

MOOKA MOBILE EXPERIENCE

Business Plan

CREADO POR

Miguel Ángel Cervera

Martin Redigolo

Pablo Palau

José María Fontanillo

Marcos Novo

José Álvarez-Canal

IMPRESUM

Este documento es un plan de empresa elaborado como proyecto final del Executive MBA en la Escuela de Organización Industrial, Madrid.

© 2012-2013. Todos los derechos reservados.

<http://mooka.me>

Impreso en papel reciclado.

Imprenta C.P. Gráficos

<http://cpgraficos.es>

cpgraficos 

LISTA DE ABREVIATURAS

API	Application Programming Interface (ingresos medios por usuario)	NGA	Next Generation Access
ARPU	Average Revenue Per User	OMV	Operador Móvil Virtual
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas	OMVA	Operador Móvil Virtual Agregador
CMT	Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones	OMR	Operador Móvil con Red
EDI	Intercambio Electrónico de Datos	OTT	Over The Top
EBT	Empresa de base tecnológica	PBX	Private Branch Exchange (centralita telefónica)
FTTH	Fiber To The Home	PCT	Parque Científico Tecnológico
INE	Instituto Nacional de Estadística	SaaS	Software as a Service
IVR	Interactive Voice Response	SEM	Search Engine Marketing
IETF	Internet Engineering Task Force	SIP	Session Initiation Protocol
IEEE	Institute of Electrical and Electronics Engineers	UI	User Interface Design
LTE	Long Term Evolution	USP	Unique Selling Proposition
MVNO	Mobile Virtual Network Operator	UX	User Experience Design
MVNA	Mobile Virtual Network Aggregator	VAS	Value Added Services
NACE	Nomenclatura estadística de actividades económicas de la Comunidad Europea	VoIP	Voice over IP



AGRADECIMIENTOS

Queremos dar las gracias, en primer lugar, a nuestras mujeres Lara, Sandra, Mónica, Nieves, Ana y Marta porque el proyecto también es suyo. Todas comparten la grandeza de haber sido nuestro apoyo durante los mejores y peores momentos de este máster. A ellas dedicamos este proyecto.

En segundo lugar, agradecer a Miguel Ángel Fañanas el tiempo que nos ha dedicado para orientar esta startup desde sus inicios hasta lo que es hoy. Las reuniones por videoconferencia entre Madrid y México o la documentación compartida en la nube, nos han enseñado que el mundo laboral y la manera de comunicarse definitivamente han cambiado. El éxito de MOOKA es también suyo. ¡Gracias compadre!

A los profesores del Executive MBA, a su dirección y a la Escuela de Organización Industrial les queremos agradecer su apoyo y colaboración durante todo este tiempo. Gran parte de la energía e ilusión con la que afrontamos esta nueva etapa se la debemos a ellos. Estamos orgullosos de ser ya alumni de la escuela y deseosos de devolver el conocimiento adquirido a otras promociones de emprendedores.

También queremos dedicar este proyecto a nuestros compañeros de promoción de los que hemos aprendido mucho y con los que hemos compartido grandes momentos. Ellos también saben lo que cuesta compaginar un máster con trabajo, familia y ocio. A todos ¡nuestro mayor aplauso!

Y por qué no, también queremos felicitarnos a nosotros mismos porque hemos conseguido crear un equipo comprometido que siempre ha respondido a todos los retos con profesionalidad e ilusión. Nuestro equipo ha sabido congeniar y motivarse con el día a día, lo que nos ha empujado a caminar más allá de cada hito porque cuanto más avanzábamos, más disfrutábamos.

Esta memoria es parte del camino que hemos construido juntos. ¡Gracias powers!

El equipo de MOOKA

*“Algunas personas ven las cosas como son y preguntan: ¿por qué?
Yo veo las cosas como podrían ser y me digo: ¿por qué no?”*

- John F. Kennedy

desatar.

1. tr. Desenlazar una cosa de otra, soltar lo que está atado. U. t. c. prnl.

2. tr. Desleír, liquidar, derretir.

3. tr. Aclarar un asunto, deshacer un malentendido.

4. tr. ant. Disolver, anular.

5. prnl. Excederse en hablar.

6. prnl. Proceder desordenadamente.

7. prnl. Perder el encogimiento, temor o extrañeza.

8. prnl. desencadenarse: tr. Quitar la cadena a quien está con ella amarrado.

- Real Academia Española



00. AGRADECIMIENTOS

01. RESUMEN EJECUTIVO

02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE

03. EL ENTORNO

04. MODELO DE NEGOCIO

05. OBJETIVOS

06. PLAN COMERCIAL & MARKETING

07. PLAN DE RECURSOS

08. PLAN DE OPERACIONES

09. PLAN DE IMPLANTACIÓN

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

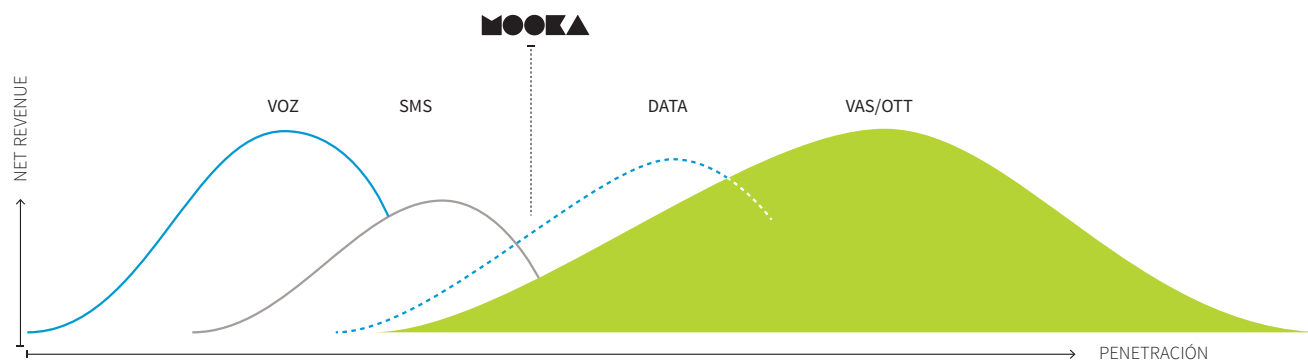
11. CUADRO DE MANDO

12. PLAN DE CONTINGENCIA

13. INTERNACIONALIZACIÓN

14. ANEXOS

Resumen ejecutivo



La cuarta ola de los Servicios de valor añadido (VAS) y Over the Top (OTT)

MOOKA es la primera operadora móvil que centra su propuesta de valor en ayudar a las pymes a crecer, a través de una oferta de servicios de comunicaciones 100% móviles, escalables y autoconfigurables.

Hoy en día, la pyme es la gran olvidada en el mercado móvil, un mercado que sigue un modelo en el que prima el volumen de ventas por encima de la creación de valor. Atención personalizada y transparente, movilidad, libertad para poder elegir así como procesos de contratación y gestión simples son aspectos que demandan las pymes de su operador actual.

Para ayudarlas nace MOOKA. La primera operadora móvil que integra lo mejor de las operadoras móviles, su red, con los mejores servicios TIC y de telefonía en la nube, creando un ecosistema de servicios de comunicaciones avanzados que trasladamos a un segmento muy específico de pymes a través de un entorno simple, intuitivo y divertido. Nuestra solución destaca por su naturaleza flexible, personalizable y escalable que permite a la pyme gestionar sus propios servicios y controlar el gasto, mejorando así su productividad y evitando acometer grandes inversiones.

Gracias a la liberalización del sector de las telecomunicaciones y a la aparición de empresas que ofrecen servicios de telefonía en la nube es posible crear una operadora móvil con una estructura muy ligera, casi de garaje, obsesionada en entender al cliente.

El entorno es favorable para la creación de MOOKA por dos motivos principalmente. Por un lado, las tendencias tecnológicas y socioculturales dibujan un entorno laboral descentralizado, móvil y personalizable donde lo de menos es el lugar y el dispositivo con el que estás conectado. Asimismo, la incertidumbre económica lleva a las empresas a



My MOOKA - la plataforma revolucionaria para gestionar los servicios de comunicación de forma divertida

buscar soluciones con las que puedan escalar su negocio sin realizar grandes inversiones y controlando el gasto mediante fórmulas de pago por uso.

Por otro lado, el sector telco vive una profunda revolución. Hasta ahora las olas de monetización de la voz, los sms y los datos han supuesto la gran parte de los ingresos de las operadoras durante los últimos años. La ola de monetización dominante hoy son los datos que, sin embargo y en España, está perdiendo atractivo por la constante guerra de precios.

Entonces ¿dónde está la oportunidad? ¡En surfear la cuarta ola de los servicios de valor añadido o VAS/OTT! Esta ola, un tsunami más bien, sigue un modelo distinto al tradicional de la voz y los datos y se basa en la comercialización de servicios que crean valor a la voz y los datos, haciéndolos personalizables. Es la ola de la creación de valor que requiere un nuevo concepto de operadora: ágil, dinámica, cercana y focalizada en un segmento de clientes muy específico que apueste por la innovación y la creatividad como ventaja competitiva. Esto es la esencia de MOOKA.

Ahora bien, ¿por qué entrar en un océano de tiburones? Porque existe una oportunidad. El océano en el que MOOKA va a surfear es lo más parecido a una playa en las Bahamas. No porque vengamos a crear un océano azul, sino porque nuestro modelo no quiere destruir el valor de la voz y los datos. Nuestro modelo busca desligar los minutos y los megabytes del precio, centrándose en la creación de capas de valor, buscando la verticalización y la adaptación a la demanda real del cliente. Los océanos azules no existen pero los paraísos de oportunidades sí y éste es uno de ellos.

REALMENTE, ¿EN QUÉ NOS DIFERENCIAMOS?

En primer lugar, MOOKA no es un operador, ni un integrador de servicios, ni un outsourcer de comunicaciones. MOOKA es todo ello, es un nuevo concepto de telefonía a la carta en donde por primera vez, el cliente puede decidir qué, cómo y cuándo contrata y gestiona sus servicios de comunicaciones.

En segundo lugar, MOOKA ha llegado para ser diferente, ofreciendo una nueva experiencia de usuario a la pyme. Es lo que llamamos la mobile experience y que conseguimos a través de una interfaz intuitiva, apetecible y centrada en el usuario junto con un sistema inteligente, proactivo que estudia sus comportamientos e interactúa con él. Hasta ahora, el usuario no cuenta para las telcos, en MOOKA es el eje central de nuestras decisiones.

En tercer lugar, nuestro entorno de gestión My MOOKA, el área donde nuestros clientes gestionan y contratan todos sus servicios de comunicaciones. Intuitivo, dinámico y divertido con elementos visuales que facilitan su manejo. Es la herramienta además con la que MOOKA estudia y analiza las necesidades del cliente mediante técnicas de data mining y business intelligence. Por ejemplo, gracias a estas herramientas MOOKA creará alertas que ofrezcan ofertas o servicios que ayuden a nuestros clientes a ahorrar.

En cuarto lugar, en las MOOKA Apps. Las MOOKA Apps son parte de nuestra esencia, son lo que nos hace diferentes y lo que aumenta el grado de fidelización de nuestros clientes. Además, desde el punto de vista del negocio, es lo que mayor margen aporta a nuestro EBITDA. Conceptualmente, somos una factoría de apps en constante creación.

Esto es MOOKA, un nuevo concepto de operadora móvil virtual que viene a revolucionar la forma en la que las pymes contratan y gestionan sus comunicaciones. Un modelo cuyos ingresos se sostienen sobre nuestros tres pilares :

- Acceso a la plataforma de gestión My MOOKA
- Servicios de valor añadido, nuestras MOOKA Apps
- Voz y Datos: MOOKA mobile.

Una estructura que nos diferencia de las telco tradicionales al contribuir los servicios de valor añadido a la mayor parte de los ingresos.

Esto es MOOKA, un nuevo concepto de operadora móvil virtual que viene a revolucionar la forma en la que las pymes contratan y gestionan sus comunicaciones. Somos una startup que necesita una inversión de 700.000€ para cerrar los acuerdos estratégicos que nos permiten externalizar los

aspectos más tecnológicos y legales del negocio así como para cubrir los gastos de desarrollo, personal, marketing y cubrir las pérdidas del primer año.

¿TE UNES A LA NUEVA MOBILE EXPERIENCE Y NOS AYUDAS A DESATAR LAS COMUNICACIONES DE LAS PYMES?



Entra en
<http://mooka.me/video>
y descubre nuestro video pitch



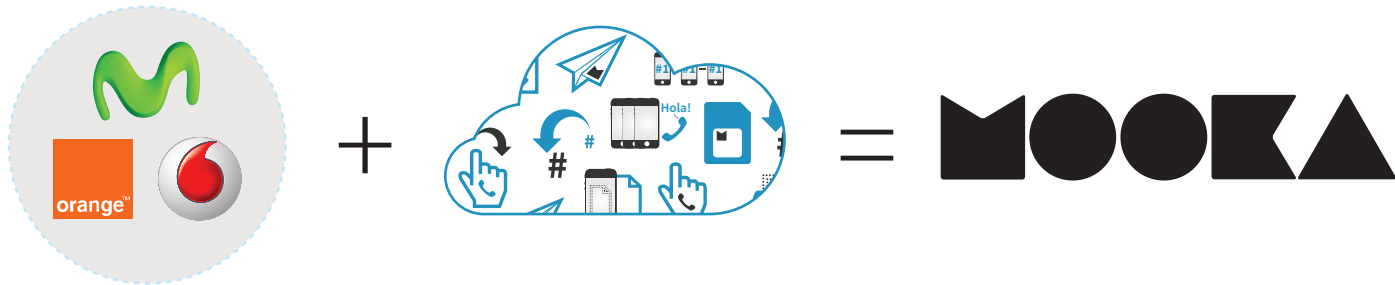
- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO

02. MOOKA

MOBILE EXPERIENCE

- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

¿Qué es MOOKA?



MOOKA es operadora móvil virtual, integrador de servicios y outsourcer de comunicaciones.

MOOKA es la primera operadora móvil virtual que viene a desatar las comunicaciones de las pymes y a revolucionar la forma de contratar y gestionar sus servicios de comunicaciones.

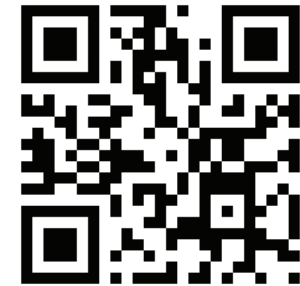
Somos la primera operadora que centra su propuesta de valor en ayudar a la pequeña y mediana empresa a crecer, sin ataduras, con total flexibilidad y libertad; ofreciendo un portfolio de servicios de comunicaciones, 100% móviles, que evitan incurrir en grandes inversiones y ayudan a controlar el gasto. Con nosotros, el cliente tiene por primera

vez el poder de decidir qué, cómo y cuándo contrata y gestiona sus servicios de comunicaciones.

Realmente MOOKA lo es todo. Somos una operadora móvil, una operadora móvil virtual, una integradora de servicios y un outsourcer de comunicaciones. Esto es la nueva mobile experience. MOOKA integra lo mejor de las operadoras móviles, su red, con los mejores servicios TIC y de telefonía en la nube. Traslado al cliente a un entorno simple, intuitivo y por qué no, divertido. Ésta es la MOOKA mobile experience.

Todo ello lo conseguimos gracias a la liberalización del sector de las telecomunicaciones que se encuentra en un momento de cambio. MOOKA, con una estructura muy ligera, casi de garaje, puede ofrecer servicios en la red móvil. Creamos lazos estratégicos con empresas que nos permiten externalizar la complejidad técnica y legal de las comunicaciones.

La aparición de empresas que ofrecen servicios tradicionales de telefonía en la nube nos permite, de manera muy sencilla, acceder a un mundo de servicios específicos de



Entra en
<http://mooka.me/video>
 y descubre nuestro video pitch

telefonía como si de una aplicación web se tratase y con todas las ventajas del Software-As-A-Service (SaaS): escalabilidad, flexibilidad y movilidad.

El verdadero activo de MOOKA se encuentra en la generación de capas de valor sobre la Voz y los Datos, creando servicios centrados en las necesidades específicas de las pymes y acercando nuestra plataforma y cuadro de mando My MOOKA, desde cualquier dispositivo, cuando lo necesiten y allá donde se encuentren. Esta es la nueva revolución móvil, la MOOKA mobile experience.

MOOKA es el Dropbox de la telefonía porque ayudamos a las empresas a eliminar la necesidad de tener equipos o hardware de comunicaciones de forma permanente en sus oficinas al igual que Dropbox hizo con los discos duros. Con una salvedad, nosotros llevamos a la red y lo integramos con la voz o los datos, consiguiendo que el cliente unifique todas sus comunicaciones en un único proveedor: MOOKA.

¿Qué problemas tienen las pymes?

La pyme está actualmente atada a planes de voz y datos que no se adaptan a sus necesidades, precisa de una infraestructura que la exige realizar grandes inversiones y dedicar tiempo y dinero a entenderla y mantenerla operativa.

La pyme, como el usuario de a pie, ve cada día cómo las grandes operadoras no cubren sus expectativas, ofreciendo servicios complejos y difíciles de entender. Son las grandes olvidadas, el modelo de negocio actual está enfocado en el volumen de ventas más que en crear valor al cliente.

El cliente empresarial busca una atención personalizada, fácil y transparente con su proveedor de comunicaciones, demandando procesos de contratación y gestión simples, estándares y online. La gestión de las comunicaciones resulta ser complicada, limitada y a todas luces, aburrida. Estos aspectos llevan a la frustración del usuario y a fomentar un clima de desapego con el proveedor, lo que reduce su fidelización aumentando el churn rate.

Gestionar y controlar el gasto en telecomunicaciones es vital en un entorno en el que las pymes tratan de reestructurar sus costes. Las comunicaciones son vitales para la buena marcha de cualquier negocio en un mundo global, móvil e informado como el que vivimos. Sin embargo, la gestión de facturas se vuelve compleja cuando se dispone de múltiples proveedores de servicios, facturando todos ellos de forma distinta. El cliente demanda un único proveedor que consiga unificar sus comunicaciones, ofreciéndole una facturación simple, intuitiva y sin errores.

La pyme necesita crear y mantener redes corporativas eficientes y productivas que sean escalables al ritmo de su negocio y que sean extensibles a la red móvil. Esto, de vital importancia en el mundo actual, requiere de grandes inversiones y costes de mantenimiento, obsolescencia y aprendizaje que lleva a muchas pymes a ralentizar su crecimiento o valorar la necesidad de modernizar sus sistemas. Soluciones 100% móviles que permitan conectar con proveedores, clientes, compañeros y compartir información de forma fácil y divertida, en cualquier lugar, en cualquier

momento y bajo cualquier necesidad. Un problema éste que precisa de soluciones innovadoras mediante la puesta a disposición de servicios específicos, muy centrados en la necesidad del cliente, que funcionen como realmente se espera.

Contratos abusivos, falta de transparencia, incumplimiento de promesas comerciales, penalizaciones, planes rígidos... en definitiva, la falta de libertad, de poder elegir qué, cómo y cuándo utilizas los servicios que necesitas, ésta es la gran demanda de la pyme. Una pyme que necesita aliados para acabar con la esclavitud contractual y abuso de poder de las grandes operadoras: un partner que las ayude a desatar sus comunicaciones.



¿Dónde está la oportunidad?



Estructura pesada

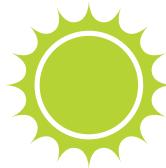
Servicios estandarizados

Office-centrado

Aburrimiento

Permanencia

vs



Cloud

Customización

Teletrabajo

Gamification

Pago por Uso

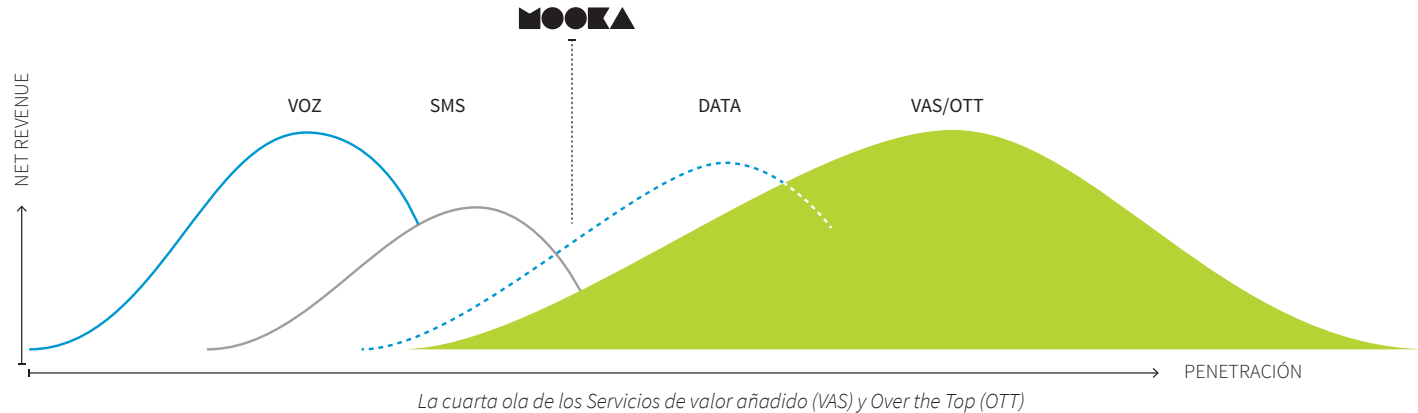
El sector de las telecomunicaciones vive un punto de inflexión hacia un cambio de modelo que va a suponer la desintegración de toda la cadena de valor. Actualmente, el mercado lo dominan gigantes con estructuras pesadas, verticales, que ofrecen servicios estandarizados, clásicos y además, aburridos.^[01]

El sector está en búsqueda de una nueva identidad que cubra las necesidades de personalización, movilidad, escalabilidad y diversión del nuevo perfil de cliente. Para ello, el éxito está en conocer estas tendencias, las tecnologías que lo hacen posible y ponerse a surfear. ¿A surfear? Sí, a surfear oportunidades.

CLOUD

Con la tecnología de hoy día se puede operar sin tener que hacer o mantener estructuras pesadas como son las redes y los equipos de telecomunicaciones. Todo está almacenado en la nube, lo que permite al usuario escalar su negocio según su evolución y demanda.

01 "The first honest cable company", Extremely decent films, 2013, <http://bit.ly/14PMy69>



PERSONALIZACIÓN

MOOKA se une a la tendencia de los servicios personalizables, huyendo de los servicios estandarizados que representan las operadoras tradicionales. La personalización o customización es una demanda real de nuestros clientes que buscan soluciones que se adapten a sus necesidades y no al revés.

MOVILIDAD

Mientras que las operadoras tradicionales siguen ofreciendo soluciones centradas en oficinas e infraestructuras físicas, el futuro es dinámico. Del *mobile meets work* pasaremos al *work meets mobile* aspecto éste que requiere soluciones móviles y flexibles que se adapten al ritmo de trabajo y a la necesidad de nuestros clientes.

DIVERSIÓN

Está comprobado que la productividad y la diversión van de la mano. Desarrollar un entorno que fomente la vinculación garantiza mayores ratios de fidelización y ventas si además van unidos a un diseño atractivo, fácil de entender

y divertido que mejore la experiencia del usuario. La gamification es la clave para convertir a los clientes en fans.

PAGO POR USO

En un entorno como el actual se tiende a controlar el gasto y el ahorro. El usuario busca en la personalización un grado de flexibilidad tal que le permita pagar únicamente por lo que consume. Sin ataduras ni penalizaciones. Este modelo es una oportunidad para MOOKA al facturar nuestros servicios por uso, con total flexibilidad y sin permanencias.

¡A SURFEAR LA CUARTA OLA!

La voz, los sms y los datos han sido las olas de monetización de las operadoras móviles hasta ahora. Sobre todo la voz, que ha dominado los ingresos de las operadoras durante los últimos treinta años. El modelo de negocio de la voz, tal y como la conocemos hasta ahora, ha muerto. Hoy, el acceso a los datos es la fuente de ingresos que mayor

crecimiento registra, sin embargo, la presión sobre los precios acabará con el atractivo del negocio.

¿Dónde está la verdadera oportunidad? ¡En surfear la cuarta ola de los servicios VAS/OTT! Los ingresos de la cuarta ola siguen un modelo distinto al tradicional de la voz y datos, basándose en la comercialización de servicios que crean valor a la voz y los datos y cubren las necesidades específicas de clientes nicho. La cuarta ola no es una ola cualquiera, es un tsunami formado por pequeñas olas que basan su modelo en la creación de valor y que en conjunto, forman una poderosa fuente de ingresos.

Agilidad, adaptación al medio, preparación continua, cercanía a los clientes, innovación abierta, verticalización y creatividad son los componentes de la tabla con la que vamos a surfear la cuarta ola y salir victoriosos de este tsunami de oportunidades.

¿Por qué entrar en un océano de tiburones?

El océano en el que MOOKA se va a desenvolver es lo más parecido a una playa en las Bahamas y no porque vengamos a crear un océano azul, sino porque nuestro modelo no quiere destruir el valor de la voz y los datos. Nuestro modelo busca desligar los minutos y los megabytes del precio, centrándose en crear capas de valor sobre ellos y trasladarlas a un nicho de mercado muy específico, buscando la verticalización y la adaptación a la demanda real del cliente. Los océanos azules no existen pero los paraísos de oportunidades sí.

FLEXIBILIDAD

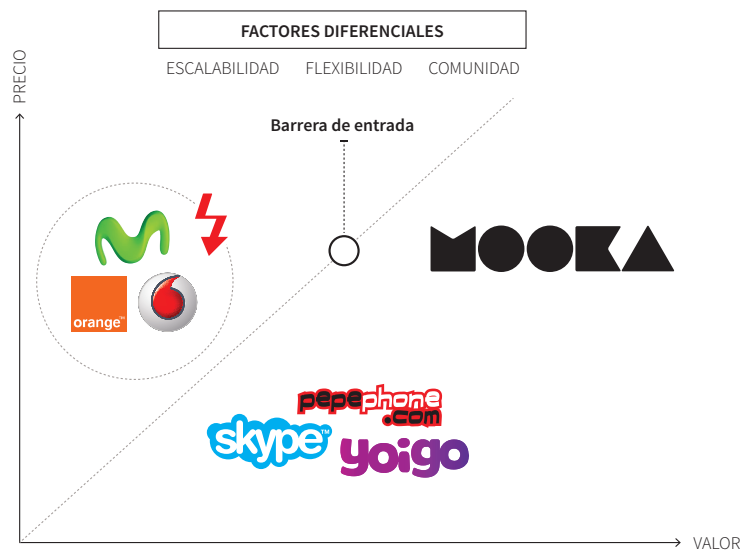
La estructura ágil y flexible de MOOKA nos permite por un lado reaccionar al entorno, adaptándonos a las necesidades y oportunidades que surjan en cada momento y disponer, asimismo, de la versatilidad y adaptación necesarias para ofrecer siempre aquellos servicios que el cliente realmente necesita.

ESCALABILIDAD

La oferta de servicios escalables que añaden valor a la voz y los datos nos diferencia del resto. El cliente es consciente del ahorro que esto le conlleva, evitando así grandes inversiones.

COMUNIDAD

Buscamos crear comunidad y sentimiento de pertenencia a MOOKA entre clientes y otros usuarios consiguiendo que las personas se identifiquen con nuestra marca y nuestros valores. Nuestros clientes están con nosotros por lo que somos, por lo que hacemos para ellos y por lo que ellos son estando con nosotros.



Escalabilidad, flexibilidad y sentimiento de comunidad son los tres factores diferenciales que nos evitan entrar en la guerra de precios que caracteriza al sector. Gracias a ellos, y a través de una potente inversión en marketing de la que hablaremos más adelante, vamos a conseguir crear una barrera de entrada que va a permitir diferenciarnos y ganar relevancia dentro del nicho de mercado al que nos vamos a enfocar.



Realmente, ¿qué nos hace diferentes?

UNA MOBILE EXPERIENCE

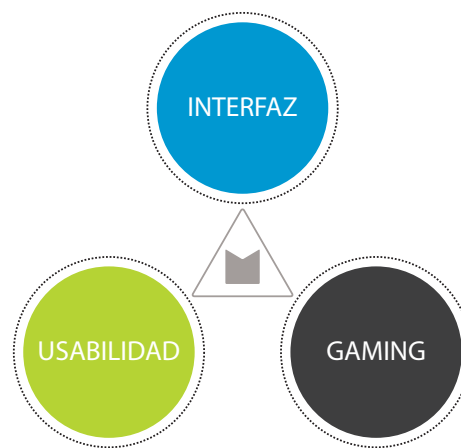
MOOKA ha llegado para ser diferente y ofrecer una nueva experiencia a las pymes, de forma que puedan gestionar y contratar todo los servicios de telecomunicaciones con un sólo clic, dónde y cuándo lo necesiten.

Todo ello gracias a:

- una interfaz intuitiva, apetecible y un diseño centrado en las personas
- un sistema inteligente que actúa de forma proactiva durante la gestión ofreciendo nuevos servicios según el consumo y las necesidades individuales del cliente
- una experiencia de usuario que tiene en cuenta la actividad, su consumo y las recomendaciones de nuestros servicios

Estas tres claves nos ayudan a ofrecer un servicio innovador y disruptivo basado en técnicas de “Service Design Thinking” con el objetivo de mantener al cliente siempre en el centro de todas nuestras decisiones. La optimización e innovación continua de nuestra herramienta nos permiten cumplir en todo momento con las expectativas del usuario, verdadero protagonista del universo MOOKA.

Es este concepto de “mobile experience” el que nos diferencia del resto de las telecos, centradas únicamente en desarrollar sus servicios desde una perspectiva operacional donde la eficacia prima sobre la experiencia.





Centrado en la tecnología

Hardware

Estandarización

Eficacia



Centrado en el ser humano

Narrativo

Variación

Experiencia

MOOKA desembarca en un mercado donde el usuario no cuenta, sólo paga, donde los grandes operadoras han olvidado que son las personas las que finalmente utilizan sus servicios para comunicarse.

MY MOOKA

34

My MOOKA es el área donde nuestros clientes gestionan todos sus servicios de comunicaciones. Para que el uso sea fácil, intuitivo, dinámico y divertido la plataforma se presenta con un interfaz diseñada con las estándares más recientes (HTML5, CSS3, AJAX, JavaScript, XML...) y con elementos visuales muy didácticos para facilitar su uso sin apenas ayuda.

Este esquema se refleja a través del diseño de la interfaz (frontend) y la combinación de algoritmos que lo soportan (backend) con el objetivo de calcular, manejar, dar sentido y hacer accesible este claro ejemplo de gestión “big data”.

My MOOKA quiere provocar en sus usuarios un sentimiento de libertad por su facilidad de uso y atractivo diseño en combinación con la diversión y la sensación de juego que se generan.

My MOOKA no es sólo una plataforma novedosa para el control y la gestión de los contratos sino que es al mismo tiempo un entorno inteligente que utiliza técnicas de “data mining” y “business intelligence” para estar siempre cerca de las necesidades reales de nuestros clientes. Por ejemplo, en función de su consumo y tendencias, My MOOKA creará alertas que ayuden a nuestros clientes a ahorrar.





My MOOKA - convertimos la gestión en un juego

UN MUNDO DE APPS

Nuestro cliente tipo accede a través de My MOOKA a una amplia gama de servicios en formato apps que puede seleccionar según sus necesidades concretas. ¿Necesita enviar un fax pero no tiene máquina en la oficina? ¿O convocar una conferencia con una docena de proveedores en el extranjero? ¿O activar el roaming a sus jefes de proyecto y asegurarles conexión a internet en el extranjero la próxima quincena? There's an App for that.

MOOKA es una factoría de apps que crean valor sobre la voz y los datos. Tenemos tantas aplicaciones como servicios demande el cliente. Gracias a nuestro equipo de investigación y desarrollo y a una inteligencia de negocio, nuestro cliente siempre encontrará una app que se adapte a sus necesidades. Y si no, se la creamos.



THERE'S AN
APP FOR THAT!

MOOKA BASIC



My MOOKA



SIM



Main company
number

MOOKA APPS



Voice



Data



Call Routing



Dynamic
Caller ID



Data
Package



Voice
Package



Unified
Inbox



Travel Kit



work from
everywhere



Voicemail
transcription



Voicemail
to email



Click to call



Cloud Backup



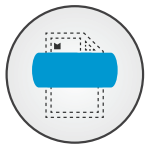
Click to
call me



Conference
Bridge



Global
local number



paperless
Fax



paperless
scan



Company
call recording



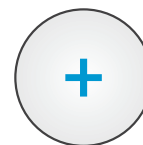
call queue



Simultaneous
ring



Local
Number



+ servicios

GAMIFICATION

La gamification, el uso de técnicas de juegos aplicada a los negocios, ha demostrado en distintas empresas y sectores ser un dinamizador en la relación entre marca y consumidor. Un entorno de juego en My MOOKA que sin duda va a ayudar a incrementar los ratios de fidelización y ventas al crear un entorno donde el usuario disfruta y se siente cómodo.

El siguiente listado muestra algunos ejemplos de retos que MOOKA lanza al usuario premiándolo posteriormente:

- probar una nueva MOOKA App,
- recomendar MOOKA a otros posibles usuarios por medio de las redes sociales,
- completar nuestros tutoriales de uso de My MOOKA,
- dar feedback sobre la plataforma e ideas sobre nuevos servicios a implementar,
- usar My MOOKA habitualmente para configurar sus líneas de comunicaciones,
- compartir la experiencia en redes sociales

Los premios que otorga MOOKA van desde descuentos en la siguiente factura a la oportunidad de probar gratuitamente alguna MOOKA App o cualquier otra opción que ideemos y nos ayude a conseguir nuestros objetivos de fidelización, churn y ventas.

APLICACIÓN EN LOS NEGOCIOS

La Gamification ayuda a las empresas a...

47%

Aumentar la participación del usuario.

22%

Aumentar la fidelización a la marca.

15%

Aumentar el reconocimiento de marca.

9%

La gamification motiva.

7%

Formar a los empleados.

El Equipo

MOOKA está formado por seis apasionados de la tecnología y la innovación que provienen de diferentes sectores en los que han trabajado durante los últimos años.

Sus conocimientos y experiencias de trabajo en diferentes países y mercados hacen que cada uno aporte un alto valor personal, cultural y global tanto al equipo como a la empresa y especialmente al cliente. El equipo de MOOKA ha venido para quedarse. Su valor es la búsqueda de la superación cada día con una propuesta de producto disruptivo que busca revolucionar la forma en la que la pyme contrata y gestiona sus comunicaciones.

¿POR QUÉ ES UN EQUIPO GANADOR?

En el ámbito de las redes, las comunicaciones móviles y la informática, Miguel Ángel Cervera y José María Fontanillo son nuestros expertos. Su conocimiento y experiencia son de vital importancia para negociar con nuestros proveedores de telefonía en la nube y liderar las negociaciones con el MVNA.

En el área financiera, Pablo Palau aporta su experiencia en la dirección y gestión de proyectos de ingeniería, una tarea fundamental para cumplir los objetivos económicos.

My MOOKA necesita de la aportación de Martin Redigolo y Marcos Novo, expertos en aplicar el estado del arte en crear soluciones innovadoras que mejoren la experiencia de usuario. El diseño, la creatividad y el gamification vienen de su mano.

“Informar, innovar, divertir” es el mantra de Jota Álvarez-Canal y su gran aportación al área de comunicación. MOOKA se construirá sobre una comunidad de usuarios, compartiendo un contenido útil para las pymes y visible tanto en medios de comunicación como en redes sociales y blogs especializados.

En suma, MOOKA es un equipo multidisciplinar, joven y dinámico. Sus miembros son apasionados de la tecnología que complementan su formación técnica con un Máster en Administración y Dirección de Empresas que refuerza su capacidad de ejecutar el plan de negocio de MOOKA, buscando su escalabilidad y consolidación.



MIGUEL ÁNGEL CERVERA

Dreamer

Miguel Ángel combina su experiencia en el mundo de la tecnología aplicada a los negocios con altas dosis de creatividad, visión y orientación al cliente; aspectos clave para desarrollar el modelo de negocio de MOOKA y liderar la actividad comercial. Desempeña su actividad profesional en EADS Astrium, liderando el desarrollo de proyectos internacionales y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio a través del desarrollo de talleres de innovación.

Executive MBA por la EOI Business School de Madrid. Ingeniero de Telecomunicación por la Universidad de Cantabria y Premio Fin de Carrera al Mejor Proyecto Nacional en Comunicaciones Móviles Avanzadas por la Fundación Vodafone y el Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación.

<http://es.linkedin.com/in/miguelangelcervera>



MARTIN REDIGOLO

Visual Artist & Geek

Sus conocimientos tanto de diseño gráfico e interactivo como programación y tecnología web hacen de él un miembro clave en todo el desarrollo, venta y comunicación del producto digital. Martín se responsabilizará del Marketing de MOOKA, su desarrollo visual y todos los materiales gráficos destinados a la promoción.

Trabaja en la actualidad como Planificador estratégico y de Innovación para OMD, premiada como la red global de agencias más creativa de 2012. Cuenta entre sus clientes Coca-Cola, Movistar, L'OREAL, MasterCard, BBVA, HUGO BOSS, Verizon. Executive MBA por la EOI Business School de Madrid. Es diplomado en "Communications Design" por la Merz Akademie Stuttgart, Alemania y tiene un Master de Arte en "Interaction Design" por la Universidad de Portsmouth, Reino Unido.

<http://es.linkedin.com/in/martinredigolo>



PABLO PALAU

Problem solver

Con su experiencia en el sector industrial y en búsqueda de proyectos a nivel internacional aportará a MOOKA visión global, validación legal y financiera en sus aspiraciones de expansión.

Dirige el Departamento de Propuestas de CEMENGAL, contratista principal en las nuevas plantas para los primeros productores de cemento a nivel internacional

Executive MBA y Máster en Dirección de Proyectos por la EOI Business School de Madrid. Ingeniero Industrial por la Universitat Jaume I de Castellón. Participó en el ensamblaje del detector CMS, integrado en el acelerador LHC del CERN ubicado en Ginebra (Suiza).

<http://es.linkedin.com/in/pablopalau>



JOSÉ MARÍA FONTANILLO

Network & Internet Expert

Apasionado de la tecnología, aporta un conocimiento de Internet casi desde sus orígenes que unido a un constante aprendizaje de los nuevos protocolos, estándares y tendencias le convierten en el mejor conocedor de los servicios en cloud con los que opera MOOKA.

Trabaja en RedIRIS, la red académica y de investigación española (NREN), una infraestructura de Internet pionera en España. En este banco de experimentación, servicios e innovación TIC ha realizado proyectos multimedia en Internet, entre otros voz sobre IP.

Executive MBA por la EOI Business School de Madrid. Ingeniero Informático por la Universidad Carlos III de Madrid.

<http://es.linkedin.com/in/josemariafontanillo>



MARCOS NOVO

Experto en Gamification

Sus destrezas en el sector de los videojuegos servirán para convertir My MOOKA en una plataforma intuitiva, sencilla y divertida. Además aportará conocimiento y experiencia en la programación backend y frontend. Marcos lidera la gestión y el desarrollo de complejos sistemas multimedia orientados a la explotación comercial de televisión por internet en Altran. Executive MBA por la EOI Business School de Madrid. Ingeniero Informático por la Universidad Complutense y desarrollador de videojuegos en Electronic Arts Spain para títulos tan significativos como FIFA10 y 11, World Cup 2010, Dante's Inferno o Need For Speed.

<http://es.linkedin.com/in/marcosnovoacuses>



JOTA ÁLVAREZ-CANAL

Bloguero

Aporta a MOOKA conocimiento en la creación de comunidades, destreza en la producción de contenidos corporativos y experiencia en la relación con los medios de comunicación y blogosfera.

Desempeña su actividad profesional en Red.es, la entidad pública del Gobierno de España para impulsar el uso de las TIC y el desarrollo de la Sociedad de la Información

Executive MBA por la EOI Business School de Madrid. Licenciado en Ciencias de la Información por la UPSA y Premio Joven 2005 en la modalidad "Comunicación y Nuevas Tecnologías" de la Universidad Complutense de Madrid.

<http://es.linkedin.com/in/josealvarezcanal>



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE

03. EL ENTORNO

- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

El futuro es móvil

EL AUGE DE LA ECONOMÍA DIGITAL EN ESPAÑA

Según se desprende del “Estudio de la Economía Digital: Los Contenidos y Servicios Digitales” presentado en febrero de 2013 por AMETIC^[01], la patronal del sector TIC, los contenidos y servicios vinculados a la economía digital representaron en 2011 un volumen de facturación de 18.500 millones de euros, lo que representa en torno al 1,74% del PIB nacional.

Los contenidos correspondientes a la economía nativa digital generaron unos ingresos de 8.969 millones, gracias al papel de campos tan relevantes como los servicios digitales relacionados con el B2B (3.964 millones de euros), los nuevos negocios basados en el e-content (3.951 millones de euros) y los videojuegos (890 millones de euros), entre otros.

Destacan las cifras del e-commerce que, a través de los

01 Estudio de la Economía Digital en España: Los Contenidos y Servicios Digitales, <http://bit.ly/11FWlmL>

131 millones de transacciones que se realizaron en 2011, aportó a la economía española un total de 9.200 millones de euros, de los cuales 1.800 corresponden a contenidos y servicios puramente digitales y 7.400 al valor de los bienes físicos comercializados en transacciones electrónicas. Considerando no sólo los 18.500 millones de euros del mercado puramente digital, sino también los 7.400 millones de euros correspondientes al valor de los bienes físicos movi- lizados a través del comercio electrónico, se observa que el impacto de la economía digital en nuestro país asciende a un total de aproximadamente 25.900 millones euros.

Economía digital (Contenidos y Servicios)
18.471 millones €

Contenidos digitales de la Economía Tradicional
9.502 millones €

Contenidos de la Economía Nativa Digital
8.969 millones €

EDITORIAL
201 millones €

E-CONTENT
3.951 millones €

MÚSICA
194 millones €

OUT OF HOME DIGITAL
11 millones €

CONTENIDOS AUDIOVISUALES
8.750 millones €

B2B
3.964 millones €

PRENSA
357 millones €

APPS MÓVILES
153 millones €

VIDEOJUEGOS
890 millones €

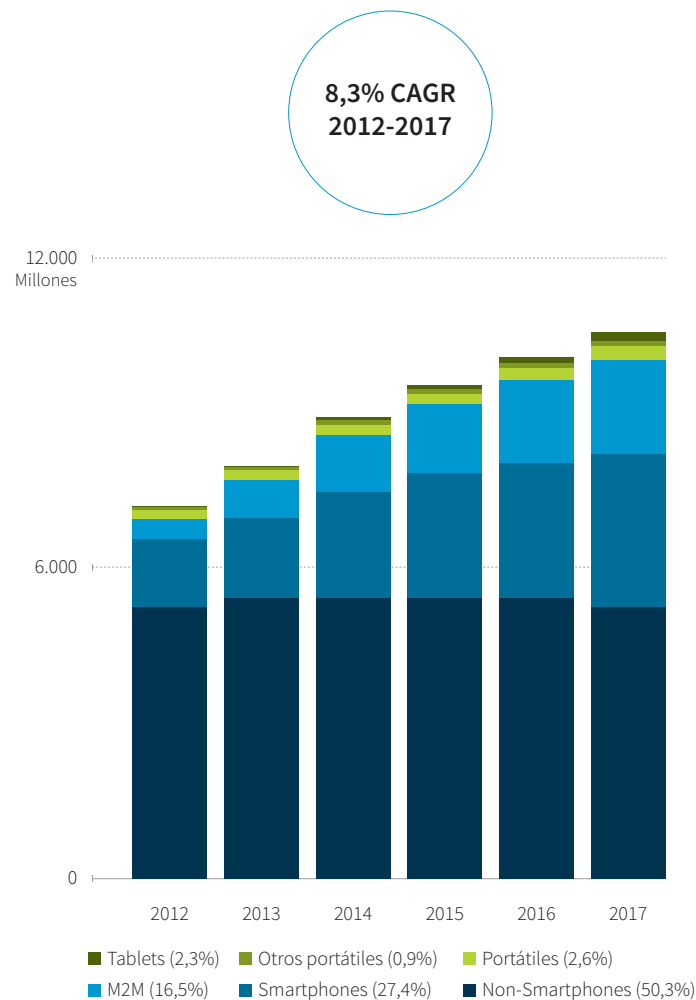
Economía digital (Contenidos + bienes físicos eCommerce)
25.900 millones €

LOS INVERSORES APUESTAN POR LAS TIC, LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LA INNOVACIÓN

La inversión de las entidades de Capital Riesgo en España durante 2012 alcanzó 2.525 M€ en 830 operaciones, según la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI).^[02] Este volumen supone un descenso del 22,5% respecto a 2011 aunque supera la cifra de 2009, que registró la mayor caída (1.669 M€). Es importante destacar que el 94% del total fueron operaciones de menos de 5 millones de euros. Este dato revela el gran esfuerzo inversor que se ha realizado a lo largo del pasado año en las pymes españolas, especialmente en startups y el ámbito del emprendimiento.

02 Informe de Impacto del Capital Riesgo 2012,

<http://bit.ly/11FYSCQ>



LA BANDA ANCHA MÓVIL ES UNA REALIDAD EN LA PYME

Según el último informe anual de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT 2012)^[01] se observa:

- ▶ Disminución del 8,5% en la tasa interanual de facturación en el sector con una caída del 8,8% en los precios de los servicios.
- ▶ Los ingresos de la banda ancha móvil se situaron en los 731 millones de euros, lo que representa un incremento interanual del 9,9%.

Sobre la Telefonía Fija se indica:

- ▶ Los ingresos minoristas cayeron un 11,4% interanualmente hasta los 1.157,4 millones de euros.
- ▶ La penetración de la telefonía fija fue de 41,6 líneas por cada 100 habitantes, una línea menos que hace un año.
- ▶ Los operadores alternativos y de cable tienen una cuota de mercado del 37,4% de las líneas totales de telefonía fija.

En lo referido a las Comunicaciones Móviles:

- ▶ Los ingresos de comunicaciones móviles decrecieron el 10,1% debido a la caída en los ingresos de voz y mensajes. Aumentaron los ingresos por acceso a Internet Móvil.
- ▶ El parque de telefonía móvil tradicional disminuyó un 3,6% a favor de los smartphones que crecieron un 14,8%^[02].
- ▶ En el cuarto trimestre de 2012, el volumen de líneas que se conectaron a Internet móvil aumentó hasta los 25 millones lo que supone un índice de penetración del 63%.

