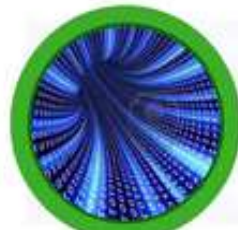


# QRonos



**Business Plan**

**EOI**

MBA Full Time

2011/2012

**Grupo 4:**

César Aparicio Gil

Víctor Marqués López

Antonio Requena Muñoz

**Tutor:**Daniel Encinas

## Índice Análisis del Entorno

1.1.	Introducción.....	11
1.2.	Entorno Político-Legal.....	12
1.3	Entorno Económico.....	13
1.4.	Entorno Cultural.....	14
1.5.	Entorno tecnológico.....	15

## Índice Análisis del Sector

<b>2.1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.</b>	<b>Tamaño.....</b>	<b>19</b>
2.2.1.	Número de Compras con Tarjetas .....	19
2.2.2.	Importe Total Retirado en los Cajeros .....	19
2.2.3.	Productos adquiridos en España a través de Internet.....	19
2.2.4.	Volumen de Negocio del Comercio Electrónico.....	20
2.2.5.	Evolución del número de transacciones en la red.....	20
2.2.6.	Número de Internautas que compraron en Internet.....	21
<b>2.3.</b>	<b>Clientes.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.</b>	<b>Proveedores.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.</b>	<b>Competidores.....</b>	<b>26</b>
2.5.1.	Introducción.....	26
2.5.2.	Medios de pago.....	26
2.5.2.1.	El pago contra reembolso.....	26
2.5.2.2.	El pago con tarjeta bancaria.....	26
2.5.2.3.	Medios de pago estrictamente online.....	28
A-	La operativa del sistema PayPal.....	29
B-	Otros medios de pago online.....	31
C-	Las tarjetas virtuales de marca.....	32
D-	El pago de comercio móvil.....	32
E-	El pago por móvil en el comercio online.....	33
F-	El fracaso de Mobypay.....	33

## Índice Análisis DAFO y Objetivo Estratégico

3.1.	QDAFO.....	37
3.2.	Objetivo estratégico.....	38
3.3.	Histórico del comercio electrónico.....	38
3.4.	Previsión del comercio electrónico.....	38
3.5.	Previsión de cuota de mercado.....	38
3.6.	Misión y visión.....	38
3.7.	Análisis de las ventajas y desventajas de posibles sustitutos.....	39
	3.7.1. El pago con tarjeta bancaria.....	39
	3.7.2. El pago contra reembolso.....	39
	3.7.3. PayPal y sistemas similares.....	39



## Índice Plan de Operaciones

<b>4.1.</b>	<b>Introducción de producto.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.</b>	<b>Plan a 5 años.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.</b>	<b>Esquema de Flujo.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4.</b>	<b>Recursos Humanos.....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.</b>	<b>Inversiones.....</b>	<b>52</b>
	4.5.1. Pruebas de usuario.....	53
	4.5.2. Formación.....	53
	4.5.3. Implantación.....	53
	4.5.4. Mantenimiento.....	53
<b>4.6.</b>	<b>Gastos Operativos.....</b>	<b>54</b>
<b>4.7.</b>	<b>Prevención de riesgos laborales y medioambientales.....</b>	<b>58</b>
<b>4.8.</b>	<b>Ley Orgánica de Protección de Datos.....</b>	<b>59</b>

## Índice Plan de Marketing

<b>5.1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>Marketing online.....</b>	<b>66</b>
5.2.1.	Necesidades.....	67
5.2.2.	Estrategia de lanzamiento.....	68
<b>5.3.</b>	<b>Marketing para entidades bancarias.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4.</b>	<b>Marketing para e-commerce.....</b>	<b>71</b>
<b>5.5.</b>	<b>Relación de gastos.....</b>	<b>77</b>
5.5.1.	Campaña de marketing online.....	77
5.5.2.	Campaña de marketing para entidades bancarias.....	77
5.5.3.	Campaña de marketing para e-commerce.....	78
5.5.4.	Total de las campañas de marketing.....	78

## Índice Plan de Recursos Humanos

<b>6.1.</b>	<b>Organigrama.....</b>	<b>82</b>
	6.1.1. Antes del inicio de actividad.....	82
	6.1.2. Al inicio de la actividad.....	83
<b>6.2.</b>	<b>Matriz a cinco años con la previsión de tamaño de la empresa.....</b>	<b>85</b>
<b>6.3.</b>	<b>Políticas de Recursos Humanos.....</b>	<b>86</b>
	6.3.1. Proceso de selección.....	86
	6.3.2. Remuneraciones.....	87
	6.3.3. Criterios de Evaluación del desempeño.....	89
	6.3.4. Motivación y desarrollo.....	89
<b>6.4.</b>	<b>Matriz de costes de Recursos Humanos.....</b>	<b>92</b>

## Índice Plan Financiero

<b>7.1.</b>	<b>Situación de partida de la compañía .....</b>	<b>96</b>
<b>7.2.</b>	<b>Cuenta de pérdidas y ganancias .....</b>	<b>97</b>
<b>7.3.</b>	<b>Balance .....</b>	<b>98</b>
<b>7.4.</b>	<b>Estado de flujos de tesorería .....</b>	<b>100</b>
<b>7.5.</b>	<b>Free Cash Flow .....</b>	<b>101</b>
<b>7.6.</b>	<b>VAN, TIR y Pay Back .....</b>	<b>103</b>
<b>7.7.</b>	<b>Ratios.....</b>	<b>104</b>
	7.7.1. Ratios de Rentabilidad.....	104
	7.7.2. Ratios de Liquidez.....	105
	7.7.3. Ratios de Solvencia.....	106
<b>7.8.</b>	<b>Posibles escenarios.....</b>	<b>107</b>

*QRonos*

# 1. Análisis del Entorno

---

## Índice Análisis del Entorno

1.1.	Introducción.....	11
1.2.	Entorno Político-Legal.....	12
1.3	Entorno Económico.....	13
1.4.	Entorno Cultural.....	14
1.5.	Entorno tecnológico.....	15

# QRonos

## 1.1. Introducción

El proyecto tiene como objetivo la creación de un servicio de pago vinculado al comercio electrónico a través del uso de la tecnología de los códigos QR.

La actividad de explotación girará en torno a la implantación de la tecnología de códigos QR con el objetivo de ponerla al servicio de aquellas operaciones comerciales realizadas a través de internet y haciendo uso de los dispositivos móviles actuales como los smartphones, tablets, etc. Todo ello se realizará en el contexto de la sociedad española actual.

De este modo, se facilitarán las compras online reduciendo el número de procesos que actualmente se necesitan para adquirir un artículo. El modo simplificado de operar es el siguiente:

- Al seleccionar las características de un producto, la página web generará un código QR. Dicho código será fotografiado con nuestro dispositivo electrónico (Smartphone, tablet, etc). Esta fotografía, que contendrá el código junto con el código de registro, será enviada automáticamente a nuestro banco, el cual la recibirá codificada.
- Una vez que el banco reciba el código, el software pertinente la decodificará. De este modo, tendrá acceso a toda la información relativa al producto que queramos adquirir.
- Una vez el banco compruebe la total normalidad del proceso, nos enviará un SMS (o similar) de confirmación. Se introducirá el PIN personal identificatorio del servicio y se enviará al banco de nuevo codificada. De este modo, la compra será confirmada y el proceso habrá finalizado con éxito.

Una vez que estos tres pasos hayan sido realizados con éxito, cualquier persona podrá realizar transacciones comerciales con éxito mediante el simple empleo de un dispositivo móvil.

El mecanismo de QRonos requerirá de un registro previo en nuestro servicio de pago. Cabe destacar que la prestación del servicio no requiere el uso exclusivo de un dispositivo en propiedad. Es decir, gracias a la posesión de un PIN personal, podrán realizarse las transacciones desde cualquier dispositivo habilitado. Posteriormente, será necesaria la introducción del número de dicho código PIN para autentificar y garantizar la operación de pago.

Para la realización del proyecto se requerirá de una inversión inicial destinada a la implantación del software (aplicación móvil), así como una financiación que permita la adquisición de las bases de datos necesarias para el correcto desempeño de la actividad de explotación de QRonos.

## 1.2. Entorno Político- Legal

La norma suprema que rige al Estado español es la Constitución española. Dicha constitución fue ratificada por el pueblo español mediante referéndum y firmada por el Rey de España el 6 de diciembre de 1978.

El artículo 1 de nuestra Constitución establece a la nación española como un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es la soberanía nacional y que se instrumenta mediante la monarquía parlamentaria.

Tras múltiples intentos y después de cumplir con diversas obligaciones, España consiguió pasar a formar parte de la Comunidad Económica Europea (actualmente Unión Europea) el 1 de enero de 1986. Dicha Comunidad se instrumenta en la libre circulación de personas, mercancías y capitales, lo que facilita enormemente la actividad empresarial entre los países miembros, ya sea mediante la contratación de capital humano cualificado, la exportación o importación de mercancías o la expansión de un modelo de negocio determinado a otros países

Se ha de aplicar la **Directiva 2007/64/CE** del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de noviembre de 2007, sobre servicios de pago en el mercado interior que tiene por objeto establecer un marco jurídico armonizado para los servicios de pago. Con este fin, sustituye las normas nacionales vigentes en los veintisiete Estados miembros por un conjunto de disposiciones válidas dentro del mercado interior.

Se habrá de someter los códigos QR al mismo sometimiento de las tarjetas de crédito respecto a la Ley 7/1995, de 23 de marzo, de Crédito al Consumo.

Además, se procederá a la adquisición de aquellas licencias necesarias destinadas a la explotación del software a utilizar además de ser patentado todo aquel software que sea desarrollado. Por lo demás, la empresa se apegará a la ley para la gestión del negocio y no existe ninguna que impida el desempeño de nuestras actividades, por lo tanto la legislación actual de España no representa una amenaza.



## 1.3. Entorno Económico

En la actualidad, España está viviendo un período de estancamiento económico. Este debilitamiento está incidiendo directamente sobre el tejido empresarial que ve como su actividad económica y financiera ha dejado de seguir la tendencia de crecimiento vivida en los últimos 10 años.

Además, la inestabilidad de los mercados financieros está provocando una gran incertidumbre en los inversores, lo que se refleja en los problemas que tiene España para refinanciar su deuda. Esta deuda constituye en la actualidad el 60% del PIB anual.

Según el **FMI**, España es actualmente la novena potencia económica mundial, pero ha llegado a ser la octava, e incluso la séptima en relación al PIB nominal. En el año 2010 el PIB de España ascendió a 1.368.642 millones de dólares internacionales.

Un grave problema al que se enfrenta España en la actualidad es el alto nivel registrado en las tasas de paro agravado, además, por las previsiones sobre su evolución. En el mes de octubre, la tasa de paro española se situaba en el 21.6%, lo que significa que 4.226.744 de españoles o residentes en España estaban desempleados.

Cabe destacar como el consumo de los hogares españoles está reflejando otro estancamiento. La confianza de los consumidores y la de los comerciantes minoristas experimentaron nuevos retrocesos en el último año, lo que nos sitúa cerca del mínimo histórico.

El debilitamiento del consumo de las familias se debe tanto a la pérdida de confianza generada por la delicada situación de los mercados financieros internacionales como a los malos augurios que arrojan las perspectivas macroeconómicas.

Por su parte, los indicadores de precios de consumo repuntaron entre los meses de Agosto de 2010 y Agosto de 2011. La variación interanual entre ambos periodos fue del 3.3%, lo que debido al elevado índice de desempleo, debe ser tomado con cautela.

En términos de economía sostenible, el proyecto de implantación de QRonos, supondrá un elevado ahorro de material tangible, lo que a su vez puede redundar en claves de sostenibilidad y en políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

# QRonos

## 1.4. Entorno cultural

La viabilidad del proyecto se ve condicionada por el entorno demográfico propio de la economía española.

En un primer momento, se ha estudiado que el interés por el negocio deberá empezar en los núcleos urbanos para extenderse posteriormente al resto de la sociedad.

La suma total de habitantes en el país asciende a 47.150.800 y se distribuye de la manera siguiente, por edad y por sexo.



- Datos recogidos del INE

Dado que el nivel cultural de la sociedad española es medio-alto y teniendo en cuenta que más del 60% de la población tiene menos de 55 años, se puede estimar que lo innovador del servicio tendrá una rápida y buena aceptación e implantación.

## 1.5. Entorno Tecnológico

En términos tecnológicos, el equipo desarrollado para llevar a cabo la actividad de explotación de QRonos se basará en la utilización de aplicaciones cuya tecnología ya existe en el mercado. Además, la evolución tecnológica en términos de creación de software permitirá el desarrollo de las aplicaciones necesarias para el correcto funcionamiento del servicio a través de sus diferentes fases.

Este tipo de aplicaciones se insertan dentro del marco de la tecnología móvil (smartphones, tablets, etc.) Las operaciones que realizará el usuario estarán basadas en la tecnología actual relativa al software móvil existente (IOS, Android, Windows Phone, etc.).

De conseguir introducirse en el sector, QRonos dispondrá de una ventaja competitiva ante un mercado joven de constante evolución cuyas posibilidades se tornan prácticamente ilimitadas.

*QRonos*

## 2. Análisis del Sector

---

## Índice Análisis del Sector

<b>2.1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.</b>	<b>Tamaño.....</b>	<b>19</b>
2.2.1.	Número de Compras con Tarjetas .....	19
2.2.2.	Importe Total Retirado en los Cajeros .....	19
2.2.3.	Productos adquiridos en España a través de Internet.....	19
2.2.4.	Volumen de Negocio del Comercio Electrónico.....	20
2.2.5.	Evolución del número de transacciones en la red.....	20
2.2.6.	Número de Internautas que compraron en Internet.....	21
<b>2.3.</b>	<b>Clientes.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4.</b>	<b>Proveedores.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.</b>	<b>Competidores.....</b>	<b>26</b>
2.5.1.	Introducción.....	26
2.5.2.	Medios de pago.....	26
2.5.2.1.	El pago contra reembolso.....	26
2.5.2.2.	El pago con tarjeta bancaria.....	26
2.5.2.3.	Medios de pago estrictamente online.....	28
A-	La operativa del sistema PayPal.....	29
B-	Otros medios de pago online.....	31
C-	Las tarjetas virtuales de marca.....	32
D-	El pago de comercio móvil.....	32
E-	El pago por móvil en el comercio online.....	33
F-	El fracaso de Mobypay.....	33

## 2.1. Introducción

A raíz de la gran aceptación de la que goza el comercio electrónico en España y debido al crecimiento que muestra el sector año a año en nuestro país, QRonos centrará sus esfuerzos y desarrollará su servicio dentro del ámbito nacional.

En concreto, la empresa se concentrará en la unión entre el sector financiero y las nuevas tecnologías para implantar un nuevo sistema de pago mediante los códigos QR.

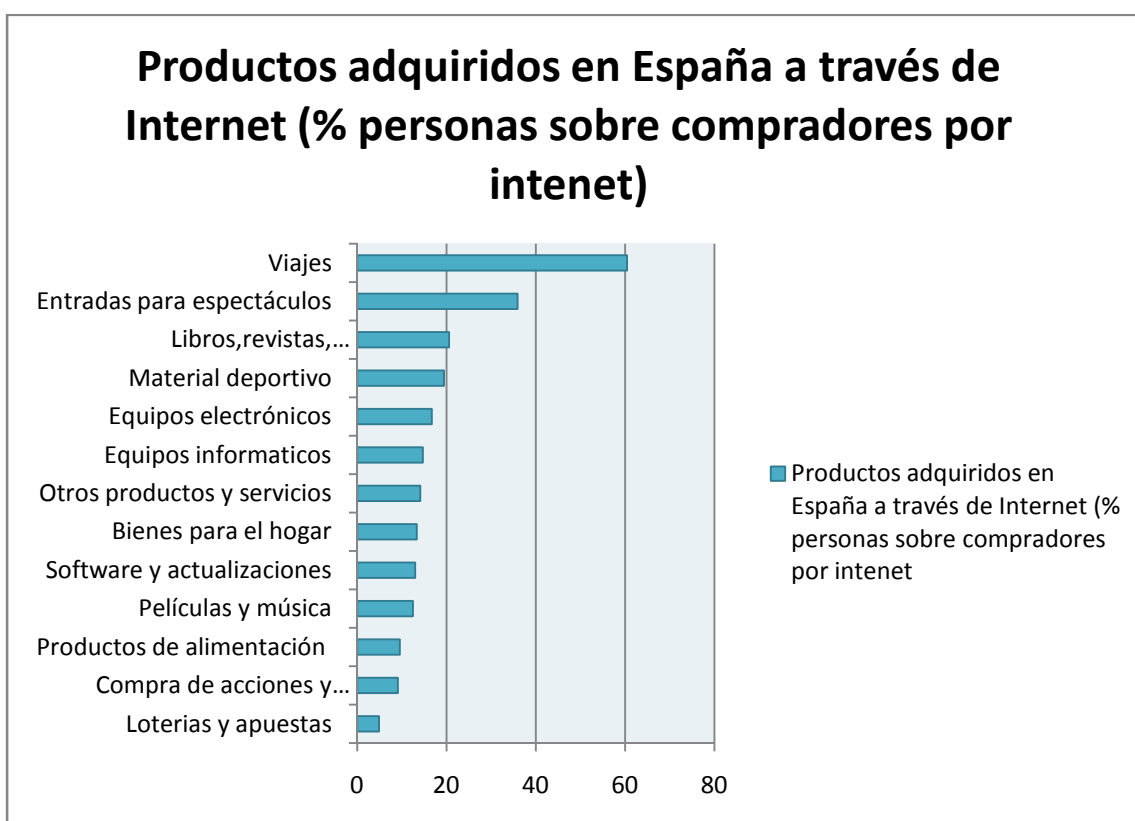
## 2.2. Tamaño

En cuanto al comercio electrónico en España, cabe destacar como se ha establecido un nuevo record de facturación. Esto ha supuesto que se haya alcanzado la cifra de 2.322 millones de € facturados en el 2º trimestre del 2011 (Abril-Junio), lo cual se traduce en un incremento de la variación interanual de más del 26%.

El sector turístico se ha convertido en la actividad que ha generado mayores ingresos dentro del comercio electrónico. De hecho de cada 100 personas que contratan un servicio turístico, 60.4 lo realizan a través de internet, lo cual supone un importe de 787 millones de €.

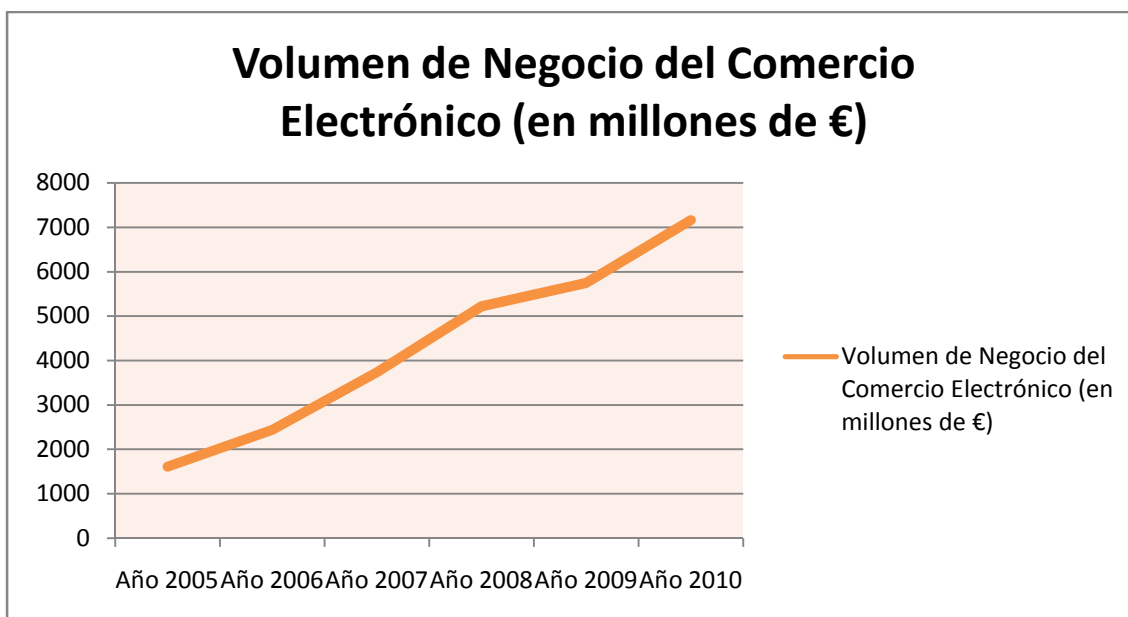
Así mismo, el segundo escalafón sería ocupado por las actividades dedicadas al ocio como puede ser la compra de entradas para los espectáculos, lo cual se traduce en que un 37% de las compras de entradas para espectáculos se realizan a través de internet.

Cabe destacar como a consecuencia del auge tecnológico, el 18% de las compras de equipos electrónicos o informáticos ya se realizan a través de internet.



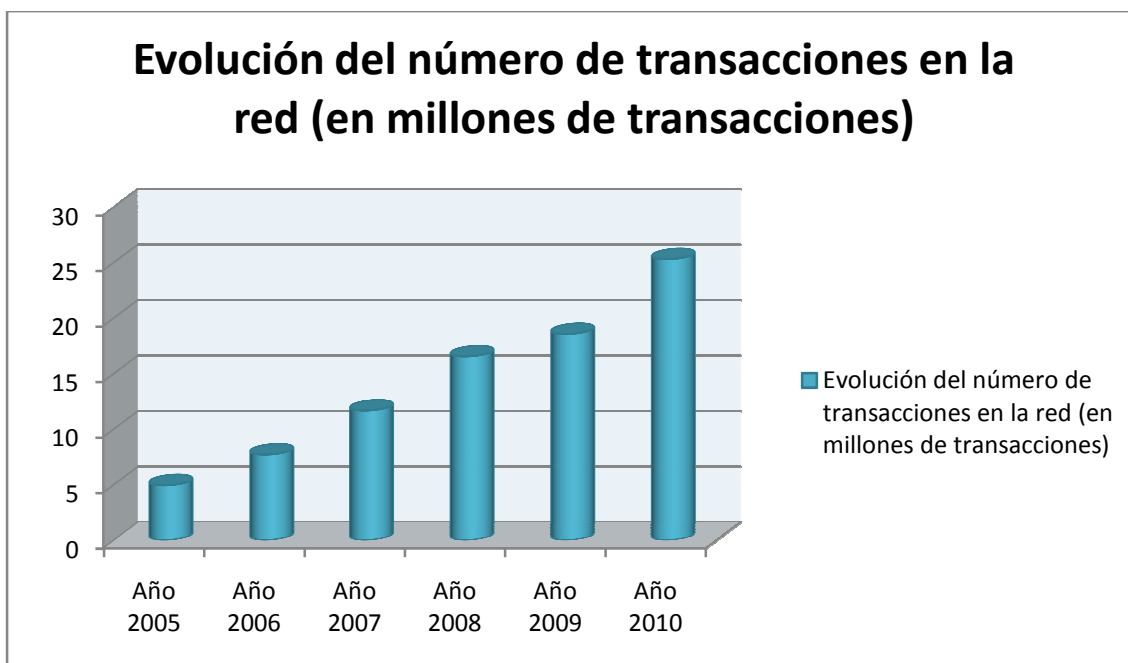
\* Estudio ONTSI sobre el comercio electrónico B2C en España.

Como consecuencia de todo ello, se puede afirmar que el comercio electrónico es una realidad ya consolidada y que presenta un crecimiento exponencial a lo largo del tiempo.



\* Estudio ONTSI sobre el comercio electrónico B2C en España.

La gráfica deja constancia de la tendencia de crecimiento exponencial de la que goza el sector del comercio electrónico en términos económicos. Los resultados evidencian un aumento en las ganancias de unos 200 millones de euros anualmente, pasando de 400 millones facturados en 2005 a prácticamente los 2.000 millones actualmente.

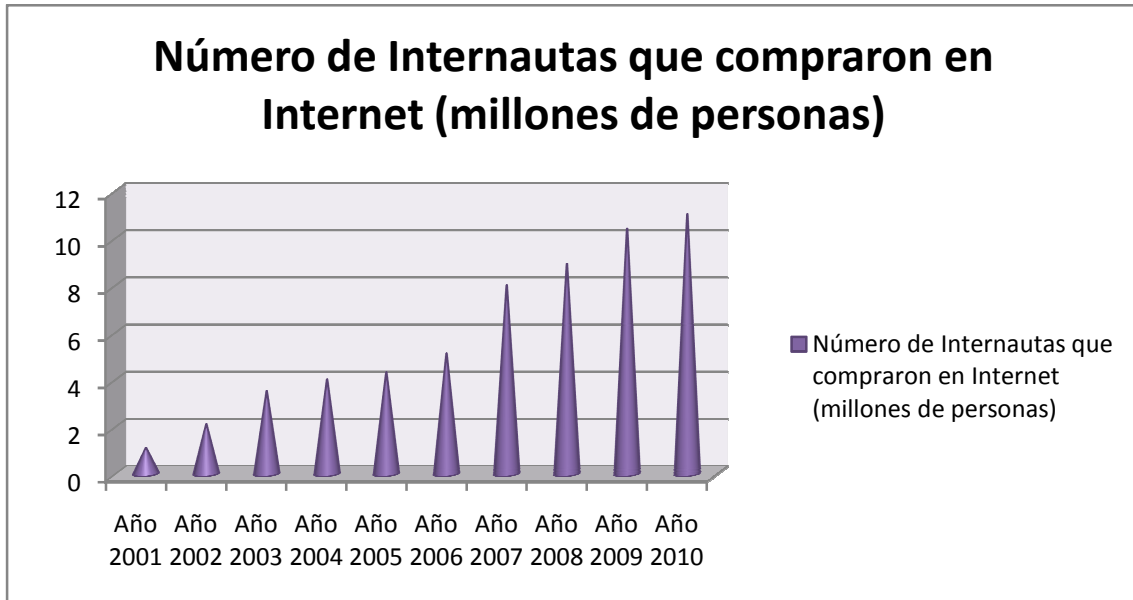


\* Estudio ONTSI sobre el comercio electrónico B2C en España.

Además, cabe destacar el flujo de transacciones al alza que internet está experimentado en el mismo período de 5 años analizado en la gráfica anterior. De nuevo, la representación gráfica refleja una situación altamente provechosa en



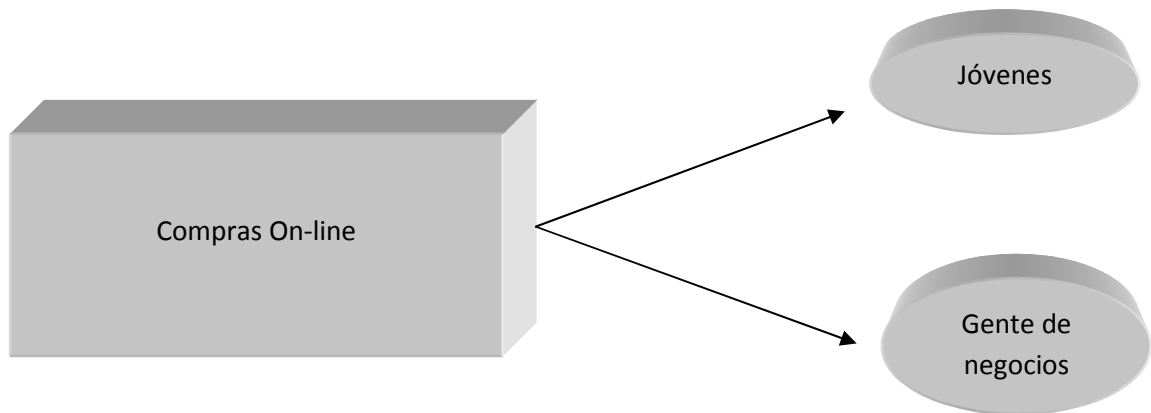
términos de número de transacciones realizadas anualmente a través de internet. De los aproximadamente 5 millones de transacciones en 2005, pasamos a los 25 millones en 2010.



