarrollan en el anexo correspondiente.
- IVA: 18%, aunque el Gobierno ha anunciado un aumento que tendrá aplicación a partir de 2013.
- Impuesto de Actividades Económicas. Nuestra empresa tendrá que hacer frente al IAE a partir del año 2017, ya que en el 2015 se excedería el millón de facturación y sólo tienen que pagar este impuesto las empresas o entidades que desarrollen una actividad empresarial o artística y su cifra de negocios de dos años antes supere el millón de euros. Al tratarse del quinto año de actividad y no disponer de los datos exactos que serán necesarios para su cálculo, no lo hemos tenido en cuenta en las previsiones.

11.3 Previsión de ingresos y gastos

11.3.1 Previsión de ingresos

A continuación se incluye la tabla donde se resume la previsión de ingresos repartidos por las diferentes modalidades de servicios Premium que nuestros usuarios podrán contratar.

92

Hemos diferenciado los ingresos derivados de la publicidad que ofreceremos en nuestra plataforma, de los ingresos debidos a los servicios Premium.

Igualmente, hemos distinguido dentro de los ingresos obtenidos por la venta de servicios Premium, aquellos obtenidos en el segmento de clientes particulares, autónomos y Pymes.

Adicionalmente, por el impacto que tiene en los ingresos, también hemos identificado cuantos ingresos esperamos que tengan origen en clientes que opten por el modelo de cuota mensual y cuantos por el modelo de cuota anual.

Primamos el tipo de contrato anual porque nos adelanta el ingreso anual estimado de un usuario dado, mientras que nuestros pagos a proveedores (Amazon fundamentalmente) se hacen de forma mensual y ajustada a la capacidad de espacio de almacenamiento y proceso real que vamos solicitando.

	Grow YoY	Partic. Empresas	558%	192%	169%	196%	206%	209%
			556%	192%	169%	196%	206%	209%
Usuarios Particulares	5.100	28.460	54.601	92.202	180.742	371.445	776.147	
Usuarios Pymes	731	4.010	7.807	13.291	26.141	53.785	112.428	
Usuarios Autónomos	3.132	17.475	33.527	56.615	110.982	228.080	476.582	

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019						
VENTAS														
Publicidad	0 €	336 €	2629%	8.836 €	248%	21.882 €	248%	38.707 €	177%	71.996 €	186%	145.676 €	202%	302.770 €
Usuarios Premium Particulares (C.Anual)	0 €	0 €		51.598 €	247%	127.706 €	247%	225.710 €	177%	419.651 €	186%	848.987 €	202%	1.764.423 €
Usuarios Premium Particulares (C.Mensual)	0 €	0 €		61.918 €	247%	153.247 €	247%	270.852 €	177%	503.581 €	186%	1.018.785 €	202%	2.117.308 €
Usuarios Premium Pymes (C.Anual)	0 €	6.262 €	647%	40.538 €	249%	101.037 €	249%	180.388 €	179%	337.137 €	187%	683.366 €	203%	1.421.122 €
Usuarios Premium Pymes (C.Mensual)	0 €	7.514 €	647%	48.646 €	249%	121.244 €	249%	216.465 €	179%	404.565 €	187%	820.039 €	203%	1.705.347 €
Usuarios Premium Autónomos (C.Anual)	0 €	26.785 €	658%	176.190 €	247%	436.069 €	247%	770.718 €	177%	1.432.955 €	186%	2.898.981 €	202%	6.024.861 €
Usuarios Premium Autónomos (C.Mensual)	0 €	32.142 €	658%	211.428 €	247%	523.283 €	247%	924.861 €	177%	1.719.546 €	186%	3.478.777 €	202%	7.229.833 €
Total Ventas	0 €	73.040 €		599.154 €		1.484.469 €		2.627.701 €		4.889.432 €		9.894.612 €		20.565.665 €
COSTE MERCANCIAS VENDIDAS														
Coste plat. x user Particular (€/año)	300 €	9.472 €		39.713 €		98.795 €		178.746 €		345.959 €		699.901 €		1.454.583 €
Coste plat. x user Pyme y Aut.(€/año)	300 €	10.424 €		51.306 €		127.531 €		228.965 €		436.458 €		883.313 €		1.835.984 €
Total CMV	600 €	19.896 €		91.020 €		226.326 €		407.711 €		782.417 €		1.583.214 €		3.290.568 €
MARGEN BRUTO	-600 €	53.144 €	73%	508.134 €	85%	1.258.143 €	85%	2.219.990 €	84%	4.107.015 €	84%	8.311.397 €	84%	17.275.097 €

	Particulares	Pymes	Autónomos		Particulares	Pymes	Autónomos
Usuarios Potenciales	3.427.450	1.599.062	1.684.433	Estimación % User 50Gb	1,0%	5,0%	5,0%
Porcentaje captado en 2013	0,1%	0,0%	0,2%	Estimación % User 100Gb	0,5%	1,0%	1,0%
Porcentaje captado en 2014	0,8%	0,3%	1,0%	Estimación % User con 1 Módulo	11,0%	30,0%	30,0%
Porcentaje captado en 2015	1,6%	0,5%	2,0%	Estimación % User con 2 Módulo	10,0%	20,0%	20,0%
Porcentaje captado en 2016	2,7%	0,8%	3,4%	Estimación % User con 3 Módulo	7,0%	50,0%	50,0%
Porcentaje captado en 2017	5,3%	1,6%	6,6%	Estimación % User C.Anual	50,0%	50,0%	50,0%
Porcentaje captado en 2018	10,8%	3,4%	13,5%	Estimación % User C.Mensual	50,0%	50,0%	50,0%
Porcentaje captado en 2019	22,6%	7,0%	28,3%				

Tabla: Listado de ingresos previstos

En el primer año (2013) no habrá ingresos por parte de usuarios particulares al ofrecerse el servicio de manera gratuita.

Están contempladas otras fuentes de ingresos por venta de leads y cartera de seguros, cuyo valor se ha eliminado por estar previsto su desarrollo en futuras fases del proyecto.

11.3.2 Previsión de gastos

En cuanto a la previsión de gastos, debemos hacer tres apartados diferenciados.

Por un lado tendremos los costes de la plataforma necesaria para ofrecer el servicio a los usuarios. Gracias al modelo **IaaS** (Infraestructura como Servicio) que proporciona la arquitectura de servicios basada en la tecnología Cloud Computing, podemos ajustar al máximo el servicio que vamos a contratar a nuestro proveedor (Amazon Web Services: aws.amazon.com). Estos costes serán completamente variables en función del número de usuarios activos en la plataforma.

Otra característica digna de destacar del ajuste en costes que nos proporciona el modelo IaaS de Amazon Web Services, es que al poder aumentar o disminuir la

capacidad contratada en periodos mínimos de tiempo (horas), podemos calcular estadísticamente cuanto espacio es realmente ocupado por un nuevo usuario en la plataforma. De forma que, aunque el usuario tenga contratado un espacio nominal (de 2Gb por ejemplo), no tendremos que reservar esos 2Gb completos a nuestro proveedor, sino solo reservar el espacio medio ocupado por nuestros usuarios que nunca será el total. De esta forma maximizamos el beneficio frente al coste de recursos por usuarios.

Esta circunstancia está reflejada en los datos numéricos del modelo que simula los ingresos y gastos de nuestro plan de negocio, y la hemos ajustado al 60% de espacio necesario frente al 100% teórico.

Coste Infraestructura App Web	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
Nº Usuarios Part	5.100	28.460	54.601	92.202	180.742	371.445	776.147
Nº Usuarios Pymes+Auton.	3.863	21.485	41.334	69.906	137.122	281.866	589.010
Nº AWS Tipo (EU Web App)	1	1	2	4	10	19	39
Coste AWS Mes	2.043,71 €	2.043,71 €	4.087,41 €	8.174,82 €	20.437,05 €	38.830,40 €	79.704,51 €
Coste AWS Año	24.524,47 €	24.524,47 €	49.048,93 €	98.097,86 €	245.244,65 €	465.964,84 €	956.454,14 €
Coste AWS User/Mes	0,23 €	0,04 €	0,04 €	0,05 €	0,06 €	0,06 €	0,06 €
Coste AWS User/Año	2,74 €	0,49 €	0,51 €	0,61 €	0,77 €	0,71 €	0,70 €
Nº Usuarios 50Gb Part	51	285	546	922	1.807	3.714	7.761
Nº Usuarios 100Gb Part	26	142	273	461	904	1.857	3.881
Nº Usuarios 50Gb Pymes	193	1.074	2.067	3.495	6.856	14.093	29.450
Nº Usuarios 100Gb Pymes	39	215	413	699	1.371	2.819	5.890
Coste S3 (Gb) Free Mes	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €	0,19 €
Coste S3 (Gb) Free Año	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €	2,33 €
Coste S3 (Gb) 50Gb Mes	4,84 €	4,84 €	4,84 €	4,84 €	4,84 €	4,84 €	4,84 €
Coste S3 (Gb) 50Gb Año	58,14 €	58,14 €	58,14 €	58,14 €	58,14 €	58,14 €	58,14 €
Coste S3 (Gb) 100Gb Mes	9,69 €	9,69 €	9,69 €	9,69 €	9,69 €	9,69 €	9,69 €
Coste S3 (Gb) 100Gb Año	116,28 €	116,28 €	116,28 €	116,28 €	116,28 €	116,28 €	116,28 €
Coste med Part S3(Gb) User/Mes	0,29 €	0,29 €	0,29 €	0,29 €	0,29 €	0,29 €	0,29 €
Coste med Part S3(Gb) User/Año	3,45 €	3,45 €	3,45 €	3,45 €	3,45 €	3,45 €	3,45 €
Coste med Pyme S3(Gb) User/Mes	0,52 €	0,52 €	0,52 €	0,52 €	0,52 €	0,52 €	0,52 €
Coste med Pyme S3(Gb) User/Año	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €	6,26 €
Total coste Plataf. User/Mes	0,52 €	0,33 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €	0,35 €	0,35 €
Total coste Plataf. User/Año	6,19 €	3,94 €	3,96 €	4,06 €	4,23 €	4,17 €	4,15 €
60% coste Plataf. User/Año	3,71 €	2,37 €	2,38 €	2,44 €	2,54 €	2,50 €	2,49 €
Total coste Plataf. User/Mes	0,75 €	0,56 €	0,56 €	0,57 €	0,59 €	0,58 €	0,58 €
Total coste Plataf. User/Año	8,99 €	6,75 €	6,77 €	6,86 €	7,03 €	6,97 €	6,96 €
60% coste Plataf. User/Año	5,40 €	4,05 €	4,06 €	4,12 €	4,22 €	4,18 €	4,17 €

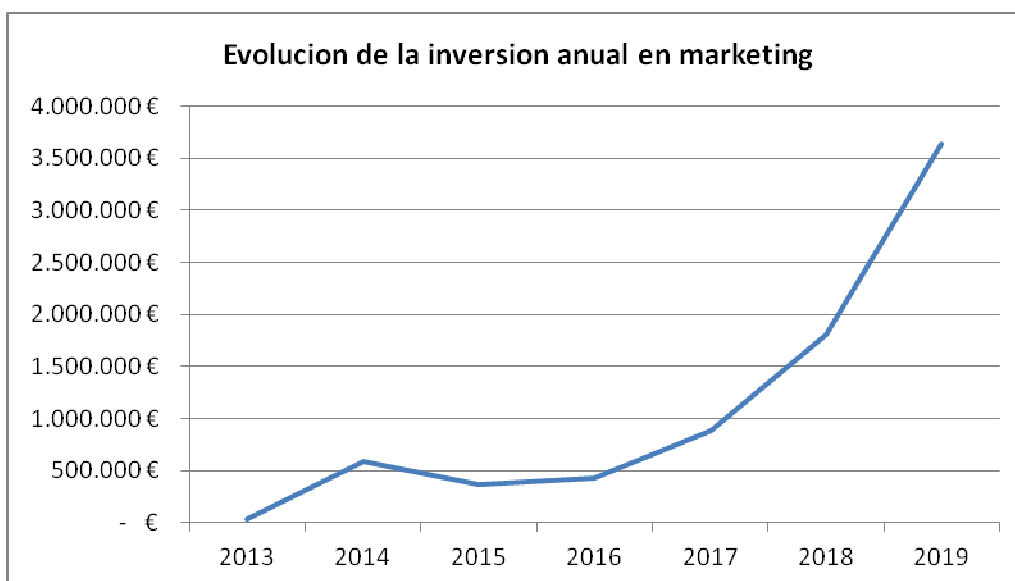
Tabla: Cálculo de costes unitarios de AWS por usuario

La segunda y quizás la principal partida de gastos viene determinada por las acciones comerciales y de marketing que estimamos necesarias para conseguir el alcance global que pretendemos, lo que nos garantizará la captación de usuarios que hemos previsto para el plan de negocio. Nuestra marca tiene que llegar a ser reconocida por el gran público.

Esta partida está englobada bajo el epígrafe de otros gastos de explotación. Esto nos hace tener un presupuesto dedicado a marketing de algo más de 7M€ repartido en los 7 años como se describe a continuación.

Año	Gasto	Ventas	% sobre ventas anual
2013	37.200 €	73.040 €	50,9%
2014	587.200 €	599.154 €	98,0%
2015	362.250 €	1.484.469 €	24,4%
2016	427.435 €	2.627.701 €	16,3%
2017	885.670 €	4.889.432 €	18,1%
2018	1.802.140 €	9.894.612 €	18,2%
2019	3.635.080 €	20.565.665 €	17,7%

Tabla: Inversión en marketing sobre ventas anuales



Evolución de la inversión anual en marketing

Y por último, y no menos importante, está la partida de gastos de personal. Aquí hemos previsto las necesidades de personal para las distintas actividades de la empresa. Importante es destacar que parte del coste del personal dedicado a las tareas de investigación y desarrollo, necesarias para la construcción de nuestra herramienta y posterior adaptación y mejora permanente de la misma, la vamos a contabilizar como activo en nuestro balance, pudiendo por tanto incrementar el importe de las amortizaciones que tenemos estimadas.

	Previsión Personal										
	2012					2013					
	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	
CEO	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0
Director Comercial	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0
Comercial junior	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0
Analista Sistemas	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0
Analista Funcional	0,0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0
Analista Programador	0,5	10.000	0	3.000	13.000	1,0	20.400	0	6.120	26.520	
Programador	0,5	9.000	0	2.700	11.700	1,0	18.360	0	5.508	23.868	
Técnico de Soporte	0,0	0	0	0	0	1,0	18.360	3.060	6.426	27.846	
Administrativo	0,0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	
Director Técnico	0,0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	
TOTAL	2	19.000	0	5.700	24.700	3	57.120	3.060	18.054	78.234	
	2014					2015					
	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	
	CEO	1	35.000	5.000	12.000	52.000	1	40.000	10.000	15.000	65.000
Director Comercial	1	26.010	15.606	12.485	54.101	1	26.530	15.918	12.734	55.183	
Comercial junior	0	0	0	0	0	2	42.448	12.734	16.555	71.738	
Analista Sistemas	1	24.970	0	7.491	32.460	1	25.469	0	7.641	33.110	
Analista Funcional	1	23.929	0	7.179	31.108	1	24.408	0	7.322	31.730	
Analista Programador	1	20.808	0	6.242	27.050	1	21.224	0	6.367	27.591	
Programador	2	37.454	0	11.236	48.691	2	38.203	0	11.461	49.665	
Técnico de Soporte	1	18.727	3.121	6.555	28.403	1	19.102	3.184	6.686	28.971	
Administrativo	1	18.727	0	5.618	24.345	1	19.102	0	5.731	24.832	
Director Técnico	1	26.010	5.202	9.364	40.576	1	26.530	5.306	9.551	41.387	
TOTAL	10	231.636	28.929	78.169	338.734	12	283.017	47.142	99.048	429.207	
	2016					2017					
	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	
	CEO	1	45.000	15.000	18.000	78.000	1	50.000	20.000	21.000	91.000
Director Comercial	1	27.061	16.236	12.989	56.286	1	27.602	16.561	13.249	57.412	
Comercial junior	4	86.595	25.978	33.772	146.345	6	132.490	39.747	51.671	223.908	
Analista Sistemas	1	25.978	0	7.794	33.772	1	26.498	0	7.949	34.447	
Analista Funcional	2	49.792	0	14.938	64.729	3	76.182	0	22.854	99.036	
Analista Programador	2	43.297	0	12.989	56.286	3	66.245	0	19.873	86.118	
Programador	4	77.935	0	23.381	101.316	6	119.241	0	35.772	155.013	
Técnico de Soporte	1	19.484	3.247	6.819	29.550	1	19.873	3.312	6.956	30.141	
Administrativo	1	19.484	0	5.845	25.329	2	39.747	0	11.924	51.671	
Director Técnico	1	27.061	5.412	9.742	42.215	1	27.602	5.520	9.937	43.059	
TOTAL	18	421.686	65.874	146.268	633.829	25	585.479	85.141	201.186	871.806	
	2018					2019					
	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	#	Fijo	Variable	Seg Soc	Total	
	CEO	1	51.000	20.400	21.420	92.820	1	52.020	20.808	21.848	94.676
Director Comercial	1	28.154	16.892	13.514	58.560	1	28.717	17.230	13.784	59.732	
Comercial junior	8	180.186	54.056	70.273	304.514	10	229.737	68.921	89.597	388.256	
Analista Sistemas	1	27.028	0	8.108	35.136	1	27.568	0	8.271	35.839	
Analista Funcional	4	103.607	0	31.082	134.689	5	132.099	0	39.630	171.729	
Analista Programador	4	90.093	0	27.028	117.121	5	114.869	0	34.461	149.329	
Programador	8	162.167	0	48.650	210.818	10	206.763	0	62.029	268.792	
Técnico de Soporte	2	40.542	6.757	14.190	61.488	3	62.029	10.338	21.710	94.077	
Administrativo	3	60.813	0	18.244	79.057	3	62.029	0	18.609	80.638	
Director Técnico	1	28.154	5.631	10.135	43.920	1	28.717	5.743	10.338	44.799	
TOTAL	33	771.744	103.736	262.644	1.138.124	40	944.549	123.041	320.277	1.387.867	

Tabla: Listado de Gastos de Personal

Hemos supuesto un índice **IPC del 2%** sostenido.

El resto de gastos operativos que completan el total de gastos de la compañía los podemos ver en el apartado de anexos "Otros Gastos Operativos".

11.4 Plan de inversiones y financiación

integraT Soluciones nace como una **startup tecnológica de alto potencial de crecimiento**. Los cinco socios que la componemos hemos encontrado una necesidad existente en el mercado de consumidores particulares, autónomos y Pymes y la forma de cubrirla mediante una herramienta que consideramos de extrema utilidad.

Nuestro modelo de negocio se lo hemos presentado a inVenture, acelerador semilla basado en la mentorización de startups tecnológicas, especializado en el crecimiento global desde etapas tempranas con un enfoque en los mercados europeos y latinoamericanos.

Hay más de 200 programas que invierten en empresas de capital semilla en el mundo. El pionero es YCombinator, fundado por Paul Graham, quien inventó el modelo de Acelerador de Éxito. Entre los demás que podemos destacar:

Empresa	Localización Inversión/	Equity	Logro
techstars	Boulder, Seattle, Boston, NY/ 2006	\$18k por 6%	87% ratio éxito, \$61M financiación inyectada
seedcamp	Londres, Europa/ 2007	€50k por 10%	85% pos financiación, <1% ratio de admisión
startup bootcamp	Copenhague, Madrid, Dublín/ 2010	€12k por 8%	50% pos financiación
wayra	España, Brasil, Venezuela, Argentina, México, Perú/ 2011	\$30-70k por 10%	2% ratio de admisión

El programa de inVenture de "aceleración global de startups tecnológicas" consiste en llevar a startups con potencial global de la fase de prototipo a una fase de desarrollo en la que son financiables por inversores profesionales.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Selección de proyectos. La gestora de inVenture selecciona 10 proyectos semestralmente de entre los proyectos presentados.
2. Pequeña inversión. Los proyectos seleccionados los dotan con 2 ó 3 mentores y una inversión semilla de hasta 40.000 euros, para cubrir gastos a cambio de 7% de las participaciones y reservando un 3% adicional de equity para mentores involucrados.
3. Desarrollo del programa. 6 a 7 meses de trabajo para desarrollar prototipo operativo.

Partimos del planteamiento de que inVenture nos ha seleccionado formalmente dentro de su programa como proyecto de interés y, por lo tanto, nos encontramos en el segundo de los pasos anteriormente indicados. No obstante, no contemplamos la dotación de capital semilla, sino nuestra aportación de 100.000€ como socios para el desarrollo del software, lo que nos permitirá alcanzar el grado de madurez que necesita el software para sacar nuestra primera versión en producción el 1 de enero de 2013, por un lado, y poder afrontar el desarrollo de la segunda versión, por otro.

Los recursos técnicos necesarios para el desarrollo de nuestro software son de tres tipos: socios tecnológicos del equipo, contratación de personal técnico (analista programador y programador) y subcontratación a una empresa de desarrollo de parte de los módulos (los más estándares).

A principios de 2013, habiendo finalizado el programa de inVenture y con la versión 1 del producto operativa, tendríamos que pasar la prueba del fondo de capital riesgo.

Hemos supuesto una situación en la que precisamos del año 2013 al completo para convencer al fondo de capital riesgo para la inversión en nuestro proyecto, con lo que finalmente entraría en 2014. Con este escenario: producto finalizado, en producción en el mercado y con cerca de 9.000 usuarios, resulta más factible la captación del fondo de capital riesgo.

A modo resumen, el calendario de inversiones y de necesidad de financiación que vamos a detallar en los siguientes apartados quedaría de la siguiente manera.

Año	Hito	Financiación	Inversión
2012	Desarrollo p2c v1	100.000 € (propia)	25.730 €
2013	Desarrollo p2c v2	100.000 € (préstamo participativo)	94.388 €
2014	Evolutivos	550.000 € (cap. riesgo)	139.310 €
2015 / 2019	Evolutivos		1,9 MM€
	TOTAL	750.000 €	2,1 MM€

Tabla: Cuadro resumen de inversiones y financiación ajena

11.4.1 Inversiones

La inversión principal va dirigida al activo no corriente, en concreto al desarrollo de nuestro software.

Todos nuestros clientes pagan a contado, por lo que para nosotros no supondrán una inversión en activo corriente. La tesorería necesaria para el desarrollo de nuestra actividad no será una preocupación, gracias al modelo de pago por uso en el que se basa el Cloud Computing.

Invertiremos en **inmovilizado inmaterial** las siguientes cantidades:

- a) Para el desarrollo del producto inicial (período 2012 – 2013):
 - 44.000€ en concepto de subcontratación a una empresa informática especializada del desarrollo de parte de nuestra aplicación.
 - 75.088€ en concepto de desarrollo por parte de nuestro personal, la cual valoraremos en base a su coste de desarrollo, de acuerdo con el régimen normativo de los incentivos a la I+D+i recogidos en la Ley 35/2006 (véase apartado específico de impuesto de sociedades).
- b) En el período 2014 – 2019 se invertirá más de 2 MM€ en el desarrollo de la aplicación informática.
- c) 1.030 € en concepto de registro de nuestra marca y gastos de constitución (registro mercantil, escritura de constitución, presentación en el Borme, etc).

En cuanto al **inmovilizado material**, no será significativa para nuestra actividad. Durante los 18 primeros meses de nuestra actividad estaremos en el Centro Demostrador TIC, por lo que no se precisará inversión en este período.

Los equipos informáticos los adquiriremos en régimen de renting, por lo que supondrán un gasto para nuestra sociedad en lugar de una inversión.

Por lo tanto, las inversiones en inmovilizado material a partir del 2014 serán en concepto de mobiliario, donde hemos identificado dos conceptos:

- a) 5.000€ para el mobiliario necesario para la oficina (sala reuniones y recepción)
- b) 1.473€ para el mobiliario necesario por cada puesto de trabajo (mesa, silla, y armario)

11.4.2 Financiación

Para el establecimiento de la sociedad, los cinco socios aportaremos un capital inicial de 100.000€ a partes iguales de 20.000€ cada socio, lo que constituirán nuestros fondos propios.

Por las características del modelo de negocio que proponemos, creemos que nuestro proyecto debe acudir a la financiación ajena a través de fondos de capital riesgo. El modelo que planteamos requiere de una masa crítica de usuarios para alcanzar los niveles de rentabilidad esperados, con una etapa de crecimiento exponencial, que permitirá recuperar la inversión y obtener una alta rentabilidad.

Conscientes de la dificultad de conseguir este apoyo económico en las circunstancias actuales de la economía española y por la escasa oferta de inversores de capital riesgo o Business Angel, tenemos elaborado un plan, en el que podemos abordar el proyecto con otras fuentes de financiación y comenzar con la actividad mientras buscamos la entrada del capital riesgo.

Nuestro plan de marketing y comercial previsto nos permite empezar a tener resultado positivo a partir del cuarto año (2015), tercero desde que obtenemos financiación ajena (2013) y segundo (2014) desde que entra el capital riesgo. Para ello necesitamos conseguir un aporte de capital por valor de 750.000 € trascurrido un año desde el comienzo de la actividad.

Para el primer año y medio contamos con el capital propio (100.000 €) más un préstamo participativo por importe de 100.000 €, solicitado a través de Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA). Para los cálculos de cuotas e intereses hemos tenido en cuenta los datos de un préstamo bancario de la Línea ICO Emprendedores 2012, negociado con Bankinter con las siguientes condiciones crediticias actuales del mercado: Préstamo a 5 años sin carencia, tipo de interés 6,034%, TAE 5,97.

El cuadro de amortización del préstamo es el siguiente:

Préstamo	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cuota		23.761,60 €	23.761,60 €	23.761,60 €	23.761,60 €	23.761,60 €
Intereses		6.034,00 €	4.964,32 €	3.830,09 €	2.627,42 €	1.352,18 €
Devolución capital		17.727,60 €	18.797,29 €	19.931,51 €	21.134,18 €	22.409,42 €
Capital Pendiente		82.272,40 €	63.475,11 €	43.543,60 €	22.409,42 €	- 0,00 €

Tabla: Tabla de amortización del préstamo

11.5 Análisis económico-financiero

11.5.1 Cuenta de resultados previsional

IntegraT Soluciones : Cuenta de Resultados Resumida (euros)

Al 31 de diciembre,	Previsión								TACI (%)
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	15-19
Ventas	0	73.040	599.154	1.484.469	2.627.701	4.889.432	9.894.612	20.565.665	92,9%
Ingresos	-	73.040	599.154	1.484.469	2.627.701	4.889.432	9.894.612	20.565.665	92,9%
Costes de explotación (variables)	(600)	(19.896)	(91.020)	(226.326)	(407.711)	(782.417)	(1.583.214)	(3.290.568)	95,3%
Margen s/ventas	(600)	53.144	508.134	1.258.143	2.219.990	4.107.015	8.311.397	17.275.097	92,5%
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	24.700	50.388	139.310	142.096	256.103	374.615	497.764	625.689	44,9%
Gastos de Personal	(24.700)	(78.234)	(338.734)	(429.207)	(633.829)	(871.806)	(1.138.124)	(1.387.867)	34,1%
Otros gastos de explotación	(2.616)	(45.648)	(629.460)	(454.901)	(582.625)	(1.143.686)	(2.272.970)	(4.638.171)	78,7%
Resultado Bruto de explotación (EBITDA)	(3.216)	(20.350)	(320.750)	516.131	1.259.640	2.466.138	5.398.068	11.874.749	119,0%
Dotaciones a amortizaciones de inmovilizado	(343)	(23.243)	(40.039)	(92.711)	(118.158)	(189.677)	(264.972)	(386.475)	42,9%
EBIT (Resultado operativo)	(3.559)	(43.593)	(360.790)	423.420	1.141.481	2.276.461	5.133.096	11.488.274	128,2%
Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos financieros	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-	-
Resultado financiero	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-	-
Resultado antes de impuestos	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	1.138.854	2.275.109	5.133.096	11.488.274	128,7%
Impuestos de Sociedades	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)	(3.170.533)	-
Resultado Neto	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741	111,0%

IntegraT Soluciones : Cuenta de Resultados Resumida Composición (como % sobre ventas)

Al 31 de diciembre,	Previsión								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Ventas		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ingresos		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes de explotación (variables)		(27,2)%	(15,2)%	(15,2)%	(15,5)%	(16,0)%	(16,0)%	(16,0)%	(16,0)%
Margen s/ventas		72,8%	84,8%	84,8%	84,5%	84,0%	84,0%	84,0%	84,0%
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado		69,0%	23,3%	9,6%	9,7%	7,7%	5,0%	3,0%	
Gastos de Personal		(107,1)%	(56,5)%	(28,9)%	(24,1)%	(17,8)%	(11,5)%	(6,7)%	
Otros gastos de explotación		(62,5)%	(105,1)%	(30,6)%	(22,2)%	(23,4)%	(23,0)%	(22,6)%	
Resultado Bruto de explotación (EBITDA)		(27,9)%	(53,5)%	34,8%	47,9%	50,4%	54,6%	57,7%	
Dotaciones a amortizaciones de inmovilizado		(31,8)%	(6,7)%	(6,2)%	(4,5)%	(3,9)%	(2,7)%	(1,9)%	
EBIT (Resultado operativo)		(59,7)%	(60,2)%	28,5%	43,4%	46,6%	51,9%	55,9%	
Ingresos financieros		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
Gastos financieros		(8,3)%	(0,8)%	(0,3)%	(0,1)%	(0,0)%	0,0%	0,0%	
Resultado financiero		(8,3)%	(0,8)%	(0,3)%	(0,1)%	(0,0)%	0,0%	0,0%	
Resultado antes de impuestos		(67,9)%	(61,0)%	28,3%	43,3%	46,5%	51,9%	55,9%	
Impuestos de Sociedades		0,0%	0,0%	0,0%	(8,1)%	(10,3)%	(13,2)%	(15,4)%	
Resultado Neto		(67,9)%	(61,0)%	28,3%	35,2%	36,3%	38,7%	40,4%	

Se ha realizado una proyección a 8 años de la empresa (2012 a 2019). Para el 2014 se espera obtener financiación de un fondo de capital riesgo al que le presentaremos la proyección a 5 años de 2014-2019.

A partir del año 2015 se empiezan a obtener beneficios.

11.5.2 Balance previsional

IntegraT Soluciones : Balance Resumido (euros)

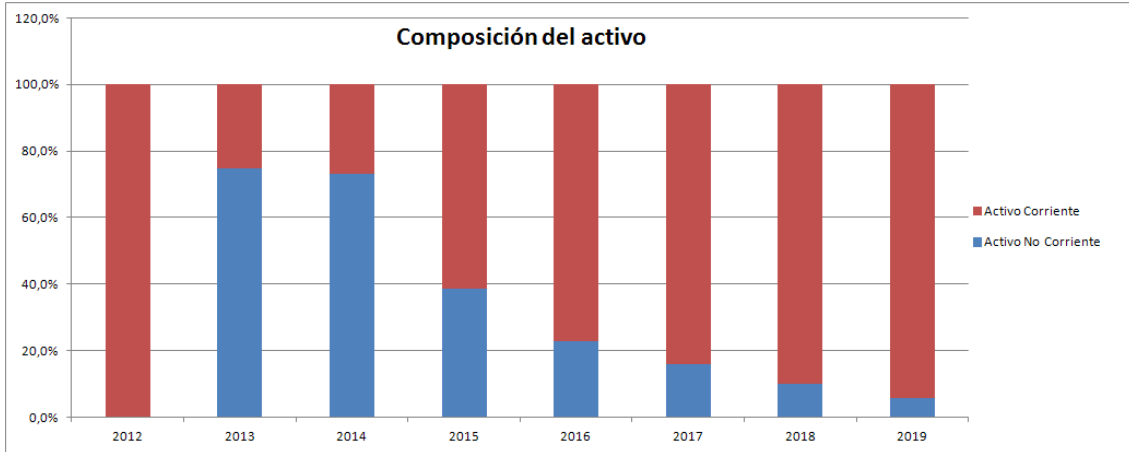
Al 31 de diciembre,	Apertura	Previsión								TACI (%)
	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	15-19
Inmovilizado intangible	-	25.387	96.531	195.802	251.765	397.270	592.715	832.875	1.082.403	44,0%
Inmovilizado material	-	-	-	19.735	16.104	17.384	17.191	21.611	21.611	7,6%
Total Activo no corriente	-	25.387	96.531	215.537	267.868	414.654	609.906	854.486	1.104.014	42,5%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	100.000	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620	153,3%
Total Activo Corriente	100.000	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620	153,3%
Total Activo	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.811.913	3.851.246	8.482.372	18.665.634	127,7%
Capital	100.000	100.000	100.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	
Resultado ejercicios anteriores	-	-	(3.559)	(53.187)	(418.941)	649	926.137	2.699.276	6.527.361	
Resultado ejercicio	-	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741	
Préstamo participativo	-	-	82.272	63.475	43.544	22.409	(0)	-	-	
Fondos Propios	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.598.547	3.349.276	7.177.361	15.495.101	117,4%
Socios Externos (Minoritarios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Patrimonio Neto	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.598.547	3.349.276	7.177.361	15.495.101	117,4%
Deudas a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Acreeedores comerciales	-	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533	
Total Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533	
Total Patrimonio Neto y Pasivo	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.811.913	3.851.246	8.482.372	18.665.634	127,7%

IntegraT Soluciones : Balance Resumido (Composición %)

Al 31 de diciembre,	Previsional							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Inmovilizado intangible	0,0%	74,8%	66,5%	36,3%	21,9%	15,4%	9,8%	5,8%
Inmovilizado material	0,0%	0,0%	6,7%	2,3%	1,0%	0,4%	0,3%	0,1%
Total Activo no corriente	0,0%	74,8%	73,2%	38,6%	22,9%	15,8%	10,1%	5,9%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	100,0%	25,2%	26,8%	61,4%	77,1%	84,2%	89,9%	94,1%
Total Activo Corriente	100,0%	25,2%	26,8%	61,4%	77,1%	84,2%	89,9%	94,1%
Total Activo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Capital	100,0%	77,5%	220,7%	93,6%	35,9%	16,9%	7,7%	3,5%
Resultado ejercicios anteriores	0,0%	(2,8)%	(18,1)%	(60,3)%	0,0%	24,0%	31,8%	35,0%
Resultado ejercicio	0,0%	(38,4)%	(124,2)%	60,4%	51,1%	46,0%	45,1%	44,6%
Préstamo participativo	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondos Propios	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	88,2%	87,0%	84,6%	83,0%
Socios Externos (Minoritarios)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Patrimonio Neto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	88,2%	87,0%	84,6%	83,0%
Deudas a largo plazo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Pasivo No Corriente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Acreeedores comerciales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	13,0%	15,4%	17,0%
Total Pasivo Corriente	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,8%	13,0%	15,4%	17,0%
Total Patrimonio Neto y Pasivo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

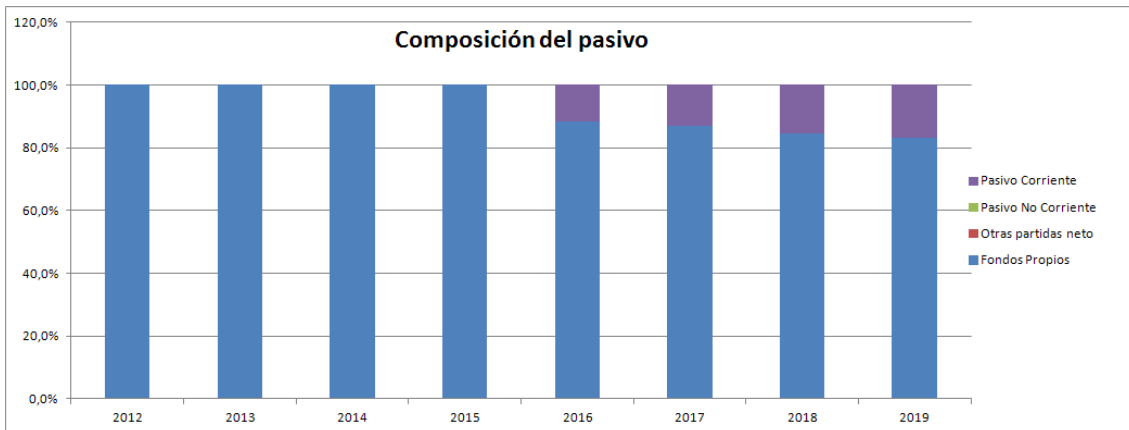
Activo

Observamos que los dos primeros años de actividad (2013-2014) el activo es prácticamente inmovilizado intangible. Está todo invertido en el desarrollo del producto. A partir del 2015, el activo corriente aumenta paulatinamente. Al no tener deudores (pago al contado), ni existencias, el activo es en efectivo.



Pasivo

El pasivo está constituido por los Fondos Propios. El pasivo corriente aumenta en los últimos años fruto de las deudas con las Administraciones Públicas.



Desde el punto de vista financiero, se considera que una empresa está en equilibrio cuando es capaz de satisfacer sus deudas y obligaciones a corto plazo. Mantener el equilibrio financiero es vital para conservar la estabilidad.

Debido a la forma de pago al contado y el sistema de pago por uso a nuestro proveedor, integraT conservará siempre un equilibrio financiero estable. Sólo podrá poner en peligro dicha situación si no se cumplen los porcentajes de alta de usuarios Premium previstos en cuyo caso se tendrán que afrontar pagos al proveedor sin percibir los ingresos previstos para ello. Para evitar esta situación se ha establecido una caja mínima operativa que se explica en el apartado de Estados de Flujos de Caja

Como podemos observar, el **fondo de maniobra** (AC-PC) será siempre positivo y, por lo tanto, nuestro equilibrio financiero estable.

11.5.3 Estados de flujos de caja previsionales

IntegraT Soluciones : Estado de Flujos de Caja (Cash Flows)
(euros)

Al 31 de diciembre,

	Previsión							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Resultado del ejercicio antes de impuestos	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	1.138.854	2.275.109	5.133.096	11.488.274
Ajustes del resultado	343	23.243	40.039	92.711	118.158	189.677	264.972	386.475
Amortizaciones	343	23.243	40.039	92.711	118.158	189.677	264.972	386.475
Cambios en el capital circulante	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras	-	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)
Impuestos sobre las ganancias pagados	-	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)
Flujos netos de las actividades de explotación (I)	(3.216)	(26.384)	(325.715)	512.301	1.257.012	2.251.420	4.896.098	10.569.737
Pagos por inversiones	(25.730)	(94.388)	(159.045)	(145.043)	(264.944)	(384.929)	(509.552)	(636.004)
Inmovilizado intangible	(25.730)	(94.388)	(139.310)	(142.096)	(256.103)	(374.615)	(497.764)	(625.689)
Inmovilizado material	-	-	(19.735)	(2.947)	(8.841)	(10.315)	(11.788)	(10.315)
Cobros por inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos netos empleados en las actividades de inversión (II)	(25.730)	(94.388)	(159.045)	(145.043)	(264.944)	(384.929)	(509.552)	(636.004)
Cobros y pagos por instrumento de patrimonio	100.000	100.000	550.000	-	-	-	-	-
Ampliaciones de capital, entrada de efectivo neta	100.000	-	550.000	-	-	-	-	-
Otros	-	100.000	-	-	-	-	-	-
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	-	(17.728)	(18.797)	(19.932)	(21.134)	(22.409)	-	-
Emisión de deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolución de deudas con entidades de crédito	-	(17.728)	(18.797)	(19.932)	(21.134)	(22.409)	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
Pagos por otros instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos netos generados en las actividades de financiación (III)	100.000	82.272	531.203	(19.932)	(21.134)	(22.409)	-	-
Variación neta de efectivo y equivalentes (I+II+III)	71.054	(38.500)	46.444	347.327	970.934	1.844.082	4.386.546	9.933.734
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	-	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886
Efectivo y equivalentes al final del ejercicio	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620

El cash flow operativo o flujos netos de las actividades de explotación nos muestra que a partir del 2015 la propia actividad de la empresa generará fondos suficientes para que no tengan que intervenir aspectos financieros o de inversión ajena.

El cash flow de inversión o flujos netos empleados en las actividades de inversión refleja la baja inversión que es necesaria para la actividad de la empresa.

En el cash flow de financiación o flujos netos generados en las actividades de financiación podemos observar el origen de los fondos, los cuales proceden de:

- 2012. Fondos propios (100.000€) con los que comenzamos el desarrollo de nuestra actividad. Con estos alcanzamos el desarrollo de la primera versión del proyecto.
- 2013. Préstamo participativo (100.000€) que necesitamos para terminar la versión 2 (julio 2013), con las que el producto estaría con toda su funcionalidad prevista.
- 2014. Fondos de capital riesgo (550.000€) que nos permitirán promocionar fuertemente la marca y el producto para obtener el crecimiento esperado.

11.5.4 Márgenes y ratios

Crecimientos

Crecimientos anuales (%)	Previsión							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Margen Bruto			856,2%	147,6%	76,4%	85,0%	102,4%	107,8%
Cifra de negocios			720,3%	147,8%	77,0%	86,1%	102,4%	107,8%
EBITDA					144,1%	95,8%	118,9%	120,0%
EBIT			727,6%	(217,4)%	169,6%	99,4%	125,5%	123,8%
Resultado Neto			637,0%	(214,7)%	120,6%	91,6%	115,9%	117,3%
Márgenes sobre ingresos totales (%)								
EBITDA			(53,5)%	34,8%	47,9%	50,4%	54,6%	57,7%
EBIT			(60,2)%	28,5%	43,4%	46,6%	51,9%	55,9%
Resultado Neto			(61,0)%	28,3%	35,2%	36,3%	38,7%	40,4%

VAN y TIR

Estimamos un coste de capital medio ponderado (WACC) del 25% por el riesgo de este tipo de proyectos.

La tasa interna de rentabilidad, o el interés compuesto al que se remunera el capital invertido durante el proyecto, resultante es de 127%, luego la rentabilidad es extraordinaria.

El valor actual neto es de 3.043.780€.

Descuento Cash Flow Libre (euros)	WACC 25%	Realidad	Avance	Plan Estratégico					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
NOPAT	t=30%	(2.492)	(30.515)	(252.553)	296.394	799.037	1.593.523	3.593.167	8.041.791
NOPAT + Amortizaciones y Provisiones		(2.148)	(7.272)	(212.513)	389.105	917.195	1.783.200	3.858.139	8.428.267
- Inversiones		(25.730)	(94.388)	(159.045)	(145.043)	(264.944)	(384.929)	(509.552)	(636.004)
Cash Flow Libre (antes financiación)		(27.878)	(101.660)	(371.558)	244.062	652.251	1.398.271	3.348.587	7.792.263
Descuento Cash Flow Libre	3.043.150	(27.878)	(101.660)	(371.558)	244.062	652.251	1.398.271	3.348.587	7.792.263
	VAN								
TIR Proyecto	127,7%	(25.387)	(101.660)	(371.558)	244.062	652.251	1.398.271	3.348.587	7.792.263
Inversión Accionista (Capital Social + Prima Emisión)		(100.000)	-	(550.000)	-	-	-	-	-
Variación Tesorería Centralizada		71.054	(38.500)	46.444	347.327	970.934	1.844.082	4.386.546	9.933.734
Rendimientos Accionista (Dividendos)		-	-	-	-	-	-	-	-
Flujos Accionista - TIR Accionista	153,7%	(28.946)	(38.500)	(503.556)	347.327	970.934	1.844.082	4.386.546	9.933.734

A partir del año 2015 se podrían repartir dividendos a los accionistas. No está incluido el reparto de dividendos en las estimaciones.

Rentabilidad Económica y Financiera

ANÁLISIS FINANCIERO (liquidez, solvencia, endeudamiento, estructura del activo)	2015	2016	2017	2018	2019	
Liquidez inmediata o ratio de acidez		6,5x	6,5x	5,8x	5,5x	[2]
Ratio solvencia		8,5x	7,7x	6,5x	5,9x	[3]
Ratio endeudamiento	0,0x	0,1x	0,1x	0,2x	0,2x	[4]
Ratio de inmovilización	0,4x	0,2x	0,2x	0,1x	0,1x	[5]
ROE, rentabilidad financiera	60,4%	57,9%	52,9%	53,3%	53,7%	[6]

La liquidez mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo.

[2] Mide la relación entre la disponibilidad de tesorería a CP y la necesidad a CP. Muy buen ratio a partir del momento en que tenemos pasivo circulante.

La solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones y deudas en general a medida que vayan venciendo (tanto a corto como a largo)

[3] Se observa que a partir del 2016 se supera el valor de 1 lo que significa que el activo real supera los recursos ajenos y por lo tanto la solvencia de la empresa es mayor.

El endeudamiento: mide la composición de la financiación entre los distintos tipos de recursos (ajenos y propios) y el peso que el coste de los recursos ajenos tiene en la cuenta de pérdidas y ganancias.

[4] Si el ratio es inferior a 0,5 implica que la empresa no está demasiado apoyada en recursos ajenos, dispone todavía de una fuerte capacidad de endeudamiento externo.

La estructura del activo es la composición del activo y peso del activo fijo dentro del total de activo, que nos indica si la empresa tiene una estructura productiva ligera (más propia de empresas de servicios o comerciales) o pesada (más propia de empresas industriales complejas)

[5] Este ratio refleja la fuerte inversión inicial en activo no circulante, que disminuye paulatinamente a partir del 2015.

[6] Rentabilidad de los capitales propios o financiera. Relaciona los beneficios obtenidos por la empresa con los recursos propios aportados por sus socios, mostrando la rentabilidad que éstos perciben, una vez han sido satisfechos los intereses de los recursos ajenos.

ANÁLISIS ECONÓMICO (rentabilidad)	2015	2016	2017	2018	2019	
Margen EBITDA	34,8%	47,9%	50,4%	54,6%	57,7%	
ROA, Rentabilidad económica	61,0%	71,4%	68,0%	71,5%	74,1%	[7]
Descomposición:						
Margen (EBIT / Ingresos)	28,5%	43,4%	46,6%	51,9%	55,9%	
Rotación (Activo T Neto / Ingresos)	2,1 x	1,6 x	1,5 x	1,4 x	1,3 x	

El análisis económico trata de investigar la realidad de la empresa como unidad económica, como negocio, que pretende obtener un margen de beneficio a partir de su actividad y de la gestión de sus recursos.

[7] Rentabilidad de los capitales totales o rentabilidad económica. Relaciona los beneficios obtenidos por la empresa con el total de sus activos y, por lo tanto, mide la eficiencia de la empresa en la utilización de sus recursos.

12 Plan de contingencias

A continuación pasamos a describir algunos aspectos que pueden ser críticos en cada una de las fases de implantación y ejecución del plan de negocio, así como las soluciones que se han estudiado para estas "contingencias".

PROBLEMA	POSIBLE SOLUCIÓN
No se alcanza la masa crítica de usuarios estimada en cada una de las fases	Aumento de las campañas de marketing
Retracción del usuario para dar sus datos de acceso a las webs de los proveedores de servicios	Videos explicativos del funcionamiento de descarga automática. Explicación de cómo los datos del usuario quedan encriptados y almacenados en la base de datos de forma segura.
Aparición en el mercado de productos sustitutivos	Acelerar el lanzamiento de la aplicación e incremento en la comunicación en redes sociales.
Usuarios Premium por debajo de lo previsto	Ajuste del crecimiento de la plantilla a las necesidades de la demanda. Volver a replanificar. Refuerzo de las acciones de marketing: promociones.
Registro de usuarios por encima de los esperado	Desarrollo de nuevos módulos que mejoren la percepción y experiencia del usuario.

13 Responsabilidad Social Corporativa

Desde antes incluso de tener presencia en el mercado al abrigo de su marca **paper2cloud, IntegraT Soluciones** es una compañía gestionada con criterios responsables, adaptándose de forma anticipada a las exigencias del mercado en lo que a clientes, empleados y a la propia sociedad se refiere.

Entendemos y aceptamos la responsabilidad social corporativa como la contrapartida o compensación necesaria de la libertad de empresa y como el elemento imprescindible para lograr un desarrollo sostenible a largo plazo.

Es papel reciclable el papel de impresión y escritura, papel continuo, sobres, guías telefónicas, catálogos, folletos, revistas, libros, carpetas, publicidad, envases y embalajes de papel y cartón.

Nuestra estrategia. Nuestra estrategia se basa en la idea general de compromiso y respeto para con el medioambiente a partir del buen y medido uso de papel, lo que se concreta fundamentalmente del siguiente modo.

En cuanto a nuestra web y la propia herramienta:

- Registro automático y digital de facturas y contratos de proveedores de servicios
- Repositorio de documentos originales
- Desde nuestro blog, comunicar los beneficios medioambientales de la comunicación digital en comparación con otros medios y soportes. Lanzamos sugerencias del tipo *"opta por suscripciones a publicaciones digitales de forma preferente al formato papel. Esto permite además copiar y guardar los apartados que despiertan un mayor interés"*.

En cuanto a nuestra actividad diaria, hemos desarrollado un decálogo de buenas maneras que incluye los siguientes puntos:

- Uso exclusivamente de papel reciclado en el día a día de nuestra actividad en nuestra oficina.
- Utilizar papel usado por una cara para faxes, para imprimir y fotocopiar borradores o documentos que no vayan a salir de la oficina o para fabricar blocs de notas.
- Si dos o más personas tienen que consultar el mismo documento, no es necesario imprimir varias copias, nos organizamos para utilizar una sola copia.
- Hacemos copias de documentos gradualmente, es decir cuando es estrictamente necesario (nunca hacemos más copias de las que necesitamos).
- En reuniones de trabajo no usamos papel; exclusivamente dispositivos como ordenadores portátiles, tablets, etc.
- Antes de las reuniones nos aseguramos de que todas aquellas personas que van a participar en ella, disponen de en versión electrónica de los documentos necesarios para la reunión.

La recogida selectiva de papel. Además, destinar los residuos de papel a recogida selectiva permite que el papel recuperado, tras clasificarse, puede ser

empleado para la elaboración de nuevos productos derivados del papel. ¿Qué hacemos para facilitar el reciclaje de papel?

- Destinamos el papel y cartón a la papelera de recogida selectiva instalada en la oficina. De esta manera contribuimos a que el papel recogido sea destinado al reciclaje.
- Usamos la papelera exclusivamente para papel y cartón, no arrojamos ningún otro tipo de residuos. Para ello, separamos los envoltorios de plástico, corcho o adhesivos que suelen acompañar a los embalajes de cartón.
- Vaciamos periódicamente la papelera de reciclaje.

Algunos flashes.

Cada tonelada de papel que reciclamos supone evitar la tala de 14 árboles, el ahorro de 130.000 litros de agua y energía como para suministrar electricidad a una familia durante 1 año

En los últimos cincuenta años se ha perdido en el mundo una superficie de bosque equivalente a China y la India juntas.

La selva amazónica desaparece al ritmo de un campo de fútbol por segundo. Hay que destacar que este tipo de bosque alberga entre el 50 y el 90 % de la diversidad biológica del planeta, y nos haremos una idea de lo que supone su pérdida.

14 Conclusiones

Llegados a este punto, una vez expuesta la idea y los datos que definen nuestro proyecto, nos gustaría cerrar este resumen con las siguientes conclusiones:

- Hemos detectado una oportunidad de negocio en el mercado, resolviendo un problema que existe, que afecta a la mayoría de las personas que viven en entorno urbano y que carecen de tiempo para tener controlada la documentación contractual que intercambia mes a mes con sus proveedores habituales.
- Los proveedores de servicios tienen canales online para intercambiar información en formato digital en sus relaciones con los clientes. Y este modelo es el que imperará a futuro.
- La inversión necesaria para empezar el negocio no es elevada, pero si necesitamos un fuerte apoyo inversor para la fase de expansión porque necesitamos conseguir un alcance global de nuestro servicio.
- **paper2cloud** será una realidad en un futuro inmediato, la oportunidad existe en el mercado y tenemos el mejor equipo para llevarla a cabo.
- Creemos que es una oportunidad excelente para un inversor que esté buscando entrar en el sector tecnológico relacionado con el **Cloud Computing**, de la mano de una **startup** con alto potencial de crecimiento. Somos conscientes de que el riesgo no es bajo, pero los parámetros de retorno de inversión son excelentes y la oportunidad de tomar parte en un negocio **con potencial disruptivo** es única.

15 Anexos

15.1 Análisis externo

15.1.1 Sector energético

Análisis de mercado

Regulación del mercado.

El 1 de julio de 2009 entro en vigor un nuevo sistema de tarifas eléctricas en el que coexistirán, por un lado, el mercado libre, y por otro lado, una tarifa fijada por el Gobierno: la Tarifa de Último Recurso (TUR).

La TUR es el precio regulado por el Gobierno para el suministro obligatorio a los clientes que no quieren o no pueden buscar otras ofertas en el mercado. Se configura como una tarifa refugio y está reservada para:

- los consumidores que tienen una potencia eléctrica contratada inferior a 10 KW, segmento en el que se encuentran prácticamente todos los consumidores domésticos.
- los consumidores con suministro de gas natural en baja presión cuyo consumo anual sea inferior o igual a 50.000 kilovatios hora (KWh), lo cual representa la gran mayoría de los consumidores particulares e incluso algunas pequeñas empresas.

La puesta en marcha del nuevo sistema implica que todos los consumidores deberán comprar la electricidad con esta tarifa a través de una de las 5 empresas designadas por el gobierno.