También si nos fijamos en la encuesta de junio 2012 sobre el uso de TIC en las empresas elaborada por el Instituto Nacional de estadística (INE) observamos que el 47,5% de las empresas proporcionó a sus empleados dispositivos portátiles que permiten la conexión a Internet para uso empresarial, de los cuales un 35,6% son ordenadores portátiles y un 42,6% son otros dispositivos, como smartphones o PDA phones.

01 CMT Data, <http://bit.ly/Zf1z8Z>

02 España, líder europeo en 'smartphone', <http://bit.ly/11G5wcm>

LOS GRANDES COMPETIDORES DE MOOKA

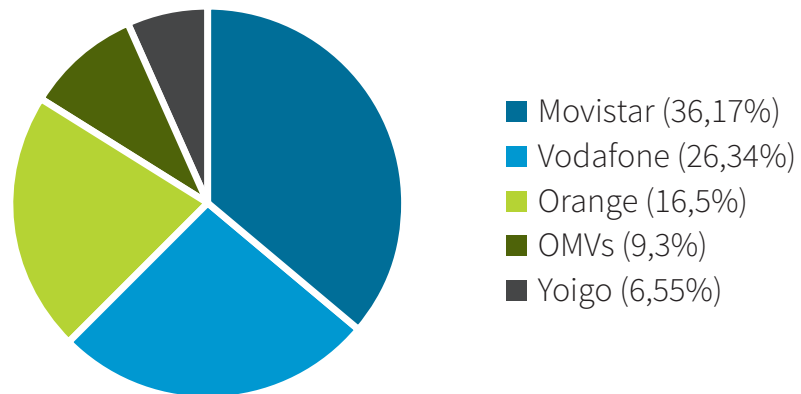
El mercado de líneas móviles se encuentra repartido de la siguiente forma en Enero 2013: 36,17% Movistar, 26,34% Vodafone, 21,64% Orange, 6,55% Yoigo, 9,3 MVNOS.

El segmento de empresas está principalmente cubierto por las grandes operadoras que también copan el mercado residencial. No existe ninguna OMV cuyo target se centre en el cliente empresarial.

Movistar, Vodafone y Orange cuentan con infraestructura propia, disponiendo además de una gran estructura comercial a lo largo de todo el territorio español. Todas ellas están inmersas en un proceso de canibalización de precios que está reduciendo sus márgenes y cuestionando su modelo de negocio a largo plazo.

Ante esta disyuntiva, Orange está apostando por su desintegración de la cadena de suministro tradicional, especializándose como una operadora mayorista y delegando la comercialización de la voz y datos a OMVs, muchas de su propiedad o con participación. Por otro lado, Movistar está siendo uno de las operadoras más activos en la lucha por dominar el mercado de los servicios de valor añadido VAS/OTT, queriendo mantener el control de toda la cadena como viene haciendo hasta ahora. Vodafone también apuesta por este esquema aunque lo hace centrándose más en servicios M2M y de Geolocalización.

La oferta de productos actual se caracteriza por su agresividad, tendiendo hacia la convergencia fijo - móvil como estrategia para reducir el churn y mantener las ventas. Todas están teniendo problemas para fidelizar a sus clientes y evitar movimientos entre compañías por exclusivamente el precio del servicio o por la promoción del terminal móvil.



EL MODELO DE NEGOCIO DE LAS TELCO TRADICIONAL ESTÁ OBSOLETO

El actual modelo de negocio de telecomunicaciones se ha mantenido estable desde los inicios de la telefonía hasta la adopción masiva de los terminales móviles. En este tiempo ha experimentado un complejo proceso de liberalización que abre un mundo de oportunidades a empresas nicho como MOOKA.

Un modelo, el de la integración vertical, donde el propietario de la red controla los servicios que soporta y compensa la inversión de capital a través de la facturación por consumo. Este control puede ser creado para incorporar el servicio en la red (voz/sms), gestionar dispositivos de borde (microteléfonos, set-top boxes, concentradores de origen, ...) o establecer subsidios de dispositivos con configuraciones preferidas.

En este modelo de ingresos las compañías de telecomunicaciones compran los equipos y el contenido de los proveedores ('upstream' o costes) para integrarlos y facturar por ellos a los usuarios finales de los servicios ('downstream' o ingresos). Este sistema sobrevivió a varias revoluciones tecnológicas y también al cambio de reglamentación.

La llegada del acceso a Internet como un mercado de productos de consumo masivo a finales de 1990 desafía estos dos pilares. Los usuarios pueden adquirir contenidos y servicios independientemente del operador de red siguiendo

una estructura de mercado horizontal. Por otra parte, el modelo de negocio de muchas empresas de contenidos digitales se establece a dos bandas. Adquieren una audiencia downstream utilizando contenidos baratos o gratuitos y por otro lado la publicidad se convierte en la principal fuente de ingresos, procedentes de la parte upstream de los propietarios de marcas y los comerciantes.

La demanda de acceso a Internet provocó un boom en las infraestructuras que se desarrollaron en paralelo al auge móvil. Tras la crisis de las "punto.com" las empresas de telecomunicaciones se han centrado en tres actividades:

- ▶ Gestión del crecimiento imparable del negocio móvil en los mercados emergentes y del auge de la banda ancha en los desarrollados.
- ▶ Sujeción de los servicios de voz, vídeo y datos en conjunto denominado "triple play" para compensar la pérdida de clientes.
- ▶ Consolidación a través de fusiones y adquisiciones con el objetivo de mantener los precios.

Las tensiones subyacentes entre las principales compañías de telecomunicaciones y los modelos de Internet ya no se ocultan. La Red puede acabar con los márgenes de los operadores móviles siendo esta la razón por la cual los operadores están nivelando sus oferta de servicios mediante el uso de paquetes inteligentemente diseñados que garanticen el control sobre sus márgenes. Cada elemento del

triple paquete (voz, vídeo y datos) experimenta problemas con los crecientes ingresos o con el costo de la prestación de servicios.

SÓLO EL NÚMERO DE TELÉFONO PERMITE A LAS TELCO MANTENER SU HEGEMONÍA

Si observamos el entorno que nos rodea podemos decir sin tapujos que únicamente estamos atados a nuestra compañía de telefonía móvil a través del número de teléfono y de la tarjeta SIM. Si queremos contactar con alguien lo podemos hacer a través de multitud de canales o redes sociales. Llegará el día que compremos un terminal para a continuación elegir el proveedor global según el valor añadido que nos aporte.

El número de teléfono es el elemento diferenciador para las operadoras de telecomunicaciones ya que se acepta unido a la identidad. Esto es así porque el número de teléfono es el único vínculo que consigue mantener su hegemonía. Un mercado que ahora, más que nunca, está dominado por empresas que buscan crear valor a segmentos muy concretos y específicos.

ADIÓS TELCOS, HOLA MOOKA

Hasta la irrupción en el mercado de las MVNOs sólo era posible ofrecer servicios de telecomunicaciones si se era propietario de la infraestructura. El operador móvil tradicional necesitaba realizar una gran inversión para adquirir el uso de bandas frecuenciales y desplegar una red de acceso mediante antenas distribuidas por todo el territorio.

Una MVNO, una operadora móvil virtual, es una compañía de telefonía móvil que no posee una concesión de espectro de frecuencia, y por tanto carece de una red propia de radio. Para dar servicio, debe recurrir a la cobertura de red de otra empresa (o empresas) con red propia con la que debe suscribir un acuerdo.

Dentro de las MVNOs podemos encontrar los siguientes tipos:

- ▶ Branded reseller (Dial Móvil, Carrefour o Pepephone)
 - Básicamente tienen una interface con el Operador Móvil de Red (OMR).
 - Se encargan de la relación con el cliente.
 - Call center y Ventas.
- ▶ Service provider (Más Móvil)
 - Además de la interfaz de gestión del anterior tienen sistemas de rating, tarificación y facturación.
 - Tienen un control muy limitado que les permite redireccionar llamadas o tirarlas.
- ▶ Full MVNO
 - Tiene su propio HLR, una especie de base de datos de clientes con sus ubicaciones.
 - Gestionan su propio plano de control de la red del host.
 - Barreras de entrada: inversión (2M€) y cumplimiento de normativa legal. Inscripción en el registro de operadores.

La principal ventaja de una full MVNO es que puede hacer lo mismo que un operador con red propia, OMR, sin limitarse a los servicios habituales. En términos más técnicos se dice que el full MVNO gestiona su propio plano de control de la red del OMR.

Normalmente las full MVNO están sustentadas en infraestructura común desplegada por los OMR para prestar servicio a todos sus MVNO. La desventaja de este modelo es que es más difícil convencer al OMR a la hora de hacer cambios en su infraestructura de servicio a MVNOs, ya que los cambios afectan a muchos de sus clientes y este no es muy propenso a realizarlos.

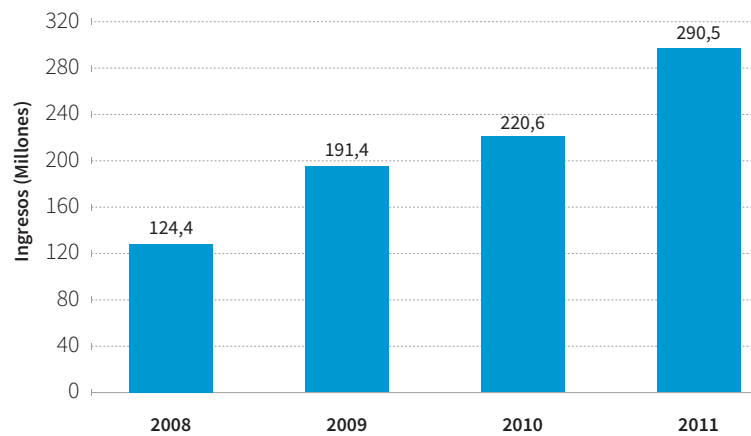
La evolución natural del mercado telco cuando aparecen las MVNOs pasa por las cinco fases que se muestran en la gráfica adjunta: ebullición, pioneros, explosión, consolidación y punto crucial. En países como Dinamarca, Holanda y Suecia ya se encuentran en la fase 5 o punto crucial, donde las antiguas operadoras se centran en la explotación de sus infraestructuras por parte de las MVNOs que son las que las explotan comercialmente.

En España estamos en la fase de consolidación o fase 4, Telefónica y Orange han estrenado sus propias operadoras virtuales, Tuenti Móvil y Amena, dirigidas a un segmento de clientes muy concreto en el mercado. En diciembre de 2012 Orange anunció la compra de Simyo a KPN, manteniendo la misma marca, base de operaciones y segmento de clientes. Este hito puede ser considerado como el comienzo de la fase de consolidación en el mercado español. Podemos concluir que el sector se encuentra ante un marco favorable en el que van surgiendo poco a poco nuevas MVNOs, la última impulsada por Airis en marzo de 2013^[03].

[Véase gráfica en la siguiente página]

Por otro lado, gracias al estado de la liberalización del sector en España, cualquier empresa con una mínima inversión, puede ofrecer servicios de voz y datos gracias a la figura del MVNA, una empresa que permite convertirse en MVNO sin realizar grandes inversiones. Los MVNAs suministran servicios para convertirse en MVNO tales como facturación, aprovisionamiento, administración o cobertura legal para operar y por supuesto, el acceso a voz e internet móvil. Su rol es el de actuar de proveedor de infraestructuras, servicios y soporte. De esta manera MOOKA puede desintegrar el acceso a la voz y los datos de su cadena de valor.

03 Cinco Días 18 de Marzo 2013, <http://bit.ly/XWdxsH>

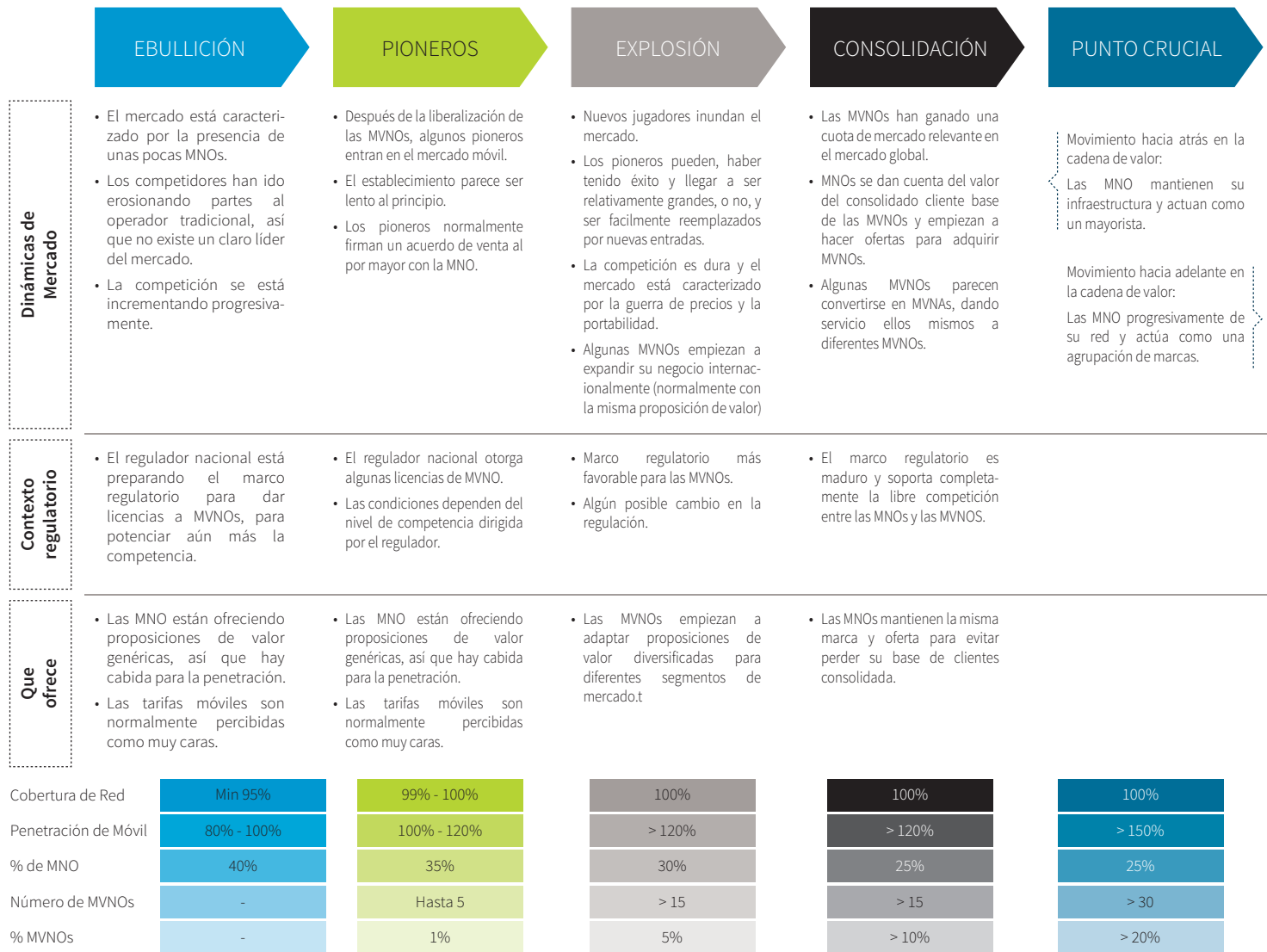


Ingresos de los operadores con red por los MVNOs (en millones €)

Cisco VNI Mobile Forecast, 2013

Blog CMT, "Móviles virtuales: si no puedes con el enemigo..."

<http://bit.ly/PhosGS>



Evolución natural mercado telco

MVNAs, la clave para desintegrar las operaciones de red de la cadena de suministro tradicional de las telco

MOOKA, gracias a un acuerdo con una empresa del sector que le facilitará servicios de MVNA, se constituirá como full MVNO, de forma independiente del OMR. Sin necesidad de una gran inversión, evitando una importante barrera de entrada y desplegando un gran abanico de servicios, MOOKA estará preparada para desatar la comunicación entre las pymes españolas.

EN TELEFONÍA, LA OPORTUNIDAD TAMBIÉN ESTÁ EN LA NUBE

El mundo de la telefonía también apuesta por el cloud y ya, con cada vez más fuerza, existen un gran número de empresas jóvenes que ofrecen llevar los servicios de telefonía tradicionales a la nube con todas las ventajas de SaaS: escalabilidad, flexibilidad y movilidad. Gracias a este tipo de empresas, los sistemas tradicionales de voz, las centralitas o los sistemas PBX, ya no necesitan estar localizados físicamente en las instalaciones de las empresas.

Estas nuevas operadoras son la puerta a la innovación en los servicios de telefonía permitiendo que empresas como MOOKA accedan a un ecosistema de servicios avanzados y que, a través de simples interfaces informáticas, puedan construir nuevos servicios.

Trabajar con estas empresas nos permite crear un nuevo concepto de operadora que desintegra verticalmente la cadena de suministro tradicional de las telco. Esto nos permite centrar el mayor esfuerzo en atender las necesidades del cliente.

Con estas nuevas operadoras, se pueden crear servicios flexibles, personalizables que además ayudan a evitar grandes inversiones a las empresas. No sólo eso, sino que integradas con MVNAs a través de unas ciertas condiciones, permiten crear las bases para ofrecer sistemas de comunicaciones avanzados, 100% móviles y multiplataforma.

Infraestructura de Red e Interconexión	Servicios de valor añadido	SIM Cards	Posicionamiento (activaciones, portabilidades, ...)		Gestión de cliente Facturación	Customer Care	Distribución
	Convergencia Fijo-Móvil	Autenticación Activación	Alta nuevos clientes y pedidos	CRM Ventas y Marketing	Prepago y Postpago	Portal web	Logística (3rd Party)
	Convergencia Voz-Datos	Gestión de SIM	Interfaces gestion solicitudes: Portal web Extranet POS Correo	Activaciones y Portabilidades	Gestión del crédito y riesgo		
	Servicios de valor añadido	Fabricación SIM (3rd Party)		Gestión de pedidos	Cobros y recobros	Servidor OTA	Redes bancarias

MANAGED SERVICES

MARKETING Y VENTAS			
Precios	Planes de abandono	Branding	Packaging
Captación de clientes	Puntos de venta	Distribución	

Cadena de valor MVNA

Tendencias

MOOKA, siendo una empresa con raíces en el mundo digital, vive en un entorno de cambio constante. Un contexto donde una variedad de tendencias influye en el modo de comportarse y comunicarse que describen empresas y usuarios finales.

TECNOLÓGICAS

Es relevante como la capacidad de los nuevos ordenadores y los más recientes procesadores se duplica cada dos años según la ley de Moore.^[01] Esta regla se constata en los grandes avances que hemos experimentado desde aquellos sencillos móviles hasta la era de los teléfonos inteligentes o smartphones que vivimos actualmente. Terminales que aportan al usuario más flexibilidad a través de miles de aplicaciones y gadgets, generando un entorno de ocio y de trabajo más personalizado, dinámico y eficiente. Para el año 2017 la compañía estadounidense Cisco prevé la puesta en disposición de más dispositivos móviles que personas habitando en el mundo.^[02]

Siguiendo estas predicciones seguro que no erramos al

01 Ley de Moore, <http://bit.ly/YldjYS>

02 “Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017”, 2012, Cisco, <http://bit.ly/4HZWw>

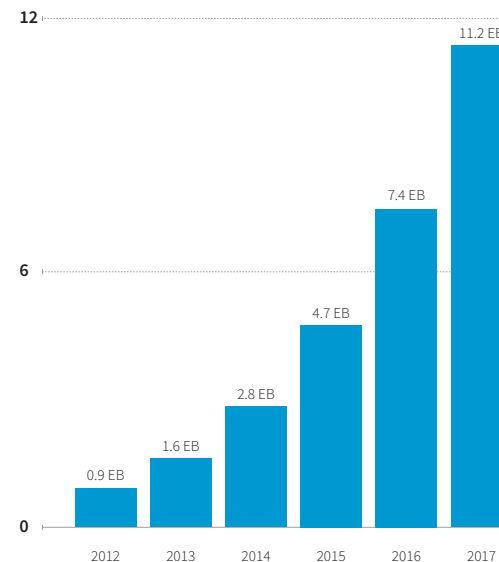
estimar que el volumen del consumo de datos crecerá de forma exponencial al auge de la economía de las apps. Hay que recordar que el tráfico de datos a través de dispositivos móviles en el año 2012 fue casi 12 veces superior al total generado en Internet en el 2000.

Estamos viviendo la eclosión de la movilidad y la productividad gracias a la utilización de terminales inteligentes en redes de comunicaciones avanzadas que rompen los estándares actuales de trabajo. Es la era del *work meets mobile* en vez del *mobile meets work*.

Otra tendencia es la evolución de los dispositivos que requieren SIM física a la que se llama “Soft SIM” o “SIM reprogrammable”. Una solución tecnológica que en un principio no le gusta a las operadoras dado que la SIM física une al usuario con la operadora y el contrato que tiene con ella. Al contrario, la soft SIM genera mucho más interés entre los proveedores de dispositivos y tanto Apple como Google han desarrollado patentes para moverse entre países cambiando de una operadora sin cambiar la tarjeta SIM.^[03]

03 Reprogrammable SIM – technology, evolution & implications, Consultant Value Added, <http://bit.ly/S90sJD>

66% CAGR
2012-2017



Exabytes por mes,
Cisco VNI Mobile Forecast, 2013

REGULATORIAS

PRECIOS CONTINUAMENTE BAJANDO

Para MOOKA, la soft SIM es una gran oportunidad dado que a través de ella podemos trasladar a nuestros clientes una gran variedad de productos y servicios de valor añadido que ayudan a bajar los costes, tener más comodidad y mejor conectividad y cobertura especialmente cuando el usuario está de viaje y necesita servicios de roaming. MOOKA estará al lado del consumidor ofreciéndole siempre el mejor producto y solución para sus necesidades individuales cuando, a través de la Soft SIM, el mercado se fragmentará más y el usuario necesitará soluciones personalizadas al instante que sean transparentes y fácil de entender.

La soft SIM, siendo actualmente una solución más enfocada al entorno M2M (Machine to Machine), podrá entrar en su uso masivo y para las personas a partir del 2015 cuando la Comisión Europea haya decidido sobre las nuevas regulaciones de roaming. MOOKA seguirá la evolución para poder determinar cuanto antes los riesgos sobre la falta de interoperabilidad y el impacto que pueda tener sobre la oferta para el usuario.

Las tarifas de la telefonía han bajado constantemente en los últimos años, según se puede observar en los siguientes datos de la CMT.

En gran medida esta bajada ha venido dada por la introducción en el mercado de OMV's en los últimos años. Se espera una tendencia similar en los próximos tiempos influida entre otras cuestiones por la reducción del coste de interconexión, como veremos más adelante.

EUROS/LÍNEA/AÑO

	2007	2008	2009	2010	2011
Total					
Voz	252,86	243,44	220,46	206,96	185,37
Cuotas	11,39	16,12	19,27	26,51	34,66
Tráfico	241,47	227,32	201,18	180,45	150,71
Mensajes cortos	36,00	34,85	30,80	24,53	21,51
Datos	16,17	22,34	29,31	38,13	46,02

Ingresos totales de telefonía móvil por línea,

Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT)

Última actualización 29/06/2012 2012

Extracción de datos 26/03/2013

ESTRUCTURAS TARIFARIAS

Las ofertas comerciales de los operadores se basan en el pago por uso o bien en el establecimiento de llamadas de un coste fijo mensual hasta un determinado umbral, pasado este o bien se degrada el servicio o se tarifica aparte el resto del consumo. Los elementos que generan coste son típicamente:

- ▶ Consumo mínimo mensual o cuota.
- ▶ Establecimiento de llamada.
- ▶ Segundos de tiempo de uso de la comunicación.
- ▶ Mensajes SMS/MMS
- ▶ Cantidad de datos transferidos en cualesquiera de las direcciones (terminal a red o red a terminal)

Existe una tendencia clara hacia las llamadas ‘tarifas planas’, contratos que hasta un determinado umbral tienen unos costes fijos, evitando de esa forma que el cliente se lleve sorpresas en su consumo.

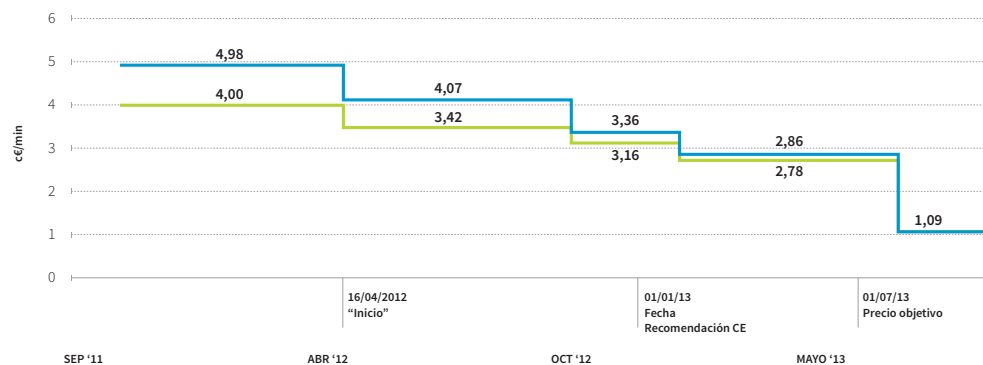
COSTE DE LAS REDES 3G

A pesar de que el precio por unidad de datos transferida no ha dejado de disminuir, los ingresos por datos siguen creciendo en los últimos años. Esta tendencia viene marcada por la gran aceptación que está teniendo en el mercado la adopción de smartphones y tablets, siendo España un lugar privilegiado, puesto que a pesar de la crisis económica la evolución ha sido y sigue siendo muy positiva. La

penetración de smartphones, con 63,2% de los usuarios de telefonía móvil, es la más alta de la UE, y sitúa a España como uno de los países con el parque de telefonía móvil más avanzado del mundo.^[01]

Las redes 3G serán próximamente superadas por las redes de cuarta generación (4G o también llamadas LTE). El coste por unidad de tráfico seguirá disminuyendo en los próximos años. Las redes LTE permitirán dar mejor servicio, con más capacidad y velocidad a los usuarios en el futuro.

01 “La Sociedad de la Información en España”, correspondiente a 2012, <http://bit.ly/UMDEi8>



Glide Path. Precio de terminación de llamada.
 “Informe anual 2011 CMT”: <http://bit.ly/NZT9gm>

PRECIO DE TERMINACIÓN DE LLAMADA

El precio de terminación de llamada es el coste por minuto que un operador A tiene que pagar a un operador B, cuando un cliente de A llama a un cliente de B. Es una forma de garantizar que la llamada que se inicia en un operador puede acabar en cualquier otro operador ya que hay un incentivo económico al pagar al segundo por recibir esa llamada.

El glide path (descenso escalonado de los precios) será un elemento más que reducirá los costes de los operadores pequeños en relación con los grandes, aumentando de esta forma la competencia.

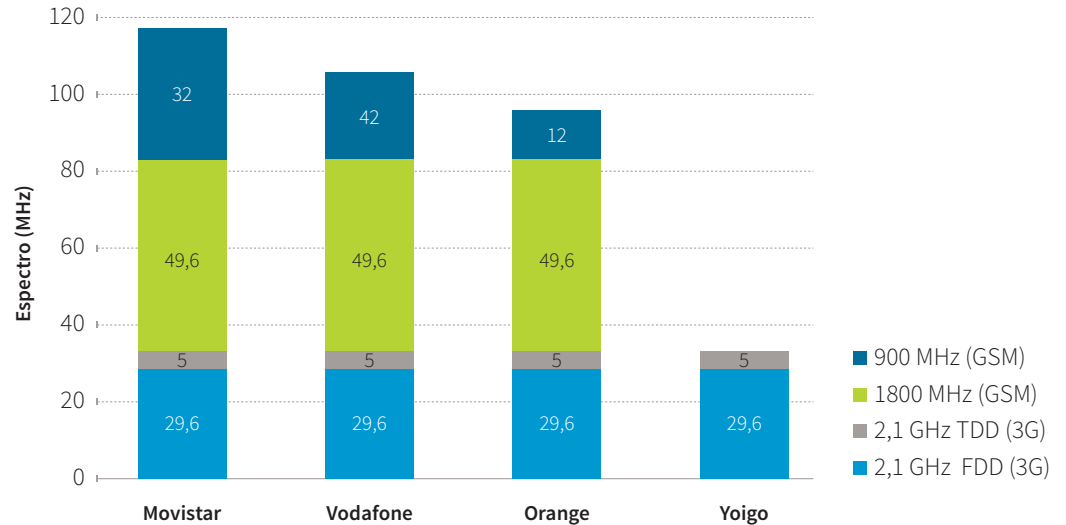
ESPECTRO RADIOELÉCTRICO

El recurso más escaso de cara a poder dar servicios inalámbricos es el uso del espectro radioeléctrico ya que este no es infinito. Este espectro es un bien público que el estado se encarga de gestionar, para ello otorga licencias de uso de determinadas bandas de frecuencias para su uso comercial por parte de operadoras de comunicaciones.

Las frecuencias de telefonía móvil o bandas de telefonía móvil utilizadas en España en la actualidad son:

- ▶ GSM: 900 y 1800 MHz
- ▶ 3G: 900 (desde septiembre de 2011) y 2100 MHz

Además, la banda de 2,6 GHz empezará a utilizarse para la tecnología móvil de cuarta generación LTE próximamente, a la que se sumará la banda de 800 MHz a partir de 2015 (dividendo digital). También los 1800 MHz podrían utilizarse para este fin.



Espectro asignado a los operadores móviles

ROAMING

Los servicios de itinerancia internacional o de roaming internacional hacen referencia a todos aquellos servicios móviles demandados por los usuarios finales cuando estos se encuentran fuera de su país de residencia, en donde el operador nacional no dispone de infraestructura propia.

Los ciudadanos de la Unión Europea que viajan a otros países de la Unión y llaman por teléfono pagan lo mismo desde 2007. La Comisión Europea fija los precios del roaming y periódicamente los revisa (y los rebaja).

La principal novedad del Reglamento 531/2012^[01] es la introducción de una medida estructural que se espera incentive la entrada de nuevos ofertantes en el mercado del roaming: la posibilidad de vender el servicio de itinerancia en la UE de un modo separado del resto de servicios. Cualquier operador, con red propia o sin ella, podrá vender en cualquier país de la UE el servicio de itinerancia, ya sea para voz o para datos, aisladamente. Para promover la entrada de nuevos agentes en este mercado el Reglamento establece la obligatoriedad sobre los operadores con red propia en cada país de hacer una oferta mayorista para servicios de roaming a cualquier otro operador interesado. A partir de julio de 2014 esta posibilidad de contratación del servicio de itinerancia con un operador alternativo estará disponible al público. El decoupling es una de las

01 Reglamento (UE) 531/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo, <http://bit.ly/NhaW26>

principales novedades, bajo este nombre en inglés se esconde la posibilidad de poder contratar a un proveedor de roaming alternativo cuando el usuario se encuentre en el extranjero.

Además se establecen precios máximos por minuto de voz y por SMS mediante la Eurotarifa, tanto a nivel mayorista como de servicio final. Una de las novedades del Reglamento mencionado es la introducción de límites a los precios máximos a aplicar también al tráfico de datos en itinerancia dentro de la UE. El precio máximo por Mb consumido se regula tanto el que deben pagar los operadores entre sí cuando intercambian datos en la UE, como el precio máximo a cobrar del usuario final.

Las tarifas máximas finales de roaming actuales (Julio 2012 hasta Julio 2013) son (sin impuestos):

- Hacer una llamada: 29 céntimos de euro por minuto
- Recibir una llamada: 8 céntimos de euro por minuto
- Enviar SMS: 9 céntimos de euro
- Internet en roaming: 70 céntimos por mega

En los siguientes cuadros se visualiza la evolución de los precios desde 2007 hasta 2022^[02]

02 CMT, <http://bit.ly/XD5M6Q>

APERTURA DEL ACCESO A CONTENIDOS Y A TERMINALES

Los servicios de telecomunicaciones han estado ligados tradicionalmente a las redes. Por ejemplo, para enviar un sms hace falta utilizar el servicio de sms proporcionado por el operador con el que tenemos contratado el servicio de acceso a la red.

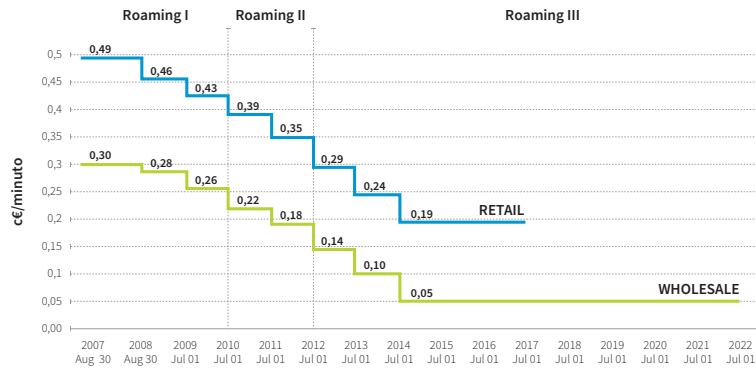
Accediendo desde el terminal a la red IP se abre el campo de posibilidades al ser independiente el acceso a la red del servicio. De esta manera surgen servicios OTT, como Whatsapp.

En este caso se hace a costa de canibalizar los ingresos por sms que recibían los operadores de red, sin embargo en muchos otros casos son servicios nuevos, no prestados hasta el momento y fuera del radar de los servicios que habitualmente proporcionan las empresas de red.

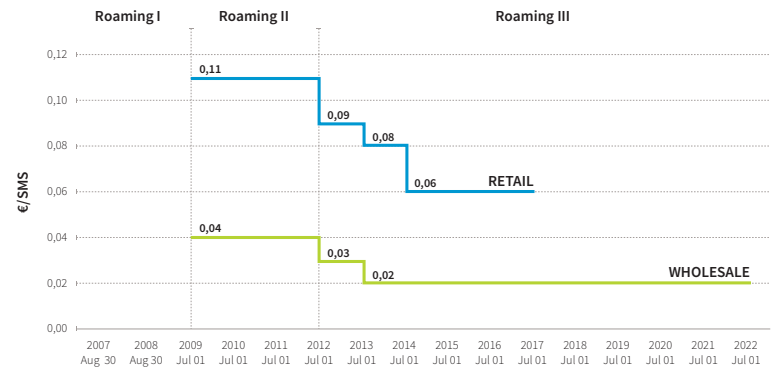
El problema al que se enfrentan los operadores de telecomunicaciones en este escenario es evitar una conversión en commodity consistente en una tubería de acceso a la red con poco valor añadido mientras los operadores de servicios OTT se llevan la parte significativa del pastel al proporcionar servicios de valor añadido.

MOOKA aspira a posicionarse como un elemento intermedio que explote la ventaja que supone ser un operador de telecomunicaciones y operador de servicios de valor añadido simultáneamente. La baza diferencial es la convergencia sobre un mismo dispositivo de acceso a servicios avanzados en movilidad mientras se utiliza la identidad única del usuario: su número.

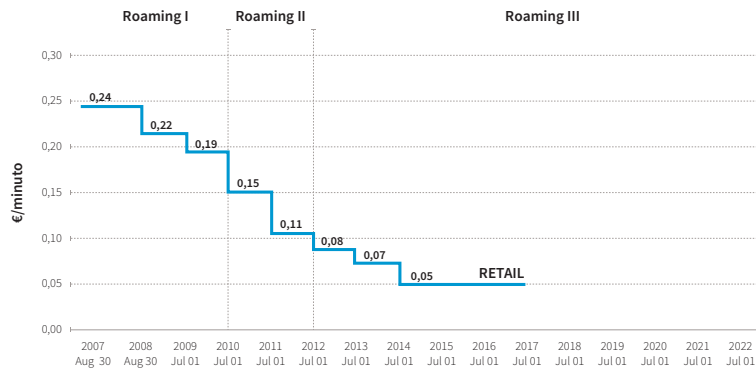
1. TOPES DE PRECIOS PARA LLAMADAS SALIENTES



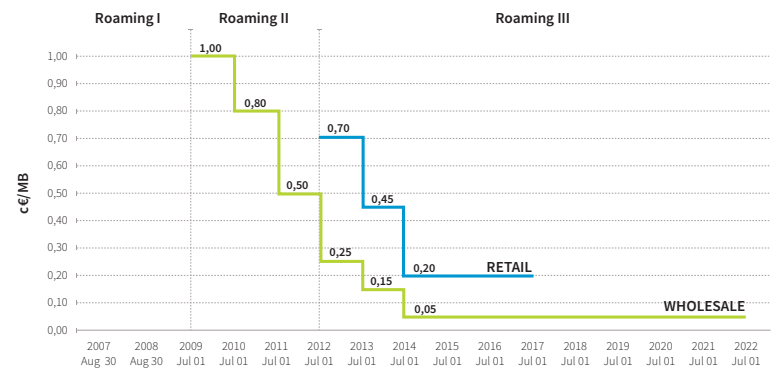
3. TOPES DE PRECIOS PARA ENVÍOS SMS



2. TOPES DE PRECIOS PARA LLAMADAS ENTRANTES



4. TOPES DE PRECIOS PARA SERVICIOS DE DATOS



CULTURALES

La tecnología ha generado un nuevo sentimiento de libertad y conexión social. El usuario disfruta de nuevos canales y medios que le permite estar conectado desde cualquier lugar y a cualquier hora. La cultura de la inmediatez es resultado de los avances tecnológicos que ofrecen al usuario el acceso a la información con sólo un clic. En el momento que una marca o servicio no puede dar respuesta y ofrecer un tipo de contenido o información, el usuario quizás no volverá la siguiente vez. Por tener el acceso a nuevas herramientas desde cualquier lugar, se ha generado un nuevo tipo de competitividad y la posibilidad de colaborar para encontrar nuevas vías para asegurar el éxito.

El usuario de esta nueva era tecnológica no tiene demasiada paciencia ya que recibe continuamente nuevos estímulos que le hacen poner su foco de atención en las nuevas tendencias y olvidarse de lo que deja de lado a la innovación. En este marco surgen nuevas opciones para fidelizar al cliente, como la utilización de técnicas propias de juegos en ámbitos totalmente disruptivos (gamification) que hacen partícipe al usuario mediante la interacción y estimulan comportamientos que aseguran su retorno.

Hay personas muy avanzadas con conocimientos tecnológicos altos y otros menos avanzados. Las empresas deben crear un entorno con tecnología y herramientas potentes para mejorar su rendimiento y para trabajar de forma más eficaz y eficiente. De tal manera podrán encontrar nuevas oportunidades para su negocio.

Con la tecnología, los consumidores y empleados pueden ir más allá de las cuatro paredes de su despacho corporativo y participan en varios flujos de conocimientos a la vez. Pueden trabajar de forma “fluida” haciendo toda la empresa más dinámica en su entorno cambiante. La gente interesada y apasionada por la tecnología participan más y generan nuevos flujos de conocimiento generando valor desde cualquier lugar y en cualquier momento para las compañías.

Los cambios hacia un futuro digital, conectado y del Internet of Things (IoT)^[01] son todavía más retos que oportunidades reales ya que la mayoría de las instituciones y prácticas aplicadas siguen todavía el modelo anterior. La adaptación completa a este nuevo entorno requiere de aceptación y entendimiento universal de este nuevo paradigma al ser las generaciones más jóvenes y las empresas más tecnológicas las que liderarán este nuevo mundo.

01 “The Internet of Things”, Opinno, <http://bit.ly/13Z4VSN>



“Lo quiero aquí y ahora.”

SOCIOECONÓMICAS

El cambio como única constante genera una mayor impredecibilidad como punto de partida. Se provocan cambios rápidos como también una mayor volatilidad por el gran cambio de paradigma, el llamado BIG SHIFT.^[01] Este gran cambio no es simplemente la introducción de una nueva tecnología en nuestras vidas, sino lo que provoca en nuestros comportamientos, manera de pensar, definir nuestro entorno y cómo vamos a trabajar y hacer negocios en el futuro.

En un mundo que está cada vez más formado por una infraestructura digital, las empresas deben mirar hacia el entorno y resolver problemas que ocurren alrededor del flujo del talento y conocimiento, el capital y los amplificadores de dichos flujos. Poder reconocer y manejar los flujos de conocimientos será clave para tener la mejor rendimiento posible.

Una gran parte del conocimiento está actualmente parado. Recortes en la plantilla han provocado que empresas ya no cuentan con este potencial. La falta de flexibilidad en las horas laborales no han permitido que las personas sin empleo podrían seguir trabajando pero desde otro lugar y en otras horas.

El teletrabajo, el aumento de viajes en general y el flujo de capital entre los países da acceso a más oportunidades y talento global que ayudará a las empresas ser más dinámicas, innovadoras y competitivas. Con el tiempo las empresas tendrán más conocimientos, cambiarán sus prácticas y trabajarán más en la creación de entornos donde el rendimiento mejora a través del trabajo colaborativo digital.

La mayoría de las empresas grandes todavía no saben cómo manejar este nuevo entorno y paradigma, pero muchas pymes sí que lo han asimilado ya y buscan su ventaja a través de su tamaño y la flexibilidad de poder incorporar nuevas herramientas y tecnologías en su día a día para no sólo generar y aportar valor a su trabajo sino también para ofrecer un beneficio a sus empleados, por ejemplo el teletrabajo para poder cuidar de su familia a la vez. Según un estudio de la European Foundation, IEEE Technology Management Council muestra solo un 26% de los españoles están incluidos en programas de teletrabajo, mientras que en Europa la media es de un 35%. Este porcentaje previsiblemente aumentará en el conjunto de Europa en los próximos años debido fundamentalmente al cambio socio-cultural provocado por el nuevo entorno macroeconómico. Mientras que en el 2010 un 20% de la población mundial se benefició de sistemas de teletrabajo se estima que para 2015 la cifra se eleve al 40%.

01 "The Shift Index - Measuring the forces of long term change", 2012, Deloitte

<http://www.deloitte.com/us/shiftindex>



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO

04. MODELO DE NEGOCIO

- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

VISIÓN

Creemos en un mundo en movimiento, inteligente y centrado en las personas.

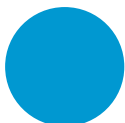
MISIÓN

Nuestra misión consiste en facilitar a nuestros usuarios un universo de oportunidades que les permita comunicarse cómo, cuándo y dónde decidan de manera flexible, intuitiva y por qué no, divertida.

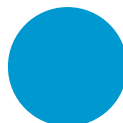
Nuestros valores



Creemos en la innovación como herramienta de adaptación al entorno



Desarrollamos servicios que aporten valor a nuestros clientes



Creemos en la transparencia como la mejor forma de hacer negocios



Luchamos por un mundo móvil, sin ataduras ni barreras y centrado en las personas



Queremos acompañar a las startups y pymes en su viaje hacia el futuro



Trabajamos para aportar confianza, compañerismo y diversión en nuestro entorno



Creemos en las personas y en la posibilidad de hacer realidad sus sueños

EL MODELO DE NEGOCIO DE MOOKA

¿A QUIÉN APORTA VALOR MOOKA?

Como hemos explicado anteriormente, el modelo de negocio de MOOKA está centrado en un nicho de 22.000 pymes españolas que demandan soluciones de comunicaciones enfocadas a controlar el gasto, maximizar su productividad y escalar el negocio. Este conjunto de empresas, compuestas por menos de cincuenta empleados cada una, representa un mercado superior a los 130 M€ que podría alcanzar los de 960 M€ para el año 2020.

Por estos motivos MOOKA va a dirigir sus actividades comerciales y de marketing a tres clústers que identificamos según sus hábitos de compra y necesidades empresariales. Están definidos como emprendedores, gacelas tecnológicas y águilas consolidadas.

EMPRENDEDORES

Clúster compuesto mayoritariamente por 12.000 empresas de entre seis o menos trabajadores cuya característica

principal es la dedicación total a su negocio y la búsqueda de proveedores o servicios externos que les ayuden a centrarse en su actividad principal.

En general, las personas al mando de estas empresas son gente joven, nativos digitales, con formación superior, que conciben un mundo de los negocios en constante cambio. Precisan agilidad y movilidad para adaptarse y sobrevivir, ofreciendo una imagen profesional, seria y a la vez desenfadada. Movilidad e imagen profesional son los dos aspectos principales que junto con la personalización y control del gasto más demanda este cluster, con un ARPU medio por cuenta ligeramente inferior a los 300 €/mes.

GACELAS TECNOLÓGICAS

Cerca de 5.200 empresas que demandan, por encima de todo, servicios de comunicaciones avanzados, escalables, enfocados al ahorro y exentos de grandes inversiones en instalación de infraestructuras. Éstas son empresas jóvenes, la mayoría de siete a veinticinco empleados y que se encuentran en pleno proceso de crecimiento.

Sus responsables no sólo comparten el espíritu y la filo-

sofía de los 'Emprendedores' sino que además requieren soluciones que para mejoren su imagen corporativa. Las "gacelas" representan a unas 5.200 empresas con un ARPU medio de 660€/mes.

ÁGUILAS CONSOLIDADAS

Este clúster lo conforman mayoritariamente empresas de siete a cincuenta trabajadores en plantilla, con un desarrollo consolidado, que por su naturaleza dinámica necesitan proveedores de comunicaciones que permitan modificar su sistema de comunicaciones al ritmo que exijan sus clientes.

Principalmente pueden ser empresas consultoras o con una base importante de comerciales desplazados, que necesitan maximizar la productividad en el uso que hacen de las comunicaciones. Por ello, su demanda se centra principalmente en soluciones 100% móviles y escalables. Este clúster supone otras 5.600 empresas con un ARPU medio de 620 €/mes.



El modelo de negocio de MOOKA

¿CUÁL ES LA PROPUESTA DE VALOR DE MOOKA?

70

La propuesta de valor de MOOKA consiste en permitir que sea el cliente quien decida qué, cuándo y cómo contrata sus servicios de comunicaciones de modo seguro, transparente y divertido. Todo ello gracias a un ecosistema de apps que le ayudan a ahorrar y controlar el gasto, contribuyendo al crecimiento de su negocio y a construir una imagen más profesional y 100% móvil.