\*Informe CMT sobre internet en España 2011.

El gráfico nos muestra la elección por parte de numerosos internautas de seleccionar el comercio electrónico como medio para realizar alguna o la mayoría de sus compras. De nuevo, la tendencia alcista y evolutiva refleja la buena situación de la que goza el sector y la gran cantidad de oportunidades que de ella se desprenden.

## 2.3. Clientes



El público objetivo estará compuesto principalmente por dos grupos a segmentar en función de su edad y, en consecuencia, en función de sus preferencias:

- En primer lugar, se centrará la atención en los **jóvenes cuyas edades oscilen entre los 18 y 39 años.**

Debido a la creciente utilización de las nuevas tecnologías por parte de la sociedad en general y en particular de los jóvenes, el sistema QRonos supondrá un revulsivo que incrementará el uso de los mecanismos de pago y, en consecuencia, aumentará el volumen de transacciones.

Gracias a las amplias posibilidades que ofrecen los Smartphone actuales, el servicio podrá ser incorporado dentro del software del dispositivo. Esto resulta especialmente beneficioso para los jóvenes puesto que se inserta en el mismo marco tecnológico y supliendo las necesidades de disponer de un soporte físico independiente como hasta ahora suponía el uso de la tarjeta de crédito.

A su vez, y teniendo en cuenta el exponencial crecimiento que están experimentando las compras on-line, nuestro sistema se beneficiará de ello. Como más de la mitad de las personas con edades comprendidas entre los 18 y 39 años compra habitualmente por la red, y puesto que se espera que en los próximos años esta cifra no haga más que aumentar, nuestro novedoso sistema de compras on-line facilitará a este segmento la realización de sus adquisiciones vía internet, y que además provocará su continuo aumento.

Es decir, se trata de una persona joven insertada en un contexto de globalización que le permite y le exige una constante presencia en el mundo on-line, bien sea a través de las redes sociales o a través de toda la información disponible en internet. Por todo

# QRonos

ello, estamos ante una persona que utiliza gran parte de su tiempo ocioso en la red, pero que a su vez se muestra consciente y preocupado por su carrera profesional.

En cuanto al perfil del comprador On-line por categorías tenemos:

	Edad	Sexo	Hábitat
<b>Perfil Comprador Online</b>	25 a 49	Hombre / Mujer	Capitales y poblaciones de más de 100.000 habitantes
<b>Ropa y Complementos</b>	15 a 24	Hombre / Mujer	Distribución normal
<b>Alimentación y Bazar</b>	24 a 35	Mujer	Hábitats menores de 20.000 habitantes
<b>Electrónica</b>	15 a 24	Hombre	Municipios entre 10.000 y 20.000 habitantes
<b>Electrodomésticos y Hogar</b>	35 a 49	Hombre	Capitales de provincia y municipios de más de 100.000 habitantes

\*Informe de Nielsen Online sobre auge del comercio electrónico

La tabla muestra las preferencias de los ciudadanos y sus relaciones con los diferentes hábitats a los que éste pertenece.

- Por su parte, las **personas con una dilatada carrera profesional** y en ocasiones con escaso tiempo ocioso debido a su apretada agenda profesional, encontrarán una ventaja de ahorro en tiempo con el uso del servicio ofrecido por QRonos. Son los denominados “hombres de negocio”, concepto que también incluye el género femenino.

Cabe destacar como las personas que precisan de continuos desplazamientos físicos, tanto nacionales como internacionales para la realización de su actividad profesional, se mostrarán dispuestos a utilizar un sistema de retirada de efectivo y pago de compras que les permita agilizar sus trámites.

Además, debido a la facilidad de compra que ofrece el servicio QRonos y la mayor seguridad que presenta respecto al método tradicional de compras on-line, este segmento empezará a decantarse por la comodidad y usabilidad de las compras mediante códigos QR. Además, este target encontrará especialmente relevante y útil la característica principal del servicio QRonos: la agilidad en los trámites y, por tanto, la optimización del recurso tiempo.

# QRonos

Además, teniendo en cuenta que este segmento constituye la élite profesional y que muchas personas tratan de imitar sus comportamientos debido a su status o reconocimiento, probablemente aquellos individuos pertenecientes al segmento poblacional de una edad superior a los 39 años tratarán de reproducir sus conductas con el consiguiente beneficio para el servicio QRonos.

## 2.4. Proveedores:

En el desempeño de la actividad de explotación, se necesitará de ciertos elementos que permitan la correcta puesta en marcha del servicio. Además de las inversiones que será necesario realizar en términos de aplicaciones y que serán incorporadas gracias a su realización "In House", también será necesario la adquisición de servidores que serán provistos por una serie de empresas proveedoras específicas.

- **Servidores, Ordenadores:** que registren y almacenen la información de todas las personas que realicen compras on-line. En esta información se especificará: el nombre del consumidor, el producto consumido y su importe. Por su parte, los servidores de los ordenadores serán realizados por empresas especializadas en el sector informático y que actualmente proveen tanto a las pequeñas y medianas como a las grandes empresas.

Empresas proveedoras de servidores y gestión de los mismos:

- Hewlett Packard (HP)
- Dell
- IBM
- Terremark
- Minerva Hosting
- RackSpace
- Total Server Solutions
- Platinum Server Management
- Dinahosting

## 2.5. Competidores

### 2.5.1 Introducción

La utilización de medios electrónicos de pago ha evolucionado de forma considerable durante la última década, donde sólo el 6,7% de las empresas empleaban estos métodos. En 2010, la cifra alcanza el 30,1% (diferencia de 23,4 puntos porcentuales con respecto al año 2001). Cabe destacar también la evolución respecto al año anterior (6,8 puntos porcentuales).

Al desglosar el tipo de transacción comercial, un 28,5% de las entidades realiza pagos a través de Internet, mientras que el 4,4% de ellas cobra vía on-line.

Más de la mitad de las empresas que comercializan sus productos a través de la web utiliza como medio de cobro electrónico giros, letras, talones o transferencias (55,8%). El segundo método más empleado es la tarjeta de crédito o débito (43,4%). Otras alternativas como PAYPAL o cobros a través del teléfono móvil son menos utilizadas (11,6% y 1,2%, respectivamente).

En cuanto a los métodos de pago por Internet, hay que destacar con un 47,5% las tarjetas de crédito o débito, y los giros, letras, talones o transferencias (28,8%). Los pagos a través del móvil son poco frecuentes, un 0,1%.

En el primer trimestre de 2011, los ingresos del comercio electrónico en España alcanzaron los 2.055,4 millones de euros, con un aumento interanual del 23,1%. Las ramas de actividad con mayor peso en las cifras de ingresos fueron las agencias de viajes y operadores turísticos (12,4%), el transporte aéreo (12,2%), el marketing directo (6,3%), el transporte terrestre de viajeros (6,1%), los juegos de azar y apuestas (4,9%), los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (4,1%), la educación (3,7%), las prendas de vestir (3,5%), la publicidad (3,0%) y, por último, los ordenadores y programas informáticos (2,4%). Se divide fundamentalmente entre VISA, Mastercard y PayPal asociado a tarjetas de crédito o débito.

### 2.5.2. Medios de pago:

#### 2.5.2.1. El pago contrareembolso:

Es el único medio de pago online que implica el uso de dinero físico:

- El cliente paga en efectivo al transportista que le ha llevado el producto comprado.
- El transportista ingresa el dinero a la empresa vendedora, incorporando alguna referencia que permita la conciliación de la operación de venta y la recepción del pago.

#### 2.5.2.2. El pago con tarjeta bancaria:

##### Tipos de tarjetas:

- Débito: Los cargos por compras se realizan directamente en la cuenta del cliente. La operación de pago sólo se autoriza si existe suficiente saldo disponible en la cuenta asociada.

# QRonos

- Crédito fin de mes: El banco concede un límite de crédito al titular, contra el que se cargan las operaciones de pago en comercios. A fin de mes, el importe consumido se carga en cuenta, liberado de nuevo el límite de crédito para poder realizar nuevos pagos. Habitualmente, esta operativa no conlleva el pago de intereses.
- Crédito “revolving”: Como en el caso anterior, el banco concede un límite de crédito al titular, contra el que se cargan las operaciones de pago en comercios. La diferencia es que los cargos en cuenta (y la consecuente reposición del límite de crédito) se producen según el plan elegido por el cliente para aplazar sus pagos. Generalmente, este operativa conlleva el pago de intereses por financiación. Las opciones son:
  - Pago mensual de un porcentaje del crédito pendiente.
  - Pago de una cuota mensual fija.
- Crédito con pago a plazos: Algunas tarjetas permiten aplazar el pago de compras individuales o del importe total mensual de las compras, mediante un calendario de amortización de cuotas constantes (pago a plazos). Esta modalidad, en general, conlleva el pago de comisiones o intereses.
- Prepago: Se trata de tarjetas donde es necesario cargar dinero previamente a poder efectuar pagos con ellas. Aparte de las tarjetas virtuales, que se comentarán más adelante, aquí se engloban, por ejemplo, las Tarjetas Regalo (que permiten que una persona cargue dinero para que otra realice compras) o las tarjetas Restaurante (que permiten a una empresa cargar el dinero para que sus empleados paguen las comidas).

Las tarjetas son emitidas por los bancos o empresas de servicios financieros, pero para permitir su interoperabilidad, suelen estar adscritas a una marca (o “esquema”) nacional o internacional. Las marcas internacionales más utilizadas son Visa (con sus variantes de débito Electron, y en Europa, V-PAy) y Mastercard (con su variante de débito Maestro). También son importantes otras marcas que emiten tarjetas como American Express o Diner’s Club. En España, las marcas domésticas de tarjeta son Servired (con BBVA, Bankia y La Caixa como principales emisores), Sistema 4B (Banco Santander y Popular) y Euro6000 (que engloba múltiples cajas medianas y pequeñas). Una tarjeta puede llevar simultáneamente una marca doméstica y otra internacional.

También existen Tarjetas Privadas, que sólo permiten su utilización en entornos determinados. En España, los principales emisores de este tipo de tarjetas son El Corte Inglés y Solred (del Grupo Repsol).

El funcionamiento de las tarjetas como medio de pago se divide en varias fases:

1. El comprador debe disponer de una tarjeta, que le habrá proporcionado su banco “Emisor”.
2. El comercio debe tener un acuerdo de recogida de cobros con un banco “Adquiriente”, que le habrá proporcionado los medios para el procesamiento de las transacciones (TPV virtual, en comercio online).

3. Cuando el comprador quiere realizar el pago, debe entregar al vendedor los datos de su tarjeta. Generalmente, los datos requeridos son:
  - El número de tarjeta.
  - La fecha de caducidad.
  - El CVV2, código de tres dígitos que aparece en el reverso de la tarjeta y que se utiliza para validar que el comprador dispone de ella físicamente.
4. El vendedor pasa esos datos al banco “Adquiriente” mediante su TPV virtual.
5. El “Adquiriente” pasa los datos al banco “Emisor” a través de los nodos de pago (por ejemplo: Servired o Visa).
6. El banco “Emisor” comprueba los datos de la operación y la autoriza o deniega. Este mensaje de autorización o de negación sigue el flujo inverso hasta llegar a la pantalla que ve el comprador.

El modelo económico subyacente en una autorización de este tipo es el siguiente:

1. El banco “Emisor” carga al titular (según su modelo de tarjeta) el precio de la compra (C).
2. El banco “Adquiriente” ingresa en la cuenta el precio de la compra, menos la comisión (C), también llamada “tasa de descuento”, establecida en el contrato de TPV virtual.
3. El banco “Adquiriente” abona al banco “Emisor” la denominada “tasa de intercambio” (I).

Otros sistemas de tarjetas como American Express o Diner’s Club son ejemplos de sistemas de tarjetas de “tres partes”. La diferencia con los esquemas de cuatro partes, es que aquí coinciden el “Emisor” y el “Adquirente” y son la propia marca (por ejemplo: American Express).

### 2.5.2.3. Medios de pago estrictamente online:

- Medios de pago “monobanco”: Si comprador y vendedor trabajan con el mismo banco, es fácil encontrar mecanismo de pago para transferir el dinero entre dos cuentas de dicho banco.
- Intermediarios de pago: Una empresa (generalmente, no un banco) proporciona el medio de pago (muy típicamente, a través de direcciones de correo electrónico), procediendo después a liquidar las operaciones sobre medios de pago bancarios (típicamente, una tarjeta en el caso del comprador). PayPal podría ser clasificado en esta categoría, aunque ha evolucionado progresivamente su modelo.
- Emisores de dinero online: En este caso, la empresa que da el servicio de pagos emite su propia divisa, en muchos casos vinculada a un programa de fidelización (“Puntos Iberia” o “Travel Club” pero específico para el entorno online).



## A- La operativa del sistema PayPal:

Se pueden ingresar fondos en una cuenta PayPal de dos maneras:

1. Adquiriendo dinero electrónico en PayPal mediante un instrumento financiero que el usuario asocia a dicha cuenta PayPal. En la práctica, este significa que cada vez que un usuario solicita a PayPal el envío de dinero, PayPal realiza a su vez un cargo en su fuente de financiación predeterminada (cuenta bancaria, tarjeta de débito o tarjeta de crédito). A continuación, PayPal envía este pago por Internet al destinatario.
2. Aceptando un pago por Internet enviado por otro usuario de PayPal.

Para enviar dinero a un tercero mediante PayPal, el usuario debe proporcionar la dirección de correo electrónico del destinatario en cuestión. De este modo, el remitente da instrucciones para transferir dinero electrónico de su cuenta PayPal a la cuenta del destinatario. Si el destinatario acepta el pago, se completa la transferencia.

### Tarifas aplicadas por PayPal a vendedores:

La tarifa estándar para recibir pagos por productos y servicios es de 3,4%. Si recibe más de €2.500,00 EUR al mes, puede solicitar la tarifa para vendedor de PayPal, lo que reduce sus tarifas a medida que aumenta el volumen de sus ventas. Sus tarifas pueden reducirse hasta a 1,9%, basándose en el volumen de ventas del mes anterior.

Pagos de compras recibidos (mensual)	Tarifa por transacción
€0,00 EUR - €2.500,00 EUR	3,4% + €0,35 EUR
€2.500,01 EUR - €10.000,00 EUR	2,9% + €0,35 EUR
€10.000,01 EUR - €50.000,00 EUR	2,7% + €0,35 EUR
€50.000,01 EUR - €100.000,00 EUR	2,4% + €0,35 EUR
> €100.000,00 EUR	1,9% + €0,35 EUR

Plan de tarifas para vendedor:

Pagos de compras recibidos (mensual)	Tarifa por transacción
€0,00 EUR - €2.500,00 EUR	3,4% + €0,35 EUR
€2.500,01 EUR - €10.000,00 EUR	2,9% + €0,35 EUR
€10.000,01 EUR - €50.000,00 EUR	2,7% + €0,35 EUR
€50.000,01 EUR - €100.000,00 EUR	2,4% + €0,35 EUR
> €100.000,00 EUR	1,9% + €0,35 EUR

## Tarifas de transacciones internacionales (personales):

Saldo PayPal y bancos:

País del remitente	Tarifa internacional
Norte de Europa	0,4%
Europa de la Zona Euro/EE.UU./Canadá	0,5%
Europa fuera de la Zona Euro	1,0%
Resto del mundo	1,5%

\*Informe sobre el Comercio Electrónico a través de medios de pago.

Pago con tarjeta de crédito o débito:

País del remitente	Tarifa internacional
Norte de Europa	3,8%
Europa de la Zona Euro/EE.UU./Canadá	3,9%
Europa fuera de la Zona Euro	4,4%
Resto del mundo	4,9%

\*Informe sobre el Comercio Electrónico a través de medios de pago.

## Tarifas de transacciones internacionales (comerciales):

Envío (compra) Gratis (cuando no se requiere conversión de divisas). 3,4%+ Tarifa fija.

Recepción de pagos nacionales (venta). Tarifa para vendedor del 1,9% al 2,9% + Tarifa fija.

La tarifa de Transacciones internacionales se calcula a partir de la tarifa de Transacciones comerciales nacionales, sumando a la parte variable de esta el porcentaje de Tarifa internacional establecido en la tabla siguiente (en función del país del remitente).

País del remitente	Tarifa internacional:
Norte de Europa*	0,4%
Europa de la Zona Euro/EE.UU./Canadá**	0,5%
Europa fuera de la Zona Euro***	1,0%
Resto del mundo	1,5%

La tarifa de Micropagos le ofrece condiciones especiales para las transacciones de importe reducido. No importa si vende artículos de poco valor en eBay o bienes digitales en su Web de la tarifa de Micropagos.

# QRonos

	Micropagos (5% + 0,05 €)	Tarifa estándar (3,4% + 0,35 €)
Tarifa por una transacción de €1 EUR	0,10 €	€0,38 EUR
Tarifa por una transacción de €5 EUR	0,30 €	€0,52 EUR
Tarifa por una transacción de €10 EUR	0,55 €	€0,69 EUR

## Tarifas de comisiones aplicadas por PayPal en la venta a través de eBay:

- Comisiones por venta realizada en formato de subasta:

Precio final	Comisión por venta realizada
Artículo no vendido	Sin tarifa
0,01€ - 50,00€	5,00% del valor final.
50,01€ - 400,00€	5,00% del valor final.
400,01€ o superior	5,00% del valor final (hasta un máximo de 20€)

- Comisiones por venta realizada en formato de precio fijo:

Precio final	Tarifa de publicación para categorías de entretenimiento	Tarifa de publicación para el resto de categorías
1€ - 50.00€	El 9% del valor final.	El 9% del valor final
50.01€ - 500.00€		9% de los primeros 50 € (4,50 €), más el 6% el precio de venta final restante (50,01€ a 500,00€).
Más de 500.01€		9% de los primeros 50 € (4,50 €), más 6% de 450 € (27 €) más el 3% del precio de venta final restante (500 € al precio final).

## B- Otros medios de pago online:

### Moneybookers:

La comisión inicial estándar para recibir pagos en línea es de 2,90% + 0,25 €.

### Tarifa estándar de Skrill (Moneybookers)

Volumen de ventas mensual estimado - Comerciantes europeos.

hasta 2.500,00 euros	2,90%	0,25 €
De 2.500,01 a 25.000,00 euros	2,50%	0,25 €

De 25.000,01 a 50.000,00 euros	2,10%	0,25 €
más de 50.000,00 euros	1,90%	0,25 €

Para transacciones con cambio de moneda Skrill (Moneybookers) añade 2,99% a la tarifa global de moneda extranjera. Este cargo sirve como protección contra la volatilidad y riesgo asociados con los mercados FX. Las tasas de cambio de Skrill (Moneybookers) son actualizadas regularmente a lo largo del día.

**Pagosonline.com:** Para adquirir un Plan Full Pack con Pagosonline, y comenzar a recibir pagos electrónicos en una página Web, se debe realizar el pago del valor de la inscripción (\$490.000 más IVA). Por el lado de los compradores el pago ascenderá hasta el 3%.

**Rapipago:** Cuando se realice una compra desde una computadora, se ha de seleccionar la opción de pago en efectivo, se imprime el comprobante de pago y se hace el pago en una sucursal .

**Dinero Mail:** Funciona de manera similar a PayPal.

La mayoría de empresas funcionan como intermediarias de VISA, Mastercard o PayPal.

## C- Las tarjetas virtuales de marca:

Visa y Mastercard permiten desde hace tiempo la emisión de “tarjetas virtuales”, es decir, tarjetas sin plástico físico asociado. Son útiles solamente para compras online. Estas tarjetas consisten en un número de tarjeta y una fecha de caducidad que funcionan a todos los efectos como una tarjeta física y por tanto, pueden procesarse en cualquier comercio que acepte tarjetas como medio de pago.

Suelen funcionar como cuentas prepago que es preciso cargar antes del uso. La carga puede realizarse:

- En efectivo, en oficinas del banco emisor.
- En cajeros automáticos con una tarjeta “activadora” de la que se traspasa el saldo a cargar.
- A través de Internet.

## D- El pago de comercio móvil:

- El móvil puede utilizarse tanto para pagos en el entorno de comercio móvil (por ejemplo, descarga de aplicaciones), como para el pago de compras realizadas por otros canales (Internet).
- El pago de estos servicios (habitualmente de bajo coste económico) se realiza directamente a través de la compañía de telecomunicaciones. La utilización del envío

de un cierto número de SMS o el pago por descarga de una aplicación móvil se paga dentro de la factura de teléfono móvil.

## E- El pago por móvil en el comercio online:

- Pese a que el uso de éste no está todavía generalizado en las empresas, sí se puede afirmar que en el último año se ha incrementado respecto a los precedentes, situándose actualmente en el 2,2%, frente al 1,5% de 2009 y al 1,4% de 2008.
- Los datos muestran que el comercio electrónico a través de dispositivos móviles no parece depender del tamaño de las empresas. No obstante, en aquellas de 250 empleados o más esta práctica se encuentra más extendida que en el resto de segmentos (4,9%), situándose 2,7 puntos porcentuales por encima de la media. Por el contrario, las pymes de 3 a 5 trabajadores obtienen el menor valor en la compra de productos o servicios a través de los teléfonos móviles (1,5%).
- Del análisis sectorial se desprende que, al igual que sucedía con el uso del móvil de empresa, “Informática e I+D”, con un 3,9%, despunta en la práctica del comercio electrónico móvil. A éste, le siguen “Servicios financieros y seguros” (3,4%), “Comercio y hoteles” (2,5%), “Servicios empresariales” (2,4%), y “Transporte y comunicaciones” (2,3%), todos ellos por encima del valor medio (2,2%). En el lado opuesto, se sitúan los sectores de “Industria y comercio metalmecánico” y “Otros servicios”, con el 1,8% de las empresas en ambos casos.
- A continuación se detallan los tipos de dispositivos móviles que utilizan las empresas en el comercio electrónico. Por primera vez, la lista se encuentra encabezada por los teléfonos inteligentes (Smartphones) o agendas electrónicas (PDA's), con el 46%. A continuación se sitúan los móviles 3G (terminales que permiten la transmisión de datos tipo multimedia sin llegar a completar todas las utilidades de los teléfonos inteligentes), con el 38,7%. Sin embargo, la compra a través de móviles básicos sin conexión a Internet (GSM, solo llamadas y SMS) se mantiene prácticamente.

Las soluciones de pagos móviles implantadas a nivel internacional abarcan un campo muy amplio: pago de contenidos, de servicios (estacionamiento, entradas, etc.), compra de bienes físicos (máquinas de autoventa, loterías, etc.)

## F- El fracaso de Mobipay:

En 2001 en España se constituyó Mobipay, con participación de las principales entidades financieras y de tres de los operadores móviles existentes en el momento.

Cómo funcionaba:

- Era preciso asociar antes un medio de pago (habitualmente tarjeta) a nuestro teléfono, momento en el que elegiremos un número clave, que se nos pedirá para confirmar los pagos que realicemos.

# QRonos

- Si pagamos en una tienda, sólo debíamos dar nuestro número de teléfono. La tienda enviaba los datos a Mobipay. Que solicitaba al comprador su número de clave a través de su teléfono móvil. Una vez verificada la clave, Mobipay convertía el número de teléfono en una tarjeta y a partir de ese punto, la transacción se tramitaba como un pago normal.

*QRonos*

### **3. Análisis DAFO y Objetivo Estratégico**

---

## Índice Análisis DAFO y Objetivo Estratégico

3.1.	QDAFO.....	37
3.2.	Objetivo estratégico.....	38
3.3.	Histórico del comercio electrónico.....	38
3.4.	Previsión del comercio electrónico.....	38
3.5.	Previsión de cuota de mercado.....	38
3.6.	Misión y visión.....	38
3.7.	Análisis de las ventajas y desventajas de posibles sustitutos.....	39
	3.7.1. El pago con tarjeta bancaria.....	39
	3.7.2. El pago contra reembolso.....	39
	3.7.3. PayPal y sistemas similares.....	39



# QRonos

## 3.1. QDAFO

		Oportunidades				Amenazas				
		Aumento del comercio	Continua Evol. Tecnológica	Gran Retorno de la Inversión	Rápidez de Difusión	Grandes Empresas / competencia	Crisis	Elevado número de players	Obsolencia tecnológica	
Fortalezas	Aumento de la Seguridad	2	1	0	1	0	0	0	-1	3
	Bº de todos los Players	2	0	2	0	1	1	0	0	6
	Código Universal/Software Libre	2	1	2	2	-2	0	0	-1	4
	Customización de Clientes	2	2	0	1	2	1	2	1	11
Debilidades	Experiencia	0	-1	0	-1	-2	-1	-1	-1	-7
	Capital	-2	1	2	-2	-2	-2	-1	0	-6
	Dependencia de Mk	1	0	1	2	-1	1	-1	0	3
	Estructura Compleja	-1	1	0	0	-1	0	-2	0	-3
		6	5	7	3	-5	0	-3	-2	11

## 3.2. Objetivo estratégico:

Crear un nuevo sistema de pago lo suficientemente estable, ágil y seguro que suponga un revulsivo diferenciador y ventajoso para las nuevas tendencias de compra en el marco del consumo online (bienes y servicios) y, en consecuencia, incentivar el comercio electrónico.

## 3.3. Histórico del comercio electrónico (en millones de €):

Año 2005	1610,82
Año 2006	2442,92
Año 2007	3736,96
Año 2008	5223,04
Año 2009	5750,23
Año 2010	7161,56
Año 2011	7949,33

La evolución interanual del comercio electrónico ha sido creciente en los últimos años (de hecho, se ha producido un incremento de más de 50% con respecto al año base del estudio) y, a pesar de la contundencia con la cual ha influido la crisis, la evolución del sector no ha seguido la línea decreciente del consumo que experimentó nuestra economía, sino que ha aumentado. Es decir, el consumo online y offline han seguido tendencias divergentes, el primero de manera positiva y el segundo negativa.

## 3.4. Previsión del comercio electrónico (en millones de €):

Año 2012	8744,26 (11% respecto a 2011)
Año 2013	9881,01 (13% respecto a 2012)
Año 2014	11363,17(15% respecto a 2013)
Año 2015	13294,91 (17% respecto a 2014)
Año 2016	15687,89 (18% respecto a 2015)

## 3.5. Previsión de cuota de mercado:

Año 2012	Cuota de Mercado: 0.2%
Año 2013	Cuota de Mercado: 1,5% ; Crecimiento: 650%
Año 2014	Cuota de Mercado: 3,5% ; Crecimiento: 133,33%
Año 2015	Cuota de Mercado: 7% ; Crecimiento: 100%
Año 2016	Cuota de Mercado: 10% ; Crecimiento: 42,86%

## 3.6. Misión y visión

- **Misión:** Proveer a los usuarios de un sistema de pago a través de internet que garantice la rapidez en las transacciones y la seguridad de las mismas.
- **Visión:** Ser la empresa líder y de referencia en el comercio online.

## 3.7. Análisis pormenorizado de las ventajas y desventajas de posibles sustitutivos

### 3.7.1. El pago con tarjeta bancaria

Ventajas:

- Facilidad y disposición de crédito.

Desventajas:

- Seguridad media.
- Altas comisiones cargadas al comercio por ventas efectuadas.
- Agilidad de uso media.
- Muchos canales y envíos de información.
- Necesidad de disponer de un elemento físico “tarjeta”.

### 3.7.2. El pago contra reembolso:

Ventajas:

- Garantiza el cobro al vendedor; entrega de producto y pago simultáneas.
- Garantiza la entrega al comprador; se paga al recibir el producto.

Desventajas:

- Habitualmente supone un recargo extra sobre el precio del producto, el cual ronda los 3,50€
- El pago no está garantizado; envío de productos improductivos.
- Se retrasa el pago al vendedor.
- Necesidad de recolectar dinero físicamente lo que conlleva un aumento de los costes de distribución y genera riesgos de seguridad.
- Se incrementan los costes administrativos para cuadrar las ventas y los cobros.