Al mismo tiempo, se pone en marcha el bono social. Se trata de una medida de carácter social diseñada para favorecer a los colectivos más vulnerables y se concreta en la congelación de la tarifa vigente en el momento de la puesta en marcha de la TUR hasta 2012. En mayo de 2011 beneficia a 2.785.320 personas.

Introducción a las modalidades de contrato.

El modo en que se contrata el suministro de energía puede variar según casos.

1. Mediante contrato de suministro de último recurso.

A través de un comercializador de último recurso (entre las comercializadoras autorizadas por el gobierno) y cuyo precio viene definido por la Tarifa de Último Recurso (TUR: precio regulado y establecido regularmente por el Ministerio)

2. Mediante contrato de suministro en el mercado libre.

Para los consumidores acogidos a esta modalidad de suministro, el suministro es contratado con el comercializador de último recurso elegido entre la lista de comercializadoras autorizadas con el que se establece la relación comercial necesaria para la contratación, facturación, planteamiento de consultas y reclamaciones.

En este caso, el comercializador de último recurso sustituye a la función anteriormente realizada por la empresa distribuidora a la que el consumidor está físicamente conectado. La empresa distribuidora solo realizará la operación de y el mantenimiento de la red de distribución y será responsable de la medida del consumo. Por tanto, el distribuidor seguirá siendo responsable de los aspectos

técnicos del suministro, entre ellos la calidad del propio suministro (calidad del producto y continuidad, cortes e interrupciones).

En este caso el precio del suministro se compone de un precio regulado o tarifa de acceso que se refiere al uso de la red y un precio libre que se refiere al valor de la energía que se consume. En esta modalidad de consumo se contratan dos tipos de servicios:

- El uso de las redes del distribuidor al que está conectado el punto de suministro, por el que se paga la tarifa de acceso, precio regulado establecido periódicamente por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
- La energía eléctrica que se adquiere al comercializador de acuerdo con el precio libremente pactado.

No obstante, el comercializador, al actuar como mandatario del consumidor, cargara a este en la factura la totalidad del precio del suministro y abonara la parte correspondiente al uso de la red (Tarifa de acceso) al distribuidor.

La contratación del suministro

La contratación de suministro del último recurso.

Los consumidores conectados en baja tensión con potencia contratada igual o inferior a 10kw, acogidos a la tarifa de último recurso, contrataran el suministro con comercializadores de último recurso.

¿Cómo contratar? Desde julio de 2009, las posibilidades son dos:

- Si no se adopta ninguna decisión, la empresa distribuidora con la que se tenía contratado el suministro a tarifa regulada traslada el contrato a al comercializador de último recurso de su mismo grupo empresarial.
- De forma optativa, el consumidor puede contratar con otras comercializadoras de último recurso entre los designados por el Ministerio.

El bono social

Desde el 1 de julio de 2009 tienen derecho al bono social (de manera que mantienen la tarifa en vigor en 2009) los siguientes colectivos:

- 1) Personas físicas con potencia contratada > 3kw en su vivienda habitual
- 2) Pensionistas mayores de 60 años que perciban pensión mínima por:
 - Jubilación
 - Incapacidad permanente
 - Viudedad
- 3) Familias numerosas
- 4) Familias con todos sus miembros en situación de desempleo

La contratación del suministro en el mercado libre

El uso de las redes del distribuido se puede contratar directamente por el consumidor o por el comercializador con el que el consumidor haya contratado su energía, siendo el consumo de la energía eléctrica lo que realmente se contrata con el comercializador.

Contenido del contrato:

- Duración anual prorrogable tácitamente por periodos iguales.
- Regula las relaciones entre el consumidor y el distribuidor
- Son las condiciones por el uso de la red del distribuidor
- Su coste se establece mediante una tarifa de acceso fijada por el Ministerio de Industria.
- Se puede formalizar directamente con el distribuidor
- Se puede delegar en el comercializador para que contrate en nuestro nombre
- El contrato de suministro con un comercializador ha de ser por escrito

Contenido y cláusulas del contrato de acceso a la red:

- Identidad y dirección de la empresa distribuidora.
- Código universal de punto de suministro
- Tarifa aplicable y BOE
- Nivel de calidad mínimo.
- Ajustado a derechos y obligaciones del consumidor

Contenido del contrato con el comercializador

- Habitualmente se contrata todo con el comercializador (es decir, peajes y energía)
- Pueden ofrecernos otros servicios
- En la actualidad no hay ofertas que ofrezcan alternativas que sean atractivas
- Los consumidores deben ser avisados de cualquier idea de modificar las condiciones del contrato o lo relativo a su derecho a cancelarlo.

Condiciones y plazos para el acceso al mercado.

- Tener instalado el contador y el interruptor de Control de Potencia (ICP) reglamentarios
- Tener firmado un contrato con un comercializador
- Si no es preciso realizar actuación sobre las instalaciones: 1) Si la facturación es bimestral se puede elegir entre 15 jornadas tras la solicitud o cuando se realice la lectura. 2) Si la facturación es mensual el paso al mercado se realiza cuando corresponda acorde al ciclo de lectura.
- Si es preciso realizar actuaciones, el paso se produce cuando: 1) Se realicen las mismas 2) Estos plazos se aplican para el cambio de comercializador.

El coste de la energía.

	Miles de €		Año 2011 vs Año 2010	
	Año 2010 (1)	Año 2011 (2)	Miles de €	Tasa de variación
Costes de Transporte	1.397.104	1.534.426	137.322	9,8%
Costes de Distribución	4.975.051	5.231.289	256.238	5,2%
Retribución a la distribución	4.305.609	4.862.115	556.506	12,9%
Distribuidores D.T. 11ª	350.542	359.174	8.632	2,5%
Eficiencia energética	308.900		-308.900	
Limpieza de márgenes	10.000	10.000		
Costes de Gestión Comercial	226.591	226.591		
Sistema de interrumpibilidad en mercado	450.000	522.000	72.000	16,0%
Diversificación y Seguridad del Abastecimiento	100.352	54.343	-46.009	-45,8%
Moratoria Nuclear	100.228	54.207	-46.022	-45,9%
2º parte del ciclo de combustible nuclear	124	136	13	10,2%
Prima del Régimen Especial	5.888.099	6.019.145	131.046	2,2%
Costes Permanentes	1.025.318	824.924	-200.394	-19,5%
Compensación extrapeninsular e insulares	897.240	760.654	-136.586	-15,2%
Operador del Sistema	38.267	39.032	765	2,0%
CNE	22.892	25.238	2.346	10,2%
Plan de viabilidad de ELCOGAS	66.919		-66.919	
Anualidades déficit de años anteriores	1.843.928	1.902.342	58.414	3,2%
<i>Peninsular</i>	1.563.285	1.736.789	173.505	11,1%
<i>Extrapeninsular</i>	280.643	165.553	-115.091	-41,0%
Exceso de déficit de años anteriores				
Ingresos por Exportaciones	-43.100	-48.900	-5.800	13,5%
Coste Total (A)	15.863.343	16.266.160	402.817	2,5%

Principales características del mercado.

Como hemos dicho anteriormente, lo que define a este mercado es que es posible elegir entre mercado tarifado y mercado liberalizado (modalidades de contratación). De hecho, hay una oferta disponible en torno a las 200 empresas comercializadoras. Sin embargo, en lo que respecta al suministro, éste no se va a ver influido en absoluto por la contratación con una u otra comercializadora (en tanto que de la garantía y calidad del suministro responde la empresa distribuidora, y no la comercializadora) estas se afanan por ofrecer valores añadidos a su oferta: calidad del servicio de atención al cliente, la calidad de la facturación (sin errores, con transparencia en las facturas..) y por supuesto en otros servicios que puede contratar asociados al suministros de energía con servicios de mantenimiento, etc... Además, suele haber mucha información para el comprador: publicidad, web de las compañías comercializadoras, redes comerciales, etc.

Por otra parte, hay algunos aspectos del mercado que no son del todo favorables desde el punto de vista del consumidor empezando porque todos los clientes (ya sean particulares, empresas o industriales) consumen energía indefectiblemente. A partir de este hecho, nos encontramos con que si un cliente tiene un contratado más de 10 kW no tiene derecho a TUR. Por otro lado, No hay productos sustitutivos y las ofertas suelen ser poco interesantes (comparadas con la TUR).

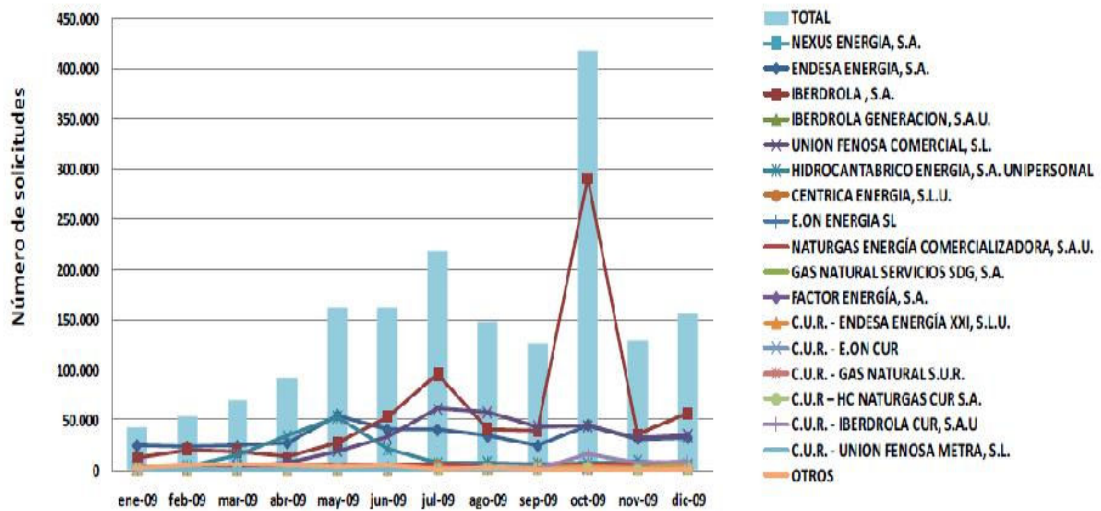
Factores de éxito de los competidores.

El mercado energético es un mercado muy maduro y regulado, por lo que la identificación de los factores de éxito de las empresas que lo lideran no es tarea complicada. Son los que siguen:

- Recursos Financieros:
 - a) tamaño – inversión
 - b) costes de infraestructura
- Servicio de facturación al cliente
- Número de abonados
- Reconocimiento de marca / publicidad
- Política de tarifas
- Acceso a materias primas
- Relaciones institucionales con el gobierno: Ministerio de Industria
- Comprar participaciones de accionariado

Los clientes cambian de empresa comercializadora

En 2009 en el sector eléctrico se registraron 1.772.000 solicitudes de cambio, 6.5% del total de consumidores finales. No se cuenta con datos posteriores a esta fecha. Esta observación es especialmente importante porque en octubre de 2009 hubo un repunte debido a una circunstancia transitoria: 300.000 solicitudes tramitadas por la comercializadora IBERDROLA S.A. a IBERDROLA DISTRIBUCIÓN, en relación con el paso de consumidores del CUR (Mercado regulado) de IBERDROLA a un comercializador en mercado libre del mismo grupo (IBERDROLA S.A.).



Fuente: OCSUM

- El 89% del mercado se lo reparten Iberdrola (38%), Endesa (37%) y Gas Natural Fenosa (14%)

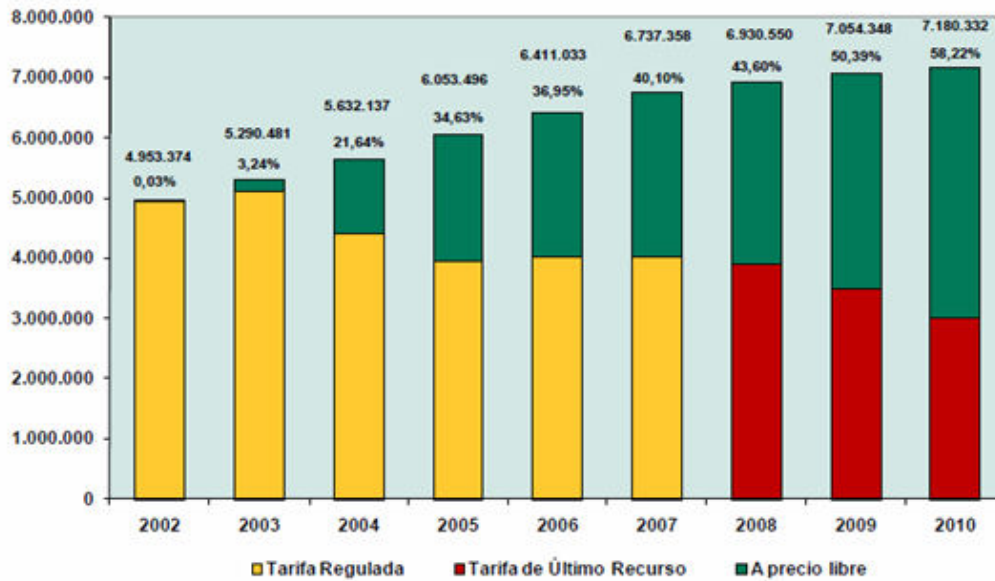
EMPRESA	Nº CONTRATOS	CUOTA
IBERDROLA	10.591.253	38%
ENDESA	10.196.454	37%
UNION FENOSA	3.816.490	14%
H. CANTABRICO	692.075	2,5%
E. ON	610.681	2%
RESTO	1.829.608	6,5%
TOTAL	27.736.564	100%

Fuente: CNE

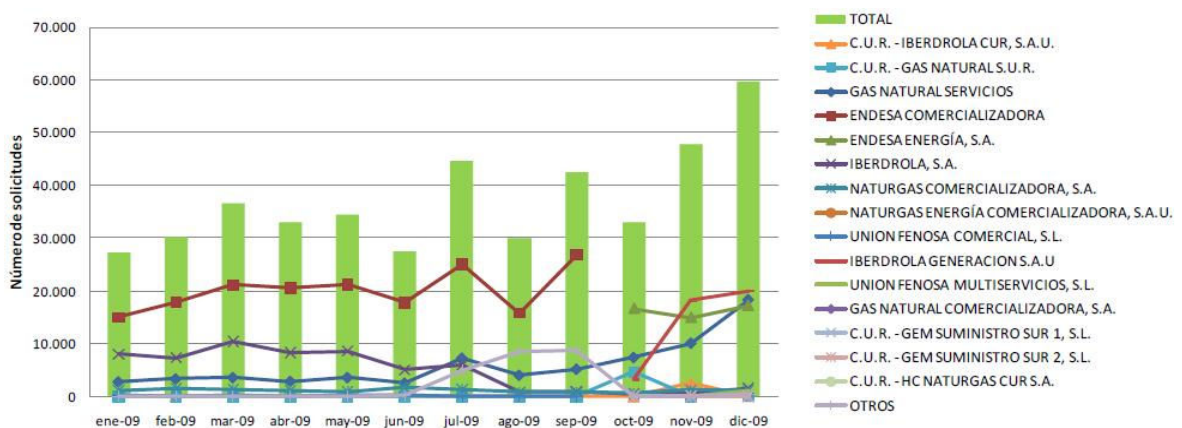
El mercado del gas

A diferencia del eléctrico, el mercado el gas natural se caracteriza por una proporción elevada de consumo industrial (99´9% del total de mercado) y está todavía en fase de expansión, especialmente en cuanto a penetración en los hogares se refiere. Dicho de otro modo: la mayor parte de la contratación pertenece al sector industrial.

El mercado de gas está en pleno proceso de desarrollo, todavía tiene un margen de penetración muy grande. La mayor parte de sus contratos, son de consumo residencial.



En 2009 en el sector gasista se registró un total de 446.638 solicitudes de cambio (6,47%), lo que indica un grado de "proactividad" de los consumidores muy similar al existente en el mercado eléctrico.



Fuente: OCSUM

Por último recogemos las cuotas de mercado de las empresas comercializadoras de gas.

EMPRESA	Nº CONTRATOS	CUOTA
UNION FENOSA	4.370.035	61%
ENDESA	1.075.634	15%
NATURGAS	823.419	11%
IBERDROLA	541.463	7.8%
GALP	368.504	5%
RESTO	1.277	0,02%
TOTAL	7.180.332	100

Fuente: CNE

Porter del sector energético

El suministro de energía eléctrica es esencial para el funcionamiento de nuestra sociedad. Su precio es un factor decisivo de la competitividad de buena parte de nuestra economía.

Por motivos obvios, es un sector muy vigilado por el gobierno de España (sea del signo que sea), que lo ha salvado de diversas crisis a lo largo de los años.

En el sector eléctrico se establece la separación entre las actividades reguladas (transporte y distribución) y las no reguladas (producción y comercialización), debiendo las empresas eléctricas separar contable y jurídicamente dichas actividades. Cabe señalar que aunque las actividades no reguladas se desarrollan en régimen de libre competencia, están sometidas a autorización administrativa.

Las principales actividades destinadas al suministro de energía eléctrica son las siguientes:

- **Generación:** Producción de la energía.
- **Transporte:** Utilizando la red de transporte con el fin de suministrarla a los distintos sujetos en juego y para la realización de intercambios internacionales: Red Eléctrica Española, que es gestor de la red de distribución y transportista único.
- **Distribución:** Construcción, operación y mantenimiento de las instalaciones de distribución destinadas a suministrar la energía eléctrica en los puntos de consumo. Se encarga por lo tanto de las canalizaciones del cableado de electricidad, de instalar los contadores, de dar de alta el suministro eléctrico, de leer los contadores, y de atender cualquier avería o incidencia en ese suministro. Pero desde el 1 de Julio de 2009 ya no vende directamente electricidad a ningún cliente final, para ello tuvieron que traspasar el día 1 de julio 2009, todos los clientes a una Comercializadora de Último Recurso.
- **Comercialización:** Consiste en la compra y venta de energía eléctrica. Desde un punto de vista de operaciones: la comercializadora se encarga de "comprar" energía en el mercado mayorista y entregársela al consumidor final en su domicilio aprovechando las redes de distribución de la electricidad. Además se encarga de facturarle esa energía que le suministra y por el resto de concepto asociados (alquiler de equipos...). Desde un punto de vista jurídico: se entiende por comercializadores de energía eléctrica a toda sociedad mercantil debidamente inscrita en el registro correspondiente o equivalente en su país de origen que accediendo a las redes de transporte o distribución tiene como función la venta de energía eléctrica a los consumidores o a otros sujetos del sistema

Lucha entre competidores existentes (media)

Iberdrola, Endesa y Unión Fenosa son las tres empresas que copan la mayor parte del mercado

En el primer trimestre de 2011, en relación al mismo periodo del año anterior

- Aumentaron sus ingresos conjuntos un 8.4% hasta los 22.203 millones de euros.
- Su beneficio conjunto es de 2070 millones de euros
- Se reparten el 89% del mercado

COMPAÑÍA	INGRESOS	BENEFICIOS	NºCONTRATOS	CUOTA
IBERDROLA	8.483, aumento de 10.4%	1.014, aumento de 10.1%	10.591.253	38%
ENDESA	8.363, aumento de 8.7%	669	10.196.454	37%
GAS NATURAL FEN.	5.357, aumento de 5.4%	387, aumento de 0.3%	3.816.490	14%

Fuente: CNE.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (baja)

En el mercado de la electricidad el mayor grado de competencia se registra en los segmentos de grandes consumidores. De hecho, la dinámica competitiva es limitada en los segmentos de consumidores doméstico-comerciales, donde la entrada de nuevos competidores es casi ausente y la principal referencia de precio es la tarifa de último recurso. Pero ¿por qué es difícil que haya nuevos competidores?

- El mercado está muy maduro. Las empresas que ya operan, ya consiguen de los proveedores las mejores condiciones posibles (con los que la capacidad de negociación para la adquisición de la energía y su posterior comercialización de una nueva empresa es muy escasa)
- Además, la concentración horizontal está muy extendida (fusiones entre empresas para ser más fuertes y competitivas) y la integración vertical es excesiva dado que muchas de las empresas productoras se dedican también a la distribución y comercialización
- Se precisa de autorización administrativa: licencia
- Es un mercado muy cerrado que dificulta ser verdaderamente competitivo: solo 5 empresas pueden ofertar TUR.
- Se requiere una gran inversión, que podemos dividir básicamente en:
 - Economías de escala: Lo que conduce a una fuerte inversión inicial hasta conseguir la disminución del coste medio de producción.
 - Reconocimiento de marca: importante gasto de publicidad para captar a clientes.

Poder de negociación de los clientes (Baja)

Los clientes del mercado eléctrico se dividen en tres categorías, que son:

- Particulares
- Empresas privadas – Industria
- Instituciones Publicas

TIPO CLIENTES /	Nº CONTRATOS	TIPO VIVIENDAS	BONO SOCIAL
DOMESTICOS	25.986.372	Principales Segundas viviendas Viviendas vacías	11% del total: 2.785.320
PYMES	1.641.201	-	-
INDUSTRIA	108.991	-	-

En

España hay 27.736.564 contratos de luz, divididos en grupos según recoge el cuadro.

Tipos de Viviendas:

- Viviendas Principales: aquellas que son residencia habitual de al menos una persona. Son 17.100.000
- Segundas Viviendas: aquellas en las que no se reside habitualmente, por ejemplo: vivienda de playa, de campo, etc.... Son 5.471.138.
- Viviendas vacías. En España hay 3.417.064 de viviendas vacías.

En tanto que la luz es un mercado de primera necesidad, el poder de negociación de los clientes se convierte en bajo. Si bien es cierto que hay en torno a 200 empresas comercializadoras, por lo que el cliente tiene en principio un amplio abanico de opciones en el que escoger la que más le satisfaga, las ofertas suelen ser poco interesantes.

Amenaza de productos sustitutivos (Baja)

En la actualidad no existen asentados en el mercado productos sustitutivos al suministro eléctrico.

Poder de negociación de los proveedores (Baja)

La comercializadora se encarga de pagar, en nombre del cliente, las tarifas de acceso (por transporte y distribución) por hacer uso de la red eléctrica. Ese pago se hace a las empresas distribuidoras, que reciben una remuneración que fija el Ministerio cada 6 meses e incluyen todos los gastos asociados al uso de las redes de electricidad:

- pagar al distribuidor por tender su red
- pagar la Red Eléctrica Española por gestionar el transporte de la electricidad a través de sus redes, desde las plantas de generación a las estaciones de distribución.
- pagar a la CNE por su trabajo como regulador
- compensar los sobrecostes insulares y extrapeninsulares de suministrar energía, la moratoria nuclear o las primas a las energías renovables.

Al ser empresas con producción grande les es posible conseguir mejores condiciones de proveedores, en base a volúmenes de ventas.

A la hora de calcular la Tarifa de Último Recurso (que hace el ministerio cada 6 meses) o cuando una comercializadora tienen que calcular el precio al que quiere vender la electricidad, se debe tener en cuenta, por un lado el coste de la energía y a ese coste añadir el coste "oficial" de las tarifas de acceso y el margen de beneficio que se quiere tener por la comercialización.

La realidad es que la evolución de esas tarifas de acceso, sin el acoso mediático que sí tienen las tarifas TUR, han sufrido en los últimos años unas subidas fortísimas, que han provocado que los clientes que tenían contratos actualizables según tarifas de acceso (habitual en el caso de Iberdrola), han sufrido incrementos de precios muy superiores a los sufridos por los clientes de TUR.

15.1.2 Sector seguros

Análisis del mercado

Visión general del sector del seguro

El sector asegurador es muy continuo año a año, es decir que siempre tiene garantizados un número determinados de primas sobre las que hacer estimaciones.

Estimación al 100% del Sector para una muestra de 201 Entidades con una cuota de mercado del 98%

	VOLUMEN ESTIMADO PRIMAS EMITIDAS DE SEGURO DIRECTO 2009(euros)	VOLUMEN ESTIMADO PRIMAS EMITIDAS DE SEGURO DIRECTO 2010(euros)	Crecimiento (%)
TOTAL SEGURO DIRECTO	59.872.838.625	57.587.484.342	-3,82%
No Vida	31.753.349.046	31.819.556.069	0,21%
Automóviles	11.640.496.388	11.534.876.936	-0,91%
Automóviles RC	6.036.855.815	6.019.571.763	-0,29%
Automóviles Otras Garantías	5.603.640.573	5.515.305.173	-1,58%
Multirriesgos	6.097.353.526	6.281.141.594	3,01%
Hogar	3.336.702.808	3.504.592.184	5,03%
Comercio	654.905.587	652.624.536	-0,35%
Comunidades	713.836.097	755.104.784	5,78%
Industrias	1.321.444.368	1.309.631.790	-0,89%
Otros	70.464.665	59.188.301	-16,00%
Salud	6.149.609.570	6.406.592.671	4,18%
Asistencia Sanitaria	5.168.095.667	5.400.152.107	4,49%
Reembolso	679.242.842	710.432.977	4,59%
Subsidios	302.271.062	296.007.586	-2,07%
Total Resto No Vida	7.865.889.562	7.596.944.867	-3,42%
Accidentes	945.367.902	918.136.784	-2,88%
Asistencia	315.544.156	314.972.705	-0,18%
Caución	81.080.720	84.188.801	3,83%
Crédito	798.473.256	717.899.483	-10,09%

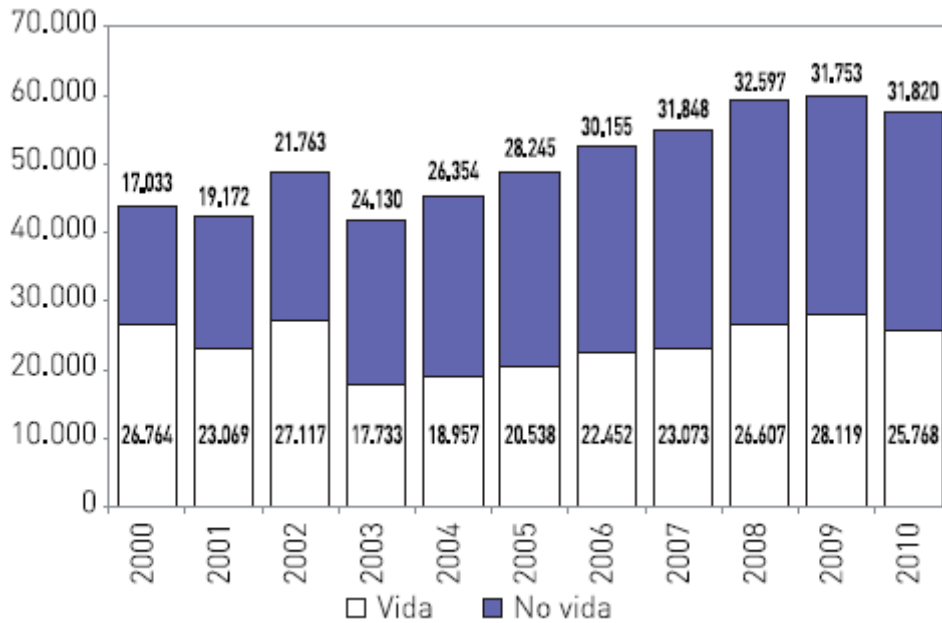
			%
Decesos	1.672.196.506	1.705.308.707	1,98%
Defensa Jurídica	106.540.197	99.371.155	- 6,73%
Incendios	168.064.960	179.001.169	6,51%
Riesgos industriales	137.668.388	149.967.375	8,93%
Resto incendios	30.396.572	29.033.794	- 4,48%
Otros daños a los bienes	1.189.985.239	1.108.867.856	- 6,82%
Avería maquinaria	155.869.266	126.944.257	- 18,56%
Equipos Electrónicos	20.208.214	22.286.659	- 10,29%
Montaje	20.982.169	15.518.014	- 26,04%
Robo	28.447.948	30.086.060	5,76%
Seguro decenal	132.997.209	97.074.079	- 27,01%
Todo riesgo construcción	186.610.866	158.129.729	- 15,26%
Resto Otros Daños a los bienes (*)	644.869.567	658.829.058	2,16%
Pérdidas pecuniarias	318.901.882	351.754.180	10,30%
Responsabilidad civil	1.711.630.514	1.623.383.674	- 5,16%
Transportes	558.104.230	494.060.356	- 11,48%
Aviación	118.949.550	87.781.460	- 26,20%
Marítimo	217.511.268	202.102.379	- 7,08%
Mercancías	221.643.413	204.176.517	- 7,88%

Vida	28.119.489.579	25.767.928.274	- 8,36%
-------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

Individual	24.417.035.986	22.529.573.125	- 7,73%
Colectivos	3.702.453.593	3.238.355.148	- 12,53%

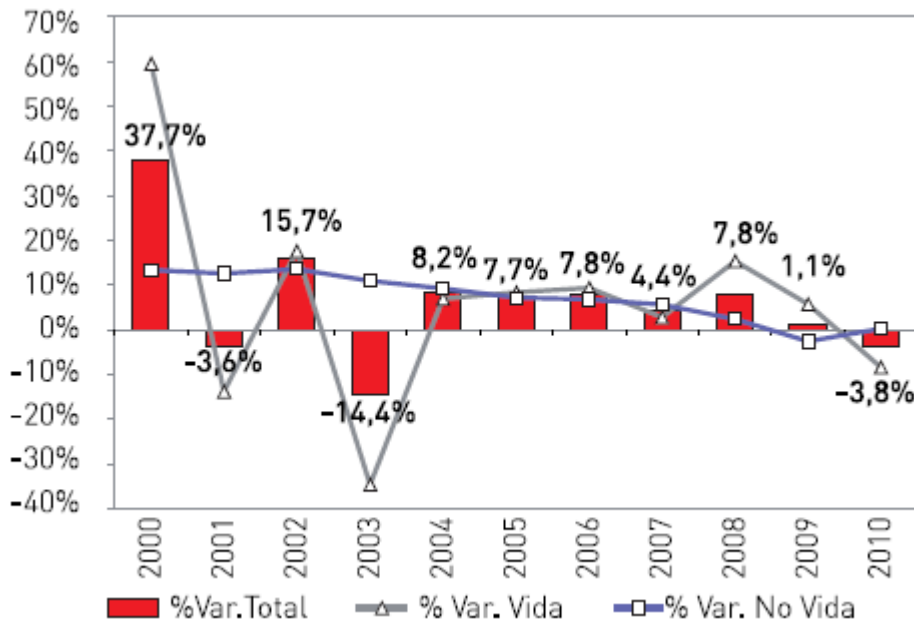
Provisiones Técnicas de Vida	143.791.072.581	146.632.722.713	1,98%
-------------------------------------	------------------------	------------------------	--------------

Evolución del seguro en España. Volumen de primas



Fuente: Informe MAPFRE 2010

Evolución del seguro en España. Variación



Fuente: Informe MAPFRE 2010

Primas emitidas de seguros de vida y de seguros de no vida por entidades.

Seguros de vida

ENTIDAD	VOLUMEN PRIMAS (MILLONES EUROS)
GRUPO CAIXA	3719
ZURICH	3389
MAPFRE	3289
SANTANDER	2003
AVIVA	1779
CASER	1445
AEGON	1360
ABERCAJA	1139
ALLIANZ	930

Seguros de no vida (coche, moto, hogar y salud)

ENTIDAD	VOLUMEN PRIMAS (MILLONES EUROS)
MAPFRE	5166
AXA	2402
ALLIANZ	2031
GRUPO CAIXA	1921
CATALANA OCCIDENTE	1476
GENERALI	1362
MUTUA MADRILEÑA	1305
ZURICH	1258
CASER	1137
SANITAS	1068

Distribución de agentes exclusivos por volumen de primas (Datos 2010)

	Número de Agentes Exclusivos	% s/ total agentes exclusivos
Total Códigos de agentes	79.079	100,00%
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	45.922	58,07%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	18.498	23,39%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	6.464	8,17%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	8.196	10,36%

Fuente: ICEA

Internet y el mercado del seguro.

En la actualidad, Internet empieza a jugar un papel mucho más importante, debido sobre todo al uso cada vez más frecuente de esta herramienta por parte de los clientes para buscar las mejores ofertas de precio y de producto.

En el contexto de internet se añade el crecimiento de los comparadores de precios, a veces llamados agregadores. La aparición de los mismos no es nueva y sigue de cerca a los comparadores de billetes de aviones y de ventas de viajes. La operativa es fácil: el cliente introduce los datos del riesgo a asegurar (edad, tipo de coches, zona de circulación, etc.) en determinadas páginas de Internet y estas compañías acuden a las aseguradoras en tiempo real para devolver al cliente una oferta. El

comparador le devuelve al cliente las ofertas, organizadas, bien por precio, bien por calidad de la póliza. En caso de que el cliente quiera comprar, la aseguradora paga una comisión de primer año, pudiendo comprar el cliente directamente en la página web de la aseguradora, en su centro telefónico o en las oficinas.

Este nuevo tipo de distribución de seguros se mueve en un marco aún no regulado, donde algunos de los operadores tienen figura de mediador de seguros y otros no.

La frontera entre lo que es agregación de precios, comparación de productos y asesoría al cliente, es bastante tenue. En España, la cuota de mercado que tienen los comparadores de precios es aún muy pequeña, mientras que en Reino Unido más de la mitad de las pólizas de nueva producción de seguros de Automóviles se compran utilizando estos mecanismos. El beneficio para la aseguradora es la facilidad de adquisición de negocio, aunque existen dudas sobre la calidad del mismo en términos de volatilidad y selección adversa de riesgos. No obstante, al ser un mecanismo realmente cómodo para las futuras generaciones, las perspectivas de crecimiento en España son altas.

Cuota de mercado por canales (% primas). Año 2009			
	Volumen de negocio		
	Vida	No Vida	Total
Agentes	14,56	39,56	27,82
Corredores	5,63	26,47	16,68
Banco/Caja	73,92	10,23	40,15
Comercio electrónico	0,01	0,95	0,51
Oficinas y empleados	4,67	18,19	11,84
Venta telefónica	0,02	4,10	2,19
Otros canales	1,18	0,49	0,81

Fuente: ICE

Dentro de nuestro canal de distribución, competiremos directamente con empresas que ofrezcan seguros a través de internet, y entre ellos los más significativos son:

	coches	motos	vida	hogar	salud
Rastreator.com					
superbuscador.es					
acierto.com					
clickseguros.es					
elmejorsegurodecoches.es					
seguros.es					
tupoliza.com					
fenixdirecto.com					
zurich.es					
lineadirecta.com					
elseguromedico.es					

Ranking.

Ranking total de empresas aseguradoras, primas emitidas y cuotas de mercado hasta superar el 97% (Datos de Enero a Diciembre de 2010)

Nº	Entidad	Primas emitidas seguro directo (Euros)	Cuota de Mercado	Cuota de mercado acumulada
1	MAPFRE	8.454.930.868,91	14,68%	14,68%
2	GRUPO CAIXA	5.639.939.251,78	9,79%	24,48%
3	ZURICH	4.646.270.082,42	8,07%	32,54%
4	GRUPO AXA	3.117.196.836,78	5,41%	37,96%
5	ALLIANZ	2.961.533.119,03	5,14%	43,10%
6	CASER	2.577.053.180,36	4,48%	47,57%
7	GENERALI	2.282.255.823,23	3,96%	51,54%
8	SANTANDER SEGUROS	2.158.648.239,20	3,75%	55,29%
9	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	2.043.598.590,94	3,55%	58,83%
10	AVIVA	1.792.393.596,79	3,11%	61,95%
11	AEGON	1.426.812.983,95	2,48%	64,42%
12	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	1.360.906.468,77	2,36%	66,79%
13	SANTALUCIA	1.169.633.604,83	2,03%	68,82%
14	IBERCAJA	1.139.466.186,21	1,98%	70,80%
15	SANITAS	1.067.980.854,47	1,85%	72,65%
16	BBVA SEGUROS	1.065.887.026,01	1,85%	74,50%
17	GROUPAMA SEGUROS	952.635.098,77	1,65%	76,16%
18	ASISA	867.455.258,22	1,51%	77,66%
19	OCASO	817.394.957,16	1,42%	79,08%
20	REALE	787.247.262,06	1,37%	80,45%
21	GRUPO LIBERTY	755.112.440,69	1,31%	81,76%
22	LINEA DIRECTA	685.174.419,22	1,19%	82,95%
23	CNP	524.529.783,53	0,91%	83,86%
24	ERGO	515.316.345,65	0,89%	84,76%
25	PELAYO	507.558.651,14	0,88%	85,64%
26	SEGUROS RGA	495.506.093,23	0,86%	86,50%
27	ING	481.955.135,01	0,84%	87,34%
31	AIG	292.524.715,25	0,51%	89,74%
33	CARDIF	225.429.033,51	0,39%	90,54%
34	LAGUN ARO	197.820.987,49	0,34%	90,88%
35	IMQ	194.176.723,00	0,34%	91,22%
36	AMA	178.878.372,18	0,31%	91,53%
37	CESCE	172.971.151,37	0,30%	91,83%
38	ASISTENCIA COLEGIAL SANITARIA	171.389.489,20	0,30%	92,13%
39	GRUPO AGRUPACIO MUTUA	169.303.724,41	0,29%	92,42%
40	HNA	161.728.861,48	0,28%	92,70%
41	ANTARES	136.902.161,62	0,24%	92,94%
42	BIHARKO	118.180.009,81	0,21%	93,15%
43	ASEFA	115.799.642,87	0,20%	93,35%

44	PREVISION NACIONAL	SANITARIA	113.906.187,87	0,20%	93,54%
45	SEGUROS EL CORTE INGLES		107.364.667,11	0,19%	93,73%
46	GES SEGUROS		99.831.707,36	0,17%	93,90%
47	QUINTA DE SALUD LA ALIANZA		90.152.247,00	0,16%	94,06%
48	ASEMAS		90.141.298,97	0,16%	94,22%
49	ARAG		86.014.448,05	0,15%	94,37%
50	TALANX		85.860.937,85	0,15%	94,52%
51	PREVENTIVA (1)		77.415.232,43	0,13%	94,65%
52	RACC SEGUROS		76.199.055,01	0,13%	94,78%
53	CAIXA D'ESTALVILS LAIETANA		75.812.484,71	0,13%	94,91%
54	MUTUA GENERAL DE CATALUNYA		74.295.361,91	0,13%	95,04%
55	ALMUDENA		73.679.570,98	0,13%	95,17%
56	CAJASUR		71.191.361,82	0,12%	95,29%
57	MMT SEGUROS		71.172.631,00	0,12%	95,42%
58	AGROMUTUA		70.933.900,34	0,12%	95,54%
59	GRUPO MARCH		66.114.884,24	0,11%	95,66%
60	MUTUA DE PROPIETARIOS		64.804.530,21	0,11%	95,77%
61	PATRIA HISPANA		64.670.584,13	0,11%	95,88%
62	CIGNA LIFE (1)		63.542.418,58	0,11%	95,99%
63	COFACE		57.282.994,56	0,10%	96,09%
64	MUTRAL		56.148.857,00	0,10%	96,19%
65	LA UNION ALCOYANA		48.902.281,17	0,08%	96,27%
66	XL CAPITAL		44.537.835,00	0,08%	96,35%
67	LA PREVISION MALLORQUINA		43.042.093,93	0,07%	96,43%
68	EUROPEA DE SEGUROS		42.581.278,14	0,07%	96,50%
69	PREVISORA BILBAINA SEGUROS		40.795.463,99	0,07%	96,57%
70	LA ALIANZA ESPAÑOLA		40.247.848,35	0,07%	96,64%
71	MERIDIANO		38.398.849,36	0,07%	96,71%
72	CAJA DUERO		38.238.754,22	0,07%	96,77%
73	MUTUAL MEDICA		37.186.351,83	0,06%	96,84%
74	MUTUA TINERFEÑA		33.090.202,65	0,06%	96,90%
75	IMQ COLEGIAL		32.309.635,31	0,06%	96,95%
76	ACUNSA		31.002.831,51	0,05%	97,01%
77	CAJA DE INGENIEROS VIDA		28.000.848,89	0,05%	97,05%
78	IMQ DE ASTURIAS		24.817.322,40	0,04%	97,10%
79	MUTUALIDAD DE LEVANTE		24.003.772,06	0,04%	97,14%
80	BANCO PASTOR		23.037.558,82	0,04%	97,18%
81	CAIXA GERAL DE DEPOSITOS		22.949.789,78	0,04%	97,22%
82	MUSSAP		22.787.884,43	0,04%	97,26%
83	ATOCHA		21.326.856,51	0,04%	97,30%
84	EULER HERMES		21.101.533,00	0,04%	97,33%
85	UMAS		18.383.219,26	0,03%	97,36%

86	CAJASTUR VIDA	17.356.938,75	0,03%	97,39%
87	MURIMAR	16.963.645,62	0,03%	97,42%
88	QBE INSURANCE GROUP	16.218.529,63	0,03%	97,45%
89	CLINICUM SEGUROS	16.210.492,00	0,03%	97,48%
90	UNACSA	15.875.000,00	0,03%	97,51%
91	ATLANTIDA	15.066.701,33	0,03%	97,53%
92	VITAL SEGURO	15.061.822,00	0,03%	97,56%
93	HCC EUROPE	12.823.028,29	0,02%	97,58%
94	MUTUAVENIR	12.058.493,38	0,02%	97,60%
95	MUTUAPESCA	11.224.675,00	0,02%	97,62%
96	TOKIO MARINE	10.503.936,00	0,02%	97,64%
97	AIOI MOTOR	10.079.429,00	0,02%	97,66%
98	ASEQ VIDA Y ACCIDENTES	8.392.598,17	0,01%	97,67%
99	AGRUPACIÓN SANITARIA	6.916.192,00	0,01%	97,68%
100	MUTUASPORT	5.372.073,00	0,01%	97,69%
101	EL PERPETUO SOCORRO	5.302.400,48	0,01%	97,70%
102	ASEGURADORES AGRUPADOS	3.964.668,44	0,01%	97,71%
103	HERCULES SALUD	3.949.193,00	0,01%	97,72%
104	SEGUROS MUTUOS MARITIMOS DE VIGO	3.871.997,35	0,01%	97,72%
105	ASMEQUIVA	3.849.831,01	0,01%	97,73%
106	COMBINED INSURANCE	2.796.467,00	0,00%	97,74%
107	ESPIRITO SANTO	1.912.097,01	0,00%	97,74%
108	IMA IBERICA	441.898,09	0,00%	97,74%
(1) Datos No Vida			CUOTA (%)	97,74%

Fuente: Elaboración Propia.

Modelo de Porter del sector del seguro

Introducción

La tendencia durante los últimos años en el sector asegurador es la concentración del mercado de seguros en línea con la política de fusiones y adquisiciones seguida en los últimos tiempos por muchas compañías.

La presencia de grupos aseguradores internacionales, preferentemente provenientes del entorno UE, ha aumentado en el último período. Si bien, el sector asegurador ha sufrido un descenso considerable en sus beneficios en los últimos meses. Estas pérdidas en parte se deben a que este sector está relacionado con el financiero y como tal ha sufrido directamente los impactos de la crisis financiera. Por otro lado, la competencia existente en este sector ha derivado en una "guerra de precios" entre los participantes en el mismo que en consecuencia ha visto disminuidos sus ingresos.

Asimismo el sector asegurador ha experimentado una disminución en las ventas de productos aseguradores (principalmente pólizas de vida) y la retirada de algunos de sus clientes. Sin embargo, la rama de Banca-Seguros continúa siendo el canal de

distribución más importante en España. El mismo se ve también afectado como consecuencia de la modificación del entorno financiero (fusiones de Cajas de Ahorro) que sin duda supone un nuevo escenario.

En cualquier caso, el mercado de las aseguradoras es un mercado de volumen en todas sus modalidades: vehículos, hogar, salud o vida.

Lucha entre competidores existentes (alta)

Dentro del mercado asegurador podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado. Lo que sucede es que algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Estos es lo que está sucediendo actualmente en el sector seguros, donde, como consecuencia de la gran rivalidad entre competidores, las compañías aseguradoras, rebajan primas de forma considerable.

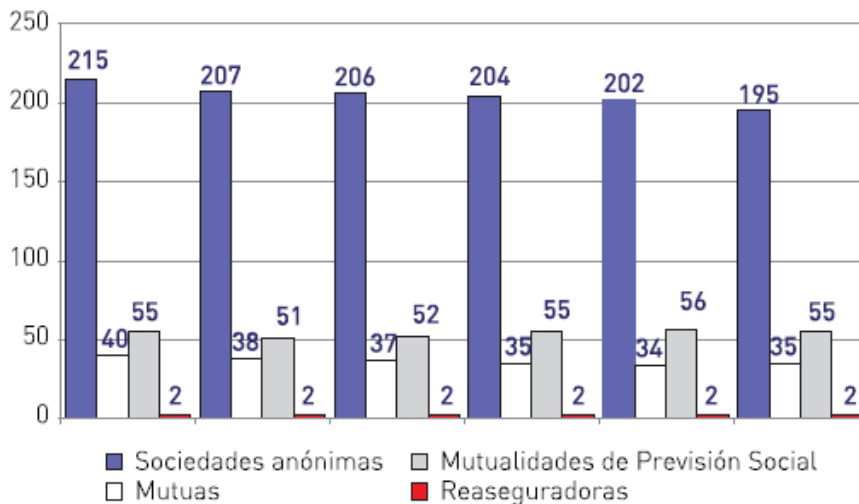
Las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

Algunos de los factores que influyen en la intensa rivalidad del sector son:

- Gran número de competidores igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento del sector
- Falta de diferenciación.

A 31 de diciembre de 2010 el número de entidades operativas inscritas en el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras fue de 287: 195 sociedades anónimas, 35 mutuas, 55 mutualidades de previsión social 7 y 2 Reaseguradoras especializadas. Durante el año 2010 dejaron de ser operativas 12 sociedades anónimas y una mutualidad de previsión social, y se inscribieron en el Registro Administrativo cinco nuevas sociedades anónimas y una mutualidad.

Evolución del número de entidades operativas por tipo de entidad



Fuente: DGSFP

Amenaza de entrada de nuevos competidores (alta)

El ingreso de nuevas empresas en cualquier sector aporta capacidad adicional, deseos de obtener una participación en el mercado y recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios.

En el mercado de los seguros la entrada de nuevos competidores se ha convertido en una amenaza permanente, ya que año tras año se están incorporando nuevos operadores al mercado, tales como compañías aseguradoras extranjeras que decidan operar en el mercado nacional o como las entidades financieras que han encontrado en los seguros una nueva forma de conseguir ingresos adicionales de forma recurrente.

Los bancos son ahora mismo el competidor más peligroso, ya que cuentan con unas infraestructuras comerciales establecidas y una cartera de clientes, en muchos casos, cautivos a quien venderles los productos de seguro de cualquier ramo.

La amenaza de ingresos en el sector depende de las barreras de entrada que en el caso de la distribución de seguros, son relativamente bajas:

- No se necesitan grandes economías de escala para su distribución.
- Escasa diferenciación del producto.
- Pocos requisitos de capital.
- No se necesita una experiencia profesional elevada.

Poder de negociación de los clientes (Alta)

Los clientes están forzando la reducción de los precios haciendo que las entidades aseguradoras y los distribuidores compitan entre ellos.

Los factores que influyen para que se produzca esta circunstancia son:

- Costes económicos de cambio de proveedor son mínimos.
- Productos poco diferenciados.
- Mayor transparencia de información.

Amenaza de productos sustitutivos (Baja)

Actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros, aunque los bancos pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de corredores, agentes y aseguradoras, si bien esta tendencia la hemos analizado en el apartado de nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores (Media)

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector amenazando con elevar precios. Para el caso concreto de los distribuidores el poder de negociación de las compañías aseguradoras es un factor importante a tener en cuenta. La actual rebaja de precios del sector está estrechando paulatinamente los márgenes de beneficios lo que lleva a las compañías a trasladar esta disminución a los distribuidores.

Si bien el poder de las compañías no es del todo elevado debido a los siguientes factores:

- Elevado número de compañías aseguradoras.
- Costes de cambio de proveedor relativamente bajos.
- El distribuidor ahorra costes fijos a la aseguradora.

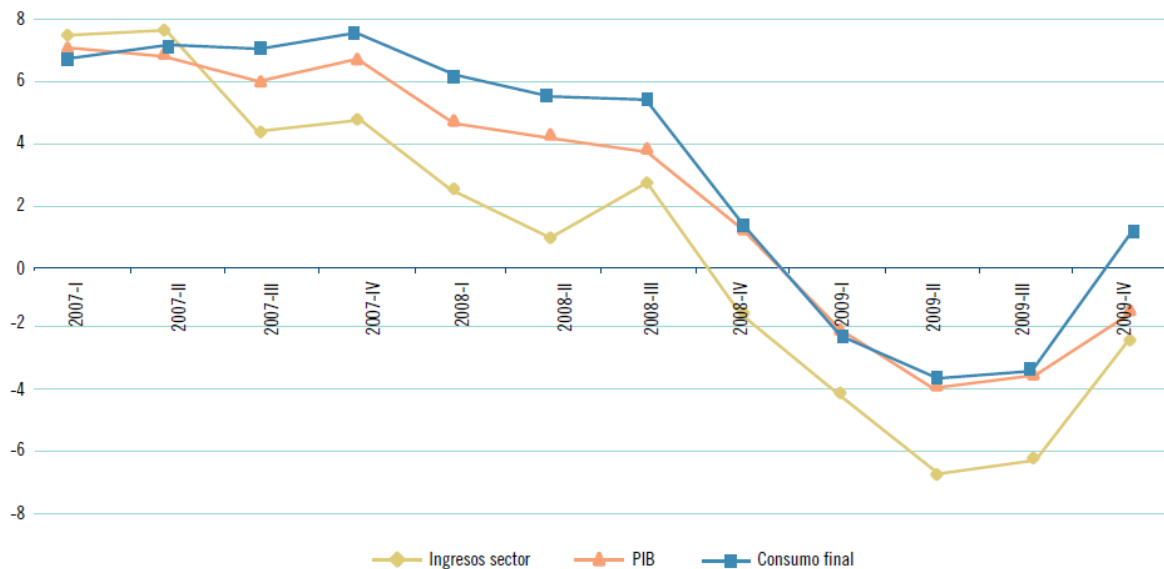
15.1.3 Sector de las telecomunicaciones

Análisis del mercado

Visión general del sector de la telecomunicación.

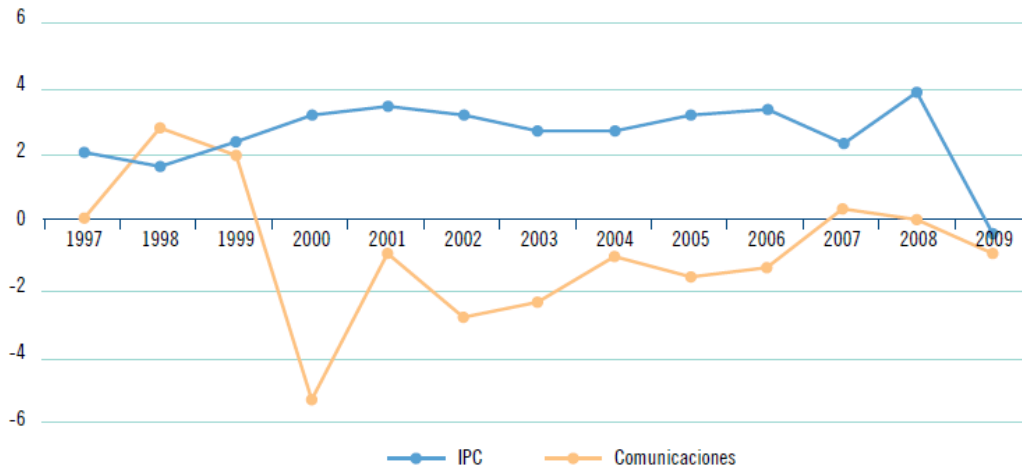
A partir del año 2009, en un contexto de recesión, los operadores de telecomunicaciones se vieron afectados, al igual que las empresas de otros sectores, por la debilidad de la demanda y reaccionaron reduciendo los márgenes de los servicios finales y los niveles de inversión, que en 2009 disminuyeron significativamente. A lo largo del año, el sector mostró un comportamiento similar al del PIB; la máxima caída de la actividad se produjo en el segundo trimestre mientras que las tasas de disminución fueron menores en el segundo semestre. El PIB, valorado a precios de mercado, disminuyó el 3,6% en el conjunto del año, mientras que los ingresos por servicios minoristas del sector de las comunicaciones electrónicas cayeron un 4,9% en este mismo período.

Tasa de variación interanual del PIB a precios de mercado, del consumo final y de los ingresos por servicios finales del sector.