¿CÓMO TRASLADAMOS VALOR A NUESTROS CLIENTES?

A través de nuestra plataforma web My MOOKA acercamos al cliente nuestro ecosistema de servicios, nuestras MOOKA Apps, diseñadas para ser usadas de forma sencilla, flexible, autoconfigurable y divertida.

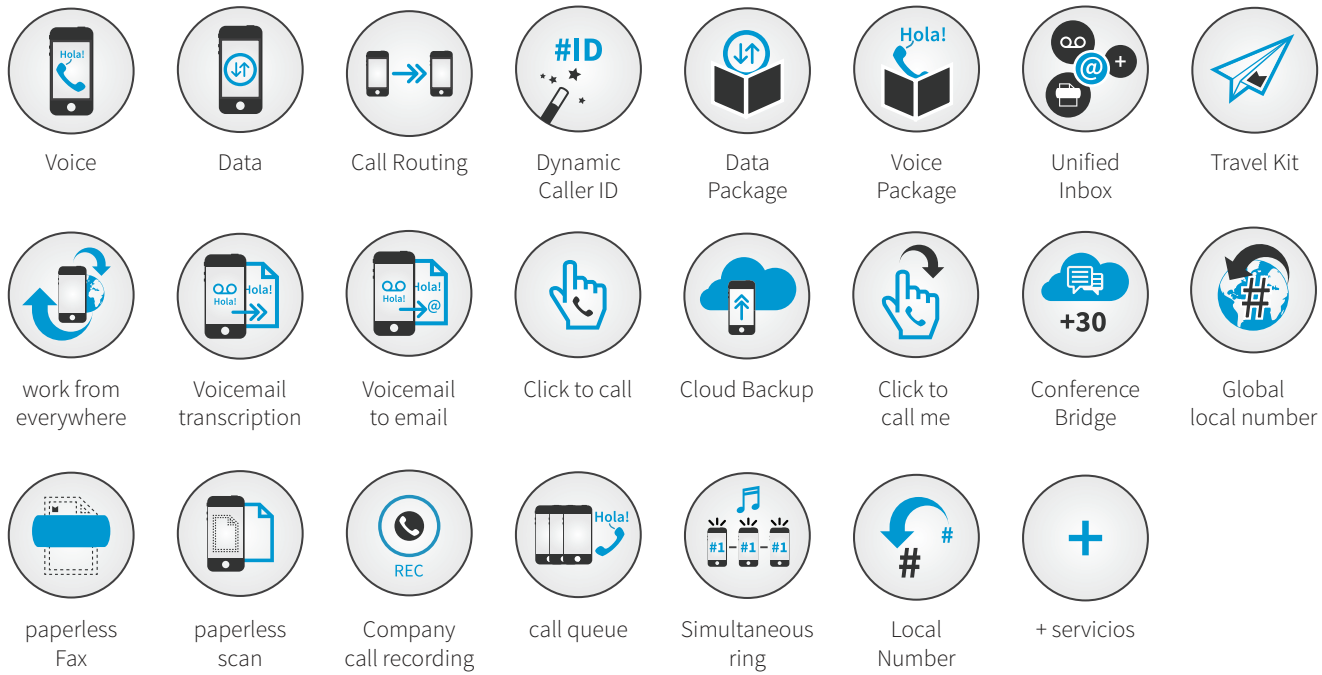
En My MOOKA el cliente tendrá la posibilidad de visualizar su contrato, eligiendo los servicios que más le interesen en cada momento, configurando todas sus líneas y las de sus empleados de una manera muy intuitiva.

Nuestra plataforma será accesible desde cualquier terminal con acceso a internet y nuestros servicios podrán utilizarse desde cualquier dispositivo sean estos portátiles, smartphones o tablets. Al cliente no debe preocuparle quién le da la conexión a Internet porque de eso nos ocupamos nosotros. My MOOKA es la ventana de interacción a la verdadera “mobile experience”.



My MOOKA no es sólo una plataforma de control y gestión de los contratos revolucionaria sino que es un entorno inteligente porque utiliza soluciones de *data mining* y *business intelligence* para ayudar a sus clientes a controlar el gasto e impulsar su negocio.

El diseño de My MOOKA recoge el estado del arte en cuanto a la aplicación de técnicas y herramientas que mejoren la experiencia de usuario como es el concepto de la “gamification”. Técnicas que nos permiten sintonizar con el cliente, consiguiendo que disfrute gestionando y contratando sus servicios de comunicaciones.





¿CÓMO NOS RELACIONAMOS CON EL CLIENTE?

La relación entre nuestros clientes y MOOKA se realizará principalmente a través de canales digitales como son las redes sociales y un robusto sistema de atención al cliente con monitorización y respuesta a incidencias en tiempo real con la web de MOOKA como eje central de cada proceso relacional.

Los cimientos de MOOKA son virtuales en todos los aspectos de su operativa, sin embargo, esto no limita nuestras acciones de marketing que se desglosarán, como se verá más adelante, en entornos tanto online como offline.

La plataforma de gestión My MOOKA centraliza gran parte de nuestra estrategia de fidelización al estar especialmente diseñada para que el usuario perciba la experiencia de uso como un producto aumentado, gracias a técnicas que explotan los aprendizajes en el campo del diseño o de los videojuegos.



En cualquier caso, la relación entre el cliente y My MOOKA no es más que una materialización de lo que hemos definido como nuestra filosofía FEEL, DO & LEARN con la que buscamos cautivar y enganchar a nuestro cliente para que disfrute, sienta y haga suyo nuestro producto. Ésta es para MOOKA la base, no sólo a la hora de ganar clientes, sino también para retenerles y mejorar nuestro reconocimiento como marca.

La invitación será una de las principales vías con las que esperamos construir gran parte de nuestra base de clientes. Buscamos crear la comunidad MOOKA formada por consumidores satisfechos que disfruten trabajando con nosotros y que además lo compartan en sus perfiles sociales. Buscamos en los lazos frágiles, esos que nos introducen nuestros

clientes por cada recomendación, un pilar básico de crecimiento en el que no sólo ganamos nosotros sino también nuestras pymes gracias a las promociones con las que se verán premiadas.

En definitiva, buscamos una relación altamente social, digital y muy interactiva para diferenciarnos del resto y lograr que nuestros clientes disfruten, crezcan con nosotros y se sientan orgullosos de pertenecer a MOOKA.

LAS MOOKA APPS NO SON NUESTRA ÚNICA FUENTE DE INGRESOS PERO SÍ LAS DE MAYOR VALOR Y RENTABILIDAD

Los ingresos de MOOKA se dividen en tres grandes bloques: acceso a My MOOKA, MOOKA Mobile (consumo de voz y datos) y las MOOKA Apps.

1. El acceso a My MOOKA se cobra por dispositivo, ya sea un smartphone, un portátil o una tablet y da acceso a un serie de MOOKA Apps básicas. La rentabilidad comercial de My MOOKA están en torno al 50%.
2. Los servicios de voz y datos, nuestro MOOKA mobile, tienen en media una baja rentabilidad. Los precios de salida serán competitivos y tendrán como referencia el índice de precios del sector.
3. El tercer pilar son las MOOKA Apps o nuestros servicios de valor añadido que teniendo previsiblemente una menor rotación destacan por una rentabilidad mayor del 70% al cubrir el acceso a My MOOKA la mayor parte de los costes asociados.

En el plan comercial y de marketing describiremos más en detalle estas tres vías de ingresos que en suma, supondrán ARPUs medios por cuenta de empresa en torno a los 275 €/mes el primer año como consecuencia de nuestra estrategia de clusterización.



My MOOKA



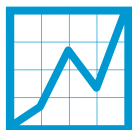
MOOKA Mobile



MOOKA Apps

¿CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES CLAVE NECESARIAS PARA GENERAR VALOR A NUESTROS CLIENTES?

Cuatro son las actividades clave que el modelo de negocio de MOOKA necesita para generar valor a nuestras pymes según el target:



ANALYTICS

El análisis de datos y estudio de patrones de comportamiento es una actividad clave para MOOKA. Esta es nuestra herramienta para predecir las necesidades concretas, optimizar el uso que se hace tanto de nuestros servicios como de la plataforma, y también la base para generar inputs a nuestras actividades de I+D+i. Gracias a esta acción MOOKA consigue optimizar su portfolio de productos y alertas para que siempre estén en línea con las necesidades y la demanda de nuestros clientes.



DESARROLLO

Optimización de la plataforma web para que la experiencia y la usabilidad sean intuitivas y agradables. Aprovechando el dinamismo y la versatilidad de tecnologías como HTML5, MOOKA no sólo llega a todas las plataformas móviles, sino que además lo hace de una manera simple y divertida. El uso de técnicas de gamification favorecerá una experiencia más amena para el cliente que esperamos provoque altos ratios de engagement y fidelidad.



I+D+I

Las tareas de investigación, desarrollo e innovación, aplicadas de manera constante en el tiempo, nos permiten estar siempre un paso por delante de nuevas necesidades que surgen por parte de los clientes y optimizar los servicios existentes. Para ello es necesario escuchar en tiempo real lo que demanda el nicho de pymes que hemos elegido, aspecto éste que cubrimos gracias a las actividades de Analytics y Community Management.



NEGOCIACIÓN OPERADORAS/YIELD MANAGEMENT

Una pieza clave en nuestro modelo de negocio es la negociación con nuestro proveedor MVNA, Mobile Virtual Network Aggregator, para convertirnos en operadora móvil virtual de estructura muy ligera. Una actividad necesaria para controlar costes, acceso a nuevos servicios y gestión de nuestros clientes con el objetivo de trasladar los mejores precios y evitar abusos que desgasten nuestros márgenes.

¿QUÉ RECURSOS CLAVE NECESITAMOS PARA GENERAR VALOR?

El modelo de negocio de MOOKA requiere tres recursos clave como son el mejor equipo de desarrolladores, nuestro cuartel general y la nube.

Un equipo con los mejores desarrolladores es clave para llevar a cabo nuestras actividades y a la vez generar valor entre nuestros clientes. Hemos identificado dos tipos de perfiles, por un lado los desarrolladores más creativos que se centrarán en la conceptualización, diseño y desarrollo de la experiencia de usuario. Este equipo será el encargado de conseguir que el cliente disfrute gestionando sus servicios. Por otro lado están los desarrolladores más centrados en la integración y la programación de las interfaces entre el frontend, backend y APIs con nuestros proveedores y terceros.

Aún teniendo una estructura ligera y muy similar a la de cualquier startup de Silicon Valley, necesitamos construir nuestros cuarteles generales. En este sentido, no nos vale cualquier ubicación y como se comentará en el plan de recursos, buscamos centros de trabajo que propicien nuevas ideas, constante esfuerzo y buen ambiente.

Por último consideramos que la nube es nuestro tercer recurso clave porque es la esencia de nuestro modelo descentralizado, escalable y sobre todo ligero. Para ello es necesario que utilicemos soluciones dinámicas y escalables de servidores y hosting para <http://mooka.me>, My MOOKA y la gestión de los servicios externos.



EN ESTE NEGOCIO MOOKA NO VIAJA SÓLO

Para mantener una estructura ligera y un alto grado de desverticalización es necesario establecer lazos estratégicos con nuestros proveedores, sin los cuales nuestro modelo de negocio no podría ponerse en práctica. Las universidades, nuestros partners tecnológicos en la nube y los proveedores de red son los compañeros de viaje para MOOKA.

CLOUD TELCO PARTNER

Empresas que permiten a MOOKA usar sus servicios VoIP/Data a través del uso de APIs y que como ejemplo podríamos destacar a 2600Hz, Plivo, Twilio, Amazon, etc.

UNIVERSIDADES

La relación con distintas Universidades para recabar conocimientos, reclutar talento y trabajar juntos en el diseño y conceptualización de nuevas MOOKA Apps que recojan el estado del arte de la tecnología.

NETWORK SERVICE PROVIDERS

Proveedores que venden a MOOKA volumen de datos y conexión. Partners que inicialmente serán los MVNA de la red móvil nacional y que en el futuro se completarán con los internacionales.

¿CUÁLES SON LOS COSTES QUE TENEMOS QUE CUBRIR?

La mayor parte son costes de ventas, suponiendo estos en torno al 50% de las mismas. Nuestros costes fijos son muy bajos y muy representativos de la estructura ligera de la que hacemos bandera al no exceder del 10% de las ventas (costes de plantilla, oficina y recursos).

La razón detrás de esta diferencia es el propio modelo de negocio de MOOKA que explota las soluciones tecnológicas en la nube de terceros, acercándolas al cliente a través de la red móvil, bajo una estructura de pago por uso.

Los costes se dividen por tanto en tres grandes bloques: explotación de red móvil (voz y datos), utilización de los servicios TIC en la nube y el resto de costes fijos que sostienen nuestra operativa.

El coste de la voz y los datos se traslada al cliente directamente bajo una estructura de pago por uso. Con el acceso a My MOOKA cubrimos el coste de utilización de los servicios TIC en la nube y de desarrollo y un gran número de servicios avanzados básicos. La gran mayoría de nuestras MOOKA Apps ya nos las ofrece nuestro proveedor de servicios TIC en la nube por lo que los costes son los mínimos de explotación y desarrollo (en aquéllas que sean nuevas). Por ello, el margen comercial de nuestras MOOKA Apps está por encima del 70%.

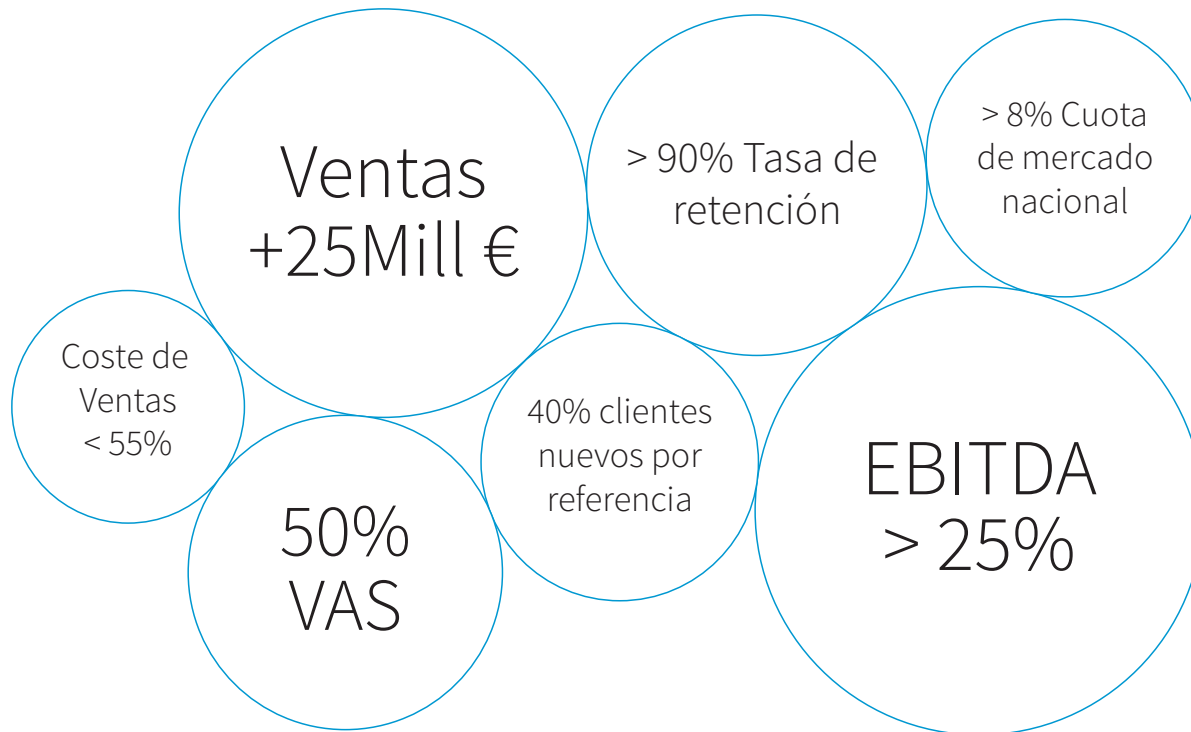


- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO

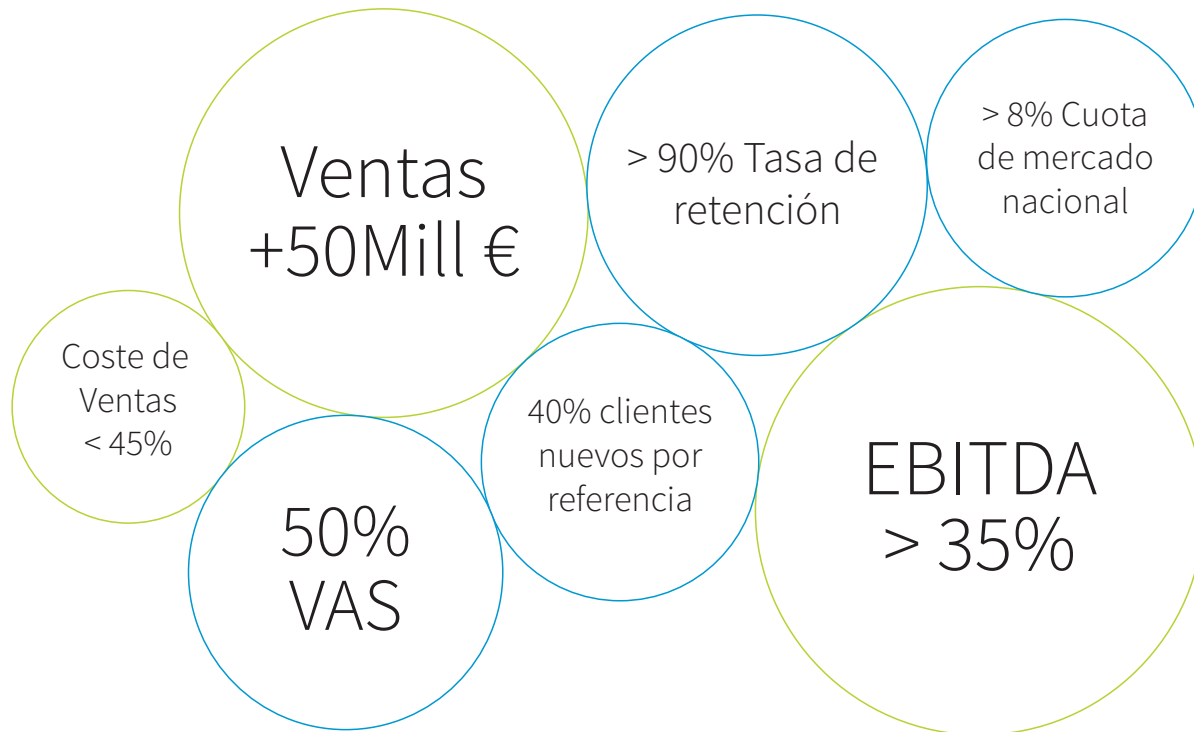
05. OBJETIVOS

- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

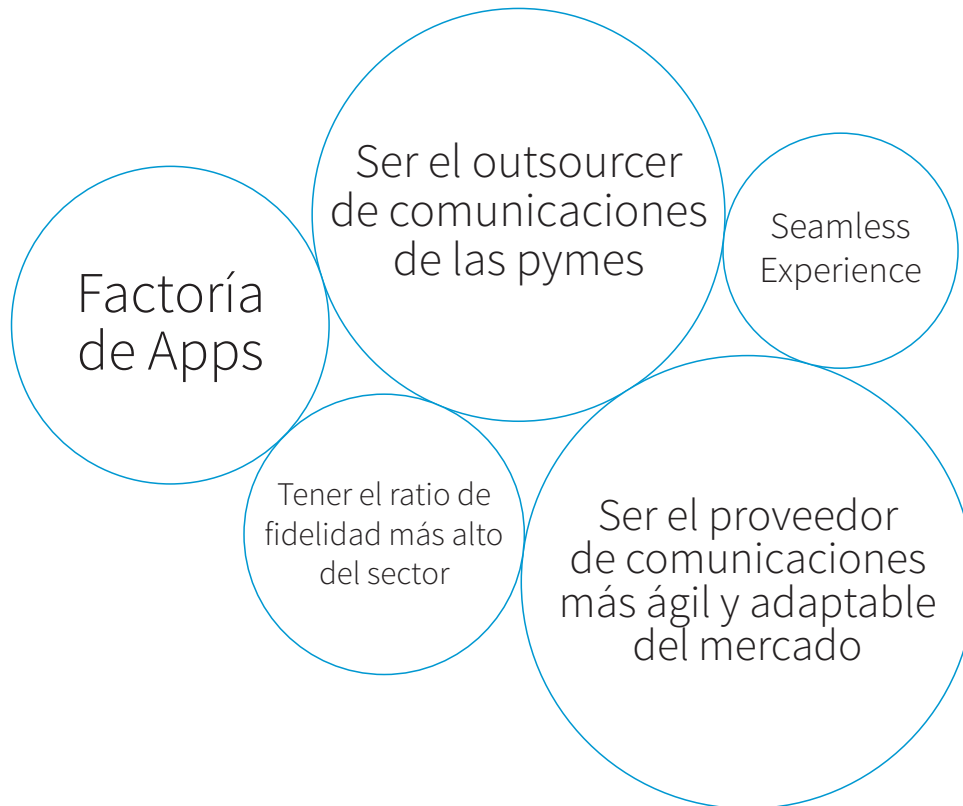
Objetivos Estratégicos a 3...



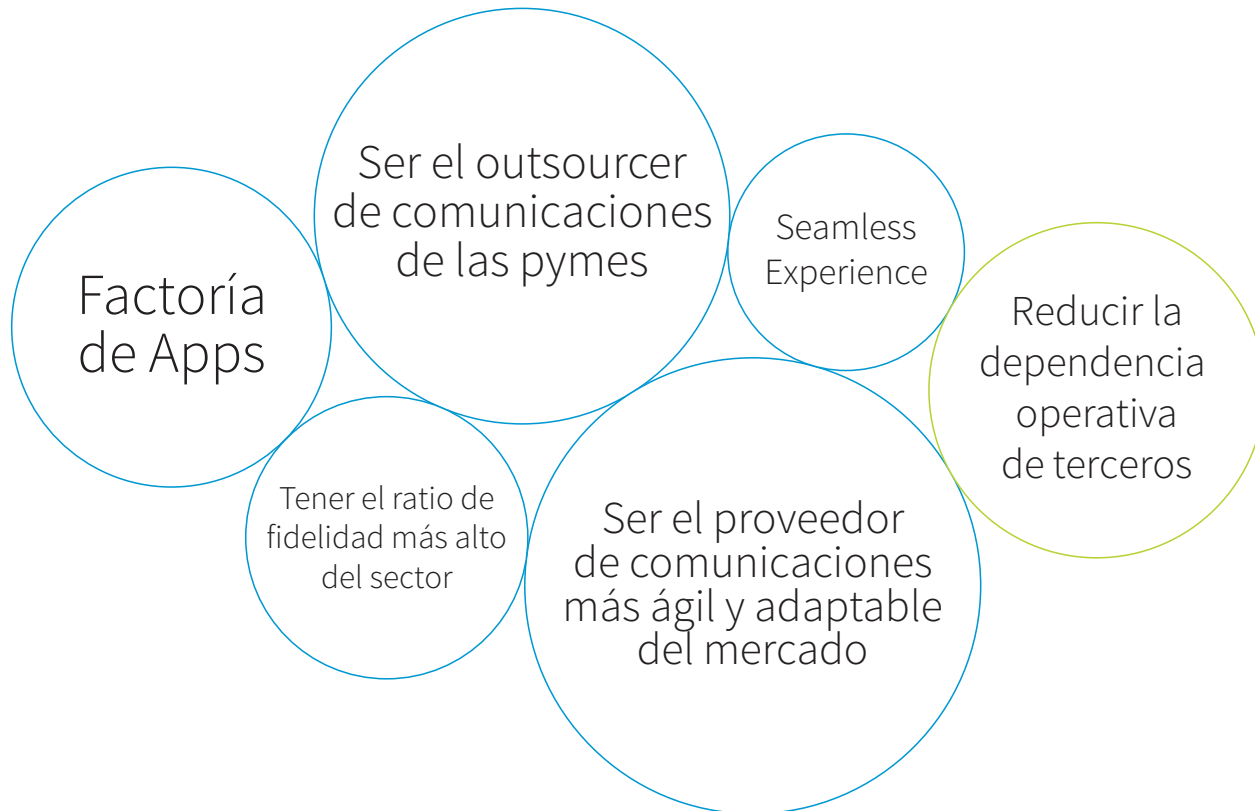
... y 5 años



Objetivos Cualitativos a 3...



... y 5 años





- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS

06. PLAN COMERCIAL & MARKETING

- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

86

Las tres fuentes de ingresos de MOOKA

A lo largo de esta memoria ya se ha adelantado en la descripción del modelo de negocio cómo MOOKA genera ingresos. Tres son las fuentes a partir de las cuales nuestro negocio genera ingresos y que dividimos entre acceso a My MOOKA, consumo de voz y datos y nuestras MOOKA Apps.



My MOOKA



MOOKA Mobile



MOOKA Apps

MY MOOKA

A diferencia del proceso de alta de las operadoras tradicionales, en MOOKA el cliente primero se registra en nuestro sistema y una vez dentro activa o porta el número de líneas de voz o datos que necesita y cuando las recibe, activa la voz, los datos y/o cualquier otro servicio que necesite. Esto es el acceso, a grandes rasgos, de My MOOKA que comercializamos por 15 €/mes, que incluye un número mínimo de servicios muy básicos y la cuota de lo que llamamos My Company Number que no es más que el número sobre el que la empresa podrá unificar todas sus comunicaciones.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS QUE TIENE MY MOOKA PARA QUE NUESTRO CLIENTE ESTÉ DISPUESTO A PAGAR 15 €/MES?

Muy sencillo, con el acceso a My MOOKA, la pyme comprueba cómo nuestra idea ayuda en el proceso que hemos denominado: *desata tus comunicaciones*. Esta revolución que pretendemos originar surge al ofrecer un mundo de servicios avanzados a golpe de clic, sin realizar inversión alguna y pagando sólo por lo que se use. Con nosotros cada empresa ahorra porque no tiene que invertir tiempo ni dinero en centralitas, mantenimiento, adquisición de terminales fijos o en preocuparse por la obsolescencia de hardware y licencias del software. Con nuestra solución el cliente puede ahorrar de media un 60% de la inversión en equipos de comunicaciones.



My MOOKA



SIM



Main company number

¿QUÉ MARGEN COMERCIAL TENEMOS CON MY MOOKA?

La rentabilidad comercial de My MOOKA se encuentra por encima del 45%. Los costes que determinan este porcentaje son, por un lado, los derivados del acceso a las plataformas cloud de nuestros proveedores de servicios de comunicaciones y por el otro, un 20% de tipo estructural. Conviene destacar en este punto que el acceso a soluciones en la nube abre una ventana a las MOOKA Apps con los que arrancamos de inicio. Estos servicios se pueden dividir en básicos y avanzados, los primeros se ponen a disposición del cliente con el acceso a My MOOKA y el resto se comercializan aparte, impactando en la rentabilidad comercial de nuestras MOOKA Apps como veremos a continuación.

MOOKA MOBILE: EL ACCESO A VOZ Y DATOS

En MOOKA no dependemos de la Voz aunque no por eso dejamos de comercializarla. Sabemos que nuestros clientes la usan y la van a seguir usando y eso supone una fuente de ingresos nada despreciable.

Con todo ello, en MOOKA no nos preocupa la guerra de la Voz y Datos. No nos interesa el juego de las operadoras tradicionales ni incluso el de las OMV. Todas ellas compiten en precio así que nosotros buscamos diferenciarnos con los servicios, con nuestras MOOKA Apps. Por ello, la Voz y los Datos se comercializan siguiendo la filosofía “el cliente paga por lo que consume”. ¿A qué precio? Al que dicte el mercado. ¿Y si el mercado lo acaba regalando? Nosotros también porque nuestra estructura nos lo permite al no tener que acometer ninguna inversión para proveer a nuestros clientes.

0,065 €/min + 0 € Establecimiento Llamada

Primeros 400 MB gratis

0,03 €/MB adicional



ARPU



¿QUÉ VENTAJAS OBTIENE EL CLIENTE AL CONTRATAR LA VOZ Y LOS DATOS CON NOSOTROS?

MOOKA persigue la claridad y la sencillez. Los precios de la Voz y los Datos son precios limpios y sin letra pequeña. Eliminamos el establecimiento de llamada para ofrecer una tarifa de voz donde solo se cobra por lo que realmente nuestro cliente consume. Sin el establecimiento de la llamada dejamos de ganar dinero durante los dos primeros minutos, llamadas que representan en la actualidad el 90% del total de llamadas que se hacen a diario pero cuya tendencia es a aumentar con la caída de precios del sector. El esquema de comercialización de los Datos quiere ser igual de claro que el de la Voz, pagando por tiempo de uso, nada más.

Buscamos la sencillez, la claridad y un modelo de negocio basado en el pago transparente que radica en la obsesión de MOOKA por el desarrollo de las citadas apps como valor diferencial y producto de mayor margen. Así de simple, así de MOOKA.

¿CUÁNTO GANAMOS CON LA VOZ? ¿Y CON LOS DATOS?

La rentabilidad comercial del conjunto de Voz y Datos está en torno al 2%, con un perfil de consumo medio del cliente empresarial de 300 MB y 750 min que asume un uso de la red móvil conservador, esto es, el 40% de las llamadas dentro de la red de nuestro proveedor y el 60% restante fuera.

Variaciones en el perfil de consumo, en el de uso de la red y en el precio de la voz y los datos influyen en la rentabilidad comercial. ¿Cómo nos defendemos de esas fluctuaciones? En lo que respecta al perfil de uso de la red, hemos definido dos escenarios (best & worst cases) cuyo impacto se reduce a un aumento de la rentabilidad en 12pp hasta un 14% (best case: todas las llamadas dentro de la red) o cercana al cero (worst case: todas las llamadas fuera de nuestra red). La asignación de costes fijos es de un 60%.

Variaciones negativas del perfil de consumo y del precio de la voz y los datos se compensan con la comercialización de MOOKA Apps. La ola de ingresos procedente de la Voz y los Datos tiene los días contados, nosotros lo sabemos y por eso buscamos subirnos a la de los servicios VAS/OTT que requieren un mayor conocimiento del cliente y una constante apuesta por la innovación. Esta es otra esencia más del modelo MOOKA que con sus apps se defiende, a la vez que se distancia de la continua guerra de precios del sector.

En cualquier caso, estos aspectos se han tenido en cuenta durante la elaboración de todos los planes, prestando especial atención en la definición del cuadro de mando.

La estructura de costes de la Voz y los Datos es sencilla y se reduce al pago de una tarifa de 1.5 €/mes por usuario más el coste de la Voz y los Datos que en ese momento tengan. En el plan económico-financiero que acompaña esta memoria hemos simplificado estos costes al máximo, buscando una fórmula fácil de comprender. Es parte de nuestra estrategia para focalizarnos en lo importante, las MOOKA Apps.

LAS MOOKA APPS

Las MOOKA Apps son nuestra obsesión por varios motivos aunque principalmente por dos. Por un lado, las MOOKA Apps nos identifican como empresa flexible y personalizable, diferenciándonos de la competencia y por el lado del negocio, las MOOKA Apps son los productos que mayor impacto positivo tienen en nuestro EBITDA. A mayor número de MOOKA Apps por cliente, mayor margen comercial.

Vamos a desatar la comunicación con nuestras MOOKA Apps y por eso, conceptualmente, nos definimos como una factoría de aplicaciones que crea capas de valor sobre la voz y los datos. Las apps en la nube trasladan al cliente complejas soluciones tecnológicas por las que antes necesitaba realizar grandes inversiones. La nube y la red móvil añaden más valor a nuestras soluciones al hacerlas escalables y adaptables, mejorando así la productividad de nuestros clientes.

Las MOOKA Apps nacen como soluciones de comunicaciones avanzadas “vivas” que evolucionarán hacia lo que en cada momento demande nuestro cliente, resultado de nuestra obsesión por el diseño y desarrollo de servicios adaptados a sus necesidades.

¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE NUESTRO PORTFOLIO DE MOOKA APPS?

En la tabla adjunta, hemos descrito todos los servicios, todas las MOOKA Apps, con las que inicialmente saldremos al mercado; definiendo en cada una las ventajas concretas que reportan a nuestros clientes.

Así por ejemplo, podríamos destacar los siguientes servicios vía apps:

- ▶ El paperless fax, una app que ayuda a nuestros clientes a ganar movilidad y productividad, haciendo que la oficina funcione en torno al móvil. Por una cuota al mes de 15€, cualquier empresa puede disponer de un fax dónde y cuándo lo necesite.
- ▶ El conference bridge es otra MOOKA App que ayuda a la pequeña empresa a ahorrar y a ser más productiva. Con un smartphone, una tablet o un portátil y una cuenta en

My MOOKA nuestros clientes pueden mantener conferencias con hasta 30 personas más desde dónde quieran, con quién quieran y en cualquier país del mundo, y por 34€/mes más 0,03 €/min.

- ▶ Por último, el simultáneo ring es una MOOKA App totalmente seamless. No importa dónde esté nuestro cliente ni qué teléfono o dispositivo tenga a mano, nosotros nos encargamos que pueda usar el que mejor le convenga en cada situación por tan sólo 5€/mes-dispositivo.

Nuestras MOOKA Apps se tienen que observar con perspectiva puesto que su valor no está en cuánto cuestan sino en cuánto beneficio retornan a nuestros clientes al no incurrir en elevadas inversiones tanto de hardware o equipamiento como en mantenimiento, obsolescencia, personal y oficinas. Aunque cada cliente tiene problemas y necesidades que lo hacen único, nuestras soluciones conllevan el primer año un ahorro medio de un 60%.

¿CUÁNTO GANAMOS CON LAS MOOKA APPS?

La factoría de apps es nuestra joya de la corona porque nos diferencia e incrementa nuestro margen, influyendo favorablemente en el EBITDA. Los costes directos de nuestras apps están mayoritariamente repercutidos en el precio de My MOOKA, salvo en aquellas que requieran cierto desarrollo.

El precio de comercialización de apps que explotan además la Voz o los Datos como el conference bridge, por ejemplo, no impactan en la rentabilidad de la app puesto que el coste del mismo se traslada al cliente.

En suma, la rentabilidad de cada MOOKA App es alta, situándose por encima del 70% con un uso inferior a la de la Voz, los Datos y My MOOKA. Algunas de nuestras apps se necesitarán todos los meses mientras que otras estarán más enfocadas a usos puntuales y por ello su rotación será menor. La asignación de costes fijos es de un 20%.

En cualquiera de los casos queda patente la estrategia comercial de desligar el acceso a My MOOKA de la oferta de apps, creando un producto diferencial, con unos costes directos muy reducidos y con una alta rentabilidad que nos ayuda como empresa a mejorar nuestro EBITDA y verticalizar nuestro negocio.



My MOOKA

Descripción

Portal web que sirve a nuestros clientes para autoconfigurar sus líneas, contratos y servicios.

Ventajas al cliente

Interfaz única con su proveedor de servicios: control absoluto sobre sus comunicaciones, personalización de servicios, dar de baja/alta líneas, etc.



Data

Descripción

Servicio de datos para el dispositivo móvil contratado

Ventajas al cliente

Disponer de datos en el dispositivo móvil, pagando por unidad de consumo.



Call Routing

Descripción

Redirigir las llamadas a múltiples números, sonando en una determinada secuencia

Ventajas al cliente

A través de My MOOKA el cliente puede configurar el flujo a su gusto tantas veces como quiera sin necesidad de tratar personalmente con la operadora



Data Package

Descripción

Permite comprar bonos de datos prepago.

Ventajas al cliente

El cliente tiene la posibilidad de gestionar su consumo de datos con antelación y conseguir así beneficios en su factura.



Main company number

Descripción

Número de teléfono único, base para centralizar y unificar todas las comunicaciones de la empresa

Ventajas al cliente

Tráfico de llamadas realizadas a través de un único número, garantizando la atención al cliente y aportando una imagen profesional.



Voice

Descripción

Servicio de voz al cliente para el dispositivo móvil contratado

Ventajas al cliente

Disponer de servicio de voz en el dispositivo móvil, pagando por unidad de consumo.



Dynamic Caller ID

Descripción

Configurar cualquier número del cliente como número principal saliente

Ventajas al cliente

Tanto si se llama a cualquier región del país o desde un departamento determinado, este servicio te permite una presencia global en mercados locales



Voice Package

Descripción

Comprar bonos de voz prepago.

Ventajas al cliente

El cliente tiene la posibilidad de gestionar su consumo de voz con antelación y conseguir así beneficios en su factura.



Unified
Inbox

Descripción

Integra todas tus comunicaciones bajo una única cuenta

Ventajas al cliente

Permite unificar tus buzones de voz, faxes, etc. bajo una única cuenta de e-mail



Voicemail
transcription

Descripción

Recibir un e-mail con la transcripción de un mensaje de voz y el enlace a su archivo de audio

Ventajas al cliente

Centralización del servicio de buzón de voz en un único entorno y tratarlo como si fuera un e-mail más



Click to call

Descripción

Convertir números de teléfono en links

Ventajas al cliente

Aumentar la productividad al poder llamar a un número de teléfono a través de cualquier dispositivo sin marcar



Click to
call me

Descripción

Contacto en tiempo real con nuestro cliente o proveedor a través de un clic

Ventajas al cliente

El usuario del servicio tiene la posibilidad de comunicarse con la empresa con tan sólo rellenar un campo e introducir su número de teléfono



work from
everywhere

Descripción

Acceder a todos los servicios de su empresa fuera de la oficina

Ventajas al cliente

La oficina no tiene que limitar el trabajo a un único lugar o sitio. Gracias a este servicio, el móvil deja de ir a la oficina para que sea ésta la que vaya al móvil



Voicemail
to email

Descripción

Recibir un e-mail con el enlace al archivo de audio del buzón de voz

Ventajas al cliente

Centralización del servicio de buzón de voz en un único entorno y tratarlo como si fuera un e-mail más.



Cloud Backup

Descripción

2GB de backup cloud

Ventajas al cliente

Fundamental para poder convertir tu oficina en oficina móvil



Conference
Bridge

Descripción

Servicio de conferencia de voz que permite hasta 30 personas juntas

Ventajas al cliente

Sin necesidad de equipamiento adicional o planificación anticipada. Fácil de utilizar



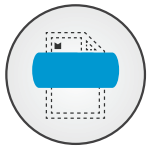
Travel Kit

Descripción

Viajar a lo largo de Europa con la tranquilidad de saber que el consumo de voz y datos y están controlados

Ventajas al cliente

Ahorro de costes por roaming

paperless
Fax**Descripción**

Enviar faxes a través del e-mail

Ventajas al cliente

Envío y recepción de faxes sin necesidad de tener un fax, facilitando el concepto de oficina abierta

Simultaneous
ring**Descripción**

Asociar terminales a un único número

Ventajas al cliente

Puedes configurar el teléfono de la oficina, el móvil o el de casa para que suenen a la vez o en función de tu localización



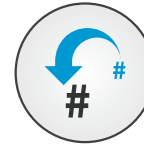
call queue

Descripción

Mantener en cola llamadas entrantes para ser atendidas secuencialmente o cuando el personal esté disponible

Ventajas al cliente

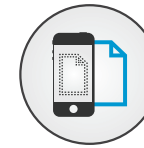
Permite configurar cómo se van a atender las llamadas entrantes además de ofrecer la posibilidad de colocar anuncios, música, etc.

Local
Number**Descripción**

Adquirir números de teléfono locales

Ventajas al cliente

Permite crear presencia local en nuevos mercados donde ser del lugar crea una ventaja competitiva

paperless
scan**Descripción**

Escanear y digitalizar documentación e integrarlo con el buzón cloud de la compañía

Ventajas al cliente

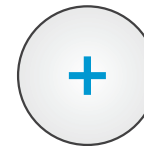
Integración de un sistema de escaneo sin necesidad de grandes inversiones, facilitando el concepto de oficina abierta

Company
call recording**Descripción**

Grabar conversaciones y almacenarlas en nuestro servicio cloud

Ventajas al cliente

Grabando conversaciones en números específicos permite a nuestro cliente entrenar a su equipo de ventas o firmar contratos mediante voz



+ servicios

Objetivos

OBJETIVOS COMERCIALES

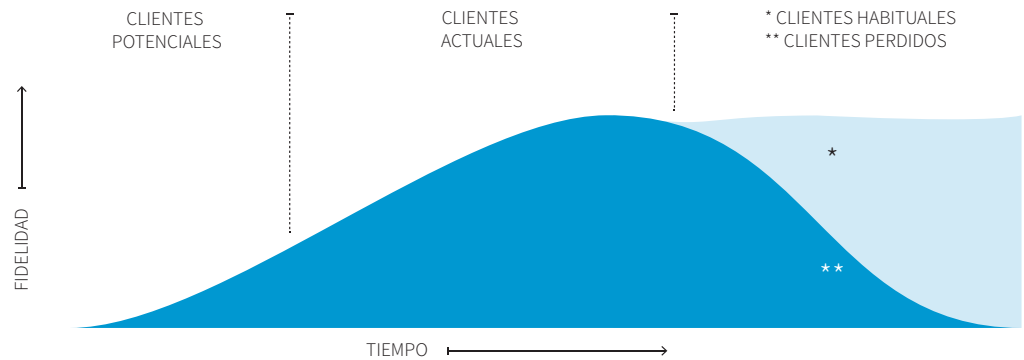
OBJETIVOS CUANTITATIVOS

	<i>Año 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Ventas	> 1.4 M€	> 8.5 M€	> 25 M€	> 35 M€	> 50 M€
Cuota de Mercado	1%	5%	8%	8%	8%
Referrals Rate	> 20%	> 30%	> 40%	> 45%	> 50%
Churn Rate	0	< 10%	< 10%	< 10%	< 10%
Retention Rate	100%	> 90%	> 90%	> 90%	> 90%
ARPU medio por empresa	275€	320€	380€	440€	500€
Distribución ARPU					
Voz y Datos	55%	55%	50%	50%	50%
VAS	45%	45%	50%	50%	50%

OBJETIVOS CUALITATIVOS

IMAGEN Y MARCA

- ▶ Crear una imagen de marca joven, divertida y cercana con el objetivo para que sea reconocible por potenciales clientes y que ayude a fidelizarlos
- ▶ Transmitir un visión del mundo: móvil, global y sostenible donde las comunicaciones no están restringidas a un único terminal y sitio.
- ▶ Fomentar la contratación y el uso de nuestros productos de forma divertida con la finalidad de mejorar la experiencia de usuario.
- ▶ Introducir en la mente del cliente el concepto de que sus comunicaciones se pueden gestionar como si de aplicaciones se tratara. Somos una Factoría de Apps que permite a sus clientes activar/desactivar productos y servicios cuando y donde quieran.



ACTIVIDADES DE I+D+I

- ▶ Identificar nuevos segmentos de mercado mediante investigación y explotación de datos y Customer Relationship Management (CRM).
- ▶ Lanzar al mercado dos servicios disruptivos anualmente, a partir del segundo año, centrados en las necesidades específicas de nuestros clientes e identificadas mediante nuestro analytics.
- ▶ Fomentar la convergencia hacia otros dispositivos móviles que contribuyan a la movilidad del negocio de nuestros clientes y a aumentar nuestras ventas.
- ▶ Desarrollar nuevos casos de uso a nivel visual para tener la mejor experiencia de usuario y usabilidad en el mercado.

ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

- ▶ Convertirnos en la compañía de comunicaciones con menor índice de bajas del sector.

COMUNIDAD

- ▶ Fomentar el sentimiento de pertenencia a la comunidad MOOKA entre nuestros clientes, obteniendo un número de altas significativo procedentes de las recomendaciones.

La estrategia comercial

¿CUÁL ES NUESTRO MERCADO?

El mercado potencial de MOOKA está compuesto por cerca de 1.450.000 pymes españolas con las siguientes características:

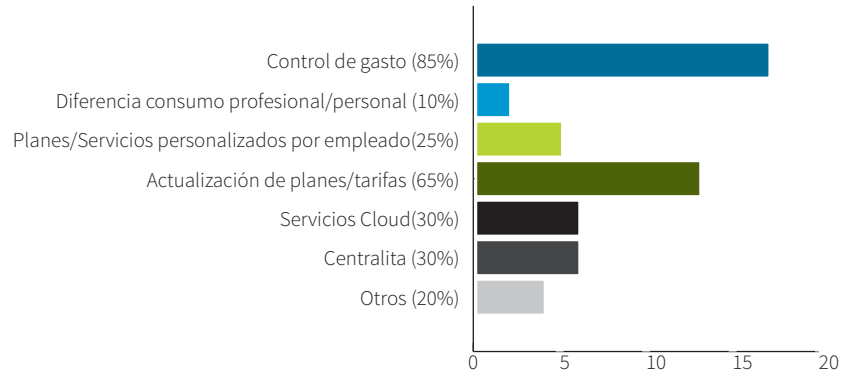
- ▶ Plantilla de entre +1 - 50 empleados.
- ▶ Sede social en España.
- ▶ Oficinas distribuidas a lo largo del país o fuera de él.
- ▶ Uso intensivo de las comunicaciones en el transcurso de sus actividades diarias.

Según nuestro estudio de mercado, la gestión que estas empresas realiza de su sistema de comunicaciones consiste en:

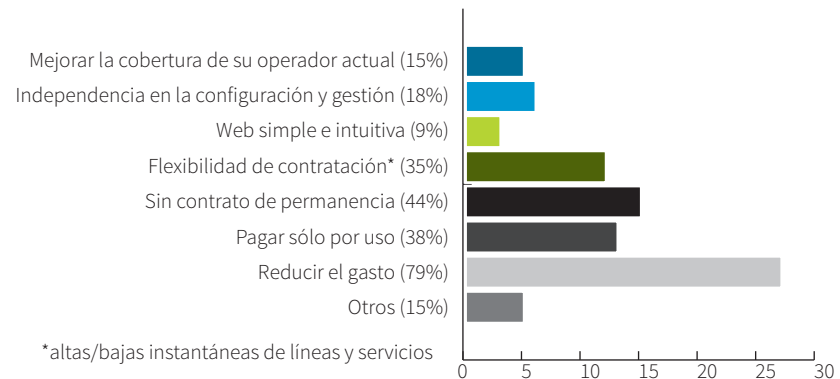
- 1) controlar el gasto (81% de los encuestados)
- 2) actualizar tarifas (63%)

Todo ello con el objetivo de reducir del gasto, aspecto éste imprescindible para plantearse la externalización de las comunicaciones (80%). Una mayor flexibilidad de contratación, pagar por uso y contratos sin permanencia son otras cuestiones muy valoradas por las empresas a la hora de externalizar las comunicaciones.

LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN LA PYME

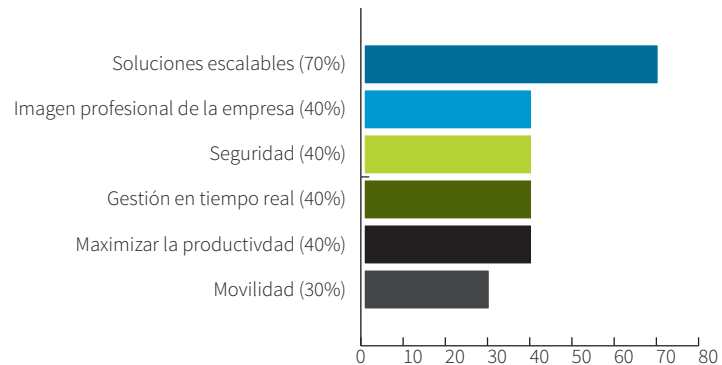


FACTORES CRÍTICOS PARA EXTERNALIZAR LAS COMUNICACIONES EN LA PYME



ASIMISMO...

...las empresas analizadas demandan soluciones de comunicaciones que sean escalables (70%) y que se adapten a su ritmo de crecimiento y demanda, que maximicen su productividad y el compromiso de sus empleados (40%), que profesionalicen la imagen de la empresa (40%), que se puedan gestionar en tiempo real (40%) y que sean seguras (40%).



Según nuestras estimaciones consideramos que esta demanda forma un mercado equivalente, nuestro mercado accesible, al 70% del mercado potencial definido anteriormente y que estaría en torno al millón de empresas.

Dentro de este conjunto de empresas, consideramos que por las características de nuestro canal de distribución, por la singularidad de nuestros servicios y por la estrategia de comunicación que vamos a aplicar nuestro mercado objetivo se puede centrar en 22.000 empresas.

Nos vamos a fijar en aquellas empresas que se constituyeron en el año 2.000 o en adelante (46% del mercado accesible), que se integran en el sector de servicios empresariales según CNAE (15%) y cuya actividad principal se considera de tecnología punta según NACE Rev. 2 (25%).

CNAE - SERVICIOS EMPRESARIALES

Actividades Jurídicas y de Contabilidad

Actividades de las sedes centrales, actividades de consultoría de gestión empresarial

Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos

Investigación y Desarrollo

Publicidad y estudios de mercado

Otras actividades profesionales, científicas y técnicas

Actividades de alquiler

Actividades relacionadas con el empleo

Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos y otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos

Actividades de seguridad e investigación

Servicios a edificios y actividades de jardinería

Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas

NACE - TECNOLOGÍA PUNTA

Edición; Actividades cinematográficas, de video y de programas de televisión, grabación de sonido y edición musical; Actividades de programación y emisión de radio y televisión; Telecomunicaciones; Programación, Consultoría y otras actividades relacionadas con la informática; Servicio de información

Intermediación financiera, excepto seguros y fondos de pensiones, Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria; Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros

Actividades jurídicas y de contabilidad; Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial; Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y estudios de mercado; Otras actividades profesionales, científicas y técnicas

Actividades relacionadas con el empleo

Actividades de seguridad e investigación

Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria; Educación; Actividades sanitarias; Asistencia en establecimientos residenciales; Actividades de servicios sociales sin alojamiento; Actividades de creación, artísticas y espectáculos; Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales; Actividades de juegos de azar y apuestas; Actividades deportivas, recreativas y de entrenamiento

Transporte marítimo y por vías navegables interiores; transporte aéreo

En definitiva, un mercado objetivo formado por 22.000 empresas con un potencial de compra, como veremos a continuación, por encima de los 130 M€ y que además, según estimaciones del Ministerio de Industria, con un potencial de crecimiento del 32% CAGR de aquí a 2020.^[01]

¿QUÉ CAPACIDAD DE COMPRA MENSUAL?

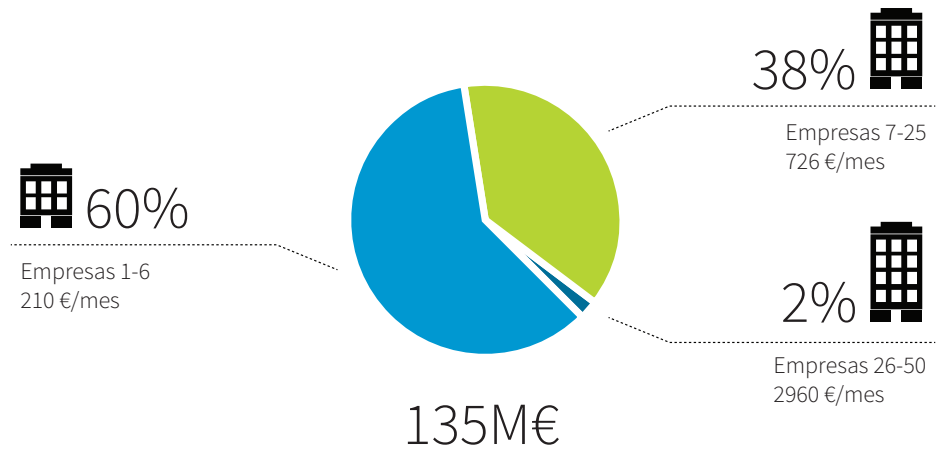
Analizando distintas fuentes procedentes de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos^[02], el IE Business School^[03] o la consultora Informa^[04] hemos identificado que el gasto en comunicaciones depende en gran medida de su tamaño y actividad aunque existen tres tramos bien diferenciados, tal y como se puede observar en la tabla adjunta.

Así las empresas con menos de seis empleados suponen un 60% de nuestro mercado objetivo y destinan a gasto en materia de comunicaciones entre 40 y 60 €/línea, de media unos 250 €/mes. El 40% restante de empresas de nuestro mercado objetivo tiene una plantilla de más de siete empleados, de las cuales el 95% destina unos 800 €/mes

en comunicaciones mientras que el 5% restante cerca de 3.000 €/mes. En suma, todo supone un ARPU medio mensual de 500 €/mes.

De todo lo anterior se desprende que nuestro mercado objetivo tiene un tamaño de más de 130 M€, formado por 22.000 pymes de entre uno y cincuenta empleados.

Es importante destacar que en el cálculo del ARPU medio mensual no se incluyen las inversiones en hardware de comunicaciones de las pymes (PBX p. ej.), sino el gasto en consumo que realizan. Debido a la naturaleza de nuestra solución, de nuestras MOOKA Apps, es previsible que el tamaño del mercado fuera mayor al introducir en la ecuación el gasto destinado a la adquisición de hardware de comunicaciones y mantenimiento.



Distribución de ARPU por tamaño de empresa

01 Datos según estudios provenientes de la Dirección Gral. de Industria y de la pyme, <http://www.ipyme.org>
 02 Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España, <http://apte.org>
 03 "La Empresa de Base Tecnológica en España: estudio de situación". 2010. Fundación Zaragoza e IE Business School, <http://bit.ly/XmbsYG>
 04 "Empresas "Gacelas " y empresas de Alto Crecimiento". 2012. Informa, <http://bit.ly/ZXqt0X>

CLUSTERIZACIÓN DEL MERCADO

Como decíamos, el modelo de negocio de MOOKA está centrado en un nicho de 22.000 pymes españolas que demandan soluciones de comunicaciones que las ayude a controlar el gasto, maximizar su productividad y escalar su negocio. Estas pymes, con menos de cincuenta empleados, supone un mercado de más de 130 M€ con un potencial de alcanzar un tamaño de 960 M€ en el año 2020.

Dentro de este nicho de empresas, MOOKA va a dirigir sus actividades comerciales y de marketing a tres clústers que identificamos según sus hábitos de compra y necesidades empresariales. A estos clústers los hemos llamado emprendedores, gacelas tecnológicas y águilas consolidadas.

EMPRENDEDORES

Este clúster está compuesto mayoritariamente por 12.000 empresas de seis o menos trabajadores cuya característica principal es la dedicación total a su negocio y la búsqueda de proveedores o servicios que les ayude a centrarse en su actividad principal.

En general, las personas detrás de estas empresas son gente joven, nativos digitales, formada, que entienden que el mundo de los negocios actual es un mundo cambiante que requiere agilidad y movilidad para adaptarse y sobrevivir, ofreciendo una imagen profesional sería pero a la vez desenfadada.

Movilidad e imagen profesional son los dos aspectos principales que junto con la personalización y control del gasto más demanda este cluster, con un ARPU medio por cuenta ligeramente inferior a los 300 €/mes.

GACELAS TECNOLÓGICAS

Cerca de 5.200 empresas demanda por encima de todo, servicios de comunicaciones avanzados que sean escalables y que les ahorra realizar grandes inversiones. Éstas son empresas jóvenes, mayoritariamente de entre siete a veinticinco empleados que están en

pleno proceso de crecimiento.

Sus directores, no sólo comparten el espíritu y la filosofía de los del clúster 'Emprendedores' sino que además siguen necesitando soluciones que les ayuden a mejorar su imagen profesional. Estas empresas tienen un ARPU medio de 660€/mes.

ÁGUILAS CONSOLIDADAS

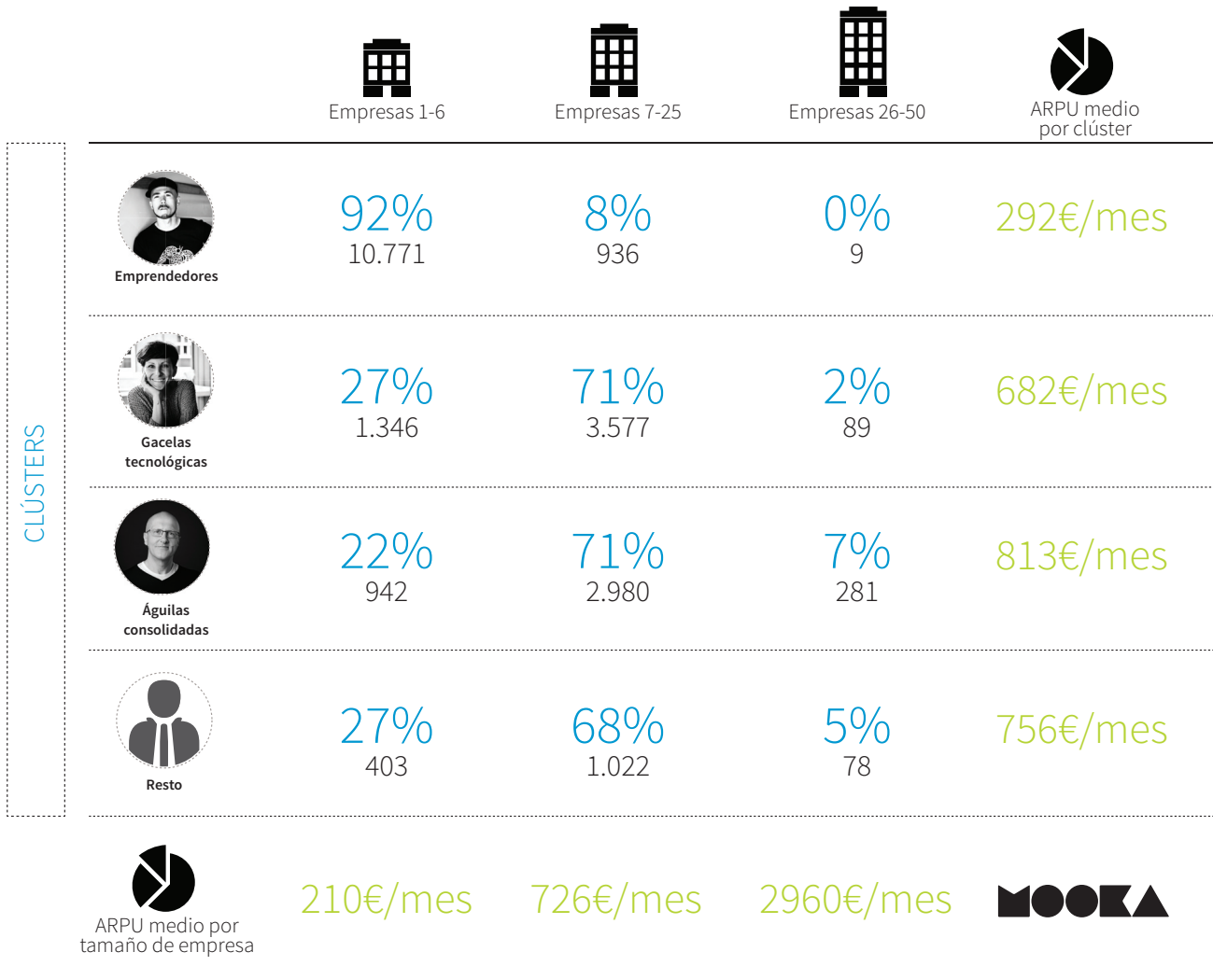
Este clúster lo forman mayoritariamente empresas de entre siete y cincuenta empleados, consolidadas, que por su naturaleza dinámica necesitan proveedores de comunicaciones que les permite modificar su sistema de comunicaciones al ritmo que les exijan sus clientes.

Principalmente pueden ser empresas consultoras o con una base importante de comerciales y desplazados que necesitan maximizar la productividad del uso que hacen de las comunicaciones. Por ello, su demanda se centra principalmente en soluciones 100% móviles y escalables. Este clúster supone un total de 5.600 empresas con un ARPU medio de 620 €/mes.

RESTO

Cerca de 1500 empresas componen este clúster y que incluye a aquél grupo de empresas que por sus hábitos de compra no encaja con los de los otros clústers ya descritos.

Mayoritariamente está compuesto por empresas con más de siete empleados con ARPU medio ligeramente superior a las Gacelas y Águilas Consolidadas de 756 €/mes.



Clusterización del mercado objetivo de MOOKA

DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES PARA CADA CLÚSTER

La filosofía de targeting de MOOKA sigue lo que denominamos filosofía Feel, Do & Learn.

FEEL

Queremos que nuestro cliente sienta MOOKA, queremos que experimente con nuestro producto, lo sienta y genere afinidad por la marca con el objetivo de que cree una percepción de preferencia en MOOKA sobre la competencia y desarrolle la convicción de compra y pertenencia a la comunidad MOOKA.

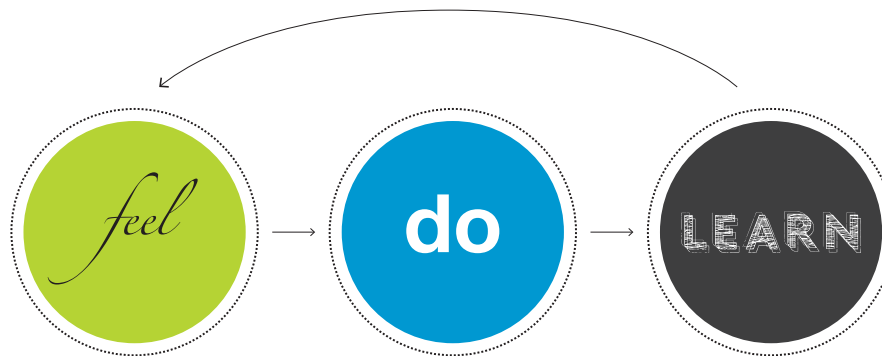
DO

Una vez desarrollada la convicción de compra, queremos que el cliente avance en su relación con nosotros, dándose de alta en My MOOKA, portando aquí sus líneas y disfrutando de una verdadera experiencia móvil.

LEARN

Buscamos constantemente la fidelización de nuestro cliente a través de la generación de afinidad y conocimiento. Queremos que interiorice y sea consciente del mundo de posibilidades que se abre con MOOKA y también se sienta parte de nuestra comunidad retroalimentando el proceso.

Así, las actividades de comercialización y marketing que planteamos llevar a cabo se podrían agrupar en estas tres etapas que resumimos en la tabla adjunta.





Presupuesto en Euros		AÑO 0			AÑO 1		AÑO 2	AÑO 3	
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 0-2	Fase 0-2	Fase 0-2		
Actividad	Clúster								
1	Networking. Presentación en eventos de Emprendimiento y ferias.	Emprendedor Gacelas Resto	500	1000	1000	40000	110000	170000	THE APP DATE, MWC 2014, ...
2	Generar sentimiento de comunidad a través de la explotación de redes sociales.	Emprendedor Gacelas Resto	100	100	300	30000	120000	170000	Trabajo de community management. Difusión y divulgación de contenidos relevantes generando tráfico a la web de MOOKA. Puede haber algún tipo de premio para los usuarios en la red.
3	Campañas de utilización de My MOOKA.me por gente afin al clúster	Emprendedor Gacelas	500	500	1000	5000	90000	170000	Invitación de personas del sector de la innovación, móvil, diseño, que funcionen como prescriptores de MOOKA
4	Creación de vídeos que muestren las sensaciones/ experiencias de trabajar con MOOKA	Gacelas Águilas Resto	0	1000	2000	6000	30000	70000	Creación de contenidos de vídeo para su difusión en la red. Pueden ser entrevistas con emprendedores, startups, etc. Pueden ser "case studies" en formato audio-visual.
5	Generación de expectación a través de invitaciones de uso por recomendación. Comunidad.	Emprendedor Resto	0	0	2000	16000	140000	200000	Invitación de futuros clientes que tengan influencia en su entorno y que puedan invitar X empresas más, para que prueben a los servicios de MOOKA (en un rol de "Beta Tester").
6	Creación de un entorno a través del cual el cliente pueda sentir, utilizar el producto gratuitamente.	Emprendedor Resto	0	3000	5000	12000	50000	80000	Desarrollo de un entorno "TEST" para los usuarios. En este entorno los usuarios que no sean clientes MOOKA, pueden interactuar con y "sentir" todos los servicios y funciones.



Presupuesto en Euros		AÑO 0			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 0-2	Fase 0-2	Fase 0-2		
Actividad	Clúster								
7	Actividades de marketing one-to-one a empresas referentes, consolidadas, que comparten valores y son referentes allí donde están localizadas (Ej. Empresa en el PCT de Tres Cantos, envidia del resto de emprendedores)	Emprendedor Resto	0	1000	2000	12000	110000	130000	Eventos, charlas, sesiones de formación en PCT específicos en toda España.
8	Promociones temporales para clústers específicos	Emprendedores	0	0	2000	7000	85000	120000	Descuentos para los clústers o empresas dentro de los mismos para que puedan probar nuevas MOOKA Apps de forma gratuita.
8	Promociones temporales para clústers específicos	Gacelas Águilas	0	0	0	20000	100000	170000	Descuentos para los clústers o empresas dentro de los mismos para que puedan probar nuevas MOOKA Apps de forma gratuita.
9	Partnership con colegios profesionales, CEOE, etc. con la idea de que nos ayuden a introducir nuestros servicios dentro de sus socios	Emprendedor Resto	0	0	0	22000	100000	170000	Trabajo conjunto con escuelas de negocio. Sesiones, charlas, talleres de innovación. Los mejores proyectos, ideas, propuestas de servicios pueden ser premiados.
10	Descuentos promocionales a través de la utilización de técnicas de gamification enfocadas a un mayor uso de servicios, mayor frecuencia de utilización, contribución con nuevas ideas, etc.	Emprendedor Gacelas Águilas Resto	0	0	0	15000	100000	170000	Los clientes MOOKA pueden, a través del uso de la plataforma, obtener puntos que pueden redimir en otros servicios que todavía no han contratado.



Presupuesto en Euros

		AÑO 0			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 0-2	Fase 0-2	Fase 0-2		
Actividad	Clúster								
11	Talleres, exposiciones, charlas que promuevan el uso de servicios o profundicen en el desarrollo de aplicaciones, etc.	Emprendedor Gacelas Águilas Resto	1000	2000	3000	15000	120000	180000	Actividades dentro o fuera de la oficina con objetivo de obtener información del mercado actual: qué otros servicios hay que desarrollar, qué pide el cliente, cómo entiende nuestro servicio.
12	Realización de webinars con aplicaciones o usos disruptivos de nuestra plataforma para sectores específicos	Emprendedor Gacelas Águilas Resto	0	1000	2000	17000	100000	180000	Presentaciones a través de Internet para difundir case studies a futuros clientes, dar ideas a cómo mejor utilizar nuestra plataforma. Podría ser a través de tecnologías Google Hangout (gratis hasta 9 asistentes) o WebEx (requiere suscripción).
13	Realización de vídeo tutoriales para que los usuarios aprovechen del 100% de My MOOKA	Emprendedor Gacelas Águilas Resto	0	0	2000	10000	65000	200000	Desarrollo de vídeo contenido que está disponible en nuestra web y/o canal YouTube/Vimeo para ayudar a que clientes existentes y futuros entiendan mejor la plataforma y puedan resolver posibles dudas de forma autónoma.
14	Desarrollo frecuente de business cases que ayuden a los clientes a identificar sus problemas con los que nosotros ya hemos resuelto.	Emprendedor Gacelas Águilas Resto	2000	2000	2000	9000	80000	100000	Trabajo de crear tanto a nivel "estático" (web) como audiovisual (vídeo) case studies que se cuelgan en la web o se pueden divulgar en las RRSS de MOOKA.
15	Desarrollo de MOOKA:university como soporte post-venta	Emprendedor Gacelas Águilas Resto	0	0	0	14000	100000	220000	Actividad y plataforma para ayudar a los clientes de MOOKA hacer el uso de nuestra plataforma más eficaz y que ahorren más dinero contratando otros y nuevos servicios.

MARKET TARGETING

Se pretende atacar a los distintos clúster bajo tres configuraciones de producto distintas. Por un lado está lo que llamamos MOOKA:basic que es la configuración en la que el cliente estaría utilizando My MOOKA y MOOKA Mobile únicamente y está especialmente orientado al clúster de Emprendedores. En esta opción el cliente no estaría explotando ninguna MOOKA App.

Al clúster de Gacelas Tecnológicas nos dirigiremos bajo la configuración MOOKA:flex orientada a la oferta de servicios que incluyen My MOOKA, MOOKA Mobile y una serie de MOOKA Apps principalmente orientadas a la escalabilidad, evitando así realizar grandes inversiones.

Por último, la solución MOOKA:mobility una variante del MOOKA:flex pensada para ofrecer movilidad al clúster de Águilas Consolidadas quienes demandan servicios de teletrabajo para sus empleados. Servicios que aumenten la productividad y que den una imagen de modernidad y profesionalidad.

	SERVICIO	MOOKA:basic	MOOKA:flex	MOOKA:mobility
My MOOKA	my.mooka.me	▲	▲	▲
	main company number	▲	▲	▲
MOOKA Mobile	data	▲	▲	▲
	voice	▲	▲	▲
	data package	▲	▲	▲
	voice package	▲	▲	▲
MOOKA Apps	call routing	▲	▲	▲
	dynamic caller ID	▲	▲	▲
	unified inbox	▲	▲	▲
	work from anywhere	▲	▲	▲
	voicemail transcription		▲	▲
	voicemail to e-mail		▲	▲
	click to call		▲	▲
	cloud backup		▲	▲
	click to call me		▲	▲
	conference bridge		▲	▲
	travel kit		▲	▲
local number		▲	▲	
paperless fax			▲	
paperless scan			▲	
simultaneous ring		▲	▲	
company call recording		▲		
call queue			▲	

Distintas configuraciones de producto con las que se pretende atacar a los distintos clústers

Matriz producto - mercado

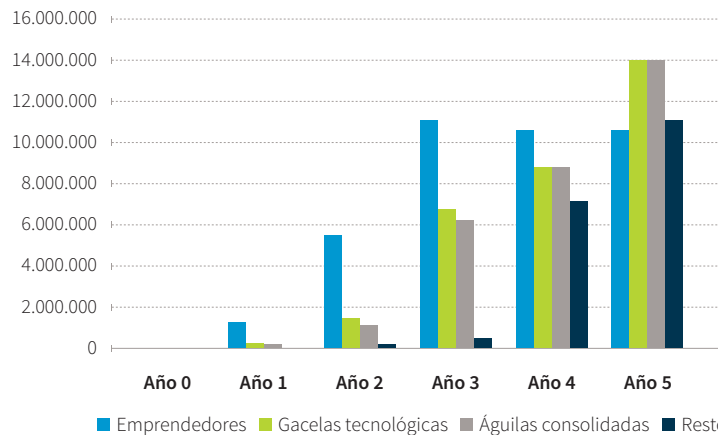
PRODUCTO VS CLÚSTERS	Emprendedores	Gacelas Tecnológicas	Águilas Consolidadas	Resto
MOOKA:basic	▲	▲	▲	▲
MOOKA:flex		▲	▲	▲
MOOKA:mobility		▲	▲	▲

PLAN DE INVASIÓN

El plan de invasión a los distintos mercados se estructura de forma secuencial. Durante el Año 1 el mayor esfuerzo se centrará en el clúster de Emprendedores. Aunque es el clúster que menos ARPU nos repercute es, sin embargo, el que más facilidad tiene de recomendarnos e influir en su red de contactos y conseguir así un efecto viral. La inversión de Marketing irá destinada principalmente a la captación de clientes en este clúster, de forma que al cerrar el año supongan un 80% de las ventas, seguido por las Gacelas Tecnológicas con un 10%.

A partir del Año 2 y con el objetivo de conseguir una facturación de 8,5 M€ se intensificarán las actividades de Marketing en el clúster de Gacelas Tecnológicas, distribuyendo el presupuesto de Marketing hacia este clúster sin olvidar a los Emprendedores. Recordemos que los Emprendedores tienen una mayor probabilidad de consumir únicamente la configuración de producto MOOKA:basic que excluye a las MOOKA Apps. Si queremos aumentar las ventas y el margen tenemos que fomentar la contratación de las apps.

Ventas (Euros)



Distribución de las ventas por clúster

Y esto es lo que hacemos a partir del tercer año, destinando los recursos de Marketing, mayoritariamente, en los clústers de las Gacelas Tecnológicas y Águilas Consolidadas, fomentando así la contratación de MOOKA Apps. Para conseguir el nivel de facturación y margen objetivo, la distribución de ventas tiene que balancearse del lado de estos dos clústers de forma que en suma supongan más del 52% de las ventas en el Año 3. Asimismo, para conseguir los objetivos del Año 5, los emprendedores deberían suponer un 20% de las ventas.

MARKETING DE RELACIONES O FIDELIZACIÓN

La estrategia de marketing relacional que buscamos trata de conocer al cliente al máximo a través del uso de CRMs y sistemas de business intelligence, data analytics y data mining. Estas herramientas nos permiten profundizar en el conocimiento del mercado, sus comportamientos y demandas para aumentar el grado de fidelización y cumplir con los objetivos de churn rate y fidelización.

Las actividades clave que planteamos en este aspecto son las siguientes:

- ▶ Establecer los medios a partir de los cuales se crea una relación afín, muy personalizada, entre MOOKA y nuestros clientes.
- ▶ Seguir una filosofía de open innovation que nos permita introducir al cliente en el desarrollo de servicios y aplicaciones creando valor en su propia cadena mediante un aumento de la productividad, las ventas y el compromiso de sus empleados.
- ▶ Puesta en marcha de un servicio de atención al cliente sencillo, innovador, intuitivo y en línea con las expectativas de un mercado que converge a la era 3.0

Producto

LIENZO ESTRATÉGICO

En el estudio de mercado realizado, se emplaza a nuestros potenciales clientes a valorar la importancia que tienen atributos como la cobertura, el control del gasto, el pago por uso, la seguridad o la movilidad, a la hora de subcontratar sus servicios de comunicaciones.

Así, si atendemos al lienzo estratégico en la siguiente página, podemos ver la valoración que el mercado hace de una lista de doce atributos (curva azul) así como la que nosotros entendemos caracteriza a la oferta de productos de la competencia (curva trazada). La curva de diferenciación de MOOKA es la curva verde.

Las áreas en las que MOOKA plantea diferenciarse son las siguientes:

A. EXPERIENCIA DE USUARIO

La interfaz, la flexibilidad de contratación, un contrato sin compromiso de permanencia y un pago por uso son atributos que desde MOOKA consideramos esenciales y básicos de nuestro servicio. En este aspecto nuestras claves de éxito son la flexibilidad en el contrato con nosotros así como la autogestión y autoconfiguración por parte del cliente de su contrato a través de la interfaz que ponemos a su disposición.

B. REDUCCIÓN DEL GASTO EN COMUNICACIONES

Los clientes demandan una reducción del coste de sus servicios de telecomunicaciones. Nuestra clave de éxito reside en una oferta de servicios escalables así como en la capacidad de autogestión que ofrecemos al cliente, lo que le brinda una capacidad de adecuar su

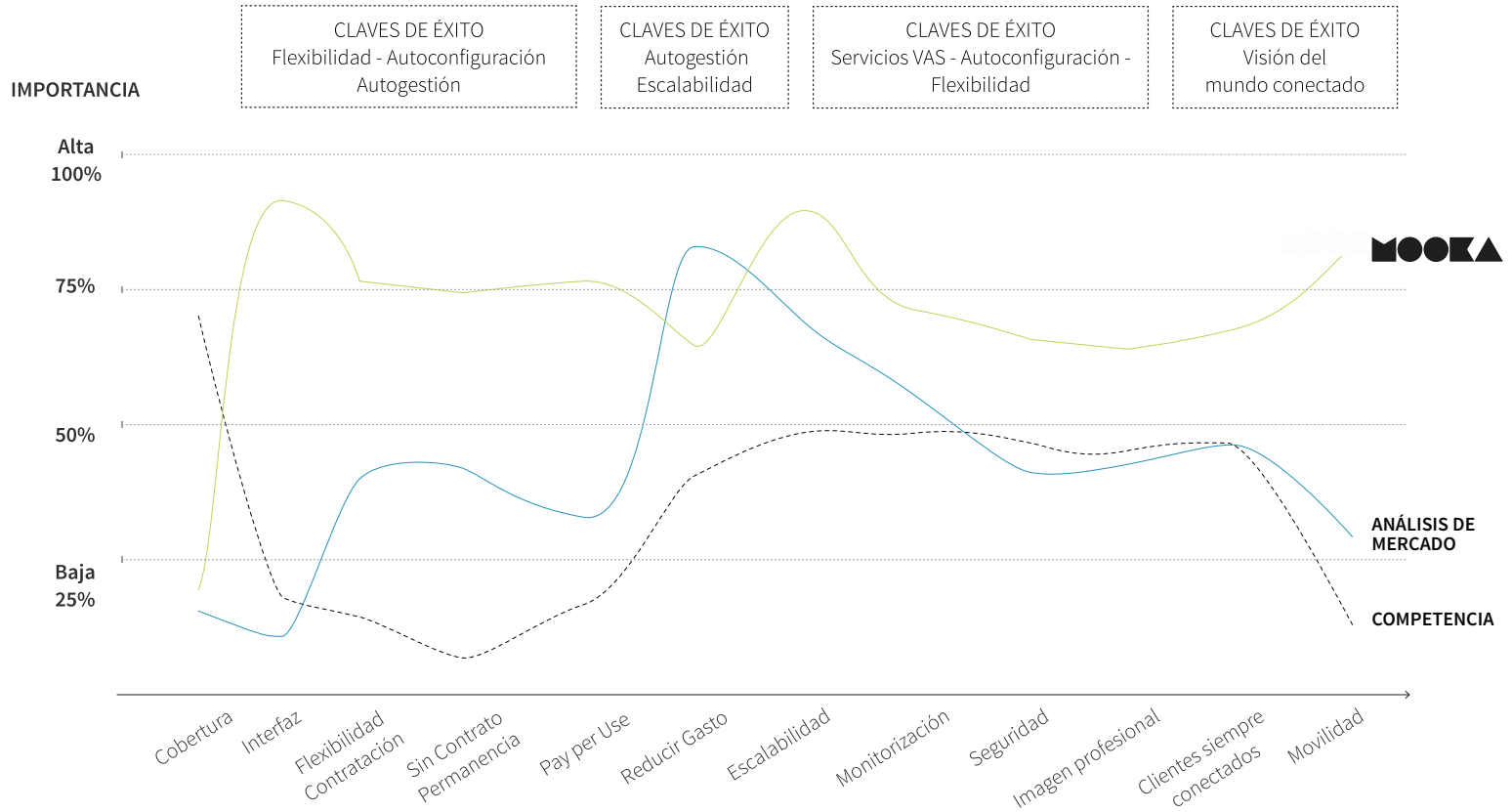
gasto de acuerdo a sus necesidades. Es importante destacar que la estrategia de MOOKA consiste en huir de la guerra de precios en la que compiten las telecos actuales y diferenciarnos a través de una oferta de servicios de valor añadido que veremos a continuación.

C. SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

Aspectos como la monitorización del consumo, la seguridad, tener a los clientes siempre atendidos o dar una imagen profesional son aspectos que nuestros potenciales clientes más demandan. Nuestra clave de éxito en este aspecto es la de ofrecer un portfolio de productos escalables, flexibles en cuanto su contratación y autoconfigurables según las necesidades del cliente.

D. MOVILIDAD

El mercado, aparentemente, no demanda servicios que faciliten la movilidad más allá de la operatividad de un terminal móvil. Nuestra visión del entorno y bajo nuestra filosofía de *mobile meets work, work meets mobile* nuestra clave de éxito es nuestra visión de un mundo conectado, global y sin barreras físicas donde la oficina como lugar fijo de trabajo pierde toda su importancia.



Lienzo estratégico para el lanzamiento de MOOKA.me y la diferenciación entorno a los servicios de valor añadido (VAS).

POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento de MOOKA crea una proposición de valor única, centrada en nuestros potenciales clientes, convirtiéndose en una razón convincente que justifique el por qué nuestros clientes nos prefieren frente a la competencia.

Tras la realización de la matriz de posicionamiento que se muestra a continuación, hemos identificado que los atributos que más nos identifican y que son más determinantes dentro de nuestra estrategia son los siguientes:

<i>ATRIBUTOS QUE TIENE LA COMPETENCIA Y NO TIENE MOOKA</i>	<i>ATRIBUTOS QUE TIENE LA COMPETENCIA Y MOOKA</i>	<i>ATRIBUTOS QUE SÓLO TIENE MOOKA</i>	
Determinantes	Básicos	Determinantes	Importancia Alta de Diferenciación
Capacidad respuesta Imagen solvente Historia	Conectividad Precios competitivos	Movilidad Fun Escalabilidad, Adaptable Visual Libertad Flexibilidad	
Opcionales	Irrelevantes	Opcionales	Importancia Baja de Diferenciación
Red Propia Tiendas físicas Grandes call-centers	Voz Datos	Autogestión Autoconfiguración Flexibilidad Pay-as-you-go Hosted PBX Social media Call-center en RRSS University-based concept for customer engagement	

Matriz de Posicionamiento

Escalabilidad Visual Adaptable Fun Libertad Movilidad Flexibilidad

<i>ATRIBUTOS DETERMINANTES</i>	<i>VALORACIÓN MOOKA</i>	<i>VALORACIÓN COMPETENCIA</i>	<i>DEMANDA CLIENTES</i>	<i>CAPACIDAD MOOKA DE MEJORA</i>	<i>CAPACIDAD COMPETENCIA DE MEJORA</i>	<i>ACCIÓN</i>
Movilidad	7	8	40% - MEDIA	3	6	MANTENER
Diversión	6	4	30% - BAJA	6	2	MONITORIZAR
Escalabilidad	7	5	70% - ALTA	7	4	MONITORIZAR
Entorno Visual	4	4	40% - MEDIA	7	8	MANTENER
Libertad	8	2	80% - ALTA	8	3	EXPLOTAR
Flexibilidad	6	2	80% - ALTA	8	3	MONITORIZAR

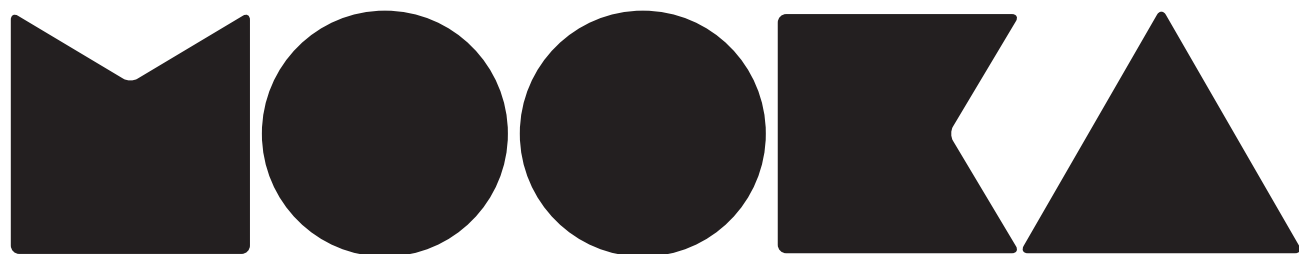
Los atributos de MOOKA

DESATA LA COMUNICACIÓN UNLEASH COMMUNICATION

Tras evaluar los atributos y compararlos con aquellos que tiene la competencia (ver tabla siguiente) hemos llegado a la conclusión que nuestra marca debe explotar el concepto de LIBERTAD, ya que esta idea se alinea con la demanda de los clientes y encaja con nuestra visión de la compañía. En cualquier caso, está prevista la realización de una estrategia de seguimiento a todos los atributos con el objetivo de evaluar el grado de sintonía entre nuestra proposición de valor y la demanda de nuestros clientes.

El atributo LIBERTAD nos permite, además, crear una única proposición de venta (USP) bajo el lema: Desata la Comunicación (Unleash Communication).

Un USP que englobaría las proposiciones de valor propias de cada clúster y que hemos identificado en la siguiente tabla donde se relacionan los tres clústers con las ventajas de nuestro producto y la proposición de valor para cada uno de ellos. Las tres proposiciones de valor estarían en sintonía con el USP DESATA LA COMUNICACIÓN.



DESATA LA COMUNICACIÓN

Producto	Configuración Producto [clúster más afín]	Ventajas	Proposición de Valor
MOOKA	MOOKA:basic [emprendedores]	Movilidad, Imagen, Autogestión, Productividad	La operadora de los emprendedores, aquella que te ayuda a crecer como negocio
MOOKA	MOOKA:flex (*) [gacelas tecnológicas]	Escalabilidad, Ahorro, Imagen, Flexibilidad	Controla tus comunicaciones, siéntete libre de gestionar tus servicios a tu ritmo y bajo tus propias necesidades y las de tu negocio
MOOKA	MOOKA:mobility (*) [águilas consolidadas]	Movilidad, Escalabilidad, Productividad, Flexibilidad	Trabaja dónde quieras y cuando quieras, MOOKA es la operadora que te da la libertad de poder elegir

(*) Sólo se están evaluando los servicios VAS de esta configuración de producto al estar el resto de servicios de estas configuraciones dentro de la configuración MOOKA:basic.

PRECIO

La estrategia de precios de MOOKA se divide principalmente en dos en función de la tipología de servicios ofrecidos y la definición de los clústers mencionada.

Atendiendo a la tipología de servicios, la estrategia de precios fijada sería la que se muestra a continuación.

	MOOKA:basic	MOOKA:flex	MOOKA:mobility	Estrategia
My MOOKA	▲	▲	▲	Alta Rotación, Precio Competitivo, Margen Alto
MOOKA Mobile	▲	▲	▲	Alta Rotación, Precio Competitivo, Margen Bajo
MOOKA Apps		▲	▲	Rotación Media-Alta, Precio Medio-Bajo, Margen muy alto

De esta manera pretendemos atacar al clúster de emprendedores con una estrategia de penetración, por eso MOOKA ofrece unos servicios básicos de voz y datos a un precio similar a la competencia favoreciendo la captación de clientes. Se aporta un valor adicional en la puesta a disposición de una serie de servicios básicos incluidos en la plataforma de autogestión My MOOKA por un precio muy reducido e incluso gratis durante unos meses. En este clúster buscamos volumen para conseguir notoriedad de marca y crear comunidad.

La estrategia que se sigue con los otros dos clústers es de penetración y alineamiento. Penetración en lo referido a servicios básicos de voz y datos. Sin embargo, la estrategia de precios seguida en los servicios es de alineamiento con empresas similares al comercializarse con la variante de pago por uso. El valor para estos dos clústers se encuentra en la escalabilidad y el ahorro, al no tener que realizar grandes inversiones por utilizar estos

	SERVICIO	PRECIO
My MOOKA	My MOOKA	15 €/mes
MOOKA Mobile	data	0.00 €/MB primeros 400 MB 0.03 €/MB consumido a partir de 400 MB
	voice	0.065 €/min 0€ Establecimiento Llamada
	data package	Variable en función consumo cliente
	voice package	Variable en función consumo cliente
MOOKA Apps	main company number	Incluido en My MOOKA
	call routing	5 €/ext-mes
	dynamic caller ID	5 €/ext-mes
	unified inbox	5 €/ext-mes
	work from anywhere	5 €/ext-mes
	voicemail transcription	5 €/ext-mes
	voicemail to e-mail	5 €/ext-mes
	click to call	5 €/ext-mes
	cloud backup 2 GB	incluido
	click to call me	5 €/ext-mes
	conference bridge	35 €/mes + 0.03 €/min (offnet)
	travel kit	15 €/ext-mes + 0.03 €/min
	local number	10 €/ext-mes
	paperless fax	15 €/ext-mes
	paperless scan	15 €/ext-mes
	simultaneous ring	5 €/ext-mes
	company call recording	50 €/ext-mes
call queue	18 €/ext-mes + 0.03 €/min (offnet)	

Precios de los servicios MOOKA

servicios avanzados. En ambos clústers nuestra estrategia no persigue la búsqueda de volumen sino fidelizar a los clientes en el uso de nuestras apps para lo que es necesario un alto conocimiento del consumidor, una estrategia de actualización de productos continua y alta inversión en las actividades de learn.

PHYSICAL ENVIRONMENT

Dentro de la mezcla de marketing, trabajaremos la parte de la percepción para mostrar una marca divertida, ágil, sencilla, joven y con altos niveles de profesionalidad y compromiso con la calidad. En este caso se trata de reflejar un sentimiento en todas las actividades promocionales previstas. El objetivo es conseguir una mayor notoriedad de marca y lograr que nuestro USP se transmita no sólo a través de nuestras actividades promocionales sino también por medio de nuestra personalidad como marca.

Queremos potenciar las actividades que permitan al cliente sentir, tocar y hacer suyo el producto mediante showrooms o áreas de test donde lo intangible se vuelva tangible. Así, estos espacios físicos, nos permitirán presentar My MOOKA, sus funcionalidades, reports, flexibilidad y formación para los potenciales clientes. Contemplamos que en los mencionados showrooms se desarrollen áreas específicas por clúster para potenciar la configuración de cada producto (MOOKA:basic , MOOKA:flex y MOOKA:mobility) según el clúster dónde se ubique.



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING

07. PLAN DE RECURSOS

- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

Plan de recursos



Planteamiento EEE, Estrategia - Empleados - Expertos

MOOKA cuenta para su lanzamiento con unos recursos reducidos. Además de la inversión de los socios fundadores se pretende buscar inversión externa desde el principio presentando la empresa tanto a inversores privados como a sociedades de capital riesgo y concursos.

Aparte del royalty necesario para poder operar gracias al partnership con el MVNA, no se requiere realizar grandes inversiones en infraestructura para construir el fundamento de la plataforma y los servicios ofertados. Para este fin, las personas clave son desarrolladores

técnicos (Backend) y diseñadores gráficos web y de experiencia de usuario (Frontend).

El planteamiento para un crecimiento sostenible de MOOKA nace de las "3 Es": La Estrategia corporativa viene trasladada a los Empleados que a su vez reciben por parte de fuentes Externas, proveedores y futuros clientes, importantes insights del mercado para poder desarrollar productos competitivos. Especialmente en las primeras fases, la información recibida por parte de los proveedores y en general del mercado es de alta prioridad dado que MOOKA se debe adaptar a las necesidades y al entorno lo más rápido posible hasta su lanzamiento.

RECURSOS FINANCIEROS

OBJETIVOS, COMPETENCIAS Y COSTE DE DESARROLLO

La estrategia operativa de MOOKA se basa en una desintegración vertical de la mayor parte de la tecnología y de los recursos, lo que nos permite centrarnos en las actividades core de nuestro negocio que son: desarrollo de interfaz, configurador, desarrollo de nuevos servicios y Marketing.

La externalización de los principales servicios permitirá a MOOKA actuar como reseller de servicios de comunicaciones inicialmente de proveedores como JSC Ingenium^[01] y Simfonics^[02] en España o Twilio^[03], 2600Hz^[04] y Plivo^[05] en Estados Unidos.

El desarrollo de MOOKA cuenta con unas tareas que no se podrán realizar internamente, como son el trabajo administrativo y el diseño y maquetación avanzada para interfaces. Estos trabajos hay que realizarlos con recursos externos hasta que el gasto generado justifique la creación de un puesto interno. En lo referente a la contratación de personas, esta estrategia se refleja en el año 0 con solo dos socios contratados a tiempo completo y

01 JSC Ingenium, <http://jscingenium.com>

02 Simfonics, <http://simfonics.com>

03 Twilio, <http://twilio.com>

04 2600Hz, <http://2600hz.com>

05 Plivo, <http://plivo.com>

programadores y diseñadores freelance (véase “Recursos humanos y contratación”). Los otros socios no contratados podrán participar en la actividad de la empresa con tiempo o capital.

Dado que MOOKA se basa y vive en el entorno digital, el 90% de la comunicación y resolución de dudas y problemas se realizarán a través de la web corporativa y las redes sociales. Los casos más complejos se podrán resolver a través de las líneas telefónicas o contacto personal por email. Queremos que nuestro sistema de atención al cliente siga modelos más digitales en los que el usuario primero investiga y después contacta con la operadora. Se ofrecerá al usuario suficiente información a través de todos los canales digitales (web, FAQ, redes sociales) para que pueda resolver sus problemas de forma independiente.

El contacto tanto en las redes como telefónico ante cualquier incidencia será una de las tareas que realizarán los socios durante los primeros meses de vida de MOOKA. A partir del año 1 se contempla la contratación de una plataforma de atención al cliente para gestionar las incidencias, como por ejemplo Zendesk^[06], junto con el imprescindible servicio de call-center para tener un trato directo con nuestros clientes.