### 3.7.3. PayPal y sistemas similares:

Ventajas:

- Aportación de valores añadidos sobre los medios tradicionales.
- Asociación con un gran sitio de internet (eBay), que prescribe proactivamente el medio de pago, generando la masa crítica necesaria para el desarrollo del mismo.
- Genera la confianza del usuario y sencillez de uso.
- Seguridad alta.

Desventajas:

- Las facturas de pago no tienen validez legal al ser realizadas a través de Luxemburgo. Por tanto, pueden suponer un gasto no deducible para las empresas que usen éste sistema.
- Elevadas comisiones a los comerciantes.
- Tipo de cambio costoso.
- Alta de usuario y afiliación de cuentas complicada.

# QRonos

- Se necesitan varios días para afiliar la cuenta bancaria o tarjeta a la cuenta PayPal.
- Se necesitan aproximadamente 16 días para poder transferir fondos de la cuenta bancaria a la cuenta PayPal.
- Doble imposición del cliente a cláusulas de usuario: las de su banco y las de PayPal.
- Falta de cobertura legal, al ser una empresa estadounidense, cualquier contencioso que alcance la vía jurídica deberá resolverse en Estados Unidos, presentando dificultades para que los usuarios extranjeros puedan defender sus derechos por la vía legal.
- Las condiciones de Paypal son abusivas y cambian constantemente, entre sus páginas de condiciones se aprecia la falta de legislación internacional sobre este tipo de empresas. Según sus condiciones PayPal puede bloquear preventivamente las cuentas de un usuario sin tener que dar más explicaciones.
- Paypal puede retener el saldo de la cuenta bajo su consideración.
- Proceso de pago de laboriosidad media.

*QRonos*

## 4. Plan de Operaciones

---

## Índice Plan de Operaciones

<b>4.1.</b>	<b>Introducción de producto.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2.</b>	<b>Plan a 5 años.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.</b>	<b>Esquema de Flujo.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4.</b>	<b>Recursos Humanos.....</b>	<b>51</b>
<b>4.5.</b>	<b>Inversiones.....</b>	<b>52</b>
	4.5.1. Pruebas de usuario.....	53
	4.5.2. Formación.....	53
	4.5.3. Implantación.....	53
	4.5.4. Mantenimiento.....	53
<b>4.6.</b>	<b>Gastos Operativos.....</b>	<b>54</b>
<b>4.7.</b>	<b>Prevención de riesgos laborales y medioambientales.....</b>	<b>58</b>
<b>4.8.</b>	<b>Ley Orgánica de Protección de Datos.....</b>	<b>59</b>

# QRonos

## 4.1. Introducción de producto

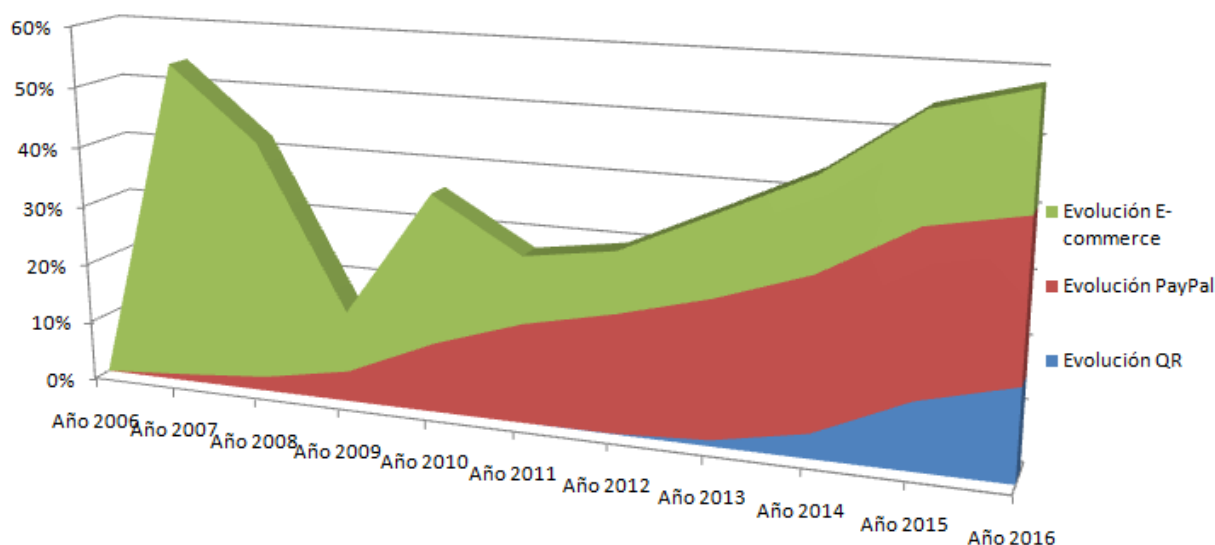
Nuevo sistema de pago basado en la tecnología de los códigos QR revolucionando los conceptos vinculados a los métodos tradicionales de pago.

El servicio ofrecerá la posibilidad de realizar operaciones propias del comercio electrónico de forma simple y sencilla y únicamente requerirá la utilización de un dispositivo móvil, una aplicación de lectura de códigos QR y una tienda e-commerce desde la que poder realizar las compras.

## 4.2. Plan a 5 años

En el gráfico se puede apreciar el crecimiento que ha seguido el comercio electrónico desde el año 2006, así como la evolución que se prevé se producirá hasta el año 2016. Es decir, se cuenta con datos históricos de 5 años y realizamos datos a futuro a otros 5 años.

Además de la evolución del comercio electrónico, se muestra el crecimiento que ha tenido Paypal y el crecimiento que se espera que QRonos tenga desde el momento de su introducción en el mercado.



\*Gráfica de elaboración propia con datos sobre Evolución E-commerce y Paypal

Cabe destacar como el comercio electrónico experimentó durante años un crecimiento espectacular de más del 40% cada año respecto al año anterior. No obstante, la crisis no pasó desapercibida en el mundo actual y pese a que nunca el crecimiento se mostró con carácter negativo, sí que se apreció un importante descenso de su crecimiento. De este modo, se pasó a un crecimiento constante del 10% interanual.

Por último, y con respecto a su futuro más próximo, se preve que el comercio electrónico incremente su crecimiento pasando a niveles del 18 % interanual a partir del año 2015. Por ello, es importante concluir que se trata de un sector que si bien ha sufrido los perjuicios de la crisis económica, los ha solventado con un crecimiento sin precedentes y siendo su evolución tan positiva como se espera en los próximos años, estamos ante un sector de un valor incalculable.

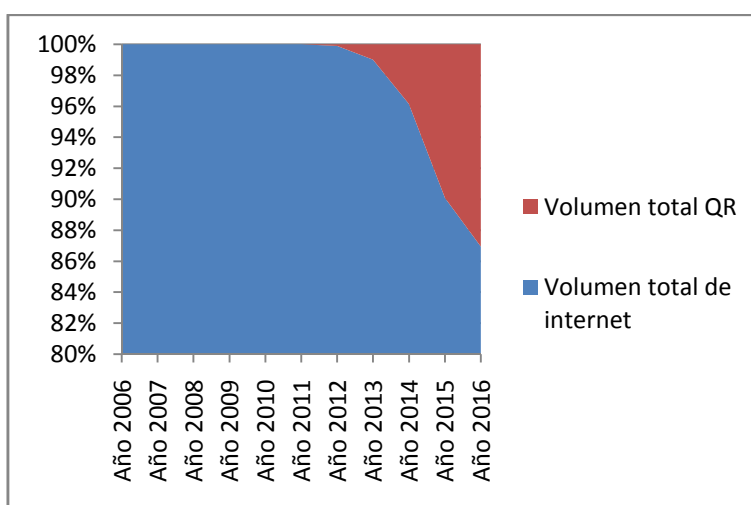
En segundo lugar, cabe mencionar como Paypal ha realizado una evolución en el sector del ecommerce. Si bien en el 2006 su cuota de mercado era inferior al 1%, en la actualidad posee una participación relativa superior al 15 %. Además, todo indica a que esta participación no alcanzará su punto álgido hasta el 2015. Esto ha supuesto que Paypal crezca en los últimos



# QRonos

años a un ritmo del 200% interanual en el territorio nacional, lo que indica la gran fortaleza del competidor. Además, debemos recordar que España no es un país relevante para Paypal.

Por último, QRonos está previsto que entre en el mercado en el año 2012. Trascurrido 1 año desde su entrada y debido a la complejidad que conlleva la implantación, la cuota de mercado será muy reducida, presentando niveles inferiores del 1%. No obstante, el segundo año y gracias a un crecimiento del 650%, se contará con una participación del mercado del 1,5%. Este rápido crecimiento se mantendrá a lo largo de los años gracias a la gran sencillez y seguridad que ofrece QRonos, lo que permitirá pasar a controlar un 10 % del mercado nacional en el año 2016. En dicho momento, será cuando QRonos comenzará a ganar la batalla a Paypal ya que hasta este momento ambas empresas estarán en continuo crecimiento.

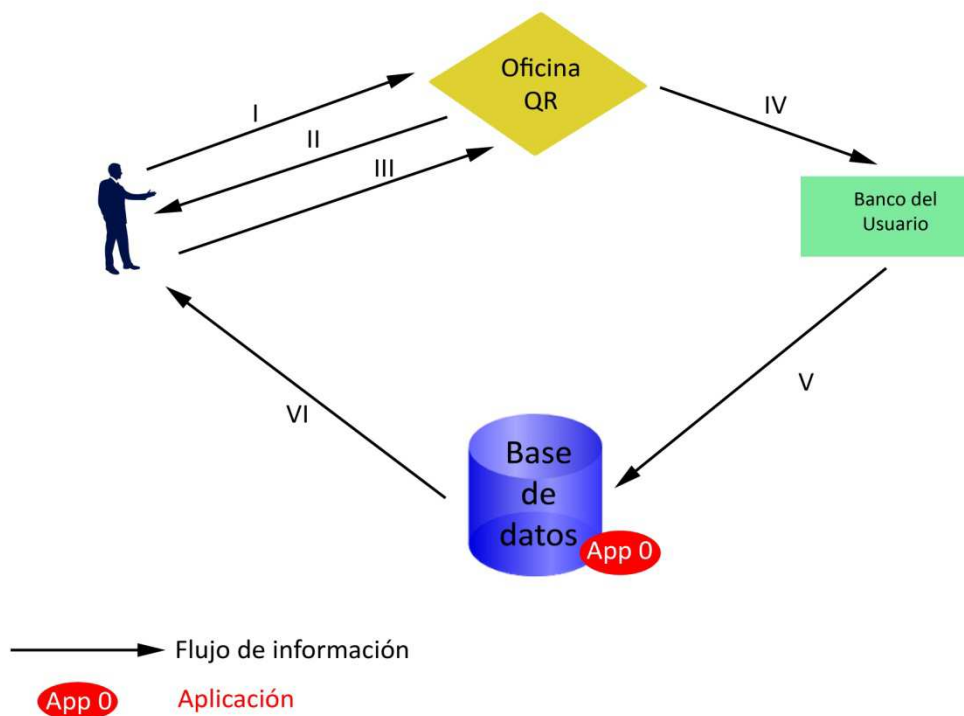


\*Tablas de elaboración propias con datos del CMT.

# QRonos

## 4.3. Esquema de Flujo

### Proceso de adjudicación de número PIN



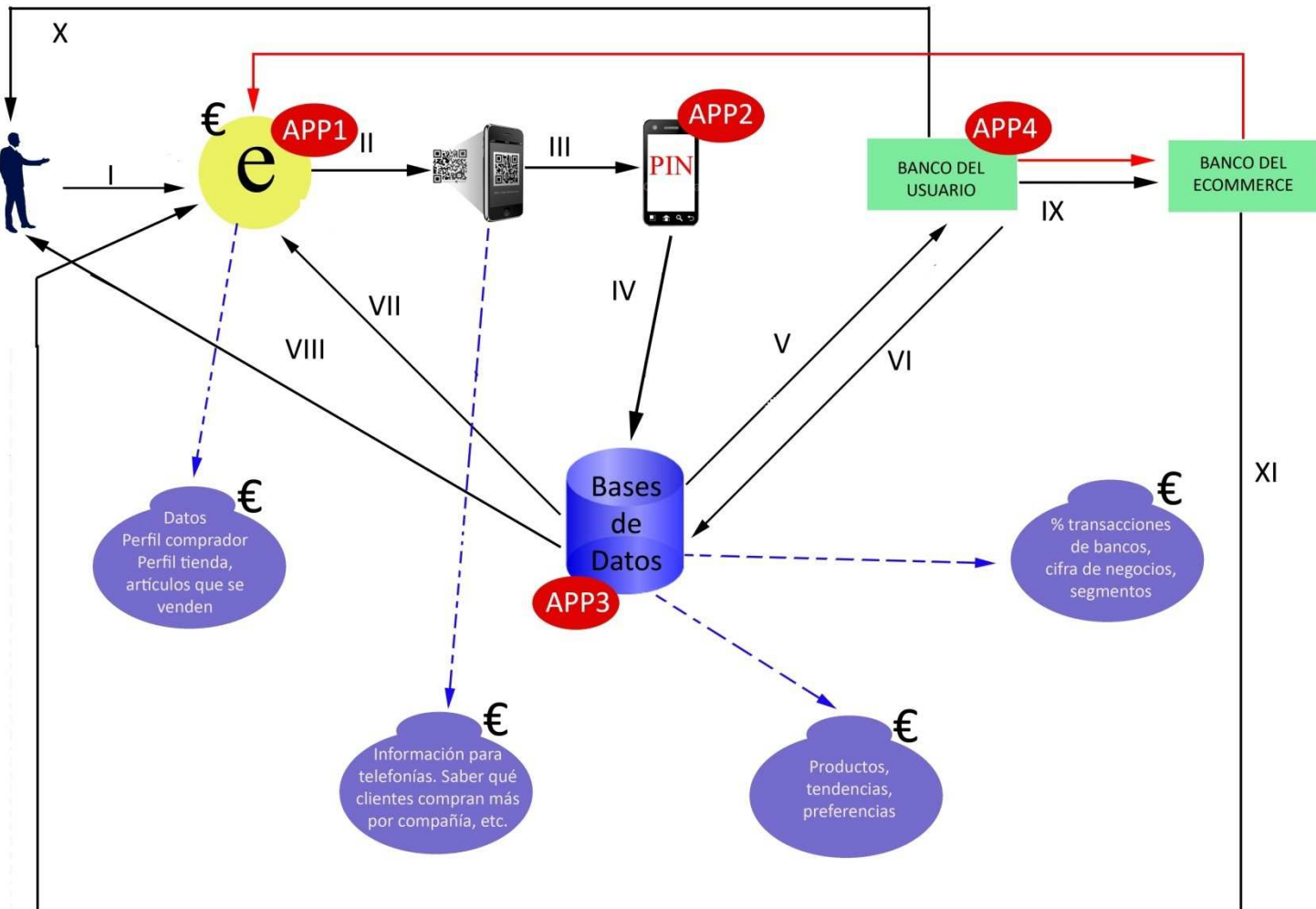
La secuencia de pasos que debe seguir el usuario para adquirir un código PIN que le permita utilizar la tecnología de pago QRonos, es la siguiente:

En primer lugar, deberá dirigirse a la oficina de QRonos (PASO I), en la cual se le dará un formulario que deberá rellenar antes de obtener el código PIN (PASO II).

Cuando haya cumplimentado el formulario (PASO III), lo deberá enviar a las oficinas de QR Cash.

En cuanto dispongamos de toda la información necesaria, se la enviaremos al Banco del usuario (PASO IV) para que sea verificada. Una vez el Banco haya comprobado toda la información nos lo hará saber (PASO V) y nuestra APP0 creará el código PIN. Dicho código será enviado al usuario (PASO VI).

# PROCESO DE COMPRA



- Flujo monetario
- Flujo de información
- Bases de datos para vender
- APP Aplicación
- € Adquisición de dinero

La secuencia de pasos que debe seguir el usuario para adquirir un producto mediante la tecnología de QRonos es la siguiente:

En primer lugar, el consumidor debe haber visualizado un artículo de su gusto en un portal de internet perteneciente a una tienda e-commerce usuaria de la tecnología QR (PASO I). Dicha tienda, junto a la imagen virtual de su producto, tendrá un código QR único que representará el artículo y que le permitirá llevar a cabo toda la transacción. La generación de este código QR se realizará mediante la aplicación APP1.

El usuario que quiera adquirir el producto, deberá utilizar un Smartphone para detectar el código QR (PASO II). En este momento entra en juego la APP2, la cual reconocerá el código QR que identifica el artículo que quiere el cliente. Una vez que la aplicación haya reconocido el código QR, se le pedirá al cliente la introducción de un PIN (PASO III). Este PIN será facilitado por el banco del usuario al usuario y permitirá el acceso a su cuenta bancaria. Cuando el

# QRonos

usuario haya introducido correctamente su número PIN, el proceso de compra se pondrá en funcionamiento y la APP2 transmitirá la información contenida en el código QR a nuestra B.B.D.D. (PASO IV). Esta información se transmitirá de forma encriptada.

Cuando la información de la APP2, llega a nuestra B.B.D.D., entra en juego la APP3. En primer lugar, dicha aplicación descriptará los datos recibidos por la APP3 y los guardará y clasificará dentro de las B.B.D.D. en función de unos criterios previamente establecidos.

Una vez llegados a este punto, la APP3 se encargará de enviar los datos al Banco del usuario (PASO V). Este Banco, se aprovechará de las características de la APP4 para recoger la información. Si el usuario dispone de efectivo en su cuenta corriente su banco dará el visto bueno al proceso de compra o en su defecto denegará el mismo. A continuación, la decisión efectuada por el banco será remitida a nuestras B.B.D.D. (PASO VI). En el momento en el que seamos conscientes de la decisión del banco, haremos partícipes de ella tanto al usuario como a la e-commerce (PASOS VII y VIII).

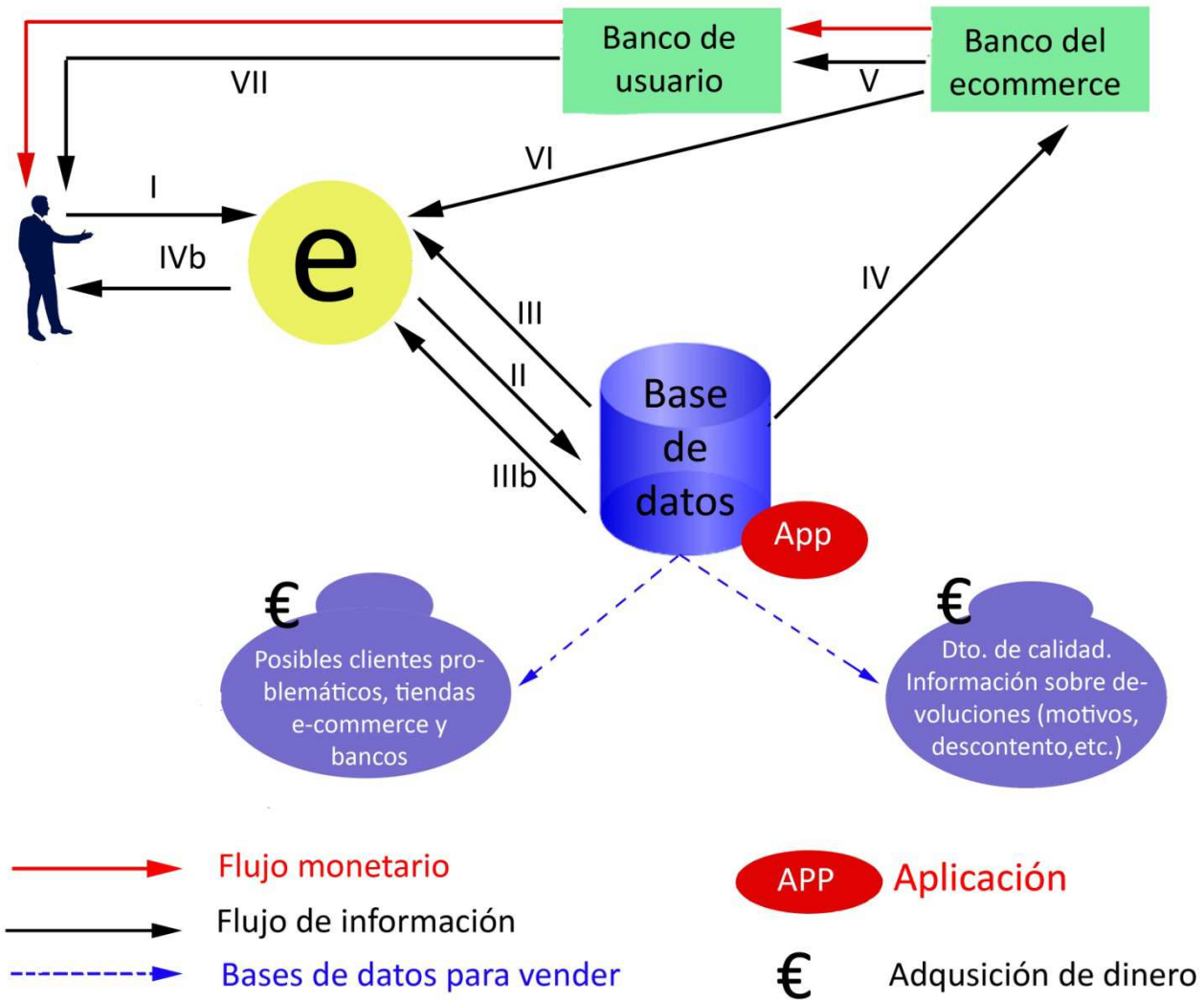
En el caso de que el Banco del usuario dé el visto bueno a la transacción, este abonará en las condiciones pactadas el efectivo al Banco de la tienda e-commerce (PASO IX).

Por último, tanto el Banco del usuario informará de la transacción a su cliente y el Banco de la e-commerce hará lo propio con la tienda (PASOS X y XI).

Gracias al proceso de compra, se generarán dos B.B.D.D. con las cuales QRonos generará ingresos a consecuencia de la información obtenida sobre:

- Los datos del perfil del comprador, sus preferencias, el perfil de la tienda y los artículos que se venden.
- Información de utilidad para las compañías telefónicas: qué clientes compran más, compras totales de los clientes en función de sus compañías, clientes totales de cada compañía.
- Evolución de tendencias, modas y preferencias.
- Análisis de segmentos, cifra de negocios que se maneja en las compras online y número de transacciones.

# Proceso de devolución



# QRonos

La secuencia de pasos que debe seguir el usuario para devolver un producto que haya sido adquirido mediante la tecnología QRonos es la siguiente:

- En primer lugar, el usuario deberá ponerse en contacto con la e-commerce con la cual realizó la operación de compra (PASO I). Cabe destacar que la posible devolución estará sujeta a la política de devolución de la e-commerce.

En caso de que la e-commerce admita la devolución, esta nos solicitará todos los datos relativos a la operación (PASO II). Con el fin de automatizar todo, se contará con la APP5, la cual se ocupará de la gestión de devoluciones y de su almacenaje en las B.B.D.D. de QRonos.

Si no dispusiésemos de información relativa a la transacción, se informará a la e-commerce, la cual se pondrá en contacto con el usuario y le comunicará la denegación de la devolución (PASOS IIIb y IVb) y aquí concluirá el proceso.

Si en nuestras B.B.D.D. existe el registro de la transacción, se lo comunicaremos a la e-commerce y nos ofreceremos a gestionar todo el proceso informativo (PASO III).

- A continuación, contactaremos con el Banco de la e-commerce (PASO IV) y le daremos la orden de abonar el importe de la operación de compra en el Banco del Usuario (PASO V). Por su parte, el Banco de la e-commerce informará a la tienda de todo lo acontecido (PASO VI) y el Banco del usuario hará lo propio con su cliente (PASO VII)

Gracias al proceso de devolución, QRonos generará dos B.B.D.D. con las cuales se obtendrán ingresos derivados de la obtención de información sobre:

- Clientes problemáticos: esta información podrá ser muy útil tanto para las tiendas e-commerce como para los bancos.
- Devoluciones: esta información será importante para los departamentos de calidad de las empresas proveedoras de productos o artículos, pudiendo identificar lotes o productos con mala aceptación.

## 4.4. Recursos Humanos

	Dep. Comercial	Dep. Desarrollo	Dep. Operaciones	Dep. Atención al cliente	Dep. Económico
Antes año 0	3	13	2	-	-
Año 0	11	13	4	17	5
Año 1	11	15	4	25	6
Año 2	11	17	5	37	7
Año 3	16	27	6	53	8
Año 4	16	38	8	73	9
Año 5	16	45	10	97	10

\*Tabla de elaboración propia.

## 4.5. Inversiones

Para el funcionamiento de los distintos procesos que componen el servicio de QRonos, se necesitará de la presencia de 6 aplicaciones realizadas “in house”. Cada una de ellas tendrá un valor de 40.000 euros. El total ascenderá a un total 240.000 euros.

Su funcionamiento será el siguiente:

- **Aplicación 0.** Se necesitará durante el proceso de generación de códigos PIN que se iniciará una vez que el banco comprueba los datos del usuario. Cuando esta información llega a nuestra base de datos, la aplicación 0 generará un código PIN que será enviada al cliente.

Se deberá supervisar la aplicación cuando el cliente haya cambiado de cuenta corriente, de banco, etc.

- **Aplicación I.** Se encuentra en el proceso de compra. Esta aplicación genera un código QR con toda la información correspondiente al artículo que se desea poner a la venta. Dentro de este código estará contenida la información relativa al artículo.

Dentro del código QR estará disponible la siguiente información: nombre de la tienda, referencia y datos bancarios de la ecommerce; precios características y unidades disponibles del artículo, procedencia del artículo, etc.

- **Aplicación II.** Se encuentra en el proceso de compra. Una vez que la aplicación haya reconocido el código QR, le solicitará al cliente el número PIN para realizar la compra. A continuación enviará toda la información a la base de datos.

En caso de que el usuario introduzca de modo erróneo tres veces seguidas su código PIN, se bloqueará su cuenta y, para activarla de nuevo, deberá realizar el proceso de activación de su código PIN de nuevo.

- **Aplicación III.** Se encuentra en el proceso de compra. Esta aplicación recibe los datos de la aplicación 2, descriptándolos, clasificándolos y almacenándolos en nuestra base de datos. Posteriormente, manda los datos a la aplicación 4.

Gracias a esta aplicación, la información será almacenada en la base de datos y posteriormente será utilizada.

- **Aplicación IV.** Se encuentra en el proceso de compra. Se encarga de aceptar o denegar la transacción. Esta aplicación depende de la decisión del banco y debe enviar los datos recibidos a la aplicación III para su posterior almacenaje y clasificación.

- **Aplicación V.** Se encuentra en el proceso de devolución. Se ocupa de la gestión de las devoluciones y de su almacenaje en la base de datos. Esta aplicación se encargará de encontrar información relativa a la operación de compra que se quiere devolver. Nos indicará si la compra se realizó o si nunca se produjo.



## 4.5.1. Pruebas de usuario

Se realizarán pruebas para comprobar el correcto funcionamiento de las aplicaciones. Cabe destacar como estarán sujetas a ellas todas las aplicaciones. Los objetivos serán comprobar un correcto funcionamiento de nuestro sistema, su coherencia y su integración. Se realizarán todas las pruebas que sean posibles en todos los campos requeridos.

## 4.5.2. Formación

Se entregará un manual de funcionamiento a los bancos que admitan el sistema de pago QRonos. En dicho sistema, se les informará acerca de los detalles de la empresa, aplicaciones, objetivos, etc. Dicha información será tanto teórica como práctica. Así mismo, se pondrán los medios necesarios para remediar cualquier error detectado.

## 4.5.3. Implantación

Se realizarán pruebas para el correcto funcionamiento de las bases de datos, es decir, para que puedan ser guardados los datos para su posterior clasificación. Así mismo, se vigilará la correcta implantación del sistema QRonos en los bancos, la acogida obtenida por los usuarios, la correcta creación de los códigos QR por parte de las ecommerce y se establecerán soluciones para los distintos sistemas que puedan crearse.

## 4.5.4. Mantenimiento

Se llevará a cabo dos tipos de mantenimiento en función de los elementos a implementar o rectificar.