Fuente: INE y CMT

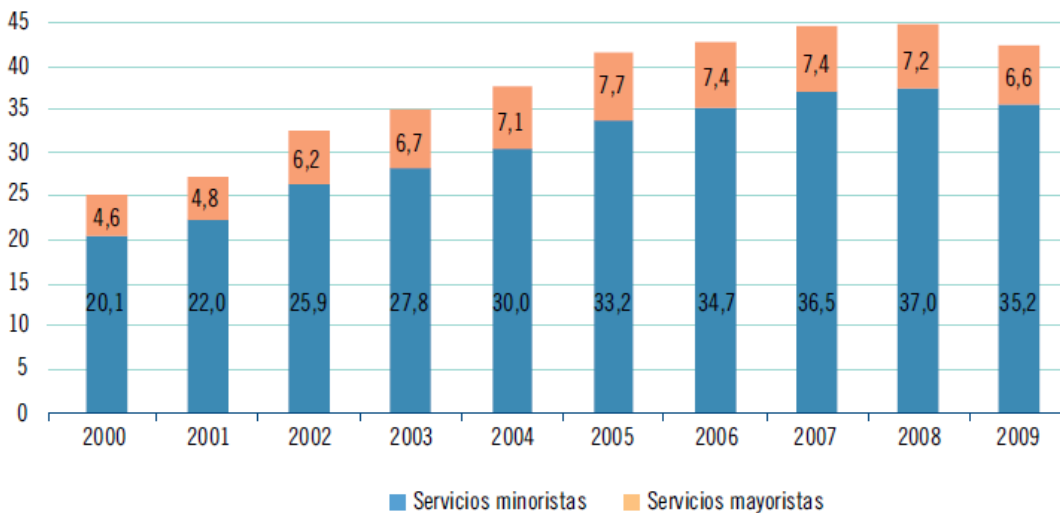
Tasa de variación anual del IPC y del índice de comunicaciones.



Fuente: INE

Los ingresos totales del sector en 2009 fueron de 41.765,35 millones de euros, lo que supone una reducción interanual del 5,4%. Los ingresos de servicios finales ascendieron a 35.150,21 millones de euros, lo que representó una disminución del 4,9%, y los ingresos de los servicios mayoristas, los que se prestan los operadores entre sí, descendieron algo más, el 8%, hasta alcanzar un volumen de 6.615,13 millones de euros en 2009. Desde 2002, los ingresos por servicios finales venían mostrando, año tras año, tasas de variación positiva pero de magnitud cada vez menor; en 2009, sin embargo, el volumen total facturado cayó por primera vez en términos absolutos. La tendencia de los ingresos mayoristas, por el contrario, muestra desde 2006 disminuciones continuadas.

Evolución de ingresos por servicios finales y mayoristas del sector (miles de millones de euros)

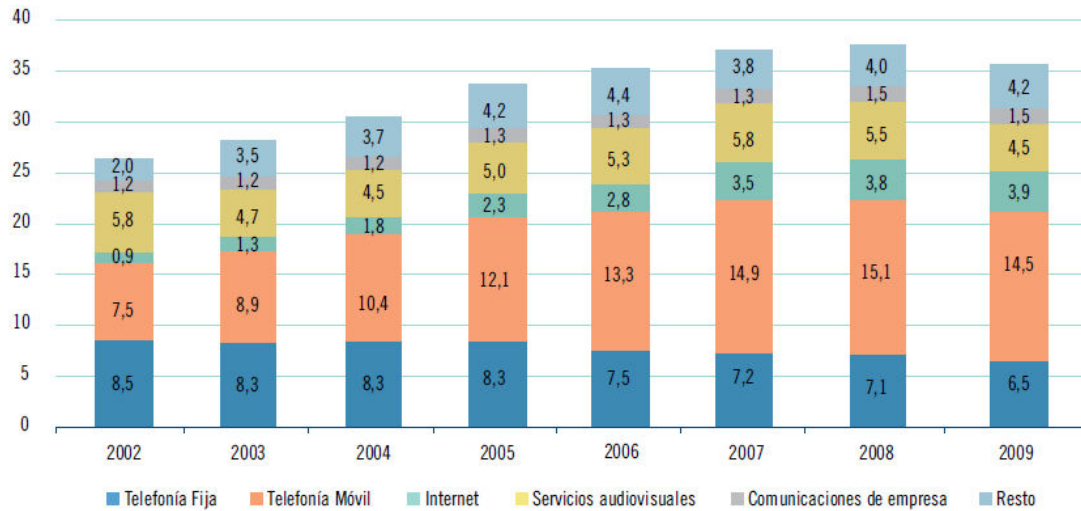


Fuente: CMT

Si en el mismo período se compara esta tendencia de crecimientos cada vez menores, e incluso de pérdida de ingresos en 2009, con la tendencia del tráfico, de las líneas activas o del número de clientes de los servicios de voz, banda ancha o televisión de pago, se observa que el total de líneas de servicios de comunicaciones electrónicas aumenta año tras año en paralelo con un menor desembolso total. Esta tendencia es relevante en un contexto de crisis económica como el de 2009, ya que

si bien la crisis ha afectado a la demanda final y, en especial, ha hecho a los consumidores más sensibles al gasto total, el sector muestra desde 2006 una tendencia de aumentos en ingresos menores a los incrementos observados en unidades físicas consumidas.

Evolución de los ingresos por servicios finales (miles de millones de euros)



Fuente: CMT

En 2009 hubo servicios minoristas que se vieron más afectados por la crisis económica, como el de telefonía fija, con un descenso en su facturación del 8,3%, unido a un descenso en el parque total de líneas fijas en servicio. Los ingresos de telefonía móvil, a pesar del aumento en el total de líneas, también disminuyeron en un 4,1%. De forma más acusada, el segmento de la televisión facturó un 17,9% menos que en 2008; este descenso se vio empujado en especial por la disminución de los ingresos publicitarios de la televisión en abierto. El servicio de banda ancha por redes fijas incrementó su facturación en un 2,2%, mientras que el aumento de líneas fue más significativo, del 7,3%. La facturación de los servicios de comunicaciones de empresa registró un incremento interanual del 2,8%.

Ingresos por servicios finales 2008 – 2009 y tasa de variación (millones de euros y porcentaje)

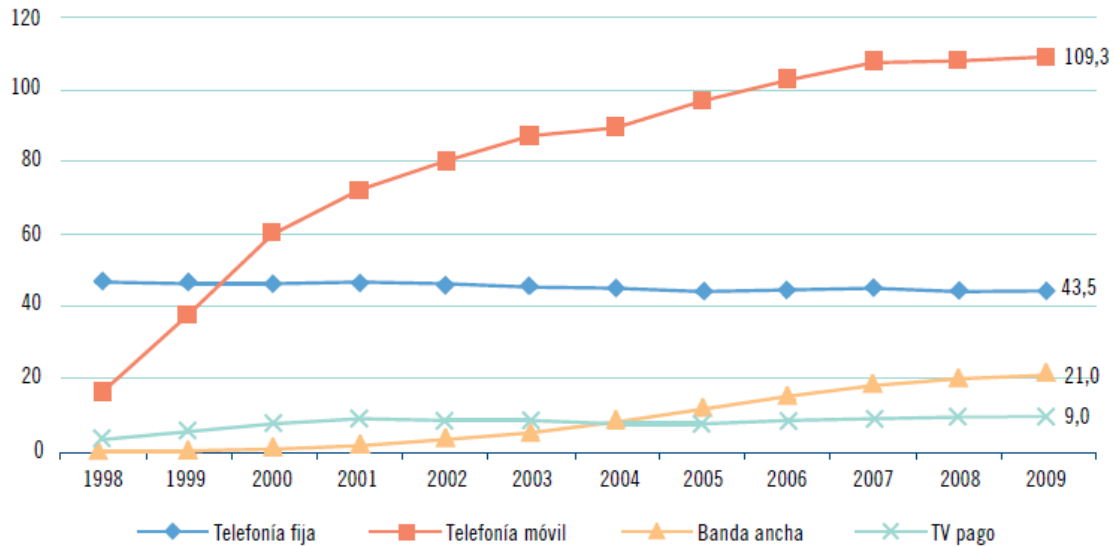
INGRESOS POR SERVICIOS FINALES 2008-2009 Y TASA DE VARIACIÓN (millones de euros y porcentaje)					
	2008	%/TOTAL 2008	2009	%/TOTAL 2009	VARIACIÓN 09-08
Telefonía fija	7.071,83	19,1%	6.485,21	18,5%	-8,3%
Telefonía móvil	15.067,67	40,8%	14.453,08	41,1%	-4,1%
Internet	3.846,48	10,4%	3.932,82	11,2%	2,2%
Servicios audiovisuales	5.531,45	15,0%	4.540,73	12,9%	-17,9%
Comunicaciones de empresa	1.476,11	4,0%	1.518,00	4,3%	2,8%
Venta y alquiler de terminales	1.687,71	4,6%	1.693,40	4,8%	0,3%
Otros	2.288,42	6,2%	2.526,98	7,2%	10,4%
Total servicios finales	36.969,67	100,0%	35.150,21	100,0%	-4,9%

Fuente: CMT

La demanda de nuevos accesos, ya sean móviles o de banda ancha, siguió aumentando en España en 2009. Así, la penetración de líneas móviles se situó a finales de 2009 en 109,3 por cada 100 habitantes y la de banda ancha por redes fijas en 218. Sin embargo, la de abonados a televisión de pago disminuyó ligeramente y también lo hizo la penetración de líneas de telefonía fija, cuyo parque

total registró una pérdida de 242.252 líneas en el año, especialmente en el segmento de negocios y más concretamente en las Pymes.

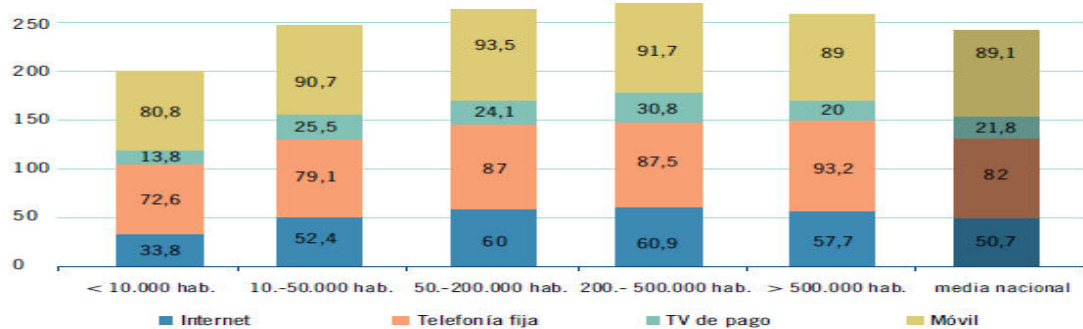
Evolución de la penetración de los servicios finales (líneas o abonados / 100 habitantes)



Fuente: CMT

Si se analiza la penetración de servicios finales en los hogares desde el punto de vista del tamaño del hábitat, se observa que, en hábitats pequeños, la penetración de cualquier servicio final, ya sea banda ancha, voz o televisión de pago, es menor que la media nacional. La banda ancha y la televisión de pago, por ejemplo, alcanzan niveles de penetración relativamente altos, y muy similares entre sí, en localidades de 50.000 o más habitantes.

Penetración de los servicios finales sobre los hogares por tamaño del hábitat (%/total de hogares)

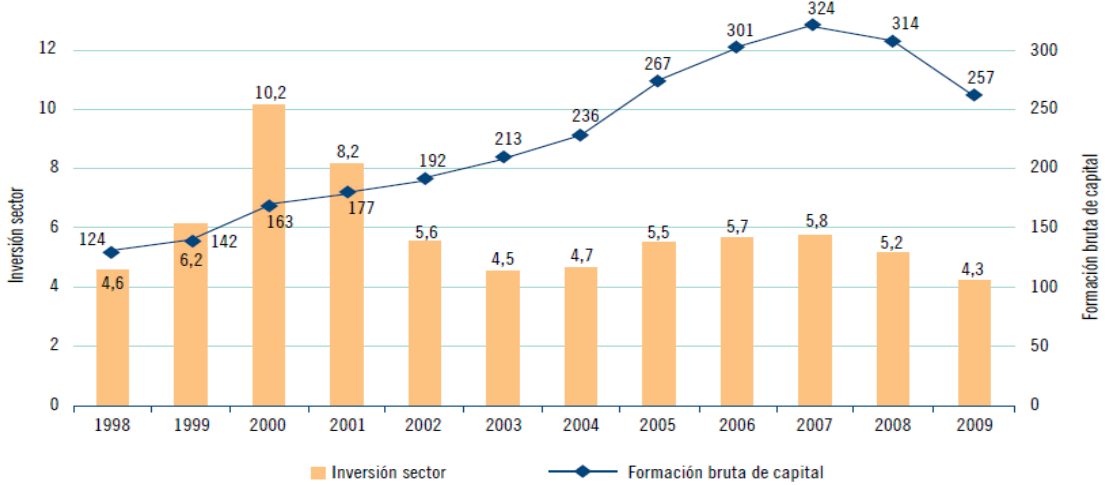


Fuente: Panel de Hogares CMT-Red.es

La crisis económica impactó de forma evidente en el esfuerzo inversor de las empresas. A pesar de los bajos tipos de interés vigentes, las empresas, en especial las pequeñas y medianas, tuvieron dificultades en el acceso al crédito, lo que unido a la caída en la demanda agregada y a las malas perspectivas a corto plazo, hizo reducir el montante de inversión de forma muy significativa. La formación bruta de capital (fijo) en la economía española descendió el 18,3% en 2009. El volumen de inversión total en el sector de las comunicaciones electrónicas descendió en los dos últimos años para la práctica totalidad de los operadores. La caída más acusada fue en 2009, año en el que se alcanzaron los 4.276,68 millones de euros de inversión total, incluidos los operadores del segmento audiovisual. Esta cifra supuso una

disminución del 17,3% con respecto a 2008, año en el que la inversión registró un descenso interanual del 10,6%.

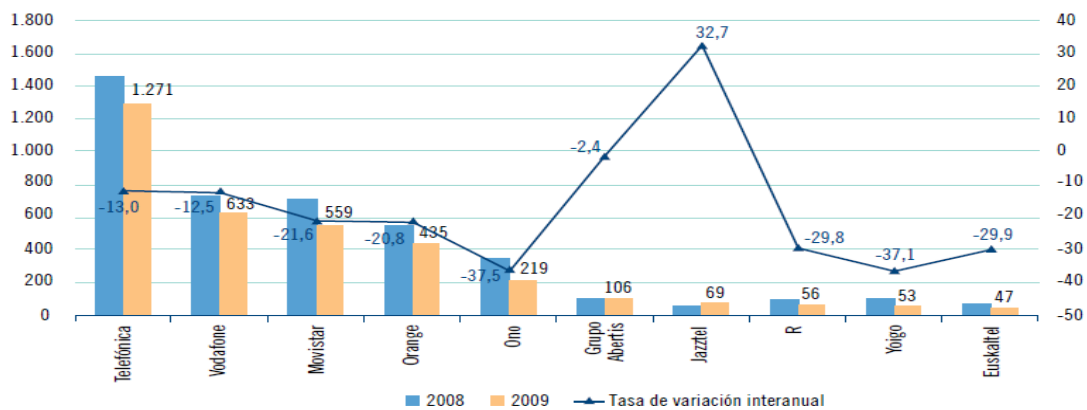
Inversión en el sector y formación bruta de capital (fijo) de la economía española (miles de millones de euros)



Fuente: INE y CMT

En el año 2009, Telefónica de España y Vodafone redujeron sus inversiones en una tasa muy cercana al 13% cada uno. Movistar y Orange mostraron reducciones en torno al 20%, mientras que Ono y los demás operadores de cable regionales redujeron sus inversiones al menos en un 30%. Solo unos pocos operadores aumentaron sus inversiones, entre los que destaca Jazztel, con un incremento del 32,7%.

Inversión y tasa de variación interanual por operador (millones de euros y porcentaje)

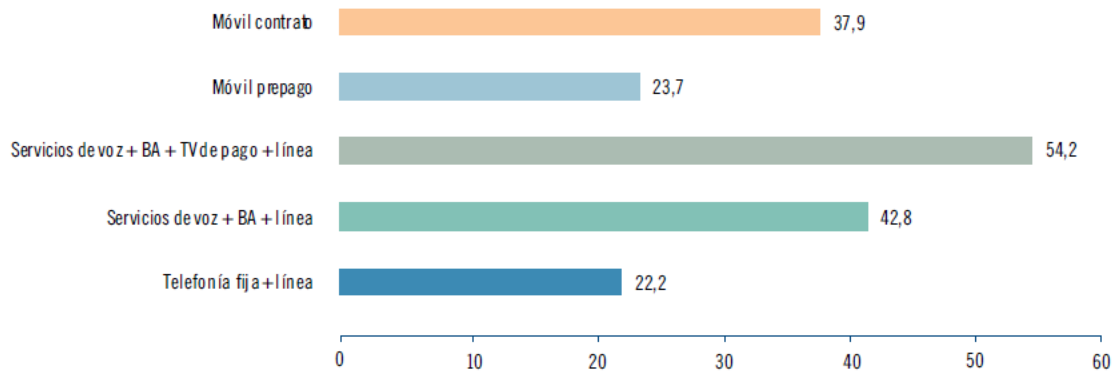


Fuente: CMT

Se analizan a continuación los gastos medios por hogar, por servicio y por modo de contratación más importantes a partir de una muestra de hogares representativa. En 2009, el 54% de los hogares tenía contratado el servicio de Internet, en su inmensa mayoría con una conexión de alta velocidad. De estos, más del 90% tenía contratado el servicio empaquetado con algún otro, en la mayor parte de los casos con el servicio de telefonía fija. El pago medio que realizó en el último trimestre de 2009 un hogar representativo por la contratación de los servicios de banda ancha y voz, con el acceso o alquiler de línea fija incluido, fue de 42,8 euros al mes. Los operadores alternativos fueron los que ofrecieron precios más bajos por este tipo

de conjunto de servicios, especialmente si lo hacen basándose en la modalidad de acceso directo. Casi la mitad de los hogares que, en 2009, disponían de televisión de pago en España, la tenían contratada de forma conjunta con voz y banda ancha y, en muchas ocasiones, con el alquiler de línea también incluido. Si bien el servicio de televisión ofrecido por los distintos operadores varía mucho en cuanto al número de canales accesibles o a las posibilidades de contratación de servicios adicionales, el precio medio en España por el conjunto de servicios de voz, banda ancha y televisión de pago, con el acceso o alquiler de línea incluido, se situó en 54,2 euros al mes. El diferencial medio de precio por contratar el servicio de televisión de pago, adicionalmente a los de voz y banda ancha, fue de 11,4 euros mensuales.

Gasto medio mensual por hogar en los principales servicios contratados (euros/mes)



Fuente: Panel de Hogares CMT-Red.es

Internet

Usuarios de internet en España

A modo de resumen, a finales de 2010 son más de 21,5 millones los internautas que accedieron a Internet "en el último mes" (un 55% de la población de España) y casi 16 millones los que accedieron "ayer" (un 40% de la población de España).

Cada año son más los usuarios de Internet que acceden con frecuencia diaria (casi tres de cada cuatro) y, sobre todo, desde casa (un 88%), aunque casi uno de cada cuatro navega también desde el trabajo. Los servicios de Internet más usados en España son el correo electrónico y, en bastante menor medida, las noticias, la mensajería, las redes sociales, la música y los vídeos por Internet.

Se mantiene estable la proporción entre usuarios y usuarias de Internet: 55-45 a favor de los hombres. Casi tres de cada cuatro internautas tiene entre 14 y 44 años, aunque son los de más de 44 años los que más crecen en presencia respecto a 2009 y los de menos de 20 años los que más disminuyen. El grupo más numeroso de usuario sigue siendo de clase social media-media, pero el mayor crecimiento lo experimentan en 2010 los de clase baja y los que más decrecen son los de clase alta.

A modo de retrato robot, si durante octubre o noviembre de 2010 hubiéramos escogido al azar un usuario de Internet en España, lo más probable es que fuera:

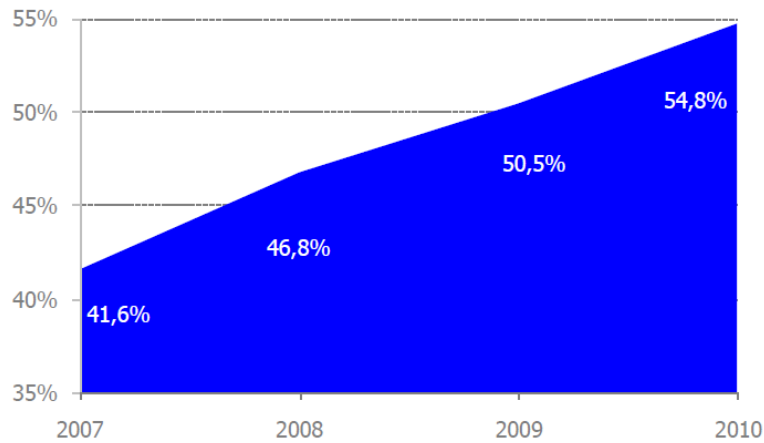
- un hombre, de entre 25 y 34 años, de clase social media-media,
- residente en La Rioja, Madrid o Baleares, y
- que accede a Internet desde su casa diariamente, para recibir y/o enviar correo electrónico.

Evolución de usuarios de internet.

EVOLUCIÓN DE USUARIOS DE INTERNET									
2007		2008		2009		2010		VAR. 09/10	
Nº	% Penet.	Nº	% Penet.	Nº	% Penet.	Nº	% Penet.	% crec.	
15.771	41,6%	17.902	46,8%	19.921	50,5%	21.598	54,8%	8,5%	

Fuente: Tatum

Evolución del índice de penetración de Internet "último mes"



Fuente: Tatum

En 2010, once de las diecisiete Comunidades tienen índices de penetración de Internet superiores al 50%. Los primeros lugares de esta tabla los ocupan las Comunidades con índices de penetración superiores al 60%: La Rioja, Madrid y Baleares.

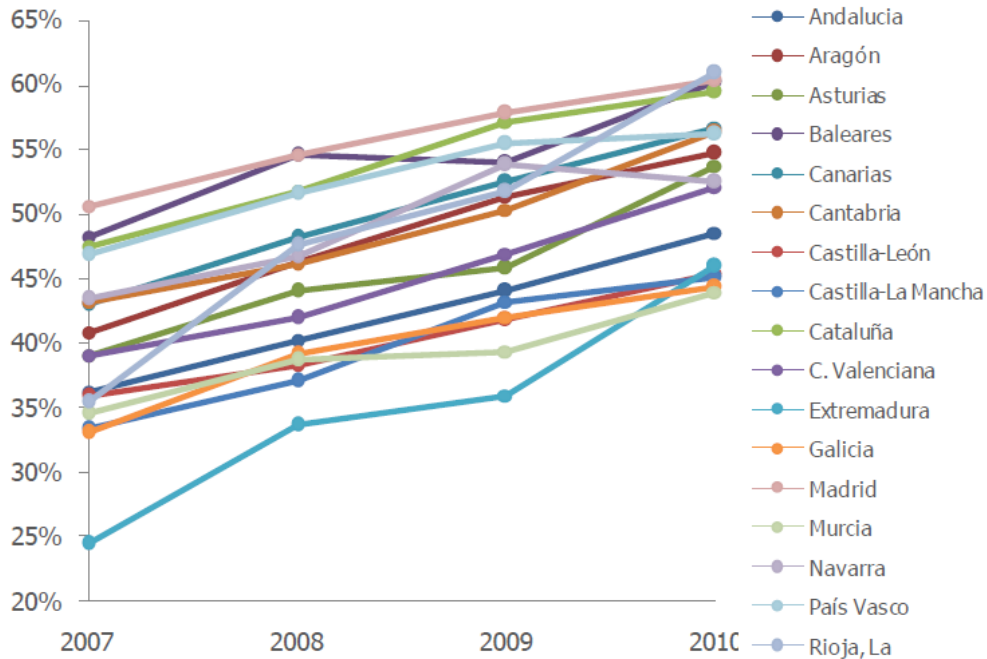
Los últimos lugares los ocupan las Comunidades que no llegan al 50% de penetración: Murcia, Galicia, las dos Castillas, Extremadura y Andalucía.

Evolución de los usuarios por comunidad

	EVOLUCIÓN DE LOS USUARIOS POR COMUNIDAD				
	2007	2008	2009	2010	VAR. 09/10
	%Penet.	%Penet.	%Penet.	%Penet.	% crec.
Rioja, La	35,4%	47,6%	51,7%	60,9%	17,8%
Madrid	50,6%	54,6%	57,8%	60,3%	4,3%
Baleares	48,2%	54,5%	53,9%	60,2%	11,7%
Cataluña	47,5%	51,8%	57,1%	59,4%	4,0%
Canarias	43,0%	48,1%	52,4%	56,7%	8,2%
Cantabria	43,2%	46,1%	50,3%	56,3%	11,9%
País Vasco	46,8%	51,6%	55,4%	56,2%	1,4%
Aragón	40,8%	46,2%	51,3%	54,7%	6,6%
Asturias	39,0%	44,0%	45,8%	53,7%	17,2%
Navarra	43,4%	46,7%	53,8%	52,4%	-2,6%
C. Valenciana	39,0%	41,9%	46,9%	52,1%	11,1%
Andalucía	36,2%	40,2%	44,0%	48,5%	10,2%
Extremadura	24,4%	33,6%	35,9%	45,9%	27,9%
Castilla-León	35,8%	38,2%	41,8%	45,4%	8,6%
Castilla-La Mancha	33,3%	37,0%	43,2%	45,0%	4,2%
Galicia	33,0%	39,1%	42,0%	44,3%	5,5%
Murcia	34,5%	38,7%	39,3%	43,9%	11,7%
	39,7%	44,7%	48,4%	52,7%	

Fuente: Tatum.

Evolución de la penetración de Internet por CCAA



Fuente: Tatum

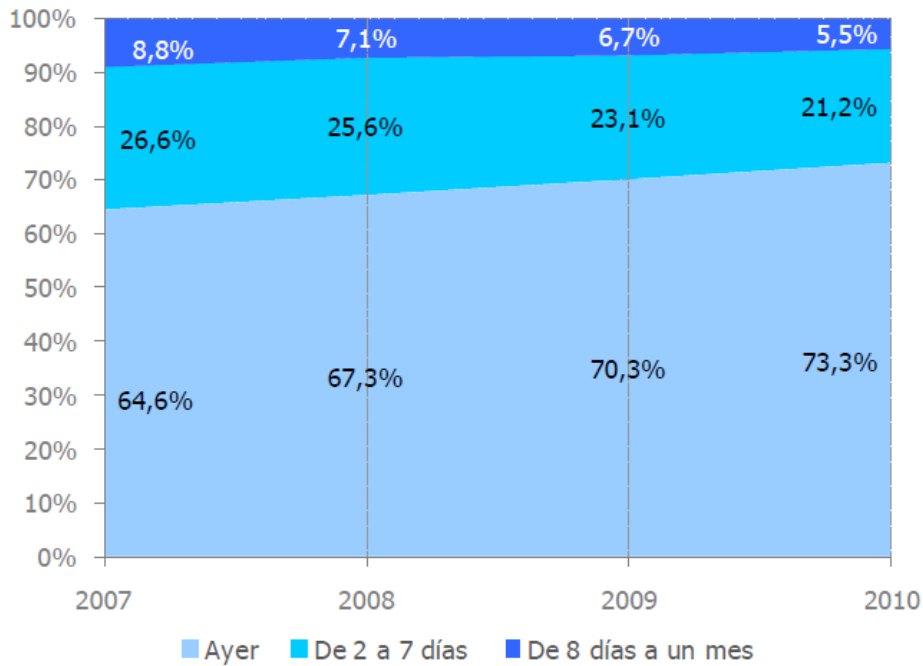
2.2 Costumbres y hábitos de consumo de los usuarios de internet en España

Año tras año, aumenta el porcentaje de usuarios de Internet en España que accede a la Red con frecuencia diaria (73%, un 4% más que en el mismo período de 2009) y disminuye el porcentaje de los que acceden con frecuencia semanal (21%, un 8% menos que en el mismo período de 2009) y el de los que acceden con frecuencia mensual (6%, un 18% menos que en el mismo período de 2009).
 Porcentaje del último acceso de los usuarios:

	ULTIMO ACCESO				
	2007	2008	2009	2010	VAR. 09/10
	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% crec.
Ayer	64,6%	67,3%	70,3%	73,3%	4,3%
De 2 a 7 días	26,6%	25,6%	23,1%	21,2%	-8,2%
De 8 días a un mes	8,8%	7,1%	6,7%	5,5%	-17,9%
	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Tatum

Evolución del porcentaje de usuarios de Internet según último acceso



Fuente: Tatum

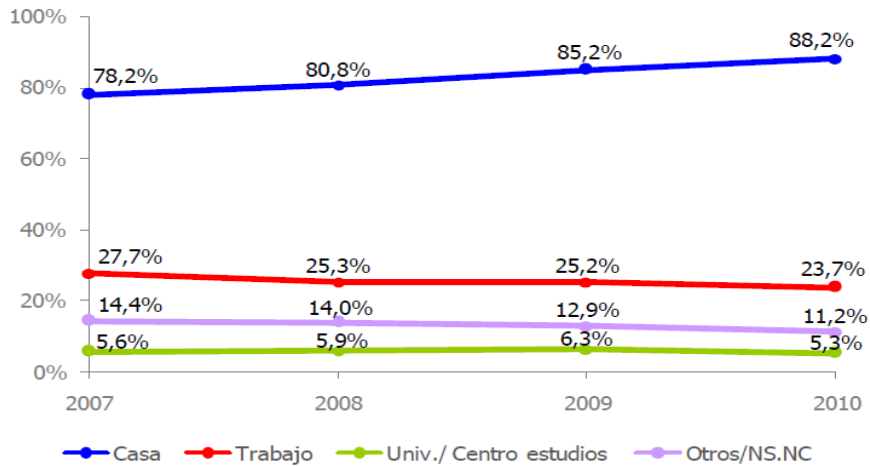
Cada vez más los internautas que se conectan a Internet en España lo hacen desde casa (un 4% más que en 2009): el 88% de los usuarios. El trabajo sigue siendo el segundo lugar más utilizado: un 24% de los usuarios, pero un 6% menos que en el mismo periodo de 2009. También son menos que el año pasado los que lo hacen desde la Universidad o centro de estudios (un 16% menos que en 2009), y sólo representan un 5% de los usuarios.

Lugar de acceso a la red

	LUGAR DE ACCESO				
	2007	2008	2009	2009	VAR. 09/10
	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% crec.
Casa	78,2%	80,8%	85,2%	88,2%	3,5%
Trabajo	27,7%	25,3%	25,2%	23,7%	-6,0%
Univ./ Centro estudios	5,6%	5,9%	6,3%	5,3%	-15,9%
Otros/NS.NC	14,4%	14,0%	12,9%	11,2%	-13,2%
	125,9%	126,0%	129,6%	128,4%	

Fuente: Tatum

Evolución del porcentaje de usuarios de Internet según lugar de acceso



Fuente: Tatum

En 2010, el EGM cambió el listado de servicios utilizados, para adaptarlo a los nuevos usos de Internet (web 2.0 y redes sociales). Por ello, la mayoría de datos de la tabla no cuenta con el histórico de años anteriores (de ahí, que no incluyamos la gráfica de evolución), ni con dato de variación anual.

En este último año, los usuarios de Internet en España han accedido, sobre todo, para enviar/recibir correo electrónico (89%, aunque un 1% menos que en el mismo periodo del año anterior). En menor medida, para consultar noticias, comunicarse mediante mensajería instantánea (un 9% más que en el mismo periodo de 2009), acceder a redes sociales y escuchar música y ver vídeos.

Los servicios menos usados son la compra online; las llamadas telefónicas por ordenador (un 4% menos que en el mismo periodo de 2009) y la participación en blogs.

Servicios utilizados en el último mes

	SERVICIOS UTILIZADOS EN EL ÚLTIMO MES				
	2007	2008	2009	2010	VAR. 09/10
	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% crec.
Correo electrónico	86,8%	88,9%	89,5%	88,6%	-1,0%
Noticias actualidad	---	---	---	53,7%	---
Mensajería instantánea	41,0%	48,4%	45,0%	48,9%	8,7%
Redes sociales	---	---	---	38,3%	---
Música por Internet	---	---	---	33,9%	---
Visionado de vídeos	---	---	---	32,9%	---
Compartir archivos P2P	32,5%	35,0%	27,4%	25,5%	-6,9%
Operativa bancaria	---	---	---	21,6%	---
Juegos online	---	---	---	11,5%	---
Compra de prod./serv.	---	---	---	9,8%	---
Llam. telef. ordenador	4,8%	4,3%	8,3%	8,0%	-3,6%
Participar en blogs	---	---	---	6,0%	---
	165,1%	176,6%	170,2%	378,7%	

Fuente: Tatum

Perfil de los usuarios de internet en España

Durante 2010, apenas ha variado la diferencia entre el porcentaje de usuarios y el de usuarias que accedieron "ayer" a Internet en España, manteniendo casi los

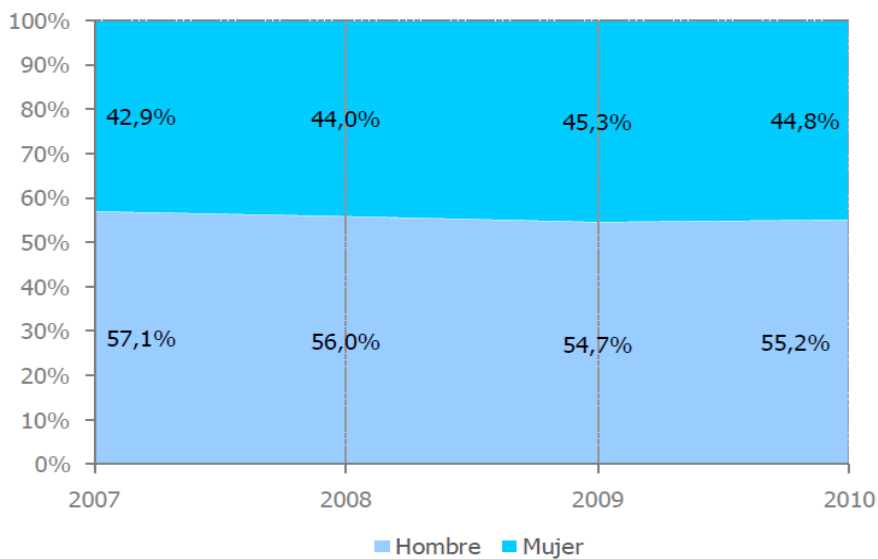
mismos valores que en 2009 (55% y 45%, respectivamente), con una pequeña variación de 5 décimas porcentuales

Perfil por sexo de los usuarios

	PERFIL POR SEXO DE LOS USUARIOS				
	2007	2008	2009	2010	VAR. 09/10
	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% crec.
Hombre	57,1%	56,0%	54,7%	55,2%	0,9%
Mujer	42,9%	44,0%	45,3%	44,8%	-1,1%
	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Tatum

Evolución del porcentaje de usuarios de Internet según el sexo



Fuente: Tatum

Los grupos de edad más numerosos siguen siendo los de entre 25 y 44 años (27% y 24%, respectivamente). En general, disminuyen los porcentajes de usuarios menores de 35 años que accedieron "ayer" a Internet en España y aumenta el de los usuarios mayores de 35 años.

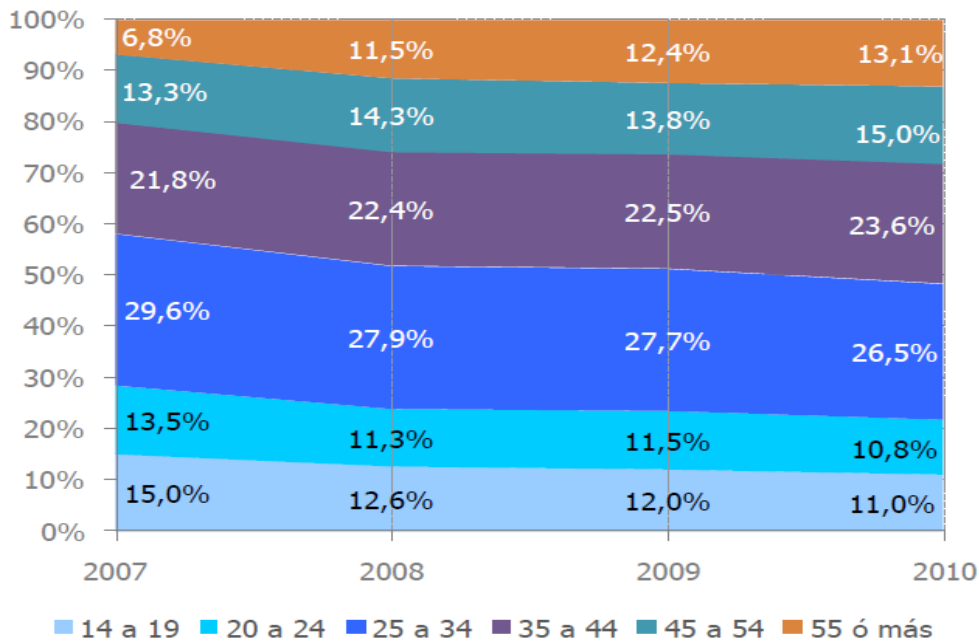
Decrecen un 8% los de edades entre 14 y 19 años (representan el 11% de los internautas); un 6% otro 11% de los internautas) y un 4% los de entre 25 y 34 años (representan el 27% de los internautas). En cambio, crecen un 9% los navegantes de 45 a 54 años (representan el 15% de los internautas); un 6% los mayores de 55 años (ya son el 13% de los internautas) y un 5% los de entre 35 y 44 años (representan el 24% de los internautas).

Perfil por edad de los usuarios

PERFIL POR EDAD DE LOS USUARIOS					
	2007	2008	2009	2010	VAR. 09/10
	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% crec.
14 a 19	15,0%	12,6%	12,0%	11,0%	-8,3%
20 a 24	13,5%	11,3%	11,5%	10,8%	-6,1%
25 a 34	29,6%	27,9%	27,7%	26,5%	-4,3%
35 a 44	21,8%	22,4%	22,5%	23,6%	4,9%
45 a 54	13,3%	14,3%	13,8%	15,0%	8,7%
55 ó más	6,8%	11,5%	12,4%	13,1%	5,6%
	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Tatum

Evolución del porcentaje de usuarios de Internet según tramos de edad



Fuente: Tatum

Del total de usuarios de 14 o más años que accedió "ayer" a Internet en España, el grupo más numeroso es el de clase social media-media (un 47%). Bastante por debajo, pero a continuación en porcentaje, está el grupo de la clase media-alta (20%). Los de clase media-baja y alta tienen porcentajes de uso similares (16% y 15%, respectivamente).

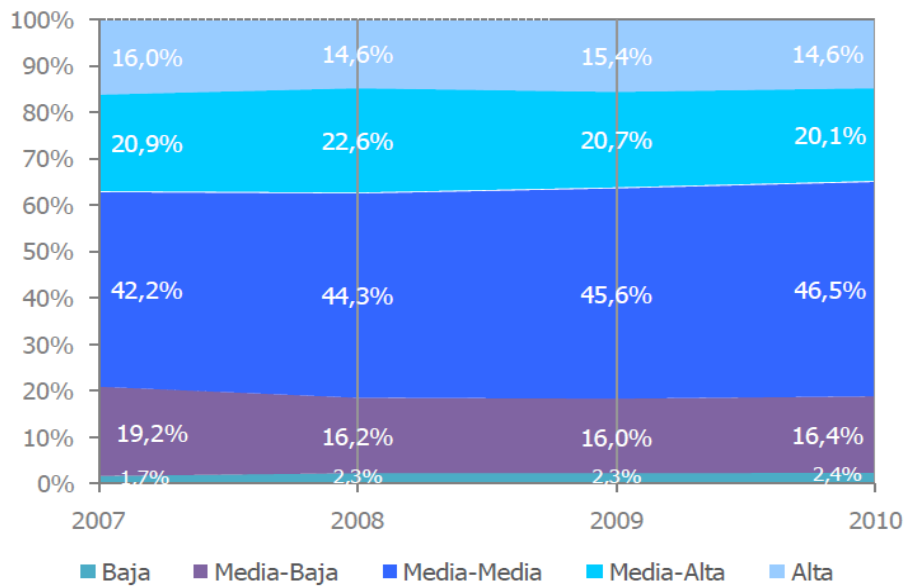
Los porcentajes sumados de la clase alta y media-alta (35%) dan una cifra superior a los porcentajes sumados de clase baja y media-baja (19%). Es decir, el perfil social del usuario de Internet sigue siendo más alto que el de la población general. En 2010, el mayor crecimiento lo experimenta el grupo de clase baja (un 4%), mientras que los de clase alta y media-alta decrecen un 5% y un 3%, respectivamente.

Perfil por clase social de los usuarios

	PERFIL POR CLASE SOCIAL DE LOS USUARIOS				
	2007	2008	2009	2010	VAR. 09/10
	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% usuar.	% crec.
Alta	16,0%	14,6%	15,4%	14,6%	-5,2%
Media-Alta	20,9%	22,6%	20,7%	20,1%	-2,9%
Media-Media	42,2%	44,3%	45,6%	46,5%	2,0%
Media-Baja	19,2%	16,2%	16,0%	16,4%	2,5%
Baja	1,7%	2,3%	2,3%	2,4%	4,3%
	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Tatum

Evolución del porcentaje de usuarios de Internet según la clase social

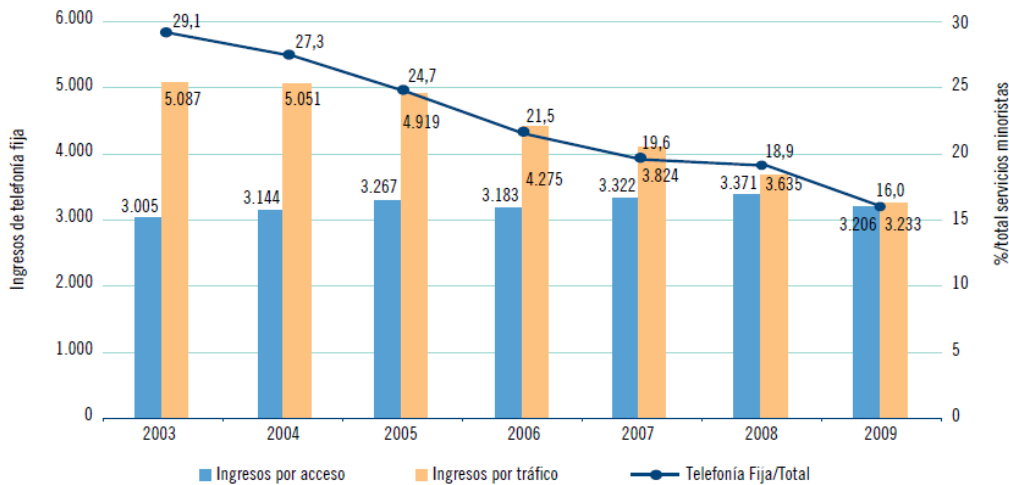


Fuente: Tatum

Telefonía fija

Los ingresos totales derivados de los servicios de telefonía fija minorista alcanzaron los 6.485 millones de euros, esto representó el 18,5% del total de ingresos por servicios finales generados por el sector en su conjunto. El 49,4% de los ingresos de telefonía fija correspondieron a servicios de conexión o acceso (cuotas de alta, de abono, facilidades suplementarias, etc.) y el resto a servicios de tráfico. Los ingresos por tráfico consolidaron la tendencia decreciente de los últimos años. Esta tendencia puede ser explicada por el hecho que la mayoría de los usuarios están sustituyendo las ofertas basadas en la tarificación por tiempo por tarifas planas de voz, lo cual reduce los ingresos de los operadores, y por una caída del tráfico.

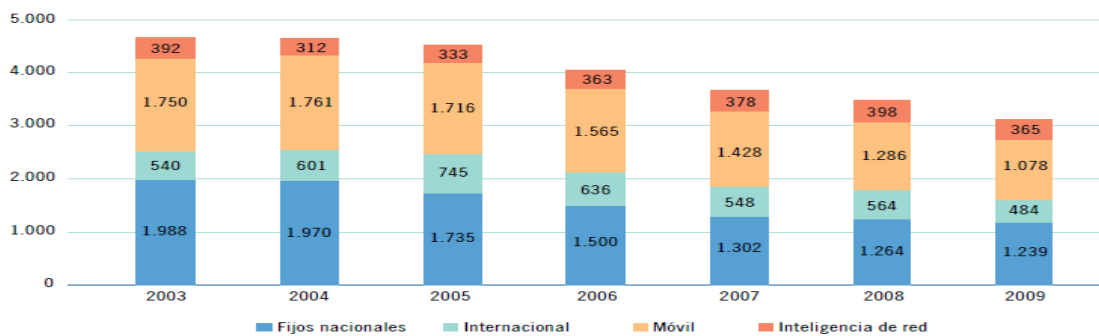
Evolución de los ingresos de telefonía fija minorista y contribución al total del sector de servicios minoristas 16 (millones de euros y porcentaje)



Fuente: CMT

Al desglosar los ingresos por tipo de tráfico se observa que todos ellos disminuyeron en 2009. El principal descenso se registró en el ingreso del tráfico con destino internacional, el cual disminuyó un 14,2%. Esta reducción está acorde con la registrada en el total de minutos de tráfico internacional, que fue del 14,6%. Por el contrario, los ingresos por el tráfico a red fija nacional descendieron un 2%; este tipo de tráfico fue el que experimentó menor caída con respecto al año anterior.

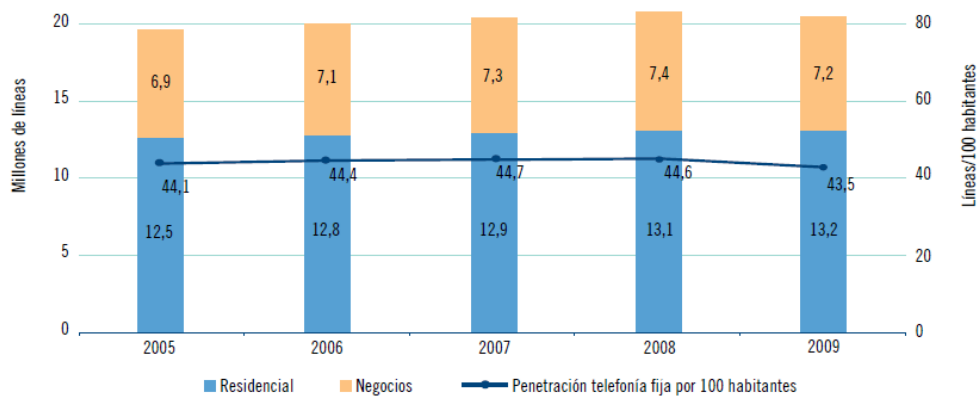
Evolución de los ingresos por servicios de tráfico (millones de euros)



Fuente: CMT

A finales de 2009, el número de líneas de telefonía fija en servicio era de 20,3 millones, un 1,2% menos respecto al año anterior. El segmento de negocios registró una mayor caída, del 3,6%. Por su parte, el segmento residencial apenas mostró variación alguna: el parque total de líneas fijas residenciales se mantenía a finales de 2009 en 13,2 millones, un 0,2% más que en 2008.

Líneas y penetración por habitante de la telefonía fija (millones de líneas)

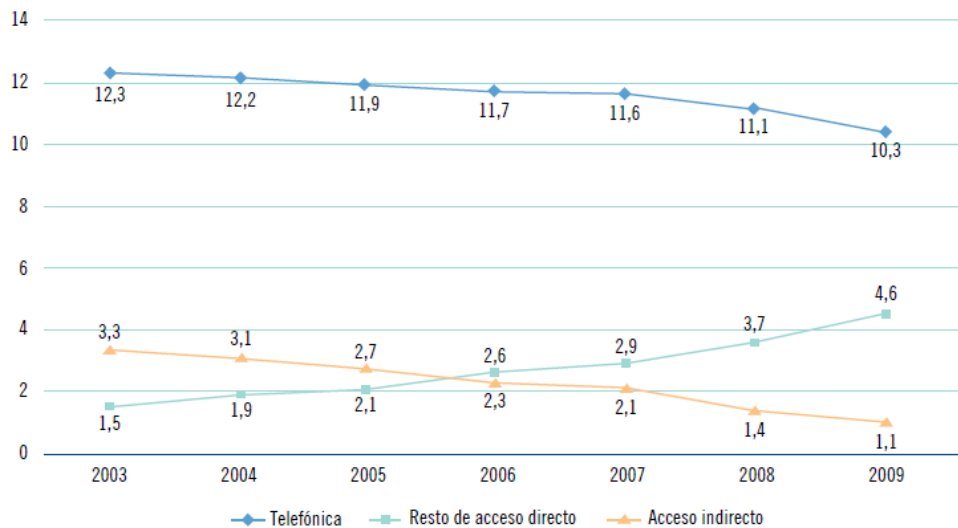


Fuente: CMT

Cientes

Un proveedor de servicios puede ofrecer telefonía fija en dos modalidades: ofreciendo el acceso al cliente mediante una red propia o un bucle desagregado (acceso directo) o bien a través de algún servicio de acceso indirecto, por el cual el operador que no tiene red propia con la que llegar hasta el abonado puede ofrecerle servicios finales utilizando la red del operador histórico —con precios y condiciones reguladas—; en estos casos, se capta al abonado a través de la preselección de operador. En términos del número de clientes de servicios de telefonía fija (un cliente puede disponer de varias líneas, sobre todo un cliente del segmento de negocios), a finales de 2009 se contabilizaron 16 millones de clientes; de ellos, un 93% eran de acceso directo y el restante 7% de acceso indirecto. Fue significativo el descenso acusado del 20,9% en el año, del número de clientes de acceso indirecto y el aumento paralelo de los de acceso directo.

Evolución de clientes de acceso directo e indirecto (millones)



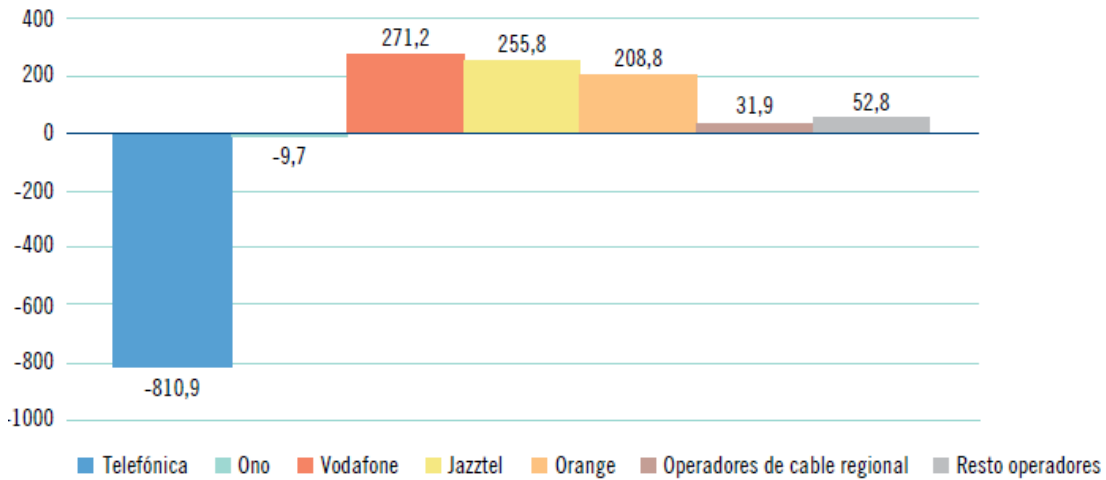
Fuente: CMT

Portabilidad

La portabilidad es un mecanismo que facilita el cambio de operador prestador de servicios de telefonía, sin necesidad de que el abonado cambie de numeración. En 2009, se portaron 1,48 millones de líneas fijas, con la consiguiente conservación de la numeración inicialmente asignada. Esta cifra supuso un aumento sustancial del 31,2%, con respecto al volumen de portabilidades realizadas en 2008. A lo largo de

2009 la media mensual de líneas fijas portadas fue de 123.703. En el 2009 los consumidores se dirigieron a operadores con ofertas más económicas, en especial a los alternativos. Estos operadores ofrecían productos empaquetados y a precios atractivos. En 2009, la migración del acceso indirecto al acceso directo fue muy relevante, lo que explica el aumento en los volúmenes de portabilidad de numeración ocurridos a lo largo del año.

Saldo neto de portabilidad por operador (miles de líneas)



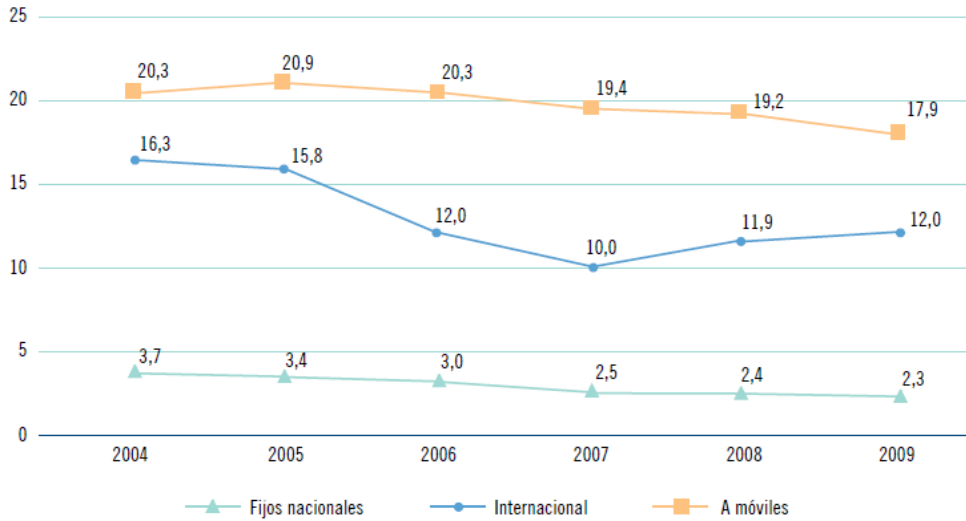
Fuente: CMT

Evolución de precios

La evolución de los precios del servicio de telefonía fija estuvo marcada por el uso cada vez más generalizado de las tarifas planas. Durante el 2009, más de 8,5 millones de clientes eligieron una oferta basada en una tarifa plana, lo que representó el 53% del parque total de clientes. El 47% de los clientes residenciales de voz que no tenían contratada una tarifa plana, siguieron un modelo de precios basado en el tráfico cursado, dependiendo del horario, la duración y el destino de la llamada.