Lo mismo aplica para la actividad comercial y marketing. Serán los socios los que se ocupen de esta actividad en la fase 0, 1 y 2. Se planifican desde el principio unas actividades de promoción que serán “pruebas de producto” en la web, participación en distintos eventos y campañas de SEM en los buscadores principales; tal y como se describe en el plan comercial y marketing.

06 Zendesk, <http://zendesk.com>

COSTES DE ESTRUCTURA O FIJOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y Salarios	-50.000 €	-252.000 €	-483.480 €	-1.072.400 €	-1.750.000 €	-2.500.000 €
Cargas Sociales	-12.333 €	-72.933 €	-136.142 €	-251.050 €	-437.500 €	-625.000 €
Servicios Profesionales (Gestoría, Asesoría, Legal, ...)	-39.000 €	-186.914 €	-268.432 €	-465.098 €	-1.500.000 €	-2.000.000 €
Actividades de Promoción	-40.000 €	-256.750 €	-1.579.013 €	-2.704.059 €	-3.500.000 €	-3.500.000 €
Primas de Seguros	- €	-6.162 €	-12.632 €	-16.224 €	-50.000 €	-50.000 €
Mantenimiento y Reparación	-500 €	-2.054 €	-4.211 €	-10.816 €	-30.000 €	-50.000 €
Arrendamientos	-4.800 €	-12.324 €	-25.264 €	-25.959 €	-100.000 €	-200.000 €
Suministros (Luz, Agua, Telf., ...)	-1.000 €	-2.568 €	-2.632 €	-2.704 €	-5.000 €	-10.000 €

La visión humana de MOOKA

El cliente es el centro de MOOKA, es nuestra más alta prioridad y tiene necesidades únicas que mejoran nuestro rendimiento. Es una persona digital y social que se desenvuelve de forma ágil en el ámbito tecnológico. Nuestro cliente estará involucrado en la mayor parte de nuestras actividades de desarrollo y mejora interna, participando en nuestra planificación de RRHH, valoración y procesos de innovación abierta para la búsqueda de nuevos servicios.

Nuestra visión de MOOKA, de nosotros mismos, es la de una compañía joven y desenfadada que quiere revolucionar el mundo de las comunicaciones hacia un horizonte realmente móvil, convergente, personalizable y divertido.

Creemos en la innovación como motor de crecimiento y adaptación al mercado así como incentivo para aumentar nuestro compromiso y el de nuestros empleados, al promover su creatividad e implicación en el negocio. Somos una empresa con la que se pueden hacer fácilmente negocios. No complicamos las vidas, las hacemos más fáciles.

En MOOKA, somos flexibles y resolvemos problemas de manera creativa. Somos profesionales con un estilo de trabajar basado en la colaboración y la participación. Tenemos una buena formación, somos competentes en tecnología y conocemos nuestro territorio de actuación. Nos motiva aprender cada día algo nuevo para mejorar nuestras competencias. Y esto queremos que se refleje en nuestra esencia, siendo embajadores y campeones en la creación de un buen clima de trabajo que nos ayude a tener un rendimiento excelente.

Las personas son el mayor activo de un equipo y en especial de MOOKA, por eso haremos especial énfasis en la creación de un buen ambiente de trabajo, en el sentimiento de equipo y primaremos la conciliación personal y laboral. Nuestro estándar es la interacción entre iguales y con respeto mutuo.

NUESTRA ÉTICA

Somos una empresa justa, honesta, abierta, con igualdad de oportunidades que entiende el trabajo como medio para la realización personal y profesional de cada uno. Cada día, MOOKA perseguirá el respeto y el compromiso unido a la...

- ▶ Igualdad de las personas
- ▶ Desarrollo profesional de las personas
- ▶ Cuidado de la salud y la seguridad del empleado
- ▶ Sostenibilidad del medio ambiente (tecnologías "Cloud" eficientes, energía verde, recursos renovables y materiales reciclables)
- ▶ El derecho a la privacidad
- ▶ El derecho a ser remunerado de manera justa en relación con el puesto de trabajo
- ▶ El derecho a no ser discriminado por sexo, religión o edad

OFICINA Y RECURSOS INTERNOS

Se contempla a partir del año 0 el alquiler de una oficina como lugar central para el desarrollo del negocio, existiendo la posibilidad de trabajar desde un vivero o un área de coworking para ahorrar y aprovechar la aportación de ideas nuevas y distintas que aporten valor a nuestro negocio.

EL “GARAJE” DE MOOKA

La oficina respira la filosofía y los valores de la empresa que se basan fundamentalmente en la libertad y la transparencia. El espacio vive de mobiliario modular y móvil (mesas, cajoneras, etc.) para que tanto las personas puedan adaptarse a él como el mismo a las necesidades de las personas (empleados, freelance, etc.)

Los recursos informáticos utilizados (portátiles, impresoras, etc.) también reflejan ese estilo de trabajo móvil, “remoto” y flexible. El espacio abierto permite que pizarras con ruedas o al estilo de las pizarras en la d.school de la Universidad de Stanford se muevan a los sitios necesarios y que se puedan utilizar todas las paredes para la ideación, conceptualización y construcción de cualquier elemento que forme parte del negocio.

Además existirá una zona de “relax” para que los empleados puedan descansar o simplemente cambiar durante un tiempo su puesto de trabajo a un entorno más relajado.

Se considera el uso de sofás, puffs o mobiliarios similares.

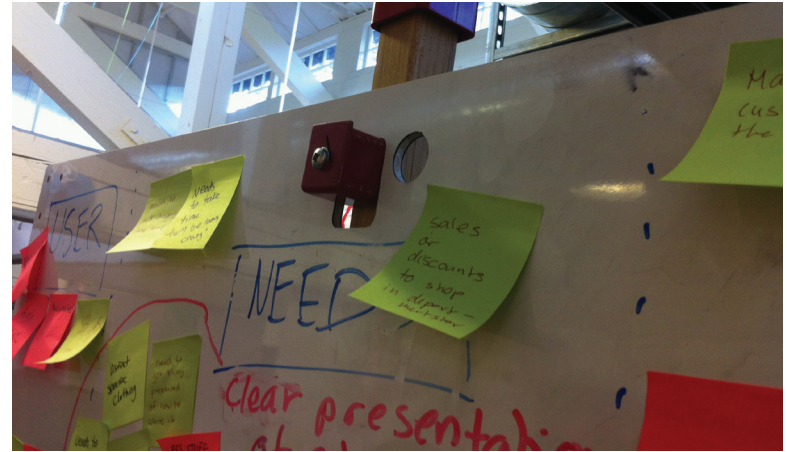
HARD & SOFTWARE FASE 0

Durante la primera fase todos los socios trabajarán con sus ordenadores y portátiles privados. Se intentará trabajar en una oficina “sin papel” para ahorrar en máquinas como pueden ser las impresoras. El software utilizado puede basarse en licencias disponibles por cada socio o en software libre. Empezando por esta fase, material necesario y de suficiente cantidad deben ser: Post-its, rotuladores, borradores, y cualquier otro material de necesidad para el trabajo que facilita la innovación y el pensamiento lateral. Los desarrolladores, diseñadores y trainees también trabajarán con sus portátiles y aplicaciones.

El esfuerzo estará en tener un entorno digital en la nube.

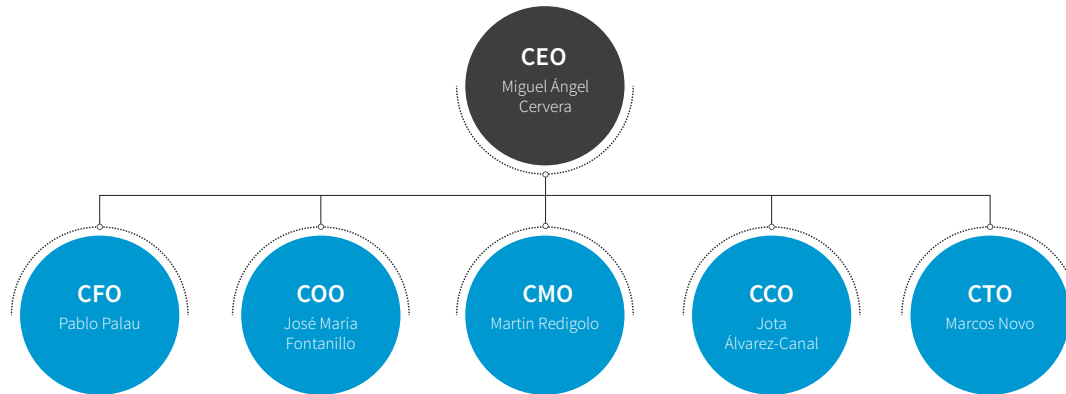
HARD- & SOFTWARE FASE 1-3

Según el avance y el crecimiento de la empresa se considerará la adquisición de equipos informáticos adicionales como aplicaciones software según necesidad y puesto de trabajo.



Equipo, perfiles & competencias

Para lanzar MOOKA contamos con los seis socios y fundadores organizados como queda descrito en el organigrama. Cada rol y cargo tiene un máximo responsable con otro socio de representante explicado a continuación.



Organigrama MOOKA

PERFIL LIDERADO POR LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y LA DIRECCIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE FINANCIERO

- ▶ Tiene como objetivo el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.
- ▶ Coordinar las diferentes gerencias y proporcionar información veraz y oportuna a éstas.
- ▶ Buscar el punto de equilibrio financiero de la empresa y fijar las políticas de precios (Feedback a Marketing)

Definición competencias

- ▶ Profesional Licenciado en Administración, Contabilidad o Economía.
- ▶ Experiencia mínima de cinco años en el área de Administración, contabilidad y Finanzas; experiencia a cargo de jefaturas como mínimo de 2 años.
- ▶ Preferentemente debe contar con experiencia de trabajo con proyectos.
- ▶ Capacidad de mando y control. Toma de decisiones y resolución de problemas.
- ▶ Experiencia comprobada en Finanzas, Costos, Contabilidad, Logística, Comercio-Exterior
- ▶ Experiencia en Gestión Humana, habilidad para desarrollar buenas relaciones interpersonales.
- ▶ Conocimiento del Office a nivel Avanzado.
- ▶ Con conocimiento de Planeamiento estratégico.
- ▶ Habilidades comunicativas a nivel ejecutivo (escritas, verbales y de presentación) en inglés y español.

PERFIL LIDERADO POR FINANZAS Y OPERACIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE PROCUREMENT

- ▶ Establecer la estrategia de compra más adecuada para cada producto
- ▶ Negociar y realizar compra nacional e internacional
- ▶ Elaborar el presupuesto anual
- ▶ Participar en proyectos internacionales de compras
- ▶ Búsqueda de nuevos proveedores para garantizar la calidad, servicio y los mejores precios.

Definición competencias

- ▶ Diplomatura o Licenciatura (Empresariales, Económicas,...)
- ▶ Experiencia mínima de cinco años en mercados internacionales
- ▶ Disponibilidad para viajes internacionales
- ▶ Nivel alto inglés
- ▶ Dirigir y Optimizar la política de compras de la empresa.
- ▶ Negociación de acuerdos de suministros (Precio, Calidad, etc.) a nivel nacional e internacional.
- ▶ Planificación de las compras.
- ▶ Elaboración de presupuestos.
- ▶ Gestión de logística y almacén de materiales.
- ▶ Evaluación de Proveedores.

PERFIL LIDERADO POR DIRECCIÓN DE MARKETING Y DIRECCIÓN GENERAL

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE STRATEGIC MARKETING & BUSINESS DEVELOPMENT

- ▶ Crear, definir e implementar el Plan de Marketing de la compañía, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia de marketing corporativo del grupo.
- ▶ Crear a largo plazo y desarrollar diariamente el departamento de marketing.
- ▶ Definir, junto con la Dirección Comercial, la estrategia de marketing para la empresa para cumplir los objetivos.
- ▶ Elaborar, controlar y gestionar el presupuesto del departamento garantizando la optimización del mismo.
- ▶ Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas.
- ▶ Coordinar su actividad continuamente con todos los departamentos de la empresa.
- ▶ Diseño de campañas de publicidad y promociones, haciendo especial énfasis en los medios digitales.
- ▶ Desarrollo de presentaciones y materiales promocionales, por ejemplo presentaciones corporativas o de producto a futuros clientes o partners.
- ▶ Desarrollo de negocio: buscar nuevos segmentos de mercados nacionales. Expansión internacional a largo plazo.

Definición competencias

- ▶ Estudios universitarios en Marketing o similar
- ▶ Mínimo cinco años de experiencia laboral en agencia o cliente
- ▶ Experiencia en New Media y publicidad digital
- ▶ Cuidando todos los detalles de los proyectos con la capacidad de gestionarlos desde la primera reunión y durante toda su ejecución.
- ▶ Comunicación excelente tanto escrita como oral.
- ▶ Ganas de aprender y crecer cada día en un entorno dinámico, de crecimiento y emprendedor.
- ▶ Mentalidad de emprendedor, autodidacta y persona de acción.

PERFIL LIDERADO POR LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE COMUNICACIÓN

- ▶ Planificar y ejecutar la estrategia de comunicación global.
- ▶ Ampliar la visibilidad de la Empresa y sus asociados en medios de comunicación generalistas, sectoriales y especialmente online
- ▶ Producir y supervisar los contenidos de los diversos canales de comunicación.
- ▶ Relaciones públicas y gestión de la presencia en redes sociales
- ▶ Organización de eventos y ruedas de prensa
- ▶ Preparar las ponencias y presentaciones
- ▶ Elaborar el seguimiento y análisis de impactos en medios
- ▶ Mantener actualizado el dossier corporativo (versión off y online)
- ▶ Afianzar las relaciones con periodistas, bloggers e influencers
- ▶ Gestionar las solicitudes de información, reportajes y entrevistas

Definición competencias

- ▶ Formación superior en Ciencias de la Información, Publicidad, Ciencias Económicas y Empresariales, Escuelas de negocios y Especialización en Comunicación y RRPP.
- ▶ Experiencia en departamentos de comunicación, medios y portales web
- ▶ Excelente capacidad de comunicación tanto escrita como oral.
- ▶ Excelente trato con medios de comunicación
- ▶ Muy buena presencia.
- ▶ Preferentemente nivel avanzado de inglés.
- ▶ Capacidad analítica, de planificación y organización.
- ▶ Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

PERFIL LIDERADO POR LA DIRECCIÓN TÉCNICA Y DE OPERACIONES

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO TELCO

- ▶ Análisis de bajo nivel de trazas de señalización de llamadas para la identificación y caracterización de problemas (con protocolos RDSI, SS7, SIP).
- ▶ Monitorización de la interconexión con operadores externos.
- ▶ Monitorización proactiva de la ocupación de red para el correcto dimensionamiento de los nodos
- ▶ Definición de una arquitectura de red de voz que garantice la redundancia requerida para el servicio que se presta
- ▶ Interacción con el departamento de Ingeniería Informática para la definición y prueba de nuevas funcionalidades desarrolladas.
- ▶ Interacción con el departamento de Marketing para la definición de la evolución de red y de nuevas funcionalidades.
- ▶ Interacción con los proveedores de equipos coordinando con ellos la resolución de incidencias de equipos.

Definición competencias

- ▶ Ingeniería de Telecomunicaciones (Telemática)
- ▶ Al menos cinco años de experiencia en entornos TDM (SS7 y RDSI) y VoIP (SIP) tanto en operadores como en proveedores de equipos.
- ▶ Sólido conocimiento de la tecnología de comunicaciones IP: Servidores, redes, TCP/IP ... y voz tradicional (RDSI, SIP, SS7, ...). Conocimiento de Sistemas de bases de datos (MySQL, Postgress, ...)
- ▶ Será valorable el conocimiento de tecnologías VoIP Opensource (Asterix, FreeSwitch, SipX, elastix ...) así como de centralitas TDM (PBX, Sutil...).
- ▶ Persona operativa, se responsabiliza de la solución de las incidencias relativas al producto, gestionando y coordinando las acciones necesarias para su resolución.
- ▶ Alto nivel de proactividad, capaz de implicarse, trabajar en equipo, priorizar tareas y entrar en el detalle si es necesario para dar el mejor servicio al cliente final.
- ▶ Motivación por la tecnología, deberá monitorizar la evolución tecnológica en entornos internacionales para lo que deberá dominar inglés, valorándose otros idiomas.
- ▶ Conocimientos de seguridad (firewalling, IDS/IPS, prevención, detección y mitigación de ataques).

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DISEÑO UI/UX Y WEB

- ▶ Llevar las necesidades tanto del usuario como del negocio de la empresa a la capa visual de los interfaces en todos los dispositivos de uso (pantalla, tableta & móvil)
- ▶ Responsable de entregar mockups (primeros, evoluciones y finales)
- ▶ Entendimiento de requerimientos individuales para las distintas plataformas y entrega de diseños finales con precisión de píxeles.
- ▶ “Embajador visual” de la apariencia coherente visual de la marca y empresa en todos los touch-points (web, dispositivos e internet en general)
- ▶ Desarrollo del diseño y todos los elementos gráfico-visuales para una buena experiencia de navegación.
- ▶ Contribución al desarrollo continuo del estilo visual de la empresa.
- ▶ Desarrollo de nuevos enfoques de problemas complejos de diseño y conversión de ideas en elementos sofisticados tangibles y estéticos.

Definición competencias

- ▶ Estudios universitarios en diseño interactivo, web o similar.
- ▶ Conocimiento de tres o más años en la creación de interfaces, portales o páginas web o aplicaciones.
- ▶ Experiencia en el entorno de la “experiencia móvil” (desarrollo UI/UX de aplicaciones móvil y web centrado en el usuario)
- ▶ Conocimientos avanzados de Adobe Photoshop, Fireworks e Illustrator;
- ▶ Conocimiento y sensibilidad para “Motion Graphic” o animaciones
- ▶ Experiencia en desarrollo Front-End con CSS/CSS3, HTML/HTML5, jQuery y Ajax.
- ▶ Conocimiento sólidos en creatividad y visualización; capacidad de explicar el pensamiento y la idea; capacidad sólida interpersonal y habilidad de trabajar independientemente y en grupo.
- ▶ Amor supremo por el detalle y dominio de tipografía, color y layout.
- ▶ Idiomas: español e inglés nivel avanzado, escrito y oral.
- ▶ Independiente, responsable, fiable, proactivo, orientado al resultado, trabaja en equipo y flexible.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO BACK

- ▶ Experiencia en desarrollo Back-End con PHP y BBDD MySQL. Se valorarán otros lenguajes de programación de servidor y dominio de otras bases de datos.
- ▶ Aparte de programar y estar al día en desarrollo interactivo su trabajo consistirá en dar soporte técnico, participar en el proceso creativo habitualmente y gestionar los proyectos desde el inicio hasta el final con el equipo.
- ▶ Conocimientos de programación de y con APIs.

Definición competencias

- ▶ Ingenieros Superiores en Informática, Telecomunicaciones, o equivalente
- ▶ Experiencia mínima dos años en desarrollo de aplicaciones web en PHP. La mayoría de nuestros proyectos se desarrollan en Zend Framework, con una estructura basada en servicios
- ▶ Se valorarán conocimientos en:
 - ▶ Desarrollo frontend (jQuery + CSS)
 - ▶ Desarrollo backend (PHP: ZF)
 - ▶ Integración con webservice SOAP y REST
 - ▶ Experiencia con SQL (principalmente MySQL: InnoDB)
 - ▶ Experiencia en planes de pruebas, testeo y otros
 - ▶ Alta capacidad para trabajar en equipo
 - ▶ Nivel alto de inglés
 - ▶ Proactividad y autonomía en el trabajo diario
 - ▶ Habilidades de comunicación oral y escrita

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO FRONT

- ▶ Responsable y supervisor de diseñador y programador UI/UX (Front)
- ▶ Desarrollo y supervisión del la maquetación, el wireframing y la documentación correcta de los diseños y el código fuente.
- ▶ Generación de ideas y soluciones relevantes para la implementación del diseño en la parte tecnológica y el desarrollo técnico con las partes Back y Telco
- ▶ Planificación de prototipos e implementación de las mejoras en el plan del desarrollo.
- ▶ Traducir los objetivos corporativos de manera inspiradora al equipo de desarrollo visual y técnico.
- ▶ Representante del equipo Front con los equipos Back y Telco
- ▶ Preparación de reuniones periódicas de status quo y planificación del seguimiento del desarrollo.

Definición competencias

- ▶ Formación Creativa y Tecnológica: Estudios universitarios en diseño gráfico, desarrollo a arquitectura de información e interfaces en plataformas digitales.
- ▶ Pensar, liderar y facilitar un modelo de innovación que incumba a todos los miembros del equipo.
- ▶ Evaluación correcta y dentro del marco del tiempo de ideas y propuestas asegurando el cumplimiento de los objetivos marcados en la estrategia corporativa.
- ▶ Experiencia de usabilidad y diseño de interacciones.
- ▶ Liderazgo de equipos multidisciplinares.
- ▶ Capacidad de explicar ideas, la visión creativa y corporativa.
- ▶ Capacidades excelentes en la comunicación con todos los miembros del equipo y potenciales proveedores externos, freelance, etc.
- ▶ Nutrir los equipos con información relevante e inspiradora para su trabajo y un producto innovador.
- ▶ Nivel alto de inglés

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE PROGRAMADOR UI/UX SENIOR (FRONT)

- ▶ Crear y definir la maquetación y componentes necesarios para los interfaces de usuario de todos los puntos de contacto.
- ▶ Crear “wireframes” para ilustrar y documentar de la mejor forma posible el servicio en detalle.
- ▶ Crear o participar en la creación de prototipos rápidos para ilustrar un servicio o aplicación tal y como aparecería después de la implementación. Será usado para pruebas o evaluación interna. Las demos y prototipos necesitarán funcionar en dispositivos y entornos móviles (responsive design).
- ▶ Crear o ayudar en la creación de las especificaciones funcionales de UI para los distintos servicios o aplicaciones.
- ▶ Cooperar con los diseñadores visuales para solventar los problemas y crear soluciones de diseño completas para los proyectos.
- ▶ Definir la estructura global del servicio, incluyendo diagramas de navegación y modelo de interacción.
- ▶ Desarrollar los componentes visuales y de integración con el backend.
- ▶ Desarrollar los algoritmos definidos según los estándares establecidos.
- ▶ Ayudar al líder del proyecto para entregar un trabajo excelente (asistir en la coordinación y garantizar resultados de calidad en todas las áreas).
- ▶ Participar activamente en las diferentes tareas del proyecto: estimaciones, especificaciones, análisis, desarrollo, y pruebas.
- ▶ Documentar el desarrollo según las normas establecidas.
- ▶ Colaborar con el resto del equipo en cualquier aspecto solicitado.

Definición competencias

- ▶ Formación Tecnológica: Ingeniería Técnica y/o Superior en Informática/ Telecomunicaciones.
- ▶ Personas autónomas con alto grado de iniciativa, espíritu de trabajo en equipo y gran capacidad de aprendizaje.
- ▶ Capacidad de esfuerzo y compromiso necesarios para cumplir unos objetivos ambiciosos marcados en el entorno dinámico de una startup.
- ▶ Experiencia en desarrollo de interfaces Web y dispositivos móviles.
- ▶ Programación en Javascript con experiencia en JQuery y AJAX
- ▶ Fuerte dominio de HTML5/CSS3, HTML DOM, XHTML
- ▶ Recuperación y tratamiento de datos JSON, XML.
- ▶ Servidores de aplicaciones Apache, Apache Tomcat, etc.
- ▶ Desarrollo de aplicaciones web optimizadas para dispositivos móviles
- ▶ Experiencia de análisis y diseño de aplicaciones web.
- ▶ Experiencia y conocimientos en las siguientes áreas: Programación orientada a objetos, JQuery Mobile, Direct Web Remoting (DWR)
- ▶ Maquetación Web
- ▶ Experiencia de usabilidad y diseño de interacciones.
- ▶ Experiencia con metodologías ágiles y test-driven development (TDD)
- ▶ Bases de datos SQL, NoSQL
- ▶ Experiencia en el sector de telecomunicaciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE PROGRAMADOR SENIOR BACKEND

Programador/a Senior PHP encargado de:

- ▶ La viabilidad técnica y el rendimiento de la plataforma
- ▶ Mantener el backend técnico de nuestra plataforma de entrega
- ▶ La administración de la granja de servidores colaborando con el Administrador Principal del sistema.
- ▶ Desarrollo de nuevas versiones de la API
- ▶ Diseño y optimización de la base de datos y de la web y el sistema en general.

Competencias Back

- ▶ Conocimientos avanzados en PHP5.
- ▶ Lenguaje SQL.
- ▶ Conocimiento de symfony 2.x o 1.4.
- ▶ Orientación a objetos en PHP.
- ▶ Gestión de bases de datos con Mysql.
- ▶ ORM doctrine.
- ▶ Linux a nivel de usuario.
- ▶ Nivel avanzado en Javascript, JQuery.
- ▶ Control de versiones con GIT.
- ▶ Servicios web REST.
- ▶ Desarrollo aplicaciones móviles : Android o iPhone.
- ▶ Acostumbrado al trabajo en equipo.
- ▶ Optimización en queries base de datos.
- ▶ Akamai.
- ▶ Patrones de diseño.
- ▶ Administración MySQL.
- ▶ HTML5 / CSS3.
- ▶ Frameworks CSS (BootStrap, Less, 960gs, blueprint).
- ▶ Inglés básico a nivel de programación y lectura de documentación técnica.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE “RISING STAR”/ BECARIO (FRONT/BACK)

- ▶ Se aplican las mismas responsabilidades como en los puestos “Senior” pero con menos años de experiencia.

Competencias Front

- ▶ Se aplican las mismas competencias como en los puestos “Senior” en relación con los años de experiencia de la persona.

EMPLEADOS Y POLÍTICA SALARIAL

La arquitectura de los recursos humanos de MOOKA está creada para mantener una competitividad en relación al mercado externo. Se plantea su lanzamiento con dos empleados fijos y tres recursos externos que trabajarán bajo contrato exclusivamente para la empresa en el desarrollo del producto.

Mientras que en la primera fase sólo dos de los seis socios se dedicarán a tiempo completo a MOOKA, los otros cuatro ayudarán con recursos financieros y desempeño a media jornada sin coste para la empresa, con la mirada puesta en alcanzar los objetivos marcados.

La decisión de futuras incorporaciones se tomará en base a la actividad necesitada para conseguir los siguientes hitos y objetivos. Aquellas incorporaciones pueden ser tanto otros socios como perfiles externos, por ejemplo administración, desarrollo, diseño, etc.

La previsión a los 3 años será que todos los socios estén incorporados y que la plantilla haya crecido para dar servicios a todos los clientes captados según el plan de marketing y el futuro desarrollo de nuevos productos y servicios para asegurar la fidelización y la sostenibilidad del modelo de negocio.

En lo que a responsabilidad social corporativa se refiere el desarrollo de la economía nacional, MOOKA pagará a todas las personas según cargo y responsabilidad. Especial mención a los becarios o estudiantes que actualmente trabajan en muchos casos sin ser remunerados.



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS

08. PLAN DE OPERACIONES

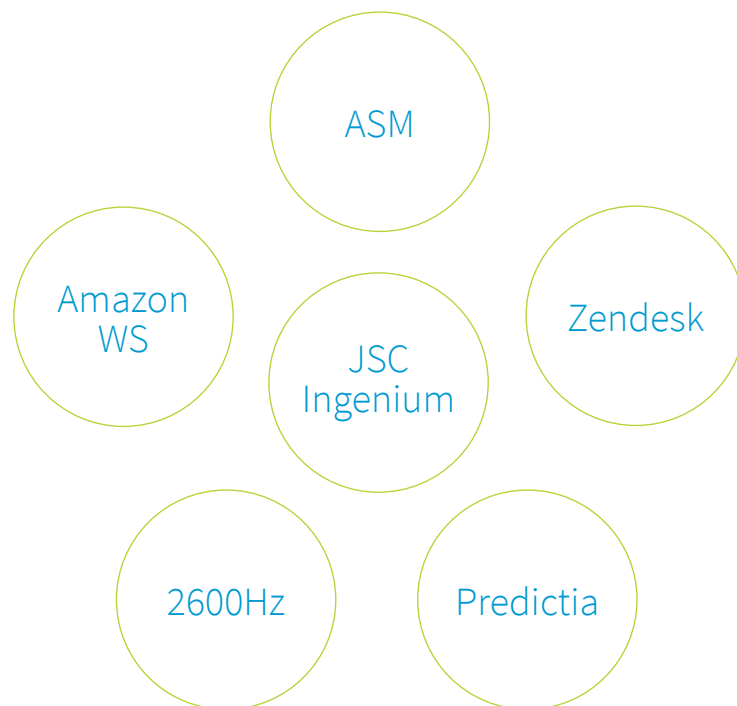
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

El diagrama de procesos de MÖOKA

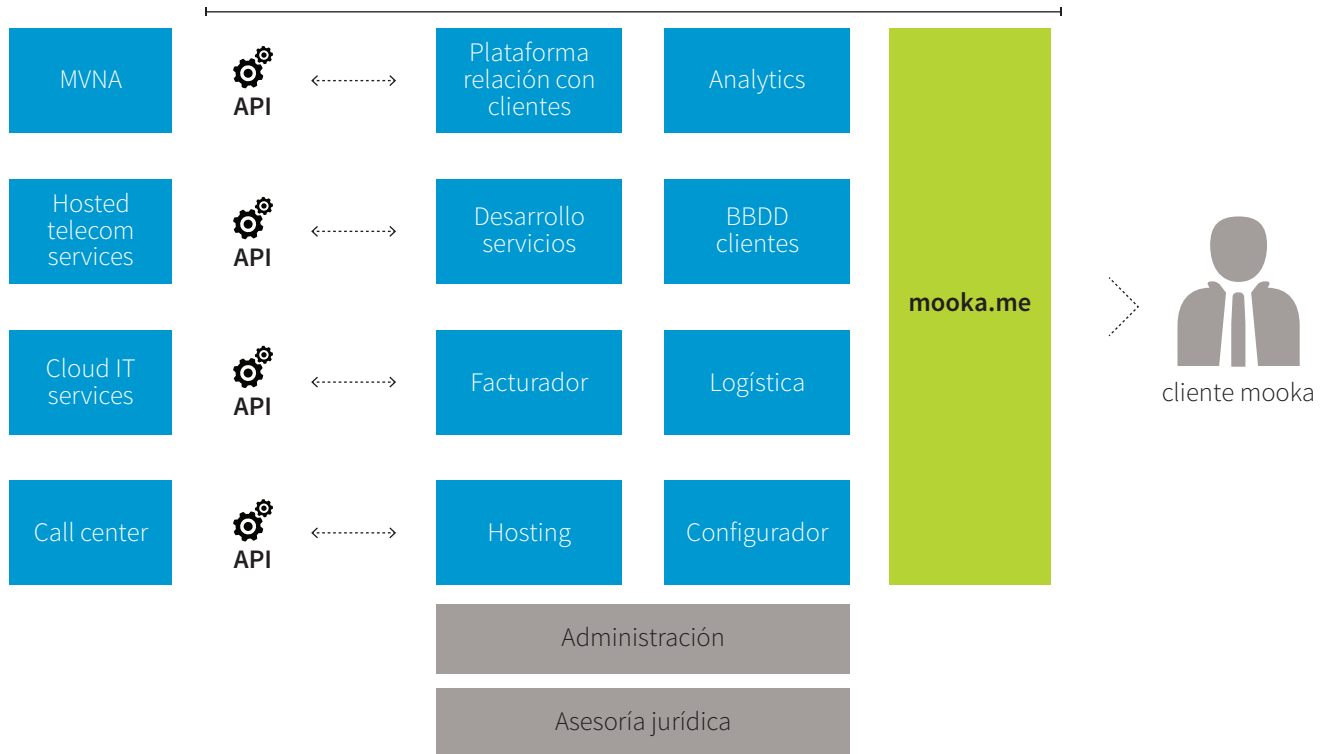
MOOKA pretende ser el outsourcer de las comunicaciones entre las pymes de base tecnológica. Para ello cuenta con proveedores que han desarrollado una tecnología que al ser integrada por nosotros permite desplegar servicios de valor añadido.

En este sentido destacamos como nuestros partners estratégicos a JSC Ingenium, MVNA, quien será nuestra puerta de enlace para acceder al mundo de posibilidades de ser una full MVNO. Por otro lado está la firma estadounidense 2600hz, dentro de lo que denominamos hosted telecom services, compañía que nos da acceso a un ecosistema de servicios avanzados de PBX en la nube. Otro operador será la empresa gallega Quobis, la cual nos proporcionará soporte tecnológico puntualmente durante el proceso de integración e ingeniería. Amazon AWS sería el partner que nos serviría de interfaz para contratar sistemas y redes, lo que llamamos Cloud IT services.

El core de nuestros servicios, allá donde se encuentra la lógica de encaminamiento de tráfico, se basa en el protocolo SIP que comparten JSC Ingenium y 2600hz, que a través de una serie de APIs nos permiten controlar sus sistemas y servicios.



MOOKA



El protocolo SIP, o Session Initiation Protocol, es un protocolo de control y señalización usado mayoritariamente en los sistemas de Telefonía IP y que fue desarrollado por el IETF (RFC 3261^[01]). Este sistema permite crear, modificar y finalizar sesiones multimedia (sólo voz o voz y otros medios) con dos ventajas: simplicidad y consistencia. SIP se ha constituido como el estándar de la industria entre los operadores (móvil y fijo) y a MOOKA nos facilita la necesaria convergencia y nos permite mejorar la escalabilidad e interoperabilidad con nuestros partners (MVNA y hosted telecom services)

EL PROCESO DE ALTA Y CONTRATACIÓN

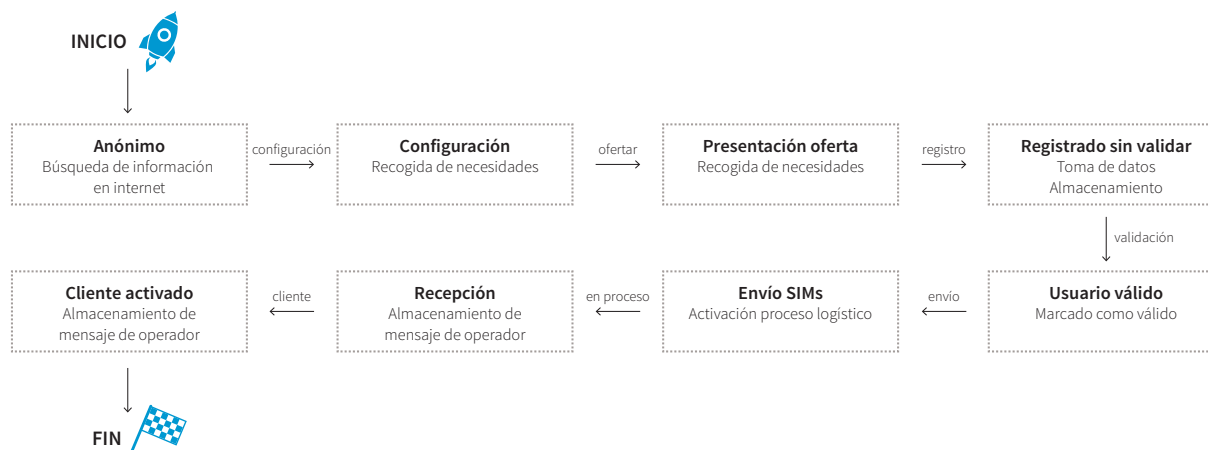
El proceso de contratación de servicios en nuestra plataforma empieza de la siguiente manera. En primer lugar, un usuario anónimo entra en la web de MOOKA. Un vez dentro, nuestro sistema monitoriza su comportamiento mientras busca información sobre la em-

01 SIP: Session Initiation Protocol: <http://bit.ly/Ucz4m>

presa, nuestros servicios y el proceso de contratación. Si el usuario es un usuario nuevo, la plataforma le invitará a interactuar con ella, preguntando por sus necesidades, número de líneas, dispositivos y tipos de servicios que necesita.

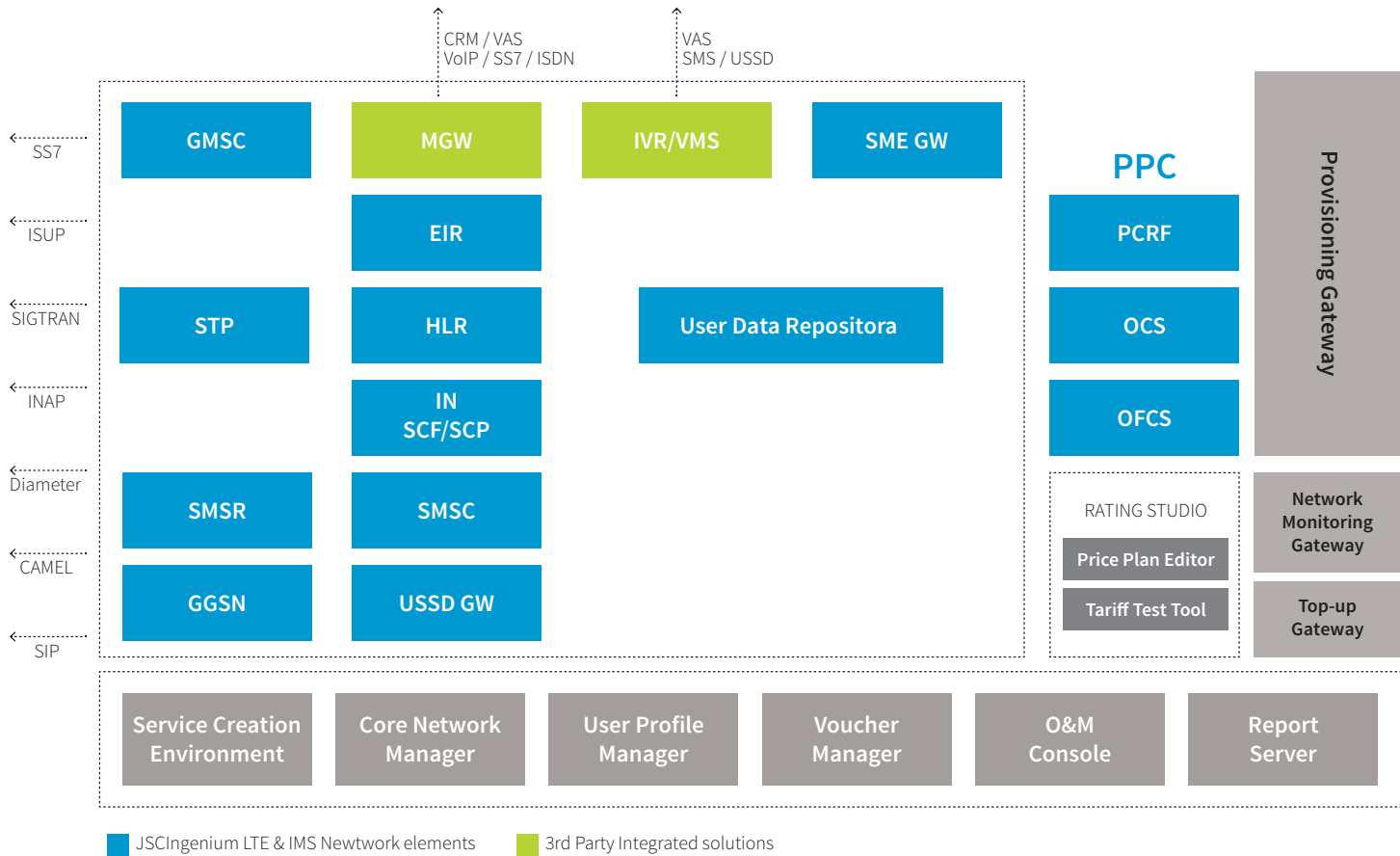
Una vez las respuestas son confirmadas, el configurador de la plataforma presentará un resumen del precio que tiene para él los servicios demandados. Una vez presentada la oferta, el usuario tiene la opción de continuar con el proceso, si lo hace, el sistema le pedirá que se registre y autorice una validación mediante el sistema de pago.

Llegados a este punto, el usuario se convierte en cliente de MOOKA, accediendo a su entorno personal My MOOKA, desde donde se le informará del envío de los elementos necesarios para poder utilizar los servicios contratados, las SIMs y cualquier otro aspecto que pudiera necesitar. El proceso logístico integrado en nuestro sistema, nos avisa automáticamente de su recepción con lo que desde MOOKA contactaríamos con nuestro cliente para que continuara con los últimos pasos de configuración y empezara así, a disfrutar de una mobile experience.



CÓMO DESINTEGRAMOS LA GESTIÓN DE RED GRACIAS AL MVNA

Nuestros proveedores nos permiten la externalización completa de todas las tareas vinculadas a procesos operacionales y de mantenimiento, tanto de los servicios de móvil como los basados en plataforma PBX en cloud. Nuestro objetivo es aportar valor mediante la integración de diferentes piezas, adaptándonos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.



Las características generales proporcionadas permiten que todos los elementos de Red tengan:

- ▶ Mecanismos de Alta Disponibilidad (>99,999 %) y redundancia.
- ▶ Autoprogramación para incorporar de una forma muy sencilla nuevas funcionalidades.
- ▶ Flexibilidad, gracias a que existe una mínima integración con equipos externos.
- ▶ Alta escalabilidad.

Las principales ventajas de operar a través de la plataforma de JSC Ingenium son:

- ▶ **SERVICIOS PERSONALIZADOS DE VALOR AÑADIDO:** Nos permiten disponer de una oferta de servicios de valor añadido completa, con la flexibilidad de personalizarlos según los parámetros establecidos.
- ▶ **TECNOLOGÍA MVNA AVANZADA:** Desarrollada sobre la tecnología CORE R3 de JSC Ingenium, división del Grupo Ingenium especializada en Ingeniería de Telecomunicaciones para Operadores Móviles -de Red y Virtuales- que cuenta en la actualidad con despliegues operativos en más de 9 países.
- ▶ **TARIFICACIÓN ONLINE RATING ENGINE:** Ofrece mayor flexibilidad e independencia respecto del OMR a la hora de:
 - Elaborar planes de tarifas: prepago, postpago y mixtas.
 - Confeccionar sus propias campañas y promociones.
 - Definir los planes de precios hacia terceros.
- ▶ **ACCESO MULTI-PAÍS:** La plataforma nos permite despliegues operativos en varios países.

2600HZ: NUESTRA FUENTE DE SERVICIOS EN LA NUBE

2600hz proporciona servicios de comunicación para compañías de todos los tamaños. La solución está diseñada para funcionar sobre un cloud cada vez más extenso y escalable lo que aporta flexibilidad en el entorno de empresa y fiabilidad en el de carrier.


Gracias a 2600hz, MOOKA puede construir sus Apps a través de la utilización de potentes APIS que permiten desarrollar soluciones a medida, escalables y deslocalizadas. Además, todas las gestiones necesarias para integrar las soluciones de 2600hz con nuestro MVNA JSC Ingenium mediante SIP las coordina la empresa estadounidense. Esto es, sin duda, otra gran ventaja que nos facilita centrarnos en aspectos más importantes para el objetivo de nuestro negocio.

2600Hz | The Future of Cloud Telephony

2600hz.com/features.html

Log In

Platform Features Support Services Sign Up **FREE**




Features

All the features you need at no extra cost. Start calling now!


GET \$5 FREE CREDIT

SIGN UP **FREE**




Call Handling Related Features

Intercom
Short dial




Conference Bridges

Replace your expensive conferencing service with a conference bridge for each employee in your office, for free.




Phone Provisioning

Instantly provision your phone and make it yours. Works with any Aastra, Cisco, CloudTC, Polycom, Snom, Linksys, or Yealink phone.




Google Voice Integrated

Keep the same number but route your calls through Google Voice. Limit the confusion of having too many phone numbers.




Dynamic Caller ID

Need to set a different Caller ID each time you make a call out? Now you can.




Emergency Services

Did you know that you can't call 911 through Skype or Google Voice? Make emergency calls through your phone with e911.




Simul-ring


Have one phone number simultaneously ring your cellphone, desk phone and/or home phone.



*11 Hot-desking



Directory Assistance



Find-me Follow-me

MY MOOKA O NUESTRA PLATAFORMA DE INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES

En este módulo se encuentran todos los elementos de relación con el cliente como:

- ▶ Portal web de MOOKA, My MOOKA, donde los clientes encuentran información y contratan servicios, con desarrollo interno y hospedada en Amazon EC2^[01].
- ▶ Gestión de perfiles en plataformas sociales combinada con atención al cliente en tiempo real (Actividad realizada internamente)
- ▶ Servicio de soporte a los usuarios: listado de FAQs (Preguntas más frecuentes) y un asistente para la apertura de incidencias, seguimiento y resolución de las mismas (desarrollo interno y uso de la plataforma SaaS de Zendesk^[02])

Una parte importante de los esfuerzos de MOOKA se centran en el desarrollo de la plataforma web que interactúa con el cliente de forma ágil y entretenida, sirviendo no sólo de interfaz con ellos sino de herramienta para evaluar la demanda y el impacto que tienen las campañas de marketing. Es necesario establecer los recursos mínimos para poner en marcha actividades que aumenten el grado de fidelidad del cliente con MOOKA. Para ello dispondremos de desarrolladores con aptitudes y conocimiento en usabilidad, gamification y uso de redes sociales.

PROTOTIPADO Y DESARROLLO DE MOOKA APPS

Como su nombre indica, se encargará, inicialmente, del desarrollo del conjunto de servicios core iniciales cuyo cronograma está definido en el plan de recursos. El proceso de desarrollo se realizará sobre sistemas duplicados a los de producción. Esta es una actividad clave de MOOKA que recibirá inputs continuos desde el departamento de marketing. Con cierta frecuencia se crearán prototipos de servicios en base a este feedback, se sacarán rápidamente al mercado y se promocionarán o no en función del feedback recibido y de su éxito comercial.