- **Mantenimiento correctivo.** Se llevará a cabo cuando sea necesario algún tipo de reparación de las aplicaciones. De este modo, se podrá proceder a una puesta a punto de la aplicación.
- **Mantenimiento evolutivo.** Adaptar nuestro sistema a una nueva necesidad del cliente o actualizar la tecnología a la de una generación posterior.
- Servidores para bases de datos:

Año 2012	2 servidores (de almacenamiento y backup)	3.340,00
Año 2013	2 servidores	3.340,00
Año 2014	4 servidores	6.680,00
Año 2015	7 servidores (mayor capacidad)	23.380,00
Año 2016	8 servidores	26.720,00
		<b>60.120,00</b>

# QRonos

## 4.6. Gastos operativos

Derivado de las distintas operaciones que intervienen a lo largo de los procesos de QRonos, se incurrirá en una serie de gastos propios de la adquisición y mantenimiento de elementos como el mobiliario y material de oficina, los seguros y los suministros.

	Antes del Año 2012
<b>Alquiler Oficinas</b>	<b>31.776,00 €</b>
<b>Servidores</b>	<b>0,00 €</b>
No tendremos servidores hasta el año 2012	
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>14.280,00 €</b>
Sillas	960,00 €
Mesas	4.177,00 €
Mesa de Reunión	698,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	245,00 €
Sillones	900,00 €
Miscelánea	2.300,00 €
<b>Seguros</b>	<b>0,00 €</b>
No tendremos seguro hasta el inicio de actividad	
<b>Suministros</b>	<b>0,00 €</b>
Luz	0,00 €
Agua	0,00 €
Internet	0,00 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	<b>0,00 €</b>
<b>Soft.CRM, infra. Telef. , coste llamadas</b>	<b>0,00 €</b>
	<b>14.280,00 €</b>

	Año 2012
<b>Alquiler Oficinas</b>	<b>32.729,28 €</b>
<b>Servidores</b>	<b>3.340,00 €</b>
2 Servidores (almacenaje)	3.340,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>6.831,00 €</b>
Sillas	1.536,00 €
Mesas	2.848,00 €
Mesa de Reunión	0,00 €
Decoración	0,00 €
Percheros	147,00 €
Sillones	0,00 €
Miscelánea	2.300,00 €
<b>Seguros</b>	<b>4.500,00 €</b>
<b>Suministros</b>	<b>38.910,00 €</b>
Luz	26.430,00 €
Agua	12.000,00 €
Internet	480,00 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	<b>52.134,00 €</b>
<b>Soft.CRM, infra. Telef. , coste llamadas</b>	<b>40.904,00 €</b>
	<b>53.581,00 €</b>

	Antes del Año 2012
<b>Servidores</b>	<b>0,00 €</b>
No tendremos servidores hasta el año 2012	
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>14.280,00 €</b>
Sillas	960,00 €
Mesas	4.177,00 €
Mesa de Reunión	698,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	245,00 €
Sillones	900,00 €
Miscelánea	2.300,00 €
	<b>14.280,00 €</b>

	Año 2012
<b>Servidores</b>	<b>3.340,00 €</b>
2 Servidores (almacenaje)	3.340,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>21.111,00 €</b>
Sillas	2.496,00 €
Mesas	7.025,00 €
Mesa de Reunión	698,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	392,00 €
Sillones	900,00 €
Miscelánea	4.600,00 €
	<b>24.451,00 €</b>

# QRonos

	Año 2013
<b>Alquiler Oficinas</b>	<b>33.711,16 €</b>
<b>Servidores</b>	<b>3.340,00 €</b>
2 Servidores (almacenaje y backup)	3.340,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>5.072,00 €</b>
Sillas	528,00 €
Mesas	979,00 €
Mesa de Reunión	0,00 €
Decoración	0,00 €
Percheros	245,00 €
Sillones	0,00 €
Miscelánea	3.320,00 €
<b>Seguros</b>	<b>5.850,00 €</b>
1,3	
<b>Suministros</b>	<b>50.583,00 €</b>
Luz	34.359,00 €
Agua	15.600,00 €
Internet	624,00 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	<b>97.740,00 €</b>
<b>Soft.CRM, infra. Telef. , coste llamadas</b>	<b>62.520,00 €</b>
	<b>64.845,00 €</b>

	Año 2014
<b>Alquiler Oficinas</b>	<b>34.722,49 €</b>
<b>Servidores</b>	<b>6.680,00 €</b>
4 Servidores	6.680,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>6.388,00 €</b>
Sillas	768,00 €
Mesas	1.424,00 €
Mesa de Reunión	349,00 €
Decoración	0,00 €
Percheros	147,00 €
Sillones	0,00 €
Miscelánea	3.700,00 €
<b>Seguros</b>	<b>7.605,00 €</b>
1,30 €	
<b>Suministros</b>	<b>65.757,90 €</b>
Luz	44.666,70 €
Agua	20.280,00 €
Internet	811,20 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	<b>220.510,00 €</b>
<b>Soft.CRM, infra. Telef. , coste llamadas</b>	<b>93.470,00 €</b>
	<b>86.430,90 €</b>

	Año 2013
<b>Servidores</b>	<b>6.680,00 €</b>
2 Servidores (almacenaje y backup)	3.340,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>26.183,00 €</b>
Sillas	3.024,00 €
Mesas	8.004,00 €
Mesa de Reunión	698,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	637,00 €
Sillones	900,00 €
Miscelánea	7.920,00 €
	<b>32.863,00 €</b>

	Año 2014
<b>Servidores</b>	<b>13.360,00 €</b>
4 Servidores	6.680,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>32.571,00 €</b>
Sillas	3.792,00 €
Mesas	9.428,00 €
Mesa de Reunión	1.047,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	784,00 €
Sillones	900,00 €
Miscelánea	11.620,00 €
	<b>45.931,00 €</b>



# QRonos

	Año 2015
<b>Alquiler Oficinas</b>	<b>35.764,17 €</b>
<b>Servidores</b>	<b>23.380,00 €</b>
7 Servidores (mayor capacidad)	23.380,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>9.837,00 €</b>
Sillas	1.584,00 €
Mesas	2.937,00 €
Mesa de Reunión	349,00 €
Decoración	0,00 €
Percheros	147,00 €
Sillones	450,00 €
Miscelánea	4.370,00 €
<b>Seguros</b>	<b>9.886,50 €</b>
1,30 €	
<b>Suministros</b>	<b>85.485,27 €</b>
Luz	58.066,71 €
Agua	26.364,00 €
Internet	1.054,56 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	<b>419.920,00 €</b>
Soft.CRM, infra. Telef. , coste llamada	199.820,00 €
	<b>128.588,77 €</b>

	Año 2016
<b>Alquiler Oficinas</b>	<b>36.837,09 €</b>
<b>Servidores</b>	<b>26.720,00 €</b>
8 Servidores	26.720,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>10.664,00 €</b>
Sillas	1.632,00 €
Mesas	3.026,00 €
Mesa de Reunión	349,00 €
Decoración	0,00 €
Percheros	147,00 €
Sillones	0,00 €
Miscelánea	5.510,00 €
<b>Seguros</b>	<b>12.852,45 €</b>
1,30 €	
<b>Suministros</b>	<b>111.130,85 €</b>
Luz	75.486,72 €
Agua	34.273,20 €
Internet	1.370,93 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	<b>652.380,00 €</b>
Soft.CRM, infra. Telef. , coste llamadas	340.060,00 €
	<b>161.367,30 €</b>

	Año 2015
<b>Servidores</b>	<b>36.740,00 €</b>
7 Servidores (mayor capacidad)	23.380,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>42.408,00 €</b>
Sillas	5.376,00 €
Mesas	12.365,00 €
Mesa de Reunión	1.396,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	931,00 €
Sillones	1.350,00 €
Miscelánea	15.990,00 €
	<b>79.148,00 €</b>

	Año 2016
<b>Servidores</b>	<b>63.460,00 €</b>
8 Servidores	26.720,00 €
<b>Mobiliario y Material de Oficina</b>	<b>53.072,00 €</b>
Sillas	7.008,00 €
Mesas	15.391,00 €
Mesa de Reunión	1.745,00 €
Decoración	5.000,00 €
Percheros	1.078,00 €
Sillones	1.350,00 €
Miscelánea	21.500,00 €
	<b>116.532,00 €</b>

# QRonos

Atendiendo a las distintas necesidades de espacio y en función de los requerimientos derivados de la gestión de todo el servicio de QRonos, se opta por el alquiler de un inmovilizado de 473 metros cuadrados para asentar las oficinas.

El precio del alquiler será de 5,6 euros mensuales el metro cuadrado por lo que el importe total del mismo asciende a 2.648 euros al mes y 31.776 euros al año. A su vez, estará ubicado en la Calle Tierra de Barros nº2 de Coslada, Madrid.

## 4.7. Gestión ambiental y prevención de riesgos laborales

QRonos debe proveer al usuario de una serie de transacciones seguras y eficaces. Por ello, la calidad del servicio se convierte en un elemento clave de todo el proceso. A partir de esta premisa, se considera que la calidad debe definirse como el revulsivo que impulse a los distintos departamentos a la hora de suministrar el servicio.

Los servicios llevados a cabo suponen nulas externalizaciones en términos medioambientales. La supresión de materiales y soportes físicos, anula el gasto en grandes volúmenes de papel, contribuyendo de manera indirecta al ahorro de recursos naturales.

La sostenibilidad será un elemento que estará presente en todo momento. El uso de un código QR, caracterizado por su formato digital, evitará la fabricación de diversos soportes como tarjetas de crédito. Además, al realizarse los procesos mediante operaciones de carácter digital, éstos estarán basados en intercambios de información eminentemente electrónicos y digitales.

El riesgo de incidentes y percances se reduce considerablemente ante la ausencia de grandes o complejas maquinarias de trabajo. El hecho de trabajar con ordenadores supone una reducción considerable del riesgo en términos de accidentes laborales derivados de la manipulación de los mismos.

## 4.8. Ley Orgánica de Protección de Datos

Debido al elevado número de transacciones y operaciones que requieren del uso personal de datos de clientes, el servicio ofrecido deberá tener muy presente las normativas relativas a la protección de los datos.

Para ello, se tendrá en cuenta la **ley LSSI**, la cual obliga a disponer al prestador del servicio de los siguientes datos al alcance de los destinatarios del mismo (de forma telemática o a través de cualquier otro medio de fácil uso):

- **Nombre y denominación social:** residencia, domicilio y correo electrónico o cualquier otro dato para establecer comunicación directa y efectiva.
- **Datos de inscripción** en el Registro Mercantil.
- **El número de identificación fiscal.**
- **Referencias a precios** claras y exactas del producto o servicio (impuestos, gastos de envío, etc.)
- **Códigos de conducta** a los que esté adherido.

La LSSI dispone que la obligación de facilitar esta información se dará por cumplida si el prestador la incluye en su página o sitio de Internet bajo determinadas condiciones señaladas en la propia norma.

Además, debido a su carácter confidencial fruto de la cantidad de datos personales y monetarios que del servicio se derivan, es necesario considerar la normativa **LOPD**. Dicha normativa, obliga a informar a los interesados de “modo expreso, preciso e inequívoco”, con carácter previo a la recogida de sus datos de carácter personal, sobre los siguientes aspectos:

- La existencia de un fichero con datos de carácter personal.
- La finalidad de la recogida de los datos.
- El carácter obligatorio o facultativo de las respuestas.
- Las consecuencias de la obtención de la negativa a suministrar los datos.
- La posibilidad de ejecutar derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
- La identidad y dirección del Responsable del Fichero

En definitiva, las normas que disciplinan tanto la protección de datos como el comercio electrónico son:

- **Ley Orgánica, 15/1999, de 13 de diciembre**, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).
- **Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre**, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la LOPD (Reglamento).
- **Directiva 2000/31/CE, 17 de julio**, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior.
- **Ley 34/2002, de 11 de julio**, de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI).

# QRonos

- **Directiva 2002/58/CE, de 12 de julio**, relativa al tratamiento de los datos personales y a la protección de la intimidad en el sector de las comunicaciones electrónicas (Directiva de comercio electrónico).
- **Ley 32/2003, de 3 noviembre**, General de Telecomunicaciones (LGT).
- **Ley 56/2007, de 28 de diciembre**, de Medidas de Impulso de las Sociedad de la Información (LISI).



*QRonos*

## 5. Plan de Marketing

---

## Índice Plan de Marketing

<b>5.1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>63</b>
<b>5.2</b>	<b>Marketing online.....</b>	<b>66</b>
5.2.1.	Necesidades.....	67
5.2.2.	Estrategia de lanzamiento.....	68
<b>5.3.</b>	<b>Marketing para entidades bancarias.....</b>	<b>69</b>
<b>5.4.</b>	<b>Marketing para e-commerce.....</b>	<b>71</b>
<b>5.5.</b>	<b>Relación de gastos.....</b>	<b>77</b>
5.5.1.	Campaña de marketing online.....	77
5.5.2.	Campaña de marketing para entidades bancarias.....	77
5.5.3.	Campaña de marketing para e-commerce.....	78
5.5.4.	Total de las campañas de marketing.....	78

# QRonos

## 5.1. Introducción

Tras un análisis pormenorizado de las posibles Keywords que compusieran la marca comercial de la compañía, en base a la disponibilidad, competencia en motores de búsqueda, productos similares, y opciones de visibilidad y posicionamiento; se ha seleccionado la siguiente denominación: **QRONOS**.

El motivo por el cual se ha elegido esta denominación para la empresa, es el resultado de una amplia operación de Naming. En dicha operación, se llevó a cabo un Brainstorming entorno a los diferentes atributos que posee el servicio y que queríamos que estuviesen implícitos en su nombre. Los atributos giraban alrededor de conceptos como el de robustez, seguridad, agilidad o dinamismo. Debido a la importancia del factor tiempo y a la necesidad de agilizar los trámites, se debía optar por conceptos que pusiesen de relieve la instantaneidad y la velocidad en términos de ahorro de tiempo del servicio.

Además, debido al hecho de disponer de un servicio basado en la tecnología QR, era indispensable el contar con un nombre que, además de poseer las iniciales QR, otorgase a nuestra empresa una imagen virtual de fortaleza. Así pues, el reto ante el que nos enfrentamos era encontrar una palabra concisa y familiar en términos fonéticos para el usuario y que incorporase los atributos anteriormente señalados.

El término QRONOS aúna en una misma palabra los dos puntos anteriores:

- Por un lado, QRONOS es un término con una gran potencia sonora gracias a la incursión de la “Q”, de la “R” y de la vocal “O”. Esto arroja como resultado, una palabra potente, fácil de pronunciar y que refleja la robustez deseada.
- Por otra parte, conseguimos juntar en un mismo concepto, el mito tradicional griego (CRONOS es el señor del tiempo) y el carácter dinámico de un servicio altamente basado en la instantaneidad así como en el ahorro y control del tiempo.

De esta manera, se quiere hacer llegar al consumidor la idea de que el sistema QRONOS nos permite optimizar el tiempo de las transacciones, siendo este uno de los atributos que QRONOS pone al servicio del usuario.

# QRonos

# QRonos

El público objetivo estará compuesto principalmente por dos grupos que se va a segmentar en función de su edad y, en consecuencia, en función de sus preferencias:

- En primer lugar, centraremos la atención en los **jóvenes cuyas edades oscilen entre los 18 y 39 años**.

Debido a la creciente utilización de las nuevas tecnologías por parte de la sociedad en general y en particular de los jóvenes, QRonos supondrá un revulsivo que incrementará el uso de los mecanismos de pago y, en consecuencia, aumentará el volumen de transacciones.

Gracias a las amplias posibilidades que ofrecen los Smartphone actuales, QRonos podrá ser incorporado dentro del software del dispositivo. Esto resulta especialmente beneficioso para los jóvenes puesto que se inserta en el mismo marco tecnológico, supliendo las necesidades de disponer de un soporte físico independiente como hasta ahora suponía el uso de la tarjeta de crédito.

A su vez, y teniendo en cuenta el exponencial crecimiento que están experimentando las compras on-line, el sistema de QRonos se beneficiará de ello. Como más de la mitad de las personas con edades comprendidas entre los 18 y 39 años compra habitualmente por la red, y puesto que se espera que en los próximos años esta cifra no haga más que aumentar, nuestro novedoso sistema de compras on-line facilitará a este segmento la realización de sus adquisiciones vía internet, lo que, a su vez, provocará su continuo aumento.

Es decir, se trata de una persona joven insertada en un contexto de globalización que le permite y le exige una constante presencia en el mundo on-line, bien sea a través de las redes sociales o a través de toda la información disponible en internet. Por todo ello, estamos ante un individuo que utiliza parte de su tiempo ocioso en la red, pero que a su vez se muestra consciente y preocupado por su carrera profesional.

- Por su parte, las **personas con una dilatada carrera profesional** y en ocasiones con escaso tiempo ocioso debido a su apretada agenda profesional, encontrarán una ventaja de ahorro en tiempo con el uso del servicio ofrecido por QRonos. Son los denominados “hombres de negocio”, concepto que también incluye al género femenino.

Estamos convencidos de que las personas que precisan de continuos desplazamientos físicos, tanto nacionales como internacionales, para la realización de su trabajo profesional se mostrarán dispuestos a utilizar un sistema de retirada de efectivo y pago de compras que les permita prescindir de las tarjetas de crédito físicas.

Debido a la facilidad de compra que ofrece QRonos y la mayor seguridad que presenta respecto al método tradicional de compras on-line, este segmento no verá la

# QRonos

necesidad de continuar realizando sus transacciones a través de la tarjeta de crédito y empezará a decantarse por la comodidad y usabilidad de las compras mediante códigos QR. Además, este target encontrará especialmente relevante y útil la característica principal del servicio QRonos: la agilidad en los trámites y, por tanto, la optimización del recurso tiempo.

Además, teniendo en cuenta que este segmento constituye la élite profesional y que muchas personas tratan de imitar sus comportamientos, debido a su status o reconocimiento, muchas personas pertenecientes al segmento poblacional de una edad superior a los 40 años tratarán de reproducir sus conductas con el siguiente beneficio para el servicio QRonos.

## 5.2. Marketing Online

Necesidades y procesos en la estrategia de marketing online de la compañía.

**1)** Creación de una página web optimizada para buscadores, bajo la supervisión de un profesional SEO (las posibilidades de alcanzar la primera posición en buscadores es alta).

Consistirá en:

- Diseño optimizado para buscadores.
- Selección de Keywords relevantes.
- Altas en buscadores y marketing 360º.
- Gestión de contenidos y supervisión de los mismos tanto en la página principal como en los blogs soporte que se crearán como apoyo al proyecto principal.

**2)** Campaña SEM contratada por agencia durante el primer año de vida del proyecto para generar posicionamiento en los posibles consumidores y atraer visitas desde otras en los motores de búsqueda relacionadas con nuestro sistema de pagos.

**3)** Contratación de un Linkbuilder para la construcción de una red de marketing sólida que proporcione alta visibilidad al producto bajo búsquedas genéricas. También se encargará de la contratación específica de enlaces patrocinados, advertorials, post patrocinados y selección de keywords en función de las landing pages acordadas con el responsable SEO de la compañía.

Para este fin, se contratarán redactores bajo pedido de post demandados por el bróker (han de estar optimizados para SEO). Éstos posteriormente serán movidos por el responsable SEO.

**4)** Community Manager: Responsable de promocionar el producto en redes sociales (Tuenti, Twitter, Facebook), agregadores (Menéame, etc.), foros (Forocoches, etc.), comentarios (Genbeta, FayerWayer, etc.). Otra labor será la de dar visibilidad al producto, intentando copar al máximo las oportunidades disponibles.

**5)** Generación de un blog corporativo bajo la supervisión del SEO de la compañía y bajo la dirección del Community Manager (fomentando el marketing de usuario). Así mismo, se creará una Wiki también bajo la dirección del Community Manager y un blog más generalista que aporte valor a la página principal de la compañía.

Los soportes de visibilidad serán los siguientes:

- Contratación de advertorials → Linkbuilder
- Post patrocinados → Linkbuilder
- Compra de enlaces → Linkbuilder
- Publicidad Adwords → SEM agencia
- Banners, botones de empresa, etc → agencia dentro de la estrategia SEM (adwords).

## 5.2.1. Necesidades:

Compra de dominios (para redireccionar a excepción de QRonos.com):

QRONOS.com (5,99 €)  
QRONOS.net (6,99 €)  
QRONOS.co (29,99 €)  
QRONOS.eu (6,99 €)  
QRONOS.es (4,99 €)  
QRONOS.co.uk (5,99 €)  
QRONOS.fr (5,99 €)  
QRONOS.it (5,99 €)  
QRONOS.de (5,99 €)  
QRONOS.us (19,99 €)  
QRONOS.de (5,99 €)

QRONOS.com (5,99 €)  
QRONOS.net (6,99 €)  
QRONOS.co (29,99 €)  
QRONOS.eu (6,99 €)  
QRONOS.es (4,99 €)

Creación de web del producto (programación y diseño), blog corporativo, wiki y blog soporte: 35.000 repartidos en 30.000 para la página principal (incluye CMS, *Content Management System*) y el resto para los blogs y wiki.

Responsable SEO: Programas de monitoreo de keywords SEO PowerSuite (750 euros de licencia) y alta en SEOmoz (70 euros mensuales).

Linkbuiders externo: Fuerte presupuesto para la contratación de advertorials, post y enlaces patrocinados. 188.360 euros el primer año. Presupuesto aproximado:

- Mantenimiento de 150 enlaces patrocinados (diferentes atributos, Pagerank, etc.): 10.000 euros al mes.
- Renovaciones y variaciones en la contratación de enlaces patrocinados: 1.000 euros.
- Contratación de nuevos advertorials y post patrocinados: 4.000 euros.

Campaña SEM contratada por agencia, 10.000 euros al mes durante el primer año. En los consecutivos se reducirá la inversión compensándose gracias a la mayor visibilidad orgánica conseguida.

Se ha de tener en cuenta que no se pueden establecer supuestos de posicionamiento de antemano, por lo que las campañas de posicionamiento, etc. se han de revisar anualmente.

## 5.2.2. Estrategia de lanzamiento:

Advertorials y post patrocinados en webs y blogs de temática tecnológica:

<http://alt1040.com>

<http://fayerwayer.com>

<http://www.genbeta.com>

<http://www.xataka.com>

<http://microsiervos.com>

<http://bitelia.com>

<http://es.gizmodo.com>

<http://wwwwhatsnew.com>

<http://es.engadget.com>

<http://www.readwriteweb.es>

<http://www.xatakamovil.com>

<http://www.cookingideas.es>

<http://geeksroom.com>

Para el fomento de descargas de las aplicaciones, también se incidirá en:

<http://www.applesfera.com>

<http://www.elandroidelibre.com>

<http://gizmovil.com>

<http://www.actualidadiphone.com>

<http://www.celularis.com>

<http://www.seetio.com/blog/>

El lanzamiento en estos blogs será escalonado y en algunos recurrente fomentando la interacción del usuario. El coste por post patrocinado asciende (tras la media realizada tras el análisis del media kit de cada blog) a 440 euros (incluyendo links y anchors predefinidos para posicionamiento orgánico). El resto de la campaña de posicionamiento y visibilidad se llevará bajo la dirección del Linkbuilder en blogs y webs con menor autoridad.



## 5.3. Marketing para entidades bancarias

Los bancos serán uno de los elementos que tendrán un papel activo para QRonos, por lo que serán fundamentales a la hora de realizar las operaciones propias del proyecto.

Las principales ventajas con respecto a los mecanismos que actualmente existen en el mundo de los pagos online y por los cuales los bancos se sentirán incentivados para usar el servicio serán los siguientes:

- El aumento del beneficio derivado de las operaciones será debido a que no cargaremos al banco la comisión que actualmente realizan nuestros competidores como Paypal. Gracias a ello, el banco se llevará el 100% del importe de la operación realizada por el cliente que utilice QRONOS.
- El aumento del número de transacciones. Esto se deberá a la facilidad de uso del mecanismo QRONOS, gracias al cual las compras serán mucho más ágiles. Esto se traducirá en un aumento del número de compras, debido a la comodidad y rapidez que supondrá para los usuarios la utilización del servicio.

Para promocionarse con los bancos, QRonos recurrirá a la utilización de Business Case. En dicho documento, se presentará:

- Una planificación del volumen de ventas que se espera mover en los sucesivos 5 años. Esta cifra de negocios contará con dos partes: una general y otra particular. En la general, se reflejará el volumen total de ingresos que se espera mover en cada año con Qronos. Por otro lado, en la particular sólo tendremos la cifra que corresponde a las ventas realizadas en las tiendas que estén asociados con dicho banco. (Ej. Cuando acudamos al BBVA, mostraremos los ingresos totales que obtendremos con nuestro servicio y la parte de esos importes que serán ingresadas en el BBVA)
- El beneficio que obtendrían los bancos al trabajar con QRonos. A partir del volumen de negocio generado en cada banco, se les mostrarán los beneficios que obtienen.

Además, cabe destacar el hecho de que las bases de datos se emplearán como instrumentos puestos al servicio de la negociación con los bancos. Es decir, las bases de datos que posea QRonos podrán ser ofrecidas a los bancos para fomentar los acuerdos y negociaciones con el fin de complementar los argumentos ofrecidos por el Business Case.

En un primer momento nos dirigiremos a las principales entidades financieras que operan en nuestro país. Estos candidatos serán los siguientes: BBVA, Banco Santander, ING Direct, la Caixa, CaixaNovagalicia, Banco Popular, Banco Pastor, Banco Sabadell, Bankinter, Banca Cívica, CAM, BBK, Unicaja, Kutxa o Banco Guipuzcuano.

Estas 15 Entidades serán a las que acudiremos en un primer momento, puesto que en los años sucesivos iremos incrementando el número de Entidades aliadas.

# QRonos

La finalidad será conseguir el mayor número de aliados posibles y para ello se realizará un estudio detallado para cada banco, siendo los comerciales de QRonos los encargados de convencer a los Bancos a través de los Business Case. Para facilitar el proceso, se emplearán folletos explicativos acerca de las virtudes del servicio. El coste de cada folleto explicativo será de 14,73 euros. Estos serán de alta calidad, tanto fotográfica como de diseño.

Se incidirá en cada banco con numerosos folletos explicativos para generar conocimiento de marca. De este modo, el comercial encargado de la tarea de captación de clientes tendrá un soporte explicativo de fácil uso.

En un primer momento, se espera tener presencia en al menos 5 bancos de los mencionados anteriormente.

Una vez que tengamos aliados, se creará una red de distribución de folletos informativos en las sucursales bancarias de las Entidades Bancarias colaboradoras. Como consecuencia, se necesitará una distribución masiva de folletos informativos para tales sucursales.

En España hay cerca de 40.000 sucursales bancarias, por lo que atendiendo a las estimaciones de alianzas, el número de sucursales en las que se deberá incidir alcanzará en una primera fase las 900 sucursales. Por lo tanto, se establece que la primera toma de contacto (en el futuro se establece una difusión boca-oído), necesitará de una tirada de 100 folletos por sucursal, con el coste unitario de 13 céntimos la unidad y unos costes de distribución de 1.340 euros.

## 5.4. Marketing para e-commerce

Con el fin de establecer relaciones comerciales con las tiendas a las que se dirige el servicio, se ha realizado un análisis de las tiendas que más ventas online realizan. Para simplificar el proceso, hemos agrupado las tiendas en función de los sectores en los que operan.

De este modo, se ha diferenciado los siguientes sectores: alimentación, libros y música, deportes y motor, regalos, telefonía e internet, ocio adulto, salud y belleza, informática y electrónica, bricolaje, hogar y jardinería, bebés, niños y juguetes, moda y complementos, viajes, comercios reconocidos. A continuación, se procede a realizar un análisis individual de las principales compañías que operan en dichos sectores, para poder dirigirse a ellas de forma diferenciada.