Debido a las diversas formas de tarificar la voz que utilizan los operadores, se hace más difícil la obtención de un precio representativo por unidad de servicio. Para poder obtener una buena aproximación de los precios de los servicios de voz, es habitual utilizar el ingreso medio por minuto. El aumento en el uso de las tarifas planas se tradujo en un ligero descenso del ingreso medio, que, en el tráfico a fijos nacionales, se situó en 2,3 céntimos por minuto.

Ingreso medio del tráfico a fijos nacionales, internacional y a móviles (céntimos de euro/minuto)

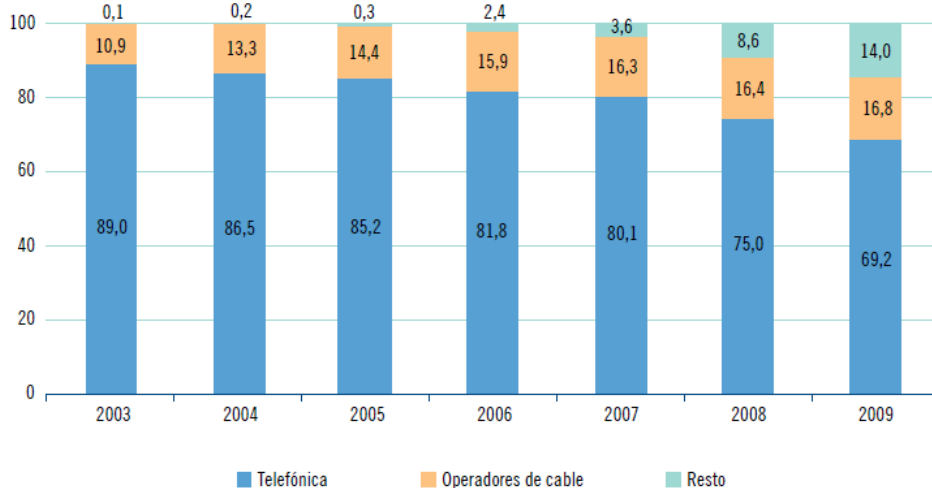


Fuente: CMT

Cuota de mercado

En 2009, el peso en el mercado del operador histórico se redujo. Los operadores alternativos, tanto de cable como de ADSL, aumentaron su cuota de mercado tanto por lo que se refiere a número de clientes de acceso directo, como por lo que respecta al tráfico. Por número de clientes de acceso directo, Telefónica ostentó una cuota de mercado del 69,2%, retrocediendo 5,8 puntos porcentuales en un año. Los operadores de cable alcanzaron el 16,8% del total de clientes de acceso directo, principalmente en el segmento residencial. El resto de operadores alternativos obtuvieron el 14%, lo que significó que aumentaron considerablemente su cuota de clientes en un año.

Cuotas de mercado de clientes de acceso directo (porcentaje)



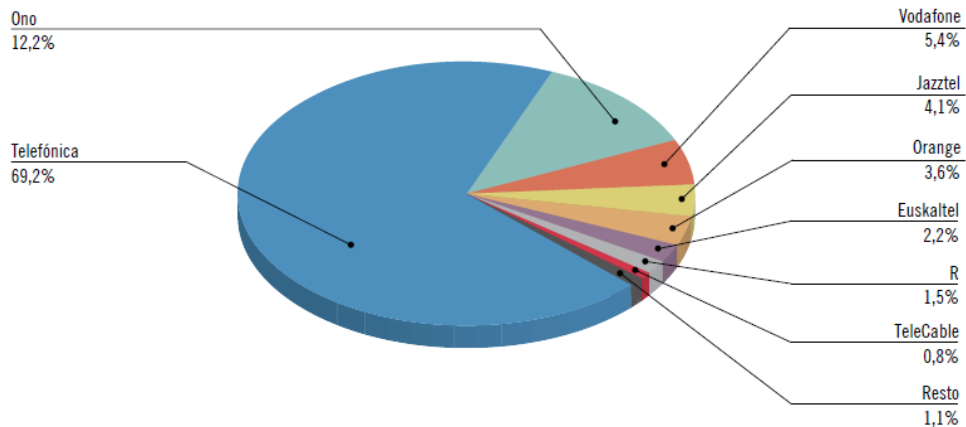
147

Fuente: CMT

En concreto, si se analizan las cuotas individualizadas por operador en términos de clientes de acceso directo, se observó que Telefónica sigue manteniendo un peso significativo aunque este se va reduciendo en el transcurso del tiempo. Ono

continuó siendo el segundo operador del mercado con un 12,2% sobre el total. Vodafone amplió sustancialmente el número de clientes de acceso directo gracias a las ofertas convergentes que lanzó al mercado y obtuvo un 5,4%, lo que hizo que pasara a ocupar el tercer lugar. Jazztel y Orange aumentaron sus cuotas gracias a la estrategia que adoptaron de invertir en la desagregación del bucle, mientras que los operadores de cable regionales mantuvieron sus cuotas respecto a las obtenidas en 2008.

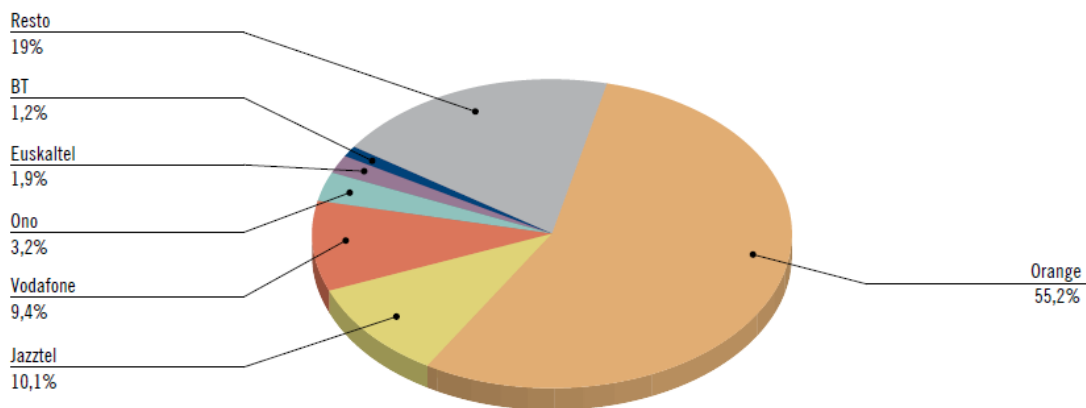
Cuotas de mercado por clientes de acceso directo en 2009 (porcentaje)



Fuente: CMT

El acceso indirecto como modalidad de captación de clientes siguió disminuyendo. En 2009, como se ha mencionado, se observó una clara migración de clientes desde el acceso indirecto al acceso directo por parte de los principales operadores alternativos, especialmente en el caso de Orange, Vodafone y Jazztel. Orange continuó, tras la fusión con Yacom, siendo el operador con mayor número de clientes de acceso indirecto, con el 55,2% del total. El siguiente gráfico muestra el desglose por operador de la cuota de mercado por clientes de esta modalidad.

Cuotas de mercado por clientes de acceso indirecto en 2009 (porcentaje)



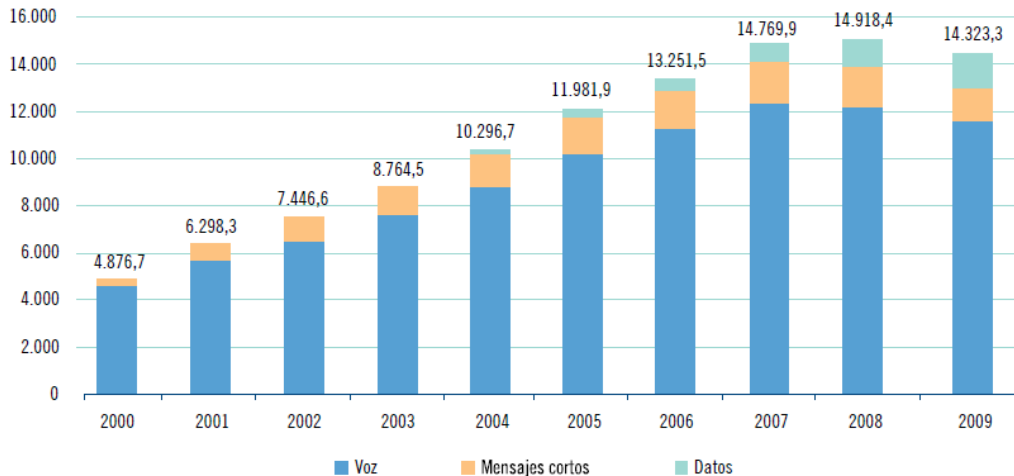
Fuente: CMT

Telefonía Móvil

En el año 2009 los ingresos por servicios finales ofrecidos por redes móviles alcanzaron los 14.323,3 millones de euros. Esta cifra supuso que, por vez primera desde el inicio de su actividad, el mercado experimentara una reducción interanual

de los ingresos finales, que en este caso fue del 4,1% con respecto a 2008. El descenso más acusado se dio en los ingresos por el tráfico de voz y por los SMS, con caídas del 8,9% y del 9,1% respectivamente. Estos descensos en ingresos no fueron compensados con las ganancias que se registraron en el servicio de datos, que recoge principalmente los ingresos de las suscripciones a Internet de alta velocidad. El servicio de acceso a Internet móvil fue el único que experimentó un crecimiento significativo en sus ingresos respecto del año anterior, con un aumento del 35%. Este aumento condujo a un volumen de ingresos por este concepto de 1.496,3 millones de euros, similar al alcanzado por los servicios de mensajería (SMS y MMS).

Evolución de los ingresos por servicios finales²⁴ (millones de euros)

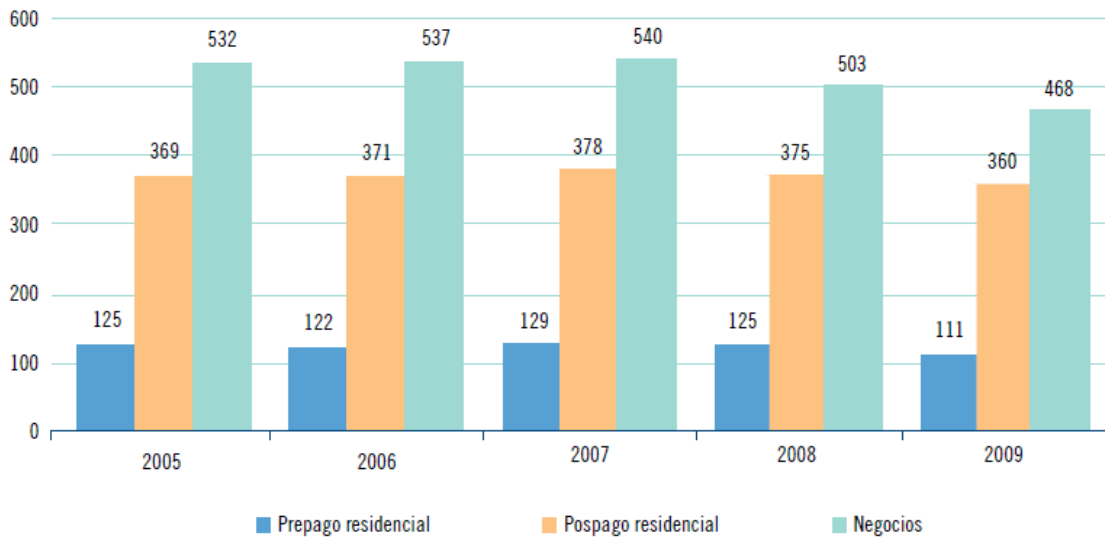


Fuente

: CMT

Adicionalmente, los ingresos procedentes de cuotas de abono y mensuales alcanzaron un peso del 8,7% sobre los ingresos totales del servicio de tráfico de voz, frente al 6,6% contabilizado en el año 2008. Este hecho confirmaría un aumento de la oferta, por parte de los principales operadores del mercado, de tarifas que aplicaban esta forma de facturación — principalmente, a través de la comercialización de tarifas planas de voz móvil—. A lo largo de 2009 el mercado móvil experimentó, por segundo año consecutivo, una disminución del ingreso medio por línea en todos sus segmentos de negocio. Así, en el segmento residencial de prepago se observó la mayor caída, del 11,6% respecto a 2008, con un ingreso medio de 111 euros por línea y año. Por su parte, en el segmento de negocios, en el que las contrataciones son en la modalidad de pospago, se observó un retroceso del 7%. Por último, el segmento residencial de pospago también experimentó un descenso en el ingreso medio por línea, aunque menor, del 3,9%.

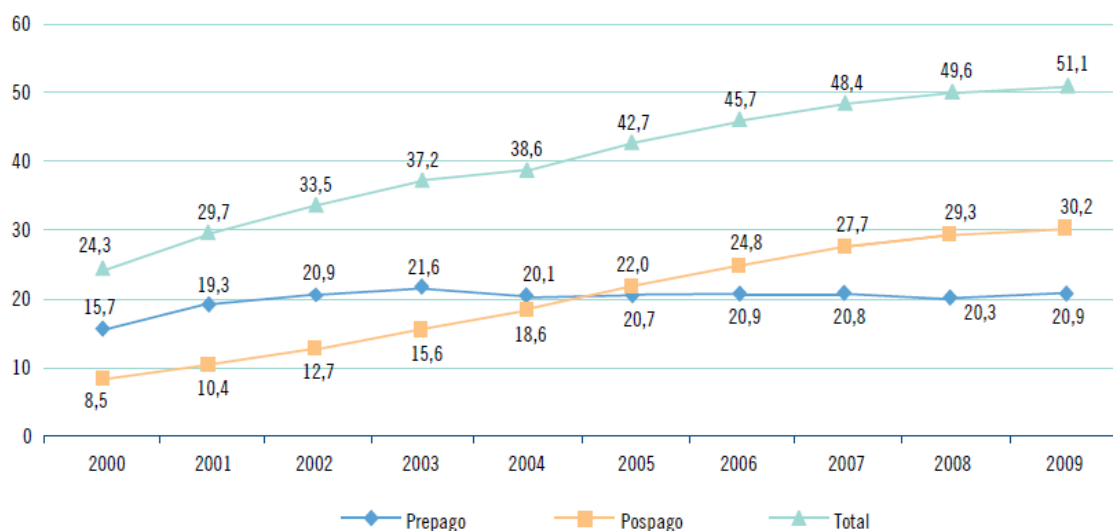
Ingreso medio anual por línea (euros/línea)



Fuente: CMT

El parque de líneas móviles evolucionó a lo largo de 2009 de forma distinta a la evolución que muestran las cifras registradas en el apartado de ingresos. Así, en 2009 el número de líneas móviles continuó creciendo respecto del año anterior. Se registraron 1,46 millones de líneas adicionales, que llevaron a situar el parque en 51,1 millones de líneas a final de año. El crecimiento en el total de líneas, del 2,9% interanual, fue muy similar tanto en contrato como en prepago. En este cómputo no se tienen en cuenta ni las líneas exclusivas de acceso a internet móvil (*datacards*) ni las líneas M2M activas. La penetración de la telefonía móvil alcanzó las 109,3 líneas por cada 100 habitantes, con un aumento del 1,8% en el último año. La mayoría de las líneas fueron contratadas en la modalidad de pospago, la cual ha ido adquiriendo relevancia en los últimos años, pasando de suponer el 37,7% del total de líneas en 2002 al 59,1% siete años después.

Evolución de las líneas móviles (millones)

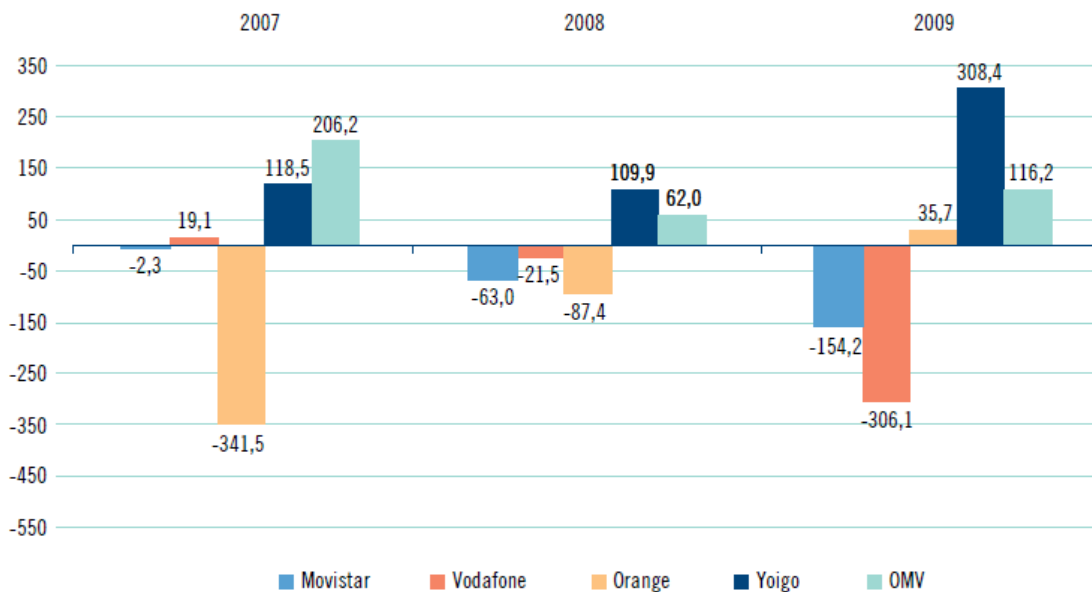


Fuente: CMT

Portabilidad

La portabilidad es la posibilidad que tiene un cliente de cambiar de operador manteniendo su número móvil. En España, esta posibilidad no conlleva coste directo para el consumidor y tradicionalmente se registra un volumen alto de cambios año tras año. En el año 2009, se realizaron un total de 4.502.643 portabilidades, con un incremento del 15,3% respecto a las realizadas en 2008. Esta cifra supuso el mayor número de portabilidades efectivas realizadas en un año desde su implantación –en junio de 2000–, con lo que el 8,8% de las líneas móviles cambiaron de operador en el año 2009 manteniendo su número de origen. Dado el negativo entorno macroeconómico del año 2009, se detectó una mayor motivación por parte de los usuarios a cambiar de proveedor de servicios móviles. Analizando los flujos netos de portabilidades ocurridos entre los operadores, parece claro que los consumidores se decantaron hacia operadores con tarifas más económicas para sus patrones de consumo. Yoigo y los OMV ofrecieron tarifas competitivas, en general promediando precios a través de tipos de tráfico, y lograron captar casi la totalidad de los usuarios que utilizaron la portabilidad. En el siguiente gráfico se observa que los dos principales operadores del mercado registraron una pérdida neta de 460.300 líneas a lo largo del año 2009. Por el contrario, Yoigo fue el operador con mejores resultados, con una ganancia neta de 308.400 líneas a lo largo de 2009.

Saldo neto de portabilidad por operador (miles de líneas)



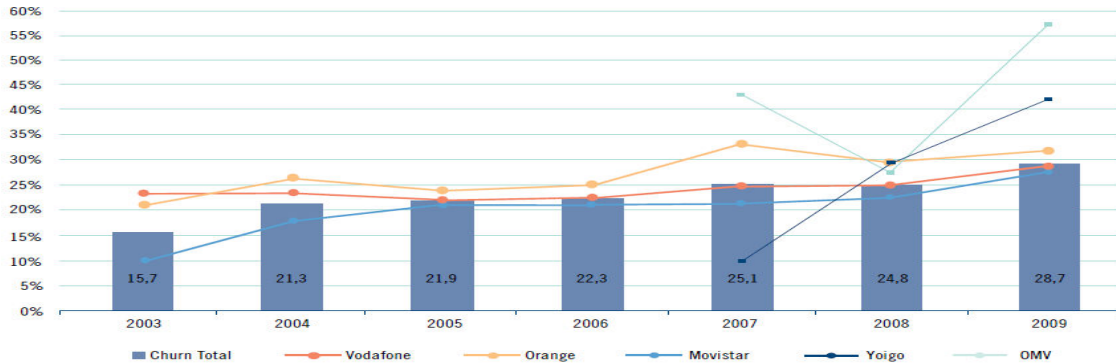
Fuente: CMT

Índice de rotación (churn)

El índice de rotación de clientes –o índice de *churn*– relaciona el número de líneas dadas de baja de un operador y el promedio de líneas totales que dicho operador ha ostentado en el mercado en los dos últimos años²⁷. El índice de *churn* se utiliza para estimar al grado de fidelidad que los clientes mantienen respecto de su operador de telefonía móvil. Así, el índice de rotación global del mercado registró un aumento significativo del 3,9%. Este ha sido el nivel más elevado de toda la serie histórica y a fin de año se situó en el 28,7%. Esta cifra implica que un cliente de telefonía móvil, de promedio, cambia de proveedor de telefonía móvil cada 3,5 años. Cabe señalar que la totalidad de los operadores activos en el mercado aumentaron su índice de rotación de clientes. Tomados los operadores de forma individualizada, se observó una relación entre la cuota de líneas de cada operador y

el índice de *churn* resultante. Así, los tres operadores con mayor cuota tuvieron menores índices de rotación; este fenómeno puede deberse, en parte, a la estrategia llevada a cabo por estos operadores basada en subvencionar el terminal de sus clientes a cambio de mantener un compromiso de permanencia de, como mínimo, 18 meses. El resto de operadores del mercado (Yoigo y los OMV) se concentran en otro tipo de estrategias comerciales –por ejemplo, ofertas tarifarias con precios unitarios ajustados– que, a priori, no influyen de la misma forma sobre el grado de fidelización de sus clientes.

Índice de rotación (*churn* en porcentaje)

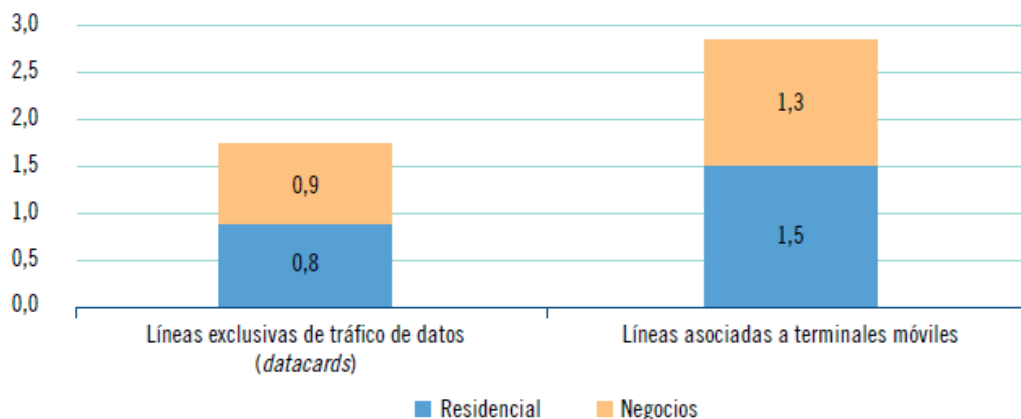


Fuente: CMT

Banda ancha por redes móviles.

El servicio que más creció en 2009 fue el de las conexiones a banda ancha por redes móviles. Las coberturas de las redes 3G/UMTS y, en especial, la variedad en el tipo de tarifas ofrecidas por los operadores para la conexión provocaron un crecimiento muy alto. En el año 2009, el volumen de líneas vinculadas exclusivamente al servicio de acceso a Internet móvil –como las *datacards*– mantuvieron el ritmo de crecimiento registrado en los últimos años. En diciembre de 2009, el parque total de este tipo de líneas ascendió a 1.960.780, es decir, era un 64,9% mayor que el del año anterior. Se trata de líneas vendidas que llevan aparejada una tarifa específica de datos y que solo son utilizadas para el acceso a datos a alta velocidad. Este volumen de *datacards* implica una penetración de 4,228 líneas exclusivas de acceso de banda ancha móvil por cada 100 habitantes.

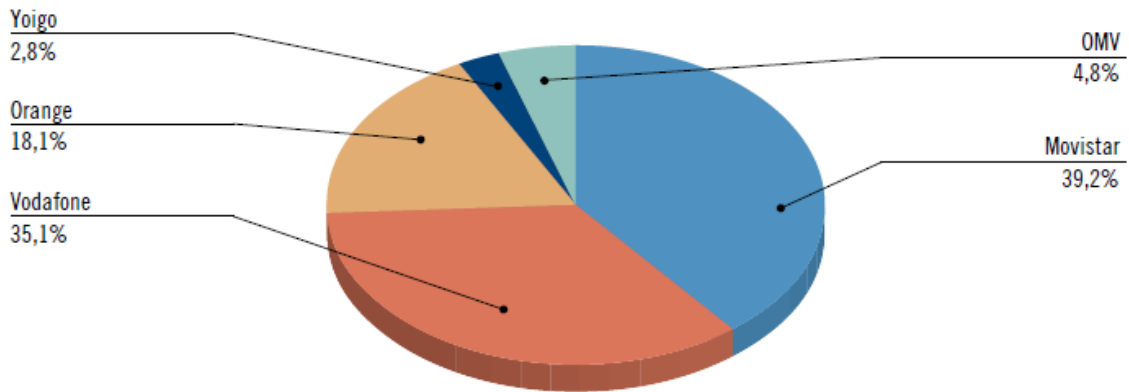
Número de líneas vinculadas a una tarifa dedicada de acceso a internet móvil (millones de líneas)



Fuente: CMT

En relación con las cuotas de mercado que los distintos operadores tienen en las conexiones de banda ancha por redes móviles, cabe mencionar que en el año 2009 se produjo una variación en su distribución. Así, a diferencia de lo observado el año anterior, Movistar se situó como el operador con mayor cuota de mercado medida en términos de líneas (39,2%), en detrimento de Vodafone (35,1%).

Cuota de mercado de líneas asociadas a *datacards* (porcentaje)

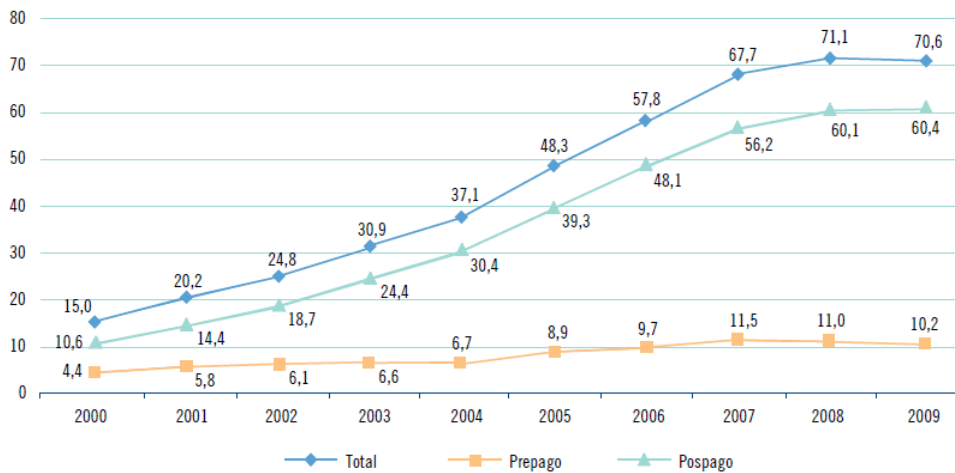


Fuente: CMT

Tráfico de voz

En el año 2009, el tráfico total de voz, al igual que se observó en el apartado de ingresos, registró una tasa negativa de variación del 0,8% respecto de 2008. Este dato representó la primera caída del consumo del servicio de voz móvil desde su inicio, tal y como se puede comprobar en el siguiente gráfico.

Evolución del tráfico por redes móviles (miles de millones de minutos)



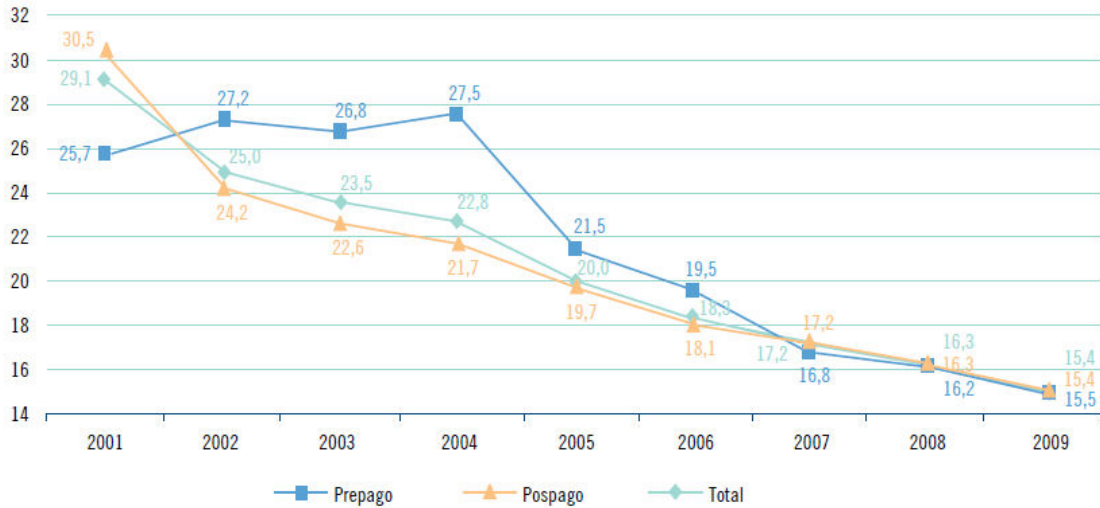
Fuente: CMT

Ingresos medios por servicios de voz

Dada la gran variedad de tarifas, bonos y descuentos existentes en el mercado, para el análisis de la evolución de los precios se utiliza el ingreso medio por minuto de voz como aproximación a los precios ofrecidos por los distintos operadores en el mercado. Si se analiza dicha variable, Se puede apreciar cómo por séptimo año consecutivo el ingreso medio del mercado se ha reducido respecto del año anterior,

en un 5,7% en 2009, situándose en los 15,4 céntimos por minuto. Al igual que el año anterior, los ingresos medios de los distintos segmentos de mercado (prepago y pospago) fueron prácticamente homogéneos: 15,4 céntimos por minuto en el segmento prepago, y 15,5 céntimos por minuto en el segmento pospago.

Evolución del ingreso medio por minuto (céntimos de euro/minuto)

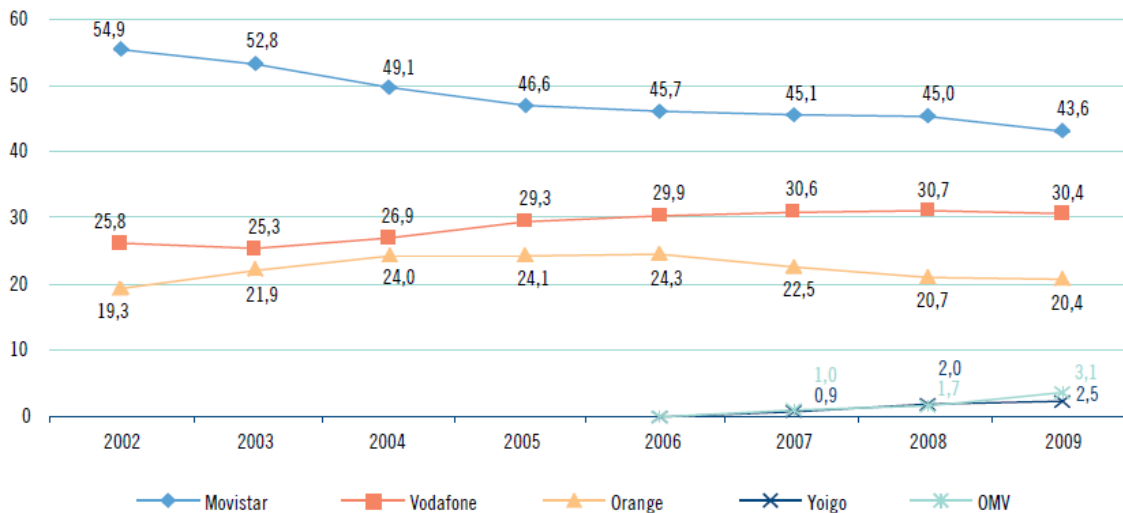


Fuente: CMT

Cuotas de mercado

En el año 2009, los tres operadores históricos redujeron su cuota de mercado medida sobre el número de líneas y, en consecuencia, el resto de operadores (Yoigo y los OMV) vieron aumentada la suya. Estas cifras confirmaron la tendencia observada en los tres últimos años, provocada por el inicio de la actividad comercial en 2006 del operador de red Yoigo y de los OMV. Así, estos operadores de reciente incorporación acumularon una cuota de mercado del 5,6%, en detrimento de la cuota de los operadores históricos.

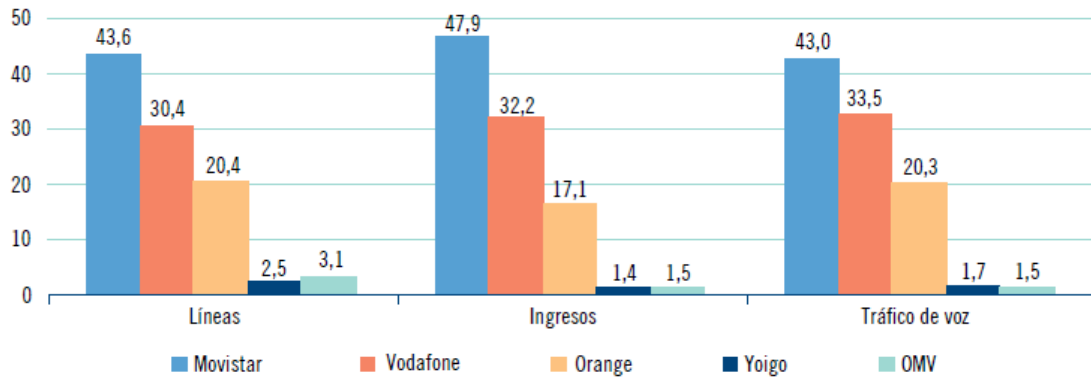
Evolución de la cuota de mercado por líneas activas (porcentaje)



Fuente: CMT

Tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, las cuotas de tráfico y de ingresos de los operadores presentaron diferencias significativas respecto de las cuotas basadas en el parque de líneas móviles. En concreto, las cuotas de mercado por ingresos y por tráfico indican un mayor grado de concentración del mercado a favor de los dos principales operadores, Movistar y Vodafone. La principal causa radicó en el hecho de que los clientes de estos operadores presentaron una mayor intensidad de uso de los distintos servicios de telefonía móvil y, en consecuencia, registraron en proporción mayores volúmenes tanto de ingresos como de tráfico.

Cuotas de mercado 2009 (porcentaje)



Fuente: CMT

Modelo de Porter del sector de las telecomunicaciones

La telefonía fija.

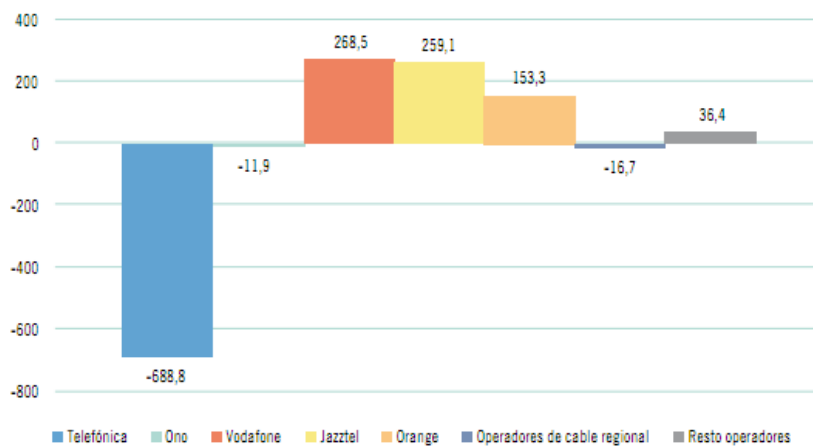
La penetración de la telefonía fija fue de 43,0 líneas por cada 100 habitantes, con un 49% de las líneas empaquetadas con otro servicio. En 2010 el volumen de portabilidades fue el mayor de los últimos años, con más de 1,7 millones de líneas fijas portadas.

El 35,4% de los clientes de acceso directo tenía contratado el servicio de telefonía fija con un operador alternativo o de cable y más de 9,5 millones de clientes disponían de tarifa plana de voz.

Los ingresos finales de telefonía fija –5.877,2 millones de euros– mantuvieron un comportamiento similar al de los últimos años, disminuyendo un 9,0%. Además, los ingresos mayoristas de interconexión –1.660,7 millones de euros–, registraron una caída del 2,0%, en consonancia con la evolución del mercado final.

En 2010, se portaron 1,8 millones de líneas fijas. Esta cifra supuso un aumento del 19,5% con respecto al volumen de portabilidades realizadas en 2009 con una media mensual de líneas portadas fue de 147.801 líneas.

SALDO NETO DE PORTABILIDAD POR OPERADOR (miles de líneas)



Fuente: CMT

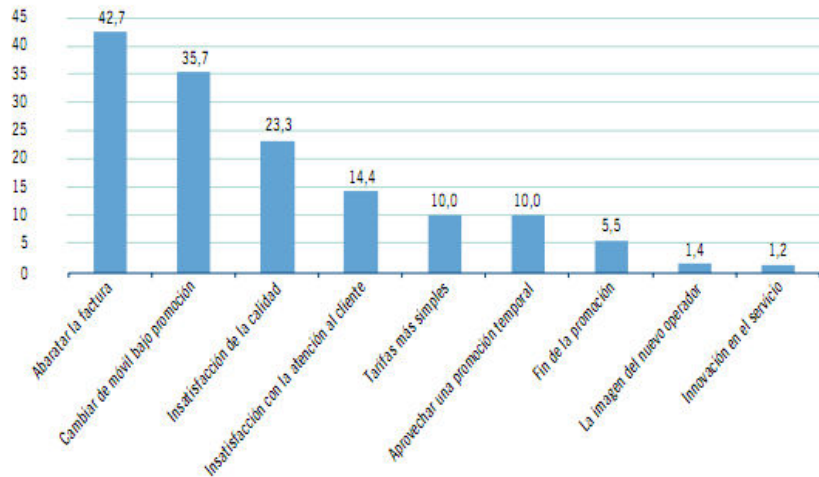
Comunicaciones móviles.

Los ingresos por servicios finales fueron de 14.023,9 millones de euros, con un descenso del 3% respecto al 2009. Todos los servicios que integran este mercado registraron disminuciones en sus ingresos, a excepción del de acceso a Internet, que experimentó un importante crecimiento a lo largo del año. El parque de líneas aumentó un 1% a pesar de la reducción de 739.506 líneas de prepago. Las líneas exclusivas de tráfico de datos (*datacards*, módems USB) y las líneas asociadas a máquinas (M2M) experimentaron importantes crecimientos.

Los ingresos mayoristas disminuyeron un 12,9%, a pesar del crecimiento de tráfico total, un 12,2%. El aumento del tráfico se debió, fundamentalmente, al servicio de acceso a redes móviles por parte de terceros operadores, espoleado por la evolución positiva de la cuota de mercado de los OMV.

A lo largo de 2010 se realizaron un total de 4.827.719 portabilidades, con un incremento del 7,2% respecto a las realizadas en 2009. Esta cifra supuso el mayor número de portabilidades efectivas realizadas en un año desde la implantación del servicio de portabilidad –en junio de 2000–, e implica que aproximadamente el 9,4% de las líneas móviles cambiaron de operador manteniendo su número de origen.

PRINCIPALES RAZONES QUE MOTIVAN A LOS CONSUMIDORES A REALIZAR UNA PORTABILIDAD (porcentaje)



Nota: Este gráfico incluye datos procedentes de cuestionarios con respuestas múltiples
Fuente: CMT

Servicios de banda ancha

Con 3.989,3 millones de euros de facturación, los ingresos finales de la banda ancha se mantuvieron estancos, en contraste con los ingresos mayoristas que crecieron más del 30%, alcanzando los 454,7 millones de euros.

La evolución de los ingresos finales contrasta con el dinamismo de los accesos, que alentados por una importante actividad promocional, crecieron un 8,6%, hasta los 10,6 millones. La penetración de la banda ancha se situó en las 22,6 líneas por cada 100 habitantes.

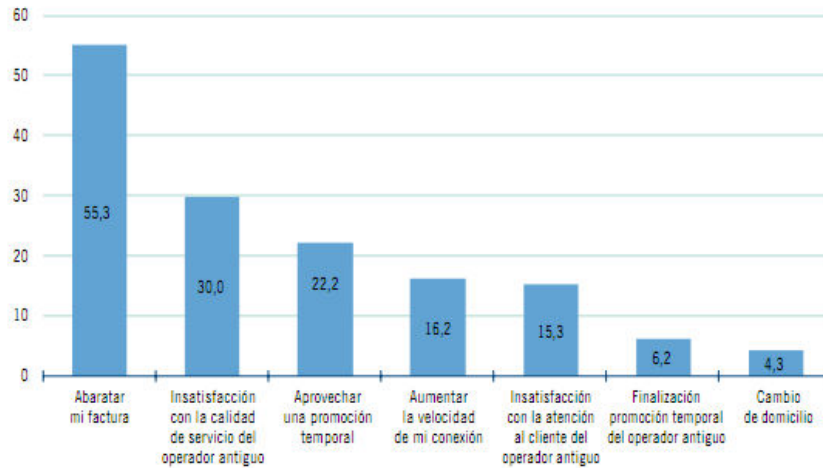
Los accesos activos de banda ancha a través de tecnología FTTH alcanzaron la cifra de 59.981 líneas. En lo que se refiere a mejoras de los servicios, el avance más destacable fue la migración tecnológica que llevaron a cabo los operadores de cable de sus accesos HFC basados en las tecnologías DOCSIS 1.0 y 2.0 a DOCSIS 3.0. La cifra de accesos activos de banda ancha en redes de HFC que dependen de nodos con disponibilidad de DOCSIS 3.0 fue de 1,5 millones de accesos.

En línea con lo presentado en la sección de mismo título del capítulo de telefonía fija, el siguiente gráfico presenta información sobre el número de cambios de operador de acceso a Internet entre 2007 y 2010 de los hogares del Panel de Hogares CMT-Red.es que a inicios de 2010 tenían una conexión a este servicio. El tamaño de la muestra es de 1.470 hogares.

En el caso del servicio de acceso a Internet el porcentaje de hogares que cambiaron alguna vez de operador fue del 30,3%, lo que ligeramente excede al mismo porcentaje para el servicio de telefonía fija: un 27,3%.

Adicionalmente, el porcentaje de hogares que se cambiaron de operador más de una vez también es algo superior en el caso del servicio de acceso a Internet: un 6,5% con respecto a un 4,3% para la telefonía fija.

MOTIVOS DECLARADOS POR LOS HOGARES PARA CAMBIAR DE OPERADOR DE ACCESO A INTERNET
(porcentaje)



Fuente: CMT

Servicios audiovisuales

En 2010 la caída en facturación de la televisión de pago fue la principal causa de la reducción de los ingresos finales de los servicios audiovisuales, que fue del 2,1% hasta los 4.422,6 millones de euros.

A pesar del descenso de ingresos, los abonados a la televisión de pago crecieron un 7,7% alcanzando casi los 4,6 millones.

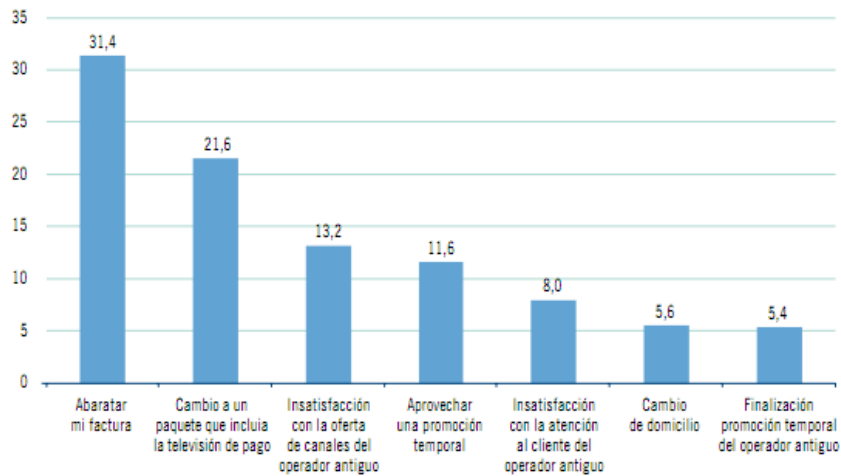
El aumento de la facturación por publicidad coincidió con una redistribución de esta entre operadores, originada por el fin de la emisión de anuncios por parte de CRTVE y que propició que las televisiones privadas aumentaran un 23,2% estos ingresos.

El cierre definitivo de las emisiones analógicas de televisión ocasionó una reducción de los ingresos del servicio mayorista de difusión del 20,7%, hasta los 230,9 millones. En cambio, los servicios de transporte beneficiados por la ampliación de canales de TDT aumentaron su facturación un 11,2%, hasta los 164 millones de euros.

La penetración de la televisión de pago en España se situó, a finales de 2010, en 9,7 abonados por cada 100 habitantes.

En el caso de la televisión de pago el porcentaje de hogares que cambiaron alguna vez de operador fue del 14,8%. Esta cifra es muy inferior al mismo indicador obtenido para el caso del servicio de acceso a Internet, el 30,3%, e incluso del servicio de telefonía fija, el 27,3%. Estos resultados indican que el grupo de usuarios que dispone de televisión de pago son los más reticentes a cambiar de proveedor.

MOTIVOS DECLARADOS POR LOS OPERADORES PARA CAMBIAR DE OPERADOR DE TELEVISIÓN DE PAGO (porcentaje)



Fuente: CMT

Lucha entre competidores existentes (baja)

Actualmente el mercado tiene poco que ver con el régimen de monopolio que otrora presentaba por el dominio de una empresa estatal. De modo que, de repente, las empresas del sector se vieron en la situación de tener que competir. A partir de este hito, y como en cualquier otro sector, la estrategia cobra una importancia capital.

Cuota de mercado (en %) telefonía móvil en España.

MOVISTAR	40´07%
VODAFONE	28´21%
ORANGE	20´21%
YOIGO	5´19%

Cuota de mercado (en %) banda ancha en España

MOVISTAR	53%
ONO	14%
JAZZTEL	8%
VODAFONE	6%
ORANGE	11%

Cuota de mercado (en %) televisión de pago en España

DIGITAL PLUS	41´3%
ONO	22%
MOVISTAR	17´8%
GOL TV	8´3%
ORANGE	1´6%

Comunicaciones fijas y banda ancha. Actualmente hay muchas empresas que operan en el territorio nacional que prestan servicios de telefonía fija y móvil empaquetados en un mercado bastante maduro, por lo que no se prevé entrada de

nuevos competidores si no es por la compra o fusión de alguna de las ya existentes.

Comunicaciones móviles. Lo mismo pasa en las comunicaciones móviles. El mercado es muy maduro y está muy segmentado.

Servicios audiovisuales. Tras la llegada de la TDT el panorama televisivo español tiene muy bien definidos a sus competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Baja)

Si solamente tuviéramos en cuenta las tecnologías que ya hoy en día han quedado obsoletas, diríamos que son mercados muy maduros en los que es poco probable que aparezcan nuevos competidores. Es decir, la amenaza viene ahora por la integración de las telecomunicaciones en los dispositivos más modernos (iPhone, por ejemplo).

Poder de negociación de los clientes (Alta)

La amplia demanda por parte de los consumidores de disponer desde sus teléfonos móviles conexión de banda ancha a Internet, el uso del e-mail, la posibilidad de ver la TV, etc., es lo que está impulsando a que los operadores realicen enormes inversiones en la tecnología más avanzada hasta el momento. Esto junto con la posibilidad de poder cambiar de proveedor de servicios cada vez que cumple el contrato de permanencia de los clientes hace que los proveedores de servicios tengan que estar renovando continuamente su oferta de servicios.

Amenaza de productos sustitutivos (Baja)

En las llamadas tanto en líneas fijas como en móviles han aparecido servicios de VIP que pueden ser sustitutivos de estos servicios. Para móviles existe en el mercado una aplicación que realiza llamadas por la red de datos (<http://www.viber.com/>) aunque por el momento no son muy conocidas éste tipo de aplicaciones puede ser una amenaza para las operadoras móviles.

Con respecto a los servicios audiovisuales la principal amenaza es la aparición de canales de internet, Youtube, y demás sitios webs de internet desde donde se pueden descargar programas de tv, series y películas de manera gratuita o con un coste muy bajo. Aun así se aprecia que las contrataciones de servicios de tv de pago siguen aumentando.

Poder de negociación de los proveedores (Alto)

En principio es alto. Sin embargo, depende en gran medida de que las empresas sepan posicionarse claramente bien como red de transporte o bien como red de acceso. Aquellas que no logren este objetivo tendrán rendimientos inferiores a otras empresas.

15.2 Análisis del microentorno

15.2.1 Informe de encuesta paper2cloud

Enunciado de la encuesta:

Buenas, estamos desarrollando una herramienta software “en la nube” para la mejora de la productividad personal, la cual **te permitirá ahorrar tiempo y dinero**.

La herramienta, por un lado, dispondrá de unas funcionalidades de gestión documental básicas (repositorio documental, compartición de archivos, etc.) y, por otro, de unas funcionalidades específicas relacionadas con los contratos domésticos cotidianos (aviso de vencimiento de contrato y propuesta de alternativas en el mercado, por ejemplo) siguientes:

- Seguros de: coches, motos, hogar, vida y salud.
- Servicios de telecomunicaciones: telefonía, internet y televisión.
- Suministros de: luz y gas.

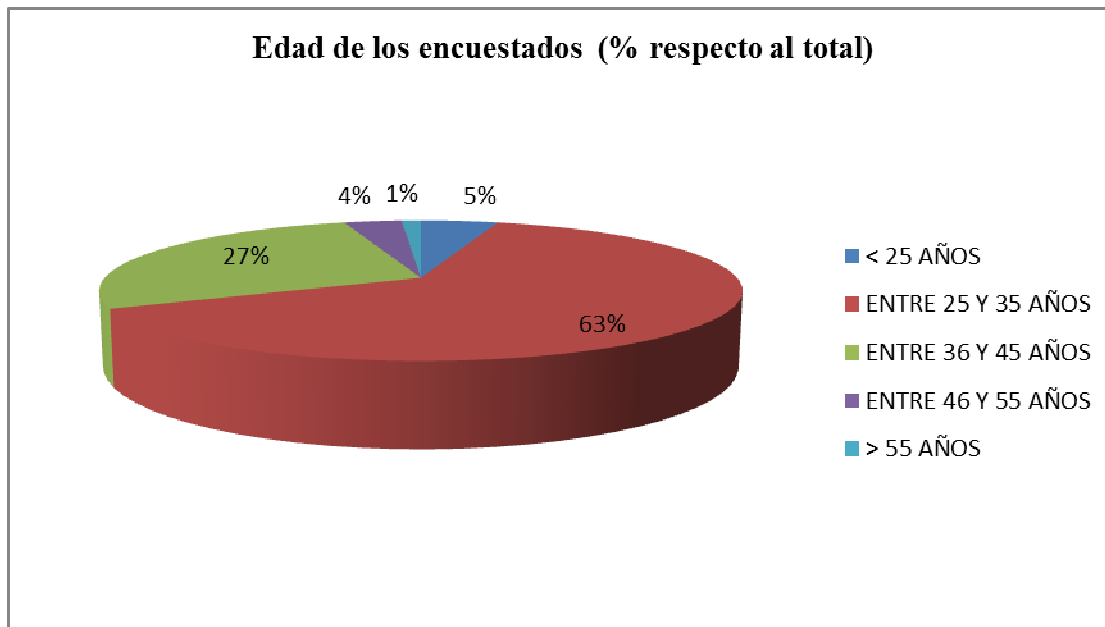
Además de disponer de útiles aplicaciones, nuestra herramienta te dará la posibilidad de recibir ofertas comparativas de otras compañías que ofrezcan los mismos servicios y con mejores condiciones económicas.