01 Amazon EC2, <http://aws.amazon.com/ec2/>

02 Zendesk, <http://www.zendesk.com>

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
main company number	Número de teléfono único, base para centralizar y unificar todas las comunicaciones de la empresa. El número de teléfono público, denominado DDI se encuentra asociado a un operador y este encamina el tráfico hasta nuestra PBX en cloud donde se encuentra toda la lógica de negocio, aquella que nos permite encaminar la llamada al lugar más conveniente.
data	Servicio de datos para el dispositivo móvil contratado que proporciona nuestra red anfitriona ya que actuamos tan solo como intermediarios. Por ello, lo único que tenemos en cuenta es el registro del tráfico generado, el control de los usuarios a la hora de disminuir la velocidad de conexión o la desconexión. Este control lo realizamos mediante la API que nuestro MVNONE nos facilita.
voice	Servicio de voz al cliente para el dispositivo móvil contratado, solución proporcionada por nuestra red anfitriona donde solo somos intermediarios. Precisamos mecanismos de control de llamada y registro/autorización de llamada. Esto se realiza mediante API del MVNA. Además mantenemos la inteligencia necesaria para que las llamadas con origen y destino en el mismo operador anfitrión no salgan de éste con el objetivo de disminuir el coste del tráfico. En algunos escenarios en los que necesitamos el control total del tráfico sí que haremos que este pase por nuestros sistemas.
call routing	Redirigir las llamadas a múltiples números, sonando en una determinada secuencia. Nuestro proveedor 2600hz nos proporciona una plataforma que nos permite desplegar un PBX en cloud avanzado. Este sistema facilita de forma dinámica e inteligente decidir dónde debe terminar una llamada o por dónde encaminarla. Por ejemplo, si un cliente dispone de cobertura wifi podemos decidir que la llamada alcance a nuestro usuario a través de dicha red, evitando de esta forma costes de roaming.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
dynamic caller ID	Configurar cualquier número del cliente como número principal saliente. Para ello y con el objeto de evitar falsificaciones en el origen de la llamada se implementarán los mecanismos necesarios de desafío que permitirán verificar que el originador tiene derecho a realizar el identificador correspondiente.
data package	Comprar bonos de datos prepago. Este servicio requiere un registro adecuado del tráfico generado en cada una de las redes por las que se ha desplegado nuestro cliente. Además se implementarán subprocesos que permitan limitar o aumentar la capacidad de un usuario para generar tráfico o limitar su velocidad. Por otro lado se deberán desarrollar los módulos correspondientes a la gestión de los contratos con los operadores con los que nuestro usuario podrá relacionarse.
voice package	Enfocado a la compra de bonos de voz prepago. MOOKA contará con sistemas simples pero sencillos a la hora de realizar ofertas comerciales, como son hojas de cálculo con la información necesaria para lanzar ofertas o cambiar otras.
unified inbox	Integrar todas tus comunicaciones bajo una única cuenta. Contaremos con sistemas en cloud para almacenar los mensajes de voz que junto al "call routing" permiten que un usuario llame al buzón de voz gestionando un único buzón.
work from anywhere	Este servicio hace que nuestros clientes puedan acceder a todos los productos contratados por su empresa fuera de la oficina. Mediante un sistema de VPNs se permitirá el acceso desde cualquier lugar a las capacidades de comunicación corporativas de forma segura. Los sistemas de MOOKA en la nube estarán securizados utilizando los más altos estándares disponibles en el mercado como OWASP.

SERVICIO	DESCRIPCIÓN
voicemail transcription	Recibir un e-mail con la transcripción de un mensaje de voz y el enlace a su archivo de audio. Nuestro proveedor 2600hz cuenta con sistemas que permiten realizar una transcripción de un mensaje de voz.
voicemail to e-mail	Recibir un e-mail con el enlace al archivo de audio del buzón de voz. Nuestro proveedor 2600hz cuenta con los sistemas que permiten guardar un mensaje del buzón de voz en mp3 o wav y enviarlo como adjunto en un email.
click to call	Convertir números de teléfono en links. Esta característica se implementará mediante una app que correrá en el terminal.
cloud backup	2GB de backup cloud. Este almacenamiento se encontrará alojado en AWS. Una app de MOOKA se encargará de subir y bajar dicho contenido de la nube.
click to call me	Servicio que permite ponernos en contacto con nuestro cliente SIP que corre en la web, basado en HTML5, y que por lo tanto no requiere de la instalación de software, nuestro cliente podrá recibir llamadas prestando un servicio gratuito a sus clientes quienes podrán incluir vídeo (desarrollado por la empresa Quobis)
conference bridge	Servicio de conferencia de voz que permite hasta 30 personas juntas, solución proporcionada por 2600hz, como parte de sus servicios core.
travel kit	Viajar por Europa con la tranquilidad de saber que el consumo de voz y datos y están controlados. El servicio de analytics y facturación permitirá un control pormenorizado. Se implementarán subprocesos para limitar o aumentar la capacidad de un usuario para generar tráfico en roaming. Por otro lado se deberán desarrollar los módulos correspondientes a la gestión de los contratos con los operadores con los que nuestro usuario podrá relacionarse.

<i>SERVICIO</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
local number	Adquirir números de teléfono locales que mediante el servicio "call routing" serán terminados en los dispositivos fijos, móviles o softphones que el usuario prefiera. Mediante el servicio de call id, un usuario podrá realizar llamadas desde móvil identificándose como fijo o al revés.
paperless fax	Enviar faxes a través del e-mail. Servicio que forma parte del conjunto core proporcionado por 2600hz.
paperless scan	Escanear documentación e integrarla con el buzón cloud de la compañía. Servicio que forma parte del conjunto core proporcionado por 2600hz.
simultaneous ring	Asociar terminales a un único número utilizando el servicio 'call routing'.
company call recording	Grabar conversaciones y almacenarlas en nuestro servicio cloud a través de una solución IVR(Interactive Voice Response) como parte de los servicios core desarrollados por 2600hz.
call queue	Mantener en cola llamadas entrantes para ser atendidas secuencialmente o cuando el personal esté disponible. Se basa en el servicio 'call routing' con la diferencia de que permite dejar una llamada aparcada o seguir alguna lógica completa a la hora de terminarla. Servicio proporcionado por 2600hz.

Una vez lanzada al mercado MOOKA y con el feedback de los usuarios se resolverán las posibles incidencias que surjan y así desarrollar servicios adicionales que puedan mejorar algún aspecto del proceso.

LA FACTURACIÓN POR USO, UNA REALIDAD

Se encargará de facturar a los clientes por los servicios contratados durante el tiempo que éstos se han prestado. Será uno de los sistemas desarrollados inicialmente al ser considerado core. Desde MOOKA consideramos estratégica la puesta a disposición de este proceso ya que nos capacita para medir los costes directos e indirectos y presentar ofertas ajustadas a las necesidades del cliente de forma flexible bajo demanda. Este proceso será desarrollado internamente con recursos propios y será operado en la plataforma en cloud donde se albergan los servicios de MOOKA.

SISTEMAS INFORMÁTICOS EN LA NUBE

Los servidores que implementan la lógica de negocio de MOOKA se encontrarán alojados en la nube con un proveedor de cloud. Este proceso se encargará de la contratación y liberación de los recursos necesarios para prestar el servicio en función del número de clientes activos, su nivel de concurrencia en cada servicio y las necesidades computacionales de cada uno de los servicios. Para ello se monitorizará un panel de utilización de recursos, la principal función es la utilización eficiente de los recursos contratados en hosting. El hosting se realizará en sistemas en cloud (externamente), aunque la gestión de estos sistemas se realizará internamente.

ANALYTICS & BUSINESS INTELLIGENCE

Esta actividad se encargará de utilizar los servicios proporcionados por una empresa de analytics & business intelligence utilizando como entrada la base de datos de clientes con sus hábitos de consumo. El objetivo es buscar patrones para ajustar la oferta de servicios en MOOKA a las necesidades de nuestros clientes. La puesta en marcha de esta actividad requerirá que MOOKA lleve en funcionamiento seis meses con una base de clientes que permita tener suficientes datos para hacer inferencia con los mismos. Se ha identificado y establecido comunicación con la empresa Predictia^[01] para que sea el suministrador de la tecnología necesaria para el análisis de los datos.

CONFIGURADOR DE OFERTAS PERSONALIZADAS

Durante el proceso de contratación o en cualquier otro momento, el cliente podrá definir cómo se configura el servicio para que pueda ser activado/tarificado durante un tiempo concreto. Esta actividad se centrará en la elaboración y operación de los sistemas correspondientes para cuantificar el coste del servicio y así presentárselo al cliente. Este proceso será automático de forma que el cliente podrá decidir, con los datos de coste en tiempo real, qué contratar. Implementación sobre los servidores en cloud de MOOKA.

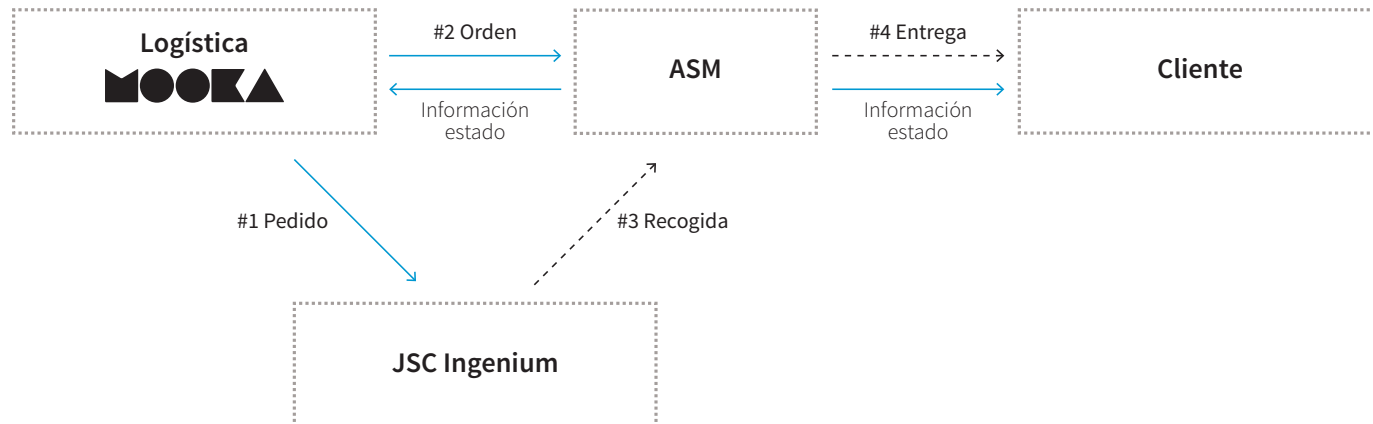
01 Predictia Intelligent Data Solutions, <http://www.predictia.es>

A NUESTRO PESAR, AÚN HAY QUE ENVIAR LA SIM

Para prestar servicios de telecomunicaciones móviles en la actualidad es necesario distribuir un elemento físico, la SIM. Este proceso se encargará de negociar y llevar la relación con el operador logístico encargado de dicha distribución. La relación entre MOOKA y el logístico se realizará de forma automatizada mediante el estándar EDI (Intercambio Electrónico de Datos). El operador logístico elegido es ASM e-commerce^[01], una empresa que permite la integración de sistemas para enviar a través de web services las peticiones de envío de SIMs de forma automática. El operador mantendrá informado a nuestro cliente mediante SMS o mail con el estado del envío, estimación y momento de entrega.

Nuestro MVNA, JSC Ingenium, nos proporcionará las tarjetas SIM necesarias para los clientes de MOOKA.

01 ASM e-commerce, <http://www.asmecommerce.com>



REGISTRO Y ALMACENAMIENTO DE DATOS CONTRACTUALES

Se mantendrá una base de datos de todos los clientes con su información asociada como identidad, servicios contratados, consumos etc. Adicionalmente se mantendrá un histórico de los clientes anteriores. Por ley deben guardarse los registros de transacciones de un año de los clientes en unas condiciones de seguridad determinadas. Las implicaciones derivadas del almacenamiento deberán ser tenidas en cuenta.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Algunas de las tareas serán:

- ▶ Facturación
- ▶ Gestión de RRHH
- ▶ CRM
- ▶ Realización de nóminas
- ▶ Control

ASESORÍA JURÍDICA

Se encargará de verificar y asesorar sobre las cuestiones legales de las decisiones de negocio y también verificará el cumplimiento de los requisitos legales establecidos en el ordenamiento jurídico vigente. En el contexto donde se desarrolla MOOKA tienen especial relevancia las siguientes leyes:

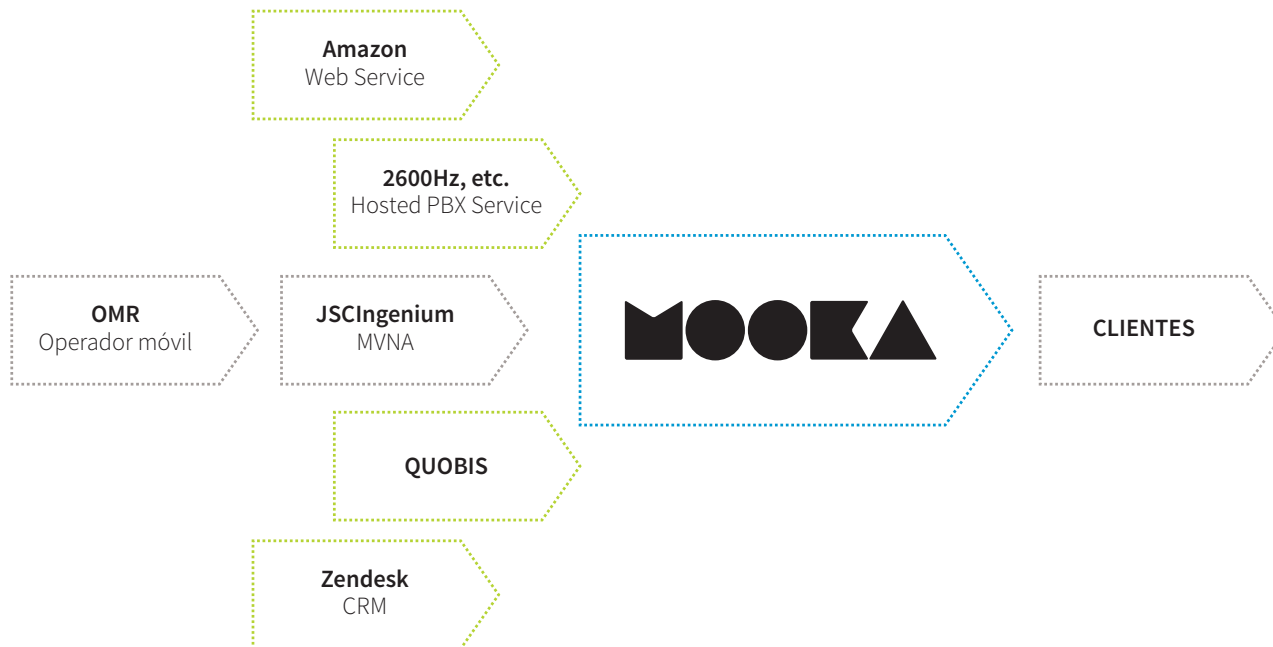
- ▶ LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal). La entidad gubernamental responsable es la Agencia de Protección de Datos. RMS (Reglamento de Medidas de Seguridad). Viene a concretar la LOPD, fija el responsable de los ficheros y su tratamiento. Por cada fichero registrado en la Agencia de Protección de Datos hay que indicar:
 - Ámbito de aplicación del fichero.
 - Medidas de seguridad aplicadas, incluidos backups.
 - Funciones y obligaciones del personal afectado.
 - Descripción del fichero y las aplicaciones que lo usan.
 - Gestión de incidencias.
- ▶ LSSI (Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico) Regula el comercio interior, dominios .es y la obligación de mantener los registros del último año para operadores de red, proveedores de acceso y proveedores de alojamiento.
- ▶ Ley General de Telecomunicaciones

CADENA DE SUMINISTRO

De forma simplificada, la cadena de suministro de MOOKA se puede resumir en la gráfica siguiente. En ella se puede apreciar cómo el operador móvil que tradicionalmente era el encargado de suministrar la voz y los datos se desintegra gracias al papel de JSC Ingenium (MVNA). Los sistemas de JSC Ingenium, 2600hz y otros posibles partners como Quobis permiten a MOOKA centrarse en integrar y comercializar sus apps.

PRINCIPALES ACTIVIDADES EN MOOKA

MOOKA tiene una estructura prácticamente plana en la que los puestos clave están ocupados por los 6 socios fundadores. Dichos socios tienen conocimientos complementarios en las distintas funciones que necesitan llevarse a cabo, tal y como se ha descrito con anterioridad.



Cadena de suministros de MOOKA

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO FINANCIERO

Entre otras funciones será responsable de:

- ▶ Realizar labores de control de contabilidad. Entre otras cuestiones se encargará de captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en MOOKA. Esto significa que debe llevar un control de los costes internos (contabilidad analítica o de costes) y de los gastos (contabilidad financiera o comercial).
- ▶ Gestión de costes: Una vez definidos y controlados los costes, se encarga de gestionarlos. Para ello se emplearán los ingresos y los costes diferenciales a través del margen de contribución para tomar decisiones relacionadas con habilitar servicios, discontinuarlos o modificar la oferta comercial.
- ▶ Presupuestos: controlará los presupuestos de ventas, operación del servicio, de compras, de mano de obra directa, gastos de estructura, etc. Con esto ya se pueden reelaborar los presupuestos de tesorería, la cuenta de resultados y el balance y comprobar desviaciones para sus posibles correcciones.
- ▶ Planes de inversión: diseñar planes de inversión para no disponer de capital ocioso. Esto supone buscar las fuentes de financiación más ventajosas para la empresa, teniendo en cuenta tres variables como son la rentabilidad, el riesgo y la liquidez. Se deberá medir el ROI, calcular el payback, el VAN y la TIR, realizar análisis de sensibilidad y calcular el punto de equilibrio.
- ▶ Planes de financiación: buscará como se debe financiar la empresa al menor coste. Para ello, tendrá en cuenta las variables de coste, plaza y garantías exigidas. Una vez medidas estas variables se decidirá por financiaciones como el factoring, líneas de crédito, efectos comerciales, préstamos, etc., adecuando su uso al momento más indicado.
- ▶ Gestión del riesgo: gestionar el riesgo de la empresa para garantizar su supervivencia. Para ello, vigilará los tipos de interés, los precios, la renta variable y las insolvencias de los clientes para evitar situaciones de peligro y tensión financiera. Ayudará en la toma de decisiones en el modelo comercialización: prepago o postpago y su riesgo asociado.

ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN CON PROVEEDORES

El responsable de compras tiene como principal misión el aprovisionamiento de los servicios y productos necesarios para la actividad de MOOKA y de la gestión de la relación con los proveedores. Se han identificado como proveedores del servicio:

- ▶ 2600hz: Como plataforma open source (sin coste de licenciamiento) que nos permitirá desplegar todo tipo de servicios como operador del servicio: mantenimiento/operación de la plataforma y resolución de incidencias.
- ▶ Quobis: socio tecnológico desarrollador de software open source en el ámbito de las telecomunicaciones.
- ▶ JSC Ingenium: es un MVNOE (Mobile Virtual Network Operator Enabler Aggregator): nos permite con una inversión moderada y bajo un modelo de pago por uso convertirnos en MVNO (Operador Móvil Virtual).
- ▶ Amazon Elastic Compute Cloud (EC2): Mediante este servicio que proporciona máquinas virtuales conectadas, podremos asumir el equipamiento necesario para el desarrollo de los servicios de valor añadido no proporcionados individualmente por proveedores anteriores, la lógica del negocio de MOOKA.
- ▶ Help Desk: zendesk.com: herramienta versátil y en modelo pago por uso que permite mantener la relación con los clientes. Mediante esta herramienta los clientes pueden iniciar el contacto con MOOKA para resolver sus dudas o incidencias en los servicios. Se integran 8 fuentes para hacerlo: email, teléfono, twitter, facebook, chat, web, pestaña de ayuda para la web de MOOKA o mediante una api de zendesk. Permite crear reglas de negocio mediante automatizaciones o macros. Además MOOKA tiene recursos suficientes para el trato directo tan necesario para nuestras pymes.
- ▶ Operador logístico: se encargará inicialmente del envío de SIMs y elementos de conexión a la red de nuevos clientes.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Este proceso inicialmente será el encargado de:

- ▶ Identificar proveedores
- ▶ Integración y desarrollo de servicios ofertados
- ▶ Desarrollo de app para varias plataformas móviles que proporcione los servicios de comunicación de voz entre otros
- ▶ Desarrollo de plataforma web
- ▶ Definición y documentación de procesos resolución incidencias

Una vez alcanzado el conjunto de servicios core que servirán para lanzar al mercado MOOKA este proceso se encargará de realizar mejoras en el servicio y desarrollo de nuevos servicios.

De desarrollo cuelgan dos unidades, una dedicada al back-end y otra al front-end.

Desarrollo back-end

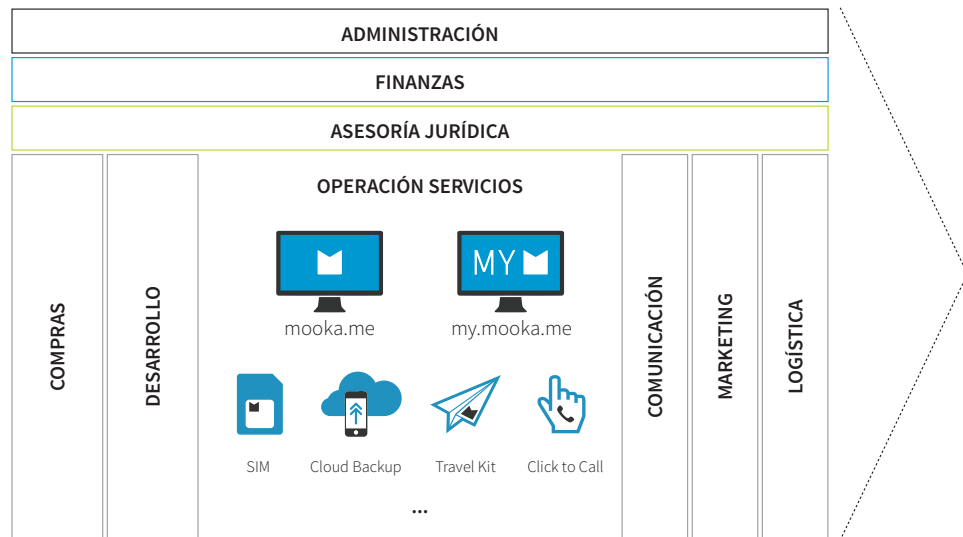
Será responsable del análisis y coordinará el desarrollo de la lógica interna del servicio. Se encargará de la integración de sistemas de distintos proveedores.

Entre estos desarrollo se encuentran:

- ▶ Facturación
- ▶ Integración sistemas SIP de distintos proveedores (2600hz y JSC Ingenium)
- ▶ Lógica de los servicios
- ▶ API para el desarrollo de la capa frontend
- ▶ Configurador

Desarrollo front-end

Será responsable de las capas de presentación y experiencia de usuario. Coordinará el desarrollo de la presentación mediante apps y web. El objetivo principal será proveer a MOOKA de la mejor experiencia de usuario en sus servicios. Accederá a los servicios desarrollados por el backend mediante una API.



Cadena de valor de MOOKA

ACTIVIDADES DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Será responsable de la relación directa con los usuarios y clientes mediante la conversación, colaboración y compartición de contenidos con la comunidad formada por internautas, usuarios y clientes. También se encargará de establecer la política de comunicación corporativa de la compañía.

Monitorizará el grado de satisfacción y aprendizaje de las pymes y propondrá mejoras en el desarrollo y la integración de los servicios a partir de las correspondientes tareas de analítica.

Sugerirá la ampliación o reducción de la cartera de servicios para adaptar la oferta a las necesidades que se infieren de su uso, desde la perspectiva del cliente y buscando su satisfacción.

Este proceso será el responsable de la atención a los usuarios y mediante la herramienta Zendesk se encargará de:

- ▶ Acceder a las páginas de configuración (cuenta, seguridad, canales, etc.)
- ▶ Acceder a todos los foros con privilegios de moderador
- ▶ Agregar y administrar a usuarios finales, agentes y administradores
- ▶ Promover a los agentes al rol de administrador
- ▶ Crear grupos y organizaciones
- ▶ Adoptar la política de identidad con respecto al tratamiento al usuario

ACTIVIDADES OPERATIVAS

En el día a día de la compañía define el conjunto de actividades asociadas a cada uno de los servicios ofertados en el portfolio, entre otras:

- ▶ Incorporación de clientes
- ▶ Portabilidad de líneas
- ▶ Provisión de medios de servicio
- ▶ Servicio PBX en cloud
- ▶ Línea móvil
- ▶ Línea móvil de datos para dar soporte a oficina sin conexión
- ▶ App que permite realizar y recibir llamadas manteniendo la numeración del terminal
- ▶ Servicio web y app de control de consumo y gestión de servicios (panel de control)

Este proceso será el responsable de la coordinación del equipo de producción encargado de:

- ▶ Gestión de riesgos y continuidad de negocio
- ▶ Gestión de la demanda de servicios
- ▶ Gestión del ciclo de vida del servicio
- ▶ Gestión de las configuraciones
- ▶ Monitorización estado de los servicios
- ▶ Cambios en los procesos
- ▶ Ejecutar y controlar las actividades de los procesos para conseguir la gestión del servicio deseable y estable en las operaciones diarias

ACTIVIDADES COMERCIALES Y DE MARKETING

Será el encargado de labores de captación de clientes y posicionamiento de producto. Trabjará en estrecha cooperación con comunicación. Se responsabilizará del análisis de los consumidores al analizar sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, costumbres y actitudes. La segunda función consiste en analizar a la competencia, lo cual implica analizar el público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, recursos, capacidad, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Otras funciones son la planificación del marketing, diseño e implementación de estrategias de marketing y el control y evaluación.



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES

09. PLAN DE IMPLANTACIÓN

- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

ACTIVIDADES INICIALES PARA PUESTA EN MARCHA DE MOOKA

Las actividades iniciales necesarias para la puesta en marcha de MOOKA se encuentran divididas entre los diferentes departamentos, responsables cada uno de que se cumplan los objetivos establecidos.

Se detallan a continuación de las actividades en el tiempo.

FINANCIERO

- ▶ Búsqueda de financiación a través de premios, concursos, inversores, ...
- ▶ Búsqueda de financiación crediticia a largo y corto plazo.
- ▶ Estudio tipos de interés y comparativas.
- ▶ Creación de sociedad.
- ▶ Selección de la gestora.
- ▶ Definición de aspectos legales a identificar en contratos y negociación con proveedores.
- ▶ Apoyo a la negociación con proveedores.

BUSINESS DEVELOPMENT

- ▶ Análisis de mercado y búsqueda de clientes tipo.
- ▶ Entrevistas con potenciales clientes y validación modelo de negocio.
- ▶ Identificación de posibles early adopters
- ▶ Apoyo a la búsqueda de financiación
- ▶ Búsqueda de posibles alianzas estratégicas y partners comisionistas (if needed)
- ▶ Presentación a congresos, eventos, foros,...
- ▶ Networking+Lobby

RECURSOS

- ▶ Búsqueda sede para la MOOKA Office. Necesario a partir del mes 6.
- ▶ Contratación servicios básicos como Internet, luz, agua, seguridad,...
- ▶ Distribución de los muebles necesarios para montar la base de operaciones.
- ▶ Registro de marcas comerciales.
- ▶ Búsqueda y selección de staff

FRONTEND

- ▶ Búsqueda y selección de staff.
- ▶ Desarrollo UI my.MOOKA.me
- ▶ Desarrollo UX my.MOOKA.me (gamification)
- ▶ Desarrollo "Service Design"
- ▶ Integración de my.MOOKA.me en web principal.
- ▶ Integración de servicios VAS/OTT básicos.
- ▶ Búsqueda de testers para analizar experiencia de usuario y accesibilidad.
- ▶ Desarrollo de elementos visuales: Notificaciones por email (alta MOOKA, cambio contraseña, nuevo servicio contratado, etc.)

BACKEND

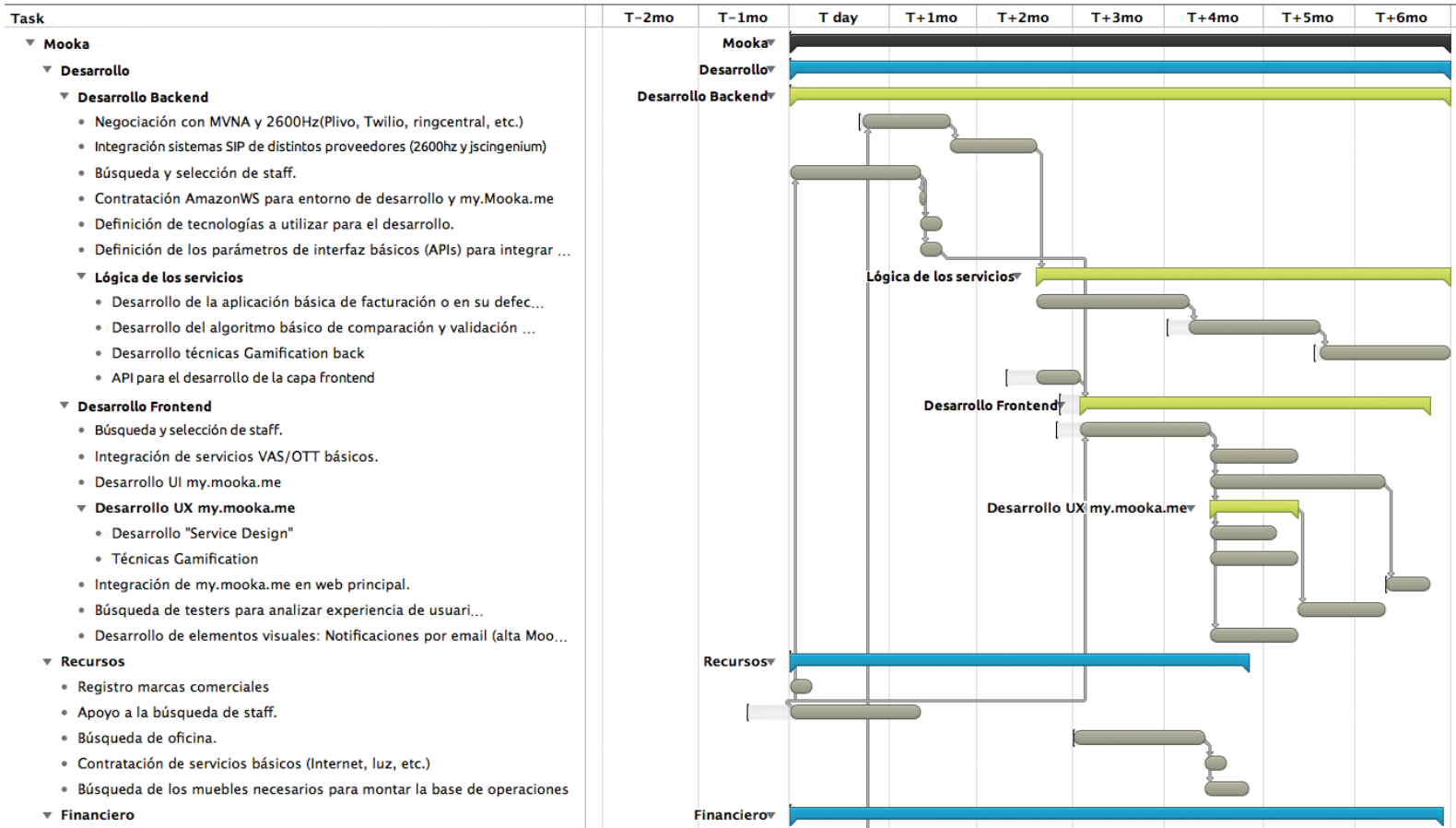
- ▶ Negociación con MVNA y 2600Hz (plivo.com)
- ▶ Contratación AmazonWS para entorno de desarrollo y my.mooka.me
- ▶ Definición tecnología/s para el desarrollo.
- ▶ Definición de los parámetros de interfaz básicos (APIs) para integrar en el front.
- ▶ Desarrollo de la aplicación básica de facturación o integración con alguna existente.
- ▶ Desarrollo del algoritmo básico de comparación y validación de planes.

MARKETING

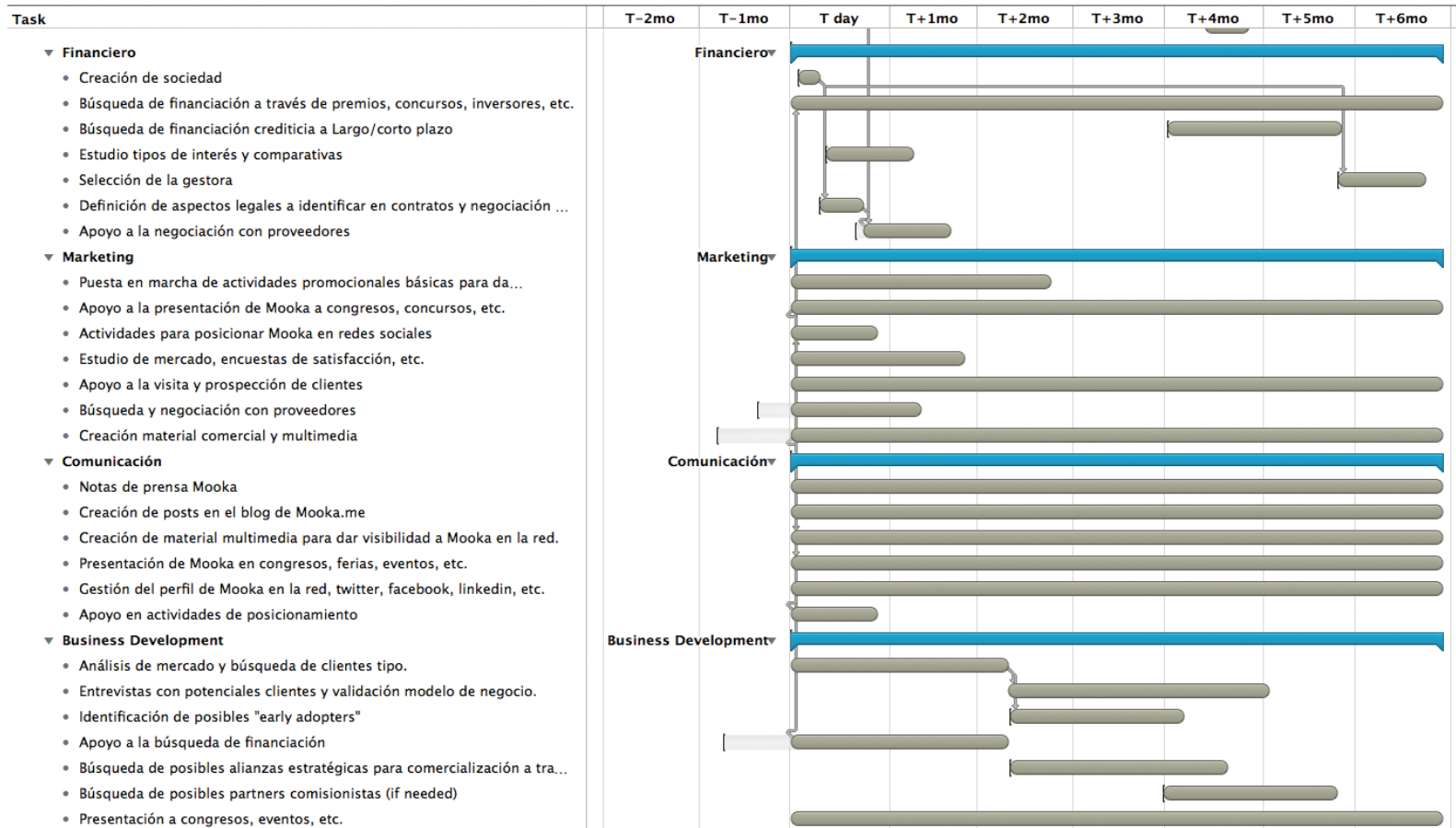
- ▶ Puesta en marcha de actividades promocionales básicas para dar a conocer MOOKA.
- ▶ Refuerzo a la presentación de MOOKA a congresos, concursos, etc.
- ▶ Actividades de posicionamiento en redes sociales.
- ▶ Estudio de mercado, encuestas de satisfacción, etc.
- ▶ Apoyo a la visita y prospección de clientes.
- ▶ Búsqueda y negociación con proveedores.
- ▶ Creación de material multimedia de MOOKA.
- ▶ Desarrollo plantillas PPT/Keynote para imagen consistente en presentaciones
- ▶ Mantenimiento de una PPT/Keynote para presentación comercial de MOOKA.me

COMUNICACIÓN

- ▶ Análisis de situación en el sector
- ▶ Definición y ejecución del plan de comunicación corporativa
- ▶ Producción de contenidos multiplataforma y multi-formato
- ▶ Seguimiento y análisis de apariciones en medios
- ▶ Planificación y reporte de la presencia en redes sociales
- ▶ Apoyo a marketing en actividades de posicionamiento y relaciones públicas.



↓





- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

Plan financiero

LOS PRINCIPALES OBJETIVOS

- ▶ Exponer toda información económica y financiera de MOOKA durante los primeros cinco años de vida. Proyectando en detalle los primeros tres años y analizando el futuro a cinco años después de un cambio fundamental como es el de constituirse como MVNO después del tercero.
- ▶ Determinar todas las inversiones que requiere la empresa para ponerla en marcha, así como las que posteriormente prevea necesarias para el crecimiento y consolidación de la misma; estimando la vida útil de dichas inversiones.
- ▶ Identificar las fuentes de financiación a las que se deba y pueda recurrir, tanto propias como ajenas, para llevar a cabo todas las inversiones necesarias; indicando la forma en que se prevé devolver la financiación ajena.
- ▶ Dar la suficiente información para poder analizar y monitorizar la actividad de la empresa.

Estos grupos de elementos conformarán la situación patrimonial de partida del proyecto y sus estados futuros, quedando reflejado en:

- ▶ Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional.
- ▶ Estado de Flujos de Efectivo previsional.
- ▶ Balance de situación previsional.
- ▶ Estado de Origen y Aplicación de Fondos.
- ▶ Plan de Inversiones y Gastos Iniciales.
- ▶ Plan de Financiación.
- ▶ Análisis de los Ratios Financieros.
- ▶ Comparación con otras empresas del sector (benchmarking).
- ▶ Criterios de ayuda a la Inversión y Valoración.
- ▶ Planteamiento de Escenarios.

Se reflejarán los ingresos y gastos en la cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales.

El siguiente paso será determinar cuándo se producen los movimientos de tesorería previstos en el Plan de Tesorería. Y mediante su análisis determinaremos la viabilidad financiera de la empresa, demostrando que dispone de liquidez suficiente para sobrevivir.

En el Balance de Situación reflejamos las “fotos” futuras de MOOKA a lo largo de los cinco ejercicios, reflejando en el Estado de Origen y Aplicación de Fondos cuáles son los movimientos.

En el Plan de Inversión y Gastos Iniciales indicamos cuál es la necesidad de fondos para arrancar con garantías, y en el Plan de Financiación la estructura del capital inicial y la necesidad de financiación externa para la actividad propia de MOOKA.

Con el Análisis de los Ratios podemos ver cual es el camino que seguirá MOOKA siguiendo los indicadores clave de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, rotación y otros específicos del sector y de la empresa. La comparación con indicadores de otras empresas nos mostrará cómo quiere establecerse MOOKA, además de los criterios de Valoración e Inversión de referencia.

En general para todos los documentos reflejamos cinco períodos, además del año cero, plazo en el que desarrollamos las plataformas necesarias para empezar el año uno con los primeros clientes en modo “beta”.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREVISIONAL

En la P&L previsual vemos plasmados nuestros objetivos de facturación en todos los períodos analizados.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
VENTAS	- €	1.468.500 €	8.505.000 €	25.000.000 €	35.000.000 €	50.000.000 €
GASTOS DE VENTAS	- €	-829.953 €	-4.686.392 €	-13.875.494 €	-15.373.908 €	-22.519.132 €
Gastos de Explotación	- €	-756.528 €	-4.261.142 €	-12.625.494 €	-13.623.908 €	-20.019.132 €
Comisiones	- €	-73.425 €	-425.250 €	-1.250.000 €	-1.750.000 €	-2.500.000 €
MARGEN BRUTO s/VENTAS	- €	638.547 €	3.818.608 €	11.124.506 €	19.626.092 €	27.480.868 €
GASTOS DE ESTRUCTURA O FIJOS	-147.633 €	-791.704 €	-2.511.805 €	-4.548.311 €	-7.372.500 €	-8.935.000 €
Sueldos y Salarios	-50.000 €	-252.000 €	-483.480 €	-1.072.400 €	-1.750.000 €	-2.500.000 €
Cargas Sociales	-12.333 €	-72.933 €	-136.142 €	-251.050 €	-437.500 €	-625.000 €
Servicios Profesionales y Subcontratas Software, Web, CRM Call Center Gestoría y Legal Servers	-39.000 €	-186.914 €	-268.432 €	-465.098 €	-1.500.000 €	-2.000.000 €
Actividades de Marketing	-40.000 €	-256.750 €	-1.579.013 €	-2.704.059 €	-3.500.000 €	-3.500.000 €
Suministros (Luz, Agua, Telf., ...)	-1.000 €	-2.568 €	-2.632 €	-2.704 €	-5.000 €	-10.000 €
Primas de Seguros	- €	-6.162 €	-12.632 €	-16.224 €	-50.000 €	-50.000 €
Mantenimiento y Reparación	-500 €	-2.054 €	-4.211 €	-10.816 €	-30.000 €	-50.000 €
Arrendamientos	-4.800 €	-12.324 €	-25.264 €	-25.959 €	-100.000 €	-200.000 €
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	-147.633 €	-153.157 €	1.306.803 €	6.576.195 €	12.253.592 €	18.545.868 €
DOTACIÓN DE AMORTIZACIONES	-102.250 €	-82.750 €	-135.250 €	-263.750 €	-649.000 €	-825.000 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	-249.883 €	-235.907 €	1.171.553 €	6.312.445 €	11.604.592 €	17.720.868 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	85.000 €	200.000 €	400.000 €
Gastos Financieros	- €	-13.875 €	-32.625 €	-16.646 €	- €	- €
RESULTADO FINANCIERO	- €	-13.875 €	-32.625 €	68.354 €	200.000 €	400.000 €
EBT	-249.883 €	-249.782 €	1.138.928 €	6.380.799 €	11.804.592 €	18.120.868 €
PROVISIÓN IMPUESTO s/BENEFICIOS	74.965 €	74.935 €	-341.678 €	-1.914.240 €	-3.541.378 €	-5.436.260 €
RESULTADO NETO	-174.918 €	-174.847 €	797.250 €	4.466.559 €	8.263.214 €	12.684.608 €

En ella partimos del input del Plan Comercial donde se han establecido unos objetivos de Ventas y Clientes. Por otro lado, queda cuantificada toda la Inversión necesaria, Gastos de Explotación y Gastos Fijos en cada uno de los períodos.

Antes de nada se han establecido las hipótesis siguientes, donde proyectamos tipos de interés, IVA, subida de salarios e impuesto de sociedades.

HIPOTESIS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Indice de precios	1,027	1,053	1,082	1,114	1,150	1,188
Tipos de interés (excedentes)	5,00%	4,50%	4,50%	4,25%	4,00%	4,00%
Tipos de interés (préstamos)	6,00%	5,50%	5,50%	5,25%	5,00%	5,00%
Incrementos salariales	1,000	1,000	1,020	1,025	1,030	1,033
Tipo del IVA	21%	21%	21%	23%	23%	23%
Tipo impuesto sociedades *	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%

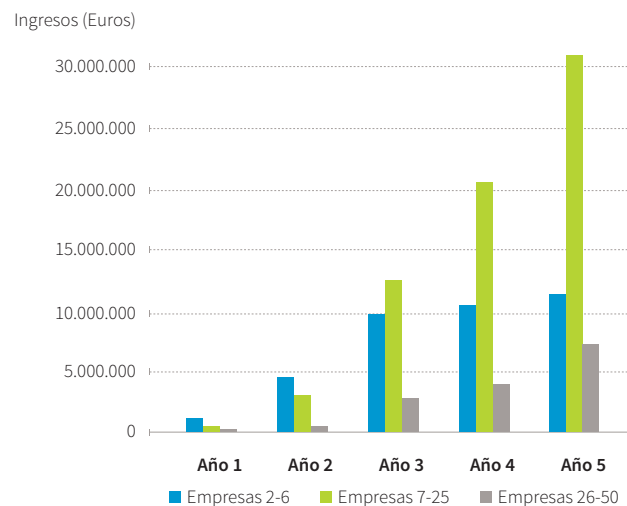
El resultado del Plan Financiero varía en función de estas hipótesis y se puede ver automáticamente cómo varían los Resultados si deseamos cambiar o actualizar las hipótesis.

VENTAS











Las ventas originadas por las actividades comerciales y de marketing las fragmentamos, no por clúster comercial, sino por tamaño de empresa. De esta manera, podemos controlar con más precisión los costes asociados a cada línea y su relación con el tamaño de la empresa.

De este modo, con las previsiones comerciales y con los precios indicados para la venta de minutos, MB y los distintos servicios mapeamos las ventas esperadas por clúster en función de del tamaño de empresa.

En el Anexo I se puede ver en detalle la distribución de ingresos por producto MOOKA mobile, my MOOKA y MOOKA Apps.



Distribución de ingresos por tamaño de empresa y ejercicio

	 Empresas 1-6	 Empresas 7-25	 Empresas 26-50	 ARPU medio por clúster	
CLÚSTERS	 Emprendedores	92% 10.771	8% 936	0% 9	292€/mes
	 Gacelas tecnológicas	27% 1.346	71% 3.577	2% 89	682€/mes
	 Águilas consolidadas	22% 942	71% 2.980	7% 281	813€/mes
	 Resto	27% 403	68% 1.022	5% 78	756€/mes
	 ARPU medio por tamaño de empresa	210€/mes	726€/mes	2960€/mes	

GASTOS VARIABLES

160

Los costes asociados a My Mooka, Mooka Mobile y a las MOOKA Apps se calculan en función del número de líneas o dispositivos dados de alta más el consumo de megabytes y minutos que el usuario realiza.

En el plan comercial se introdujo el “perfil de consumo” como la variable que nos permite estimar el gasto medio del cliente. El “perfil de consumo medio” corporativo se encuentra con un cierto grado de confianza en los 300 min de voz y 750 MB de datos, según datos de nuestro MVNA. Con esta información calculamos los costes asociados.