**Alimentación:** el sector de la alimentación ha visto como sus ventas online se disparaban en los últimos años, debido principalmente a la incorporación de la mujer al ámbito laboral y a la escasez de tiempo ocioso de los usuarios. Entre los principales vendedores encontramos a:

- Telepizza [www.telepizza.es](http://www.telepizza.es)
- Herbalife [www.actiweb.es/deportenutricion](http://www.actiweb.es/deportenutricion)
- Embutishop [www.embutishop.com](http://www.embutishop.com)
- Alice [www.alice.es](http://www.alice.es)
- Delicatessen [delicatessen.opentiempos.com](http://delicatessen.opentiempos.com)
- Vinissimus [www.vinissimus.com/es/](http://www.vinissimus.com/es/)
- Agua Estructurada [www.aguaestructuradaes.gostorego.com/](http://www.aguaestructuradaes.gostorego.com/)
- Degustam [www.degustam.com](http://www.degustam.com)
- Inkanat [www.inkanat.com/es/comprar.asp](http://www.inkanat.com/es/comprar.asp)
- Vinoteca [www.vinoteca.es](http://www.vinoteca.es)
- 

**Libros, música:** los sectores del ocio, gracias a la facilidad y comodidad de las compras online, dirigen casi toda su oferta al mundo virtual. Este segmento, ha tenido una gran aceptación por parte del público debido a las características únicas de cada producto. Las principales compañías que operan son:

- Game Stop [www.gamestop.es](http://www.gamestop.es)
- Tipo [www.tipo.es](http://www.tipo.es)
- Offerum [www.offerum.com/barcelona](http://www.offerum.com/barcelona)
- Mundoluz [www.mundoluz.net](http://www.mundoluz.net)
- Agapea [www.agapea.com](http://www.agapea.com)
- Starscafe [www.starscafe.com](http://www.starscafe.com)
- DJmania [www.discoazul.com](http://www.discoazul.com)
- Schelva [stores.shop.ebay.es/scheva-bazar-papeleria-regalos](http://stores.shop.ebay.es/scheva-bazar-papeleria-regalos)
- Eurekakids [www.eurekakids.net](http://www.eurekakids.net)
- Convenio R.A. Eds. [www.wix.com/conveniora/cra](http://www.wix.com/conveniora/cra)

# QRonos

**Deportes y motor:** la imposición de la cultura del bienestar, se ha traducido en una lanzadera para el sector de los deportes y el motor. Esto se ha supuesto un incremento sin precedentes en dicha industria. Las empresas que más se han beneficiado, desde el punto de vista online, han sido:

- Moto GP [store.motogp.com/es](http://store.motogp.com/es)
- Outletic [www.Outletic.com](http://www.Outletic.com)
- PonteMasfuerte [www.PonteMASfuerte.com](http://www.PonteMASfuerte.com)
- Gym Company [www.gymcompany.es](http://www.gymcompany.es)
- Deporvillage [www.deporvillage.com](http://www.deporvillage.com)
- Motaca [www.motocat.net](http://www.motocat.net)
- Fitness Kit [www.fitnesskit.com](http://www.fitnesskit.com)
- Trade Inn [www.tradeinn.com/](http://www.tradeinn.com/)
- Franco Bordo [www.francobordo.com](http://www.francobordo.com)
- Telegim Tienda [www.telegim.tv/tienda](http://www.telegim.tv/tienda)

**Regalos:** la reducción del tiempo ocioso de las personas, ha provocado que la industria de los regalos online haya pegado un boom. Las compañías que más operan por Internet son:

- Vistaprint [www.vistaprint.es/vp/gateway.aspx](http://www.vistaprint.es/vp/gateway.aspx)
- Digital Toy Shop [www.digitaltoyshop.com](http://www.digitaltoyshop.com)
- Flora Queen [flores.floraqueen.com/](http://flores.floraqueen.com/)
- Ganga.es [www.ganga.es](http://www.ganga.es)
- La Vida es Bella [www.lavidaesbella.es](http://www.lavidaesbella.es)
- Interflora [www.interflora.es/](http://www.interflora.es/)
- Regalador.com [regalador.com](http://regalador.com)
- Disfrazes [www.disfrazes.com/](http://www.disfrazes.com/)

**Telefonía e internet:** Las contrataciones de teléfonos e internet han hecho uso de su portal y prácticamente ahora realizan todas sus transacciones a través de la red. Ejemplos reconocidos son:

- Orange Online [tiendaonline.orange.es/shop/asp/home/](http://tiendaonline.orange.es/shop/asp/home/)
- Fon [www.fon.com](http://www.fon.com)
- Ciudad Wireless [www.ciudadwireless.com](http://www.ciudadwireless.com)
- Digital Samba [www.digitalsamba.com](http://www.digitalsamba.com)
- Tropical Server [www.tropicalserver.com](http://www.tropicalserver.com)
- La Suiza [www.lasuiza.es](http://www.lasuiza.es)
- MTC [www.tienda.mtcomercial.com](http://www.tienda.mtcomercial.com)
- Latitud WEB analytic [analytictools.latitudweb.com](http://analytictools.latitudweb.com)
- Latitud WEB Joomla! [joomlaextensions.latitudweb.com](http://joomlaextensions.latitudweb.com)

# QRonos

**Ocio adulto:** Si hay algún sector que haya visto como sus ventas online se disparaban y sustituían a sus ventas físicas, éste sido el de los productos destinados al ocio adulto. Empresas que sólo operan a través de él son:

- Sextoymio [es.sextoymio.com/](http://es.sextoymio.com/)
- Jena Sexy Shop [www.jenasexyshop.com](http://www.jenasexyshop.com)
- Secreto Erótico [www.secretoeroticodemujer.com](http://www.secretoeroticodemujer.com)
- Lencería Picante [www.lenceriapicante.es/](http://www.lenceriapicante.es/)
- Control [www.Tienda-Control.com](http://www.Tienda-Control.com)

**Bricolaje, hogar y jardinería:** el gusto por la belleza se ha reflejado también en el aumento del cuidado, tanto del hogar como de las zonas al aire libre del mismo, que ha experimentado el ser humano en los últimos años. Empresas que han visto como sus ventas online se multiplicaban han sido:

- Venca [www.venca.es](http://www.venca.es)
- Leroy Merlín Tienda Online [tiendaonline.leroymerlin.es/](http://tiendaonline.leroymerlin.es/)
- Darty [www.darty.es](http://www.darty.es)
- La Tienda Home [www.latiendahome.com](http://www.latiendahome.com)
- Arte Hierro [www.artehierro.com](http://www.artehierro.com)
- Barmet [www.barmet.es/](http://www.barmet.es/)
- Mi barbacoa [www.mibarbacoa.com](http://www.mibarbacoa.com)
- Expomaquinaria [www.expomaquinaria.es](http://www.expomaquinaria.es)

**Bebés, niños y juguetes:** el sector infantil es uno de los sectores con más proyección online, debido a la fácil adaptación de los niños al mundo virtual. Esto ha creado un nuevo enfoque comercial por parte de las tiendas especializadas. Algunos ejemplos son:

- Regaletes [www.regaletes.com](http://www.regaletes.com)
- Pipoclub [www.pipoclub.com](http://www.pipoclub.com)
- My Best Presents [www.mybestpresent.com](http://www.mybestpresent.com)
- Eureka Kids [www.eurekakids.net](http://www.eurekakids.net)
- Juegos Malabares [www.juegosmalabares.com](http://www.juegosmalabares.com)
- Garvalin [www.garvalin.com](http://www.garvalin.com)
- Toys and Books [www.toysandbooks.net](http://www.toysandbooks.net)

# QRonos

**Informática y electrónica:** el sector tecnológico no ha podido resistirse a su destino y en la actualidad obtienen la mayor parte de sus beneficios de forma online. Empresas que sólo venden de forma virtual son:

- Mcnificos [www.mcnificos.com/](http://www.mcnificos.com/)
- Beruby [es.beruby.com](http://es.beruby.com)
- PcComponentes [www.pccomponentes.com/](http://www.pccomponentes.com/)
- Acuista [www.Acuista.com](http://www.Acuista.com)
- Disco Azul [www.discoazul.com](http://www.discoazul.com)
- La Tienda del Cad [www.latiendadelcad.com](http://www.latiendadelcad.com)
- La Tienda del Mañana [www.latiendadelmanana.com](http://www.latiendadelmanana.com)
- Mundo Electro [www.mundoelectro.com](http://www.mundoelectro.com)
- Power Music [www.powermusic.es](http://www.powermusic.es)

**Moda y complementos:** debido a la rapidez con la que evoluciona la moda y al concepto actual que intenta transmitir, estaba claro que no podía vivir sin estar en Internet. Empresas que han aprovechado este boom han sido:

- Women`secret <http://womensecret.com>
- Desigual [www.desigual.com](http://www.desigual.com)
- Buy Vip <http://promo.buyvip.com/ES/>
- Rebajas Vip [www.rebajasvip.com](http://www.rebajasvip.com)
- Esdemarca.com [www.esdemarca.com/](http://www.esdemarca.com/)
- Glamounity Outlet [www.glamounity.com/site/public/](http://www.glamounity.com/site/public/)
- Cocó Moda [cocomoda.mitiendy.com](http://cocomoda.mitiendy.com)
- UF Shoes [www.UFshoes.com](http://www.UFshoes.com)

**Salud y belleza:** el sector del bienestar personal en su lucha por eliminar cualquier atisbo de estrés personal, ha realizado una campaña masiva de ventas online. Las empresas que más la han aprovechado han sido:

- Bodybell [www.bodybell.com](http://www.bodybell.com)
- Biomanatíal [www.biomanantial.com](http://www.biomanantial.com)
- Herbolario Casa Piá [www.casapia.com/midietetica/](http://www.casapia.com/midietetica/)
- El Outlet del Maquillaje [www.outletmaquillaje.com](http://www.outletmaquillaje.com)
- Tienda Outlet [teletiendaoutlet.com](http://teletiendaoutlet.com)
- El Dietista [www.eldietista.es](http://www.eldietista.es)
- Reiki Online [www.sanacionysalud.com/online/](http://www.sanacionysalud.com/online/)

# QRonos

**Viajes:** la venta de viajes es un claro reflejo del aumento del comercio online. Esto se debe, a que dicho sector factura en la actualidad más del 90% de sus ingresos de forma online. Las empresas que más venden por Internet son:

- Alsa [www.alsa.es](http://www.alsa.es)
- Tenerife Water Sports [tenerifewatersports.com](http://tenerifewatersports.com)
- Viajamus [outlet.viajamus.com/](http://outlet.viajamus.com/)
- Lodging Barcelona [www.lodginginbarcelona.com](http://www.lodginginbarcelona.com)
- Palma Taxi [www.palmataxi.com](http://www.palmataxi.com)

**Comercios reconocidos:** Son centros reconocidos a nivel nacional gracias a su servicio de calidad, tamaño, volumen de ventas y oferta comercial. Ponen al servicio del consumidor grandes superficies en donde realizar sus compras con una oferta muy amplia y unos niveles de reconocimiento muy elevados. El acto de consumir en este tipo de establecimientos va más allá del de suplir una necesidad de compra y en numerosas ocasiones todo el proceso se convierte en una experiencia gratificante para el consumidor final el cual se siente cómodo e integrado en un ambiente propicio para el consumo derivado de la fama y reconocimiento de estas grandes compañías.

- El Corte Inglés [www.elcorteingles.com](http://www.elcorteingles.com)
- H&M [www.hm.com/es/](http://www.hm.com/es/)
- Grupo Inditex [www.zara.com](http://www.zara.com), [www.pullandbear.com](http://www.pullandbear.com),  
[www.massimodutti.com](http://www.massimodutti.com), [www.bershka.com](http://www.bershka.com),  
[www.oysho.com](http://www.oysho.com)

Para dirigirnos hacia estos sectores, se procederá a la ejecución de ciertas acciones de marketing casual. El funcionamiento del marketing estará basado en actividades comerciales y de establecimiento de negociaciones directas. Debido a ello, diferirán de las herramientas tradicionales de marketing vinculadas al usuario.

Dichas acciones de marketing casual emplearán como herramienta de acción un Business Case. La función de esta herramienta, será mostrar las ventajas que obtendrán las tiendas gracias a QRonos:

- Desaparecerá la comisión que cargan otros medios de pago online, como VISA, a las tiendas e-commerce. Esto supondrá que la tienda pueda ingresar el 100% del importe de la compra, obteniendo de esta forma la totalidad del margen de venta del artículo.
- Gracias a la rapidez y comodidad de QRONOS, los usuarios actuales del mundo online se sentirán atraídos a comprar más y debido a su sencillez y seguridad, nuevos usuarios de internet se convertirán en clientes online de las tiendas.

Para la gestión de la operaciones comerciales hacia los tiendas e-commerce, se procederá al a creación de un equipo comercial. Dicho equipo será el encargado de establecer negociaciones y de presentar las bondades de QRONOS, a las diferentes tiendas. Para conseguir un mayor control de cada área, cada comercial se centrará en un sector de actividad.

# QRonos

En un primer momento, la función del equipo residirá en enfocar su esfuerzos comerciales en aquellos centros reconocidos a nivel nacional gracias a su servicio calidad, tamaño, volumen de ventas y oferta comercial (El corte Inglés, Inditex, H&M, etc.) y que ofrecen sus productos a través de plataformas virtuales. El motivo del gran interés de únicamente enfocar los esfuerzos hacia los grandes centros, reside en el hecho de que dichas firmas poseen una influencia lo suficientemente fuerte en el plano social y corporativo como para influir y persuadir a los consumidores de la adquisición de los productos y servicios que ofrecen.

Además, en un primer comienzo, se intentará incidir también en aquellas empresas de distribución B2C. Principalmente de productos de electrónica, software y similares pues los clientes de estas e-commerce son menos reticentes al uso de nuevas tecnologías.

Por tanto, la vía de actuación se bifurcará en los dos segmentos señalados, para, finalmente converger en un sistema de pago de uso generalizado.

Una alianza estratégica con una gran empresa de comercio electrónico servirá para obtener la masa crítica suficiente para el desarrollo sólido de la actividad de la empresa en el futuro.

Una vez se cuente con el apoyo de estas compañías, el reconocimiento social del servicio prestado hará que muchos usuarios realicen sus operaciones de compra a través del sistema de QRonos. De este modo, los comercios que no incorporen nuestro servicio estarán fuera de juego al no poder acceder a la gran masa de usuarios disfrutando y beneficiándose de sus ventajas.

Los gastos que se derivan de esta actividad de marketing, serán apoyados con el trabajo de los comerciales destinados para la obtención de socios e-commerce. En un primer momento nos centraremos en los sectores antes descritos y en especial en dichas compañía, por lo que tendremos que realizar 4 Business Case diferentes.

De las 104 compañías anteriores se espera, gracias al gran equipo comercial de QRonos, que seamos recibidos en 71 de ellas. Finalmente, se espera que de las tiendas que nos recibieron, 30 de ellas acepten nuestra propuesta.

Así pues, se pretenderá lograr un ratio de recibimiento en los comercios del 68.26% y un ratio final de aceptación del producto del 28.84% (sobre el total de tiendas que pretendíamos capturar

Por otro lado, en un primer momento se pretende enviar una media de 20 folletos explicativos de nuestro servicio a los socios e-commerce que se haya obtenido. El objeto de este gasto es potenciar la implantación de del servicio QRonos en toda la cadena de valor de nuestros socios.

Para finalizar, nuestros costes de distribución están provisionados en 360€.



## 5.5. Relación de gastos

Todos los gastos reflejados en los siguientes cuadros, están basado en los datos aportados en los epígrafes correspondientes a cada campaña. El total de gastos, incluyendo los gastos fijos en la creación de las web y blogs, son del primer año.

La estrategia de marketing, fundamentalmente corresponde a las campañas online. La imposibilidad de establecer, unos criterios objetivos de visibilidad y posicionamiento online, con carácter temporal mayor a un año, llevará a replantear la campaña cuatrimestralmente tras el lanzamiento en el primer año.

Las campañas de marketing no incluyen el coste de los empleados que las desarrollarán. Los salarios de los mismos y los costes derivados de los mismos, se incluyen en la sección de recursos humanos.

### 5.5.1 Campaña de marketing online

Web corporativa	30.000,00 €
Blog corporativo	1.500,00 €
Blog de apoyo	3.500,00 €
Campaña SEM	120.000,00 €
Campaña Linkbuilding	188.360,00 €
Licencias software	1.590,00 €
Adquisición dominios	139,85 €
<b>TOTAL</b>	<b>345.089,85 €</b>

\*Tabla de elaboración propia

### 5.5.2. Campaña marketing para entidades bancarias

Business case número	Business case precio	Folletos número	Folletos precio	Distribución
15	14,73 €	90000	0,13 €	1.340,00 €

Business Case	220.95 €
Folletos	11.700,00 €
Distribución	1.340,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>13.260,95 €</b>

\*Tabla de elaboración propia

El precio a pagar por los diferentes Business Case que realizaremos, se ha determinado de la siguiente forma: se intentará establecer contactos con 15 Entidades Financieras (en un primer momento). Para acercarnos a ellas contaremos con la ayuda de un Business Case particular (que refleje su situación) siendo su coste unitario de 14.73€. En total nos salen 220.95€.

El coste de los folletos explicativos de QRonos, que serán enviados a las sucursales de las Entidades Financieras aliadas, viene determinado de la siguiente forma: contaremos con 900 sucursales bancarias a las que atender, cada sucursal necesitará en un primer momento de 100 folletos explicativos y cada folleto tendrá un precio unitario de 0.13€. En total nos salen 11.700€.

Los gastos de distribución han sido estimados mediante la comparación de proyectos similares y han sido estimados en 1.340€.

Como resultado, la campaña de marketing para las entidades bancarias arroja unos gastos de 13.260,95€

### 5.5.3. Campaña de marketing para E-commerce

Business case número	Business case precio	Folletos Número	Folletos Precio	Distribución
71	3,45 €	600	0,45 €	360,00 €

Business case	244,95 €
Folletos	270,00 €
Distribución	360,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>874,95 €</b>

\*Tabla de elaboración propia

El precio a pagar por los diferentes Business Case que se realizará, se ha determinado de la siguiente forma: intentaremos establecer contactos con 104 compañías referentes en el ámbito online (en un primer momento), seremos recibidos por 71 compañías y para acercarnos a ellas contaremos con la ayuda de un Business Case particular (que refleje su situación) siendo su coste unitario de 3.45€. En total nos salen 244,95€.

El coste de los folletos explicativos de nuestro servicio, que enviaremos a nuestros socios e-commerce, vienen determinado de la siguiente forma: contaremos con 30 socios e-commerce, a cada socio le enviaremos 20 folletos explicativos para su reparto por la organización, cada folleto tendrá un precio unitario de 0.45€. En total nos salen 270€.

Los gastos de distribución, han sido estimados mediante la comparación de proyectos similares y han sido estimados en 360€.

Como resultado, la campaña de marketing para los socios e-commerce arroja unos gastos de 874,95€.

### 5.5.4. Total de las campañas de marketing

Bancos	13260,95 €
E-commerce	874,95 €
Online	345.089,85 €
<b>TOTAL</b>	<b>359.245,74</b>

\*Tabla de elaboración propia

El total de la campaña de marketing asciende a **359.245,74 euros**.

Si se desglosan los gastos por año, desde el inicio de la actividad hasta el año 2016, se obtienen los siguientes resultados:

# QRonos

	Antes	Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>Campaña de Marketing Online</b>		345.109,84 €	99.029,84 €	68.120,73 €	51.214,35 €	39.310,78 €	27.410,11 €
Compra de dominios		159,84 €	164,64 €	169,57 €	174,66 €	179,90 €	185,30 €
Web Corporativa		30.000,00 €	2.000,00 €	2.060,00 €	2.121,80 €	2.185,45 €	2.251,02 €
Blogs de Apoyo		3.500,00 €	0,00 €	3.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Blog Corporativo		1.500,00 €	0,00 €	1.500,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Licencia SEO PowerSuite		750,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Alta SEOmoz		840,00 €	865,20 €	891,16 €	917,89 €	945,43 €	973,79 €
Linkbuiden externo		188.360,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Campaña SEM		120.000,00 €	96.000,00 €	60.000,00 €	48.000,00 €	36.000,00 €	24.000,00 €
<b>Campaña de Marketing Entidades Bancarias</b>		13.260,95 €	14.587,05 €	21.585,77 €	19.235,57 €	17.312,01 €	11.980,44 €
Business Case		220,95 €	243,05 €	364,57 €	328,11 €	295,30 €	206,71 €
Folletos		11.700,00 €	12.870,00 €	19.305,00 €	17.374,50 €	15.637,05 €	10.945,94 €
Distribución		1.340,00 €	1.474,00 €	1.916,20 €	1.532,96 €	1.379,66 €	827,80 €
<b>Campaña de Marketing E-commerce</b>		874,95 €	1.749,90 €	12.869,10 €	35.007,30 €	57.302,78 €	76.981,37 €
Business Case		244,95 €	489,90 €	4.409,10 €	13.227,30 €	23.147,78 €	31.480,97 €
Folletos		270,00 €	540,00 €	4.860,00 €	14.580,00 €	25.515,00 €	34.700,40 €
Distribución		360,00 €	720,00 €	3.600,00 €	7.200,00 €	8.640,00 €	10.800,00 €
		<b>359.245,74 €</b>	<b>115.366,78 €</b>	<b>102.575,60 €</b>	<b>105.457,22 €</b>	<b>113.925,57 €</b>	<b>116.371,92 €</b>

IPC	0,03
-----	------

*QRonos*

## 6. Plan de Recursos Humanos

---

## Índice Plan de Recursos Humanos

<b>6.1.</b>	<b>Organigrama.....</b>	<b>82</b>
	6.1.1. Antes del inicio de actividad.....	82
	6.1.2. Al inicio de la actividad.....	83
<b>6.2.</b>	<b>Matriz a cinco años con la previsión de tamaño de la empresa.....</b>	<b>85</b>
<b>6.3.</b>	<b>Políticas de Recursos Humanos.....</b>	<b>86</b>
	6.3.1. Proceso de selección.....	86
	6.3.2. Remuneraciones.....	87
	6.3.3. Criterios de Evaluación del desempeño.....	89
	6.3.4. Motivación y desarrollo.....	89
<b>6.4.</b>	<b>Matriz de costes de Recursos Humanos.....</b>	<b>92</b>

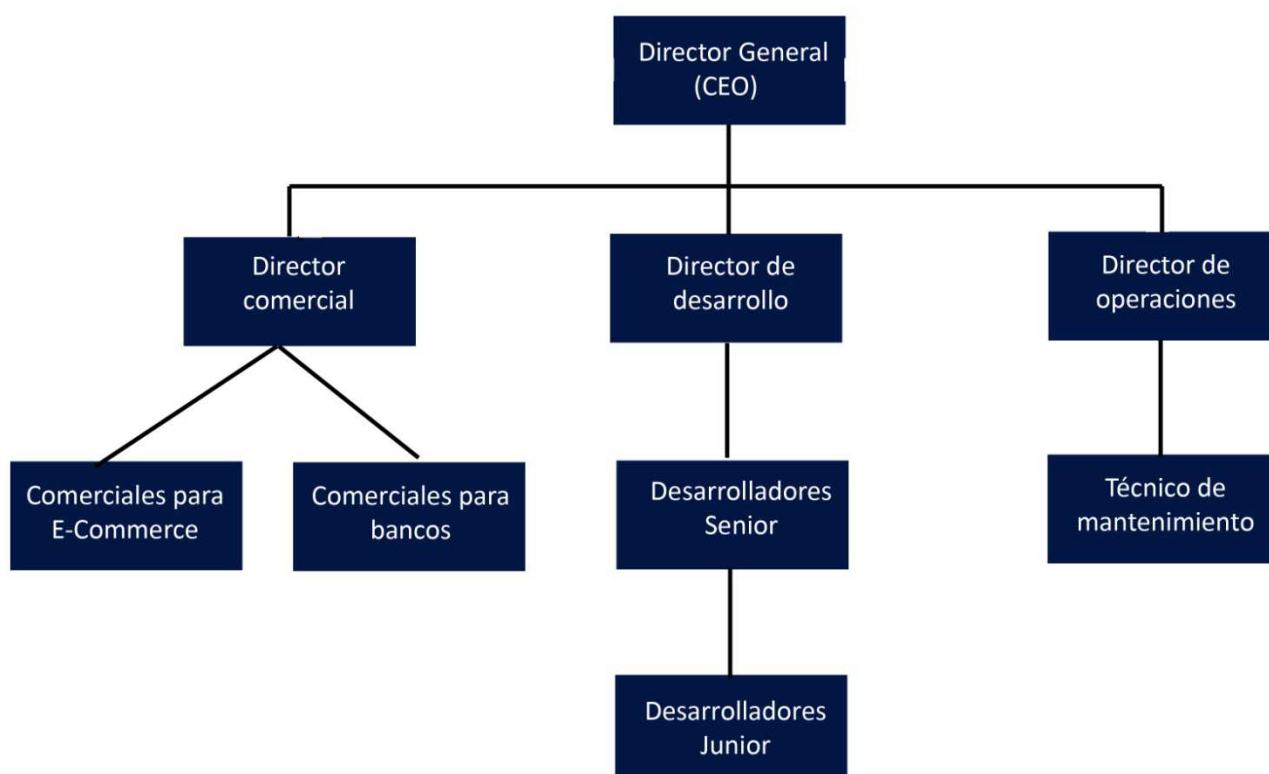
## 6.1. Organigrama

Cada uno de los socios fundadores ejercerá de director de uno de los tres departamentos que definen el organigrama antes del inicio de la actividad: Director comercial (Antonio), Director de desarrollo (César) y Director de operaciones (Víctor).

Además, se dispondrá de la figura de un CEO que se encargará de supervisar todas las actividades de la compañía. Debido a la complejidad de su papel, se requerirá de la profesionalidad y experiencia de una persona eficiente y altamente cualificada. Este es el motivo por el cual se ha decidido que la persona que ostente el cargo de CEO de QRonos sea Daniel Encinas.

Se establecerán dos organigramas distintos debido al carácter creciente del proyecto y sus diferentes fases. El primero de ellos estará representando antes del inicio de la actividad y otro en inicio de la misma.

### 6.1.1. Antes del inicio de actividad



Antes del inicio de la actividad, se tendrá un organigrama funcional. Este organigrama representará una estructura que estará dirigida por el director general o CEO y tendrá tres funciones principales: la función comercial, la función desarrolladora de aplicaciones y la función operativa.