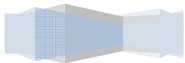
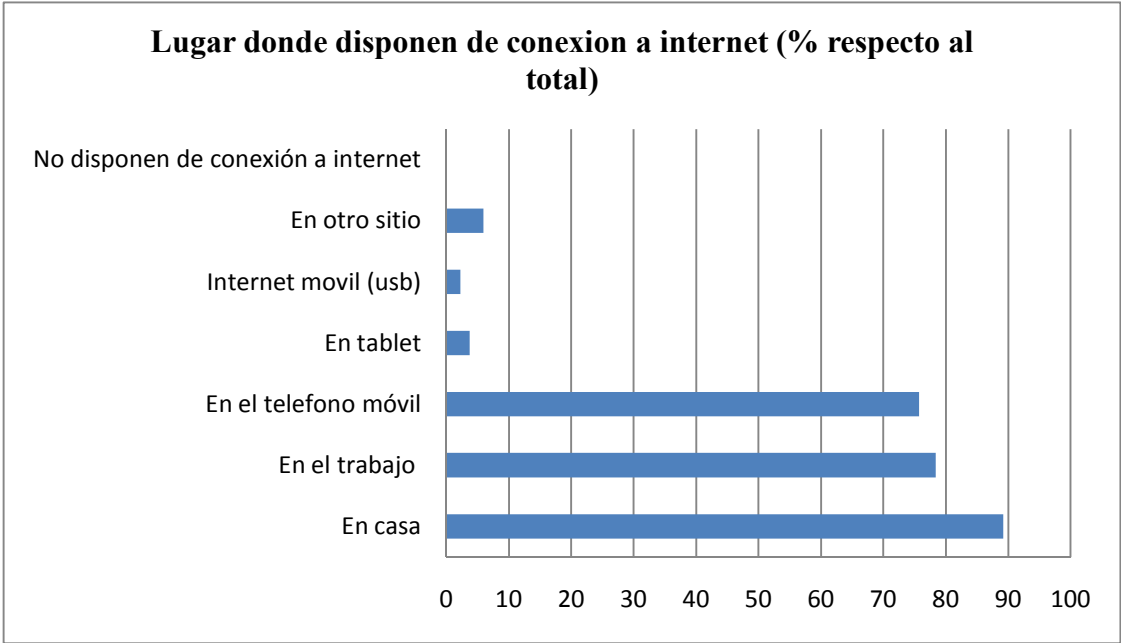
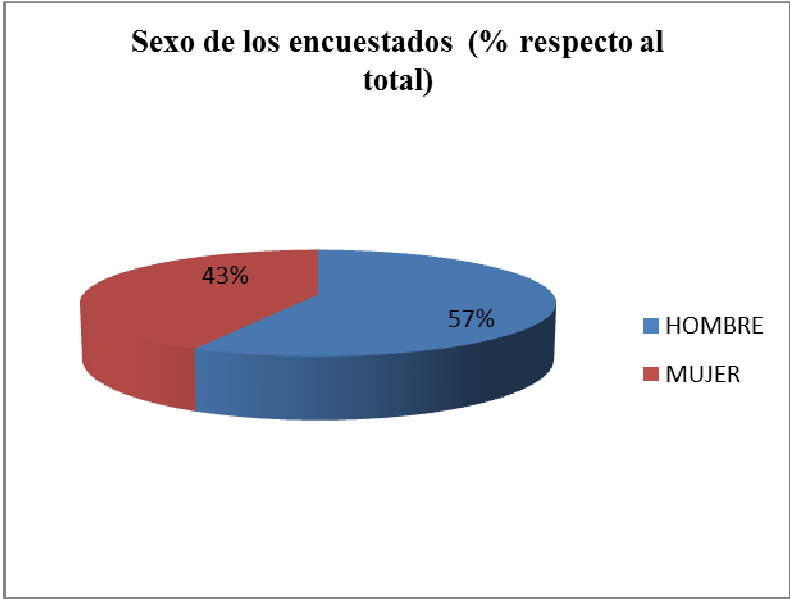
Te agradeceríamos que nos ayudaras a conocer tu opinión sobre nuestra herramienta respondiendo de forma totalmente anónima a un simple y breve cuestionario al que puedes acceder pinchando en el enlace de abajo:

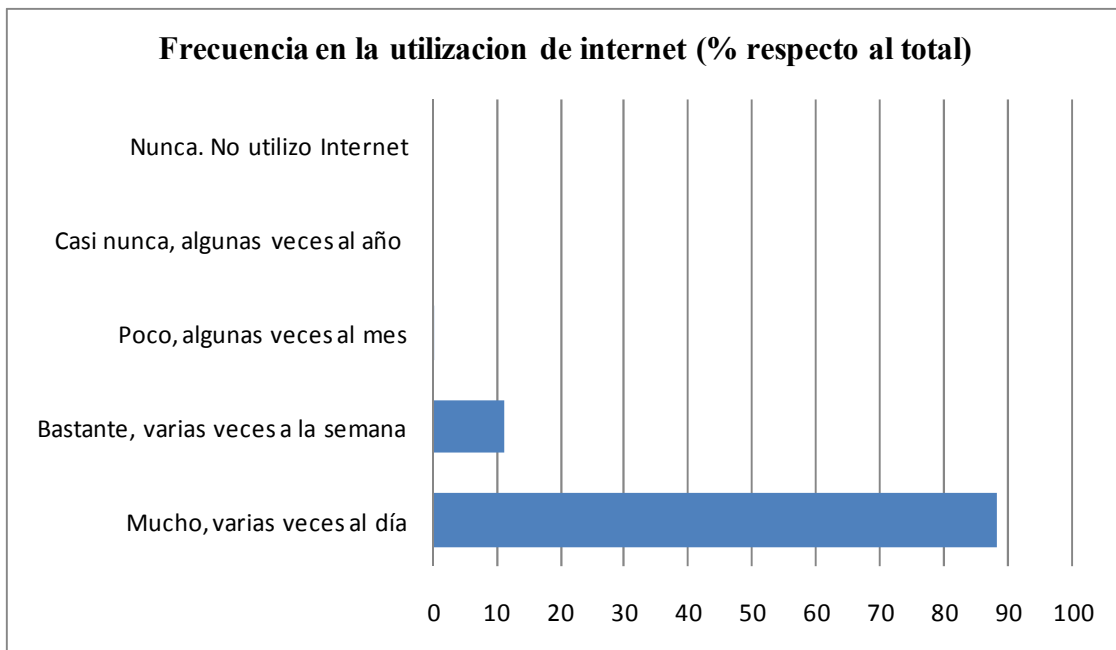
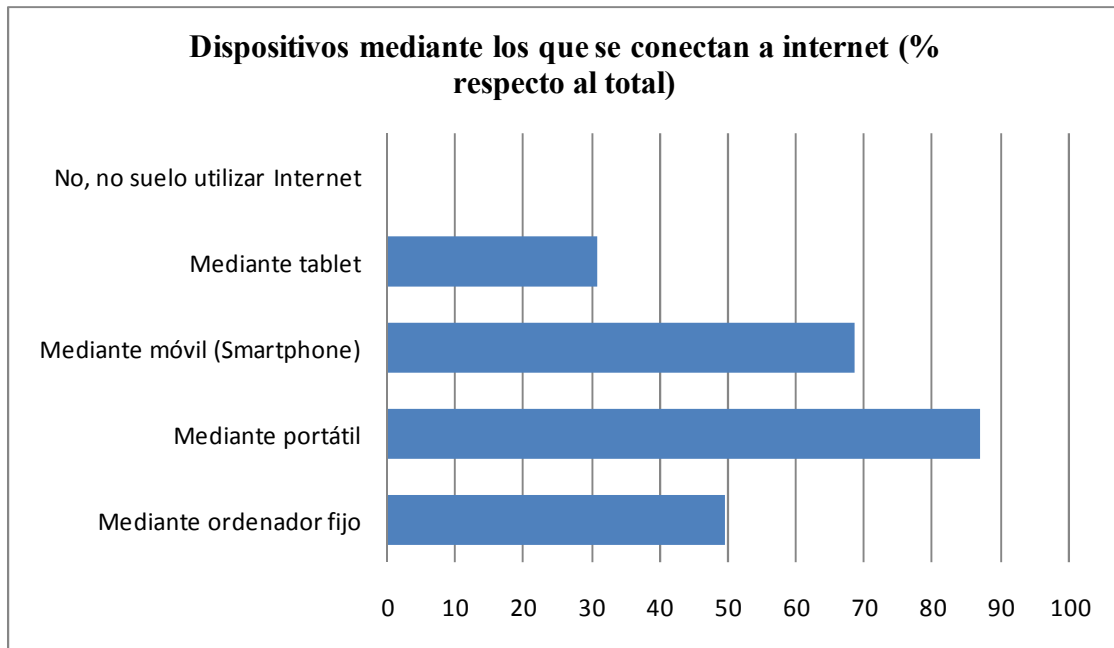
Numero de encuestas rellenadas: 268

Completas: 177

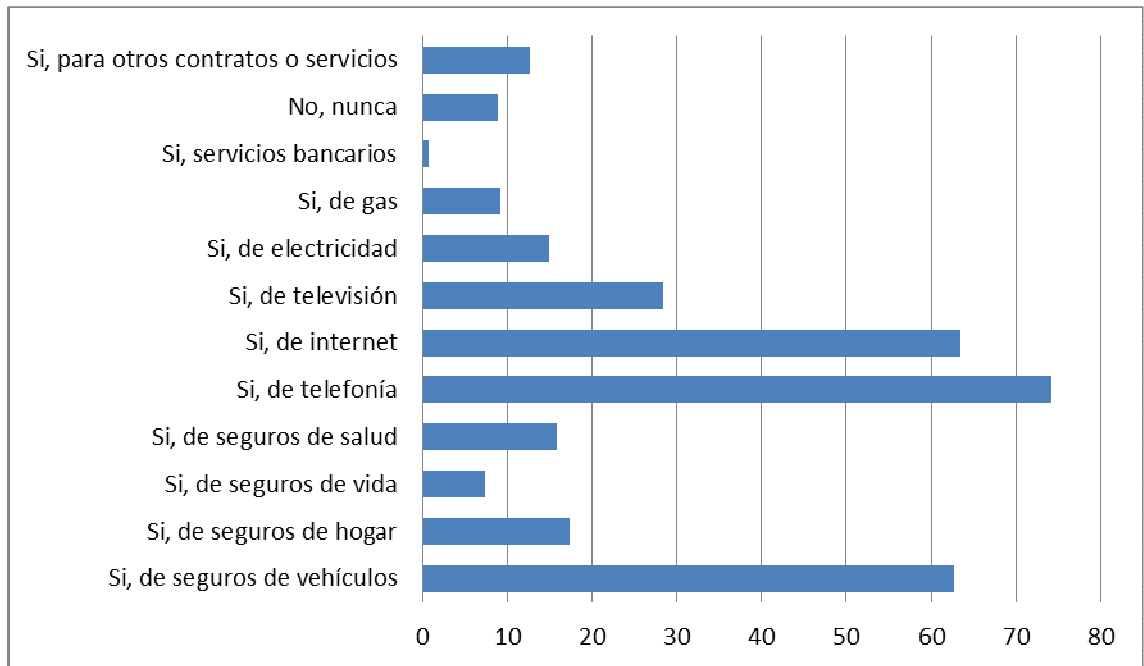
No finalizadas: 91



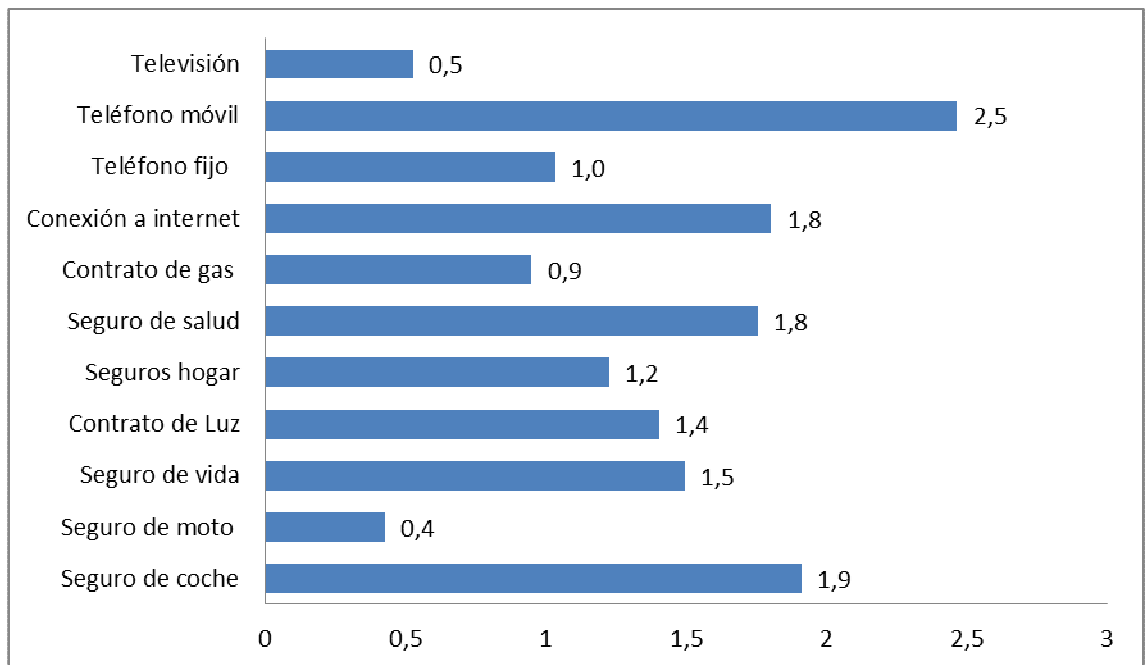




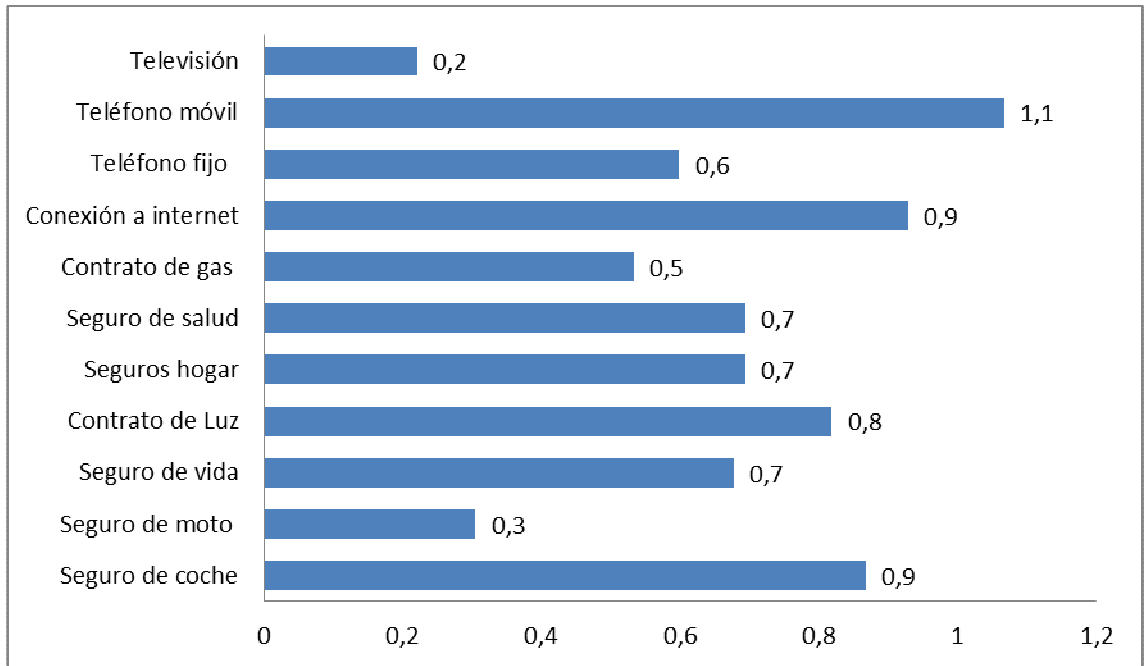
¿Has usado alguna vez internet para comparar precios o prestaciones de alguno de estos servicios? (Resultados en % sobre total de encuestados)



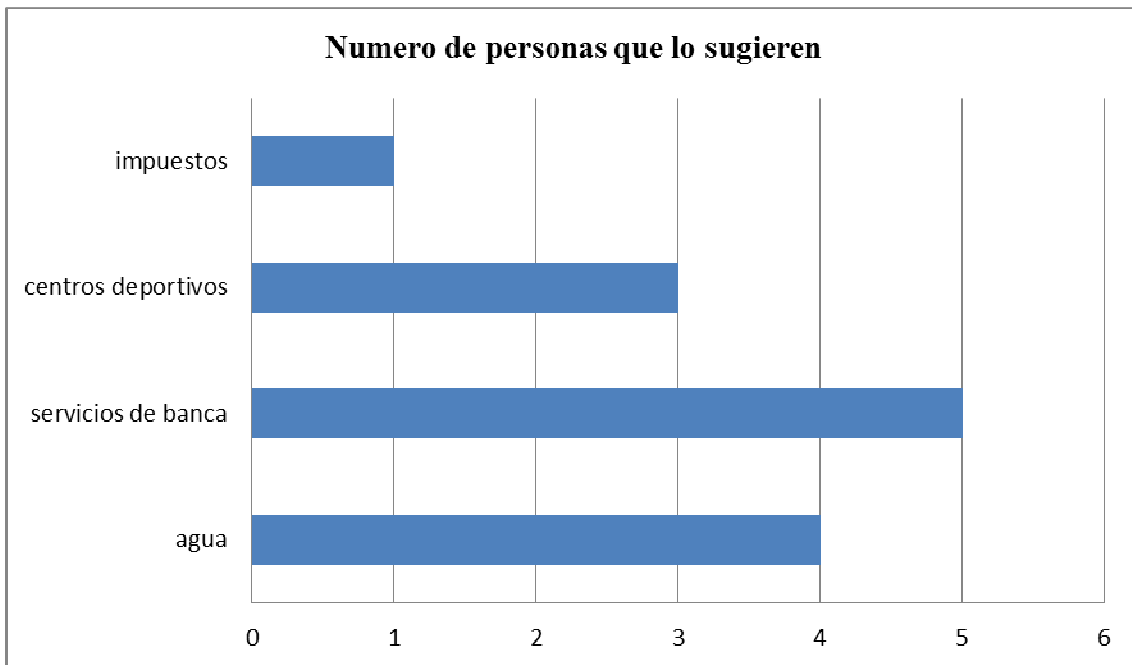
Número promedio de contratos existentes por unidad familiar.



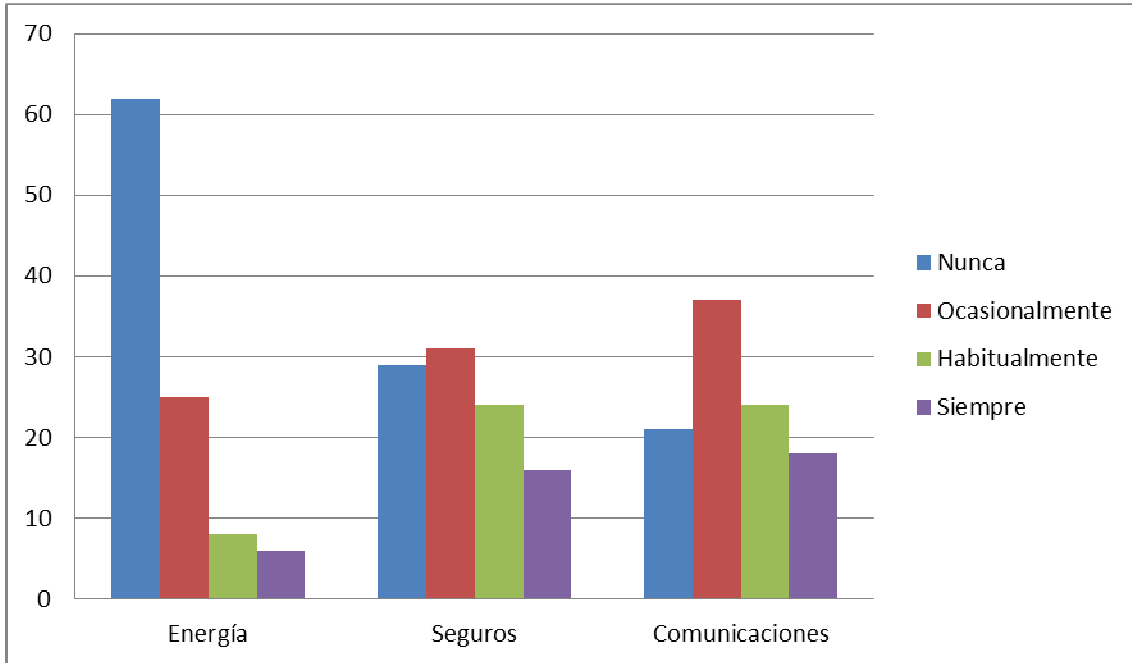
Número promedio de contratos de los que el encuestado es titular.



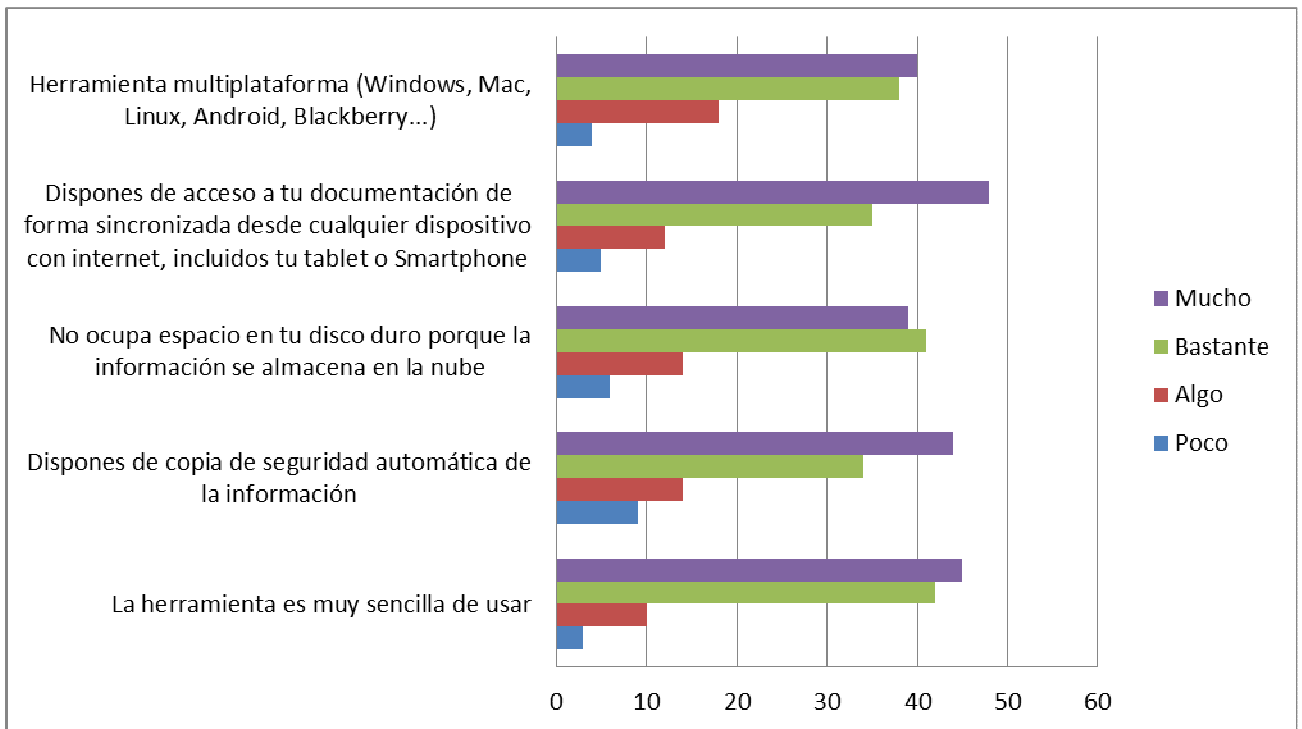
¿De qué otro contrato, que no figure en la lista anterior, te interesaría obtener información, o propuestas de ahorro y mejora?



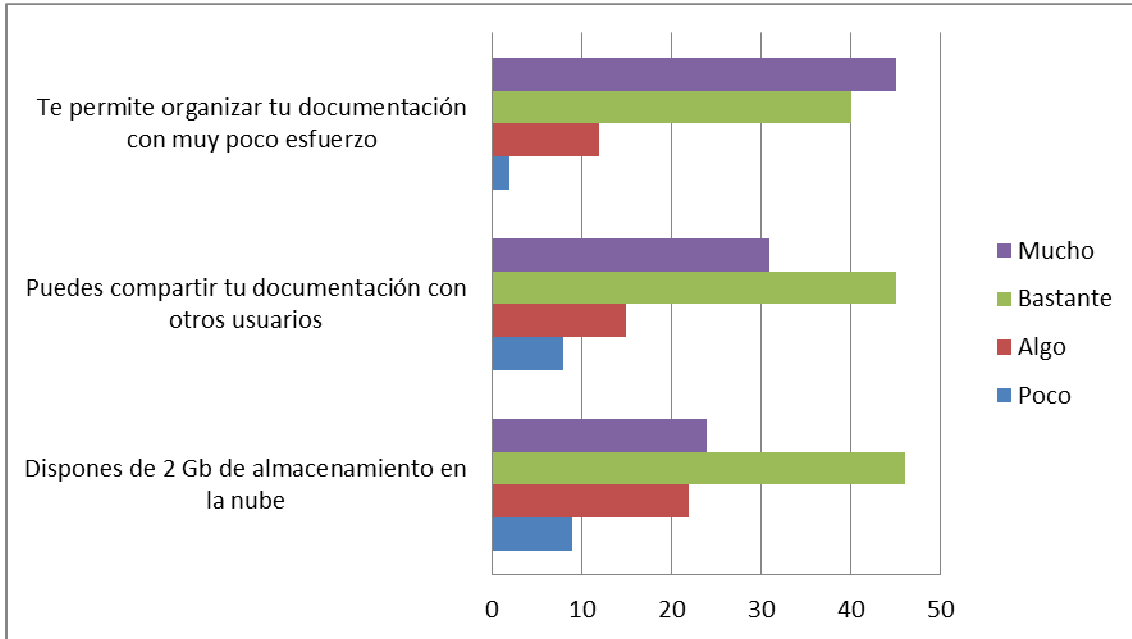
¿Estás pendiente del vencimiento de tus contratos para negociar las condiciones de renovación con tu proveedor? (% sobre el total de encuestados)



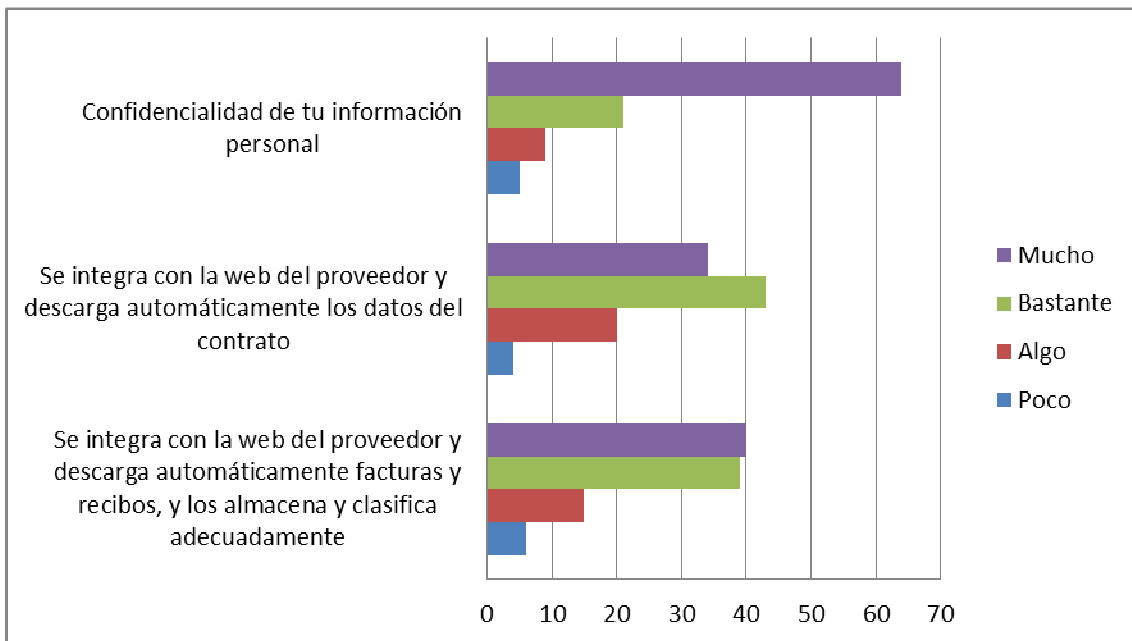
Por el hecho de ser una aplicación en la nube, ¿Cómo valorarías las siguientes características de la herramienta? (% sobre el total de encuestados)



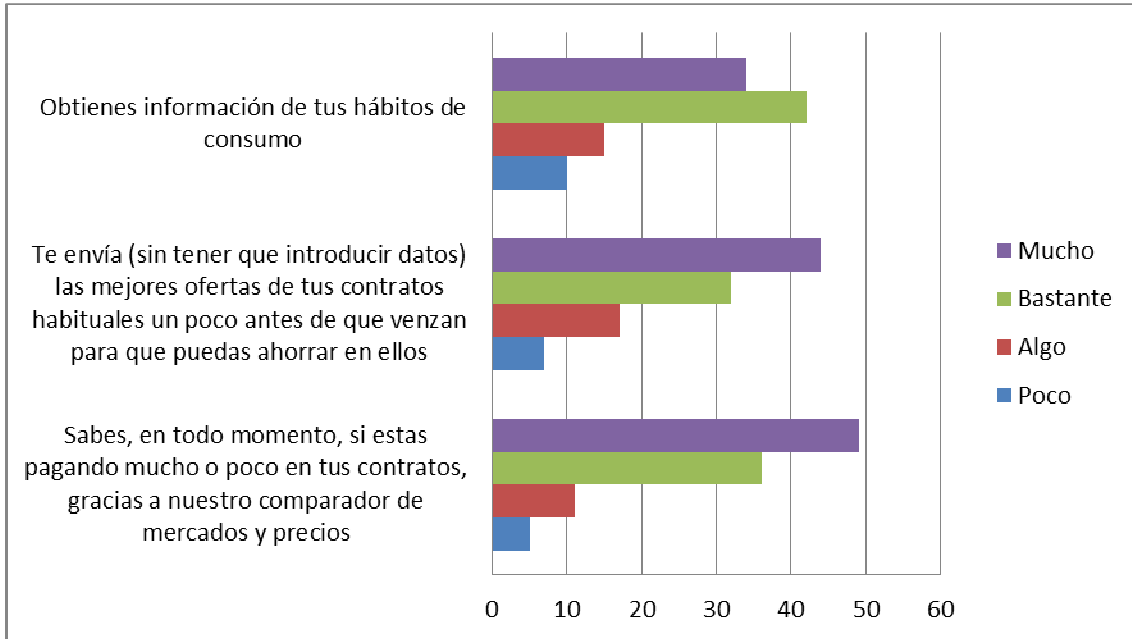
En cuanto a la gestión de los archivos, ¿Cómo valorarías las siguientes características de la herramienta? (% sobre el total de encuestados)



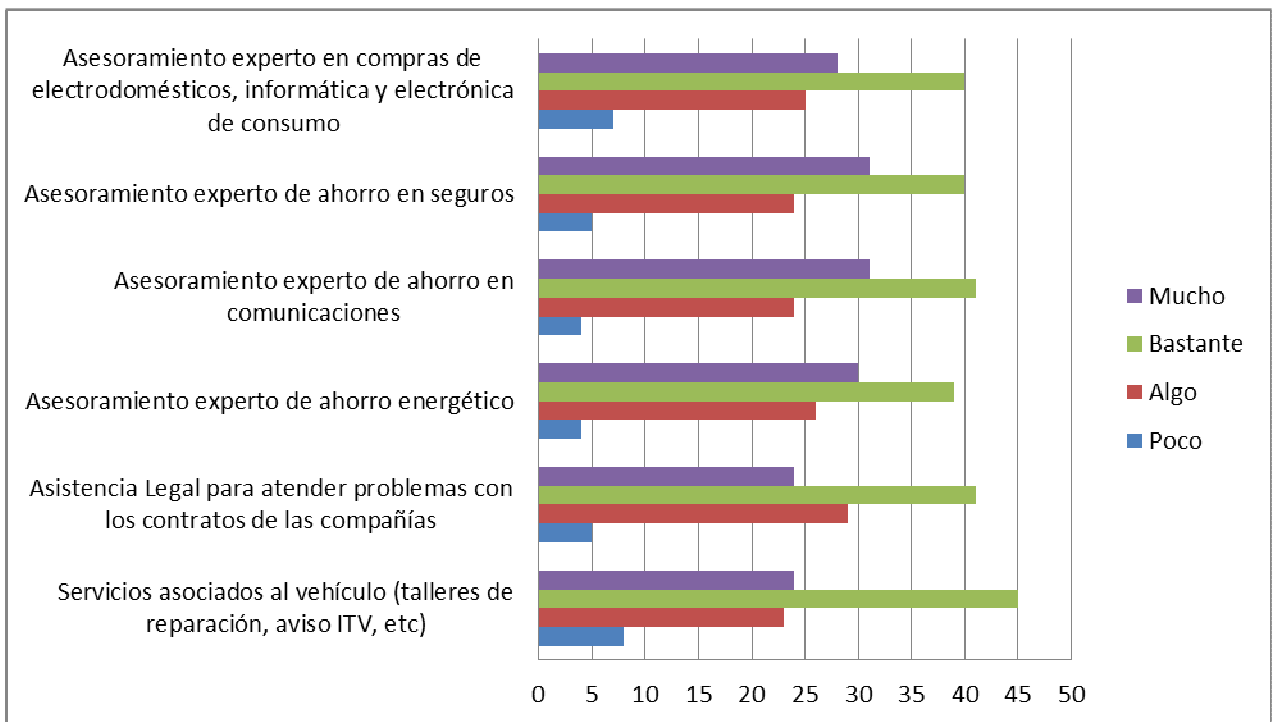
En cuanto al registro automático de facturas y contratos, ¿Cómo valorarías las siguientes características de la herramienta? (% sobre el total de encuestados)



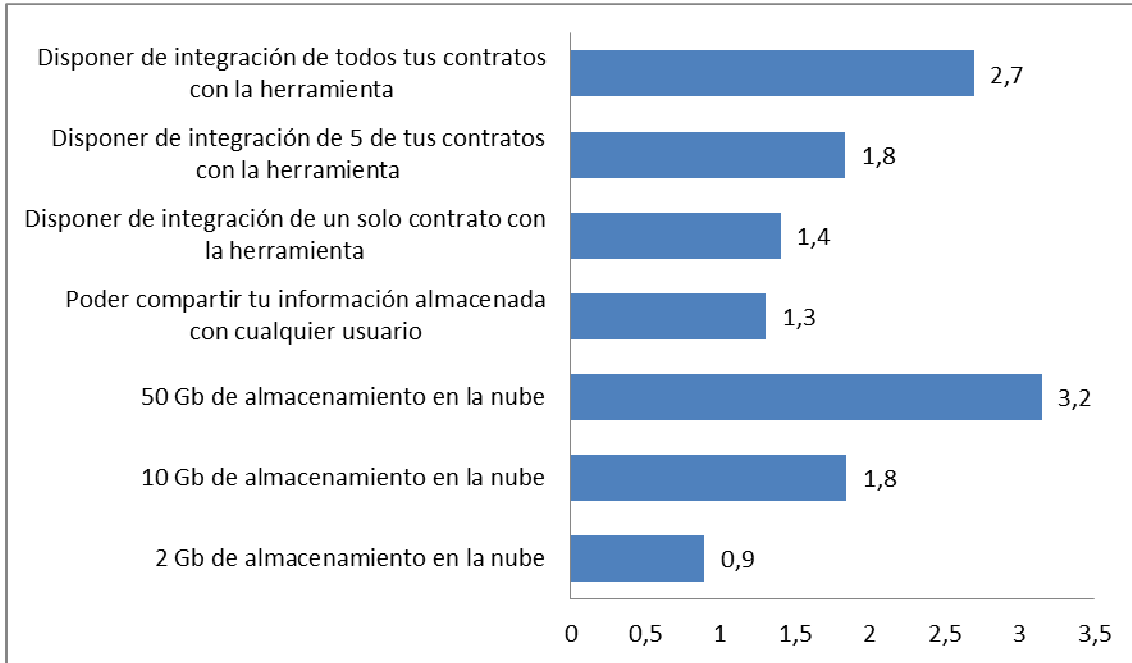
Respecto a los informes de consumo y comparativa de precios, ¿Cómo valorarías las siguientes características de la herramienta? (% sobre el total de encuestados)



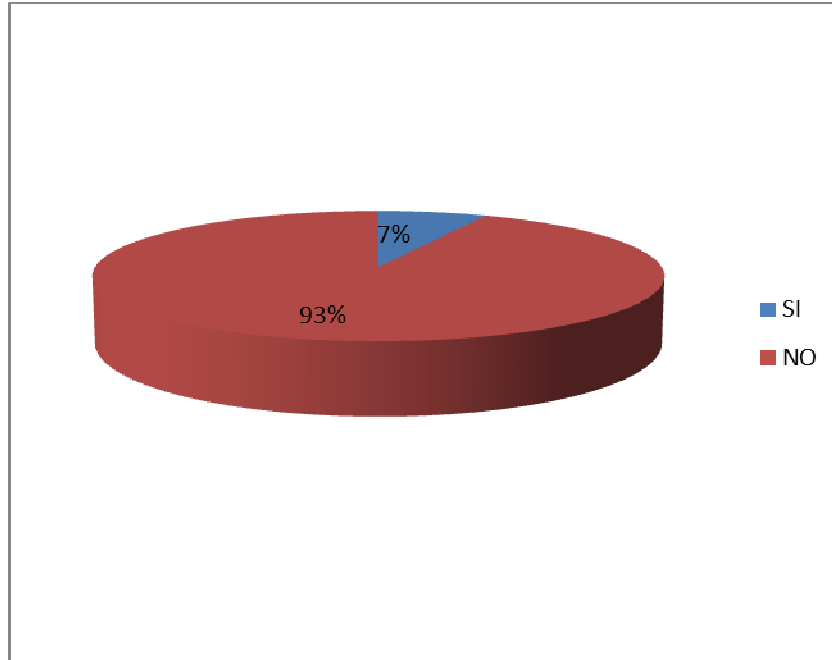
¿Cómo valorarías que nuestra herramienta incorpore estos servicios de valor añadido? (% sobre el total de encuestados)



Predisposición promedio a pagar por cada uno de los servicios ofrecidos (Euros/mes)



¿Añadirías alguna utilidad más a nuestra aplicación? (% sobre el total de encuestados)

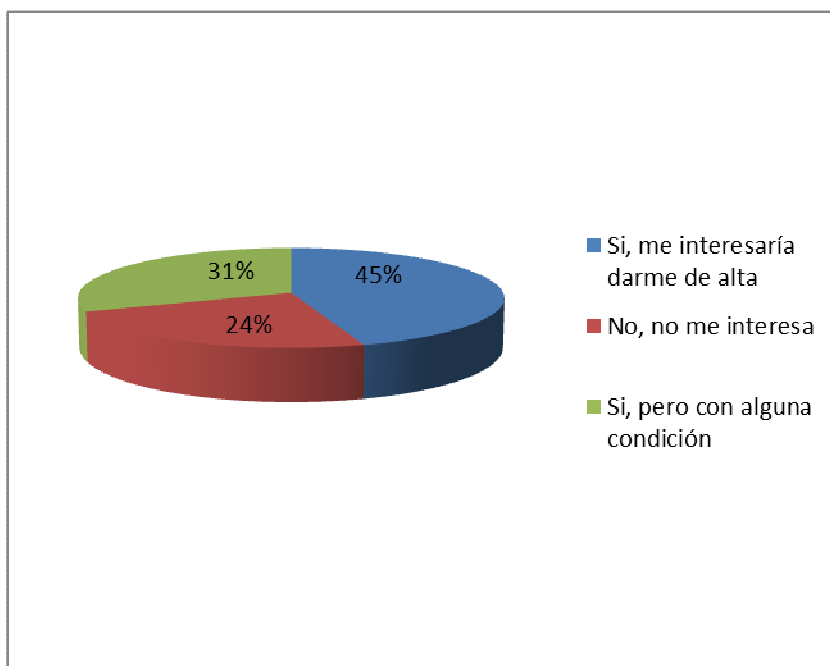


¿Qué utilidad añadirías?

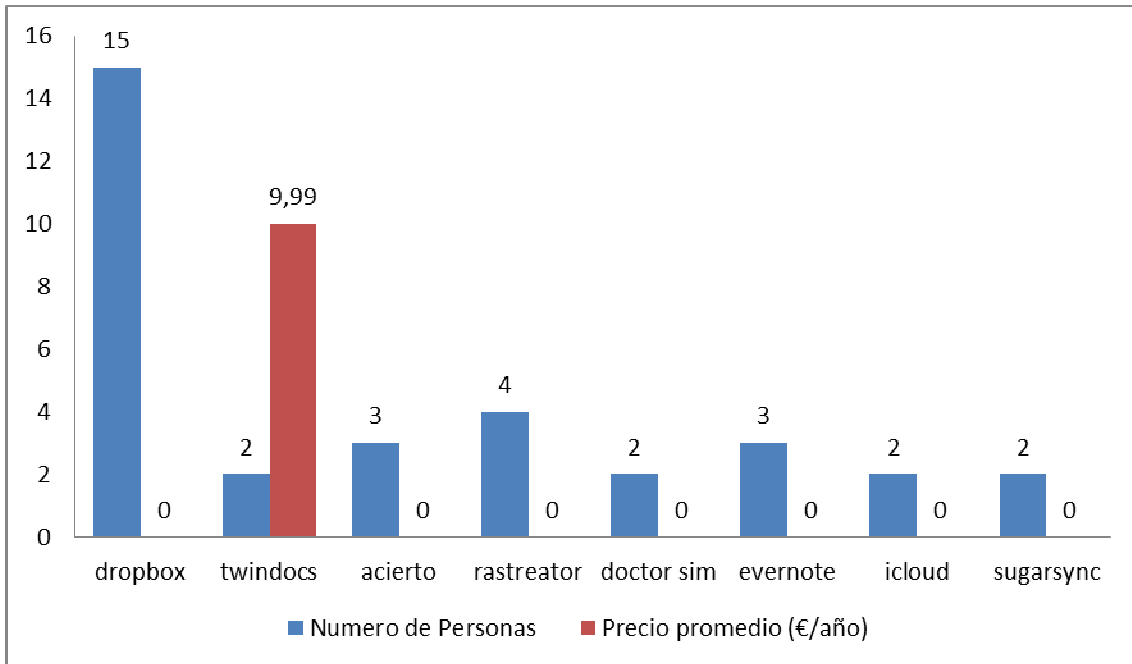
- Gestión de las bajas de contratos, correo/burofax....
- Actualización automática de los radares en tu provincia, carreteras habituales ,etc.

- Tele asistencia
- Ocio
- Que estés donde estés puedas pagar de formas más fácil (con el móvil)
- Mezclar titulares (marido y mujer), o administrador y usuario
- Asesoramiento inversión e hipotecas

¿Con las prestaciones que te hemos descrito, estarías interesado a darte de alta en nuestro servicio y utilizar nuestra herramienta? (% sobre el total de encuestados)



Si eres usuario de algún tipo de herramientas que te ofrezcan alguno de los servicios de nuestra aplicación, ¿podrías enumerarlas y decir cuánto pagas por ella/s al año?



Conclusiones:

Como podemos observar, la mayoría de los encuestados están comprendidos en una franja de edad entre los 25 y los 55 años, que constituye nuestro público objetivo. Respecto al sexo, el número de hombre ha superado levemente al de mujeres encuestadas.

Respecto al lugar de utilización de internet, podemos concluir que donde más se utiliza internet es en casa, en el trabajo y en el teléfono móvil. En cuanto a los dispositivos, los más utilizados para conectarse a internet son los portátiles, seguidos de los teléfonos móviles.

La frecuencia de utilización de internet es diaria mayoritariamente, y el 90% de los encuestados ha utilizado internet alguna vez para comparar precios de algún servicio doméstico, sobre todo de seguros de vehículos, telefonía e internet.

Respecto a la atención que prestan los encuestados ante el vencimiento-renovación de sus contratos domésticos, podemos decir que la media le presta atención ocasionalmente o habitualmente a este aspecto, y los que más atención despiertan son los de seguros y los de comunicaciones.

La mayoría de los encuestados ha valorado positiva o muy positivamente todas las características de nuestra herramienta, y un 75% de los encuestados estaría dispuesto a darse de alta en nuestra plataforma, e incluso estarían dispuestos a pagar por los servicios Premium que proponemos.

15.3 Plan de recursos humanos

15.3.1 Perfiles profesionales

integraT Soluciones tiene establecidos los puestos de trabajos que requieren su actividad y la forma y tiempo en que estos se cubrirán. No obstante, como en todas las empresas que empiezan su andadura, al menos durante el primer año, los socios que la constituyen atenderán varios de estos puestos.

Los socios de **integraT Soluciones** forman parte de su estructura de recursos humanos y son la base de la misma, a partir de la cual irá creciendo, desplegándose en diferentes perfiles profesionales.

A continuación se exponen las principales características que se han definido para los puestos de la empresa.

Gerente

Requisitos

Ingeniero o licenciado. Experiencia superior a 5 años, en un cargo de características similares. Experiencia reconocida en el sector TIC. Perfil comercial. Alto nivel de inglés. Líder con habilidades directivas y de coordinación del personal. Gran capacidad de toma de decisiones. Tendrá que fijar objetivos; establecer las metas; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar; controlar y evaluar.

Funciones:

Gestionar los recursos financieros y elaborar presupuestos con la ayuda de los distintos departamentos. Estará encargado de las relaciones con los clientes principales junto con el departamento comercial. Es el representante de la empresa ante organismos oficiales. Coordinación de los diferentes departamentos de la compañía. Planteamiento estratégico de actividades. Dirigir la actividad general de la empresa. Contratación y selección de personal. Aprobación de presupuestos e inversiones.

Habilidades

Habilidades técnicas necesarias para ejecutar las tareas. Habilidades humanas necesarias para poder trabajar dentro de un grupo y conseguir la cooperación entre todos los miembros de la empresa. Capacidad para organizar la empresa como un todo, reconociendo sus elementos e interrelacionarlos. Acostumbrado al trabajo en equipo. Ser objetivo. Actitud de líder. Tener don de mando. Iniciativa propia. Capacidad de toma de decisiones, análisis, síntesis, comunicación, de escucha...

Director comercial

Requisitos

Estudios profesionales en administración y dirección de empresas o carreras afines. Experiencia mínima de dos años reconocida en el sector TIC. Perfil comercial. Tendrá que fijar objetivos; establecer las metas; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar; controlar y evaluar.

Funciones

Planificación y presupuesto de ventas, determinación del tamaño y estructura de la organización de ventas. Reclutamiento, selección y entrenamiento de la fuerza de ventas. Distribución de los esfuerzos de ventas y establecimiento de las cuotas de

ventas. Compensación, motivación y dirección de la fuerza de ventas. Análisis del volumen de ventas, costos y utilidades. Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Monitoreo del ámbito de la comercialización.

Habilidades

Alto sentido de responsabilidad. Capacidad de respuesta a la demanda del cliente. Actitudes positivas en las relaciones entre clientes. Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos. Capacidad de toma de decisiones. Liderazgo

Comercial**Requisitos**

Fundamentalmente habilidades comerciales. Conocimientos en el sector TIC. Cursos de aptitudes para la dirección de ventas. Experiencia superior a 5 años, en un cargo de características similares en el sector TIC. Perfil comercial. Buen comunicador.

Funciones

Política de Precios y Promociones. Objetivos y seguimiento de ventas. Posicionamiento e imagen de marca. Estudios de Mercado. Diseño y ejecución de las estrategias de marketing y comunicación. Relación directa con clientes y usuarios (comunidad). Planificación y asistencia a Ferias y otros eventos con el objetivo de posicionar y comercializar el producto. Relación con asociaciones, empresas o intermediarios con los que haya acuerdo de colaboración.

Habilidades:

Dinamismo. Capacidad de convencimiento. Persistencia. Determinación. Autosuficiencia. Interés por lo social. Manejo de técnicas consultivas en ventas. Conocimiento del producto (necesario pero no prioritario). Alto sentido de responsabilidad. Capacidad de respuesta a la demanda del cliente. Actitudes positivas en las relaciones entre clientes. Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos. Capacidad de toma de decisiones. Liderazgo.

Administrativo**Requisitos**

Módulo formativo de administración y contabilidad. Conocimientos de inglés. Alto nivel de conocimientos contables. Conocimientos financieros. Dominio de paquete ofimático y herramientas de gestión. Experiencia mínima de 6 meses en puesto similar.

Funciones

Contabilidad. Atención telefónica. Procesamiento de pedidos. Coordinar expedición de pedidos. Pagos y cobros. Tareas administrativas de distinta índole.

Habilidades

Debe ser una persona con buen carácter y con disposición, ya que tiene que lograr una buena relación con el gerente, proveedores, clientes, empleados y autoridades, pues en algunas ocasiones será intermediario. Tiene que ser una persona discreta con la información que se le confíe.

Jefe de proyectos**Requisitos**

Ingeniero informático preferentemente. Experiencia superior a 5 años, en un cargo de características similares. Experiencia reconocida en el sector TIC. Habilidades

directivas y de coordinación del personal. Gran capacidad de toma de decisiones. Tendrá que fijar objetivos; establecer las metas; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar; controlar y evaluar.

Funciones

Gestionar el conjunto de proyectos informáticos. Estudios funcionales y los proyectos específicos. Concebir las aplicaciones. Controlar y gestionar los proyectos informáticos. Pilotar la introducción y los parámetros de los sistemas integrados (ERP, CRM) o de los sistemas abiertos de arquitectura empresarial definidos en las políticas informáticas de la empresa (Frameworks, etc.) Participar en la elaboración de los esquemas directivos. Organizar y distribuir el trabajo de los equipos de análisis y de desarrollo (responsables de aplicación). Vigilar la coherencia del sistema de Información. Tomar a su cargo las relaciones con los prestadores del servicio y ciertos proveedores externos. Vigilar la tecnología y definir las orientaciones técnicas (metodología, calidad, herramientas de desarrollo...). Estudio de los Riesgos de los Sistemas Informáticos. Redacción, para la Dirección de la Empresa y la Dirección de Informática, de los informes que se precisan para el seguimiento del proyecto. La coordinación de las fases en las que se ha estructurado el proyecto.

Habilidades

Capacidad de tener una actitud madura ante conflictos y al resolver problemas. Capacidad de tomar decisiones sin tener suficiente información. Capacidad de expresar opiniones ya sean a favor o en contra a una posición, siempre manteniendo el punto de vista propio. Capacidad de crear un buen ambiente y transmitir energía positiva. Capacidad de adaptarse fácilmente a los procedimientos y política de la empresa. Capacidad de razonamiento y uso de un proceso lógico analítico para resolver un problema, identificar las posibles soluciones y elegir la más adecuada. Capacidad para establecer metas realistas, objetivos y su definición. Capacidad para organizar tareas, personas en un calendario y realizar el correspondiente seguimiento. Capacidad de comunicación cálida, transmitiendo seguridad y motivación al equipo de trabajo. Capacidad para trabajar y fomentar equipos de trabajo, creando entornos apropiados con el fin de conseguir un objetivo en común. Capacidad de influencia y hacer que las otras personas te sigan hacia un fin en común.

Analista de sistemas**Requisitos**

Estudios de análisis de sistemas informáticos o estudios afines. Experiencia mínima de 2 años, en un cargo de características similares. Experiencia reconocida de trabajo en proyectos del sector TIC.

Funciones

Determinar la metodología a utilizar para el proyecto de desarrollo de sistemas de información. Planificar, coordinar y controlar proyectos de desarrollo de sistemas de información. Determinar las herramientas de análisis y diseño a utilizar en el desarrollo del sistema. Revelar, analizar, desarrollar e implementar sistemas de información computarizados. Evaluar y recomendar sistemas "estándar", teniendo en cuenta las necesidades de una organización. Efectuar diagnósticos acerca de los sistemas de información. Evaluar y recomendar software de base y hardware necesarios, en base al relevamiento de las necesidades de una organización. Realizar auditorías de los sistemas de información, emitiendo la opinión técnica correspondiente. Evaluar y recomendar las condiciones necesarias para asegurar la confiabilidad en el procesamiento de la información.

Habilidades

La primera y principal es que le analista soluciona problemas, le debe gustar el reto de analizar un problema y encontrar una respuesta funcional. Los analistas de sistemas requieren habilidades de comunicación que les permitan relacionarse en forma significativa con muchos tipos de gente diariamente, así como habilidades de computación. Para su éxito es necesario que se involucre el usuario final.

Analista funcional**Requisitos**

Analista Funcional con al 1-2 años de experiencia definiendo funcional y técnicamente proyectos del sector TIC.

Funciones

Modelar el software a desarrollar, comprendiendo y considerando los requisitos. Coordinará el trabajo con expertos en el área específica que cubra el desarrollo. Participará en el proceso de estimación y planificación.

Análisis de los Nuevos Sistemas Informáticos y de los Cambios en los existentes. Diseño de las soluciones informáticas relacionadas con los cambios en los sistemas existentes o con los Nuevos Sistemas. Dirección y asesoramiento a los Técnicos de Programación en la realización de los programas.

Creación de los test de pruebas para verificar que los Sistemas Informáticos cumplen los requisitos y especificaciones de Análisis y Diseño.

Verificación de la documentación, tanto de los cambios en los sistemas existentes, como la de los nuevos sistemas para garantizar que está completa y al día. Asesoramiento a Usuarios, Programadores y Jefe de Estudios en la redacción de la Documentación de Usuario, Instalación y Explotación.