El coste asociado a los datos es un coste que nos repercute directamente el proveedor en función de los MB consumidos mientras que la estructura de costes de voz es más complejo, diferenciándose entre llamadas dentro de red o fuera de ella, con terminación en terminal fijo o móvil y valorando si existe tránsito entre operadoras. Para estimar estos costes, hemos asumido un perfil de enrutamiento de llamadas entre distintos operadores típico, sugerido por nuestro partner. En cualquier caso, y como parte de nuestros análisis, hemos comprobado el impacto que tiene en la cuenta de P&L como veremos en el Anexo I.

A lo largo de los cinco años analizados hemos asumido subidas de los costes de acceso a los servicios de valor añadido que nos proveen nuestros partners (aprox. 20% en el tercer

año y 15% en el quinto) , y unos costes de voz y datos constantes pese a que la tendencia es a la baja, situándonos en una postura algo más conservadora.

En el Anexo I se encuentran todos los detalles sobre los costes variables.

GASTOS FIJOS

Los gastos fijos los clasificamos según los siguientes conceptos, son independientes de las ventas y están dimensionados para el volumen esperado de las éstas.

Es importante señalar la reducida estructura de los gastos de personal (interno y externo) por debajo del estándar que rige en el sector (grandes compañías con gastos estructurales altos). MOOKA destaca por su agilidad para crecer o decrecer al externalizar los procesos que no son core. Procesos como el call-center, servidores y desarrollo de software complementario o el propio portal web. Especial mención al call-center, muy necesario para nuestros clientes corporativos y que acometeremos con personal externalizado (vía ETTs) para mantener flexibilidad. La asignación de costes fijos es: MOOKA mobile 60%; My MOOKA 20%; MOOKA Apps 20%.

En el Anexo I se pueden consultar los gráficos con la contribución de los gastos totales y resto de detalles de los gastos como el de personal o cálculo de los costes de voz.

<i>GASTOS DE ESTRUCTURA O FIJOS</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
Sueldos y Salarios	-50.000 €	-252.000 €	-483.480 €	-1.072.400 €	-1.750.000 €	-2.500.000 €
Cargas Sociales	-12.333 €	-72.933 €	-136.142 €	-251.050 €	-437.500 €	-625.000 €
Servicios Profesionales (Gestoría, Asesoría, Legal, ...)	-39.000 €	-186.914 €	-268.432 €	-465.098 €	-1.500.000 €	-2.000.000 €
Actividades de Promoción	-40.000 €	-256.750 €	-1.579.013 €	-2.704.059 €	-3.500.000 €	-3.500.000 €
Primas de Seguros	- €	-6.162 €	-12.632 €	-16.224 €	-50.000 €	-50.000 €
Mantenimiento y Reparación	-500 €	-2.054 €	-4.211 €	-10.816 €	-30.000 €	-50.000 €
Arrendamientos	-4.800 €	-12.324 €	-25.264 €	-25.959 €	-100.000 €	-200.000 €
Suministros (Luz, Agua, Telf., ...)	-1.000 €	-2.568 €	-2.632 €	-2.704 €	-5.000 €	-10.000 €

Resumen gastos estructurales para los cinco años estimados

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SUELDOS Y SALARIOS	50.000 €	252.000 €	483.480 €	1.072.400 €
CARGAS SOCIALES	12.333 €	72.933 €	136.142 €	251.050 €
SERVICIOS PROFESIONALES	39.000 €	182.000 €	255.000 €	430.000 €
Gestoría	3.000 €	10.000 €	20.000 €	40.000 €
Despacho abogados	- €	14.000 €	20.000 €	60.000 €
Desarrollo externo web	25.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
Externalización CRM		60.000 €	60.000 €	60.000 €
Otros desarrollos externos	5.000 €	- €	10.000 €	15.000 €
Distribución de SIMS	1.000 €	5.000 €	10.000 €	20.000 €
Operadores Call-Center		25.000 €	50.000 €	125.000 €
Alquiler servidores	5.000 €	18.000 €	35.000 €	60.000 €
ACTIVIDADES DE MARKETING	40.000 €	250.000 €	1.500.000 €	2.500.000 €
SEGUROS		6.000 €	12.000 €	15.000 €
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	500 €	2.000 €	4.000 €	10.000 €
ARRENDAMIENTOS	4.800 €	12.000 €	24.000 €	24.000 €
SUMINISTROS (Luz, Agua, Telf.)	1.000 €	2.500 €	2.500 €	2.500 €

Detalle gastos estructurales para los primeros tres años.

INVERSIONES

162

Es necesario realizar inversiones todos los años tanto en material como en intangible: licencia para operador con el MVNA, software, hardware, constitución como OMV en e laño 4, etc. Estas inversiones nos van a determinar, junto con los resultados esperados, el capital inicial necesario.

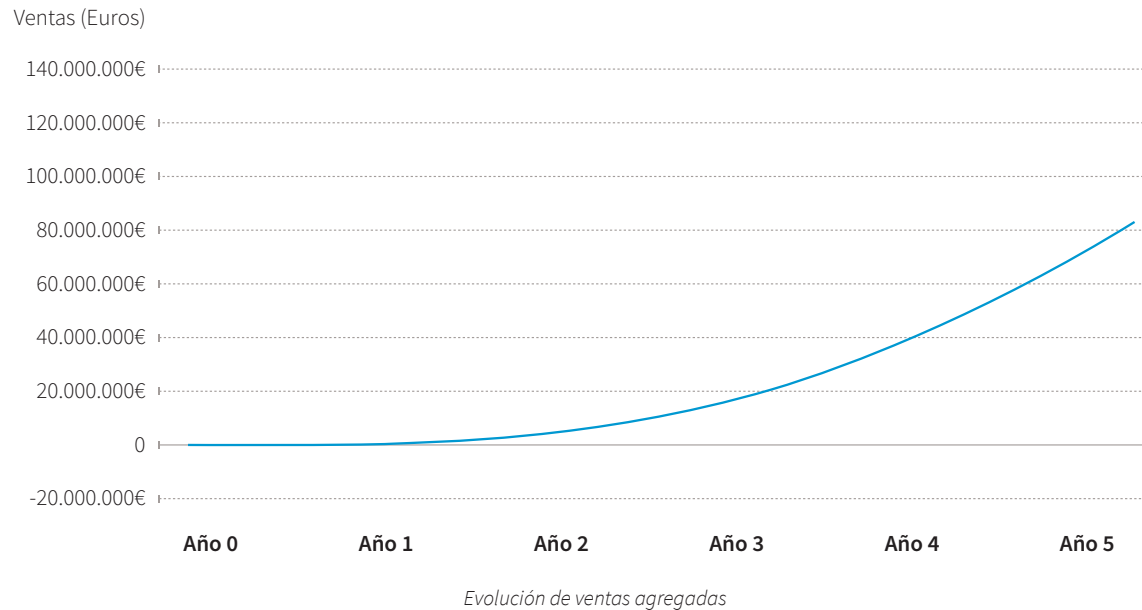
PERIODO AMORTIZACIÓN	INVERSIÓN
10 años	Constitución como OMV (a partir año 4)
5 años	Licencia MVNA (a partir año 1)
2 años	Mobiliario y material de oficina
	Hardware
n/a	Licencias de software

Amortización del activo fijo

INVERSIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
JSC Ingenium	150.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
OMV establishment	- €	- €	- €	- €	2.000.000 €	- €
Mobiliario y Material de Oficina	4.500 €	16.000 €	14.500 €	28.000 €	60.000 €	30.000 €
Hardware	- €	75.000 €	75.000 €	150.000 €	300.000 €	500.000 €
Activo Intangible (Software)	100.000 €	5.000 €	15.000 €	100.000 €	150.000 €	150.000 €
TOTAL INVERSIONES	254.500 €	96.000 €	104.500 €	278.000 €	2.510.000 €	680.000 €

DOTACIÓN AMORTIZACIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
JSC Ingenium	- €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
OMV establishment	- €	- €	- €	- €	200.000 €	200.000 €
Mobiliario y Material de Oficina	2.250 €	10.250 €	15.250 €	21.250 €	44.000 €	45.000 €
Hardware	- €	37.500 €	75.000 €	112.500 €	225.000 €	400.000 €
Activo Intangible (Software)	100.000 €	5.000 €	15.000 €	100.000 €	150.000 €	150.000 €
TOTAL AMORTIZACIONES	-102.250 €	-82.750 €	-135.250 €	-263.750 €	-649.000 €	-825.000 €

Inversiones y dotación para amortizaciones



ESTADO DE FLUJOS DE CAJA PREVISIONAL

Las proyecciones de los flujos de caja en los períodos analizados nos va a permitir evaluar qué capacidad de generación de cash tiene MOOKA, así como las necesidades de financiación a CP y a LP para poder operar el negocio.

En él reflejamos todas las operaciones que implican entradas y salidas de capital, con las siguientes suposiciones:

Distribución de los ingresos creciente. Siendo una empresa de nueva generación y en crecimiento no sería coherente distribuir las ventas de forma constante desde el principio. Esto nos crea algunas tensiones de tesorería al principio de la actividad, especialmente en el año 1 donde hace que la contribución de los gastos fijos sea algo mayor.

- ▶ Pago en el mes tanto en la compra mayorista de minutos y MB como en el resto de gastos fijos, salarios, etc. De este modo pretendemos evaluar el negocio en el caso más desfavorable en plazos de pago.
- ▶ Cobro a 30 días. Es un estándar en el sector, por lo que al final tendremos este desfase entre los cobros y los pagos. Las necesidades de financiación en este sentido serán mínimas a partir del año 3 debido al excedente de caja.
- ▶ Están incluidos los pagos correspondientes de impuesto de sociedades y dividendos en el mes de Julio del ejercicio siguiente.
- ▶ Devolvemos los créditos a CP a tres meses, y los créditos a LP en el ejercicio siguiente al solicitado.
- ▶ Los pagos/devoluciones del IVA a Hacienda los hacemos mensualmente, posible a partir del Real Decreto 2126/2008 del 26 de diciembre.
- ▶ Intereses de los créditos y las inversiones financieras siguiendo las hipótesis expuestas al principio del capítulo.

CONCEPTO	TOTAL AÑO 0	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
SALDO INICIAL	- €	226.509 €	150.095 €	605.927 €	2.308.724 €	4.496.231 €
TOTAL ENTRADAS	700.000 €	1.897.590 €	11.694.495 €	29.985.850 €	42.737.500 €	60.362.500 €
COBROS	- €	1.279.000 €	7.309.500 €	23.885.000 €	34.583.333 €	48.750.000 €
PRÉSTAMOS LP	- €	300.000 €	300.000 €	- €		
PRÉSTAMOS CP	- €	50.000 €	2.550.000 €	550.000 €		
APORTACIÓN DE LOS SOCIOS	700.000 €	- €	- €	- €		
IVA VENTAS	- €	268.590 €	1.534.995 €	5.465.850 €	7.954.167 €	11.212.500 €
INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	85.000 €	200.000 €	400.000 €
TOTAL SALIDAS	-473.491 €	-1.974.004 €	-11.238.664 €	-28.283.053 €	-40.549.992 €	-56.463.999 €
GASTOS DE VENTAS	- €	-829.953 €	-4.686.392 €	-13.875.494 €	-15.373.908 €	-22.519.132 €
GASTOS DE PERSONAL	-62.333 €	-324.933 €	-619.622 €	-1.323.450 €	-2.187.500 €	-3.125.000 €
SERVICIOS PROFESIONALES	-39.000 €	-186.914 €	-268.432 €	-465.098 €	-1.500.000 €	-2.000.000 €
ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	-40.000 €	-256.750 €	-1.579.013 €	-2.704.059 €	-3.500.000 €	-3.500.000 €
OTRAS SALIDAS	-6.300 €	-23.108 €	-44.739 €	-55.704 €	-185.000 €	-310.000 €
DEVOLUCIONES DE PRÉSTAMOS LP	- €	- €	-300.000 €	-300.000 €		
DEVOLUCIONES DE PRÉSTAMOS CP	- €	50.000 €	-1.900.000 €	-1.200.000 €		
IVA COMPRAS + INVERSIONES	-71.358 €	-292.472 €	-1.403.446 €	-3.997.022 €	-5.305.849 €	-6.672.100 €
INVERSIONES REALIZADAS	-254.500 €	-96.000 €	-104.500 €	-278.000 €	-2.510.000 €	-680.000 €
INVERSIONES FINANCIERAS	- €	- €	- €	-2.000.000 €	-3.000.000 €	-5.000.000 €
PAGO IVA	- €	- €	-299.896 €	-1.634.160 €	-2.661.553 €	-4.654.254 €
PAGO IS	- €	- €	- €	-191.779 €	-1.914.240 €	-3.541.378 €
PAGO DIVIDENDOS	- €	- €	- €	-241.642 €	-2.411.942 €	-4.462.136 €
PAGO INTERESES CRÉDITOS	- €	-13.875 €	-32.625 €	-16.646 €		
SALDO FINAL	226.509 €	150.095 €	605.927 €	2.308.724 €	4.496.231 €	8.394.732 €

Estado de flujos de caja para los cinco años previstos

Adicionalmente y para confeccionar este cuadro hemos proyectado los flujos mensuales para el año 0 y los siguientes 3 ejercicios, hacerlo para más ejercicios no es práctico por la incertidumbre a tan largo plazo. El detalle lo encontraremos en el Anexo I.

BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

(ver Balance en la siguiente página)

En el Balance de Situación Previsional podemos ver la situación patrimonial de la empresa, el estado previsto para el final de cada ejercicio y la información necesaria para el cálculo de ratios.

Además de los datos provenientes de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y de los Estados de Flujo de Efectivo. Se han tomado otras decisiones como :

- ▶ Hacemos una serie de inversiones a LP para rentabilizar parte del cashflow generado a partir del año 2.
- ▶ Hemos calculado la Reserva Legal como el 10% de las ganancias acumuladas en el ejercicio anterior.
- ▶ Reserva Voluntaria el 40% de lo restante al aplicar la Reserva Legal.
- ▶ Repartimos como Dividendos el capital restante a partir del año 3.
- ▶ Activar el Crédito Fiscal para compensar las pérdidas de los años 0 y 1.

<i>IVA</i>	<i>AÑO 0</i>	<i>AÑO 1</i>	<i>AÑO 2</i>	<i>AÑO 3</i>	<i>AÑO 4</i>	<i>AÑO 5</i>
IVA repercutido ventas	-€	308.385 €	1.786.050 €	5.750.000 €	8.050.000 €	11.500.000 €
IVA soportado compras + inversiones	-71.358 €	-292.472 €	-1.403.446 €	-3.997.022 €	-5.305.849 €	-6.672.100 €
IVA repercutido - soportado	-71.358 €	15.913 €	382.604 €	1.752.978 €	2.744.151 €	4.827.900 €
IVA a compensar / devolver	71.358 €	55.445 €	-€	-€	-€	-€
IVA a ingresar	-€	-€	327.159 €	1.752.978 €	2.744.151 €	4.827.900 €

Cálculo del IVA

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
ACTIVO NO CORRIENTE	152.250 €	165.500 €	134.750 €	2.149.000 €	7.010.000 €	11.865.000 €
Inmovilizado intangible	100.000 €	105.000 €	120.000 €	220.000 €	370.000 €	520.000 €
Inmovilizado material	154.500 €	245.500 €	335.000 €	513.000 €	2.873.000 €	3.403.000 €
- Amortiz. acumulada inmovilizado	-102.250 €	-185.000 €	-320.250 €	-584.000 €	-1.233.000 €	-2.058.000 €
Inversiones financieras a LP	- €	- €	- €	2.000.000 €	5.000.000 €	10.000.000 €
REALIZABLE	- €	229.295 €	1.675.850 €	3.075.000 €	3.587.500 €	5.125.000 €
Clientes	- €	229.295 €	1.675.850 €	3.075.000 €	3.587.500 €	5.125.000 €
DISPONIBLE	372.832 €	355.440 €	605.927 €	2.308.724 €	4.496.231 €	8.394.732 €
Crédito fiscal	74.965 €	149.899 €	- €	- €	- €	- €
IVA a compensar	71.358 €	55.445 €	- €	- €	- €	- €
Caja	226.509 €	150.095 €	605.927 €	2.308.724 €	4.496.231 €	8.394.732 €
TOTAL ACTIVO	525.082 €	750.235 €	2.416.527 €	7.532.724 €	15.093.731 €	25.384.732 €
PASIVO						
PATRIMONIO NETO	525.082 €	350.235 €	1.147.484 €	5.372.402 €	11.223.674 €	19.446.146 €
Capital	700.000 €	700.000 €	700.000 €	700.000 €	700.000 €	700.000 €
Reserva legal				44.748 €	491.404 €	1.317.726 €
Reserva voluntaria				161.094 €	1.769.056 €	4.743.813 €
Pérdidas y Ganancias	-174.918 €	-174.847 €	797.250 €	4.466.559 €	8.263.214 €	12.684.608 €
P&G acumuladas ejer. anteriores		-174.918 €	-349.765 €			
PASIVO NO CORRIENTE	- €	300.000 €	300.000 €	- €	- €	- €
Deudas con entidades de crédito a LP	- €	300.000 €	300.000 €	- €	- €	- €
PASIVO CORRIENTE	- €	100.000 €	969.042 €	2.160.321 €	3.870.057 €	5.938.585 €
Proveedores	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Deudas con entidades de crédito a CP	- €	100.000 €	750.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
Deudas tributarias por IS	- €	- €	191.779 €	1.914.240 €	3.541.378 €	5.436.260 €
IVA a pagar	- €	- €	27.263 €	146.082 €	228.679 €	402.325 €
TOTAL PASIVO	525.082 €	750.235 €	2.416.527 €	7.532.724 €	15.093.731 €	25.384.732 €

Balance previsional para los cinco años analizados

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reserva legal	- €	- €	- €	44.748 €	446.656 €	826.321 €
Reserva voluntaria	- €	- €	- €	161.094 €	1.607.961 €	2.974.757 €
Dividendos Repartidos	- €	- €	- €	241.642 €	2.411.942 €	4.462.136 €

Cálculo de reservas y dividendos

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

En el Estado de Origen y Aplicación de Fondos se ve cómo en el año 1 usaremos cash-flow y financiación ajena para financiar las pérdidas y las ventas por cobrar en el año 1. En el año 2 y sucesivos, ya con ganancias iremos tirando de las ganancias para generar cash-flow, inversiones para crecer, inversiones financieras y reparto de dividendos.

APLICACIONES					
CONCEPTO	AÑOS 0 - 1	AÑOS 1 - 2	AÑOS 2 - 3	AÑOS 3 - 4	AÑOS 4 - 5
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	13.250 €	-30.750 €	2.014.250 €	4.861.000 €	4.855.000 €
REALIZABLE	229.295 €	1.446.555 €	1.399.150 €	512.500 €	1.537.500 €
DISPONIBLE	-17.392 €	250.487 €	1.702.797 €	2.187.508 €	3.898.501 €
TOTAL VARIACIÓN ACTIVO	225.153 €	1.666.292 €	5.116.197 €	7.561.008 €	10.291.001 €
ORÍGENES					
CONCEPTO	AÑOS 1 - 2	AÑOS 2 - 3	AÑOS 3 - 4	AÑOS 4 - 5	
PASIVO					
PATRIMONIO NETO	-174.847 €	797.250 €	4.224.918 €	5.851.272 €	8.222.472 €
PASIVO LP	300.000 €	- €	-300.000 €	- €	- €
PASIVO CP	100.000 €	869.042 €	1.191.279 €	1.709.736 €	2.068.529 €
TOTAL VARIACIÓN PASIVO	225.153 €	1.666.292 €	5.116.197 €	7.561.008 €	10.291.001 €

* En negativo cuando no es Aplicación u Origen, y viceversa

PLAN DE INVERSIONES Y GASTOS INICIALES

MOOKA necesita una inversión inicial de 700.000 € para poder arrancar con todas las funcionalidades previstas. Una cantidad suficiente para cumplir con el límite legal de relación entre capital y patrimonio neto. El resto de inversiones necesarias se asumirán con recursos propios. El salto a MVNO en el Año 4, con una inversión necesaria de 2.000.000 €, se financiará con recursos propios.

El detalle de la inversión inicial se puede consultar en el Anexo I.

PLAN DE FINANCIACIÓN

Para poder asumir todos estos gastos e inversiones iniciales necesitamos recurrir a financiación externa.

La estructura de la financiación prevista combina inversores externos interesados, los propios socios fundadores y préstamos de terceros. Tampoco se descartan aportaciones extra a través de concursos y eventos en los que estamos en proceso, para nosotros la asistencia a eventos y presencia en concursos de Startups de MOOKA tiene como objetivo principal tener la visibilidad necesaria para captar a inversores, más que la cuantía de los premios.

- ▶ Aportación de los socios: 200.000 EUR
- ▶ Préstamos de terceros (entidades financieras / otros): 150.000 EUR
- ▶ Sociedades de Capital Riesgo: 350.000 EUR.

Nuestro objetivo es que la participación en la sociedad de inversores externos sea inferior al 50% para mantener el control de la sociedad y sobretodo tener recorrido para futuras rondas de inversión.

RATIOS

Además de los KPIs expuestos en el Plan de Gestión, los ratios financieros son clave para monitorizar la actividad de MOOKA.

Hemos establecido ratios de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, rotación y su evolución a lo largo de todos los ejercicios. Es importante señalar la alta rentabilidad de MOOKA como consecuencia de los reducidos costes estructurales, propios de empresas tecnológicas con recursos cloud.

Los ratios de liquidez son altos debido a la capacidad de generar cashflow de MOOKA, esto nos permite hacer las inversiones con Recursos Propios y repartir Dividendos desde el año 3.

El ratio de endeudamiento de MOOKA evoluciona positivamente a lo largo de los años, suponiendo un 50% sobre el total del pasivo a un ratio inferior al 30% a partir del año 3.

Además calculamos también la rentabilidad por separado de los productos de MOOKA expuestos en el Plan Comercial:

- ▶ MOOKA mobile → voz + datos
- ▶ My MOOKA → acceso a la plataforma con servicios básicos de MOOKA
- ▶ MOOKA Apps → servicios de valor añadido

Donde podemos ver dos características clave:

- ▶ Baja rentabilidad de MOOKA mobile, se trata de algo necesario pero no es el objetivo de MOOKA competir en exclusiva con este producto. Aún así somos capaces de tener unos precios capaces de competir con Movistar, Vodafone, Orange, Yoigo o Amena, y ser más atractivos que Pepephone y Másmovil. Teniendo en cuenta las recientes ofertas dentro de la guerra actual en este segmento. La comparativa en este escenario actual la podemos ver en el Anexo I.
- ▶ Alta rentabilidad en los servicios My MOOKA Y MOOKA Apps, core de nuestro negocio.
- ▶ Aumento de la rentabilidad de MOOKA mobile a partir del año 4, en el que al constituirnos como MVNO nos bajan los costes un 30%.

RATIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR IDEAL
RENTABILIDAD							
EBITDA		-10,4%	15,4%	26,3%	35,0%	37,1%	
Rentabilidad Económica (ROI)	-47,6%	-31,4%	48,5%	83,8%	76,9%	69,8%	EBIT/ACTIVO
Rotación		1,96	3,52	3,32	2,32	1,97	
x Margen		-16,1%	13,8%	25,2%	33,2%	35,4%	
Rentabilidad Financiera (ROE)	-33,3%	-49,9%	69,5%	83,1%	73,6%	65,2%	BEN/FP
Margen Neto		-11,9%	9,4%	17,9%	23,6%	25,4%	
x Rotación	0,00	1,96	3,52	3,32	2,32	1,97	
x Apalancamiento	1,00	2,14	2,11	1,40	1,34	1,31	
LIQUIDEZ							
Fondo de Maniobra				3.223.402 €		7.581.146 €	
Liquidez				2,49	2,09	2,28	>=2
Tesorería				2,49	2,09	2,28	>=1
Disponibilidad (acid test)				1,07	1,16	1,41	>=0,3
Fondo de Maniobra s/Activo				0,43	0,28	0,30	
ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento			0,53	0,29	0,26	0,23	<0,5
Autonomía			0,90	2,49	2,90	3,27	>0,7
Calidad de la Deuda			0,76	1,00	1,00	1,00	menor posible
Recursos Permanentes			0,60	0,71	0,74	0,77	mayor posible
Coste medio del Pasivo			0,01	0,03	0,16	0,18	menor posible
ROTACIÓN DE ACTIVOS							
Rotación del Activo No Corriente				11,63		4,21	mayor posible
Antigüedad del Inmovilizado (años)				2,21		2,49	
Rotación Activo Corriente				4,64		3,70	mayor posible
Rotación de Clientes				8,13		9,76	mayor posible
Plazo de cobro (días)				44,90		37,41	
MARGEN POR PRODUCTOS							
MOOKA mobile		-35,53%	-9,90%	2,24%	19,92%	23,33%	
My MOOKA		27,34%	44,42%	45,85%	43,33%	38,94%	
MOOKA Apps		39,68%	73,98%	81,16%	80,24%	83,01%	
CLIENTES							
Nº clientes	-	449 empresas	2.236 empresas	5.475 empresas	6.647 empresas	8.378 empresas	
Nº líneas	-	2.237 líneas	12.548 líneas	35.723 líneas	49.153 líneas	68.974 líneas	
ARPU empresa /mes	-€	273 €	317 €	381 €	439 €	497 €	

COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR

170

Labores de investigación nos han permitido hacer el siguiente paralelismo entre la evolución de MOOKA en los ejercicios estudiados y las empresas siguientes en los años 2010 y 2011. Los datos son datos de Balance publicados en 2012.

- Telefónica
- Movistar
- Vodafone
- Ono
- Jazztel
- Orange
- Yoigo

De estas comparaciones podemos extraer algunas conclusiones:

- Rentabilidades parecidas, propias del sector.
- MOOKA tiene menores costes de inversión, esto se explica por no tener infraestructura propia principalmente.
- MOOKA tiene un endeudamiento más bajo que los competidores comparados, principalmente por el mismo motivo de tener una inversión reducida.

Podemos ver el cuadro resumen a continuación con los ratios de empresas del sector en millones de euros y porcentaje.

CONCEPTO	MOOKA					AÑO	Telefónica de España	Movistar	Vodafone	Ono	Jazztel	Orange	Yoigo
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5								
En Millones de Euros y %													
Ingresos por operaciones	1,47	8,51	25,00	35,00	50,00	2010	10.735	8.563	5.929	1.464	613	3.848	641
						2011	9.951	7.719	5.647	1.479	753	4.013	841
EBITDA	-0,15	1,31	6,58	12,25	18,55	2010	5.013	3.122	1.767	722	98	775	-44
						2011	1.969	2.631	1.301	748	143	841	46
Capex	0,25	0,10	0,10	0,28	2,51	2010	1.405	590	675	244	93	402	51
						2011	1.416	1.474	578	292	89	990	94
Endeudamiento	0,40	1,27	2,16	3,87	5,94	2010	7.871	2.772	2.784	4.232	636	6.390	983
						2011	9.457	3.083	2.537	4.179	572	2.666	1.041
Free Cash Flow	0,15	0,61	2,31	4,50	8,39	2010	3.608	2.533	1.092	477	5	373	-96
						2011	553	1.157	722	456	54	-149	-48
EBITDA / Ingresos (%)	-10,4%	15,4%	26,3%	35,0%	37,1%	2010	46,7%	36,5%	29,8%	49,3%	16,1%	20,1%	-6,9%
						2011	19,8%	34,1%	23,0%	50,5%	19,0%	21,0%	5,5%
Capex / Ingresos (%)	17,3%	1,1%	0,4%	0,8%	5,0%	2010	13,1%	6,9%	11,4%	16,7%	15,2%	10,5%	8,0%
						2011	14,2%	19,1%	10,2%	19,7%	11,9%	24,7%	11,2%
Endeud. / EBITDA (%)	-261,2%	97,1%	32,9%	31,6%	32,0%	2010	157,0%	88,8%	157,6%	586,5%	645,6%	824,8%	-2211,7%
						2011	480,3%	117,2%	195,0%	558,9%	399,4%	317,1%	2249,9%
Free Cash Flow / Endeud. (%)	37,5%	47,7%	106,9%	116,2%	141,4%	2010	45,8%	91,4%	39,2%	11,3%	0,8%	5,8%	-9,7%
						2011	5,8%	37,5%	28,5%	10,9%	9,4%	-5,6%	-4,6%

CRITERIOS DE VALORACIÓN Y AYUDA A LA INVERSIÓN

Tanto los métodos clásicos para selección de inversiones como los criterios de valoración muestran las rentabilidades previstas y el valor que puede tener MOOKA en el futuro.

En este sentido exponemos los métodos clásicos de valoración como el VAN, TIR, el Punto Muerto y cuando recupera el inversor su aportación.

Después es interesante indicar referencias de valoración de MOOKA a lo largo de los años de actividad proyectados.

Los inversores recuperarán su inversión después del año 3 vía dividendos.

I (%)	15%
Inversión inicial	-700.000 €
Año 0	226.509 €
Año 1	150.095 €
Año 2	605.927 €
Año 3	2.308.724 €
Año 4	4.496.231 €
Año 5	8.394.732 €
VAN año 3	1.328.885 €
TIR año 3	60%

PUNTO MUERTO	
2.160.241 €	(Q2 año 2)

CRITERIO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR CONTABLE (PN)	525.082 €	350.235 €	1.147.484 €	5.372.402 €	11.223.674 €	19.446.146 €
MÉTODO CLÁSICO*	175.247 €	400.540 €	4.011.026 €	16.465.842 €	31.620.160 €	50.753.947 €
VAN (i=15%)				1.328.885 €	3.564.307 €	7.193.581 €
VAN (i=10%)				1.662.094 €	4.453.900 €	9.192.508 €
EBITDA x 3			3.920.409 €	19.728.585 €	36.760.776 €	55.637.604 €
EBITDA x 5			6.534.015 €	32.880.975 €	61.267.959 €	92.729.341 €
VENTAS x 2		2.937.000 €	17.010.000 €	50.000.000 €	70.000.000 €	100.000.000 €

* Donde el Método Clásico calcula el valor como AN + n*BEN. Estando n entre 1,5 y 3 (2 en este caso).

SOLIDEZ DEL MODELO. ESCENARIOS

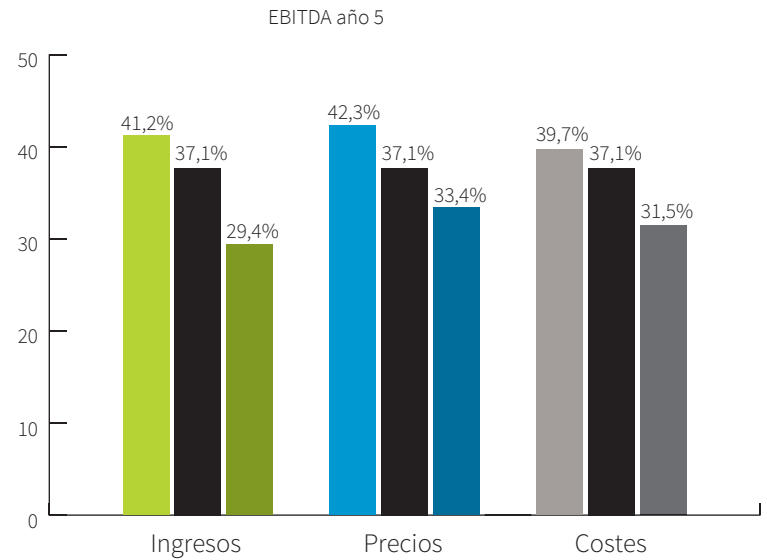
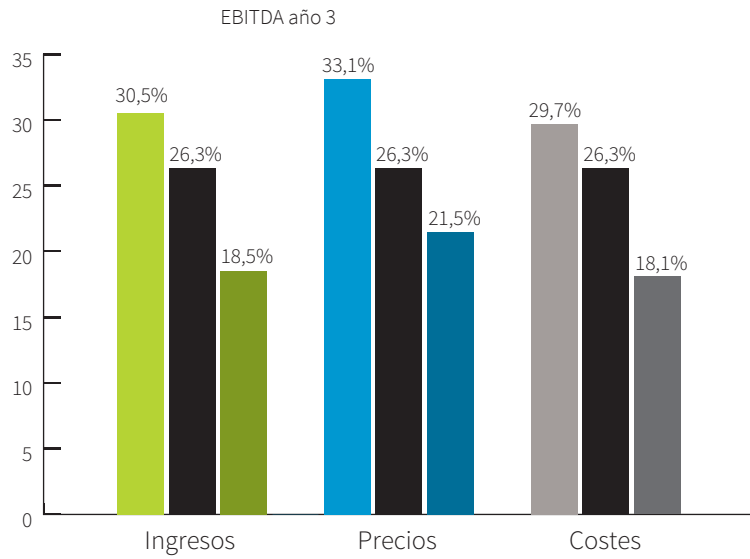
172

La robustez de MOOKA queda patente planteando seis escenarios con los supuestos siguientes:

- ▶ INGRESOS: Variación de $\pm 30\%$
- ▶ PRECIO: Escenarios de precios más y menos ambiciosos de MOOKA mobile
 - Optimista: 300min a 0,08€/min y 750MB a 0,02€/min (ARPU/mes medio de MOOKA mobile de 39€, +30% sobre escenario nominal)
 - Pesimista: 300min a 0,06€/min, primeros 400MB gratuitos + 350MB a 0,02€/min (ARPU/mes medio de MOOKA mobile 25€, -20% sobre escenario nominal)
- ▶ COSTES DE VOZ: Estudiados según el perfil de enrutamiento de las llamadas. Dos escenarios:
 - Optimista: 0,0275€/min (todas las llamadas se realizan y reciben dentro de nuestra red)
 - Pesimista: 0,0500€/min (todas las llamas se realizan y reciben fuera de nuestra red)

La rentabilidad a 3 y 5 años de MOOKA se mantiene por encima del 18% ante situaciones o escenarios extremos en las que existe un dramático descenso de precios o un descenso de las ventas. En las mejores situaciones, MOOKA respondería con un ebitda del 35%, en casos en el que el mercado soportara un descenso de los costes, mayores ingresos e incluso una subida de precios superando el 40%.

Los más interesante del momento en que se encuentra el sector es que los costes también se negocian a la baja, en las últimas negociaciones con nuestro MVNA iniciamos el camino hasta llegar a 0,0275€/min y 0,012€/MB lo cual nos situaría en el perfil optimista de costes analizado con unas rentabilidades del 34% en el año 3 y por encima del 40% en el año 5.



■ Nominal ■ Optimista ingresos ■ Optimista precios ■ Optimista costes
 ■ Pesimista ingresos ■ Pesimista precios ■ Pesimista costes



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

11. CUADRO DE MANDO

- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

CUADRO DE MANDO / BALANCED SCORED CARD - AÑO 1

Plan	Responsable	KPIs	Definición	Fórmula	Frecuencia	Valor Objetivo
Comercial	CMO	Ventas	Cartera de ventas	$Ventas = Ventas\ realizadas / Ventas\ Objetivo$	Mensual	122.375,00 €
Comercial	CMO	CAC	Coste de adquisición de un cliente	$CAC = (Ppto.\ MK + Comercial) \div Nuevos\ Clientes$	Mensual	571,83 €
Comercial	CMO	LTV	El margen neto de un cliente	$LTV = Ventas \div Total\ Clientes \times (1 - Churn) \div (1 + i)^{(TV/12)} \times TV/12$	Mensual	4.223,82 €
Comercial	CMO	LTV:CAC	Relación entre lo que ganamos y nos cuesta un cliente	$LTV:CAC = (LTV \div CAC)$	Mensual	7,39
Comercial	CMO	TV	Customer Time Value	$Measured\ Customer\ Time\ Value / 18$	Anual	1,00
Comercial	CMO	T2P	Tiempo en rentabilizar a un cliente	$T2P = CAC / (LTV \div TV)$	Mensual	< 12
Comercial	CMO	Churn Rate	Número de clientes que abandonan mooka.me	$Churn\ Rate = Total\ Bajas / Clientes\ Inicio\ Periodo$	Mensual	10%
Comercial	CMO	Altas	Número de clientes nuevos que contratan mooka.me	$Altas = Total\ Altas / Clientes\ Inicio\ Periodo$	Mensual	> 10x
Comercial	CMO	Referrals Rate	Número de Clientes por Recomendación	$RR = Clientes\ por\ Recomendación / Total\ Clientes$	Mensual	40%
Comercial	CMO	ARPU	ARPU medio / ARPU medio esperado	$ARPU\ medio / ARPU\ medio\ esperado$	Mensual	1
Operaciones	COO	Valor del servicio	Ventas de un servicio dividido por la suma del coste total de desarrollo y operación en un periodo	$VS = Total_ventas / (Coste_i+d + Coste_op)$	Mensual	4,48
Operaciones	COO	Número de servicios nuevos	Número de servicios nuevos dividido entre número de servicios ofertados totales	NSN / NST	Anual	0,20

CUADRO DE MANDO / BALANCED SCORED CARD - AÑO 3

Financiero	CFO	Margen Bruto s/ Ventas	Margen de explotación de Mooka, contabilizando las actividades propias del negocio	$(Ventas - Costes\ de\ Ventas) / Ventas$	Anual	[45%,55%]
Financiero	CFO	ROI	Rentabilidad de los Activos	$EBIT / Activo\ Total$	Anual	>70%
Financiero	CFO	EBITDA	Resultado de las actividades propias del negocio, sin contabilizar amortizaciones ni impuestos	$(Ventas - Costes\ Totales) / Ventas$	Anual	>25%
Financiero	CFO	Rentabilidad por producto	Margen asociado a cada producto	$(Ingresos / producto - Costes\ Asociados / producto) / Ingresos / producto$	Anual	MOOKA mobile 5% My MOOKA 45% MOOKA Apps 80%

Valor KPI			Acción		
0 - 79%	80 - 100%	> 100%	Fuerza de Ventas a través de comisionistas	Fuerza de Ventas a través de comisionistas ARPU a través de nuevos VAS para clientes actuales	Analizar origen de clientes. Optimizar ppto. MK
> 100 %	80 - 100 %	< 80%	Ver LTV:CAC	Ver LTV:CAC	Ver LTV:CAC
> 100 %	80 - 100%	< 80%	Ver LTV:CAC	Ver LTV:CAC	Ver LTV:CAC
< 80%	80 - 100%	> 100%	Fuerza de Ventas -> Núm. Clientes Nuevos	Fuerza de Ventas -> Núm. Clientes Nuevos Altas por recomendación	Analizar origen de clientes. Optimizar ppto. MK.
< 80%	80 - 100%	> 100%	Estudiar por qué. Valor mayor atención cliente, etc.	Mantener	Mantener
> 100%	80% - 100%	0 - 79%	ARPU cliente Fuerza de Ventas	Mantener	Upselling Referrals/cliente
> 120 %	80% - 120%	0 - 79%	Estudiar por qué. Valor mayor atención cliente, etc.	Mantener	Mantener
< 79%	80% - 100%	> 100%	Esfuerzo comercial a través de comisionistas o recomendaciones.	Esfuerzo comercial a través de comisionistas o recomendaciones.	Mantener. Validar con ARPU medio y LTV/CAC
< 79%	80% - 100%	> 100%	Esfuerzo comercial & de comunicación	Esfuerzo comercial & de comunicación	Mantener
< 0,9	0,9 - 1	>= 1	Estudiar estrategia de MK Estudiar posibilidades de upselling/crossselling Enfocar actividades venta en otros clústers	Upselling a través de ofertas de servicios	Mantener
0 - 75 %	75 - 100 %	> 100%	Reducir costes I+D Aumentar esfuerzo MK	Aumentar esfuerzo MK	Mantener
< 0,2	0,2	> 0,2	Revisar VS y recursos de I+D	Mantener	Reducir portfolio y enfocarse en los de más valor
<45%	45% - 55%	>55%	Renegociación costes de voz, datos y/o acceso a My MOOKA	Mantener	Mantener
<70%	70% - 80%	>80%	Optimizar rentabilidad de las inversiones	Mantener	Mantener
<20%	25% - 35%	>35%	El negocio pierde rentabilidad, hay que rebajar los costes de ventas y/o aligerar la estructura	Mantener	Mantener
MOOKA mobile <0% My MOOKA <40% MOOKA Apps <70%	MOOKA mobile 5% My MOOKA 45% MOOKA Apps 80%	MOOKA mobile >5% My MOOKA >45% MOOKA Apps >85%	MOOKA mobile : renegociar costes acceso voz y datos My MOOKA : renegociar costes acceso servicios MOOKA Apps : acciones de venta hacia los servicios con mayor rentabilidad	Mantener	Mantener



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO

12. PLAN DE CONTINGENCIA

- 13. INTERNACIONALIZACIÓN
- 14. ANEXOS

Factores externos

VENTAS & MARGEN COMERCIAL

Variaciones negativas en el ARPU medio o en el número medio de clientes de la cartera de MOOKA influyen directamente sobre las ventas. Para mantener los niveles objetivo es necesario influir sobre el ratio de consumo de nuestros clientes en cartera o aumentar el tamaño de la misma. En caso de encontrarnos ante esta disyuntiva, contemplamos:

A) AUMENTAR LAS VENTAS MEDIANTE:

1. Creación nuevos canales de distribución a través del establecimiento de alianzas estratégicas con empresas, organizaciones y/o resellers que por una comisión inferior al 10% sobre ventas consiguiera aumentar nuestra cartera de clientes.
2. Fomentar la venta cruzada (cross-selling) de servicios de valor añadido que incrementen el consumo medio sobre la base de clientes en cartera.

B) REDUCIR LOS COSTES DE ADQUISICIÓN DE CLIENTES (CAC) MEDIANTE:

1. Redistribución de ventas por canales: 60% Red de Comisionistas, 40% Vía MOOKA.me.
2. Redistribución del presupuesto de Marketing (350 k€, 25% s/ Ventas) y Comisiones de Ventas (30k€, 2% s/ Ventas) en función de la nueva estructura de canales:
 - Presupuesto de MK: 100k€, 20% s/ Ventas directas desde Web
 - Presupuesto de Ventas: 100k€, 10% s/ Ventas Red de Comisionistas.

Resultado

Incremento de las ventas. Mantenimiento del margen comercial. Incremento de la relación LTV/CAC al aumentar la venta de servicios VAS/OTT con mayor rentabilidad

CASH FLOW

Renegociación de las condiciones de pago con clientes y proveedores para disminuir el gap entre cobros y pagos.

REDUCIR EL CHURN RATE

Si no se alcanzaran los objetivos de churn, se plantea la realización de las siguientes acciones:

1. Realizar encuestas a clientes con cierta frecuencia para entender sus demandas y necesidades.
2. Analizar el tipo de clientes que han dejado MOOKA y por qué, estableciendo un mapa de características que identifique el perfil medio.
 - Número de empleados
 - Servicios contratados
 - Gasto en comunicaciones
 - Uso de voz/datos/VAS
3. Modificar el plan de comunicaciones de MOOKA y adaptarlo a los clientes actuales para mejorar su grado de fidelización.
 - Descuentos por uso/fidelización/etc.
 - Servicios gratuitos durante X meses
 - Asistencia técnica
 - etc.
4. Introducir una barra de feedback en cada MOOKA App para recibir en todo momento feedback de nuestros clientes (y potenciales clientes) sobre la misma.
5. Mandar newsletters con novedades y promociones, personalizados que ayuden a incrementar el sentimiento de comunidad MOOKA y nos ayude a recoger feedback por parte del cliente.

6. Establecer KPIs para medir la efectividad de los canales de comunicación en redes sociales, ayudándonos así a potenciar aquellos que más contacto y repercusión tienen en el cliente.
7. Transmitir en las comunicaciones con nuestros clientes la seguridad de que están utilizando los mejores servicios a su alcance.

AJUSTAR LA OFERTA

Si nuestra oferta no resulta ser lo suficientemente atractiva para el segmento de mercado al que nos dirigimos y, por consiguiente, nuestras ventas se encuentran por debajo de los objetivos, haríamos los ajustes necesarios tanto en precio como en oferta de servicios.

Para hacer estos ajustes en las ofertas de MOOKA nos basaremos siempre en el feedback obtenido de nuestros clientes y las ofertas que existan en ese momento en el mercado, para conseguir una mayor captación de clientes.

ELEGIR BIEN/MEJOR CLIENTES TARGET

En el caso en el que no se consiga el nivel de penetración esperado en el segmento de clientes al que se dirige la oferta de MOOKA, se replanteará el segmento de mercado al que MOOKA está enfocando sus actividades de marketing y se cambiará la estrategia de marketing para satisfacer al nuevo segmento de mercado.

CALIDAD DE SERVICIO EN EL TRATO CON EL CLIENTE

El cliente siempre debe sentirse respaldado ante cualquier problema que le pueda surgir y la respuesta de MOOKA debe ser rápida y concisa, sin marearle.

Si, por alguna razón, se empiezan a recibir quejas del servicio de atención al cliente, se establecerán nuevas vías para atender al cliente y mejorar de esta manera su satisfacción general.

Algunas de estas vías de comunicación pueden ser:

- ▶ Establecer un servicio de atención por chat desde la web de MOOKA para resolver dudas y pequeñas incidencias que puedan resolverse sin necesidad de una llamada telefónica.
- ▶ Crear un equipo dedicado exclusivamente a la atención al cliente. Este equipo estaría disponible desde las redes sociales, por correo, chat y, en última instancia, en un teléfono de atención al cliente.

VAS/OTT REVENUE/PROFIT

En el caso de que no se obtengan los ingresos esperados de las MOOKA Apps se plantean varias soluciones:

- ▶ Simplificar la oferta de servicios, eliminar los servicios menos demandados por los clientes y centrarse en potenciar aquellos con más proyección.
- ▶ Ofertar la prueba temporal de los servicios con una demanda por debajo de lo esperado.
- ▶ Bajar los precios en algunos servicios para aumentar la contratación de estos.
- ▶ Ofertar descuentos temporales al contratar algunos servicios.

Factores externos

CREACIÓN DEL MERCADO ÚNICO EUROPEO DE TELECOMUNICACIONES

La creación del mercado único de las telecomunicaciones en Europa favorecerá la oportunidad de expansión de MOOKA, creciendo orgánicamente en el mercado europeo en condiciones similares a las actuales en España, a través de la creación de lazos estratégicos con MVNAs.

Por otro lado, el excedente de caja de MOOKA en los años 4 y 5 nos podría permitir acometer un crecimiento por adquisición mediante la compra de MVNOS europeas altamente verticalizadas en segmentos afines.