# QRonos

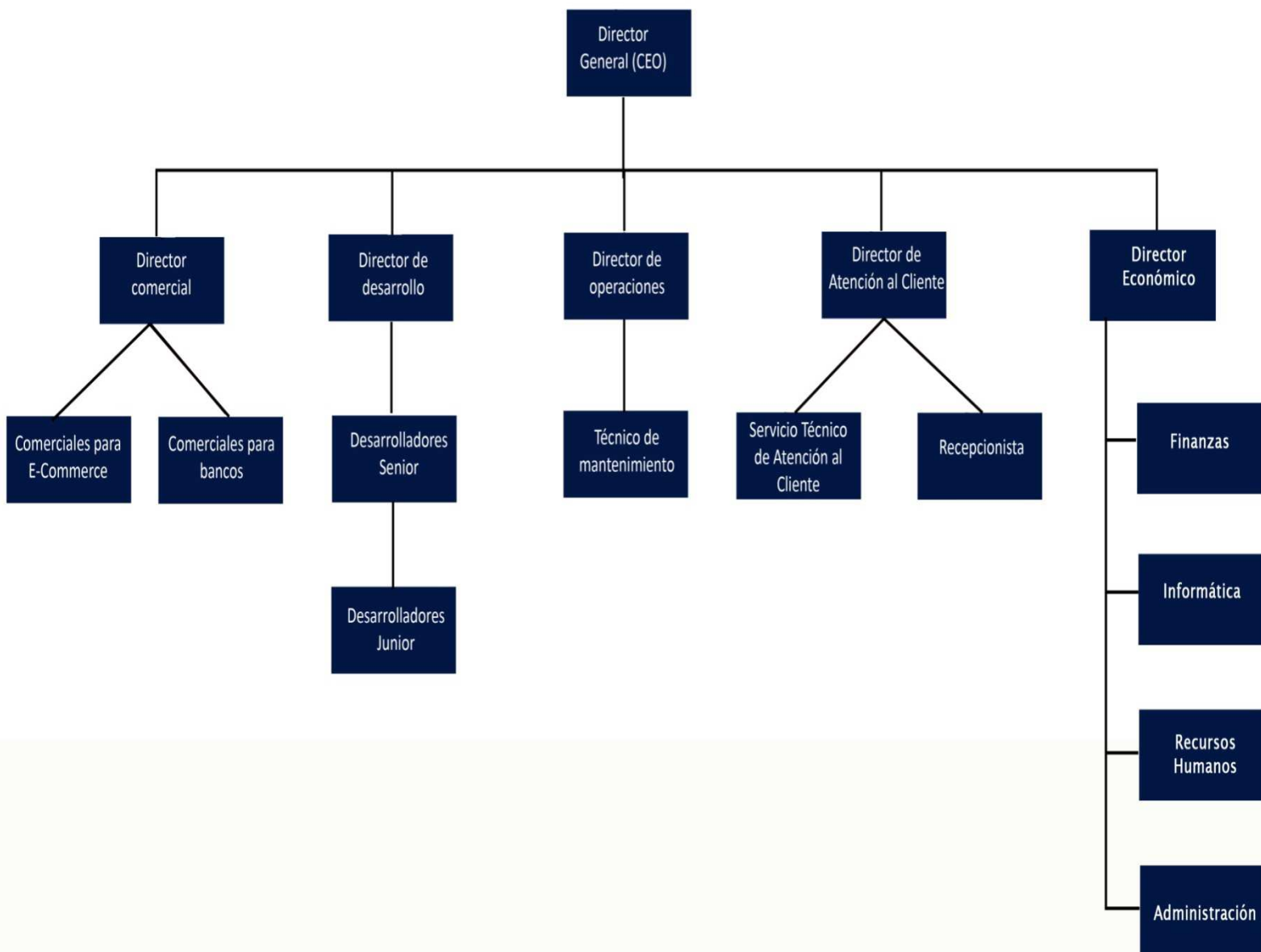
Dentro de la función comercial, distinguimos a los comerciales dedicados a convencer a las ecommerce y a los bancos. Se tendrá una persona en cada sección.

El departamento de desarrollo de aplicaciones contará con un director de desarrollo que guiará a los seis desarrolladores senior de la plantilla. Cada uno de éstos tendrá a su cargo a un desarrollador junior.

El departamento de operaciones contará con la figura de director de operaciones que, en un primer momento, se encargará de la supervisión de todo el entramado tecnológico del negocio. Como soporte y ayuda, tendrá a su disposición a un técnico de mantenimiento.

## 6.1.2. Al inicio de la actividad

En el momento en el que se comience a desarrollar la actividad de explotación, se requerirá de mayores recursos humanos por lo que el organigrama pasará a tener la siguiente forma:



# QRonos

Si bien el organigrama sigue mostrando una estructura funcional, en este momento pasará a tener cinco funciones principales. De este modo, a las funciones comerciales, desarrolladoras y operativas, se añadirán la de atención al cliente y la función económica financiera.

Realizando un análisis minucioso, se observa que el director comercial pasa a contar con un equipo formado por dos comerciales orientados a las e-commerce, y otros dos comerciales orientados a los bancos.

Por su parte, el director de desarrollo no experimentará cambios en el organigrama y seguirá contando con doce programadores (seis junior y seis senior).

En lo que respecta al director de operaciones, verá como aumenta la plantilla a su cargo puesto que tendrá a su disposición a 3 técnicos de mantenimiento que estarán divididos por turnos (turno de mañana, turno de tarde y turno de noche).

El departamento de atención al cliente será un departamento de nueva creación, cuyo director deberá coordinar las actividades del servicio técnico de atención al cliente y las actividades de nuestra recepcionista. Contaremos con 15 personas en el servicio de atención al cliente que estarán divididas en turnos (8 en el turno de mañana, 5 en el turno de tarde y 2 en el turno de noche).

El departamento económico será la otra gran novedad de esta fase. Su director se encargará de la supervisión de las actividades financieras de la empresa, de la informática, de la gestión de los RRHH y de la administración. Tendremos una persona destinada a la actividad financiera de la empresa, otra encargada del ámbito informático de la misma, una más cuya misión será la gestión administrativa de QRonos y, por último, se dispondrá de un individuo destinado a RRHH (sus misiones serán evaluar el desempeño de los integrantes de la organización y realizar las nóminas).

Esta singular estructura variará con el tiempo y está previsto que en un futuro se creen tanto un departamento informático como un departamento de RRHH autónomos.

Cabe destacar, que la Contabilidad de la empresa será externalizada a la Gestoría Gestesa. El coste de esta operación será de 4.800€ anuales



## 6.2. Matriz a cinco años con la previsión de tamaño de la empresa

	Dep. Comercial	Dep. Desarrollo	Dep. Operaciones	Dep. Atención al cliente	Dep. Económico
Antes año 0	3	13	2	-	-
Año 0	11	13	4	17	5
Año 1	11	15	4	25	6
Año 2	11	17	5	37	7
Año 3	16	27	6	53	8
Año 4	16	38	8	73	9
Año 5	16	45	10	97	10

En primer lugar, cabe destacar que en cada departamento hay un director del mismo. Por tanto se cuenta con directores comerciales, de desarrollo, de operaciones, de atención al cliente y de contabilidad.

En el departamento comercial no se prevé una variación significativa del sus miembros ya que si bien se aumentará el volumen de transacciones, este crecimiento será continuado y es sostenible de manejar con una plantilla reducida. En el departamento de desarrollo, se aprecia una evolución significativa del número de sus miembros a partir del año 2. Esto es debido a la incertidumbre que caracteriza el mundo tecnológico y a las posibles mejoras que se prevén que se realicen en nuestro negocio para obtener los resultados deseados.

El departamento de operaciones se mantendrá prácticamente constante a lo largo del tiempo. Aún así, se aumentará el personal disponible en los turnos de los técnicos de mantenimiento que así lo requieran.

En el departamento de atención al cliente se producirá el aumento más significativo, tanto de recepcionistas como de personal vinculado al servicio de atención al cliente.

Debido al elevado volumen monetario que mueve el negocio, se necesitará contar con un servicio de atención al cliente eficaz y eficiente.

Por último, destacar que la evolución del departamento económico se ha realizado sin tener en cuenta la posible creación de un departamento de RRHH y otro de informática con identidad propia (de producirse, estos departamentos contarán con un director propio). Así pues, se prevé que en el año 5 tengamos: a 2 personas dedicadas al área financiera, 2 al área informática, 2 al área administrativa y 3 al área de RRHH.

## 6.3. Políticas de Recursos Humanos

### 6.3.1.- Proceso de selección

Se establecerán dos sistemas diferenciados de selección:

- Por un lado, las contrataciones de los directores de cada departamento antes del año cero bajo la elección de los tres socios,
- Por otro lado, otros procesos de selección posteriores a cargo de los directores de cada departamento.

De este modo, se intentarán buscar en un principio perfiles alienados con la estrategia de la empresa (por supuesto, atendiendo a los requerimientos técnicos necesarios) y a posteriori mediante un proceso de selección en el que cada director de departamento establecerá las pautas pertinentes de selección más apropiadas para el desempeño de cada función acorde con las necesidades operativas de la empresa.

Al ser nuestra QRonos un proyecto de alto componente tecnológico y basado en el desarrollo online del negocio, los empleados se buscarán a través de plataformas de ofertas de empleo online. Al tratarse del lanzamiento español de la empresa, los puestos se ofertarán en el portal de búsqueda de empleo *Infojobs*.

El coste de publicar una oferta depende del volumen contratado (caso antes del lanzamiento):

**Primero:** Búsqueda a cargo de los socios del Director comercial, Director de desarrollo y Director de operaciones: 475 euros (3 ofertas).

**Segundo:** Búsqueda a cargo de los directores de los empleados a su cargo: 1700 euros (15 ofertas).

#### COSTE DE BÚSQUEDA DE EMPLEADOS:

	Empleados	Coste ofertas
Antes año 0	18	2175
Año 0	45	3825
Año 1	54	4590
Año 2	82	6560
Año 3	117	8775
Año 4	185	12950
Año 5	229	14885
<b>Total</b>	<b>730</b>	<b>53760</b>

\*Todos los cálculos están basado en los datos ofrecidos por el portal Infojobs.

## 6.3.2. Remuneraciones

Los criterios de remuneración se establecen en función del cargo al que además se les añadirá una remuneración salarial variable en función del desempeño y la anualidad pertinente debida al IPC:

- **CEO.** Su sueldo fundamentalmente se compondrá de los dividendos derivados de la actividad, aunque se establece un sueldo de 3.000 euros mensuales debido a responsabilidad derivada de ser el Administrador de la empresa.
- **Directores.** Todos los directores recibirán el mismo salario aunque su variable será mayor que en el caso de los trabajadores de categoría inferior, concretamente 2500 euros.
- **Comerciales.** El salario será el mismo para todos pero el porcentaje del salario variable tendrá un gran peso. El sueldo mensual será de 850 euros mensuales, más un variable por tramos del 1,5%, 2%, 2,5%, 3% y 4,5% de las ventas de la licencia a los e-commerce el primer mes. Estableciéndose estos tramos en contratos valorados hasta 100.000 euros, 200.000 euros, 300.000 euros, 400.000 euros y 500.000 euros (incrementos mayores mantendrán el porcentaje máximo).

Así mismo, los comerciales dedicados a llegar a acuerdos comerciales con los entidades financieras, recibirán en función de la categoría de la entidad (por tamaño y relevancia entre los usuarios D, C, B, A) 5.000€, 10.000€, 15.000€, 20.000€ (siendo el máximo coincidente la remuneración máxima de 500.000 euros conseguidos por los comerciales dedicados al e-commerce).

- **Desarrolladores y especialistas senior.** El salario será de 2.000 euros mensuales con un variable en función de sus evaluaciones de desempeño.
- **Desarrolladores y especialistas junior.** El salario será de 1.300 euros mensuales con un variable en función de sus evaluaciones de desempeño.
- **Técnicos de mantenimiento y administrativos.** El salario será de 1.200 euros mensuales con un variable en función de sus evaluaciones de desempeño.
- **Atención al cliente.** El salario será de 1.150 euros mensuales con un variable en función de sus evaluaciones de desempeño.
- **Recepcionista.** El salario será de 1.150 euros mensuales con un variable en función de sus evaluaciones de desempeño.

# QRonos

	Sueldo anual
CEO (rango 0)	42.000 €
Directores (rango 1)	35.000 €
Comerciales (rango 2)	11.900 €
Desarrolladores senior (rango 3)	28.000 €
Desarrolladores junior (rango 4)	18.200€
Técnicos mantenimiento (rango 5)	16.800€
Atención al cliente (rango 6)	16.100€
Recepcionista (rango 7)	16.100€

	Antes año 0	Año 0	Año 1	Año 2
CEO	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €
Dep. Comercial	70.700,00 €	165.900,00 €	165.900,00 €	225.400,00 €
Dep. Desarrollo	340.200,00 €	340.200,00 €	376.600,00 €	422.800,00 €
Dep. Operaciones	81.200,00 €	127.400,00 €	127.400,00 €	145.600,00 €
Dep. A. cliente	-	344.400,00 €	497.000,00 €	630.000,00 €
Dep. Económico	-	163.100,00 €	179.200,00 €	195.300,00 €
<b>Total</b>	<b>534.100,00 €</b>	<b>1.183.000,00 €</b>	<b>1.388.100,00 €</b>	<b>1.661.100,00 €</b>

	Año 3	Año 4	Año 5	Total
CEO	42.000,00 €	42.000,00 €	42.000,00 €	294.000,00 €
Dep. Comercial	225.400,00 €	225.400,00 €	225.400,00 €	1.304.100,00 €
Dep. Desarrollo	644.000,00 €	873.600,00 €	1.030.400,00 €	4.027.800,00 €
Dep. Operaciones	173.600,00 €	191.800,00 €	256.200,00 €	1.103.200,00 €
Dep. A. cliente	947.800,00 €	1.269.800,00 €	1.668.100,00 €	5.357.100,00 €
Dep. Económico	211.400,00 €	227.500,00 €	243.600,00 €	1.220.100,00 €
<b>Total</b>	<b>2.244.200,00 €</b>	<b>2.830.100,00 €</b>	<b>3.465.700,00 €</b>	<b>13.306.300,00 €</b>

### 6.3.3. Criterios de evaluación del desempeño

Para establecer criterios para determinar los sueldos variables de cada rango de trabajadores de la empresa, se han determinado varios medios de verificación específicos para cada uno de ellos.

Requerimiento	Tipo	Stakeholder	Entregable	Medio de verificación
Seguridad	Q	Clientes, Usuarios, Bancos	Alta servicio y pagos	Ausencia de bugs
Agilidad	Q	Usuarios	Proceso de compra	Superar estándares de test UX
Facilidad de uso	Q/T	Usuarios	Test UX de usabilidad	Superar estándares de test UX
Atención al cliente	Q	Clientes, Usuarios	Respuesta al cliente o usuario	Satisfacción del cliente <8
Uso de licencias	C	Clientes	Certificado aportado	Contrato
Comisión <3%	C	Clientes, Usuarios	Certificado aportado	Contrato
Software ágil (<1,3`)	Q/T	Clientes, Usuarios, Bancos	Funcionamiento	Test PIN y estrés

Requerimientos: Los aplicables a cada departamento

Tipo: Calidad (Q), tiempo (T)

Entregable: Finalización del hito y comprobación del cumplimiento de objetivos

Medio de verificación: Una vez finalizados los hitos, comprobación mediante estos parámetros de verificación, de si se han cumplido los objetivos previstos.

### 6.3.4 Motivación y desarrollo

Dentro de los incentivos al desarrollo de los empleados se incluirán teléfonos de empresa para todos los trabajadores como deferencia de la empresa con un contrato de 1.000 minutos al mes. También se adquirirán vehículos en Leasing para los comerciales (el gasto en combustible, seguros, etc. estará incluido). En el futuro se tendrán en cuenta las preferencias de los empleados a la hora de establecer patrones de motivación cada año, intentando establecer un vínculo horizontal entre la dirección y los empleados. Es por ello que no se determinan en este hito las medidas a tomar.

Cabe destacar que la empresa cuenta con una partida para cenas de Navidad, congresos, etc. Además de las comisiones pertinentes en función de las evaluaciones del desempeño de los empleados.

## Coste vehículos leasing

	Coste mensual	Coste anual	Costes asociados	Seguros	
Antes año 0	€ 849,00	€ 10.188,00	€ 20.309,14		1.260,00 €
Año 0	€ 3.113,00	€ 37.356,00	€ 98.296,25		4.620,00 €
Año 1	€ 3.113,00	€ 37.356,00	€ 129.751,05		4.620,00 €
Año 2	€ 3.113,00	€ 37.356,00	€ 155.701,26		4.620,00 €
Año 3	€ 4.528,00	€ 54.336,00	€ 108.315,43		6.720,00 €
Año 4	€ 4.528,00	€ 54.336,00	€ 249.122,02		6.720,00 €
Año 5	€ 4.528,00	€ 54.336,00	€ 274.034,22		6.720,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>23.772,00 €</b>	<b>285.264,00 €</b>	<b>1.035.529,38 €</b>	<b>35.280,00 €</b>	<b>1.379.845,38 €</b>

\*Leasing SEAT Ibiza 1.6 TDI Style 105cv

\*Cada comercial realizará 33.000 al año (la mayor concentración de empresas se encuentran en núcleos urbanos como Madrid y Barcelona).

\* Se ha estimado el aumento en el precio de la gasolina a lo largo de los años:

### Estimación aumento del precio de la gasolina

El precio de la gasolina es un valor que no resulta invariable a lo largo del tiempo y está sujeto a numerosos indicadores y elementos que determinan bajadas y subidas de precio de acuerdo al valor oscilador del petróleo.

Variación	Precio
Antes 2012- 32%	1,4360€
2012 - 32%	1,8955€
2013 -12%	2,5021€
2014 - 2%	3,0025€
2015 - 1%	3,3028€
2016 - 1%	3,6330€

\*Tabla de elaboración propia

## Coste teléfonos de empresa:

	Empleados	Coste mensual	Coste anual
Antes año 0	18,00 €	882,00 €	10.584,00 €
Año 0	45,00 €	2.205,00 €	26.460,00 €
Año 1	54,00 €	2.646,00 €	31.752,00 €
Año 2	82,00 €	4.018,00 €	48.216,00 €
Año 3	117,00 €	5.733,00 €	68.796,00 €
Año 4	185,00 €	9.065,00 €	108.780,00 €
Año 5	229,00 €	11.221,00 €	134.652,00 €
<b>Total</b>	<b>730,00 €</b>	<b>35.770,00 €</b>	<b>429.240,00 €</b>

\*Tarifa plana "Habla 49" de Orange, coste mensual 49 euros (1.000 minutos/24h)



## 6.4. Matriz de costes de Recursos Humanos

	Antes año 0	Año 0	Año 1	Año 2
Nóminas	567.748,30 €	1.233.869,00 €	1.445.012,10 €	1.729.205,10 €
Desarrollo y formación	16.023,00 €	24.677,38 €	14.450,12 €	17.292,05 €
Costes de selección	2.175,00 €	3.825,00 €	4.590,00 €	6.560,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>585.946,30 €</b>	<b>1.262.371,38 €</b>	<b>1.464.052,22 €</b>	<b>1.753.057,15 €</b>

	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
Nóminas	2.336.212,20 €	2.946.134,10 €	3.604.328,00 €	<b>13.862.508,80 €</b>
Desarrollo y formación	23.362,12 €	58.922,68 €	108.129,84 €	<b>262.857,20 €</b>
Costes de selección	8.775,00 €	12.950,00 €	14.885,00 €	<b>53.760,00 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.368.349,32 €</b>	<b>3.018.006,78 €</b>	<b>3.727.342,84 €</b>	<b>14.179.126,00 €</b>

	Antes año 0	Año 0	Año 1
Variable ponderado	6,30%	4,30%	4,10%
Seguridad social*	20,50%	20,50%	20,50%
Desarrollo y formación	3,00%	2,00%	1,00%

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	4,10%	4,10%	4,10%	4,00%
	20,50%	20,50%	20,50%	20,50%
	1,00%	1,00%	2,00%	3,00%

\*tabla de elaboración propia

**Nóminas.** Se puede comprobar que los incrementos de los costes derivados de las nóminas aumentan considerablemente en función del número de empleados contratados que se incrementa acorde al porcentaje de cuota de mercado que se estima alcanzar en el periodo establecido de cinco años.

**Variable ponderado.** Se ha calculado en función del sueldo variable establecido para cada grupo de trabajadores y el volumen estimado de ventas:



# QRonos

	Variable
Directores	15%
Comerciales	1,5%,3%, 4,5%
Desarrolladores senior	9%
Desarrolladores junior	6%
Técnicos mantenimiento	3%
Atención al cliente	3%

\*Tabla de elaboración propia

**Seguridad Social.** El porcentaje del 20,5% incluye las cargas aplicadas a la empresa para pensiones (12,5%) y las correspondientes a la partida sanitaria (8%).

**Desarrollo y formación.** Incluye los posibles gastos en lo que pueda incurrir la empresa como: cenas de Navidad, congresos, etc. Se establece que sean mayores con el tiempo, como modo de incentivo laboral.

A continuación, se muestra la tabla con toda la relación de gastos totales de RR.HH desglosados por año, desde el inicio de la actividad hasta el año 2016:

	Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Sueldo Bruto	590.103,84 €	1.123.719,44 €	1.280.894,27 €	1.804.497,92 €	2.347.175,22 €	3.405.251,70 €
Seguridad Social	50.158,83 €	95.516,15 €	108.876,01 €	153.382,32 €	199.509,89 €	289.446,39 €
IRPF	73.762,98 €	140.464,93 €	160.111,78 €	225.562,24 €	293.396,90 €	425.656,46 €
Desarrollo y formación	5.901,04 €	22.474,39 €	25.617,89 €	54.134,94 €	70.415,26 €	102.157,55 €
Costes de selección	2.175,00 €	3.825,00 €	4.590,00 €	6.560,00 €	8.775,00 €	12.950,00 €
Leasing vehículos	31.757,14 €	140.272,25 €	171.727,05 €	197.677,26 €	169.371,43 €	310.178,02 €
Coste anual	10.188,00 €	37.356,00 €	37.356,00 €	37.356,00 €	54.336,00 €	54.336,00 €
Costes asociados	20.309,14 €	98.296,25 €	129.751,05 €	155.701,26 €	108.315,43 €	249.122,02 €
Seguros	1.260,00 €	4.620,00 €	4.620,00 €	4.620,00 €	6.720,00 €	6.720,00 €
Costes teléfonos	10.584,00 €	26.460,00 €	31.752,00 €	48.216,00 €	68.796,00 €	108.780,00 €
Gestoría Contabilidad	4.800,00 €	4.944,00 €	5.092,32 €	5.245,09 €	5.402,44 €	5.564,52 €
	<b>769.242,83 €</b>	<b>1.557.676,16 €</b>	<b>1.788.661,33 €</b>	<b>2.495.275,77 €</b>	<b>3.162.842,14 €</b>	<b>4.659.984,65 €</b>

IPC 1,03 €

Aplicaciones	338.184,00 €	357.751,55 €	405.220,20 €	435.736,00 €	609.336,00 €	748.216,00 €
Desarrolladores	277.200,00 €	285.516,00 €	323.400,00 €	351.400,00 €	491.400,00 €	603.400,00 €
Seguridad Social	23.562,00 €	24.268,86 €	27.489,00 €	29.869,00 €	41.769,00 €	51.289,00 €
IRPF	34.650,00 €	35.689,50 €	40.425,00 €	43.925,00 €	61.425,00 €	75.425,00 €
Desarrollo y formación	2.772,00 €	12.277,19 €	13.906,20 €	10.542,00 €	14.742,00 €	18.102,00 €

*QRonos*

## 7. Plan Financiero

---

## Índice Plan Financiero

<b>7.1.</b>	<b>Situación de partida de la compañía .....</b>	<b>96</b>
<b>7.2.</b>	<b>Cuenta de pérdidas y ganancias .....</b>	<b>97</b>
<b>7.3.</b>	<b>Balance .....</b>	<b>98</b>
<b>7.4.</b>	<b>Estado de flujos de tesorería .....</b>	<b>100</b>
<b>7.5.</b>	<b>Free Cash Flow .....</b>	<b>101</b>
<b>7.6.</b>	<b>VAN, TIR y Pay Back .....</b>	<b>103</b>
<b>7.7.</b>	<b>Ratios.....</b>	<b>104</b>
	7.7.1. Ratios de Rentabilidad.....	104
	7.7.2. Ratios de Liquidez.....	105
	7.7.3. Ratios de Solvencia.....	106
<b>7.8.</b>	<b>Posibles escenarios.....</b>	<b>107</b>

# QRonos

## 7.1. Situación de partida de la compañía

El capital social aportado por los socios, antes del año 2012, ascenderá a 1.600.000 € siendo el objetivo de dicho importe el de asentar los cimientos de la compañía.

En el año 2012, año en el que empezamos a obtener nuestros primeros ingresos, deberemos aumentar nuestro capital social hasta los 3 millones de €, lo que representa un incremento de nuestro capital en 1.4 millones de €.

Así mismo, para sostener las necesidades financieras de nuestra compañía solicitaremos un préstamo a comienzo del ejercicio de 2012. Dicho préstamo será por un importe de 650.000 €, el plazo de devolución serán 4 años y la tasa impositiva prevista será del 7.5% con una previsión de aumento de 1.400.000 millones el segundo año.

Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	
1.600.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	82%
	650.000,00 €					18%
1.600.000,00 €	3.650.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	100%

Plazo años	4,00
Tipo interés	7,50%

Préstamo Bancario					
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Cuántia	650.000,00 €				
Cuántia a Pagar	650.000,00 €	487.500,00 €	325.000,00 €	162.500,00 €	0,00 €
Devolución Principal		162.500,00 €	162.500,00 €	162.500,00 €	162.500,00 €
Pago de Intereses		48.750,00 €	48.750,00 €	48.750,00 €	48.750,00 €
Deuda a L/P	487.500,00 €	325.000,00 €	162.500,00 €	0,00 €	
Deuda a C/P	162.500,00 €	162.500,00 €	162.500,00 €	162.500,00 €	



## 7.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Se establece una clara diferenciación entre:

- Las actividades realizadas antes de la puesta en marcha del servicio, principalmente el desarrollo de las aplicaciones y el marketing necesario para dar a conocer nuestro servicio
- Los años en los que el servicio esta operativo, gracias al cual obtenemos un 2% de margen sobre el importe de las compras efectuadas a través de QRonos.

El año 2013 es el primero en el que el EBITDA se sitúa en valores positivos, aunque debido a la cuota de mercado establecida para ese periodo toma valores discretos. Como se puede observar en los años sucesivos, nuestros beneficios tienden a ser cada vez mayores, esto se debe al continuo incremento de nuestra cuota de mercado.

A partir del Año 2015 obtenemos ingresos financieros procedentes del depósito bancario de nuestro excedente de tesorería. Dichos depósitos, son invertidos en un Fondo que nos generan unos intereses del 3.5% anual.

El pago de dividendos en la compañía, la principal partida de cara al accionista, también es muy desahogada, alcanzándose un reparto progresivo de los beneficios después de impuestos, con el fin de dejar en caja el capital óptimo necesario para el funcionamiento de la empresa, así como para remunerar el esfuerzo inversionista inicial de los socios capitalistas.

	Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
<b>Cifra de Negocio</b>	0,00 €	17.488.520,00 €	148.215.150,00 €	397.710.950,00 €	930.643.700,00 €	1.568.789.000,00 €
<b>Comisión Aplicada a las E-commerce</b>	0%	2%	2%	2%	2%	2%
<b>Ingresos Ventas Online</b>	0,00 €	349.770,40 €	2.964.303,00 €	7.954.219,00 €	18.612.874,00 €	31.375.780,00 €
<b>Ingresos Financieros</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	30.000,00 €	135.000,00 €
<b>Ingresos Netos</b>	0,00 €	349.770,40 €	2.964.303,00 €	7.954.219,00 €	18.642.874,00 €	31.510.780,00 €
<b>Gastos Operaciones</b>	-31.776,00 €	-76.139,28 €	-90.144,16 €	-108.085,39 €	-131.135,94 €	-160.820,39 €
<b>Gastos Marketing</b>	-359.245,74 €	-115.366,78 €	-102.575,60 €	-105.457,22 €	-113.925,57 €	-116.371,92 €
<b>Gastos RRHH</b>	-769.242,83 €	-1.557.676,16 €	-1.788.661,33 €	-2.495.275,77 €	-3.162.842,14 €	-4.659.984,65 €
<b>Coste de Banda Ancha</b>	0,00 €	-52.134,00 €	-97.740,00 €	-220.510,00 €	-419.920,00 €	-652.380,00 €
<b>Software CRM, infraestructura telefónica y coste llamadas</b>	0,00 €	-40.904,00 €	-62.520,00 €	-93.470,00 €	-199.820,00 €	-340.060,00 €
<b>EBITDA</b>	-1.160.264,57 €	-1.492.449,82 €	822.661,92 €	4.931.420,62 €	14.615.230,35 €	25.581.163,04 €
<b>Amortización Inmv Inmaterial</b>	-84.546,00 €	-173.983,89 €	-275.288,94 €	-384.222,94 €	-452.010,94 €	-549.627,05 €
<b>Amortización Inmv Material</b>	-12.030,00 €	-5.366,00 €	-3.422,00 €	-6.028,00 €	-14.652,00 €	-20.184,00 €
<b>EBIT</b>	-1.256.840,57 €	-1.671.799,70 €	543.950,98 €	4.541.169,68 €	14.148.567,41 €	25.011.351,99 €
<b>Financieros</b>			-48.750,00 €	-48.750,00 €	-48.750,00 €	-48.750,00 €
<b>BAI</b>	-1.256.840,57 €	-1.671.799,70 €	495.200,98 €	4.492.419,68 €	14.099.817,41 €	24.962.601,99 €
<b>Impuesto</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	-617.694,12 €	-4.229.945,22 €	-7.488.780,60 €
<b>BDI</b>	-1.256.840,57 €	-1.671.799,70 €	495.200,98 €	3.874.725,56 €	9.869.872,19 €	17.473.821,39 €
<b>Pago Dividendos</b>				-3.000.000,00 €	-8.250.000,00 €	-15.560.000,00 €
<b>BN</b>	-1.256.840,57 €	-1.671.799,70 €	495.200,98 €	874.725,56 €	1.619.872,19 €	1.913.821,39 €

## 7.3. Balance

Se sitúan dentro del balance tanto las aplicaciones como la inversión destinada a su desarrollo por parte del capital humano implicado en la creación e las mismas, pues se entiende que estas aplicaciones son un punto diferenciador frente a la competencia y a su vez son capital fundamental para el desarrollo de la actividad.