Dirección del arranque o "lanzamiento" de un nuevo sistema. Asesora al Responsable de Estudios en la elaboración de los criterios que permiten la mejor explotación de los nuevos sistemas.

Ayuda al área de Estudios en la resolución de los fallos que se producen en los Sistemas en Producción. Evalúa nuevos productos informáticos que pueden aportar mejoras tanto en los sistemas existentes, como para el desarrollo de nuevos sistemas.

Asesora a los Usuarios para mejor utilizar los Sistemas Existentes. Dirige y Coordina el Desarrollo de Reuniones relacionadas con temas que afectan a los Sistemas Informáticos.

Estudio de Métodos, Técnicas y Herramientas de Análisis y Diseño. Estudio de la evolución de las nuevas tecnologías, sobre todo de aquellas que pueden aportar mejoras importantes en los sistemas utilizados en la empresa.

Habilidades

Gestión del proyecto en general. Comunicación interpersonal. Comprensión de procesos empresariales. Conocimiento de la Organización. Capacidad de Negociación. Adaptación al Cambio. Investigación y Proactividad

Programador**Requisitos**

Experiencia mínima de 1 año en análisis de desarrollos. Experiencia de más de 1 año en resolución de conflictos y soporte a usuarios en proyectos del sector TIC.

Funciones

Desempeñará toda tarea de desarrollo que no requiera de la cualificación de un ingeniero de desarrollo. Responsabilidad de la correcta funcionalidad de los componentes de negocio que desarrolle. Desarrollo de aplicaciones. Construir el

código que dará lugar al producto resultante en base al diseño realizado, utilizando lenguajes y bases de datos . Generando el código asociado a los procedimientos de migración y carga inicial de datos.

Realización de las pruebas unitarias y participa en las pruebas de conjunto de la aplicación. Configurar y explotar sistemas informáticos. Programar bases de datos relacionales no corporativas. Desarrollar componentes software en lenguajes de programación.

Habilidades

Analítico, buscador, solucionador, ordenado, conocimientos técnicos y capacidad de Cambio.

Analista programador**Requisitos**

Estudios de análisis informáticos o estudios afines. Experiencia mínima de 2 años, en un cargo de características similares. Experiencia reconocida de trabajo en proyectos del sector TIC.

Funciones

Desempeñará toda tarea de desarrollo que no requiera de la cualificación de un ingeniero de desarrollo.

Responsabilidad de la correcta funcionalidad de los componentes de negocio que desarrolle. Desarrollo de aplicaciones.

Construir el código que dará lugar al producto resultante en base al diseño realizado, utilizando lenguajes y bases de datos. Generando el código asociado a los procedimientos de migración y carga inicial de datos.

Realización de las pruebas unitarias y participa en las pruebas de conjunto de la aplicación. Configurar y explotar sistemas informáticos.

Programar bases de datos relacionales no corporativas. Desarrollar componentes software en lenguajes de programación.

Habilidades

Pensamiento lógico. Interés por el orden. Constancia. Capacidad de atención y concentración. Innovación.

Community manager**Requisitos**

Community manager con 2 años mínimo de experiencia en este tipo de proyectos TIC, y con nivel de inglés alto.

Funciones

Crear, cuidar y mantener una comunidad de seguidores para la marca a la que representa y ser el nexo de unión entre las necesidades de los clientes y seguidores y las necesidades de la empresa.

Extraer lo relevante de sus conversaciones y hacerlo llegar a los responsables de la empresa. Debe buscar vías de colaboración entre los seguidores de esa comunidad que gestiona y la empresa. Escuchar y monitorizar constantemente las redes sociales en busca de la imagen que está dando su marca así como la de sus competidores. Explicar las posiciones que mantenga la empresa a la comunidad de seguidores.

Ya hemos dicho que estará encuadrado en el departamento de Marketing, y la dimensión de este dependerá de la dimensión que tenga la empresa.

Debe interactuar con el resto del departamento de marketing, así como con el de atención al cliente, e incluso con la Dirección. Hacia el exterior debe coordinar y ejecutar proyectos de campañas y eventos.

Habilidades

Orientación al cliente. Empatía. Escucha activa. Creatividad. Capacidad de negociación. Orientación al logro. Innovación.

Soporte técnico

Perfil

Tradicionalmente formación de tipo técnica. Un equipo de helpdesk es cada vez más frecuente puesta en marcha en el seno de las Direcciones de sistemas de información. El objetivo es crear un "punto de entrada" de los usuarios con el departamento informático. El Técnico puede estar afectado al 100% por la hot line o a tiempo parcial. La parte de helpdesk está reservada prioritariamente a los técnicos más junior en los departamentos de más de 10 personas. La evolución lógica es el paso por un puesto de Técnico de Micro-redes.

Las compañías no dudan contratar a titulados en FP técnico con el fin de limitar el turn-over a este puesto. Cabe reseñar que el uso del inglés, e incluso de alguna otra lengua europea, es a menudo indispensable para resolver los problemas más serios ya que son a menudo tratados en el país de origen de la compañía

Funciones

Se encarga de las llamadas de los clientes ya sea en primer o en segundo nivel. Alimenta las bases de incidencias y asegura la escalada de las incidencias.

Dirige los incidentes, el mantenimiento y la evolución cotidiana del parque de los microsistemas y de los consumibles.

Asiste a los usuarios en los incidentes con el material y los programas. Participa en las acciones de formación o de promoción informática individual. Participa en las relaciones con los proveedores externos.

Trabaja solo o en el seno de un equipo de micro-redes. Se cuenta, de media, con un técnico de soporte de micro-redes por 70/80 PC.

Debe mantener buenas relaciones con los usuarios teniendo en cuenta que es el primer contacto con el departamento informático.

En el cuadro siguiente se hace un resumen del nivel de competencias que se definirá para cada ocupación (nivel mínimo es 0 y el máximo es 4)

Area	Puesto	adaptabilidad	liderazgo	espíritu comercial	orientación al cliente	orientación a resultados	capacidad de decisión	capacidad análisis	trabajo en equipo	capacidad de control	planificación	organización	compromiso	emprendimiento	comunicación
direccion y gerencia	socios(consejo admon)	0	1	2	3	4	4	3	3	2	2	2	4	4	3
	gerente (CEO)	1	4	2	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
dpto comercial y marketing	director comercial y mkt	3	3	4	4	4	3	1	3	2	2	2	2	0	3
	comercial junior	2	1	4	4	4	2	0	2	0	1	1	1	0	3
	community manager	2	2	2	4	2	2	4	1	1	2	2	1	1	2
dpto tecnico	director tecnico	1	2	1	4	3	3	4	4	2	4	4	3	1	2
	analista de sistemas	0	0	0	0	1	2	4	2	1	2	2	2	0	1
	analista funcional	0	0	0	0	1	2	4	2	1	2	2	2	0	1
	analista programador	0	0	0	0	1	2	4	2	1	2	2	2	0	1
	programador	0	0	0	0	1	2	4	2	1	2	2	2	0	1
	tecnico de soporte	2	1	3	3	2	2	2	2	0	2	2	2	1	3
administracion	administrativo	1	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	1	0	1

15.3.2 Costes y tablas salariales

Tabla con puestos, salarios fijos y variables (datos de Informe Michael Page 2011)

2012				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	35.000	10.000	13.500	58.500
Director Comercial y Marketing	25.000	15.000	12.000	52.000
Comercial junior	20.000	6.000	7.800	33.800
Community manager	18.000	3.000	6.300	27.300
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	30.000	5.000	10.500	45.500
Analista de sistemas	25.000	0	7.500	32.500
Analista funcional	23.000	0	6.900	29.900
Analista Programador	20.000	0	6.000	26.000
Programador	18.000	0	5.400	23.400
Técnico de Soporte	18.000	3.000	6.300	27.300
Administrativo	18.000	0	5.400	23.400
2013				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	35.700	10.200	13.770	59.670
Director Comercial y Marketing	25.500	15.300	12.240	53.040
Comercial junior	20.400	6.120	7.956	34.476
Community manager	18.360	3.060	6.426	27.846
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	30.600	5.100	10.710	46.410
Analista de sistemas	25.500	0	7.650	33.150
Analista funcional	23.460	0	7.038	30.498
Analista Programador	20.400	0	6.120	26.520
Programador	18.360	0	5.508	23.868
Técnico de Soporte	18.360	3.060	6.426	27.846
Administrativo	18.360	0	5.508	23.868
2014				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	36414	10404	14045,4	60863,4
Director Comercial y Marketing	26010	15606	12484,8	54100,8
Comercial junior	20808	6242,4	8115,12	35165,52
Community manager	18727,2	3121,2	6554,52	28402,92
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	31212	5202	10924,2	47338,2
Analista de sistemas	26010	0	7803	33813
Analista funcional	23929,2	0	7178,76	31107,96
Analista Programador	20808	0	6242,4	27050,4
Programador	18727,2	0	5618,16	24345,36
Técnico de Soporte	18727,2	3121,2	6554,52	28402,92
Administrativo	18727,2	0	5618,16	24345,36

2015				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	37142,28	10612,08	14326,31	62080,67
Director Comercial y Marketing	26530,2	15918,12	12734,5	55182,82
Comercial junior	21224,16	6367,248	8277,422	35868,83
Community manager	19101,74	3183,624	6685,61	28970,98
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	31836,24	5306,04	11142,68	48284,96
Analista de sistemas	26530,2	0	7959,06	34489,26
Analista funcional	24407,78	0	7322,335	31730,12
Analista Programador	21224,16	0	6367,248	27591,41
Programador	19101,74	0	5730,523	24832,27
Técnico de Soporte	19101,74	3183,624	6685,61	28970,98
Administrativo	19101,74	0	5730,523	24832,27

2016				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	37885,13	10824,32	14612,83	63322,28
Director Comercial y Marketing	27060,8	16236,48	12989,19	56286,47
Comercial junior	21648,64	6494,593	8442,971	36586,21
Community manager	19483,78	3247,296	6819,323	29550,4
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	32472,96	5412,161	11365,54	49250,66
Analista de sistemas	27060,8	0	8118,241	35179,05
Analista funcional	24895,94	0	7468,782	32364,72
Analista Programador	21648,64	0	6494,593	28143,24
Programador	19483,78	0	5845,134	25328,91
Técnico de Soporte	19483,78	3247,296	6819,323	29550,4
Administrativo	19483,78	0	5845,134	25328,91

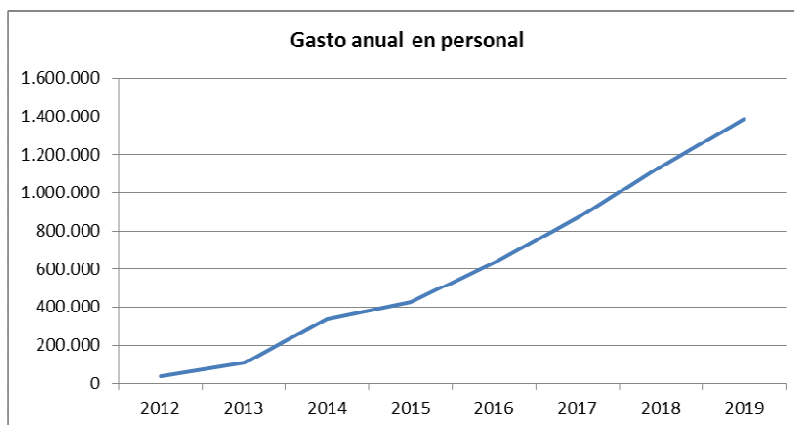
2017				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	38642,83	11040,81	14905,09	64588,73
Director Comercial y Marketing	27602,02	16561,21	13248,97	57412,2
Comercial junior	22081,62	6624,485	8611,83	37317,93
Community manager	19873,45	3312,242	6955,709	30141,41
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	33122,42	5520,404	11592,85	50235,68
Analista de sistemas	27602,02	0	8280,606	35882,63
Analista funcional	25393,86	0	7618,158	33012,02
Analista Programador	22081,62	0	6624,485	28706,1
Programador	19873,45	0	5962,036	25835,49
Técnico de Soporte	19873,45	3312,242	6955,709	30141,41
Administrativo	19873,45	0	5962,036	25835,49

2018				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	39415,68	11261,62	15203,19	65880,5
Director Comercial y Marketing	28154,06	16892,44	13513,95	58560,45
Comercial junior	22523,25	6756,975	8784,067	38064,29
Community manager	20270,92	3378,487	7094,823	30744,23
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	33784,87	5630,812	11824,71	51240,39
Analista de sistemas	28154,06	0	8446,218	36600,28
Analista funcional	25901,74	0	7770,521	33672,26
Analista Programador	22523,25	0	6756,975	29280,22
Programador	20270,92	0	6081,277	26352,2
Técnico de Soporte	20270,92	3378,487	7094,823	30744,23
Administrativo	20270,92	0	6081,277	26352,2

2019				
	Bruto	Variable	Seg Soc	Total
Socios (consejo admon)	0	0	0	0
Gerente (CEO)	40.204	11.487	15.507	67.198
Director Comercial y Marketing	28.717	17.230	13.784	59.732
Comercial junior	22.974	6.892	8.960	38.826
Community manager	20.676	3.446	7.237	31.359
Director Tecnico (Jefe de Proyectos)	34.461	5.743	12.061	52.265
Analista de sistemas	28.717	0	8.615	37.332
Analista funcional	26.420	0	7.926	34.346
Analista Programador	22.974	0	6.892	29.866
Programador	20.676	0	6.203	26.879
Técnico de Soporte	20.676	3.446	7.237	31.359
Administrativo	20676,34	0	6202,903	26879,24

Evolución del gasto anual en personal

Año	Gasto anual (€)
2012	24.700
2013	78.234
2014	338.734
2015	429.207
2016	633.829
2017	871.806
2018	1.138.124
2019	1.387.867



15.4 Plan Jurídico y fiscal

15.4.1 Cálculo del impuesto de sociedades

Tributo de carácter directo y naturaleza personal que grava sobre la renta de las sociedades y entidades jurídicas.

La base imponible es el importe de la renta del período impositivo (ejercicio económico de la entidad).

Están obligados a su presentación todos los sujetos pasivos del mismo con independencia de que hayan desarrollado o no actividades durante el período impositivo y de que se hayan obtenido o no rentas sujetas al impuesto.

El devengo de un tributo es el momento en el que nace la obligación tributaria. Pues bien, en el impuesto sobre sociedades el devengo se produce el último día del período impositivo. No debe confundirse con el momento en que el impuesto resulta exigible, que viene marcado por la fecha prevista para su pago voluntario, que en el impuesto sobre sociedades es dentro de los 25 días naturales siguientes a los seis meses posteriores a la finalización del período impositivo.

La primera fase de la liquidación del impuesto de la que se ocupa la norma fiscal es la que consiste en determinar la base a partir del resultado contable

En el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades, en el CAPÍTULO XII. INCENTIVOS FISCALES PARA LAS EMPRESAS DE REDUCIDA DIMENSIÓN se indica en los artículos 108 y 114:

“**Artículo 108.** Ámbito de aplicación. Cifra de negocios.

1. Los incentivos fiscales establecidos en este capítulo se aplicarán siempre que el importe neto de la cifra de negocios habida en el período impositivo inmediato anterior **sea inferior a 10 millones de euros.**

2. Cuando la entidad fuere de nueva creación, el importe de la cifra de negocios se referirá al primer período impositivo en que se desarrolle efectivamente la actividad. Si el período impositivo inmediato anterior hubiere tenido una duración inferior al año, o la actividad se hubiere desarrollado durante un plazo también inferior, el importe neto de la cifra de negocios se elevará al año.

3. Cuando la entidad forme parte de un grupo de sociedades en el sentido del [artículo 42 del Código de Comercio](#), con independencia de la residencia y de la obligación de formular cuentas anuales consolidadas, el importe neto de la cifra de negocios se referirá al conjunto de entidades pertenecientes a dicho grupo. Igualmente se aplicará este criterio cuando una persona física por sí sola o conjuntamente con el cónyuge u otras personas físicas unidas por vínculos de parentesco en línea directa o colateral, consanguínea o por afinidad, hasta el segundo grado inclusive, se encuentren con relación a otras entidades de las que sean socios en alguna de las situaciones a que se refiere el [artículo 42 del Código de Comercio](#), con independencia de la residencia de las entidades y de la obligación de formular cuentas anuales consolidadas.

4. Los incentivos fiscales establecidos en este capítulo también serán de aplicación en los tres períodos impositivos inmediatos y siguientes a aquél período impositivo en que la entidad o conjunto de entidades a que se refiere el apartado anterior, **alcancen la referida cifra de negocios de 10 millones de euros**, determinada de acuerdo con lo establecido en este artículo,

siempre que las mismas hayan cumplido las condiciones para ser consideradas como de **reducida dimensión** tanto en aquél período como en los dos períodos impositivos anteriores a este último.

Lo establecido en el párrafo anterior será igualmente aplicable cuando dicha cifra de negocios se alcance como consecuencia de que se haya realizado una operación de las reguladas en el [capítulo VIII del título VII de esta Ley](#) acogida al régimen fiscal establecido en dicho capítulo, siempre que las entidades que hayan realizado tal operación cumplan las condiciones para ser consideradas como de reducida dimensión tanto en el período impositivo en que se realice la operación como en los dos períodos impositivos anteriores a este último.”

“**Artículo 114.** Tipo de gravamen.

Las entidades que cumplan las previsiones del [artículo 108 de esta Ley](#) tributarán con arreglo a la siguiente escala, excepto si de acuerdo con lo previsto en el [artículo 28 de esta Ley](#) deban tributar a un tipo diferente del general:

- a. **Por la parte de base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros, al tipo del 25 %.**
- b. **Por la parte de base imponible restante, al tipo del 30 %.**

Cuando el período impositivo tenga una duración inferior al año, la parte de la base imponible que tributará al tipo del 25 % será la resultante de aplicar a 300.000 euros la proporción en la que se hallen el número de días del período impositivo entre 365 días, o la base imponible del período impositivo cuando esta fuera inferior.”

Deducciones fiscales por I+D+i

DEFINICIONES

¿Qué se entiende por I+D y por innovación tecnológica?

I+D		i
INVESTIGACIÓN	DESARROLLO	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
Indagación original y planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico y tecnológico Art. 35 .1.a) TRLIS	Aplicación de los resultados de la investigación (...) para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño de nuevos procesos o sistemas de producción, así como para la mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos y sistemas preexistentes Art. 35 .1.a) TRLIS	Actividad cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. Se considerarán nuevos aquellos productos o procesos cuyas características o aplicaciones, desde el punto de vista tecnológico, difieran sustancialmente de las existentes con anterioridad Art. 35 .2.a) TRLIS
Mejora tecnológica significativa		
Novedad objetiva		Novedad subjetiva

BASE LEGAL

Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. En su **artículo 35** se recogen las medidas que regulan los incentivos fiscales a la I+D+i.

Real Decreto 1432/2003, de 21 de noviembre, relativo al cumplimiento de los requisitos científicos y tecnológicos a los efectos de aplicación e interpretación de la deducción por actividades de I+D+i.

GASTOS E INVERSIONES DEDUCIBLES

Gasto e inversión originalmente deducible según lo dispuesto en el Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades y sus modificaciones posteriores.

Gasto e inversión deducible a partir de 2008 y sucesivos

La Ley 35/2006, modifica parcialmente el R. D. Legislativo 4/2004, en relación con el régimen normativo de los incentivos a la I+D+i. Establece una reducción de las deducciones en la cuota íntegra del impuesto de sociedades, de tal forma que las deducciones reguladas por el artículo 35 del R. D. Legislativo 4/2004 se determinarán multiplicando los porcentajes de deducción establecidos en dicho artículo por el coeficiente siguiente:

La Ley 4/2008 suprime la deducción del 20 % adicional asociado a los gastos correspondientes a proyectos de investigación y desarrollo contratados con universidades, OPis o centros de innovación y tecnología, reconocidos y registrados como tales según el R. D. 2609/1996

- 0,92 en los periodos impositivos iniciados a partir de 1 de enero de 2007
- 0,85 en los periodos impositivos iniciados a partir de 1 de enero de 2008

Gasto e inversión deducible a partir de 2008 y sucesivos	I+D	i
Gastos asociados al proyecto	25%	*8%
Personal investigador con dedicación exclusiva I+D (+20%)	42%	
Inversiones en inmovilizado (1)	8%	
Gn-[(Gn-2+Gn-1)/2] (2) (+20%)	42%	

(1) Bienes afectos exclusivamente a I+D. Excluidos inmuebles y terrenos

*La ley 2/2011, de 4 de marzo, de economía sostenible, aumenta el % de deducción fiscal por actividades de innovación del 8 al 12 %, y aumenta el límite de la cuota íntegra sobre la que aplicar la deducción fiscal generada, para ejercicios fiscales que comiencen posteriormente a la entrada en vigor de la Ley.”

LOS INFORMES MOTIVADOS

Los informes motivados vinculantes para la Administración Tributaria consisten en la calificación de las actividades de I+D+i y sus gastos asociados. De esta forma se consigue superar la incertidumbre e inseguridad.

Estos informes se basan en el artículo 35 del **Real Decreto Legislativo 4/2004**, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

Solicitud de informe motivado vinculante

El plazo de solicitud ante este Ministerio de informes tipo "a" coincide con el de declaración del impuesto de sociedades (25 de julio para sujetos pasivos cuyo periodo impositivo coincida con el año natural, o a los 6 meses y 25 días naturales posteriores a la conclusión del período impositivo, en general). Los informes motivados tipos "b" o "c" no tienen plazo, en principio, salvo que las actividades de I+D+i ya estén iniciadas (art. 8.4 del RD 1432/2003). Por último, para los tipo "d" no existe plazo.

15.4.2 Estatutos sociales**CAPÍTULO I: DENOMINACIÓN, RÉGIMEN JURÍDICO, OBJETO, DOMICILIO Y DURACIÓN****ARTÍCULO 1.- Denominación y régimen jurídico.**

1.- La Sociedad se denomina "IntegraT Soluciones, S.L." Sin perjuicio de esta denominación, el órgano de administración podrá acordar la creación de cualquier logotipo, nombre comercial o signo de identidad corporativa.

2.- Se rige por los presentes Estatutos y queda sometida a la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y disposiciones legales españolas que regulen este tipo social.

ARTÍCULO 2.- Objeto social.

1.- La sociedad tendrá por objeto social la gestión de servicios basados en internet.

2.- Las actividades integrantes del objeto social pueden ser desarrolladas por la sociedad, total o parcialmente de modo indirecto, mediante la titularidad de acciones o de participaciones en sociedades con objeto idéntico o análogo.

ARTÍCULO 3.- Domicilio.

1.- El domicilio se fija en Torneo Parque Empresarial, C/Biología, 12. Edificio Vilamar 2, Planta 3ª, 41015 Sevilla

El órgano de administración es competente para cambiar el domicilio social dentro del mismo término municipal.

ARTÍCULO 4.- Duración.

Su duración será indefinida, dando comienzo sus operaciones el día del otorgamiento de la escritura de constitución.

CAPÍTULO II CAPITAL Y PARTICIPACIONES**ARTÍCULO 5.- Capital y participaciones.**

El capital social es de EUROS (100.000 €) euros, dividido en participaciones iguales, indivisibles y acumulables, de UN EURO (1 €) de valor nominal cada una, numeradas correlativamente de la 1 a la 100.000, ambas inclusive.

ARTÍCULO 6.- Aumento de capital.

1.- Todo aumento de capital social habrá de acordarse por la Junta General, requiriendo, como mínimo, el voto favorable de dos tercios (2/3) de los votos correspondientes a las participaciones en que se divida el capital social, sin computar los votos en blanco.

2.- El aumento de capital podrá realizarse por creación de nuevas participaciones o por elevación del valor nominal de las ya existentes. En ambos casos, el contravalor del aumento de capital podrá consistir tanto en nuevas aportaciones dinerarias o no dinerarias al patrimonio social, incluida la aportación de créditos contra la sociedad, como en la transformación de reservas o beneficios que ya figuraban en dicho

patrimonio. Todo ello con los requisitos y posibilidades exigidos en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

3.- En toda elevación de capital social con creación de nuevas participaciones, todos los socios podrán ejercitar, dentro del plazo que se fije al adoptar el acuerdo de aumento y que no será inferior a dos meses, el derecho a asumir un número de participaciones proporcional al valor nominal de las que posean. El plazo de asunción de las nuevas participaciones se computará desde el envío de la oportuna comunicación escrita a cada uno de los socios y, en su caso, a los usufructuarios inscritos en el Libro-registro de socios.

4.- Si alguno o algunos de los socios no hace uso, en las ampliaciones de capital que se acuerden, de su derecho de asunción preferente, en todo o en parte, dentro del plazo fijado, o renuncian expresamente a él, las nuevas participaciones restantes en virtud de esa falta de ejercicio o renuncia del derecho, deberán ser ofrecidas por el órgano de administración, en una segunda vuelta, a los socios que lo hubiesen ejercitado total y oportunamente en la primera, prorrateando entre dichos socios, las participaciones no asumidas, en proporción a su respectivo porcentaje de participación en el capital social. El plazo para el ejercicio del derecho de asunción en esta segunda vuelta será, como mínimo, de quince días a contar desde el día siguiente del envío de la nueva comunicación escrita del órgano de administración, pudiendo, en este plazo, dichos socios, asumir concretamente las participaciones que les hayan sido ofrecidas y extender su derecho de asunción, en su totalidad o hasta una cifra límite, dentro de las que puedan corresponderles en caso de que otros socios no hagan uso de su derecho en esta nueva oferta.

5.- Si quedasen aún participaciones sobrantes en esta segunda vuelta podrán ser ofrecidas por el órgano de administración a personas extrañas a la Sociedad, durante los treinta días siguientes a la finalización del plazo a que se refiere el número anterior. Cuando el aumento del capital social no se hubiera suscrito y desembolsado íntegramente dentro del plazo fijado al efecto por la Junta General, respetando los plazos anteriores, se estará a lo establecido en el artículo 77 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, con las posibilidades allí previstas.

6.- En el supuesto de que, en los casos de aumento de capital con creación de nuevas participaciones, algún socio se propusiere transmitir sus derechos de asunción preferente, comunicará fehacientemente su propósito al órgano de administración, dentro de los primeros quince días del plazo que se fije por la Sociedad para hacer uso del derecho de asunción preferente, indicando el nombre o nombres de los presuntos adquirentes y el montante de derechos que desee transmitir.

El órgano de administración ofrecerá la adquisición preferente de tales derechos a los demás socios. El órgano de administración, dentro del plazo máximo de un mes a contar desde la fecha de recibo de la oferta del socio oferente, comunicará fehacientemente a éste, la designación y la aceptación del socio o socios adquirentes.

En todo caso, si el órgano de administración no efectuase comunicación al socio oferente dentro del plazo de un mes, anteriormente indicado, quedará éste en libertad para transmitir o enajenar sus derechos.

185

El régimen establecido en el presente apartado se refiere sólo al supuesto de que el socio pretenda transmitir sus derechos de asunción preferente, quedando a salvo, por tanto, su derecho de ejercitar para sí, el de asunción preferente establecido en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y reconocido en el apartado 3 anterior, así como el derecho de los demás socios a asumir proporcionalmente las

participaciones que quedaren sin asumir, por renuncia o por no uso del derecho de asunción preferente por algunos socios, en los términos que se establecen en los apartados 4 y 7, de este artículo.

7.- En el caso de que existiera algún usufructuario de participaciones, inscrito en el Libro Registro de socios, al fijarse el plazo para el ejercicio del derecho de preferencia en los aumentos del capital con creación de nuevas participaciones, se ampliará ese plazo un mes más a los solos efectos de que si el usufructuario hiciera uso de los derechos que le confiere el Art. 70 de la Ley de Sociedades Anónimas por remisión del Art. 36.3 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, los restantes socios puedan adquirir los derechos del usufructuario. A tal efecto, el órgano de administración libraré las mismas comunicaciones escritas a cada uno de los usufructuarios, al mismo tiempo que a los nuevos propietarios y a los restantes socios. Si el nuevo propietario no hubiera pretendido enajenar el derecho de asunción preferente, librando al efecto la comunicación a que se refiere el nº 6 de este artículo, ni ejercitado dicho derecho de asunción preferente diez días antes de la extinción del plazo originario fijado para su ejercicio y lo interesare el usufructuario, éste comunicará su propósito al órgano de administración, indicando el número de participaciones que desea asumir y, en su caso, el montante de derechos que desee transmitir y el nombre o nombres de los presuntos adquirentes.

El órgano de administración ofrecerá la asunción de las participaciones correspondientes o la adquisición preferente de tales derechos, a los demás socios. El órgano de administración, dentro del referido plazo adicional de un mes, comunicará fehacientemente al usufructuario, la designación y la aceptación del socio o socios que asuman o adquieran. Si el usufructuario fuera ya socio, tendrá proporcionalmente los mismos derechos que los restantes socios.

8.- El precio de los derechos de asunción preferente, en los supuestos de asunción preferente por los socios, se fijará conforme se establece para la adquisición preferente de las participaciones, habiéndose de abonar al contado en el momento en que se fije.

En lo no previsto en este artículo, y en cuanto pueda ser aplicable, estas transmisiones de derechos de asunción, quedan sujetas a las normas reguladoras de las restricciones a la transmisibilidad de las participaciones, contenidas en Capítulo III de estos Estatutos.

9.- No será necesario aguardar al transcurso del respectivo plazo cuando, antes de transcurrir el mismo, todos los socios, y usufructuarios en su caso, renuncian expresamente a su derecho o hacen uso de él en todo o en parte, también de forma expresa.

10.- Queda en todo caso a salvo, lo establecido en el párrafo segundo del nº 1 del Art. 75 y en el Art. 76, ambos de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, sobre exclusión del derecho de preferencia.

11.- Sin perjuicio de cumplir cualquier requisito que venga impuesto legalmente, las comunicaciones, a los efectos de este artículo, se realizarán, de forma indistinta a criterio del órgano de administración, por correo certificado urgente con acuse de recibo, en mano, o mediante carta enviada por conducto notarial.

ARTÍCULO 7.- Derechos inherentes a las participaciones.

1.- La participación confiere a su titular legítimo, en los términos establecidos en estos Estatutos, la condición de socio.

2.- Todas las participaciones representativas del capital social gozarán de iguales derechos. Cada participación da derecho a la parte alícuota del capital social y de los beneficios que se distribuyan, así como también al ejercicio de cuantos derechos le correspondan en los términos establecidos por estos Estatutos y por las disposiciones legales en vigor.

3.- Cada participación social concede a su titular el derecho a emitir un voto en las Juntas Generales, con las excepciones previstas en la Ley y en estos Estatutos.

4.- La posesión de una o más participaciones, implica la aceptación de estos Estatutos y de los acuerdos válidamente adoptados. Los socios, en sus relaciones con la Sociedad, deberán sujetarse a lo prescrito por los mismos

ARTÍCULO 8.- Libro registro de socios.

1.- La sociedad llevará un Libro registro de socios, en el que se harán constar la titularidad originaria y las sucesivas transmisiones, voluntarias o forzosas, de las participaciones sociales, así como la constitución de derechos reales, y otros gravámenes sobre las mismas. En cada anotación se indicará la identidad y el domicilio del titular de la participación o del derecho o gravamen constituido sobre aquélla.

2.- La sociedad, sólo podrá rectificar el contenido del Libro registro, si los interesados no se hubieran opuesto a la rectificación, en el plazo de un mes desde la notificación fehaciente del propósito de proceder a la misma.

3.- Cualquier socio, podrá examinar el Libro registro de socios, cuya llevanza y custodia, corresponde al órgano de administración.

4.- El socio y los titulares de derechos reales o de gravámenes sobre las participaciones sociales, tienen derecho a obtener certificación de las participaciones, derechos, o gravámenes, registrados a su nombre.

5.- Los datos personales de los socios, podrán modificarse a su instancia, no surtiendo, entre tanto, efectos frente a la sociedad.

ARTÍCULO 9.- Copropiedad, usufructo y prenda de participaciones.

1.- En caso de copropiedad, los condóminos designarán una sola persona, de entre ellos, para el ejercicio de los derechos de socio, elegida por acuerdo de los mismos o, en su caso, por decisión judicial, y responderán solidariamente frente a la Sociedad, de cuantas obligaciones se deriven de la condición de socio. Aquella designación habrá de ser acreditada y comunicada a la Sociedad por escrito. La misma regla se aplicará a los demás supuestos de co-titularidad de derechos sobre las participaciones.

2.- En los casos de usufructo y prenda de participaciones, se aplicarán las normas que al respecto establece la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, sin perjuicio de lo previsto en el artículo 6 de estos estatutos, sobre aumento de capital.

CAPÍTULO III RÉGIMEN DE TRANSMISIÓN DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.

ARTÍCULO 10.- Régimen de transmisión "intervivos" de las participaciones.

1.- Todo socio que desee transmitir su participación o participaciones "intervivos", deberá comunicar, por conducto fehaciente, su propósito al órgano de administración, indicando el nombre o nombres del presunto o de los presuntos

adquirentes, en caso de que existan; el número de participaciones a transmitir; si la operación propuesta se refiere a todas las participaciones en bloque o paquete unitario, a un número determinado, o a cada una de ellas aisladamente, así como el precio propuesto de transmisión y el modo de pago, ya sea al contado, aplazado, con o sin aval.

2.- En los quince días siguientes a la recepción de dicha comunicación, el órgano de administración la trasladará a los restantes socios, mediante carta certificada con acuse de recibo.

3.- Dentro de los quince días siguientes a la recepción de dicha comunicación, los socios podrán ejercitar su derecho de adquisición preferente, por sí mismo o mediante cesión a un tercero, sobre las referidas participaciones, comunicando por conducto fehaciente al órgano de administración, su propósito y el número de participaciones, de entre las que se pretenden transmitir, que desean adquirir. El órgano de administración, a la vista de las declaraciones al efecto recibidas de los socios, y dentro de los dos meses a contar del día siguiente al del de la fecha en que recibió la notificación del propósito de transmitir las participaciones, hará al interesado la notificación que proceda según los casos siguientes:

- A. Que ninguno de los restantes socios ha hecho uso en tiempo oportuno de su derecho de adquisición preferente. En tal caso, el socio, salvo que opere alguna de las previsiones contenidas en los subapartados b) y c) del apartado D), quedará en libertad de transmitir sus participaciones a la persona o personas que hubiese indicado.
- B. Que por parte de alguno o algunos socios se ha hecho uso del derecho de adquisición preferente sobre parte de las participaciones que se pretendían transmitir. En tal caso, se seguirá una de estas consecuencias:
 - a. Si la operación propuesta se refería a todas las participaciones indicadas en bloque o paquete unitario o a un número determinado conjuntamente, el socio, salvo que opere alguna de las previsiones contenidas en los subapartados b) y c) del apartado D), quedará en libertad para transmitir el bloque o paquete a la persona o personas señaladas en la primera notificación.
 - b. Si la operación propuesta se refería, aisladamente, a cada una de las participaciones indicadas, el socio habrá de transmitir a los restantes socios que hubiesen ejercitado el derecho de adquisición preferente, el número de participaciones sobre el que se hubiese ejercitado, quedando en libertad para transmitir las restantes, a la persona o personas señaladas en la primera notificación, salvo que opere alguna de las previsiones contenidas en los subapartados b) y c) del apartado D).
- C. Que por parte de alguno o algunos socios se ha hecho uso del derecho de adquisición preferente sobre la totalidad de las participaciones que se pretendían transmitir. En tal caso, el socio deberá transmitir todas las participaciones a dichos socios, distribuyéndose entre ellos, a prorrata de su interés en la Compañía, si fuesen varios socios los que hubiesen pretendido extender sus derechos de adquisición preferente sobre unas mismas participaciones.
- D. En los supuestos A) y B), respecto a las participaciones sobre las que no se ejercite el derecho de adquisición preferente por parte de los socios, el órgano de administración incluirá, en la notificación que curse al socio que se propone transmitir, el acuerdo que haya adoptado en relación con aquéllas y que podrá consistir en alguno de los siguientes:
 - a. Autorizar la transmisión al adquirente propuesto, conforme a lo previsto en el apartado A) y en el subapartado a) del apartado B), o

- autorizar la transmisión al adquirente propuesto de las que restaren en el caso del subapartado b) del apartado B).
- b. Proponer a los socios, la adquisición por la Sociedad de las participaciones sobre las que no se haya ejercitado el derecho de adquisición preferente, con los límites, requisitos y efectos, previstos en la Ley de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, en cuyo caso, deberán acordar al propio tiempo, la convocatoria de Junta para que decida sobre dicha propuesta, debiendo celebrarse la Junta, dentro de los 30 días naturales siguientes, a la expiración del plazo de dos meses, de que dispone el órgano de administración para notificar al socio transmitente.
 - c. Convenir la adquisición de las participaciones por la persona o personas que el órgano de administración libremente decida, debiendo realizarse el pago al contado, salvo acuerdo en contrario de las partes interesadas en la transmisión.
- E. En caso de que la Junta decida que la Sociedad adquiera las participaciones, el precio será el que resulte conforme al nº 4 de este artículo, debiendo efectuarse la notificación comprensiva del acuerdo de la Junta en el plazo de un mes a contar del día siguiente al de la fecha de celebración de la misma. Dicho precio será igualmente aplicable en el supuesto D).c) precedente.
- F. La falta de notificación temporánea, por parte del órgano de administración, se entenderá que autoriza al socio, que desee transmitir sus participaciones, para realizar dicha transmisión, a favor de la persona o personas que hubiesen indicado, quedando en todo caso a salvo, las reclamaciones de los socios titulares, del derecho de adquisición preferente, al órgano de administración, por los perjuicios que hubieran podido irrogárseles.

4.- El precio de adquisición de las participaciones, en virtud del derecho de adquisición preferente en las transmisiones "intervivos", será el que de común acuerdo fijen las partes interesadas. Si no hubiese acuerdo, el precio se fijará, de acuerdo con su valor razonable, por el auditor de cuentas de la sociedad y, si ésta no estuviera obligada a verificación contable, por un perito nombrado de común acuerdo, o si éste no se logra, se efectuará el nombramiento por el Registrador Mercantil Encargado del Registro en que la sociedad se halle inscrita. En el caso de que, por cualquier causa, el Registrador Mercantil no accediere a hacer el nombramiento de perito, éste será designado por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, Agrupación, Zona o Delegación de Sevilla.

5.- Si en virtud del ejercicio del derecho de adquisición preferente por más de un socio, hubiese de hacerse entre ellos un reparto de participaciones, y sobrase un pico no distribuible, se sortearán las participaciones sobrantes, una a una, no participando en el sorteo de cada participación quien hubiese sido agraciado en el sorteo de otra precedente.

6.- Será libre la transmisión de participaciones entre socios del mismo grupo. Se entiende por grupo a los efectos de lo estipulado en los presentes estatutos la definición establecida por la normativa que regula el Mercado de Valores.

ARTÍCULO 11.- Alteración sustancial societaria.

En el supuesto de alteraciones sustanciales de la composición del capital social de alguno de los socios, el otro tendrá derecho, transmisible a terceros, a adquirir la participación correspondiente al socio en el que se ha producido dicha alteración societaria, por su valor razonable, en los mismos términos establecidos para la transmisión intervivos relacionados con anterioridad. Se entenderá que ha existido una alteración sustancial cuando, según la normativa reguladora del mercado de valores, la sociedad pase a estar bajo el control o influencia dominante de un

empresario o grupo empresarial distinto a aquél en que se enmarca en el momento de la entrada en la sociedad.

ARTÍCULO 12.- Régimen de transmisión "mortis causa" de las participaciones.

1.- Sea cual fuere el adquirente de las mismas, no se considerará operada la transmisión de la cualidad de socio. El sucesor "mortis causa", habrá de poner en conocimiento del órgano de administración, por conducto fehaciente, y dentro de los tres meses de la misma, la apertura de la sucesión.

En los quince días siguientes a la recepción de dicha comunicación, el órgano de administración deberá notificar dicha circunstancia a los restantes socios, mediante carta certificada con acuse de recibo.

Dentro de los quince días siguientes a la recepción de dicha comunicación, los socios podrán declarar su propósito de adquirir dichas participaciones mediante comunicación dirigida por conducto fehaciente al órgano de administración, en la que indiquen el número de participaciones, de entre las que son objeto de transmisión, que desean adquirir.

2.- El órgano de administración, a la vista de las declaraciones al efecto recibidas de los socios, y dentro de los cuarenta y cinco días de la fecha en que recibió la notificación de la apertura de la sucesión, comunicará al sucesor "mortis causa":

- A. Que ninguno de los socios ha hecho uso en tiempo oportuno de su derecho de adquirir las participaciones.
- B. Que por alguno o algunos socios, se ha hecho uso de su derecho de adquisición preferente, sobre parte de las participaciones que son objeto de transmisión.
- C. Que por parte de alguno o algunos socios, se ha hecho uso del derecho de adquisición preferente, sobre la totalidad de las participaciones que son objeto de transmisión.

3.- En los dos últimos casos, deberán transmitirse a los socios interesados, las participaciones sobre las que hayan ejercitado su derecho, distribuyéndose éstas a prorrata de su interés en la Compañía, si varios hubieran pretendido extender su derecho de adquisición preferente, sobre unas mismas participaciones.

4.- En los dos primeros casos, el sucesor adquirirá la cualidad de socio, y quedará legitimado frente a la Sociedad, como titular de las participaciones que no hayan sido adquiridas por los socios, salvo que, en la comunicación a efectuar al sucesor "mortis causa", se exprese que el órgano de administración ha acordado proponer a la Junta General, la adquisición de las participaciones sobre las que no se haya ejercitado el derecho de adquisición, con los límites, requisitos y efectos, previstos en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada. En este caso, el órgano de administración deberá acordar al propio tiempo, la convocatoria de Junta para que decida sobre dicha propuesta, debiendo celebrarse la Junta, dentro de los 30 días siguientes a la expiración del plazo de cuarenta y cinco días, de que dispone el órgano de administración, para notificar al sucesor "mortis causa". La notificación comprensiva del acuerdo de la Junta, deberá efectuarse en el plazo de quince días, a contar del día siguiente al de la fecha de su celebración.

5.- Las participaciones que hayan de transmitirse, en virtud del derecho de adquisición preferente, en las transmisiones "mortis causa", serán apreciadas en el valor razonable que tuvieren el día del fallecimiento del socio, cuyo precio será pagado al contado. La valoración se efectuará de común acuerdo por las partes

interesadas o, por el perito designado por las mismas. A falta de acuerdo, el valor razonable de las participaciones será fijado por un auditor de cuentas nombrado por el Registrador Mercantil del domicilio social, a solicitud de la sociedad o de cualquiera de los interesados. En el caso de que, por cualquier causa, el Registrador Mercantil no accediere a hacer el nombramiento de perito, éste será designado por el Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, Agrupación, Zona o Delegación de Sevilla.

6.- En caso de falta de notificación por parte de los Administradores, en el plazo máximo de tres meses contados a contar del día siguiente al de la comunicación a la sociedad, de la sucesión hereditaria, el sucesor adquirirá la cualidad de socio, quedando en todo caso a salvo, las reclamaciones de los restantes socios frente al órgano de administración, por los perjuicios que hubieren podido irrogárseles, por la actuación de éstos.

ARTÍCULO 13.- Régimen de la transmisión forzosa.

1.- En los supuestos de apremio, adjudicación forzosa, realización de prenda, enajenación forzosa legalmente prevista o, en cualquier otro caso de enajenación de participaciones independiente de la voluntad del socio, se establece a favor de los socios, el derecho de adquisición preferente.

2.- En tales casos, se actuará conforme prevé el artículo 31 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

3.- Cuando se trate de ejecución de prenda o cualquier clase de garantía ante Notario o cualquier Autoridad o persona hábil, ésta deberá aplicar, asimismo, lo previsto en dicho artículo 31 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

ARTÍCULO 14.- Invalidez e ineficacia de las transmisiones de participaciones contrarias a estatutos.

1.- La Sociedad no reconocerá valor ni eficacia alguna, a las transmisiones de participaciones que no se ajusten a las normas contenidas en los artículos precedentes, no pudiendo, en consecuencia, considerarse operada la transmisión de la cualidad de socio, en los casos de no sujeción a dichas reglas, o, inobservancia parcial o total de las mismas.

2.- En cualquier caso, y sin perjuicio de las restricciones establecidas en los apartados precedentes, la transmisión de las participaciones, deberá ser comunicada por escrito a la Sociedad, para que surta efecto frente a ella.

ARTÍCULO 15.- Régimen general de las transmisiones.

El régimen de la transmisión de las participaciones sociales, será el vigente en la fecha en que el socio hubiera comunicado a la sociedad, el propósito de transmitir o, en su caso, en la fecha de fallecimiento del socio o el de la fecha del inicio del expediente o actuaciones en la adjudicación judicial, administrativa o notarial.

ARTÍCULO 16.- Retirada de ofertas.

En el supuesto de transmisión "inter vivos", una vez fijada la valoración con sujeción a lo establecido en el artículo 10, el socio transmitente que manifieste su disconformidad con la misma, podrá renunciar a la transmisión planteada manteniendo su titularidad sobre las participaciones objeto de la misma y sin que pueda repetir oferta de transmisión en el mismo ejercicio social. En este caso de renuncia a la transmisión, todos los gastos y honorarios que se hayan producido en virtud de la propuesta del socio transmitente serán de cuenta y cargo de éste.

ARTÍCULO 17.- Gastos de la transmisión.

1.- En todos los supuestos de transmisiones "inter vivos", en que la transmisión se lleve a efecto por ejercicio del derecho de adquisición preferente, los gastos y honorarios serán satisfechos por mitad entre las partes transmitente y adquirente, siendo los impuestos abonados según Ley, excepto la retribución del auditor que será satisfecha conforme dispone el art. 100.3 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

2.- En los demás casos, se estará a lo que disponga la Ley de forma imperativa y, en su defecto, a lo previsto en el nº 1 anterior.

CAPÍTULO IV GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 18.- Órganos de la sociedad.

1.- La Sociedad será regida y administrada:

- A. Por la voluntad de los socios, expresada en Junta General, mediante la mayoría estatutaria o legalmente establecida.
- B. Por el órgano de administración, que podrá estar constituido por un administrador único, por varios administradores que actúen solidaria o conjuntamente, o por un Consejo de Administración, atribuyéndose a la Junta General la facultad de optar alternativamente por cualquiera de ellos, sin necesidad de modificación estatutaria. Todo acuerdo de modificación del modo de organizar la administración de la sociedad se consignará en escritura pública y se inscribirá en el Registro Mercantil.

2.- Todo ello, sin perjuicio de los apoderamientos que los órganos sociales puedan conferir, dentro de sus respectivas competencias.

SECCIÓN 1ª.- Junta general de socios

ARTÍCULO 19.- Carácter y competencia de la junta general.

1.- La Junta General de Socios, legalmente constituida, es el supremo órgano deliberante de la Sociedad y sus decisiones y acuerdos son obligatorios para los socios.

2.- Frente a ellos, sólo corresponde a los socios ausentes o disidentes, los derechos de impugnación y separación concedidos por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y demás normativa aplicable.

3.- Es competencia de la Junta General deliberar y acordar sobre los siguientes asuntos:

- A. La Censura de la gestión social, la aprobación de las cuentas anuales, y la aplicación del resultado, así como la aprobación y liquidación del presupuesto anual compuesto por balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, cuadro de financiación e inversión, tesorería y cuenta de resultados analítica, que deberá ser inexcusablemente sometidos a la Junta General por los Administradores sociales.
- B. La organización de la administración de la Sociedad, dentro de los distintos modos alternativos previstos en los Estatutos. El nombramiento y separación de los administradores, liquidadores y, en su caso, de los auditores de cuentas, así como el ejercicio de la acción social de responsabilidad contra cualquiera de ellos. En caso de confiar la administración a un Consejo de Administración, la designación del número de sus componentes, dentro del número máximo y mínimo fijado en los Estatutos.
- C. La designación, en su caso, de los miembros del Consejo que hayan de ocupar los puestos de Presidente, Vicepresidente, Secretario y Vicesecretario del Consejo de Administración, pudiendo delegar esta competencia en el

propio Consejo. Se entenderá delegada cuando no efectúe dichos nombramientos al elegir a los consejeros y en caso de vacante.

- D. La autorización a los administradores para el ejercicio, por cuenta propia o ajena, del mismo, análogo, o complementario género de actividad que constituya el objeto social.
- E. La autorización para la contratación por la sociedad con socios o entidades vinculadas en operaciones de producción o comercialización.
- F. La autorización para las adquisiciones onerosas en los términos previstos en el artículo 41 de la L.S.A.
- G. La modificación de los estatutos sociales.
- H. El aumento y la reducción del capital social.
- I. La transformación, fusión, y escisión de la sociedad.
- J. La disolución de la sociedad.
- K. Cualesquiera otros asuntos que determinen la Ley o los estatutos.
- L. Además, la Junta General podrá impartir instrucciones al órgano de administración, que tendrán carácter interno.

ARTÍCULO 20.- Periodicidad de las Juntas.

1.- Como mínimo, la Junta General deberá ser convocada para su celebración, dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio, con el fin de censurar la gestión social, aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior y resolver sobre la aplicación del resultado. Dicha Junta podrá tratar y resolver también sobre cualquier tema de su competencia que se incluya en su orden del día.

2.- Asimismo, la Junta se reunirá siempre que la convoque el órgano de administración por propia iniciativa o, a petición de uno o más socios que representen, al menos, el cinco por ciento del capital social.

ARTÍCULO 21.- Lugar de celebración.

1.- Las Juntas Generales deberán celebrarse en el término municipal donde la Sociedad tenga su domicilio, y en el lugar indicado en la convocatoria, sin perjuicio de lo que para las Juntas Universales establece el Artículo 23 de los presentes Estatutos.

2.- Si en la convocatoria no figurase el lugar de celebración, se entenderá que la Junta ha sido convocada para su celebración en el domicilio social.

ARTÍCULO 22.- Convocatoria.

1.- Las Juntas Generales serán convocadas por el órgano de administración y, en su caso, por el liquidador o liquidadores de la sociedad, mediante comunicación, individual y escrita, trasladada a todos los socios por correo certificado con acuse de recibo, al domicilio designado al efecto o al que conste en el Libro registro de socios. Los socios que residan en el extranjero, deberán designar un lugar del territorio nacional para notificaciones.

2.- Las comunicaciones individuales deberán cursarse de forma que, entre la última que se remita y la fecha fijada para la celebración de la Junta, medie un plazo de, al menos, quince días.

3.- En la comunicación individual y escrita, figurará el nombre de la persona o personas que realice la comunicación. El contenido de la convocatoria deberá expresar las menciones exigidas por la Ley.

ARTÍCULO 23.- Junta universal.

1.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la Junta quedará válidamente constituida para tratar de cualquier asunto, sin necesidad de previa

convocatoria, siempre que esté presente o representada la totalidad del capital social y los asistentes acepten por unanimidad la celebración de la Junta y el Orden del Día de la misma.

2.-La Junta Universal podrá celebrarse fuera del domicilio social, en cualquier lugar del territorio nacional o del extranjero.

ARTÍCULO 24.- Prórroga de las sesiones.

1.-Las sesiones de la Junta, podrán prorrogarse durante uno o más días consecutivos.

La/s prórroga/s podrá/n acordarse a propuesta de su Presidente, o a petición de un número de socios que represente, como mínimo, el veinte por ciento del capital social presente o representado en la Junta.

2.-Cualquiera que sea el número de sesiones en que se celebre la Junta, se considerará única, formalizándose para todas ellas una sola acta.

ARTÍCULO 25.- Derecho de asistencia y mayoría para la adopción de acuerdos.

1.-Todos los socios tienen derecho a asistir a la Junta. El socio no podrá ejercer el derecho de voto correspondiente a sus participaciones, cuando se trate de adoptar un acuerdo que le autorice a transmitir participaciones de las que sea titular, que le excluya de la sociedad, que le libere de una obligación o le conceda un derecho, o por el que la sociedad decida anticiparle fondos, concederle créditos o préstamos, prestar garantías en su favor o facilitarle asistencia financiera, así como cuando, siendo administrador, el acuerdo se refiera a la dispensa de la prohibición de competencia o al establecimiento con la sociedad de una relación de prestación de cualquier tipo de obras o servicios, o cuando legalmente así se prevea. Las participaciones sociales del socio en algunas de las situaciones de conflicto de intereses contempladas en este número, se deducirán del capital social para el cómputo de la mayoría de votos que en cada caso sea necesaria.

También podrán asistir a las Juntas Generales, con voz y sin voto, los apoderados, técnicos y asesores de la Sociedad, a quienes el Presidente autorice a ello. La Junta, no obstante, podrá revocar dicha autorización.

2.- Será preciso mayoría reforzada de 2/3 de los socios para la adopción válida de los siguientes acuerdos en Junta General de socios:

- A. Cambio del objeto social, emisión de obligaciones, transformación, fusión, escisión, disolución de la sociedad por acuerdo voluntario de Junta General, enajenación de una parte sustancial de los activos sociales o cualquier operación que tenga el mismo resultado para la sociedad. En todo caso se entenderá como enajenación de una parte sustancial de los activos sociales, la transmisión por cualquier título de la propiedad de terrenos o los derechos reales sobre los mismos.
- B. La supresión del derecho de suscripción preferente.
- C. El aumento o reducción del capital social, salvo que su única finalidad sea equilibrar el capital social y el patrimonio disminuido como consecuencia de pérdidas, en cuyo caso, será de aplicación tanto el quórum de constitución como la mayoría de decisión previstos legalmente.
- D. Otras modificaciones de los Estatutos sociales distintas de las anteriores.
- E. Nombramiento, en su caso, de los auditores externos de la sociedad.