Dentro del balance cabe destacar también, el nivel de precisión al que se ha llegado para hacer una aproximación lo más fidedigna posible, pues como se puede comprobar, están incluidas partidas dentro del inmovilizado, que a priori se podrían considerar menores pero no por ello innecesarias o irrelevantes para el desarrollo de la actividad y que al fin y al cabo son necesarias.

Por último destacar que hasta el año 2013 nuestro IVA Soportado será mayor que el Repercutido, por lo cuál seremos acreedores respecto a Hacienda por dicho concepto.

ACTIVO	Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Aplicaciones	338.184,00 €	695.935,55 €	1.101.155,75 €	1.536.891,75 €	2.146.227,75 €	2.894.443,75 €
Desarrolladores	277.200,00 €	562.716,00 €	886.116,00 €	1.237.516,00 €	1.728.916,00 €	2.332.316,00 €
Seguridad Social	23.562,00 €	47.830,86 €	75.319,86 €	105.188,86 €	146.957,86 €	198.246,86 €
IRPF	34.650,00 €	70.339,50 €	110.764,50 €	154.689,50 €	216.114,50 €	291.539,50 €
Desarrollo y formación	2.772,00 €	15.049,19 €	28.955,39 €	39.497,39 €	54.239,39 €	72.341,39 €
<b>AAll</b>	<b>-84.546,00 €</b>	<b>-258.529,89 €</b>	<b>-533.818,82 €</b>	<b>-918.041,76 €</b>	<b>-1.370.052,70 €</b>	<b>-1.919.679,75 €</b>
Servidores	0,00 €	3.340,00 €	6.680,00 €	13.360,00 €	36.740,00 €	63.460,00 €
Mobiliario y Material de Oficina	14.280,00 €	21.111,00 €	26.183,00 €	32.571,00 €	42.408,00 €	53.072,00 €
<b>AAIM</b>	<b>-12.030,00 €</b>	<b>-17.396,00 €</b>	<b>-20.818,00 €</b>	<b>-26.846,00 €</b>	<b>-41.498,00 €</b>	<b>-61.682,00 €</b>
Servidores	0,00 €	-835,00 €	-2.505,00 €	-5.845,00 €	-15.030,00 €	-30.060,00 €
Mobiliario y Material de Oficina	-12.030,00 €	-16.561,00 €	-18.313,00 €	-21.001,00 €	-26.468,00 €	-31.622,00 €
Depositos en Fondos Bancarios	0,00 €	0,00 €	0,00 €	1.000.000,00 €	5.500.000,00 €	10.000.000,00 €
Hacienda Pública Deudora IVA	52.211,91 €	67.160,24 €				
Tesorería	57.680,18 €	252.814,74 €	560.799,52 €	1.037.131,75 €	1.887.439,05 €	2.715.833,43 €
<b>TOTAL</b>	<b>365.780,08 €</b>	<b>764.435,64 €</b>	<b>1.140.181,44 €</b>	<b>2.675.066,74 €</b>	<b>8.201.264,10 €</b>	<b>13.745.447,43 €</b>



# QRonos

En cuanto al Pasivo y Patrimonio Neto de la empresa cabe destacar lo siguientes:

- Nuestro Capital Social se incrementará en el año 2012 hasta los 3 millones y permanecerá constante
- Al resultado del ejercicio le han sido restados los pagos de dividendos producidos (puesto que pagamos dividendos a 31 de Diciembre)
- Los resultados negativos se terminan de compensar en el Año 2015
- Las deudas bancarias son resueltas en el Año 2015
- Las partidas deudoras respecto a Hacienda son las que tienen un mayor peso en nuestro Balance, esto es debido al gran volumen de facturación que obtenemos y a las grandes necesidades de personal de QRonos.

PASIVO Y NETO	Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Capital Social	1.600.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €	3.000.000,00 €
Reserva Legal						61.158,46 €
Resultados Negativos Anteriores		-1.256.840,57 €	-2.928.640,27 €	-2.433.439,29 €	-1.558.713,73 €	0,00 €
Resultado del ejercicio	-1.256.840,57 €	-1.671.799,70 €	495.200,98 €	874.725,56 €	1.619.872,19 €	1.913.821,39 €
Patrimonio Neto	343.159,43 €	71.359,73 €	566.560,71 €	1.441.286,27 €	3.061.158,46 €	4.974.979,85 €
Deuda Bancos L/P		487.500,00 €	325.000,00 €	162.500,00 €	0,00 €	0,00 €
Deuda Bancos C/P		162.500,00 €	162.500,00 €	162.500,00 €	162.500,00 €	0,00 €
Hacienda Seguridad Social	4.179,90 €	7.959,68 €	9.073,00 €	12.781,86 €	16.625,82 €	24.120,53 €
Hacienda IRPF	18.440,75 €	35.116,23 €	40.027,95 €	56.390,56 €	73.349,23 €	106.414,12 €
Hacienda IS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	617.694,12 €	4.229.945,22 €	7.488.780,60 €
Hacienda Pública Acreedora IVA			37.019,79 €	221.913,93 €	657.685,37 €	1.151.152,34 €
Pasivo	22.620,65 €	693.075,91 €	573.620,73 €	1.233.780,46 €	5.140.105,64 €	8.770.467,58 €
<b>TOTAL</b>	<b>365.780,08 €</b>	<b>764.435,64 €</b>	<b>1.140.181,44 €</b>	<b>2.675.066,74 €</b>	<b>8.201.264,10 €</b>	<b>13.745.447,43 €</b>

## 7.4. Estado de flujos de tesorería

Las entradas y salidas de tesorería son constantes en el transcurso de nuestra actividad. Nuestras entradas de tesorería son derivadas del capital aportado por los accionistas, de las comisiones pagadas por las E-commerce debido al uso de QRonos y los ingresos financieros derivados del dinero depositado en Fondos. Cabe destacar que las comisiones de QRonos son abonadas al contado y en el momento inmediato de producirse la transacción.

Por su parte, las salidas de tesorería tienen su origen en:

- El pago a los accionistas, especialmente importante a partir del Año 2014
- La devolución del préstamo bancario, así como de sus intereses
- El pago de activos necesario para nuestro funcionamiento, formado por el mobiliario y material de oficina, aplicaciones y servidores
- Los gastos de explotación de nuestro negocio, están compuestos de gastos de marketing, RRHH, operaciones...
- El pago del Impuesto de Sociedades
- El pago del IVA Soportado y el cobro del IVA Repercutido

	Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
	0	1	2	3	4	5
Cash Flow Anterior		57.680,18 €	252.814,74 €	560.799,52 €	1.037.131,75 €	1.887.439,05 €
Cobro Accionistas	1.600.000,00 €	1.400.000,00 €				
Ingresos Ventas Online	0,00 €	349.770,40 €	2.964.303,00 €	7.954.219,00 €	18.612.874,00 €	31.375.780,00 €
Ingresos Financieros					30.000,00 €	135.000,00 €
Pago Accionistas				-3.000.000,00 €	-8.250.000,00 €	-15.560.000,00 €
Préstamo bancario		650.000,00 €	-162.500,00 €	-162.500,00 €	-162.500,00 €	-162.500,00 €
Pago de intereses			-48.750,00 €	-48.750,00 €	-48.750,00 €	-48.750,00 €
Pago Activos	-352.464,00 €	-367.922,55 €	-413.632,20 €	-448.804,00 €	-642.553,00 €	-785.600,00 €
Gastos Explotación	-1.137.643,92 €	-1.821.764,95 €	-2.135.616,05 €	-3.002.726,91 €	-4.006.841,02 €	-5.889.057,37 €
Pago Impuesto Sociedades		0,00 €	0,00 €	0,00 €	-617.694,12 €	-4.229.945,22 €
IVA Soportado	-208.847,62 €	-331.599,64 €	-385.495,39 €	-544.103,71 €	-724.975,86 €	-1.067.331,05 €
IVA Repercutido	0,00 €	62.958,67 €	533.574,54 €	1.431.759,42 €	3.355.717,32 €	5.671.940,40 €
Hacienda Pública IVA	156.635,72 €	253.692,63 €	-43.899,12 €	-702.761,57 €	-2.194.970,02 €	-4.111.142,38 €
Depositos en Fondos Bancarios				-1.000.000,00 €	-4.500.000,00 €	-4.500.000,00 €
<b>Cash Flow Final</b>	<b>57.680,18 €</b>	<b>252.814,74 €</b>	<b>560.799,52 €</b>	<b>1.037.131,75 €</b>	<b>1.887.439,05 €</b>	<b>2.715.833,43 €</b>



## 7.5. Free Cash Flow

Para calcular el Free Cash Flow hemos utilizado:

- Las inversiones realizadas en Activo Fijo de la compañía (Servidores, Aplicaciones, Material de Oficina y Mobiliario)
- El EBITDA obtenido de la cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio
- La variación de Working Capital de cada año (Activo Circulante – Pasivo Circulante)
- El importe del Impuesto de Sociedades a pagar de cada año

Hemos hallado el resultado de restar al EBITDA las partidas anteriores y hemos obtenido el Cash Flow. Este Cash Flow lo hemos actualizado mediante el Coste Medio del Capital Ponderado, obteniendo así el Cash Flow Actualizado y finalmente hemos hallado el Cash Flow Actual Acumulado

Observamos que nuestro Cash Flow es negativo hasta el año 2013, lo cual representa la escasez de fondos de la compañía hasta tal fecha. Sin embargo, a partir de 2013 el Cash Flow crece de forma exponencial, debido al aumento de cuota de mercado, cifrandose a final del Año 2016 en más de 16 millones de €

Por su parte el Cash Flow Acumulado, no se torna en positivo hasta el año 2014.

	Antes del Año 2012	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
	0	1	2	3	4	5
Inversion	-352.464,00 €	-367.922,55 €	-413.632,20 €	-448.804,00 €	-642.553,00 €	-785.600,00 €
EBITDA		-1.492.449,82 €	822.661,92 €	4.931.420,62 €	14.615.230,35 €	25.581.163,04 €
Variación WCAP		-168.006,93 €	-110.205,06 €	-822.659,73 €	-4.068.825,17 €	-3.630.361,94 €
Impuesto		0,00 €	0,00 €	0,00 €	-617.694,12 €	-4.229.945,22 €
Cash Flow	-352.464,00 €	-2.028.379,29 €	298.824,65 €	3.659.956,89 €	9.286.158,06 €	16.935.255,87 €
Cash Flow Actualizados	-352.464,00 €	-1.723.557,52 €	215.759,36 €	2.245.462,52 €	4.841.082,96 €	7.501.961,48 €
Cash Flow Actual Acumulado	-352.464,00 €	-2.076.021,52 €	-1.860.262,16 €	385.200,36 €	5.226.283,32 €	12.728.244,80 €
Working Capital	29.591,26 €	-138.415,67 €	-248.620,73 €	-1.071.280,46 €	-5.140.105,64 €	-8.770.467,58 €

# QRonos

La tasa de actualización del Cash Flow ha sido la siguiente:

<b>TASA DE ACTUALIZACION</b>	<b>17,69%</b>
<b>Cálculo de la Tasa de actualización</b>	
$WACC = \%e * Ke + \%d * Kd$	
$Kd = i * (1 - t)$	<b>0,0525</b>
i	7,5%
t	30%
$ke = rf + PRM * B$	<b>0,2038</b>
rf	6,7%
PRM	7,2%
<b>Beta de riesgo</b>	<b>1,9</b>
%e	<b>82%</b>
%d	<b>18%</b>

Estamos ante una tasa de actualización elevada, pero que refleja la incertidumbre económica actual y las peculiaridades del sector tecnológico:

- Tenemos un tipo de interés del préstamo del 7,5%
- Nuestra tasa impositiva es del 30% sobre el BAI
- El coste del Bono español a 10 años se sitúa en el 6,7%
- La prima de riesgo que solicita el mercado tecnológico, debido a su volatilidad, es del 7,2% sobre el coste del Bono a 10 años
- La beta apalancada de nuestra empresa, debido a su incertidumbre, se sitúa en el 1,9
- La procedencia de nuestros recursos es la siguiente:
  - 82% Recursos propios
  - 18% Recursos ajenos

## 7.6. VAN, TIR y Pay Back

Los datos obtenidos en el apartado anterior, arrojan los siguientes resultados:

<b>ANALISIS DE LA INVERSION</b>	
<b>VAN</b>	<b>12.728.244,80</b>
<b>TIR</b>	<b>111,8%</b>
<b>Pay Back</b>	<b>2,81</b>

Nuestro VAN, suma de todos los Cash Flow Actualizados es superior a los 12 millones de €.

Nuestra TIR, hallada a partir de los Cash Flow obtenidos es espectacular, situándose en niveles superiores al 110%.

Nuestro Pay Back, periodo de tiempo hasta que los Cash Flow Acumulados son 0, se sitúa en 2,81 años es decir, a finales del Año 2014.

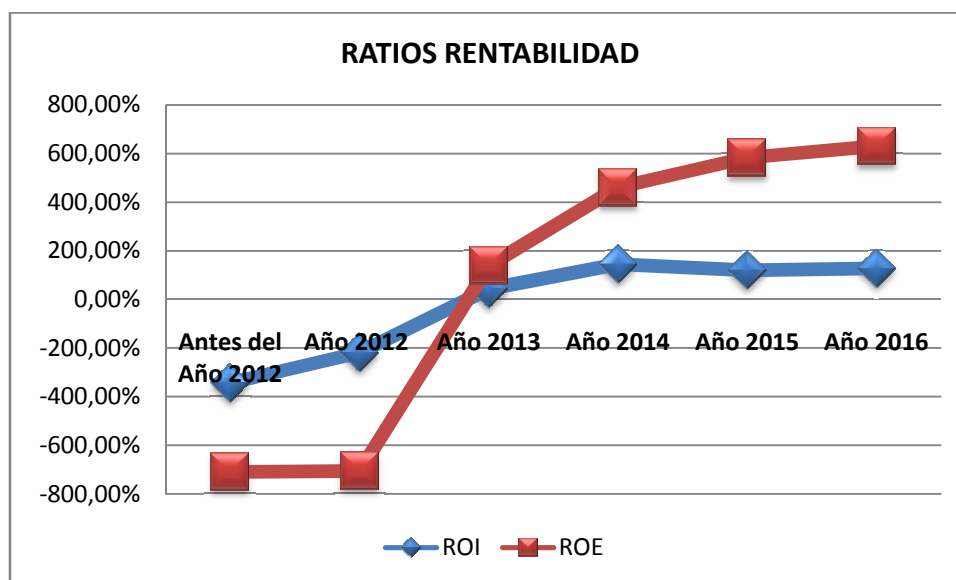
## 7.7. Ratios

La mayoría de los parámetros tenidos en cuenta ponen en evidencia el crecimiento constante y robusto de la empresa. Siendo a partir de 2013 cuando estos ratios comienzan a ser plenamente positivos y alcanzándose valores óptimos una vez alcanzado el Pay Back para los inversionistas.

### 7.7.1. Ratios de Rentabilidad

Para estudiar la rentabilidad hemos utilizado los siguiente ratios:

- ROI: Rentabilidad Económica. (EBIT) / (Activo).
- ROE: Rentabilidad Financiera. (Beneficio Neto) / (Fondos Propios).



Según nuestro ROI a partir del tercer año el negocio será capaz de hacer frente al coste de financiación amortizando el coste de la deuda, a partir de ahí cada año irá mejorando la rentabilidad de la inversión.

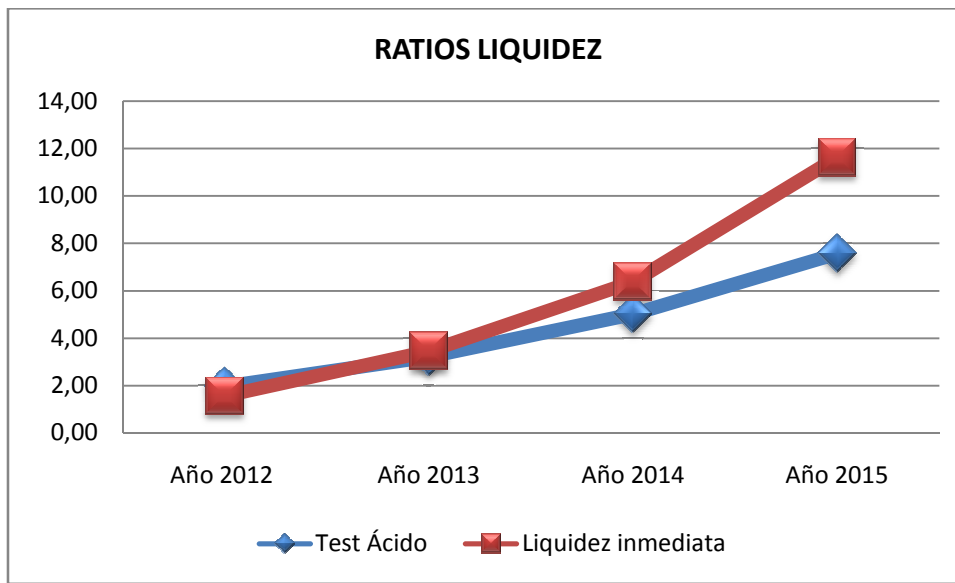
Por su parte el ROE mide el beneficio generado en relación a las aportaciones de los socios, a partir del tercer año el peso del beneficio sobre los fondos propios se multiplica debido al buen funcionamiento del negocio (aumento de la cuota de mercado y aumento del volumen del comercio online).

## 7.7.2. Ratios de Liquidez

Para estudiar la liquidez, hemos utilizado los siguientes ratios:

- Test Ácido. (Hacienda Pública Deudora IVA + Tesorería) / (Deuda a C/P)
- Liquidez Inmediata. (Tesorería) / (Deuda a C/P)

Cabe destacar que el préstamo se devuelve en su totalidad a final del Año 2015.



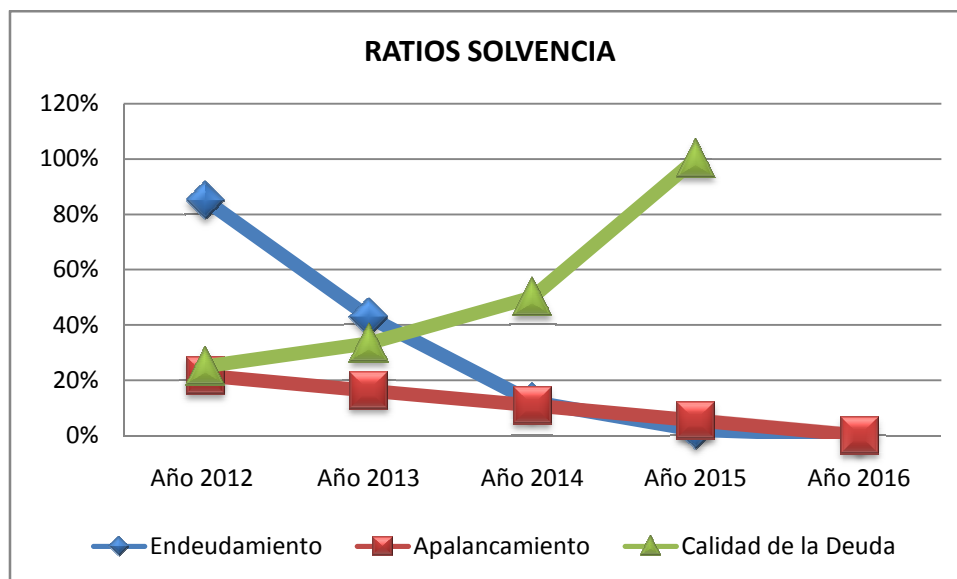
- Nuestro Test Ácido se resiente en el primer ejercicio, debido a los bajos ingresos que nuestra empresa capta al comienzo de nuestra actividad. Esto se soluciona a partir del segundo ejercicio gracias al aumento de cuota y al crecimiento del mercado online
- En cuanto a la liquidez inmediata los periodos del Año 2012 y del Año 2013 ofrecen ratios de liquidez bajos. Sin embargo, a partir del Año 2014 este ratio, debido al aumento de ventas, se dispara. El nivel máximo se alcanza en el Año 2015

## 7.7.3. Ratios de Solvencia

Para su estudio, hemos hallado los ratios de:

- Endeudamiento.  $(\text{Deuda a L/P} + \text{Deuda a C/P}) / (\text{Pasivo} + \text{Neto})$ .
- Apalancamiento.  $(\text{Deuda a L/P} + \text{Deuda a C/P}) / (\text{Capital Social})$ .
- Calidad de la deuda.  $(\text{Deuda a C/P}) / (\text{Deuda a L/P} + \text{Deuda a C/P})$ .

Cabe destacar que el préstamo se devuelve en su totalidad a final del Año 2015.



El ratio de endeudamiento, muestra unos niveles superiores al 80% en el año 2012 debido a las pérdidas originadas antes de iniciar la actividad y en el año 2012. Sin embargo, gracias a la obtención de beneficios en los posteriores años y a las continuas devoluciones del principal de la deuda, en el año 2015 este ratio se torna a 0.

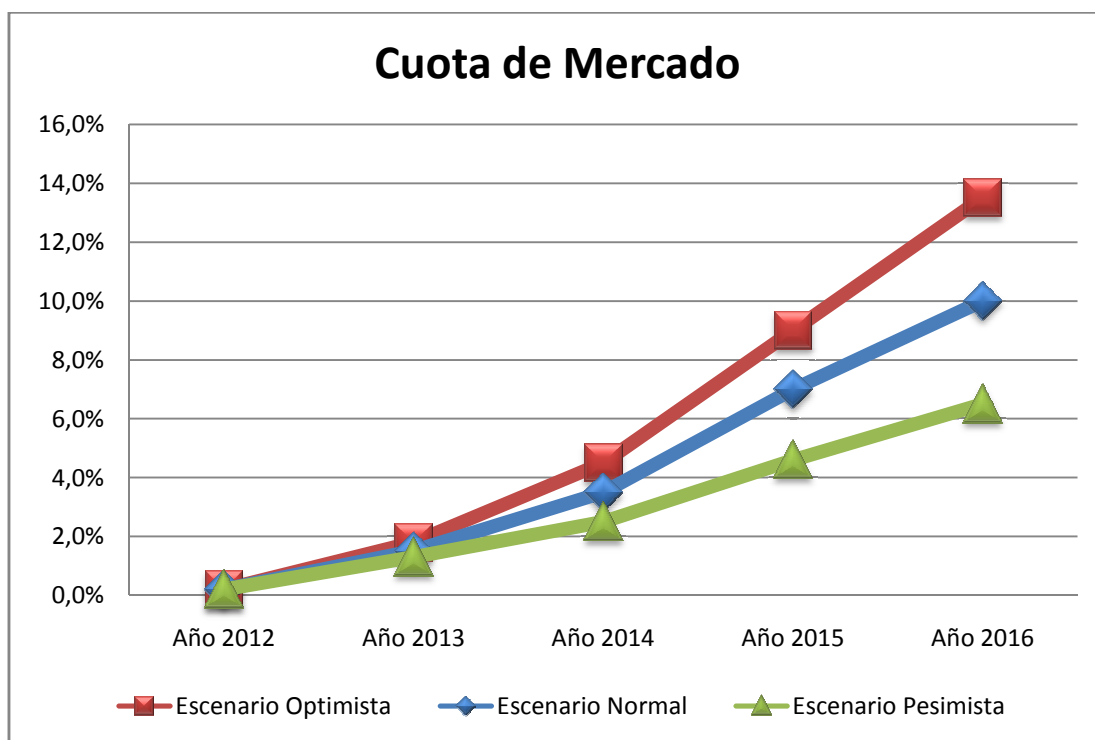
El grado de apalancamiento, debido a las dificultades actuales para obtener préstamo, en ningún momento supera el 25% del Capital Social de la compañía. Este ratio disminuye conforme la deuda se devuelve y llega a hacerse 0 en el año 2016.

La calidad de la deuda, debido a que el préstamo es a 4 años, tiene un ratio del 25% en el año 2012. El porcentaje del ratio, debido a la paulatina devolución de dicha deuda aumenta hasta llegar al 50% en el año 2014 y al 100% en el año 2015 (año en el que toda la deuda es a C/P, puesto que se termina de devolver el principal)

## 7.8. Posibles escenarios

Para la elaboración de diferentes escenarios, hemos cambiado nuestras previsiones de cuota de mercado. Gracias a ello hemos obtenido tres escenarios distintos: uno positivo (mayor cuota), uno normal (previsiones reales) y uno pesimista (menor cuota).

En la siguiente gráfica se refleja la cuota de los diferentes años en función del escenario en el que nos encontremos



El escenario optimista representa un incremento de la cuota de mercado cercano al 30% en el año 2016, siendo la cuantía de dicho incremento irregular en el tiempo.

Por su parte, el escenario pesimista tiene una disminución de cuota, en el año 2016, que ronda el 40%

# QRonos

Según los diferentes escenarios, tenemos los siguientes resultados:

	VAN	TIR	Pay Back
Escenario Positivo	19.069.082,57 €	140,42%	2,39 Años
Escenario Normal	12.728.244,80 €	111,82%	2,81 Años
Escenario Negativo	5.991.506,47 €	74,11%	3,28 Años

Las lecturas que podemos hacer de estos escenarios, son gratamente satisfactorias:

- En el escenario positivo, gracias al aumento de volumen de ingresos, contamos con un VAN y un TIR muy superiores a los esperados. Además el Pay-Back se acelera en algo menos de medio año
- En el escenario negativo, a pesar de la pérdida de poder en el mercado, tenemos un VAN de más de 6 millones de € y una TIR envidiable. El Pay-Back se retrasa, aunque tampoco es un retraso espectacular





# QRonos

Resumen Ejecutivo

comCommercer  
Electronic Transaction  
e-tra  
Online Shopping

**EOI**

MBA Full Time

2011/2012

CÉSAR APARICIO  
VÍCTOR MARQUÉS  
ANTONIO REQUENA

## 1. QUÉ ES QRONOS.

Desde hace tiempo, el mundo ha dejado de ser online y offline para convertirse en un todo. Qronos es un sistema de pago que utiliza código QR para integrar y facilitar la interacción entre ambos entornos. QRonos funciona con una simple fotografía a la

pantalla del ordenador donde aparecerá un código QR. Al hacer una petición de compra e introduciendo un PIN personal en nuestro Smartphone o tableta, habremos realizado la compra.

### 1.1. ¿Qué prestaciones y funcionalidades tiene Qronos?

**Es multidispositivo:** se pueden realizar compras con todo tipo de smartphones o tabletas. Y además, no es necesario que el comprador sea el propietario de estos elementos, simplemente basta con que tenga su PIN personal y podrá comprar con el dispositivo de cualquier persona.

**Es rápido:** El sistema de compra y la facilidad de uso convierten a QRonos en un facilitador de las compras. La agilidad que permite su uso favorecerá las compras, incluso las impulsivas, evitando así el rechazo a la compra que en muchas ocasiones se

produce al verse obligado el comprador a rellenar largos formularios o por la reticencia a facilitar datos.