- F. Determinación del número de Consejeros, dentro de los límites fijados por los Estatutos.
- G. Contratos que se celebren entre la Sociedad y sus socios o con entidades vinculadas a estos, contratos éstos que deberán en todo caso contar con la aprobación previa de la Junta General de socios. El régimen de mayorías aquí previsto se entiende sin perjuicio de las establecidas de forma imperativa en el artículo 69 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- H. Tal mayoría no se requerirá cuando, ante determinadas circunstancias sobrevenidas, el acuerdo haya de adoptarse por prescripción legal imperativa, en cuyo caso, se requerirá el superior porcentaje de votos favorables que la Ley exija para el caso concreto sobrevenido.

ARTÍCULO 26.- Representación en la Junta.

1.- El socio podrá hacerse representar en las reuniones de la Junta General por medio de otro socio, su cónyuge, ascendientes, descendientes o persona que ostente poder general conferido en documento público con facultades para administrar todo el patrimonio que el representado tuviere en territorio nacional. Podrá ser igualmente representado por tercera persona, reúna o no la condición de socio.

2.- La representación comprenderá la totalidad de las participaciones de que sea titular el socio representado y deberá conferirse por escrito. Si no constare en documento público, deberá ser especial para cada Junta.

3.- Cuando se trate de representante legal u orgánico, bastará con acreditar tal carácter.

ARTÍCULO 27.- Mesa de la Junta General.

1.- Cuando la administración se confíe a un Consejo de Administración, actuarán respectivamente de Presidente y Secretario de la Junta el Presidente y Secretario del Consejo de Administración, o, en su defecto, el Vicepresidente y Vicesecretario. En caso de que dichos cargos del Consejo no puedan actuar o no exista Consejo de Administración, el miembro de mayor edad de los componentes del órgano de administración ejercerá de Presidente de la Junta General, y de Secretario el de menor edad. Cuando el órgano de administración sea desempeñado por un administrador único, éste actuará de Presidente, y de Secretario actuará la persona designada por la propia Junta, al inicio de cada sesión. En caso de ausencia, vacante, imposibilidad o excusa de los previstos estatutariamente, actuará de Presidente el socio de mayor edad concurrente personalmente, y de Secretario el socio de menor edad concurrente personalmente. En el supuesto de que, por cualquier causa, no se pudiese actuar conforme a las previsiones anteriores, se estará a lo que acuerde la Junta para cada caso.

2.- El Presidente dirigirá la sesión, señalando el orden de la discusión en los debates, resolviendo las dudas que se susciten y pudiendo considerar suficientemente tratado un asunto, una vez consumidos dos turnos en pro y dos en contra, en cuyo caso, el Presidente podrá cortar el debate y ordenar que se proceda a la votación. Asimismo, podrá limitar el tiempo que han de utilizar los que usen de la palabra o, retirarla cuando, a su juicio, proceda. Ello, sin perjuicio del derecho de todos los socios de intervenir, para que se deje constancia en acta del concreto particular que interese, cuando así lo solicite expresamente.

3.- Los componentes del órgano de administración, no consumirán turno y podrán hacer uso de la palabra cuantas veces lo autorice el Presidente.

ARTÍCULO 28.- Lista de asistencia.

1.- Antes de entrar en el Orden del Día, se formará la lista de asistentes, expresando el carácter o representación de cada uno, y el número de participaciones propias o ajenas con que concurren.

2.- Al final de la lista, se determinará el número de socios presentes o representados, el importe del capital del que sean titulares, así como los votos que representan. Si surgieran dudas o reclamaciones acerca del particular, serán resueltas por el Presidente.

3.- La lista de asistentes figurará al comienzo de la propia acta o se adjuntará a ella por medio de anejo firmado por el Secretario, con el Visto Bueno del Presidente. En ambos casos se incluirá en el acta, formando parte integrante de la misma.

4.- La lista de asistencia será documento suficiente para acreditar que los asistentes reunían las condiciones exigidas para concurrir a la Junta, con el carácter con que lo hicieron, y por haber cumplido los requisitos previstos en los Estatutos.

5.- Dicha lista, podrá ser consultada en el acto de la Junta por cualquier socio, sin que su pretensión al respecto, una vez que el Presidente haya declarado la Junta debidamente constituida, obligue a demorar o aplazar su normal desarrollo.

ARTÍCULO 29.- Aclaraciones.

1.- Los socios, podrán solicitar por escrito, con anterioridad a la reunión de la Junta General o, verbalmente durante la misma, los informes o aclaraciones que estimen precisos, acerca de los asuntos comprendidos en el orden del día.

2.- El órgano de administración estará obligado a proporcionárselos, en forma oral o escrita, de acuerdo con el momento y la naturaleza de la información solicitada, salvo en los casos en que, a juicio del propio órgano de administración, la publicidad de ésta perjudique los intereses sociales. Esta excepción no procederá cuando la solicitud esté apoyada por socios que representen, al menos, el veinte por ciento del capital social.

ARTÍCULO 30.- Acta de la Junta.

1.- Del desarrollo de la Junta, acuerdos adoptados, resultados de las votaciones, resumen de los asuntos debatidos, y de las intervenciones de las que se haya solicitado constancia, en su caso, se levantará Acta por el Secretario, con expresión de las demás circunstancias relacionadas en el artículo 97 del Reglamento del Registro Mercantil.

2.- Todos los acuerdos sociales deberán constar en acta.

3.- El acta deberá ser aprobada por la propia Junta, al final de la reunión o, en su defecto, dentro del plazo de quince días, por el Presidente de la Junta General y dos socios interventores, uno en representación de la mayoría y otro por la minoría.

4.- El Acta tendrá fuerza ejecutiva a partir de la fecha de su aprobación.

5.- El Acta se llevará al libro correspondiente con el visto bueno del Presidente y la firma del Secretario y, en su caso, de los Interventores.

6.- En el caso de intervención notarial, se estará a lo previsto en el artículo 55 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, y 101 y siguientes del Reglamento del Registro Mercantil.

ARTÍCULO 31.- Certificaciones.

1.- Las certificaciones acreditativas de los acuerdos de la Junta General, deberán ser autorizadas:

- a. En caso de existir Consejo de Administración, por el Secretario y, en su defecto, por el Vicesecretario de este órgano colegiado, sea o no administrador. En tal caso, las certificaciones se emitirán con el Visto Bueno del Presidente o, en su caso, del Vicepresidente de dicho órgano.
- b. En caso de no existir Consejo de Administración:
 - i. Por los administradores que tengan el poder de representación en caso de administración conjunta.
 - ii. Por el administrador único, o por cualquiera de los administradores solidarios. Será de aplicación a los liquidadores lo dispuesto en este apartado para los administradores.

2.- En caso de imposibilidad, ausencia o vacante de dichos puestos, podrá obtenerse, con pleno valor, testimonio notarial de las actas transcritas al libro y debidamente suscritas.

3.- Cualquier socio y las personas que hubieran asistido a la Junta en representación de los socios no asistentes, podrán obtener certificación de los acuerdos adoptados.

SECCIÓN 2ª.- De los administradores.**SUBSECCIÓN 1.- Del órgano de administración.****ARTÍCULO 32.- Órgano de administración de la sociedad.**

1.- La administración de la sociedad se podrá confiar a:

- Un Consejo de Administración.
- Varios administradores, que actúen solidaria o conjuntamente.
- Un administrador único.

2.- Es facultad de la Junta General optar alternativamente por cualquiera de los distintos modos de organizar la administración previstos anteriormente, sin necesidad de modificación estatutaria.

3.- Cualquiera de ellos, según haya optado la Junta General, constituye el órgano de administración de la Sociedad a todos los efectos.

Artículo 33.- Representación de la Sociedad.

La representación de la sociedad corresponde al órgano de administración, sea cual fuere el modo en que se haya organizado.

Artículo 34.- Ámbito de representación.

1.- El órgano de administración tiene las más amplias facultades, en la administración y gestión de los asuntos sociales, dentro de las normas establecidas en las disposiciones legales vigentes en cada momento, y en los presentes Estatutos, ostentando la representación de la Sociedad, en juicio y fuera de él, en todos los actos comprendidos en el objeto social.

2.-Cualquier limitación de las facultades representativas de los administradores, aunque se halle inscrita en el Registro Mercantil, será ineficaz frente a terceros.

3.- La sociedad quedará obligada frente a terceros que hayan obrado de buena fe y sin culpa grave, aun cuando se desprenda de los estatutos inscritos en el Registro Mercantil que el acto no está comprendido en el objeto social.

4.- La facultad de la Junta General para poder impartir instrucciones al órgano de administración se contrae al ámbito interno.

5.- Todo ello, sin perjuicio de los apoderamientos que los órganos sociales puedan conferir dentro de sus respectivas facultades.

SUBSECCIÓN 2.- De los administradores en general.

ARTÍCULO 35.- Cualidad de los administradores.

Para ser nombrado administrador no se requiere la cualidad de socio.

ARTÍCULO 36.- Duración del cargo de los administradores.

1.- Los administradores ejercerán su cargo por tiempo indefinido. Todo ello, salvo que se acuerde la separación por la Junta General, presenten la dimisión, o sobrevenga alguna otra causa legal de cese.

2.- La Junta General podrá, en cualquier momento, acordar la separación de los administradores o de cualquiera de ellos.

3.- El nombramiento de los administradores surtirá efectos desde el momento de su aceptación.

ARTÍCULO 37.- Incompatibilidades.

1.- No podrán ser designados administradores las personas declaradas incompatibles por la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, y por las demás Leyes aplicables, ya sean de las Cortes Generales o del Parlamento de la Comunidad Autónoma de Andalucía, en la medida y condiciones fijadas en las mismas, y normativa que las desarrollan y demás concordante y complementaria.

2.- Los administradores no podrán dedicarse, por cuenta propia o ajena, al mismo, análogo o complementario género de actividad que constituya el objeto social, salvo autorización expresa de la sociedad, mediante acuerdo de la Junta General, en el supuesto que sea dentro del ámbito andaluz.

ARTÍCULO 38.- Carácter del cargo de administrador.

1.- El cargo de administrador es renunciable, reelegible y gratuito.

2.- Sin perjuicio del carácter gratuito del puesto de administrador, la Junta fijará retribución a los administradores que desempeñen cargos ejecutivos o laborales en la Compañía, consistente en un sueldo o cantidad alzada fijada por la propia Junta para cada ejercicio, con independencia de los resultados económicos de la Sociedad. Dicho sueldo o cantidad alzada tendrá carácter de retribución de los trabajos que desempeñen, y no como retribución del puesto de administrador.

3.- Asimismo, la Sociedad satisfará a los administradores los gastos que efectúen para realizar cualquier gestión a favor de la Compañía, pudiéndose acordar el percibo de dietas de asistencia u otros conceptos análogos.

4.- En cualquier caso, el establecimiento o la modificación de cualquier clase de relaciones laborales o de prestación de servicios o de obra entre la sociedad y uno o varios de sus administradores requerirá acuerdo de la Junta General.

ARTÍCULO 39.- Ejercicio del cargo.

1.- Los administradores desempeñarán su cargo con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal.

2.- Los administradores deberán guardar secreto, sobre las informaciones de carácter confidencial, aún después de cesar en sus funciones.

ARTÍCULO 40.- Aplicabilidad de las normas sobre los distintos modos de organizar la administración.

Las normas específicas que se prevén en estos Estatutos sobre régimen y funcionamiento del Consejo de Administración; sobre los administradores conjuntos o mancomunados; sobre los administradores solidarios, o sobre el administrador único, serán únicamente de aplicación las que corresponda, respectivamente, al modo de organizar la administración por el que opte la Junta General.

SUBSECCIÓN 3.- Del Consejo de Administración.**ARTÍCULO 41.- Composición del Consejo de Administración.**

1.- El Consejo de Administración estará compuesto por un número de miembros, que no podrá ser inferior a tres ni superior a doce.

2.- La Junta General concretará el número dentro de ese mínimo y máximo.

ARTÍCULO 42.- Presidente, Vice-presidente, Secretario y Vicesecretario del Consejo.

1.- De no hacerlo la Junta General al tiempo de su nombramiento, el Consejo designará de entre sus miembros un Presidente y podrá nombrar un Vicepresidente.

2.- También el Consejo designará un Secretario y podrá designar un Vicesecretario.

3.- El Secretario y, en su caso, el Vicesecretario podrán no ser Consejeros. En tal caso, tendrán derecho de asistencia y voz en las sesiones del Consejo, pero carecerán de voto en la adopción de acuerdos sobre los asuntos que se sometan al mismo.

4.- En caso de ausencia o vacante, el Presidente será sustituido por el Vicepresidente, o, en su defecto, por cualquiera de los Consejeros elegidos por los miembros del Consejo, y hasta que se produzca la elección, y a falta de ésta o, en caso de empate, por el de mayor edad.

5.- Al Secretario lo sustituirá, en su caso, el Vicesecretario o, en su defecto, el Consejero de menos edad.

ARTÍCULO 43.- Convocatoria del Consejo.

1.- El Consejo se reunirá a convocatoria del Presidente, o del que haga sus veces, que podrá hacerlo siempre que lo estime conveniente para la buena marcha de los asuntos sociales.

2.- La convocatoria se realizará, salvo casos de urgencia, por escrito, mediante carta, fax, télex, telegrama o correo electrónico, dirigido al domicilio de cada uno

de los Consejeros. Como regla general y salvo casos de urgencia, entre la convocatoria y la celebración de la reunión del Consejo deberá mediar un plazo mínimo de cinco días naturales; pero, el Presidente podrá reducirlo, si aprecia razones de urgencia en los asuntos que hayan de tratarse, pudiendo realizarla verbal o telefónicamente a cada uno de los Consejeros.

3.- No obstante, el Consejo se entenderá convocado y quedará válidamente constituido para tratar cualquier asunto siempre que concurran a la reunión, presentes o representados por otro Consejero, todos sus miembros y los asistentes acepten por unanimidad la celebración del Consejo.

4.- En la convocatoria habrá de expresarse el día, hora y lugar en que haya de celebrarse la reunión y el Orden del Día de los puntos a tratar en la misma.

ARTÍCULO 44.- Constitución del consejo.

1.- Para la constitución válida del Consejo será preciso que concurran a la reunión, presentes o representados, la mitad más uno de sus miembros. Si el número de éstos es impar bastará con que el de los presentes y representados sea superior al de no concurrentes.

2.- Los Consejeros únicamente podrán conferir su representación a otro Consejero, efectuándolo por escrito y con carácter especial para cada reunión del Consejo, mediante carta dirigida al Presidente.

ARTÍCULO 45.- Adopción de acuerdos por el Consejo.

1.- Los acuerdos del Consejo se adoptarán por mayoría de votos de los Consejeros concurrentes a la sesión, presentes o representados.

2.- Para la constitución y la adopción de acuerdos del Consejo de Administración siguientes será necesaria mayoría reforzada de 2/3 de sus miembros:

2.1.- Inversiones que impliquen desviación del plan de inversiones aprobado en más de un diez por ciento.

2.2.- Constitución de una Comisión ejecutiva, nombramiento del Consejero Delegado y delegación de poderes en la Comisión ejecutiva o en el Consejero Delegado.

2.3.- Adquisición o enajenación por cualquier título de acciones o participaciones en el capital de otras sociedades.

2.4.- Constitución de hipoteca, prenda u otra carga o gravamen sobre los activos de la sociedad.

2.5.- La concesión de cualquier préstamo o crédito financiero fuera del tráfico normal de la sociedad o de cualquier tipo de garantía a favor de terceros.

2.6.- Cualquier variación sustancial en la naturaleza de las actividades empresariales de la sociedad.

2.7.- El otorgamiento de poderes generales o especiales para la realización de alguno de los actos comprendidos en los números anteriores.

3.- La votación por escrito y sin sesión sólo será admitida cuando ningún Consejero se oponga a este procedimiento.

ARTÍCULO 46.- Actas del Consejo y certificaciones.

1.- Las actas de las discusiones y acuerdos del Consejo se transcribirán en el libro correspondiente y serán firmadas por el Presidente y el Secretario, o, en su defecto, por quienes los sustituyan conforme a lo establecido en los presentes Estatutos.

2.- Las certificaciones serán autorizadas por el Secretario, o Vicesecretario en su caso, con el visto bueno del Presidente, o, en su caso, del Vicepresidente, del Consejo de Administración. También, en caso de urgencia e imposibilidad, ausencia o vacante de dichos puestos, podrá obtenerse con pleno valor testimonio notarial de las actas transcritas al libro y debidamente suscritas.

ARTÍCULO 47.- Consejeros Delegados.

1.-El Consejo de Administración podrá designar, de su seno, uno o más Consejeros Delegados.

2.- De existir Consejero/s Delegado/s, sus funciones y facultades serán fijadas, por el Consejo de Administración.

3.- El Consejo de Administración podrá, libremente, nombrar a los Consejeros Delegados. Para la delegación permanente de alguna facultad del Consejo en los Consejeros Delegados, fijar sus funciones, composición, y la designación de los administradores que hayan de ocupar tales cargos, se requerirá para la validez del acuerdo del Consejo la mayoría cualificada establecida en el nº 2 del art. 45 de estos Estatutos.

4.-Para la revocación de facultades permanentemente delegadas a los Consejeros Delegados bastará la mayoría simple de los miembros del Consejo.

SUBSECCIÓN 4.- De los administradores conjuntos o mancomunados

ARTÍCULO 48.- Ejercicio del cargo.

1.- De optar la Junta en el sentido de que el órgano de administración sea confiado a administradores conjuntos o mancomunados, fijará al propio tiempo el número de éstos.

2.- Sea cualquiera el número fijado, bastará la firma o actuación de dos de ellos, haciéndolo conjunta o mancomunadamente y con tal carácter, para ejercitar los derechos de la Compañía u obligarla, en cualquier acto de la competencia del órgano de administración, así como para desempeñar las demás funciones que estatutaria o legalmente les correspondan.

3.- Todo ello sin perjuicio de su responsabilidad frente a la Junta General o los socios.

ARTÍCULO 49.- Ejercicio del cargo.

1.- De optar la Junta en el sentido de que el órgano de administración sea confiado a administradores solidarios, fijará al propio tiempo el número de éstos.

2.- Sea cualquiera el número fijado, bastará la firma o actuación indistinta de cualquiera de ellos, con tal carácter, para ejercitar los derechos de la Compañía u obligarla, en cualquier acto de la competencia del órgano de administración, así como para desempeñar las demás funciones que estatutaria o legalmente le correspondan.

3.- Todo ello sin perjuicio de su responsabilidad frente a la Junta General o los socios.

SUBSECCIÓN 6.- Del administrador único.

ARTÍCULO 50.- Ejercicio del cargo.

1.- De optar la Junta en el sentido de que el órgano de administración sea confiado a un administrador único, bastará la firma o actuación, con tal carácter, de la persona designada como tal, para ejercitar los derechos de la Compañía u obligarla, en cualquier acto de la competencia del órgano de administración, así como para desempeñar las demás funciones que estatutaria o legalmente le correspondan.

2.- Todo ello sin perjuicio de su responsabilidad frente a la Junta General o los socios.

CAPÍTULO V EJERCICIO SOCIAL, BALANCE Y DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS

SECCIÓN 1ª.- Cuentas sociales

ARTÍCULO 51.- Ejercicio social.

El ejercicio social se extenderá desde el día 1 de Enero hasta el día 31 de Diciembre de cada año.

ARTÍCULO 52.- Documentación contable del ejercicio social.

1.- En el plazo máximo de tres meses contados a partir del cierre del ejercicio social, el órgano de administración formulará las cuentas anuales, el informe de gestión y la propuesta de aplicación del resultado, para someter todo ello a la Junta General, dentro de los seis primeros meses de cada ejercicio.

2.- Las cuentas anuales comprenderán el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, un estado que refleje los cambios en el patrimonio neto del ejercicio, un estado de flujos de efectivo y la memoria, salvo en el caso previsto en el apartado 4 del artículo 175 de la Ley de Sociedades Anónimas.

ARTÍCULO 53.- Determinación del beneficio.

Los resultados de cada ejercicio social, se aplicarán con sujeción a la normativa legal aplicable, en la forma y proporción que determine la Junta General, a propuesta del órgano de administración, una vez deducida, en su caso, la cantidad necesaria para la constitución de las reservas legalmente obligatorias, pudiendo acordar la dotación de reservas voluntarias.

ARTÍCULO 54.- Distribución de dividendos.

1.- Los beneficios distribuibles entre los socios, según acuerdo de la Junta General, se harán efectivos en el momento y en la forma que ésta determine. A falta de determinación sobre estos particulares, el dividendo será pagadero en el domicilio social a partir del día siguiente al del acuerdo.

2.- La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social.

3.- La acción para solicitar el pago de los dividendos vencidos prescribe a los cinco años, contados desde el día señalado para comenzar su cobro.

ARTÍCULO 55.- Derecho de examen de la contabilidad.

1.- A partir de la convocatoria de la Junta General, cualquier socio podrá obtener de

la sociedad, de forma inmediata y gratuita, los documentos que han de ser sometidos a la aprobación de la misma, así como el informe de gestión y, en su caso, el informe de los auditores de cuentas. En la convocatoria se hará mención de este derecho.

2.- Durante el mismo plazo, los socios que representen al menos el 25 por ciento del capital podrán examinar, por sí o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales. Esto no impide ni limita el derecho de la minoría a que se nombre un auditor de cuentas con cargo a la sociedad.

SECCIÓN 2ª.- Verificación contable

ARTÍCULO 56.- Censura de cuentas.

En cuanto a la censura de cuentas, se estará a lo dispuesto en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

CAPÍTULO VI TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN Y ESCISIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 57.- Disposición general.

En caso de transformación, fusión o escisión de la Sociedad, se estará a lo establecido en estos Estatutos y en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, así como en las demás normativas aplicables.

CAPÍTULO VII SEPARACIÓN Y EXCLUSIÓN DE SOCIOS

ARTÍCULO 58.- Disposición general.

En materia de separación y exclusión de socios, se estará a lo previsto en el Capítulo IX de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y demás normativa de aplicación.

CAPÍTULO VIII

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD

ARTÍCULO 59.- Causas de disolución.

La Sociedad se disolverá por las causas previstas en el Artículo 104 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

ARTÍCULO 60.- Sociedad en liquidación.

La Sociedad disuelta conservará su personalidad jurídica mientras la liquidación se realiza. Durante ese tiempo se añadirá a su denominación la expresión "en liquidación".

ARTÍCULO 61.- Apertura de la liquidación y liquidadores.

1.-La disolución de la sociedad abre el período de liquidación.

2.-La Junta General, con los requisitos y la mayoría establecida en estos Estatutos, podrá acordar la cesión global del activo y del pasivo a uno o varios socios o terceros, fijando las condiciones de la cesión. Al efecto, se cumplirán los demás requisitos establecidos en el art. 117 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

ARTÍCULO 62.- Liquidadores.

1.-Con la apertura del período de liquidación, cesarán en su cargo los administradores sociales.

2.-Salvo que la Junta General designe a otros al acordar la disolución, quienes fueron administradores al tiempo de la disolución, quedarán convertidos en liquidadores, que de ser varios actuarán mancomunadamente.

3.- Los liquidadores ejercerán su cargo por tiempo indefinido. La separación de los liquidadores podrá ser acordada por la Junta General en cualquier momento. También podrá serlo por el Juez en los casos y por los trámites previstos en la Ley.

ARTÍCULO 63.- Poder de representación.

El poder de representación, durante la liquidación, corresponderá a los liquidadores.

ARTÍCULO 64.- Junta de la sociedad en liquidación.

Durante el período de liquidación se observarán las disposiciones de estos Estatutos y de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada en cuanto a la convocatoria y reunión de las Juntas Generales, a las que darán cuenta los liquidadores de la marcha de la liquidación para que acuerden lo que convenga al interés común.

ARTÍCULO 65.- Balance final de liquidación.

Concluidas las operaciones de liquidación, los liquidadores someterán a la aprobación de la Junta General, un balance final, un informe completo sobre dichas operaciones, y un proyecto de división entre los socios.

ARTÍCULO 66.- Cuota de liquidación.

La cuota de liquidación correspondiente a cada socio será proporcional a su participación en el capital social.

ARTÍCULO 67.- Escritura de extinción de la sociedad y cancelación de los asientos registrales.

1.- Los liquidadores otorgarán escritura pública de extinción de la sociedad, en los términos previstos en el art. 121 de la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

2.- La escritura pública de extinción, se inscribirá en el Registro Mercantil.

ARTÍCULO 68.- Reactivación de la sociedad disuelta.

Salvo en los casos de disolución de pleno derecho, la Junta General podrá acordar el retorno de la sociedad disuelta a su vida activa, siempre que haya desaparecido la causa de disolución, el patrimonio contable no sea inferior al capital social, y no haya comenzado el pago de la cuota de liquidación a los socios. El acuerdo de reactivación se adoptará con los requisitos y mayoría establecidos para la modificación de Estatutos previstos y, en su defecto, en las normas legales.

CAPÍTULO IX REMISIÓN LEGAL

ARTÍCULO 69.- Disposición final.

En lo no regulado en estos Estatutos, se estará a lo previsto en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada y demás disposiciones en vigor.

1.3.- ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

La escritura de constitución de la sociedad se otorgará por todo los socios fundadores, quienes asumirán la totalidad de las participaciones sociales. En ella se expresarán:

- a) Identidad de los Socios.
- b) La voluntad de constituirse en sociedad de Responsabilidad Limitada.
- c) Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
- d) Estatutos de la sociedad.

- e) La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración en caso de que los estatutos, en caso que los estatutos prevén diferentes alternativas.
- f) La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.

15.4.3 Escrituras de constitución

ESCRITURA DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

<<IntegraT Soluciones>>

NUMERO

En **SEVILLA**, mi residencia, a

Ante mí,....., Notario del Ilustre Colegio de Andalucía, ----

D. FRANCISCO JAVIER GUTIERREZ GANDIA, mayor de edad, español, con domicilio en....., y NIF.....

D. MARCOS LOBATO GARCIA, mayor de edad, español, con domicilio en , y NIF

D. MANUEL PEÑA GOMEZ - PANTOJA, mayor de edad, español, con domicilio en , y NIF

D. ANTONIO SANCHO FERNANDEZ, mayor de edad, español, con domicilio en , y NIF

D ANDRES ZAFRA BENJUMEA, mayor de edad, español, con domicilio en , y NIF

Constato sus datos personales con arreglo a sus manifestaciones.

IDENTIFICACION. Me aseguro de su identidad por el medio supletorio establecido en el artículo 23, c de la Ley del Notariado, mediante la exhibición de sus reseñados documentos de identidad.

Conforme al artículo 16.c del Real Decreto 925/1995, en su redacción dada por el Real Decreto 54/2005 y tras informar debidamente a los señores comparecientes, yo, el Notario incorporo a un archivo distinto del protocolo notarial y durante un periodo de seis años fotocopia testimoniada de los mencionados documentos identificadores.

INTERVIENEN en sus propios nombre y derecho.

Tienen a mi juicio, la **capacidad legal necesaria** para otorgar la presente ESCRITURA DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, y,

DISPONEN:

PRIMERO.= CONSTITUCION.- *Los comparecientes* constituyen una sociedad de responsabilidad limitada, conforme a los preceptos de la Ley Especial de este tipo de Sociedades, y demás normas de aplicación, bajo la denominación de

“**IntegraT Soluciones S.L.**”, cuyo objeto, duración, fecha del cierre del ejercicio social, domicilio, social, capital, participaciones en que se divide, modos de organizar la administración de la Sociedad y demás circunstancias constan en los Estatutos por los que dicha Sociedad se registró y que están extendidos en folios mecanografiados del timbre del Estado notarial, números *, y los *dos siguientes en orden correlativo, firmados al final por los* comparecientes*.

Yo el Notario, doy fe que leo a *los comparecientes*, referidos Estatutos, que me entregan y dejo unidos a esta matriz, formando parte integrante de ella, y dichos* señores* los aprueban, confirman y elevan a escritura pública, enterados* de su contenido.

SEGUNDO.= CAPITAL SOCIAL. APORTACION Y DESEMBOLSO.- El capital social queda completamente suscrito y desembolsado por los comparecientes*, de la siguiente forma:

D. FRANCISCO JAVIER GUTIERREZ GANDIA aporta 20.000 EUROS, en dinero efectivo, y se le asignan en pago DE 20.000 participaciones sociales, las numeradas del 1 A 20.000, ambos inclusive, por su valor de UN EURO.

D. MARCOS LOBATO GARCIA aporta 20.000 EUROS, en dinero efectivo, y se le asignan en pago DE 20.000 participaciones sociales, las numeradas del 1 A 20.000, ambos inclusive, por su valor de UN EURO.

D. MANUEL PEÑA GOMEZ PANTOJA aporta 20.000 EUROS, en dinero efectivo, y se le asignan en pago DE 20.000 participaciones sociales, las numeradas del 1 A 20.000, ambos inclusive, por su valor de UN EURO.

D. ANTONIO SANCHO FERNANDEZ aporta 20.000 EUROS, en dinero efectivo, y se le asignan en pago DE 20.000 participaciones sociales, las numeradas del 1 A 20.000, ambos inclusive, por su valor de UN EURO.

D. ANDRES ZAFRA BENJUMEA aporta 20.000 EUROS, en dinero efectivo, y se le asignan en pago DE 20.000 participaciones sociales, las numeradas del 1 A 20.000, ambos inclusive, por su valor de UN EURO.

Los comparecientes me acreditan la realidad de la aportación dineraria mediante exhibición y entrega de certificación de depósito bancario a nombre de la Sociedad en constitución, con indicación de la Entidad, Agencia y número de cuenta, que dejo unido a esta matriz.

*En el que además, figura que la procedencia del dinero es de las respectivas cuentas de NO RESIDENTE que cada uno de los socios posee.

TERCERO.= DENOMINACION SOCIAL.- El nombre de la Sociedad no es usado por ninguna otra, lo que me acreditan con la preceptiva certificación, que en éste acto me entregan e incorporo, asimismo, a esta matriz.

CUARTO.= COMIENZO DE LAS OPERACIONES.- La Sociedad da comienzos a sus operaciones sociales en el día de la fecha.

QUINTO.= NOMBRAMIENTO DEL ORGANO DE ADMINISTRACION.-

Los comparecientes*, socios de la nueva entidad, dando a este acto carácter de Junta Universal, acuerdan por unanimidad optar como Órgano de Administración, conforme a los Estatutos Sociales, un CONSEJO DE ADMINISTRACION *Y designar

las siguientes personas, que integran dicho Consejo de Administración, por tiempo indefinido: D*

Reunidos, asimismo, en Consejo de Administración, adoptan por unanimidad los siguientes acuerdos:

- 1) Nombrar PRESIDENTE del Consejo a
- 2) Nombrar SECRETARIO a
- 3) Nombrar VOCALES de dicho Consejo a

Los Administradores designados, aún no inscrita la Sociedad en el Registro Mercantil, podrán ejercer sus facultades desde la fecha estatutaria de inicio de actividades, dentro de la esfera de actuación prevista en los Estatutos y en las disposiciones legales.

Los nombrados, cuyas circunstancias personales constan en la comparecencia de esta escritura, aceptan sus respectivos cargos y manifiestan no estar incurso en ninguna incompatibilidad o prohibición legal, en especial, en las establecidas en la Ley 5/2006, de 10 de abril, y en la Ley *3/2005, de 8 de abril, y disposiciones que las desarrollan, sobre Incompatibilidades, ni en situación que implique conflicto de intereses.

SEXTO.= PODER RECIPROCO.- Los socios fundadores se confieren poder especial y recíproco entre sí, para que cualquiera de ellos pueda rectificar, complementar o subsanar la presente escritura y los Estatutos a ella incorporados, aceptando las modificaciones que suponga la calificación verbal o escrita del Registro Mercantil.

SEPTIMO.- INSCRIPCION PARCIAL.- Igualmente los comparecientes, para los supuestos en que sea posible, solicitan la inscripción parcial conforme al artículo 63 del Reglamento del Registro Mercantil.

****OCTAVO.- CIF.-** Los señores comparecientes han obtenido el CIF provisional de la sociedad, y me lo acreditan con documento de la Agencia Tributaria. Fotocopia, por mi realizada y que legítimo, queda incorporada a esta escritura como DOCUMENTO UNIDO.

****OCTAVO.- CIF.-** Solicito y obtengo a través de SIGNO el CIF provisional de la sociedad. Documento acreditativo de ello queda incorporado a esta escritura como DOCUMENTO UNIDO.

****NOVENA.- NO PRESENTACION TELEMATICA. NO PRESENTACION POR TELEFAX.-**

Todas las partes intervinientes y otorgantes de esta escritura me solicitan expresamente que no practique la remisión telemática, advirtiéndoles expresamente de todas las consecuencias que pudieren derivarse de tal falta de presentación. Todo ello, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 112 de la Ley 24/2001, en su redacción dada por la Ley 24/2005 y en el artículo 249,2 del Reglamento Notarial. Igualmente, me ruegan no proceda a remitir por telefax la comunicación prevista en el artículo 249,3 del Reglamento Notarial.

OTORGAMIENTO Y AUTORIZACION:

Hago de palabra a los señores comparecientes todas las reservas y advertencias legales, incluidas las relativas a la libertad de elección de Notario.

Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, Texto Refundido de 24 de septiembre de 1993.

Especialmente advierto las derivadas del artículo 14,7 en cuanto a las consecuencias de las declaraciones realizadas en este instrumento; del plazo para la presentación del documento para su liquidación del impuesto es de 30 días hábiles desde la fecha de este otorgamiento, so pena del recargo correspondiente. También advierto de las consecuencias de toda índole que se derivarían de la inexactitud de sus declaraciones realizadas en la presente escritura. Le advierto expresamente del derecho que asiste al adquirente, conforme el **artículo 249 del Reglamento Notarial** para disponer de copia autorizada de esta escritura dentro de los cinco días hábiles siguientes, salvo causa justificada, que en su caso se acreditará.

Yo, el Notario, informo que los datos recabados formarán parte de los ficheros existentes en la Notaría. Su finalidad es redactar la presente escritura, su facturación y seguimiento posterior, así como la realización de las remisiones de obligado cumplimiento y las funciones propias de la actividad notarial. Por lo tanto, su aportación es obligatoria. Los datos serán tratados y protegidos según la Legislación Notarial y la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de Diciembre, de **Protección de datos de carácter personal**. El titular de los mismos podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición en esta Notaría, sita en Sevilla, XXXXXX.

Leída ésta escritura a los mismos señores comparecientes, por su elección, tras renunciar al derecho que les advertí tenían para hacerlo por sí, conforme el artículo 193 del Reglamento Notarial; la aprueban, consienten plenamente y firman, conmigo, el Notario autorizante, manifestándome quedar enteradas plenamente de su contenido.

Efectos de la fe pública notarial. Conforme al artículo 17 bis, 2º-a, de la Ley del Notariado, informo a el/los otorgante/s que el contenido del presente documento se presume veraz e íntegro de acuerdo con lo dispuesto en las leyes.

De lo cual; de que los señores otorgantes tienen a mi juicio capacidad y legitimación suficientes; que el consentimiento ha sido libremente prestado; que este otorgamiento se adecua a la legislación y a la voluntad debidamente informada de los señores intervinientes y otorgantes, y, en general, del íntegro contenido del presente instrumento público, extendido en * folios de papel timbrado de uso exclusivo para documentos notariales, el presente folio y los * anteriores en orden correlativo, yo, el Notario autorizante, **DOY FE.** =

15.5 Plan Económico y financiero

15.5.1 Otros gastos operativos

Servicios Exteriores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
	6 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Renting de equipos informáticos	315,96 €	947,88 €	3.160 €	3.792 €	5.687 €	7.899 €	10.427 €	12.638 €
Alquiler de oficina a partir del tercer año			5.040 €	20.563 €	30.845 €	42.840 €	56.549 €	68.544 €
Servicios profesionales	- €	3.000 €	3.000 €	12.000 €	18.000 €	25.000 €	33.000 €	40.000 €
Papelería, mensajería	300 €	900 €	3.000 €	3.600 €	5.400 €	7.500 €	9.900 €	12.000 €
Agua, luz			12.240 €	14.688 €	22.032 €	30.600 €	40.392 €	48.960 €
Gestoría (contable, fiscal,...)	400 €	1.200 €	4.000 €	4.800 €	7.200 €	10.000 €	13.200 €	16.000 €
Telecomunicaciones	600 €	2.400 €	7.200 €	8.400 €	12.000 €	16.200 €	21.000 €	25.200 €
Transportes	- €	- €	- €	14.400 €	28.800 €	43.200 €	57.600 €	72.000 €
Gastos del Call Centre y ERP			3.000 €	8.756 €	23.541 €	69.687 €	212.903 €	657.771 €
Limpieza oficina	- €	- €	1.620 €	1.652 €	1.685 €	5.089 €	15.859 €	49.977 €
TOTAL	2.616 €	45.648 €	629.460 €	454.901 €	582.625 €	1.143.686 €	2.272.970 €	4.638.171 €

Tabla: Listado de Otros Gastos Operativos

Las estimaciones de gasto las hemos realizado en base a los siguientes criterios:

- Equipos informáticos. No los adquiriremos en propiedad sino en renting a 36 meses lo que supone una cuota mensual por equipo de 26,33€. Dispondremos de 1 PC por empleado contratado.
- Alquiler de oficina. Empezamos con una oficina en el 2014 de 60m2 a un precio de 7€/m2. Como supuesto, estimamos un crecimiento del gasto anual asignando un coste equivalente a 20m2 por empleado más la subida del IPC.
- Los Servicios profesionales los estimamos en los primeros años en 3000€ y después estimados un gasto de 1000€ empleado/año.
- Estimamos un gasto de papelería por empleado al año de 300€.
- El gasto de agua y luz estimado es de 100€ empleado/mes más IPC.
- El gasto en gestoría lo estimamos en 400€ empleado/año.
- Estimamos un gasto de línea fija de internet 100€/mes más 50€ empleado/mes de telefonía.
- Prevemos pagar en transportes 600€ / mes por comercial.
- Tendremos una importante dotación para los servicios de Call Center y ERP, proporcional al número de usuarios que tendremos en cada año.

15.5.2 Cuenta de resultados según PGC2007

IntegraT Soluciones : Cuenta de Pérdidas y Ganancias (euros)

Al 31 de diciembre,

	Previsión							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1. Importe neto de la cifra de negocios	-	73.040	599.154	1.484.469	2.627.701	4.889.432	9.894.612	20.565.665
a) Ventas	0	73.040	599.154	1.484.469	2.627.701	4.889.432	9.894.612	20.565.665
b) Prestaciones de servicios	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Variación de Existencias (productos terminados y en curso)	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	24.700	50.388	139.310	142.096	256.103	374.615	497.764	625.589
4. Aprovisionamientos	(600)	(19.896)	(91.020)	(226.326)	(407.711)	(782.417)	(1.583.214)	(3.290.568)
a) Consumo de mercaderías	(600)	(19.896)	(91.020)	(226.326)	(407.711)	(782.417)	(1.583.214)	(3.290.568)
b) Consumo de materias primas y otras mat. consumibles	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Trabajos realizados por otras empresas	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Deterioro de mercaderías, mat. primas y otros aprovisionamientos	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros ingresos de Explotación	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Ingresos accesorios y otros de gestión de corriente	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Subvenciones de explotación incorproadas al resultado ejerc.	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Gasto de Personal	(24.700)	(78.234)	(338.734)	(429.207)	(633.829)	(871.806)	(1.138.124)	(1.387.867)
a) Sueldos, salarios y asimilados	(19.000)	(60.180)	(260.565)	(330.159)	(487.561)	(670.620)	(875.480)	(1.067.590)
b) Cargas sociales	(5.700)	(18.054)	(78.169)	(99.048)	(146.268)	(201.186)	(262.644)	(320.277)
c) Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Otros Gastos de Explotación	(2.616)	(45.648)	(629.460)	(454.901)	(582.625)	(1.143.686)	(2.272.970)	(4.638.171)
a) Servicios exteriores	(1.616)	(45.648)	(626.460)	(446.145)	(559.085)	(1.073.998)	(2.060.066)	(3.980.399)
i) Gastos de investigación y desarrollo	-	-	-	-	-	-	-	-
ii) Arrendamiento y renting	(316)	(948)	(8.200)	(24.355)	(36.532)	(50.739)	(66.975)	(81.182)
iii) Servicios profesionales independientes	-	(3.000)	(3.000)	(12.000)	(18.000)	(25.000)	(33.000)	(40.000)
iv) Suministros	(700)	(2.100)	(19.240)	(23.088)	(34.632)	(48.100)	(63.492)	(76.960)
v) Telecomunicaciones	(600)	(2.400)	(7.200)	(8.400)	(12.000)	(16.200)	(21.000)	(25.200)
vi) Transportes	-	-	-	(14.400)	(28.800)	(43.200)	(57.600)	(72.000)
vii) Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-
viii) Publicidad, propaganda y RRPP	-	(37.200)	(587.200)	(362.250)	(427.435)	(885.670)	(1.802.140)	(3.635.080)
ix) Reparaciones y mantenimiento	-	-	(1.620)	(1.652)	(1.685)	(5.089)	(15.859)	(49.977)
b) Tributos	(1.000)	-	-	-	-	-	-	-
c) Pérdidas, deterioro y variación de provi. por ope. comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Otros gastos de gestión corriente	-	-	(3.000)	(8.756)	(23.541)	(69.687)	(212.903)	(657.771)
8. Amortización del inmovilizado	(343)	(23.243)	(40.039)	(92.711)	(118.158)	(189.677)	(264.972)	(386.475)
a) Amortización de gastos de establecimiento	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Amortización del inmovilizado material	-	-	-	(6.578)	(7.561)	(10.508)	(7.368)	(10.315)
c) Amortización del inmovilizado inmaterial	(343)	(23.243)	(40.039)	(86.133)	(110.598)	(179.170)	(257.605)	(376.161)
9. Imputación de subvenciones de inmo. no financiero y otras	-	-	-	-	-	-	-	-
10. Excesos de provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Deterioro	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Deterioros y pérdidas	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Resultados por enajenaciones y otras	-	-	-	-	-	-	-	-
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)	(3.559)	(43.593)	(360.790)	423.420	1.141.481	2.276.461	5.133.096	11.488.274
12. Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Gastos financieros	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-
a) Por deudas con empresas del grupo	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Por deudas con terceros	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-
c) por actualización de provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Cartera de negociación y otros	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Imputación al resultado del ejer. por activos finan disp. para venta	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Diferencias de cambio	-	-	-	-	-	-	-	-
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos finan	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Deterioros y pérdidas	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Resultados por enajenaciones y otras	-	-	-	-	-	-	-	-
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-
A.3) RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	1.138.854	2.275.109	5.133.096	11.488.274
17. impuestos sobre beneficios	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)	(3.170.533)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	-	-	-	-	-	-	-	-
18. Rtdo. Del Ejercicio procedente de operaciones interrumpidas n	-	-	-	-	-	-	-	-
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 18)	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741

15.5.3 Balance según PGC2007

IntegraT Soluciones : Balance
(euros)

Al 31 de diciembre,

ACTIVO	Previsión							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A) ACTIVO NO CORRIENTE	25.387	96.531	215.537	267.868	414.654	609.906	854.486	1.104.014
I. Inmovilizado intangible	25.387	96.531	195.802	251.765	397.270	592.715	832.875	1.082.403
1. Desarrollo	24.700	75.088	214.398	356.493	612.597	987.211	1.484.975	2.110.664
2. Concesiones	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Patentes, licencias, marcas y similares	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030	1.030
4. Fondo de comercio	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Aplicaciones informáticas	-	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000	44.000
6. Otro inmovilizado intangible	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada inmovilizado inmaterial	(343)	(23.587)	(63.626)	(149.759)	(260.356)	(439.526)	(697.130)	(1.073.291)
II. Inmovilizado material	-	-	19.735	16.104	17.384	17.191	21.611	21.611
1. Terrenos y construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Otro inmovilizado material (Mobiliario)	-	-	19.735	22.682	31.523	41.838	53.626	63.940
3. inmovilizado en curso y anticipos	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada inmovilizado material	-	-	-	(6.578)	(14.139)	(24.647)	(32.014)	(42.329)
III. Inversiones inmobiliarias	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Terrenos	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Construcciones	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l	-	-	-	-	-	-	-	-
1. instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Créditos a empresas	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Inversiones financieras a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Créditos a terceros	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. Activos por impuesto diferido	-	-	-	-	-	-	-	-
B) ACTIVO CORRIENTE	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Existencias	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Productos en curso	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Productos terminados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Anticipos a proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Deudores varios	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Personal	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Activos por impuesto corriente	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Accionistas (socios) pro desembolsos exigidos	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Créditos a empresas	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Inversiones financieras a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Instrumentos de patrimonio	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Créditos a terceros	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Valores representativos de deuda	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620
1. Tesorería	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620
2. Otros activos líquidos equivalentes	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO (A + B)	96.441	129.086	294.534	694.193	1.811.913	3.851.246	8.482.372	18.665.634

Al 31 de diciembre,	Previsión							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
PASIVO								
A) PATRIMONIO NETO	96.441	129.086	294.534	694.193	1.598.547	3.349.276	7.177.361	15.495.101
A-1) Fondos propios	96.441	46.813	231.059	650.649	1.576.137	3.349.276	7.177.361	15.495.101
I. Capital	100.000	100.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
1. Capital escriturado	100.000	100.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000
2. (Capital no exigido)	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Prima de emisión	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Reservas	-	-	-	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
1. Legal y estatutarias	-	-	-	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
2. Otras reservas	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Resultados de ejercicios anteriores	-	(3.559)	(53.187)	(418.941)	649	926.137	2.699.276	6.527.361
1. Remanente	-	(3.559)	(53.187)	(418.941)	649	926.137	2.699.276	6.527.361
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. Otras aportaciones de socios	-	-	-	-	-	-	-	-
VII. Resultado del ejercicio	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741
VIII. (Dividendo a cuenta)	-	-	-	(130.000)	(130.000)	(130.000)	(130.000)	(130.000)
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	-	-	-	-	-	-	-	-
A-2) Ajustes por cambios de valor	-	-	-	-	-	-	-	-
I. Activos financieros disponibles para la venta	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Operaciones de cobertura	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Otros	-	-	-	-	-	-	-	-
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-	82.272	63.475	43.544	22.409	(0)	-	-
B) PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-	-	-
I. Provisiones a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Obligaciones pro prestaciones a largo plazo al persona	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Actuaciones medioambientales	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Provisiones por reestructuración	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Otras provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Deudas a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Obligaciones y otros valores negociables	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Acreedores por arrendamiento financiero	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a larg	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Pasivos por impuesto diferido	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Periodificaciones a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
C) PASIVO CORRIENTE	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mante	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Provisiones a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
III. Deudas a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Obligaciones y otros valores negociables	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Deudas con entidades de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Acreedores por arrendamiento financiero	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Otros pasivos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a cor	-	-	-	-	-	-	-	-
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533
1. Proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Acreedores varios	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Pasivos por impuesto corriente	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533
7. Anticipos de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-
VI. Periodificaciones a corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	96.441	129.086	294.534	694.193	1.811.913	3.851.246	8.482.372	18.665.634

15.5.4 Estados de flujos de caja según PGC2007

IntegraT Soluciones : Estado de Flujos de Caja (Cash Flows)

(euros)

Al 31 de diciembre,

	Previsión							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN								
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	1.138.854	2.275.109	5.133.096	11.488.274
2. Ajustes del resultado	343	23.243	40.039	92.711	118.158	189.677	264.972	386.475
a) Amortizaciones del inmovilizado (+)	343	23.243	40.039	92.711	118.158	189.677	264.972	386.475
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Variación de provisiones (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Imputación de subvenciones (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
f) Resultados por bajas y enajenaciones de inst financieros (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
g) Ingresos financieros (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
h) Gastos financieros (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
i) Diferencias de cambio (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
j) Variación de valor razonable en inst financieros (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Cambios en el capital corriente	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Existencias (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Otros activos corrientes (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)
a) Pgos de intereses (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Cobros de dividendos (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Cobros de intereses (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)
e) Otros pagos (cobros) (+/-)	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4)	(3.216)	(26.384)	(325.715)	512.301	1.257.012	2.251.420	4.896.098	10.569.737
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN								
6. Pagos por inversiones (-)	(25.730)	(94.388)	(159.045)	(145.043)	(264.944)	(384.929)	(509.552)	(636.004)
a) Empresas del grupo y asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Inmovilizado intangible	(25.730)	(94.388)	(139.310)	(142.096)	(256.103)	(374.615)	(497.764)	(625.689)
c) Inmovilizado material	-	-	(19.735)	(2.947)	(8.841)	(10.315)	(11.788)	(10.315)
d) Inversiones inmobiliarias	-	-	-	-	-	-	-	-
e) Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	-	-	-	-	-
g) Otros activos	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Cobros por inversiones (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Empresas del grupo y asociadas	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Inmovilizado intangible	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Inmovilizado material	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Inversiones inmobiliarias	-	-	-	-	-	-	-	-
e) Otros activos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta	-	-	-	-	-	-	-	-
g) Otros activos	-	-	-	-	-	-	-	-
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	(25.730)	(94.388)	(159.045)	(145.043)	(264.944)	(384.929)	(509.552)	(636.004)
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN								
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	100.000	100.000	550.000	-	-	-	-	-
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	100.000	-	550.000	-	-	-	-	-
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	-	100.000	-	-	-	-	-	-
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	-	(17.728)	(18.797)	(19.932)	(21.134)	(22.409)	-	-
a) Emisión	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Deudas con entidades de crédito (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Otras deudas (+)	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Devolución y amortización de	-	-	-	-	-	-	-	-
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-	(17.728)	(18.797)	(19.932)	(21.134)	(22.409)	-	-
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Otras deudas (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de pa	-	-	-	-	-	-	-	-
a) Dividendos (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10+/-11)	100.000	82.272	531.203	(19.932)	(21.134)	(22.409)	-	-
D) AUMENTO / DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12)	71.054	(38.500)	46.444	347.327	970.934	1.844.082	4.386.546	9.933.734
Efectivo y equivalentes al inicio del ejercicio	100.000	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886
Efectivo y equivalentes al final del ejercicio	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620

15.5.5 Líneas de financiación

Créditos blandos

Crédito "semilla" NEOTEC

El CDTI (www.cdti.es) dirige esta ayuda a Nuevas Empresas de Base Tecnológica con necesidad de financiación para demostrar la viabilidad empresarial de su innovación.

- Dirigido a empresas tecnológicas de antigüedad inferior a 2 años.
- Sin garantías adicionales, que no podrá superar el 70% del presupuesto del proyecto.
- Devolución en cuotas anuales de hasta un 20% del cash-flow de la empresa cuando éste sea positivo.
- Importe máximo: 350.000 Euros (o 400.000 cuando haya ruptura tecnológica).
- Tipo de interés 0%.

Crédito NEOTEC 2

El CDTI dirige esta ayuda a Nuevas Empresas de Base Tecnológica en fase de consolidación.

- Dirigido a empresas innovadoras (priorizando los sectores de biotecnología, energía, nanotecnología y nuevos materiales) con una antigüedad de entre 2 y 6 años.
- Sin garantías adicionales, que no podrá superar el 70% del presupuesto del proyecto.
- Devolución en cuotas anuales de hasta un 20% del cash-flow de la empresa cuando éste sea positivo.
- Importe máximo: 1.000.000 de euros. En caso de que hayan recibido previamente la Ayuda Neotec para la creación de la empresa, se deducirá de esta cantidad la ayuda recibida previamente.
- Tipo de interés 0%.

Línea ICO – Emprendedores

El Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es) es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía y consideración de Agencia Financiera del Estado. La línea ICO Emprendedores 2010 está vigente hasta diciembre de 2010.

- Préstamo dirigido a microempresas constituidas a partir del 1 de enero de 2009 y a autónomos profesionales que, cumpliendo los requisitos de microempresa, inician una nueva actividad, entendiéndose por tales aquellos dados de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) a partir del 1 de enero de 2009.
- La tramitación de solicitudes se hace directamente en las oficinas de los principales bancos y cajas establecidos en España. Las solicitudes son estudiadas, aprobadas y formalizadas por bancos y cajas en las condiciones indicadas.
- El importe máximo financiable será del 100% del proyecto de inversión, hasta 300.000 euros, en una o varias operaciones.
- En cuanto al plazo de amortización y carencia del principal, el beneficiario puede elegir entre cinco opciones, que van desde los 3 años sin carencia hasta los 12 años con cero ó 3 años de carencia.
- Bonificación de un 1,50% del tipo de interés de la operación (65 euros por cada 1.000 euros de financiación)
- Las Entidades de Crédito no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de comisión de apertura, estudio o de disponibilidad.

- Cada entidad de Crédito analiza la solicitud de la financiación y, en función de la solvencia del solicitante y de la viabilidad del proyecto de inversión, determina las garantías a aportar.

Línea ICO – Plan Avanza 2 (Préstamo TIC)

Línea del Instituto de Crédito Oficial (www.ico.es) y el Ministerio de Industria (www.planavanza.es), Turismo y Comercio cofinanciado por el FEDER en el con el objetivo de fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información y de las Comunicaciones.

- El "Préstamo TIC" se dirige a las pequeñas y medianas empresas que no dispongan de conexión a Internet con banda ancha y realicen inversión en equipamiento para su conexión a Internet en banda ancha, así como aquéllas que disponiendo de esta conexión realicen inversiones en software y hardware destinadas a mejorar sus procesos empresariales o a implantar el negocio y la factura electrónica.
- Vigencia hasta el 31 de diciembre de 2010 o hasta el agotamiento de los fondos en su caso.
- Inversión máxima de hasta el 100% de la inversión, excluido el IVA, con un máximo de 200.000 euros por beneficiario y año natural, materializada en operaciones de préstamo o leasing.
- Plazo de amortización de 36 meses, con posibilidad de 3 meses de carencia incluidos, y liquidaciones lineales y mensuales.
- Tipo de interés fijo: 0%
- Las Entidades Financieras no pueden cobrar cantidad alguna en concepto de comisiones, tales como apertura, estudio o disponibilidad.

Programa Innocash

Iniciativa del Ministerio de Ciencia e Innovación a través de la FECYT (www.innocash.es) que promueve la valorización de proyectos de I+D desarrollados en Centros de Investigación y Tecnológicos a través de la creación de vehículos de inversión en los que varias empresas y entidades comparten una figura jurídica, la AIEi, o Agrupación de Interés Económico para la innovación, con ventajas para las empresas inversoras en la misma.

- Los proyectos que pasen una evaluación inicial son objeto de la realización de los siguientes estudios, que complementan a la solicitud del proyecto realizada: Viabilidad Tecnológica, Informe de Propiedad Industrial y traducción en dos idiomas. Los proyectos que entren en el Escaparate Tecnológico logran el sello INNOCASH. Compliant, Fase I.
- Los proyectos que pasan a una segunda fase son objeto de un estudio más detallado de todas las partes del proyecto. En caso de que los inversores estén de acuerdo en constituir la nueva empresa y cerrar la inversión, los proyectos lograrán el sello INNOCASH Ready, Fase II.
- La captación de capital se desarrolla de forma abierta, mediante inversores particulares, institucionales o intermediarios financieros.

Proyectos Individuales de Investigación y Desarrollo (P I D)

Proyectos empresariales de carácter aplicado para la creación y mejora significativa de un proceso productivo, producto o servicio. Dichos proyectos pueden comprender tanto actividades de investigación industrial como de desarrollo experimental.

- Duración de los proyectos será de 1 a 2 años, excepcionalmente 3.
- Presupuesto mínimo en torno a los 240.000
- Ayuda Parcialmente Reembolsable con un tipo de interés del 0% a devolver en 10 años por un importe máximo del 75% del presupuesto total aprobado, que se compone de una parte reembolsable y otra no reembolsable de un

15% de la aportación CDTI (este porcentaje puede ser del 25% en algunos casos).

- Para las empresas de biotecnología, para la devolución del crédito se mantiene el período de reembolso de 10 años, pero con una carencia acorde a los flujos de caja previstos.

Línea de financiación para jóvenes emprendedores de ENISA

Plan de financiación para jóvenes empresarios que necesiten préstamos para pequeñas y medianas empresas (PYME) de reciente creación. Concedidos por ENISA (www.enisa.es) y gestionados por la Confederación Nacional de Jóvenes Empresarios, CEAJE (www.ceaje.es).

- Importe máximo: 50.000 Euros. El promotor deberá aportar con recursos propios al menos un 15% del plan de inversión, pudiendo ser dinerarias o no, siempre y cuando éstas últimas nos superen el 50% de la inversión.
- Importe máximo del préstamo: 50.000€.
- Tipo de interés: Euribor + 1,5%.
- Comisión de apertura: 0%, Gastos de estudio: 0,5%. No precisa aval.
- Periodo máximo de amortización: 5 años. Carencia: 6 meses.
- Ámbito temporal inicial: 2010 - marzo 2011, sujeto a disponibilidad de fondos.
- La empresa deberá haberse constituido en los 18 meses anteriores a la presentación de la solicitud y deberá tener excluido de su objetivo social los sectores inmobiliarios y financieros.
- El plan de empresa deberá incluir aspectos innovadores.

Préstamos participativos

ENISA

La Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA), es una empresa de capital público adscrita al Ministerio de Industria Turismo y Comercio, a través de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Ofrece a las empresas como fórmula de financiación el préstamo participativo, que proporciona recursos a largo plazo sin interferir en la gestión de la empresa.

Sus líneas de financiación son: la "Línea Empresas de Base Tecnológica" para PYME que lleven a cabo proyectos cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o la mejora sustancial de los ya existentes; la "Línea PYME" para proyectos empresariales promovidos por PYME que contemplen la modernización de su estructura productiva y de gestión, incluyendo la innovación no tecnológica; y la "Línea de apoyo a empresas de economía social".

- Vencimiento: máximo 7 años.
- Carencia: máximo 5 años.
- Tipo de interés en función de los resultados de la empresa beneficiaria, con un mínimo y un máximo:
 - Mínimo: determinado por Euribor a un año +0,75%, pagadero trimestralmente.
 - Máximo: hasta 6 puntos porcentuales, en función de la rentabilidad financiera de la empresa (RAI/FP), pagadero anualmente sobre la base de las cuentas aprobadas.
 - Todos los intereses son deducibles del Impuesto sobre Sociedades.
- Importe: entre 100.000 y 1.500.000 euros.
- Sin garantías.
- Comisiones:
 - Apertura: equivalente al 0,5% del importe del préstamo.

- Amortización anticipada: 2% de la cantidad amortizada.
- Condiciones para acceder a la financiación
 - Ser PYME con forma societaria, conforme a la definición establecida en la Recomendación de la Comisión de la Unión Europea de 6 de agosto de 2008.
 - La financiación de ENISA estará vinculada a la estructura financiera y económica de la empresa así como a su solvencia.
 - Estar enmarcada en cualquier sector de actividad, excepto el inmobiliario y financiero.
 - Calidad y viabilidad del proyecto empresarial, que ofrecerá una rentabilidad adecuada al riesgo.
 - Profesionalidad de la gestión: experiencia empresarial en el sector, capacitación técnica y cobertura de todas las áreas gerenciales de la empresa.
 - Contar con estados financieros auditados y/o cuentas depositadas en el registro, en el caso de no ser una empresa de nueva creación.

Capital Riesgo

A S C R I - Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo

Asociación sin ánimo de lucro con la misión principal de desarrollar y fomentar la inversión en capital de compañías no cotizadas, así como la representación, gestión y defensa de los intereses profesionales de sus socios. Los socios de pleno derecho en ASCRI (www.ascrri.org) representan más del 90 por 100 de las entidades de capital riesgo-capital inversión existentes en España.

Fondos de Capital Riesgo especializados

El siguiente listado recoge un número importante de fondos de capital riesgo especializados en la inversión en proyectos innovadores y de base tecnológica, frecuentemente en sus fases iniciales de desarrollo y lanzamiento de la actividad:

Fondos nacionales con inversiones en proyectos tecnológicos:

ADARA VENTURE PARTNERS www.adaravp.com
 AXIS PARTICIPACIONES EMPRESARIALES www.axispart.com
 AXON CAPITAL www.axon-capital.com
 BCN HIGROWTH www.bcnempren.com/spa/es_fondos_gestionado.html
 BULLNET CAPITAL www.grupobullnet.com
 CABIEDES & PARTNERS
 CAJA NAVARRA www.cajanavarra.es
 CAIXA CAPITAL RISC www.emprededorxxi.es
 CAPITAL RIESGO MADRID www.crmadrid.com
 CLAVE MAYOR www.clavemayor.com
 DEBAEQUE www.debaeque.com
 DEMETER www.demeter-partners.com/es/index.html
 GOING www.going.es
 HIGHGROWTH www.highgrowth.net
 INICAP www.inicap.com
 INOVA CAPITAL www.inovacapital.com/index.php
 INVEREADY www.inveready.com
 MÖBIUS www.mobius.es/home.asp
 NAJETI CAPITAL www.najeti.com
 NAUTA CAPITAL www.nautacapital.com
 SPINNAKER
www.rivaygarcia.es/en/private_equity/companies/spinnaker_scr

INVEST

TALDE www.talde.com
 UNINVEST www.uninvest.es
 YSIOS www.ysioscapital.com/principal.htm

Fondos extranjeros con interés en proyectos españoles:

POND VENTURES www.pondventures.com
 ELAIA www.elaia.com
 IRIS CAPITAL www.iriscapital.com
 GILDE HEALTHCARE www.gildehealthcare.nl

Fondos generalistas con interés en proyectos tecnológicos:

PROA CAPITAL www.proacapital.com
 BARING www.bpep.es

Subvenciones y Ayudas Públicas

Ayudas a entidades instaladas en Parques Científicos y Tecnológicos

Ayudas del MICINN (www.micinn.es) que financian tanto los costes de infraestructuras, compra de solares y gastos de edificación de instalaciones y adquisición de equipos, mediante préstamos a 15 años sin intereses y con 3 de carencia, como la realización de proyectos de investigación en parques.

- Los beneficiarios son las entidades promotoras de un parque científico y tecnológico, las empresas, centros tecnológicos, entidades sin fines de lucro y entidades de derecho público que estén instaladas en los parques y que realicen actividades de I+D+i, compartirán la condición de beneficiarios cuando se trate de proyectos en cooperación, que estén coordinados y por tanto presentados por la entidad promotora del parque. Por lo que podrán ser beneficiarios de las ayudas, pero actuarán como participantes y no como solicitantes.
- Los proyectos o estudios susceptibles de ser objeto de las ayudas, deberán responder a los siguientes tipos: Proyectos de estudios de viabilidad técnica previos a actividades de investigación industrial o de desarrollo tecnológico; Proyectos de investigación técnica; Proyectos de desarrollo tecnológico; y otras Acciones Complementarias.
- Las ayudas previstas serán instrumentadas como subvenciones y como créditos reembolsables. En este último caso el plazo máximo de amortización es de 15 años, con un plazo de carencia máximo de tres años y tipo de interés del cero por cien anual.

Proyectos CENIT

Los proyectos CENIT, en el marco del Programa Ingenio 2010 (CENIT, Consolider, Plan Avanz@ y Euroingenio www.ingenio2010.es), tiene como fin la financiación de grandes proyectos integrados de investigación industrial de carácter estratégico, gran dimensión y largo alcance científico-técnico.

- Se requiere la formalización de un consorcio o de una Agrupación de Interés Económico (AIE) constituidos como mínimo por dos empresas grandes o medianas, dos pequeñas y dos organismos de investigación (CPIs, Universidades, Centros Tecnológicos o Centros privados de investigación y desarrollo sin ánimo de lucro). Estos últimos, cuya participación global cuantitativa ha de ser al menos del 25% del presupuesto total, podrán hacerlo en calidad de entidad subcontratada por una o varias de las empresas participantes.
- Se favorece la creación de grandes consorcios y se valora la incorporación de tecnólogos y doctores en los departamentos de I+D de las empresas.
- Duración de cuatro años y un presupuesto mayor de 5 millones de euros y menor de 10 millones de euros anuales.

- La subvención puede llegar hasta un máximo del 50% de los costes totales del proyecto.

Proyectos Integrados

Son grandes proyectos de I+D, de carácter experimental que tienen como objetivo el desarrollo de tecnologías novedosas y como resultado una planta piloto, un prototipo o un demostrador de impacto tecnológico e industrial relevante para las regiones en las cuales se llevan a cabo.

- Se requiere la formalización de una Agrupación de Interés Económico (AIE) o consorcio constituido, como mínimo, por tres empresas autónomas de las cuales una de ellas ha de tener la consideración de empresa grande o, en su defecto, dos de ellas han de ser empresas medianas, debiendo participar al menos una PYME. Es necesaria la participación de al menos un Organismo de Investigación.
- Los proyectos deberán tener un presupuesto total superior a 5 millones de euros.
- Ningún socio podrá tener un presupuesto total inferior a 240.000 euros.
- El instrumento financiero es la Ayuda Parcialmente Reembolsable (APR), que podrá llegar hasta un máximo del 75% del presupuesto total aprobado y que se divide en un tramo reembolsable tipo de interés 0 y plazo de amortización de 10 años y otro no reembolsable.
- La duración típica de cada proyecto es de entre 2 y 3 años.

Proyectos de Cooperación Tecnológica entre Pymes

Son proyectos de I+D de carácter experimental, dirigidos a resolver, mediante el uso de tecnologías novedosas, problemáticas comunes de un determinado sector o área de actividad económica, llegando a implantaciones tecnológicas de demostración en varias o en cada una de las empresas participantes.

- Se requiere la formalización de una Agrupación de Interés Económico (AIE) o consorcio constituido, como mínimo, por cuatro empresas autónomas, todas ellas con la consideración de PYME. Junto a ellas podrán participar otras empresas adicionales, grandes o PYME. Es necesaria la participación de al menos un Organismo de Investigación.
- Los proyectos deben tener un presupuesto total superior a 2 millones de euros y ningún socio puede tener un presupuesto total inferior a 240.000 euros.
- El instrumento financiero es la Ayuda Parcialmente Reembolsable (APR), que podrá llegar hasta un máximo del 75% del presupuesto total aprobado y que se divide en un tramo reembolsable tipo de interés 0 y plazo de amortización de 10 años y otro no reembolsable.
- La duración típica de cada proyecto es de entre 2 y 3 años.

Proyectos de Cooperación Interempresas Nacional

Son proyectos de I+D de carácter experimental y ejecutados por agrupaciones de empresas, que tienen como objetivo el desarrollo de tecnologías, productos o procesos novedosos, fomentando la cultura de colaboración entre ellas.

www.cdti.es

- Los beneficiarios son empresas vinculadas entre sí mediante un acuerdo de colaboración. Como mínimo ha de haber dos empresas autónomas, de las cuales una de ellas ha de tener la consideración de PYME, según la definición de la Comisión Europea. Ninguna empresa deberá tener una participación superior al 65% del presupuesto total.
- Los proyectos tienen un presupuesto total superior a 500.000 euros y ningún socio puede tener un presupuesto total inferior a 240.000 euros.
- El instrumento financiero es la Ayuda Parcialmente Reembolsable (APR), que podrá llegar hasta un máximo del 75% del presupuesto total aprobado y que

se divide en un tramo reembolsable -tipo de interés 0 y plazo de amortización de 10 años y otro no reembolsable.

- La duración de cada proyecto es de entre 2 y 3 años.

Línea Instrumental de proyectos de I + D + i del Plan Nacional de I + D + i

Varios de los programas dirigidos a empresas del Plan Nacional de I+D+i ya se han mencionado anteriormente en este listado, pero se puede encontrar más información en la página web: www.micinn.es

- Esta línea reagrupa los instrumentos que favorecen la generación de nuevo conocimiento, la aplicación de conocimiento existente a la solución de problemas y la explotación del mismo para la innovación. La ejecución de esta línea se desarrolla por procedimientos competitivos basados en la evaluación de las propuestas presentadas, con el objetivo tanto de hacer avanzar el conocimiento, como la mejora de la competitividad de la empresa.
- Los beneficiarios son organismos de investigación, organizaciones de apoyo a la transferencia tecnológica y las empresas.
- Se financian proyectos de investigación fundamental, investigación aplicada e industrial, desarrollo experimental e innovación, proyectos claramente diferenciados, y que se refieren a las diversas fases y formas de producción, aplicación, utilización y explotación del conocimiento.



paper2cloud.com

”Gestiona tu documentación ahorrando tiempo y dinero”



EOI Executive MBA 2011-2012

Grupo 6: Gutiérrez Gandía, Francisco Javier
Lobato García, Marcos
Peña Gómez-Pantoja, Manuel
Sancho Fernández, Antonio
Zafra Benjumea, Andrés



Modelo de Negocio

En un entorno donde cada vez disponemos de más información a nuestro alcance y menos tiempo para gestionarla, están proliferando las aplicaciones que prometen una mejora en la productividad personal.

El modelo de relación con los proveedores de servicios evoluciona hacia el canal online y al concepto de autoservicio. Pero cada proveedor ofrece sus datos en formatos propios y con herramientas propias.

“paper2cloud es una aplicación informática que permite gestionar la documentación personal y contractual ahorrando tiempo y dinero.”

Gracias a nuestra aplicación, el usuario podrá almacenar sus documentos y disponer de ellos cuando y donde los necesite, pero **al mismo tiempo obtendrá información útil elaborada a partir de los datos almacenados.**

Aportamos más valor por el mismo esfuerzo realizado, consiguiendo un significativo incremento de la productividad personal frente a las herramientas actuales.

“paper2cloud es nuestro primer producto dirigido a clientes particulares, autónomos y PYMES”

“integraT Soluciones es una empresa que ofrece servicios cloud de gestión de documentación, tratamiento automático de datos de consumo y elaboración de información agregada”

Nuestro motor de integración con terceros, automatiza las tareas de extracción de los datos de facturas a los que el usuario tendría que acceder de forma manual.

Estos datos se almacenan en el espacio privado del usuario y se utilizan para elaborar información agregada que permitirá ofrecer servicios de valor añadido:

- Estadísticas de gastos y hábitos de consumo.
- Alarmas por consumos excedidos.
- Alertas por eventos importantes.
- Comparativa de precios con el mercado.
- Asesoramiento experto.



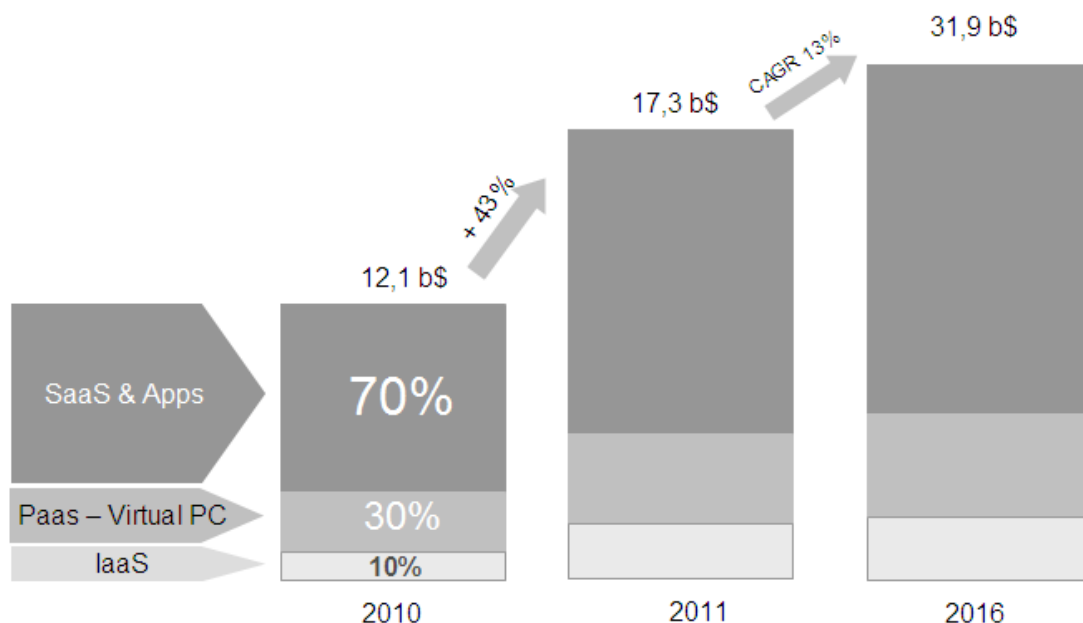
¿Por qué invertir en paper2cloud?

Si hay alguna industria que esté experimentando un significativo crecimiento en los dos últimos años y que esté generando una expectativa de crecimiento sostenido en los próximos 4 - 5 años, esa es sin duda la industria de las tecnologías de la información relacionada con el modelo de despliegue de servicios en la nube, el denominado Cloud Computing.

paper2cloud es un producto posicionado en el segmento SaaS. Es un servicio dirigido al usuario particular y a la Pyme, donde según los datos analizados se espera un mercado potencial de 6.500 M\$ en Europa Occidental para 2015.

Nuestro producto es diferencial, tendrá un grado de penetración muy alto en el momento que esté desarrollado y listo para comercializar. Así lo demuestran las encuestas y entrevistas que hemos realizado.

Evolución Mercado Cloud Computing



Fuente: Analysis Mason – Forbes Julio 2010

En el mercado español consideramos a lo sumo la presencia de 3 competidores potenciales, lo que nos proporcionaría un “fair market share del 25%”

INVERSIÓN 650K€
VAN 3 MM€
TIR 128%

Esta perspectiva de negocio y el plan de ejecución para llevarlo a cabo que hemos elaborado, hace que las previsiones de retorno de inversión sean muy atractivas para inversores que quieran entrar en el sector tecnológico ligado al Cloud Computing, y entrar de la mano de **paper2cloud** en un mercado que promete un crecimiento sostenido durante los próximos 8 años.

La empresa

MISIÓN

“Ofrecer el servicio que permita gestionar de manera eficaz la documentación y los asuntos de interés que cualquier persona maneja a lo largo de su vida.”

VISIÓN

“Constituirnos en una empresa referente en la mejora de la productividad personal mediante el uso de tecnologías innovadoras.”

VALORES

“Confianza, proximidad, foco en las necesidades del usuario final y respeto por el medio ambiente.”

Datos Básicos de la Sociedad

Forma jurídica	Sociedad Limitada
Denominación	integraT Soluciones, S.L.
Domicilio	Torneo Parque Empresarial C/Biología, 12. Edificio Vilamar 2, Planta 3ª 41015 Sevilla
Objeto Social	Gestión de servicios basados en internet
Duración	Indefinida
Capital Social	100.000 €
Ejercicio Social	1 de enero a 31 de diciembre
CNAE	(J. Información y comunicaciones) 6311 – Proceso de datos, Hosting y actividades relacionadas
Órgano de Administración	Consejo de Administración de 5 miembros
Órgano Ejecutivo	1 Consejero Delegado

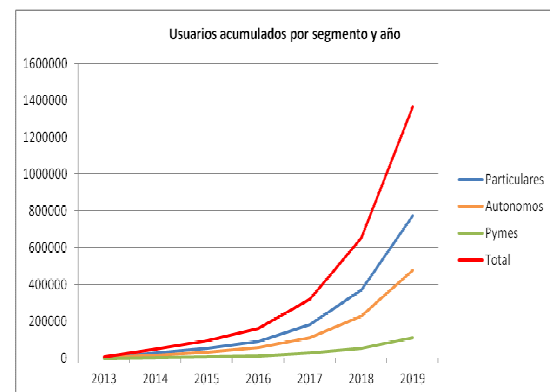
Objetivos Estratégicos

1. Liderazgo, posición dominante en el mercado: Desarrollar el producto para que esté plenamente operativo en un plazo máximo de 1 año con la integración automática con las plataformas de los principales proveedores de servicios de los sectores de: las telecomunicaciones (3), energético (3) y seguros(20). Serán un total de **26 compañías** que, en total, constituyen más del **80% del volumen de negocio** de sus respectivos sectores.



(Mapfre, Grupo Caixa, Santander Seguros, Allianz, Zurich, Grupo Axa, Grupo Caser, Generali, G. Catalana Occidente, Aviva, Aegon, BBVA Seguros, G. Mutua Madrileña, IberCaja, Santalucía, Sanitas, Groupama Seguros, Asisa, Ocaso, Reale)

2. Crecimiento: Alcanzar una cuota de mercado en España superior al 20% en particulares, 28% en autónomos y 7% en Pymes.



3. Expansión: Abrir el mercado internacional, a partir del 2016, empezando por los países latinoamericanos, siendo los actuales candidatos: Chile, Colombia y Perú (en fase de análisis).



Factores Clave de Éxito

Time to Market: No existe servicio igual en el mercado, pero hay actores que pueden modificar sus servicios actuales. Necesitamos ser rápidos en la ejecución.

Confianza: Nuestros clientes van a confiar en nosotros la gestión de datos con información sensible, por lo que la seguridad, la transparencia y la robustez del servicio son factores claves en nuestro negocio.

Tecnología de la aplicación: Nuestra aplicación se desarrollará siguiendo las mejores prácticas de ingeniería de software. Tendremos siempre presente la usabilidad de la aplicación y basándonos en estándares de mercado que nos garanticen la no obsolescencia y nos faciliten la mejora continua de nuestra solución. Debe garantizar la interoperabilidad con otros sistemas e ir incorporando nuevas funcionalidades gradualmente.



Movilidad: El mundo es móvil, toda aplicación que aspire a llegar al gran público necesita contar con este atributo. Nuestra aplicación estará disponible en las principales plataformas móviles de aplicaciones: iOS, Android, Blackberry y Windows Phone.



Modelo de servicios Cloud Computing: **paper2cloud** es un proyecto 100% cloud, ya que por un lado está construido sobre infraestructura cloud (AWS) y se ofrece así mismo como servicio cloud, tipificado dentro de la categoría de Software como Servicio (SaaS). Nuestros futuros clientes usaran nuestra aplicación bajo este modelo de pago por uso y sin necesidad de contar con más infraestructura propia que los equipos necesarios para el acceso: un PC, un Tablet o un Smartphone con acceso a internet.



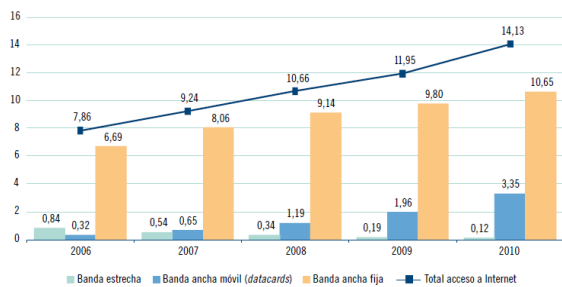
Análisis Externo

Destacamos tres factores que van a impactar en el entorno en el que vamos a comenzar nuestra actividad.

La situación económica sigue siendo preocupante y el interés por el ahorro de las familias es un aliciente para el uso de herramientas como la nuestra.

Continúa imparable la penetración de los dispositivos móviles en nuestra sociedad. España es el primer país europeo en el índice de penetración de los dispositivos Smartphones y el 5º país en el ranking mundial.

El negocio del comercio electrónico en nuestro país, se encuentra en crecimiento estable y continuado, ya que siguen aumentando las contrataciones de banda ancha, y el volumen de negocio de comercio electrónico ha aumentado sin cesar, creciendo un 30% desde 2009.



Evolución líneas de acceso a internet en España. Fuente CMT

Los competidores

No existe a día de hoy una compañía que ofrezca los mismos servicios que **paper2cloud** propone.

En nuestro estudio de competidores los hemos agrupado según las funcionalidades en las que competiremos con ellos:

- Almacenamiento
- Buzón documental
- Comparativas de ofertas



Análisis Interno

Nuestra empresa nace como **Startup tecnológica de alto potencial de crecimiento** y su activo principal es el producto y el equipo humano que lo hace posible. Creemos en nuestro producto y vamos a participar en el desarrollo del mismo en primera persona.



Constituimos un equipo sólido del que podemos destacar:

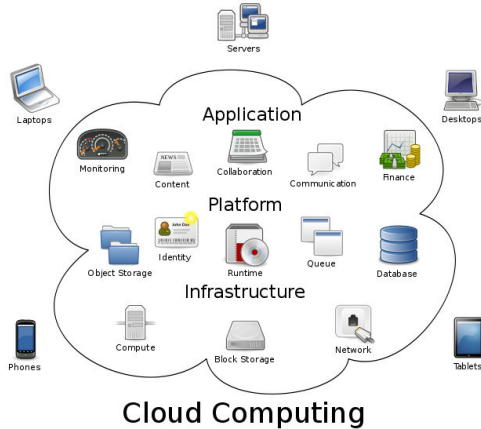
- Experiencia en el Sector TIC: Consultoría informática, gestión de departamentos de sistemas.
- Generación de contenidos audiovisuales.
- Gestión comercial y marketing del sector de telecomunicaciones, con amplia red de contactos de partners dedicados al desarrollo de servicios cloud y aplicaciones en movilidad.
- Experiencia en coordinación de grupos, negociación con proveedores y clientes y planificación de un proceso productivo.



Plan Tecnológico

Infraestructura

Toda nuestra infraestructura de sistemas estará construida siguiendo el paradigma de servicios Cloud Computing.



Hemos calculado la infraestructura necesaria usando los servicios de Amazon Web Services.

De esta forma, hemos podido ajustar los costes de nuestra plataforma al máximo, para que siga un crecimiento paralelo al del número de clientes. El modelo de pago por uso del Cloud Computing nos permite crecer en función de lo que nuestro negocio crezca, evitando incurrir en grandes costes de infraestructura para iniciar nuestra actividad.

Hemos podido ajustar nuestro plan de negocio a un coste de infraestructura por usuario y año:

		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Particular	Coste Plataf. User/Mes	0,52 €	0,33 €	0,33 €	0,34 €	0,35 €	0,35 €	0,35 €
	Coste Plataf. User/Año	6,19 €	3,94 €	3,96 €	4,06 €	4,23 €	4,17 €	4,15 €
	60% coste Plataf. User/Año	3,71 €	2,37 €	2,38 €	2,44 €	2,54 €	2,50 €	2,49 €
Pyme	Coste Plataf. User/Mes	0,75 €	0,56 €	0,56 €	0,57 €	0,59 €	0,58 €	0,58 €
	Coste Plataf. User/Año	8,99 €	6,75 €	6,77 €	6,86 €	7,03 €	6,97 €	6,96 €
	60% coste Plataf. User/Año	5,40 €	4,05 €	4,06 €	4,12 €	4,22 €	4,18 €	4,17 €

Coste de infraestructura cloud por usuario y año

Arquitectura de la aplicación

paper2cloud es una aplicación web, a la que se accederá usando un navegador estándar desde cualquier ordenador personal (PC/Mac/Linux) y desde aplicaciones específicamente adaptadas para dispositivos móviles.

Nos basaremos en estándares de programación y arquitecturas abiertas: **MySQL** como base de datos, **Groovy on Grails** como framework de desarrollo, **HTML5**.

Para conseguir cumplir con nuestra planificación y obtener en plazos las distintas versiones de **paper2cloud**, necesitamos ser capaces de gestionar el desarrollo de la aplicación de una forma ágil. Adoptaremos **Scrum** como metodología ágil de gestión de proyectos Software. Y sentaremos las bases metodológicas que nos permitan certificar nuestro proceso de producción software bajo el modelo **CMMi**.

La aplicación se construye en un modelo de capas que irá añadiendo distintas funcionalidades

ASESORAMIENTO EXPERTO Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

MÓDULO DE AHORRO

ESTADÍSTICAS DE CONSUMOS Y AVISOS DE INTERÉS

COMPARTICIÓN DE DOCUMENTOS

INTEGRACIÓN DE CONTRATOS Y FACTURAS

REPOSITORIO DE DOCUMENTOS

CARGA MANUAL DE DOCUMENTOS



Detalle de pantalla del módulo de estadísticas

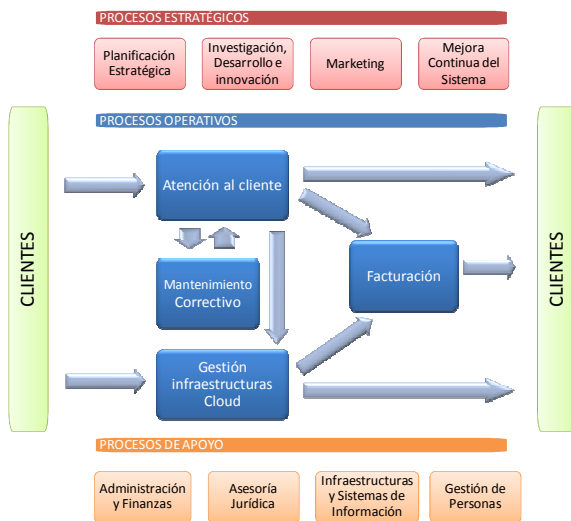
Plan de Operaciones

El desarrollo de **paper2cloud** se realizará desde el **Centro Demostrador TIC de Sevilla**, donde disponemos de medios técnicos para ello, además un espacio para la gestión de la empresa.

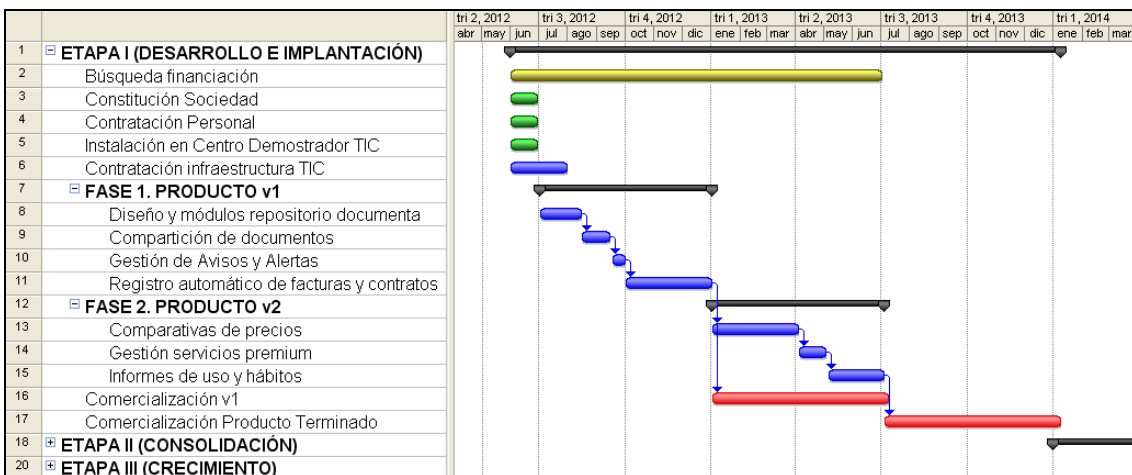
paper2cloud es una aplicación web en la nube que se albergará en la infraestructura **Cloud Computing de Amazon**, la cual está perfectamente dimensionada para nuestras necesidades actuales y futuras.

Con el objeto de garantizar la calidad y atención al cliente contrataremos los servicios de una empresa de **Call Center** para atender las incidencias de primer nivel.

Dispondremos de unos **acuerdos de nivel de servicio (SLA)** exigentes con nuestros proveedores de servicios (principalmente Amazon). De la misma manera, haremos extensivo estos niveles de servicio a nuestros clientes (tanto los particulares como las empresas).



Cronograma



Cronograma de desarrollo e implantación

Plan de Marketing

Objetivos

Captación de nuevos usuarios: El objetivo primordial del marketing será la captación masiva de clientes. Nuestro objetivo principal será alcanzar la cifra de 1.365.000 usuarios en 2019.

Fidelización de usuarios: Conversión de usuarios free en usuarios Premium para aumentar los ingresos.

Ser referentes en mejora de la productividad personal: Competiremos por diferenciación, para lo que

dispondremos de la mejor aplicación del mercado.

Mercado objetivo

Nos dirigiremos a tres tipos de clientes:

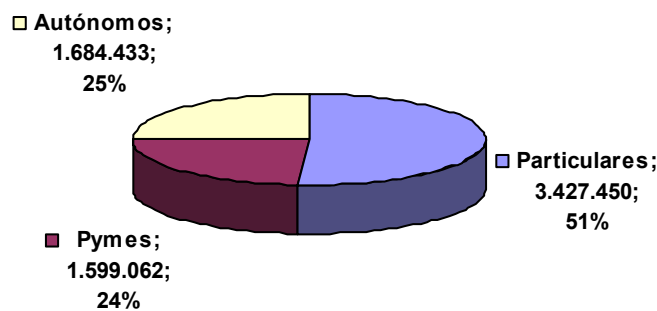
- **Particulares:** Personas de entre 25 y 55 años con conexión a internet y usuarios asiduos de comercio electrónico.

- **Autónomos:** De entre 25 y 55 años que dispongan de conexión a internet para uso profesional.

- **Pymes:** Empresas con menos de 250 trabajadores, volumen de negocio inferior a 50 millones de euros y conexión a internet.

Volumen del mercado objetivo:
6.710.945 clientes

Número de usuarios potenciales por segmentos



Posicionamiento

Ofrecemos la herramienta software más avanzada, sencilla y práctica para la mejora de la productividad personal, la gestión de la documentación y de las actividades cotidianas del individuo. Ofrecemos:

“Gestión de documentación ahorrando tiempo y dinero”

Paper2cloud pretende posicionarse como la herramienta más completa en gestión documental online del mercado ofreciendo:

- Innovación y calidad
- Experiencia y conocimiento
- Sencillez de uso
- Producto a medida
- Prueba sin compromiso

Producto

Ofreceremos un solo producto llamado **paper2cloud**, y se comercializará en dos versiones diferentes: una gratuita y otra de pago (Premium). El producto consiste en una aplicación software accesible desde PC, Tablet o Smartphone, que permitirá al usuario gestionar eficientemente su documentación, además de:

- Almacenar sus documentos importantes “en la nube”.
- Recoger “automáticamente” las facturas y contratos de sus principales proveedores de servicios.
- Tener históricos de consumo, estadísticas y alarmas de sus contratos.

- Comparar sus contratos con el mercado
- Acceder a servicios de asesoramiento experto



usuario, los módulos contratados, el tipo de usuario y la forma en la que realice el pago. El pago podrá hacerse en forma de cuotas mensuales (un pago cada mes), o hacer un solo pago anual por adelantado, que supondrá un ahorro de dos mensualidades al año.

Los cuatro módulos se enumeran a continuación, los tres primeros están solo disponibles para la oferta Premium:



Módulo de Integración

Es el que permite al usuario integrar su cuenta **paper2cloud** con las cuentas de acceso a cada proveedor de servicio, del que se extraerán de forma automática las facturas y contratos.



Módulo de Estadísticas

Es el que genera la información agregada de consumos históricos y permite al usuario consultar las estadísticas de consumo de los diferentes contratos gestionados.



Módulo de Ahorro

Es el que permite al usuario obtener precios de ofertas de otros proveedores para comparar precios de mercado con sus condiciones actuales.



Módulo de Alertas

Este módulo gestiona las alertas por vencimiento de contratos y por umbrales de consumo que el usuario establezca.



Paper2cloud Básico (Gratis)

Disponible solo para usuarios particulares. El producto Básico ofrecerá 2 Gb de almacenamiento y todas las funcionalidades de la aplicación durante un año de forma totalmente gratuita (con publicidad)



Paper2cloud Premium (De pago)

Esta versión ofrecerá 2 Gb de almacenamiento gratuito. Para los usuarios particulares, el producto Premium se activará a partir del primer año de uso. Para las pymes y autónomos, este producto será el único disponible.

Precio

La versión Básica será totalmente gratuita. Los precios de la versión Premium serán diferentes dependiendo de la capacidad de almacenamiento adicional que requiera el

Comparativa precios Almacenamiento/Mes	PARTICULARES		AUTONOMOS y PYMES	
	Cuota Mensual	Cuota Anual	Cuota Mensual	Cuota Anual
Espacio adicional 50Gb	7,00 €	70,00 €	7,00 €	70,00 €
Espacio adicional 100Gb	12,00 €	120,00 €	12,00 €	120,00 €
Contratos con 1 módulo	1,00 €	10,00 €	2,00 €	20,00 €
Contratos con 2 módulos	2,00 €	20,00 €	3,00 €	30,00 €
Contratos con 3 módulos	2,50 €	25,00 €	3,50 €	35,00 €

Precios de los diferentes paquetes y cuotas de la versión paper2cloud Premium

Distribución

Nuestro producto será accesible a través de los siguientes canales de distribución:

- www.paper2cloud.com
- Principales tiendas de aplicaciones móviles: Apple App Store, Google Play, Blackberry App World y Marketplace de Microsoft.

Comunicación

Las principales herramientas de comunicación que utilizaremos son:

La propia aplicación paper2cloud: estableceremos una comunicación de valor con los usuarios a través del uso de la propia aplicación, para ello les ofrecemos la herramienta más completa del mercado.

Nuestra web www.paper2cloud.com

contará con un diseño atractivo, sencillo y fácilmente utilizable, y dispondrá de servicio de atención al cliente, buzón de propuestas de mejora, newsletter, foro de usuarios, blog, video corporativo, videos o testimonios, formulario de registro...

Posicionamiento web (SEO)

Trataremos de posicionarnos en los primeros resultados de búsqueda de los principales buscadores: Google, Yahoo y Bing. Para ello contrataremos el apoyo de una empresa especializada en marketing online.

**Marketing de buscadores (SEM)**

Contaremos también con el apoyo de una empresa experta para que nos asesore en el diseño y uso de los Anuncios de Texto o Enlaces Patrocinados

eMail Marketing y Mailing promocional

Utilizaremos las bases de datos de entidades representativas de profesionales autónomos y empresas que sean clientes potenciales nuestros, con las que tendremos acuerdos de colaboración para hacer campañas de mailing promocional.

Marketing en redes sociales

Utilizaremos Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube para realizar ventas, ofrecer servicio al cliente, captar recursos humanos, relaciones públicas, investigación, marketing, promover la recomendación, fomentar el dialogo y estimular la innovación.

Notas de prensa / Entrevistas

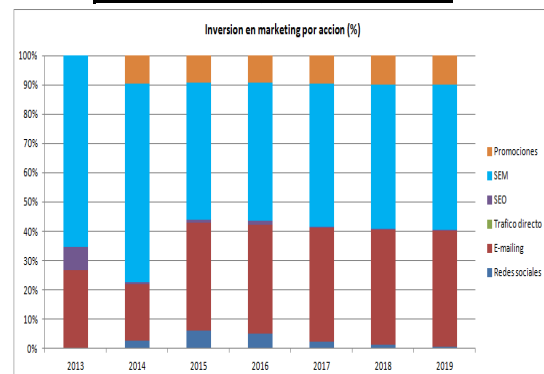
Estableceremos continuos contactos con medios de comunicación para inserción de notas de prensa relativas a nuestro producto y realizar entrevistas.

Acuerdos comerciales

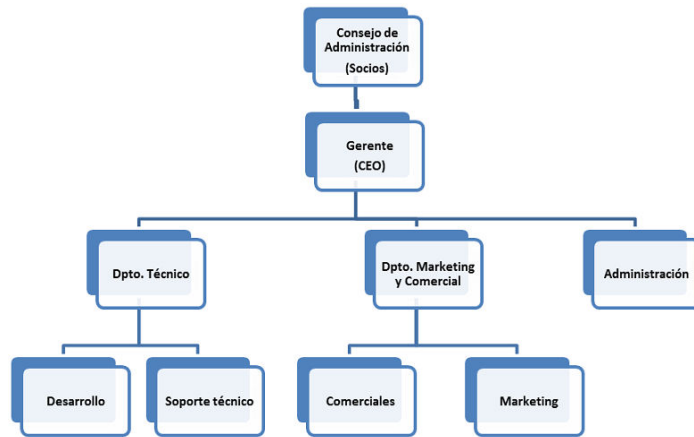
Con entidades representativas de los profesionales autónomos y de las empresas, para tener acceso a sus bases de datos y poder dirigirnos vía email a los profesionales que representan.

Inversión en marketing

Año	Inversión
2013	37.200 €
2014	587.200 €
2015	362.250 €
2016	427.435 €
2017	885.670 €
2018	1.802.140 €
2019	3.635.080 €



Plan de Recursos Humanos



Contaremos con un equipo de personal reducido, formado principalmente por el equipo de socios, y algunas incorporaciones a puestos técnicos clave. Nuestra plantilla irá creciendo en la medida que vayamos cumpliendo la planificación prevista.

Dadas las diferentes profesiones y especialidades de los socios, la mayoría con perfiles técnicos del sector de la informática, podremos abordar las diversas tareas necesarias.

Todos los socios de **integraT Soluciones** formaran parte del consejo de administración, que se encargara de tomar decisiones de carácter estratégico.

Las siguientes tablas muestran las previsiones de crecimiento por perfiles en los próximos 8 años.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Socios (consejo admon)								
Gerente (CEO)			1	1	1	1	1	1
Director Comercial y Marketing			1	1	1	1	1	1
Comercial junior			2	4	6	8	10	
Director Técnico			1	1	1	1	1	1
Analista de sistemas			1	1	1	1	1	1
Analista funcional			1	1	2	3	4	5
Analista Programador	1	1	1	1	2	3	4	5
Programador	1	1	2	2	4	6	8	10
Técnico de Soporte		1	1	1	1	1	2	3
Administrativo			1	1	1	2	3	3
TOTAL	2	3	10	12	18	25	33	40

Estamos plenamente convencidos de que al comenzar nuestro proyecto, lo más importante es tener un buen equipo de desarrollo y un experto en marketing online.

El único puesto directivo que consideramos necesario es **el CEO**, porque **es el alma del proyecto y la cara pública del mismo**.

También es necesario contar con un perfil técnico en el equipo de desarrollo que tenga capacidades para liderar al equipo y el proyecto desde la parte técnica.



Plan Económico-Financiero

Financiación e Inversiones

integraT Soluciones nace como una **startup tecnológica de alto potencial de crecimiento** que pretende pasar por un programa de “aceleración global de startups tecnológicas”, cuyo objetivo es llevar a startups con potencial global de una fase de prototipo a una fase de desarrollo en la que son financiables por inversores profesionales.

Conscientes de la dificultad de conseguir este apoyo económico en las circunstancias actuales de la economía española y por la escasa oferta de inversores (en España) de capital riesgo o

Business Angel, prevemos en nuestro plan abordar el proyecto con otras fuentes de financiación y comenzar con la actividad mientras buscamos la entrada del capital riesgo.

Parte con una aportación inicial de los socios de 100.000€. Precisa de dos rondas de financiación:

- Préstamo participativo de 100.000€ que le permitiría abordar la segunda versión del producto
- Fondo de capital riesgo de 550.000€ principalmente necesario para la promoción y difusión del producto.

Año	Hito	Financiación	Inversión
2012	Desarrollo p2c v1	100.000 € (propia)	25.730 €
2013	Desarrollo p2c v2	100.000 € (préstamo participativo)	94.388 €
2014	Evolutivo y fuerte campaña de marketing	550.000 € (cap. riesgo)	139.310 €
2015 / 2019	Evolutivos		1,9 MM €
	TOTAL	750.000 €	2,1 MM €

Balance

IntegraT Soluciones : Balance Resumido (euros)

Al 31 de diciembre,	Apertura	Previsión								TACI (%)
	2012	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	15-19
Inmovilizado intangible	-	25.387	96.531	195.802	251.765	397.270	592.715	832.875	1.082.403	44,0%
Inmovilizado material	-	-	-	19.735	16.104	17.384	17.191	21.611	21.611	7,6%
Total Activo no corriente	-	25.387	96.531	215.537	267.868	414.654	609.906	854.486	1.104.014	42,5%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	100.000	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620	153,3%
Total Activo Corriente	100.000	71.054	32.554	78.998	426.325	1.397.258	3.241.340	7.627.886	17.561.620	153,3%
Total Activo	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.811.913	3.851.246	8.482.372	18.665.634	127,7%
Capital	100.000	100.000	100.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	650.000	
Resultado ejercicios anteriores	-	-	(3.559)	(53.187)	(418.941)	649	926.137	2.699.276	6.527.361	
Resultado ejercicio	-	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741	
Préstamo participativo	-	-	82.272	63.475	43.544	22.409	(0)	-	-	
Fondos Propios	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.598.547	3.349.276	7.177.361	15.495.101	117,4%
Socios Externos (Minoritarios)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Patrimonio Neto	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.598.547	3.349.276	7.177.361	15.495.101	117,4%
Deudas a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Acreeedores comerciales	-	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533	
Total Pasivo Corriente	-	-	-	-	-	213.366	501.970	1.305.011	3.170.533	
Total Patrimonio Neto y Pasivo	100.000	96.441	129.086	294.534	694.193	1.811.913	3.851.246	8.482.372	18.665.634	127,7%

Cuenta de Resultados

IntegraT Soluciones : Cuenta de Resultados Resumida (euros)

Al 31 de diciembre,

	Previsión								TACI (%)
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	15-19
Ventas	0	73.040	599.154	1.484.469	2.627.701	4.889.432	9.894.612	20.565.665	92,9%
Ingresos	-	73.040	599.154	1.484.469	2.627.701	4.889.432	9.894.612	20.565.665	92,9%
Costes de explotación (variables)	(600)	(19.896)	(91.020)	(226.326)	(407.711)	(762.417)	(1.583.214)	(3.290.568)	95,3%
Margen s/ventas	(600)	53.144	508.134	1.258.143	2.219.990	4.107.015	8.311.397	17.275.097	92,5%
Trabajos realizados por la empresa para su inmovilizado	24.700	50.388	139.310	142.096	256.103	374.615	497.764	625.689	44,9%
Gastos de Personal	(24.700)	(78.234)	(338.734)	(429.207)	(633.829)	(871.806)	(1.138.124)	(1.387.867)	34,1%
Otros gastos de explotación	(2.616)	(45.648)	(629.460)	(454.901)	(582.625)	(1.143.686)	(2.272.970)	(4.638.171)	78,7%
Resultado Bruto de explotación (EBITDA)	(3.216)	(20.350)	(320.750)	516.131	1.259.640	2.466.138	5.398.068	11.874.749	119,0%
Dotaciones a amortizaciones de inmovilizado	(343)	(23.243)	(40.039)	(92.711)	(118.158)	(189.677)	(264.972)	(386.475)	42,9%
EBIT (Resultado operativo)	(3.559)	(43.593)	(360.790)	423.420	1.141.481	2.276.461	5.133.096	11.488.274	128,2%
Ingresos financieros	-	-	-	-	(2.627)	(1.352)	-	-	-
Gastos financieros	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-	-
Resultado financiero	-	(6.034)	(4.964)	(3.830)	(2.627)	(1.352)	-	-	-
Resultado antes de impuestos	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	1.138.854	2.275.109	5.133.096	11.488.274	128,7%
Impuestos de Sociedades	-	-	-	-	(213.366)	(501.970)	(1.305.011)	(3.170.533)	-
Resultado Neto	(3.559)	(49.627)	(365.754)	419.590	925.488	1.773.139	3.828.084	8.317.741	111,0%

Rentabilidad Económica y Financiera

La inversión resulta muy rentable para los inversores y para los socios. Podemos observar que con un WACC del 25% se obtienen los siguientes valores de rentabilidad:

VAN	3.043.150 €
Tir proyecto	128%
Tir accionista	154%

El período de recuperación de la aportación por parte de los socios asciende a:

PAYBACK	2 años y 32 días
----------------	-------------------------

El análisis económico despeja los siguientes ratios:

ANÁLISIS FINANCIERO (liquidez, solvencia, endeudamiento, estructura del activo)	2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez inmediata o ratio de acidez		6,5x	6,5x	5,8x	5,5x
Ratio solvencia		8,5x	7,7x	6,5x	5,9x
Ratio endeudamiento	0,0x	0,1x	0,1x	0,2x	0,2x
Ratio de inmovilización	0,4x	0,2x	0,2x	0,1x	0,1x
ROE, rentabilidad financiera	60,4%	57,9%	52,9%	53,3%	53,7%

Los márgenes del EBITDA sobre los ingresos y la rentabilidad económica son bastante atractivos.

ANÁLISIS ECONÓMICO (rentabilidad)	2015	2016	2017	2018	2019
Margen EBITDA	34,8%	47,9%	50,4%	54,6%	57,7%
ROA, Rentabilidad económica	61,0%	71,4%	68,0%	71,5%	74,1%
Descomposición:					
Margen (EBIT / Ingresos)	28,5%	43,4%	46,6%	51,9%	55,9%
Rotación (Activo T Neto / Ingresos)	2,1 x	1,6 x	1,5 x	1,4 x	1,3 x

CONCLUSIONES

Llegados a este punto, una vez expuesta la idea y los datos que definen nuestro proyecto, nos gustaría cerrar este resumen con las siguientes conclusiones:

- Hemos detectado una oportunidad de negocio en el mercado, resolviendo un problema que existe, que afecta a la mayoría de las personas que viven en entorno urbano y que carecen de tiempo para tener controlada la documentación contractual que intercambian mes a mes con sus proveedores habituales.
- Los proveedores de servicios tienen canales online para intercambiar información en formato digital en sus relaciones con los clientes. Y este modelo es el que imperará a futuro.
- La inversión necesaria para empezar el negocio no es elevada, pero si necesitamos un fuerte apoyo inversor para la fase de expansión, porque necesitamos conseguir un alcance global de nuestro servicio.
- **paper2cloud** será una realidad en un futuro inmediato, la oportunidad existe en el mercado y tenemos el mejor equipo para llevarla a cabo.
- Creemos que es una oportunidad excelente para un inversor que esté buscando entrar en el sector tecnológico relacionado con el **Cloud Computing**, de la mano de una **startup** con alto potencial de crecimiento. Somos conscientes de que el riesgo no es bajo, pero los parámetros de retorno de inversión son excelentes y la oportunidad de tomar parte en un negocio **con potencial disruptivo** es única.

Si quieres estar al tanto de nuestros avances, síguenos en Twitter [@paper2cloud](https://twitter.com/paper2cloud)



© Paper to Cloud, 2011-2012. Todos los derechos reservados. Contacto - info@paper2cloud.com





RESUMEN EJECUTIVO

Gutiérrez Gandía, Francisco Javier
Lobato García, Marcos
Peña Gómez-Pantoja, Manuel
Sancho Fernández, Antonio
Zafra Benjumea, Andrés