**Es muy seguro:** Nunca se facilitan datos personales por lo que no hay opción de que sean robados. QRonos, al integrar las compras online con un soporte offline permite que la información se transmita por canales diferentes, y que ambos se contrasten en nuestros servidores, por lo que la seguridad se multiplica.



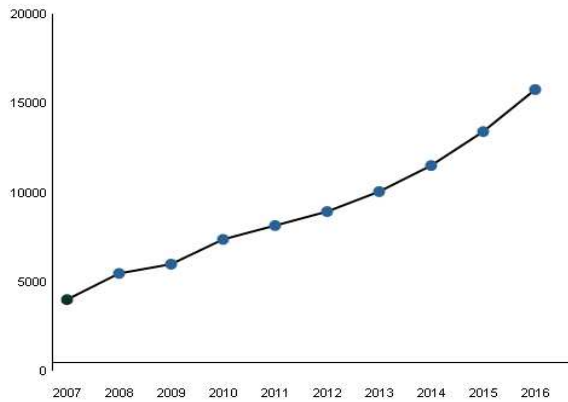
### 1.2. ¿Cuál es el punto diferenciador de QRonos?

- ✓ **Su precio,** las comisiones actuales medias de los competidores, rondan el 4%, las de QRonos el 2%. Por tanto, el incentivo de las e-commerce a contratar el soporte es muy elevado y puede marcar un punto de inflexión para con la competencia.
- ✓ **Promueve los micropagos** debido a sus bajas comisiones, por lo que no reduce en exceso el margen de los vendedores.
- ✓ **Es más ágil** que el resto de sistema de pagos actuales. Permite compras más rápidas e incentiva más el consumo.
- ✓ **Es multiplataforma** por lo que el proceso de compra se facilita enormemente. No se ha de estar obligado a un soporte. Es indiferente quien sea el propietario de un Smartphone o tableta, todos pueden comprar con ellas.
- ✓ **Es más seguro** que los soportes actuales. La contrastación doble de los canales de información por los cuales se compra, hacen de QRonos un sistema mucho más seguro que los actuales.



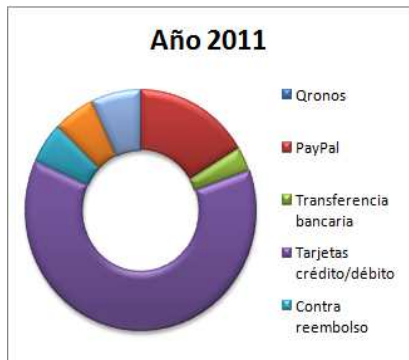
2. ¿ES EL MOMENTO DE INTRODUCIRSE EN EL MERCADO?

**INTERNET**  
CRECIMIENTO EN MILLONES DE EUROS



Sin duda. El crecimiento del comercio online en España crece exponencialmente. En la actualidad, el comercio electrónico alcanza la cifra de 7.161,6 Millones euros,

en menos de 5 años esa cifra se duplicará hasta alcanzar los 15.687 Millones de euros. Mientras unos sistemas de pago pierden cuota a marchas forzadas como el pago contra reembolso o prepago, y otros se quedan obsoletos (en internet lo que un día es un hábito del consumidor, al poco tiempo sino se adapta puede morir rápidamente) algunos nacen y se hacen fuertes. En un mercado en constante crecimiento hay sitio para todos, y mucho más cuando un nuevo producto como QRonos tiene tantos puntos diferenciadores respecto a las empresas establecidas en la actualidad.

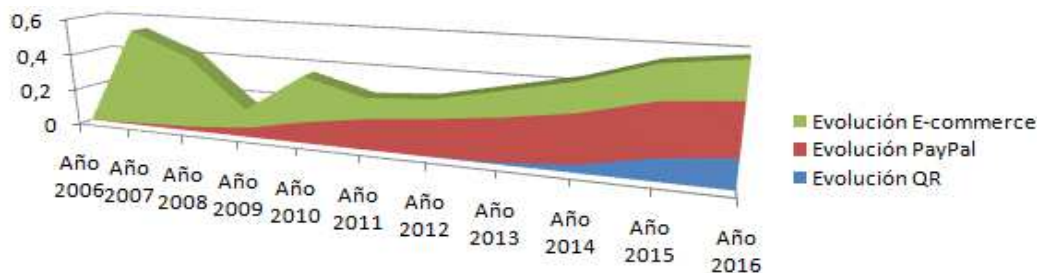


El volumen de comercio electrónico está en constante evolución. No sólo algunos players desaparecen, sino que surgen nuevos competidores, e incluso, algunos de posición tan dominante como las tarjetas de crédito y débito pierden cuota rápidamente. Internet es un entorno cambiante en el que las posiciones de dominio de mercado varían constantemente.

La cuota de mercado de QRonos en 2016 alcanzará el 10% del comercio electrónico en España. Alcanzado un volumen de negocio de 1.568,8 millones de euros. Nuestro principal competidor, PayPal que nació de la misma manera que QRonos tendrá una cuota del 25% y un volumen de negocio de 4.000 millones de euros, un 60% más.



Buena parte del volumen de negocio se debe al crecimiento de mercado.



### 3. PLAN DE MARKETING

En términos comerciales, QRonos centrará sus esfuerzos en acciones de marketing dirigidas a la captación de sus clientes

objetivos (bancos y e-commerce) y a los usuarios finales (consumidores). Además, pondrá en marcha campañas online.

#### 3.1. Bancos

Los bancos, debido a su carácter fundamental dentro del entramado operacional de QRonos, serán incentivados a través de acciones comerciales enfocados hacia:

- El hecho de que no se cargue comisión alguna al banco, por lo que éste se llevará el 100% del importe de la operación realizada por el usuario que utilice QRonos.
- El aumento del número de transacciones derivado de la facilidad de compra y agilidad de las mismas que QRonos pone al servicio del usuario.
- Empleo de un Business Case en donde se expondrá, por un lado, una planificación del volumen de ventas que se espera mover en los sucesivos 5 años. Por otro lado, se mostrarán los beneficios de trabajar con QRonos.



#### 3.2. E-Commerce

Las e-commerce se convertirán en el elemento donde el usuario acudirá para realizar sus compras. Al igual que con los bancos, se llevarán a cabo actividades comerciales y de establecimiento de negociaciones directas y se incentivará la cooperación con QRonos a través de un Business Case que presente sus ventajas:

- Disminución de la comisión aplicada a la e-commerce. La comisión aplicada será del 2% frente al 4% de la competencia.
- Gracias a la rapidez y comodidad de QRonos, usuarios de internet convertirán en clientes online de las tiendas.



#### 3.3. Usuario

En términos de usuario final y como parte esencial del público objetivo de QRonos, se pueden observar dos grupos diferenciados en función de su edad y, en consecuencia, preferencias.

- ✓ **Jóvenes entre 18 y 39 años** → Se trata de una persona joven insertada en un contexto de globalización y nuevas tecnologías que le exige una constante presencia en el mundo online. QRonos se inserta en el mismo marco tecnológico que unos jóvenes cuyas acciones de compra online ya son llevadas a cabo por la mitad de ellos.
- ✓ **Profesionales y gente de negocios** → son personas con escaso tiempo ocioso debido a su apretada agenda profesional que encontrarán una ventaja de ahorro en tiempo y de seguridad con el uso del servicio ofrecido por QRonos.

### 3.4. Marketing Online

QRonos llevará a cabo estrategias de marketing online basado en los siguientes puntos:



- ✓ Creación de una **página web optimizada** para buscadores, bajo la supervisión de un profesional SEO a través de Diseño optimizado para buscadores, Selección de Keywords relevantes, Altas en buscadores y marketing 360 grados etc.
- ✓ **Campaña SEM** contratada por agencia durante el primer año para generar posicionamiento en los posibles consumidores y atraer visitas desde otras en los motores de búsqueda relacionadas con QRonos.
- ✓ **Contratación de un Linkbuilder** para la construcción de una red de marketing sólida que proporcione alta visibilidad al producto bajo búsquedas genéricas.
- ✓ **Community Manager.** Responsable de promocionar el producto en redes sociales (Tuenti, Twitter, Facebook), agregadores (Menéame, etc.), foros (Forocoches, etc.), comentarios (Genbeta, FayerWayer, etc.) además de dar visibilidad al producto.

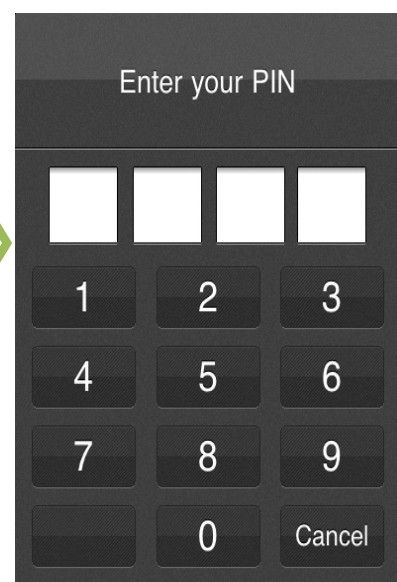
### 4. PLAN OPERACIONAL

Para poder llevar a cabo las distintas operaciones y ofrecer apropiadamente el servicio, se han creado diversos flujos que representan cada uno de los procesos que QRonos llevará a cabo una vez que comience con su actividad de explotación.

#### 4.1. Proceso de adjudicación del código PIN.

Consiste en un sencillo proceso que permitirá al usuario disponer de un código personal de seguridad con el que empezar a realizar las distintas operaciones del servicio.

Dicho número tiene el mismo carácter y finalidad que el proporcionado al usuario de tarjetas de crédito y será requerido cuando se quiera realizar una compra a través de la e-commerce.



#### 4.2 Proceso de compra

Este proceso determina la razón de ser del servicio proporcionado por QRonos y pone de relieve los atributos fundamentales del mismo: la agilidad, la seguridad y la robustez del sistema.

Cabe destacar como, a lo largo de todo el proceso, se genera un importante volumen de información que es almacenada en bases de datos al servicio de QRonos. Dicha información posee un carácter muy valioso para la empresa, ya que es susceptible de ser vendida a numerosos agentes externos.

Por otro lado, resaltar la relevancia de las aplicaciones a lo largo del proceso ya que

son éstas las que van determinando los sucesivos pasos gracias a sus labores de generación de códigos, encriptación de los datos, desencriptación de los mismos, etc.



#### 4.3. Proceso de devolución



Con el fin de responder a las necesidades del consumidor y garantizarle la devolución de la compra si ésta no ha cumplido con sus expectativas, QRonos incorpora un tercer proceso en el que, a través de ciertos flujos informativos y a través de la eficiencia de una única aplicación, será posible reembolsar el importe de la compra. No obstante, ésta siempre estará sujeta a las políticas de devolución de la tienda online.

#### 4.4. Elementos operacionales

Se requerirán de los ciertos elementos comunes e imprescindibles para poder llevar a cabo cada uno de los procesos (adquisición de PIN, compra y devolución) que definen la actividad de explotación de QRonos.

- ✓ **Smartphone** → requerido para fotografiar el código e introducir el PIN.
- ✓ **E-commerce** → lugar donde el usuario acudirá a realizar la compra del producto o servicio.
- ✓ **Bancos** → entidades de donde saldrán y entrarán los flujos monetarios. Habrá un banco de usuario y otro de la e-commerce.
- ✓ **Bases de Datos** → Elementos para almacenar la información y verificar los flujos de datos. Serán susceptibles de ser vendidas.
- ✓ **Aplicaciones** → Su funcionamiento permitirá llevar a cabo las distintas acciones a través de todos los procesos.

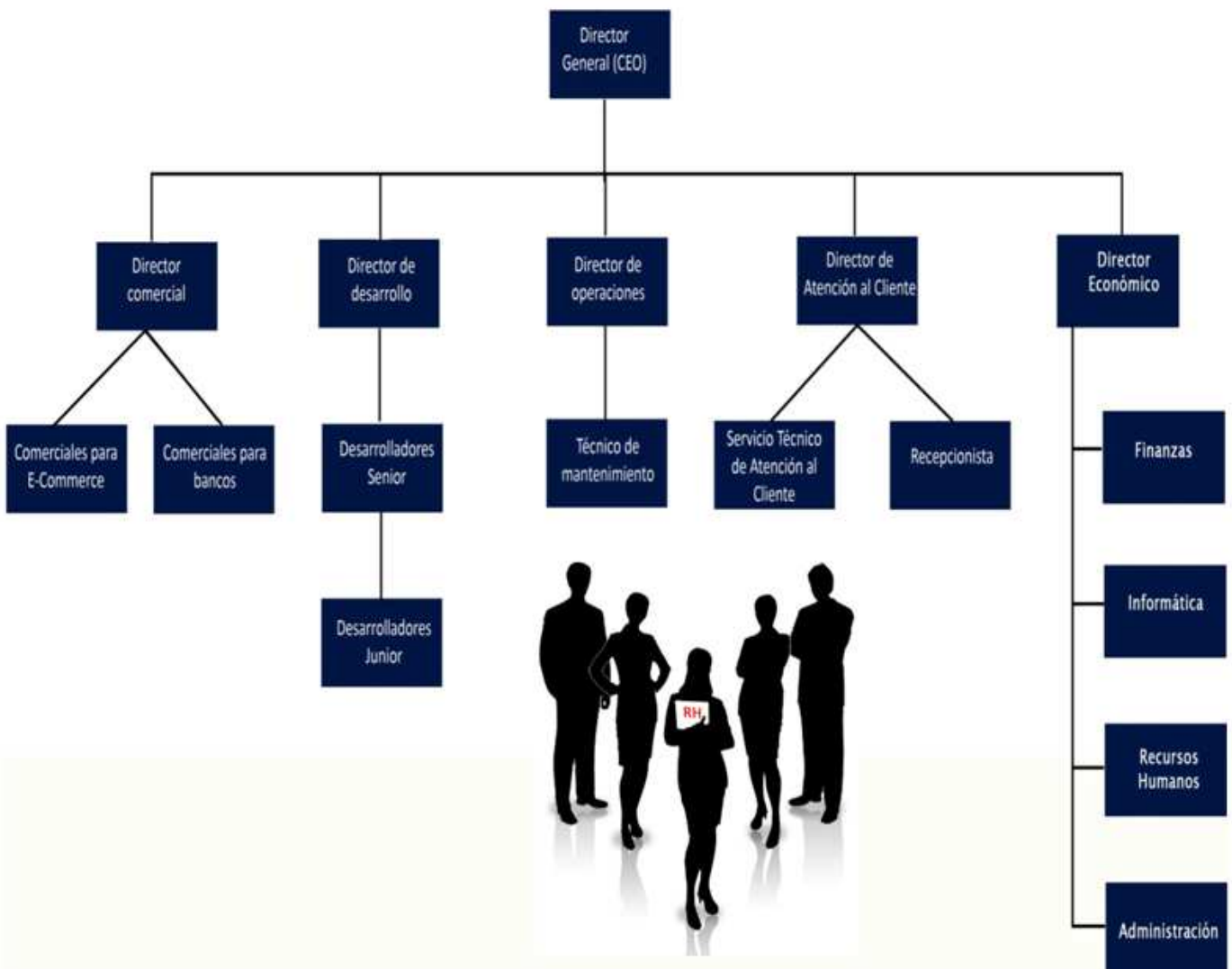


**5. PLAN DE RR.HH.**

El capital humano es un factor tan relevante como la propia actividad de explotación de un negocio de nueva creación. Las personas que van a materializar mediante su trabajo la idea del negocio deben disponer de unas actitudes y unas habilidades que han de estar en sintonía con misión y la visión de QRonos. Por todo ello, y a fin de reclutar al mejor equipo posible de profesionales, desde QRonos se hará un esfuerzo constante por gestionar una selección de personal basado en conocimientos, actitudes, incentivos y retribuciones.



**5.1. Estructura Organizativa**



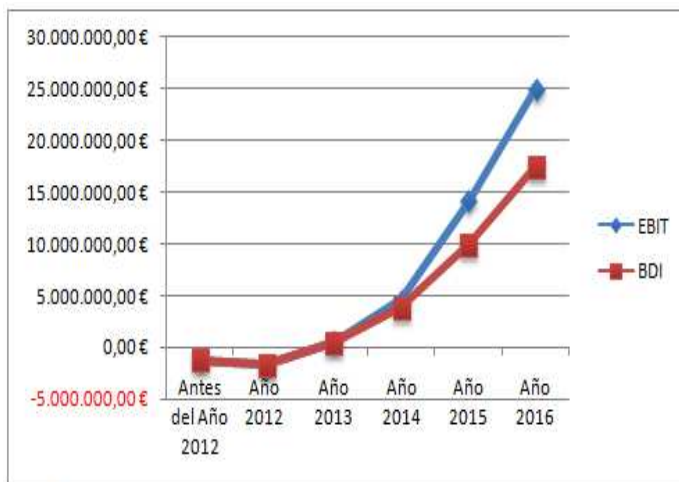
**6. PLAN FINANCIERO**

**6.1. Situación de partida de la compañía**

El capital social que será aportado por los socios antes del año 2012, ascenderá a 1.600.000 € con el fin de asentar los cimientos de la compañía.

Éste será ampliado hasta los 3.000.000 € en el año 2012. Además, en dicho periodo se contraerá un préstamo por valor de 600.000 € a pagar en 4 años y con un coste anual del 7.5%

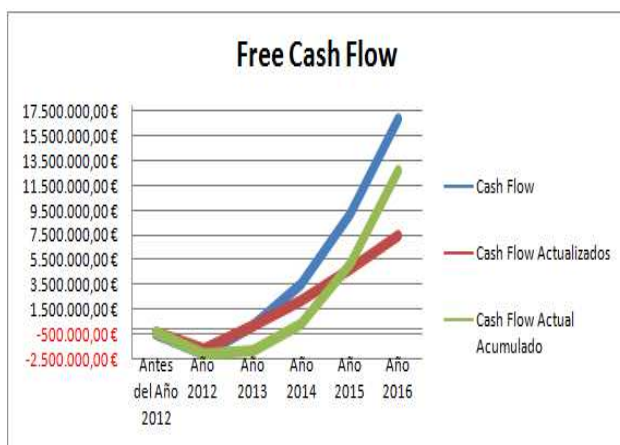
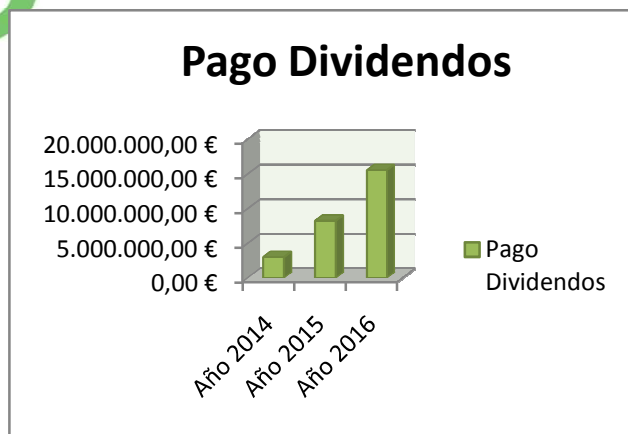
**6.2. Cuenta de pérdidas y ganancias**



El año 2013 es el primero en el que el EBITDA se sitúa en valores positivos. En los años sucesivos, los beneficios tienden a ser cada vez mayores, esto se debe al continuo incremento la cuota de mercado de QRonos. A partir del Año 2015, se obtienen ingresos financieros procedentes del depósito bancario del excedente de tesorería. Dichos depósitos, son invertidos en un Fondo que generan unos intereses del 3.5% anual.

**6.3. Pago de Dividendos**

El pago de dividendos en la compañía, la principal partida de cara al accionista, también es muy desacable, alcanzándose un reparto progresivo de los beneficios después de impuestos, con el fin de dejar en caja el capital óptimo necesario para el funcionamiento de la empresa, así como para remunerar el esfuerzo inversionista inicial de los socios capitalistas.



**6.4. Free Cash Flow**

Se ha hallado el resultado del Cash Flow de restar al EBITDA: las inversiones realizadas en el Activo Fijo, las variaciones del Working Capital y el Impuesto de Sociedades. Este Cash Flow lo hemos actualizado mediante el Coste Medio del Capital Ponderado, obteniendo así el Cash



Flow Actualizado y finalmente hemos hallado el Cash Flow Actual Acumulado.

Se observa que el Cash Flow es negativo hasta el año 2013, lo cual representa la escasez de fondos de la compañía hasta tal fecha. Sin embargo, a partir de 2013 el

Cash Flow crece de forma exponencial, debido al aumento de cuota de mercado, cifrándose a final del Año 2016 en más de 16 millones de euros.

Por su parte el Cash Flow Acumulado, no se torna en positivo hasta el año 2014

#### 6.4. Tasa de Actualización

TASA DE ACTUALIZACION	17,69%
$Kd=i*(1-t)$	0,0525
i	7,5%
t	30%
$ke=rf+PRM*B$	0,2038
rf	6,7%
PRM	7,2%
Beta de riesgo	1,9
%e	82%
%d	18%

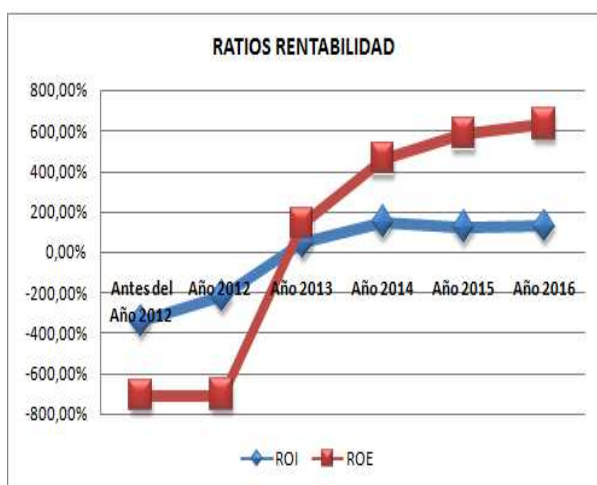
La tasa de actualización elevada, pero refleja la incertidumbre económica actual y las peculiaridades del sector tecnológico:

Tipo de interés del préstamo del 7,5%. El coste del Bono español a 10 años se sitúa en el 6,7%. La prima de riesgo que solicita el mercado tecnológico, debido a su volatilidad, es del 7,2% sobre el coste del Bono a 10 años. La beta apalancada de nuestra empresa, debido a su incertidumbre, se sitúa en el 1,9.

#### 6.5. VAN, TIR y Pay Back

El **VAN**, suma de todos los Cash Flow Actualizados, es superior a los 12 millones de €. La **TIR**, hallada a partir de los Cash Flow obtenidos, es espectacular, situándose en niveles superiores al 110%. El **Pay Back**, periodo de tiempo hasta que los Cash Flow Acumulados son 0, se sitúa en 2,81 años es decir, a finales del Año 2014.

ANALISIS DE LA INVERSION	
VAN	12.728.244,80
TIR	111,8%
Pay Back	2,81 Años



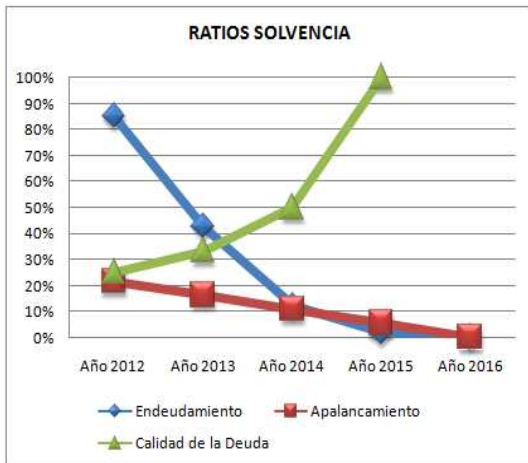
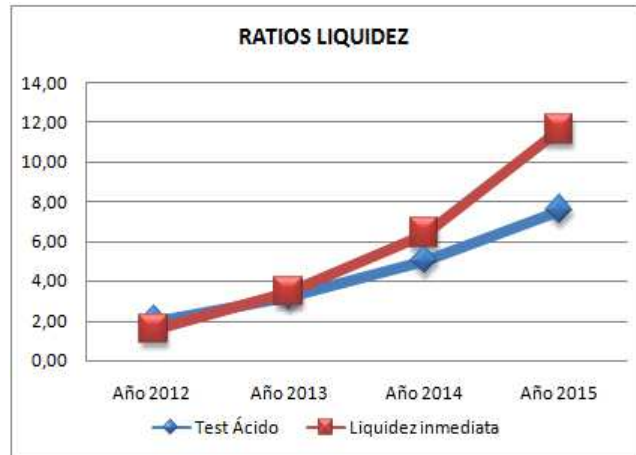
Según el **ROI**, a partir del tercer año el negocio será capaz de hacer frente al coste de financiación amortizando el coste de la deuda, a partir de ahí cada año irá mejorando la rentabilidad de la inversión.

Por su parte, el **ROE** mide el beneficio generado en relación a las aportaciones de los socios, a partir del tercer año el peso del beneficio sobre los fondos propios se multiplica debido al buen funcionamiento del negocio (aumento de la cuota de mercado y aumento del volumen del comercio online).

**6.6. Ratios**

El **Test Ácido** se resiente en el primer ejercicio por los bajos ingresos que QRonos capta al comienzo de la actividad. Se soluciona a partir del 2º ejercicio gracias al aumento de cuota y al crecimiento del mercado online

Los Años 2012 y 2013 ofrecen ratios de liquidez inmediata bajos. Sin embargo, a partir del Año 2014, se dispara. El máximo se alcanza en 2015.



El ratio de endeudamiento, muestra unos niveles superiores al 80% en el año 2012, debido a las pérdidas originadas antes de iniciar la actividad y en el año 2012. Sin embargo, gracias a la obtención de beneficios en los posteriores años y a las continuas devoluciones del principal de la deuda, en el año 2015 este ratio se torna a 0.

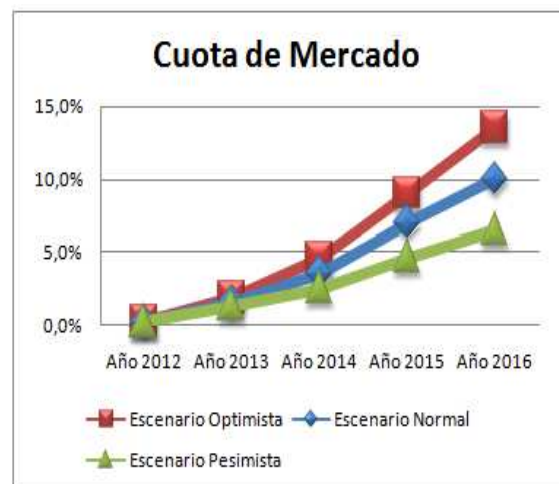
El grado de apalancamiento, debido a las dificultades actuales para obtener préstamo, en ningún momento supera el 25% del Capital Social de la compañía.

**6.7. Posibles escenarios**

Para la elaboración de diferentes escenarios, se han cambiado las previsiones de cuota de mercado. Gracias a ello hemos obtenido tres escenarios distintos: uno positivo, uno normal y uno pesimista.

El escenario optimista representa un incremento de la cuota de mercado cercano al 30% en el año 2016, siendo la cuantía de dicho incremento irregular en el tiempo.

Por su parte, el escenario pesimista tiene una disminución de cuota, en el año 2016, que ronda el 40%



	VAN	TIR	Pay Back
<b>Escenario Positivo</b>	19.069.082,57 €	140,42%	2,39 Años
<b>Escenario Normal</b>	12.728.244,80 €	111,82%	2,81 Años
<b>Escenario Negativo</b>	5.991.506,47 €	74,11%	3,28 Años

De acuerdo a los diferentes escenarios, se pueden observar los siguientes resultados:

**Escenario positivo**, gracias al aumento de volumen de ingresos, contamos con un VAN y un TIR muy superiores a los esperados. Además el Pay-Back se acelera en algo menos de medio año.

**Escenario negativo**, a pesar de la pérdida de poder en el mercado, tenemos un VAN de más de 6 millones de € y una TIR envidiable. El Pay-Back se retrasa, aunque tampoco es un retraso espectacular.

QRonos