En cualquiera de los casos, la creación del mercado único europeo aportaría inmediatamente más valor a nuestros servicios de comunicaciones, a nuestras MOOKA Apps, al poder ser utilizados en cualquier país de la unión sin grandes costes extras a nuestros clientes.

En este trayecto de consolidación del mercado único, los precios de Voz y Datos se verán drásticamente reducidos lo que podría poner en jaque a ciertas MOOKA Apps que precisamente crean valor al reducir los costes de roaming drásticamente. Un aspecto éste que no se escapará a

MOOKA gracias al seguimiento continuo que a través de KPIs, actividades internas y de comunicación con el equipo comercial y de marketing, realizará sobre las MOOKA Apps; evaluando su idoneidad en cada momento.

Sin embargo, esta reducción de precios de Voz y Datos supondría un impacto mínimo en las ventas de MOOKA al tener un negocio diversificado y centrado en la creación de capas de valor sobre la Voz y los Datos, con un peso en la facturación de un 60%.

En cualquier caso, el mercado europeo se convertiría en un mercado muy atomizado lo que nos exigiría una mayor capacidad de verticalización, centrando la mayor parte de nuestro esfuerzo en nichos de mercado con necesidades específicas.

EVOLUCIÓN DEL MERCADO TELCO EN ESPAÑA

En España en 2012, desde mitad de año Telefónica y Orange han sacado sus propias operadoras virtuales, Tuenti Móvil y Amena, dirigidas a explotar un segmento de clientes muy concreto en el mercado.

En diciembre de 2012 Orange anunció la compra de Simyo a KPN, manteniendo Simyo la misma marca, base y segmento de clientes. Este evento puede ser considerado como el comienzo de la fase de consolidación en el mercado español.

Por lo tanto, el mercado se encuentra en un marco favorable en la que están surgiendo nuevas MVNOS dirigidas a diferentes segmentos de mercado. MOOKA, está orientada al segmento de mercado de las PYMEs con su propuesta de valor de servicios de valor añadido.

En el caso de que apareciera alguna MVNO con el mismo segmento de mercado al que está dirigido MOOKA, potenciaremos nuestra oferta de servicios de valor añadido como factor diferencial. Si, por el contrario, surgiera alguna MVNO con la misma propuesta de valor, MOOKA debería apostar por la verticalización, segmentando muy bien el mercado y direccionando nuestra propuesta a un sector muy específico dentro del mercado de las PYMEs. En cualquiera de los dos casos, la estrategia de MOOKA reforzaría aspectos diferenciales clave de usabilidad y trato al cliente para mantener altos grados de retención y satisfacción de nuestros clientes.

APARICIÓN DE LA VIRTUAL SIM

Cuando Apple patentó en 2011 la idea de una Tarjeta SIM virtual, los operadores se echaron las manos a la cabeza. Cuando se trata de negocios, las relaciones importan. A las operadoras clásicas les gusta poseer al consumidor. Controlar la evolución de la tecnología es una de las formas que tienen para hacerlo. Un ejemplo son los smartphones que venden las operadoras y que no permiten, en la mayoría de los casos, utilizarse con terceras operadoras. De esta manera, la operadora que lo vende se asegura que ese terminal únicamente retorna ventas a través de ella.

El mundo telco está tardando en subirse al tren de las SIMs virtuales gracias a las barreras que ejercen los telcos para evitarlo. ¿Por qué? Porque gracias a las SIMs virtuales, re-programmable SIMs o software-based SIMs, el usuario tiene en su smartphone el control de la operadora. Gracias a la utilización de estas nuevas SIMs, el usuario ya no tendría que solicitar una portabilidad a su operadora actual, sino que podría hacerlo él mismo como si de una app más se tratara#.

La irrupción de la SIM virtual supone un cambio radical en el mundo telco actual, no sólo porque rompe la cadena de suministro tal y como se conocía hasta ahora, sino que además permite al usuario seleccionar la operadora que mejor se adapte a sus expectativas. Por ejemplo, gracias a la SIM virtual, un usuario en el extranjero podría conectarse a cualquier operador telco con sólo hacer un clic.

En este contexto, las operadoras tradicionales estarían abocadas a la comoditización mientras que aquellas más dinámicas, ágiles e innovadoras se diferenciarían añadiendo capas de valor a los servicios. Ahí es donde entraría MOOKA, verticalizando sus servicios, ofreciendo más valor a través de las MOOKA Apps y trabajando por la fidelización de sus clientes.

La integración vertical de la figura del MVNA que MOOKA adquiriría con la inversión que se plantea realizar el tercer año, permitiría a MOOKA trabajar en la subasta de precios de Voz y Datos, comprando los mismo a los mejores proveedores. De esta manera podríamos asegurar al cliente que trabajamos con la mejor oferta del mercado.

¿QUÉ PASA SI SE NOS CAEN LOS PARTNERS?

En el caso de que alguno de nuestros principales partners se cayera por cualquier razón:

- ▶ Se cae 2600Hz (principal partner de cloud telephony)
 - Existen muchas soluciones de servicios de comunicaciones PBX en la nube parecidas como Twilio, Plivo, RingCentral, Quobis, etc. Hay muchas compañías con las que se puede negociar.
- ▶ Se cae JSC Ingenium (principal partner MVNA) → Deberíamos empezar como operadora móvil virtual (MVNO) directamente, de esta manera el coste de entrada sería más alto pero, al evitar a JSC Ingenium como intermediario, nuestros márgenes se incrementarían. Esta es la estrategia que llevaremos a cabo a partir del cuarto año para evitar así abusos de poder por parte de nuestro proveedor. También se puede plantear la colaboración con otros MVNOs, creando lazos estratégicos estratégicamente beneficiosos para ambos.



- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA

13. INTER- NACIONALIZACIÓN

- 14. ANEXOS

Internacionalización

Una alternativa de expansión para MOOKA podría ser la internacionalización. Dado el cashflow generado en los primeros años de actividad, podríamos valorar dar este paso con autofinanciación, financiación ajena y siempre con la ayuda del socio local adecuado.

El proceso de expansión en el exterior implica un rediseño de algunas unidades de negocio y también una ejecución de un minucioso y detallado estudio. Sirva este documento como hoja de ruta que se presenta dividida en dos hitos: avance hacia el mercado europeo con la República Checa como base de operaciones y posterior desembarco en el mercado latinoamericano desde Chile. A continuación analizamos con mayor grado de detalle ambos procesos:

REPÚBLICA CHECA

El sector TIC en República Checa es uno de los más desarrollados en toda la Unión Europea ya que cuenta con alrededor de 33.000 empresas y da empleo a más de 130.000 trabajadores. Este capital humano altamente cualificado es empleado fundamentalmente por compañías austriacas, polacas y eslovacas allí instaladas y que han sido atraídas por las políticas de fomento de la inversión extranjera, el alto grado de apertura del sector y los bajos costes operativos.

La principal oportunidad del mercado checo está en los servicios de telefonía móvil ya que en 2011 se registró una tasa de penetración de tarjetas SIM superior al 100% (el índice más alto de toda la UE).

En cuanto al grado de penetración de las TIC en las empresas checas hemos localizado una serie de datos muy reveladores de las oportunidades de negocio existentes:

- ▶ Alrededor de un tercio de las empresas de más de 10 trabajadores cuentan con intranet corporativa y en torno al 80% de ellas utilizan un acceso WLAN inalámbrico.
- ▶ De dichas empresas (con más de 10 trabajadores) el 77.7% dispone de página web propia.
- ▶ República Checa es el octavo país de la Unión Europea en cuanto al grado de adopción del comercio electrónico ya que la quinta parte de la facturación de las empresas checas se realiza a través de medios electrónicos.

En cuanto a la regulación y normativa aplicables en la prestación de nuestros servicios conviene resaltar la aplicación de la Directiva de Servicios (Directiva 2006 /123 / CE) que excluye específicamente los Servicios de Telecomunicaciones en los distintos estados miembros de la UE. La República Checa ha efectuado importantes reformas encaminadas

a liberalizar por completo el sector y facilitar una competencia leal. Las condiciones para operar en el mercado recaen sobre la Oficina Técnica de Telecomunicaciones (CTU) y se recogen en la Ley de Comunicaciones Electrónicas de 2005 que fija los requisitos específicos dictados por el mencionado regulador.

Por último, mostramos algunas variables que hemos aislado para facilitar un posterior análisis de la viabilidad de nuestro proyecto tanto en República Checa como en Chile y que habría que ponderar de manera más detallada, junto con otras más variables más delicadas (número de competidores, tasa de crecimiento prevista, grado de concentración y fidelidad de clientes, amenaza de entrada de nuevos competidores, barreras de entrada, barreras de salida, etc.) son las siguientes:

- ▶ Líneas Telefónicas: 2.289.000 (posición 55 según CIA World Factbook)
- ▶ Teléfonos Móviles: 13.000.000 (posición 61 según CIA World Factbook)
- ▶ Hosts (equipos conectados a IP única): 4.148.000 (posición 27 según CIA World Factbook)
- ▶ Usuarios de internet: 6.681.000 (posición 40 CIA)
- ▶ Número de empresas: 2.153.039 (en 2010 según Orbis BVDInfo)
- ▶ Facilidad para hacer negocios según el Ranking del Doing Business > Posición 65



CHILE

188

El mercado chileno es uno de los más estables en lo político y en lo económico de su entorno, siendo el primer país de la región en formar parte de la OCDE (año 2010). Del mismo modo y de acuerdo con los informes “Doing Business” del Banco Mundial, es el lugar más atractivo de la zona para hacer negocios, al lograr una importante reducción de los trámites necesarios para constituir una empresa. Chile presenta también los mejores ratings de las agencias Fitch, Standard & Poors y Moody’s en lo relativo a la calificación crediticia de su economía y en comparación con su ámbito geográfico. En ese sentido la existencia de un Acuerdo de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRI) y de un Convenio para evitar la Doble Imposición (CDI) con España generan un especial atractivo para el establecimiento de una delegación de MOOKA en el país.

En lo que atañe al sector TIC chileno, los rasgos son similares a los de los países industrializados, donde la telefonía fija ha perdido peso en detrimento de la telefonía móvil, cuyo índice de penetración es el 115%, aproximadamente el doble del de los países industrializados.

En lo relativo a Internet, el número de conexiones fijas era de 1.800.000 en 2010 y el acceso a través de dispositivos móviles ha llegado a cerca de 1.500.000 de conexiones 3G.

La principal debilidad del sector estriba en la escasez de ingenieros y mano de obra especializada en TICs, a pesar de contar con varias escuelas de negocio y universidades entre las mejores de Latinoamérica.

La penetración de las telecomunicaciones en las empresas chilenas es notable, alcanzando el 60.4% de acuerdo con el Índice de Desarrollo Digital (IDI) de la OCDE, siendo las principales características derivadas de dicho porcentaje, las siguientes:

- ▶ Inversión en Telecomunicaciones del 70.3%
- ▶ Adopción de la banda ancha en el 52.9% de las empresas del país
- ▶ Un 86% de las empresas chilenas cuentan con página web, en las que el 70% no ofrece la posibilidad de efectuar pedidos online.

En cuanto al marco regulatorio y a pesar de los recientes esfuerzos del país, Chile sigue contando con una burocracia que puede ralentizar el proceso de inversión y la obtención de los permisos necesarios para operar. Convendría analizar detalladamente en el plan de internacionalización específico de MOOKA la necesaria autorización de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL) y que se sustenta en varias normas:

- ▶ Ley General de Telecomunicaciones (1982), entre los aspectos que regula destaca la eliminación de limitaciones a la propiedad o participación de inversores extranjeros en el sector.
- ▶ Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones (1994), que se crea para aumentar la cobertura de servicios de telecomunicaciones en localidades rurales y urbanas desfavorecidas.

- ▶ Reglamento del Servicio Público de Voz sobre Internet (2008), que permite a los usuarios de Internet en el país disfrutar de los servicios de comunicación desde y hacia la red pública telefónica chilena.

Por último y tal y como hemos hecho para República Checa, analizamos algunas de las variables más relevantes para evaluar el mercado chileno y que habría que detallar con más profundidad:

- ▶ Líneas Telefónicas: 3.366.000 (posición 49 según CIA World FactBook)
- ▶ Teléfonos Móviles: 22.400.000 (posición 45 según CIA WF)
- ▶ Hosts (equipos conectados a internet con IP única): 2.152.00 (posición 38 según CIA WF)
- ▶ Usuarios de internet: 7.009.000 (posición 39 CIA WF)
- ▶ Número de empresas: 931.926 (año 2010 fuente <http://www.economia.gob.cl>)
- ▶ Facilidad para hacer negocios en el país según el Ranking del Doing Business: Posición 37





- 00. AGRADECIMIENTOS
- 01. RESUMEN EJECUTIVO
- 02. MOOKA MOBILE EXPERIENCE
- 03. EL ENTORNO
- 04. MODELO DE NEGOCIO
- 05. OBJETIVOS
- 06. PLAN COMERCIAL & MARKETING
- 07. PLAN DE RECURSOS
- 08. PLAN DE OPERACIONES
- 09. PLAN DE IMPLANTACIÓN
- 10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO
- 11. CUADRO DE MANDO
- 12. PLAN DE CONTINGENCIA
- 13. INTERNACIONALIZACIÓN

14. ANEXOS

Anexo I: Plan financiero

DESGLOSE POR PRODUCTO

INGRESOS						
PRODUCTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOOKA Mobile	- €	805.320 €	4.517.280 €	12.860.280 €	17.695.080 €	24.830.640 €
My MOOKA	- €	402.660 €	2.258.640 €	6.430.140 €	8.847.540 €	12.415.320 €
MOOKA Apps	- €	260.436 €	1.551.312 €	5.730.840 €	8.479.512 €	12.778.992 €
COSTES FIJOS						
PRODUCTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOOKA Mobile	88.579 €	475.022 €	1.507.082 €	2.728.986 €	4.423.500 €	5.361.000 €
My MOOKA	29.526 €	158.340 €	502.360 €	909.662 €	1.474.500 €	1.787.000 €
MOOKA Apps	29.526 €	158.340 €	502.360 €	909.662 €	1.474.500 €	1.787.000 €
COSTES VARIABLES						
PRODUCTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOOKA Mobile	- €	616.391 €	3.457.526 €	9.843.258 €	9.746.096 €	13.676.219 €
My MOOKA	- €	134.220 €	752.880 €	2.572.056 €	3.539.016 €	5.793.816 €
MOOKA Apps	- €	5.916 €	50.736 €	210.180 €	338.796 €	549.096 €
MARGEN POR PRODUCTOS						
PRODUCTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOOKA Mobile		-35,53%	-9,90%	2,24%	19,92%	23,33%
My MOOKA		27,34%	44,42%	45,85%	43,33%	38,94%
MOOKA Apps		36,93%	64,35%	80,46%	78,62%	81,72%

COSTES VARIABLES POR PERIODO

AÑO 1

	EMPRESAS 2-6	EMPRESAS 7-25	EMPRESAS 26-50
Líneas por empresa	4	12	37
Empresas	397	51	1
COSTE MEDIO POR EMPRESA	1.342 €	4.123 €	13.435 €
COSTES DE VENTAS	532.844 €	210.249 €	13.435 €
TOTAL			756.528 €

MOOKA mobile	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste medio por línea	23 €	23 €	23 €
Líneas por empresa	4	12	37
Meses	12	12	12
Empresas	397	51	1
COSTE	437.564 €	168.633 €	10.195 €

My MOOKA	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste 2600Hz	5 €	5 €	5 €
Líneas con servicios Mooka basic	4	12	37
COSTE	95.280 €	36.720 €	2.220 €

CONSUMO MEDIO		
Mins	MB	
300	750	
COSTE		
Fijo	€/min	€/MB
1,5 €	0,034 €	0,015 €

MOOKA Apps	Nº	COSTE	Nº	COSTE	Nº	COSTE
conference Bridge		5 €	1 €	5 €	2 €	5 €
basic apps	4		12 €		37 €	
local Number		3 €	1 €	3 €	5 €	3 €
unified inbox			- €		1 €	
work from anywhere			- €		1 €	
voicemail transcription			1 €		10 €	
voicemail to e-mail			4 €		12 €	
click to call	1		- €		20 €	
cloud backup			- €		1 €	
click to call me	1		- €		30 €	
paperless fax			1 €		5 €	
paperless scan			- €		5 €	
simultaneous ring			- €		25 €	
company call recording			- €		4 €	
call queue			2 €		4 €	
travel Kit		15 €	- €	15 €	4 €	15 €
COSTE		- €		4.896 €		1.020 €
TOTAL		532.844 €		210.249 €		13.435 €

AÑO 2

194

	EMPRESAS 2-6	EMPRESAS 7-25	EMPRESAS 26-50
Líneas por empresa	4	12	37
Empresas	1.823	401	12
COSTE MEDIO POR EMPRESA	1.342 €	4.123 €	13.435 €
COSTES DE VENTAS	2.446.787 €	1.653.134 €	161.222 €
TOTAL			4.261.142 €

MOOKA mobile	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste medio por línea	23 €	23 €	23 €
Líneas por empresa	4	12	37
Meses	12	12	12
Empresas	1.823	401	12
COSTE	2.009.267 €	1.325.918 €	122.342 €

My MOOKA	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste 2600Hz	5 €	5 €	5 €
Líneas con servicios Mooka basic	4	12	37
COSTE	437.520 €	288.720 €	26.640 €

CONSUMO MEDIO		
Mins	MB	
300	750	
COSTE		
Fijo	€/min	€/MB
1,5 €	0,034 €	0,015 €

MOOKA Apps	Nº	COSTE	Nº	COSTE	Nº	COSTE
conference Bridge		5 €	1 €	5 €	2 €	5 €
basic apps	4		12 €		37 €	
local Number		3 €	1 €	3 €	5 €	3 €
unified inbox					1 €	
work from anywhere					1 €	
voicemail transcription			1 €		10 €	
voicemail to e-mail			4 €		12 €	
click to call	1				20 €	
cloud backup					1 €	
click to call me	1				30 €	
paperless fax			1 €		5 €	
paperless scan					5 €	
simultaneous ring					25 €	
company call recording					4 €	
call queue			2 €		4 €	
travel Kit		15 €		15 €	4 €	15 €
Empresas		1.823		401		12
COSTE		- €		38.496 €		12.240 €
TOTAL		2.446.787 €		1.653.134 €		161.222 €

AÑO 3

	EMPRESAS 2-6	EMPRESAS 7-25	EMPRESAS 26-50
Líneas por empresa	4	12	37
Empresas	3.969	1.435	71
COSTE MEDIO POR EMPRESA	1.390 €	4.267 €	13.879 €
COSTES DE VENTAS	5.517.609 €	6.122.468 €	985.418 €
TOTAL			12.625.494 €

MOOKA mobile	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste medio por línea	23 €	23 €	23 €
Líneas por empresa	4	12	37
Meses	12	12	12
Empresas	3.969	1.435	71
COSTE	4.374.537 €	4.744.868 €	723.854 €

My MOOKA	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste 2600Hz	6 €	6 €	6 €
Líneas con servicios Mooka basic	4	12	37
COSTE	1.143.072 €	1.239.840 €	189.144 €

CONSUMO MEDIO		
Mins	MB	
300	750	
COSTE		
Fijo	€/min	€/MB
1,5 €	0,034 €	0,015 €

MOOKA Apps	Nº	COSTE	Nº	COSTE	Nº	COSTE
conference Bridge		5 €	1 €	5 €	2 €	5 €
basic apps	4		12 €		37 €	
local Number		3 €	1 €	3 €	5 €	3 €
unified inbox					1 €	
work from anywhere					1 €	
voicemail transcription			1 €		10 €	
voicemail to e-mail			4 €		12 €	
click to call	1				20 €	
cloud backup					1 €	
click to call me	1				30 €	
paperless fax			1 €		5 €	
paperless scan					5 €	
simultaneous ring					25 €	
company call recording					4 €	
call queue			2 €		4 €	
travel Kit		15 €		15 €	4 €	15 €
Empresas		3.969		1.435		71
COSTE		- €		137.760 €		72.420 €
TOTAL		5.517.609 €		6.122.468 €		985.418 €

AÑO 4

196

	EMPRESAS 2-6	EMPRESAS 7-25	EMPRESAS 26-50
Líneas por empresa	4	12	37
Empresas	4.167	2.371	109
COSTE MEDIO POR EMPRESA	1.081 €	3.339 €	11.020 €
COSTES DE VENTAS	4.505.040 €	7.917.645 €	1.201.222 €
TOTAL			13.623.908 €

MOOKA mobile	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste medio por línea	17 €	17 €	17 €
Líneas por empresa	4	12	37
Meses	12	12	12
Empresas	4.167	2.371	109
COSTE	3.304.944 €	5.641.485 €	799.666 €

My MOOKA	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste 2600Hz	6 €	6 €	6 €
Líneas con servicios Mooka basic	4	12	37
COSTE	1.200.096 €	2.048.544 €	290.376 €

CONSUMO MEDIO		
Mins	MB	
300	750	
COSTE		
Fijo	€/min	€/MB
1,5 €	0,024 €	0,011 €

MOOKA Apps	Nº	COSTE	Nº	COSTE	Nº	COSTE
conference Bridge		5 €	1	5 €	2	5 €
basic apps	4		12		37	
local Number		3 €	1	3 €	5	3 €
unified inbox					1	
work from anywhere					1	
voicemail transcription			1		10	
voicemail to e-mail			4		12	
click to call	1				20	
cloud backup					1	
click to call me	1				30	
paperless fax			1		5	
paperless scan					5	
simultaneous ring					25	
company call recording					4	
call queue			2		4	
travel Kit		15 €		15 €	4	15 €
Empresas		4.167		2.371		109
COSTE		- €		227.616 €		111.180 €
TOTAL		4.505.040 €		7.917.645 €		1.201.222 €

AÑO 5

	EMPRESAS 2-6	EMPRESAS 7-25	EMPRESAS 26-50
Líneas por empresa	4	12	37
Empresas	4.564	3.616	198
COSTE MEDIO POR EMPRESA	1.129 €	3.483 €	11.464 €
COSTES DE VENTAS	5.153.318 €	12.595.864 €	2.269.949 €
TOTAL			20.019.132 €

DESGLOSE

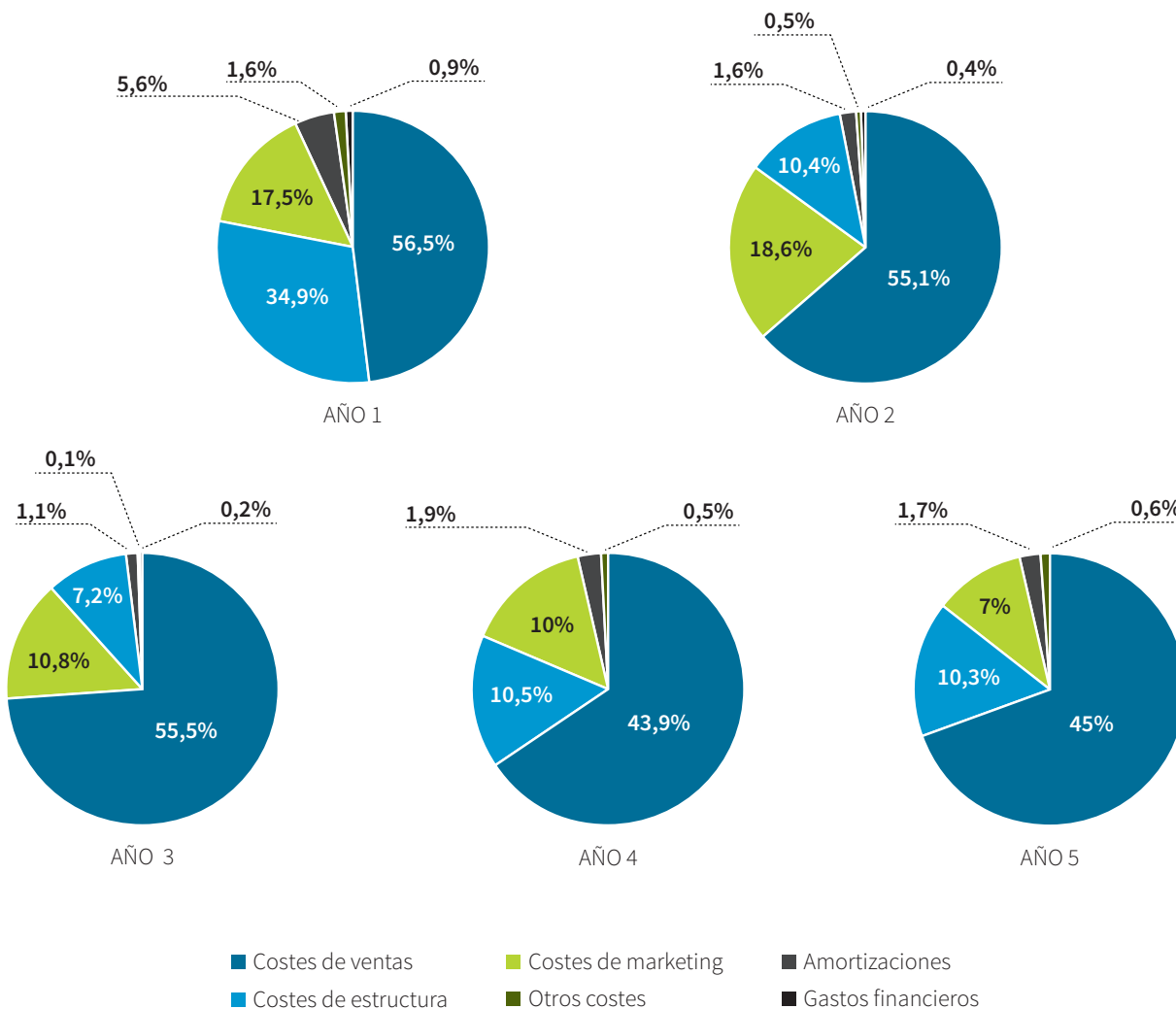
Mooka mobile	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste medio por línea	17 €	17 €	17 €
Líneas por empresa	4	12	37
Meses	12	12	12
Empresas	4.564	3.616	198
COSTE	3.619.814 €	8.603.800 €	1.452.605 €
My Mooka	Empresas 2-6	Empresas 7-25	Empresas 26-50
Coste 2600Hz	7 €	7 €	7 €
Líneas con servicios Mooka basic	4	12	37
COSTE	1.533.504 €	3.644.928 €	615.384 €

CONSUMO MEDIO

Mins	MB	
300	750	
COSTE		
Fijo	€/min	€/MB
1,5 €	0,024 €	0,011 €

MOOKA Apps	Nº	COSTE	Nº	COSTE	Nº	COSTE
conference Bridge	-	5 €	1	5 €	2	5 €
basic apps	4		12		37	
local Number	-	3 €	1	3 €	5	3 €
unified inbox	-		-		1	
work from anywhere	-		-		1	
voicemail transcription	-		1		10	
voicemail to e-mail	-		4		12	
click to call	1		-		20	
cloud backup	-		-		1	
click to call me	1		-		30	
paperless fax	-		1		5	
paperless scan	-		-		5	
simultaneous ring	-		-		25	
company call recording	-		-		4	
call queue	-		2		4	
travel Kit	-	15 €	-	15 €	4	15 €
Empresas		4.564		3.616		198
COSTE		- €		347.136 €		201.960 €
TOTAL		5.153.318 €		12.595.864 €		2.269.949 €

DISTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS POR AÑO



CÁLCULO DE COSTES DE VOZ

RESUMEN DE CONCEPTOS Y SU VARIACIÓN DE COSTE

	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>	
ACCESO	0,02	0,04	€/min
TRANSPORTE	0,002	0,009	€/min
TRÁNSITO	0,007	0,011	€/min
ON NET	0,022	0,049	€/min
OFF NET MÓVIL	0,033	0,060	€/min
OFF NET FIJO	0,029	0,060	€/min
RESTO	0,029	0,060	€/min
COSTE PERFIL DE USO MEDIO	0,028	0,056	€/min
COSTE PERFIL DE USO WORST CASE	0,033	0,060	€/min
PERFIL DE USO OPTIMISTA	0,022	0,049	€/min

<i>PERFIL DE USO MEDIO</i>		<i>PERFIL DE USO WORST-CASE</i>		<i>PERFIL DE USO OPTIMISTA</i>	
40%	ON NET	0%	ON NET	100%	ON NET
40%	OFF NET MÓVIL	100%	OFF NET MÓVIL	0%	OFF NET MÓVIL
15%	OFF NET FIJO	0%	OFF NET FIJO	0%	OFF NET FIJO
5%	RESTO	0%	RESTO	0%	RESTO

CASH FLOW MENSUALIZADO

200

CONCEPTO	TOTAL AÑO 0	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
SALDO INICIAL	- €	226.509 €	150.095 €	605.927 €	2.308.724 €	4.496.231 €
TOTAL ENTRADAS	700.000 €	1.897.590 €	11.694.495 €	29.985.850 €	42.737.500 €	60.362.500 €
COBROS	- €	1.279.000 €	7.309.500 €	23.885.000 €	34.583.333 €	48.750.000 €
PRÉSTAMOS LP	- €	300.000 €	300.000 €	- €		
PRÉSTAMOS CP	- €	50.000 €	2.550.000 €	550.000 €		
APORTACIÓN DE LOS SOCIOS	700.000 €	- €	- €	- €		
IVA VENTAS	- €	268.590 €	1.534.995 €	5.465.850 €	7.954.167 €	11.212.500 €
INGRESOS FINANCIEROS	- €	- €	- €	85.000 €	200.000 €	400.000 €
TOTAL SALIDAS	-473.491 €	-1.974.004 €	-11.238.664 €	-28.283.053 €	-40.549.992 €	-56.463.999 €
GASTOS DE VENTAS	- €	-829.953 €	-4.686.392 €	-13.875.494 €	-15.373.908 €	-22.519.132 €
GASTOS DE PERSONAL	-62.333 €	-324.933 €	-619.622 €	-1.323.450 €	-2.187.500 €	-3.125.000 €
SERVICIOS PROFESIONALES	-39.000 €	-186.914 €	-268.432 €	-465.098 €	-1.500.000 €	-2.000.000 €
ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	-40.000 €	-256.750 €	-1.579.013 €	-2.704.059 €	-3.500.000 €	-3.500.000 €
OTRAS SALIDAS	-6.300 €	-23.108 €	-44.739 €	-55.704 €	-185.000 €	-310.000 €
DEVOLUCIONES DE PRÉSTAMOS LP	- €	- €	-300.000 €	-300.000 €		
DEVOLUCIONES DE PRÉSTAMOS CP	- €	50.000 €	-1.900.000 €	-1.200.000 €		
IVA COMPRAS + INVERSIONES	-71.358 €	-292.472 €	-1.403.446 €	-3.997.022 €	-5.305.849 €	-6.672.100 €
INVERSIONES REALIZADAS	-254.500 €	-96.000 €	-104.500 €	-278.000 €	-2.510.000 €	-680.000 €
INVERSIONES FINANCIERAS	- €	- €	- €	-2.000.000 €	-3.000.000 €	-5.000.000 €
PAGO IVA	- €	- €	-299.896 €	-1.634.160 €	-2.661.553 €	-4.654.254 €
PAGO IS	- €	- €	- €	-191.779 €	-1.914.240 €	-3.541.378 €
PAGO DIVIDENDOS	- €	- €	- €	-241.642 €	-2.411.942 €	-4.462.136 €
PAGO INTERESES CRÉDITOS	- €	-13.875 €	-32.625 €	-16.646 €		
SALDO FINAL	226.509 €	150.095 €	605.927 €	2.308.724 €	4.496.231 €	8.394.732 €

AÑO 0

CONCEPTO	TOTAL AÑO 0	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo inicial	- €	- €	465.297 €	417.540 €	369.782 €	322.025 €	274.267 €
Total Entradas	700.000 €	700.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Cobros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos LP	- €						
Préstamos CP	- €						
Aportación de los socios	700.000 €	700.000 €					
IVA Ventas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Salidas	-473.491 €	-234.703 €	-47.758 €	-47.758 €	-47.758 €	-47.758 €	-47.758 €
Gastos de ventas	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Gastos de personal	-62.333 €	-10.389 €	-10.389 €	-10.389 €	-10.389 €	-10.389 €	-10.389 €
Servicios profesionales	-39.000 €	-6.500 €	-6.500 €	-6.500 €	-6.500 €	-6.500 €	-6.500 €
Actividades de promoción	-40.000 €	-6.667 €	-6.667 €	-6.667 €	-6.667 €	-6.667 €	-6.667 €
Otras salidas	-6.300 €	-1.050 €	-1.050 €	-1.050 €	-1.050 €	-1.050 €	-1.050 €
Devoluciones de préstamos LP	- €						
Devoluciones de préstamos CP	- €						
IVA Compras	-71.358 €	-38.931 €	-6.486 €	-6.486 €	-6.486 €	-6.486 €	-6.486 €
Inversiones realizadas	-254.500 €	-171.167 €	-16.667 €	-16.667 €	-16.667 €	-16.667 €	-16.667 €
Inversiones financieras	- €						
Pago IVA	- €		- €	- €	- €	- €	- €
Impuesto s/BEN	- €						
Pago de dividendos ejercicio anterior	- €						
Pago intereses créditos	- €						
SALDO FINAL	226.509 €	465.297 €	417.540 €	369.782 €	322.025 €	274.267 €	226.509 €

AÑO 1

202

<i>CONCEPTO</i>	<i>TOTAL AÑO 1</i>	<i>ENERO</i>	<i>FEBRERO</i>	<i>MARZO</i>	<i>ABRIL</i>	<i>MAYO</i>
Saldo inicial	226.509 €	226.509 €	296.161 €	256.589 €	217.018 €	154.651 €
Total Entradas	1.897.590 €	300.000 €	80.667 €	80.667 €	80.667 €	121.000 €
Cobros	1.279.000 €	- €	66.667 €	66.667 €	66.667 €	100.000 €
Préstamos LP	300.000 €	300.000 €				
Préstamos CP	50.000 €					
Aportación de los socios	- €					
IVA Ventas	268.590 €	- €	14.000 €	14.000 €	14.000 €	21.000 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Salidas	-1.974.004 €	-230.348 €	-120.238 €	-120.238 €	-143.034 €	-143.034 €
Gastos de ventas	-829.953 €	-37.678 €	-37.678 €	-37.678 €	-56.517 €	-56.517 €
Gastos de personal	-324.933 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €
Servicios profesionales	-186.914 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €
Actividades de promoción	-256.750 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €
Otras salidas	-23.108 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €
Devoluciones de préstamos LP	- €					
Devoluciones de préstamos CP	50.000 €					
IVA Compras	-292.472 €	-35.278 €	-16.168 €	-16.168 €	-20.125 €	-20.125 €
Inversiones realizadas	-96.000 €	-91.417 €	-417 €	-417 €	-417 €	-417 €
Inversiones financieras	- €					
Pago IVA	- €		- €	- €	- €	- €
Impuesto s/BEN	- €					
Pago de dividendos ejercicio anterior	- €					
Pago intereses créditos	-13.875 €	- €	- €	- €	- €	- €
SALDO FINAL	150.095 €	296.161 €	256.589 €	217.018 €	154.651 €	132.617 €

	<i>JUNIO</i>	<i>JULIO</i>	<i>AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE</i>	<i>OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE</i>	<i>DICIEMBRE</i>
	132.617 €	110.583 €	65.754 €	61.259 €	56.763 €	63.483 €	88.539 €
	121.000 €	121.000 €	161.333 €	161.333 €	211.333 €	229.295 €	229.295 €
	100.000 €	100.000 €	133.333 €	133.333 €	133.333 €	189.500 €	189.500 €
					50.000 €		
	21.000 €	21.000 €	28.000 €	28.000 €	28.000 €	39.795 €	39.795 €
	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€
	-143.034 €	-165.829 €	-165.829 €	-165.829 €	-204.614 €	-204.239 €	-167.739 €
	-56.517 €	-75.356 €	-75.356 €	-75.356 €	-107.100 €	-107.100 €	-107.100 €
	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €	-27.078 €
	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €	-15.576 €
	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €	-21.396 €
	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €	-1.926 €
							50.000 €
	-20.125 €	-24.081 €	-24.081 €	-24.081 €	-30.747 €	-30.747 €	-30.747 €
	-417 €	-417 €	-417 €	-417 €	-417 €	-417 €	-417 €
	-€	-€	-€	-€	-€	-€	-€
	-€	-€	-€	-€	-375 €	-€	-13.500 €
	110.583 €	65.754 €	61.259 €	56.763 €	63.483 €	88.539 €	150.095 €

AÑO 2

204

CONCEPTO	TOTAL AÑO 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Saldo inicial	150.095 €	150.095 €	160.470 €	173.957 €	187.443 €	150.546 €
Total Entradas	11.694.495 €	529.295 €	452.500 €	452.500 €	502.500 €	784.000 €
Cobros	7.309.500 €	189.500 €	250.000 €	250.000 €	250.000 €	400.000 €
Préstamos LP	300.000 €	300.000 €	- €	- €	- €	- €
Préstamos CP	2.550.000 €	- €	150.000 €	150.000 €	200.000 €	300.000 €
Aportación de los socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Ventas	1.534.995 €	39.795 €	52.500 €	52.500 €	52.500 €	84.000 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Salidas	-11.238.664 €	-518.920 €	-439.013 €	-439.013 €	-539.398 €	-690.148 €
Gastos de ventas	-4.686.392 €	-137.754 €	-137.754 €	-137.754 €	-220.406 €	-220.406 €
Gastos de personal	-619.622 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €
Servicios profesionales	-268.432 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €
Actividades de promoción	-1.579.013 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €
Otras salidas	-44.739 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €
Devoluciones de préstamos LP	-300.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Devoluciones de préstamos CP	-1.900.000 €	- €	- €	- €	- €	-150.000 €
IVA Compras	-1.403.446 €	-81.099 €	-62.304 €	-62.304 €	-79.661 €	-79.661 €
Inversiones realizadas	-104.500 €	-90.750 €	-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €
Inversiones financieras	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago IVA	-299.896 €	- €	-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €
Impuesto s/BEN	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago de dividendos ejercicio anterior	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago intereses créditos	-32.625 €	- €	-1.125 €	-1.125 €	-1.500 €	-2.250 €
SALDO FINAL	605.927 €	160.470 €	173.957 €	187.443 €	150.546 €	244.398 €

<i>JUNIO</i>	<i>JULIO</i>	<i>AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE</i>	<i>OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE</i>	<i>DICIEMBRE</i>
244.398 €	338.250 €	165.035 €	226.946 €	338.481 €	109.230 €	390.453 €
784.000 €	834.000 €	1.168.000 €	1.218.000 €	1.318.000 €	1.675.850 €	1.975.850 €
400.000 €	400.000 €	800.000 €	800.000 €	800.000 €	1.385.000 €	1.385.000 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
300.000 €	350.000 €	200.000 €	250.000 €	350.000 €	- €	300.000 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
84.000 €	84.000 €	168.000 €	168.000 €	168.000 €	290.850 €	290.850 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
-690.148 €	-1.007.215 €	-1.106.090 €	-1.106.465 €	-1.547.251 €	-1.394.626 €	-1.760.376 €
-220.406 €	-440.813 €	-440.813 €	-440.813 €	-763.157 €	-763.157 €	-763.157 €
-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €	-51.635 €
-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €	-22.369 €
-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €	-131.584 €
-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €	-3.728 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	-300.000 €
-150.000 €	-200.000 €	-300.000 €	-300.000 €	-350.000 €	-200.000 €	-250.000 €
-79.661 €	-125.946 €	-125.946 €	-125.946 €	-193.639 €	-193.639 €	-193.639 €
-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €	-1.250 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €	-27.263 €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
-2.250 €	-2.625 €	-1.500 €	-1.875 €	-2.625 €	- €	-15.750 €
338.250 €	165.035 €	226.946 €	338.481 €	109.230 €	390.453 €	605.927 €

AÑO 3

206

CONCEPTO	TOTAL AÑO 3	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Saldo inicial	605.927 €	605.927 €	593.156 €	908.198 €	923.240 €	617.260 €
Total Entradas	29.985.850 €	2.175.850 €	2.050.000 €	2.050.000 €	2.100.000 €	2.357.500 €
Cobros	23.885.000 €	1.385.000 €	1.666.667 €	1.666.667 €	1.666.667 €	1.916.667 €
Préstamos LP	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Préstamos CP	550.000 €	500.000 €	- €	- €	50.000 €	- €
Aportación de los socios	- €	- €	- €	- €	- €	- €
IVA Ventas	5.465.850 €	290.850 €	383.333 €	383.333 €	383.333 €	440.833 €
Ingresos Financieros	85.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Salidas	-28.283.053 €	-2.188.621 €	-1.734.958 €	-2.034.958 €	-2.405.981 €	-1.905.626 €
Gastos de ventas	-13.875.494 €	-925.033 €	-925.033 €	-925.033 €	-1.063.788 €	-1.063.788 €
Gastos de personal	-1.323.450 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €
Servicios profesionales	-465.098 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €
Actividades de promoción	-2.704.059 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €
Otras salidas	-55.704 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €
Devoluciones de préstamos LP	-300.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Devoluciones de préstamos CP	-1.200.000 €	-350.000 €	- €	-300.000 €	-500.000 €	- €
IVA Compras	-3.997.022 €	-317.424 €	-276.484 €	-276.484 €	-308.398 €	-308.398 €
Inversiones realizadas	-278.000 €	-186.333 €	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €
Inversiones financieras	-2.000.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago IVA	-1.634.160 €	-27.263 €	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €
Impuesto s/BEN	-191.779 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago de dividendos ejercicio anterior	-241.642 €	- €	- €	- €	- €	- €
Pago intereses créditos	-16.646 €	-3.542 €	- €	- €	-354 €	- €
SALDO FINAL	2.308.724 €	593.156 €	908.198 €	923.240 €	617.260 €	1.069.133 €

	<i>JUNIO</i>	<i>JULIO</i>	<i>AGOSTO</i>	<i>SEPTIEMBRE</i>	<i>OCTUBRE</i>	<i>NOVIEMBRE</i>	<i>DICIEMBRE</i>
	1.069.133 €	1.521.007 €	1.261.902 €	1.896.217 €	2.530.533 €	2.994.180 €	3.765.327 €
	2.357.500 €	2.357.500 €	2.767.500 €	2.767.500 €	2.767.500 €	3.075.000 €	3.160.000 €
	1.916.667 €	1.916.667 €	2.250.000 €	2.250.000 €	2.250.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
	440.833 €	440.833 €	517.500 €	517.500 €	517.500 €	575.000 €	575.000 €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	85.000 €
	-1.905.626 €	-2.616.605 €	-2.133.184 €	-2.133.184 €	-2.303.853 €	-2.303.853 €	-4.616.603 €
	-1.063.788 €	-1.248.794 €	-1.248.794 €	-1.248.794 €	-1.387.549 €	-1.387.549 €	-1.387.549 €
	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €	-110.288 €
	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €	-38.758 €
	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €	-225.338 €
	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €	-4.642 €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-300.000 €
	- €	-50.000 €	- €	- €	- €	- €	- €
	-308.398 €	-350.949 €	-350.949 €	-350.949 €	-382.863 €	-382.863 €	-382.863 €
	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €	-8.333 €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-2.000.000 €
	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €	-146.082 €
	- €	-191.779 €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	-241.642 €	- €	- €	- €	- €	- €
	- €	- €	- €	- €	- €	- €	-12.750 €
	1.521.007 €	1.261.902 €	1.896.217 €	2.530.533 €	2.994.180 €	3.765.327 €	2.308.724 €

INVERSIÓN INICIAL

CONCEPTO

INVERSIONES INICIALES	
Bienes Tangibles	-154.500 €
Bienes Intangibles	-100.000 €
GASTOS PUESTA EN FUNCIONAMIENTO	-147.633 €
NECESIDADES DE TESORERÍA	-100.000 €
TOTAL GASTOS E INVERSIÓN INICIAL	677.050 €

COMPARATIVA PLANES DEL SECTOR

Actualizado Abril 2013

Movistar	35 €	Llamadas ilimitadas	1,0GB free
Orange	35 €	Llamadas ilimitadas	1,5GB free
Vodafone	35 €	Llamadas ilimitadas	1,5GB free
Yoigo	30 €	Llamadas ilimitadas	1,0GB free
Amena	25 €	Llamadas ilimitadas	1,0GB free

GASTOS DE PERSONAL

AÑO 1	INFORMACIÓN POR EMPLEADO				TOTAL ANUAL			
	Puesto	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	Bruto	SS	Coste
Dirección		50.000 €	(Base Año 0)					
Socio		0,5	50.000 €	0%	Fijo	25.000 €	6.166 €	31.166 €
Socio		0,5	50.000 €	0%	Fijo	25.000 €	6.166 €	31.166 €
Mandos Intermedios		40.000 €	(Base Año 0)					
Comercial y Marketing		1	40.000 €	0%	Fijo	40.000 €	12.000 €	52.000 €
Software		1	40.000 €	0%	Fijo	40.000 €	12.000 €	52.000 €
Diseño		1	40.000 €	0%	Fijo	40.000 €	12.000 €	52.000 €
Operaciones		1	40.000 €	0%	Fijo	40.000 €	12.000 €	52.000 €
Personal		21.000 €	(Base Año 0)					
Programador junior		1	21.000 €	0%	Fijo	21.000 €	6.300 €	27.300 €
Diseñador junior		1	21.000 €	0%	Fijo	21.000 €	6.300 €	27.300 €
TOTAL						252.000 €	72.933 €	324.933 €
EMPLEADOS		8						

AÑO 2

INFORMACIÓN POR EMPLEADO

TOTAL ANUAL

Puesto	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	Bruto	SS	Coste
Dirección	51.000 €	(Base Año 0)					
Socio	3	51.000 €	0%	Fijo	153.000 €	36.998 €	189.998 €
Mandos Intermedios	40.800 €	(Base Año 0)					
Comercial y Marketing	2	40.800 €	0%	Fijo	81.600 €	24.480 €	106.080 €
Software	2	40.800 €	0%	Fijo	81.600 €	24.480 €	106.080 €
Diseño	1	40.800 €	0%	Fijo	40.800 €	12.240 €	53.040 €
Operaciones	1	40.800 €	0%	Fijo	40.800 €	12.240 €	53.040 €
Personal	21.420 €	(Base Año 0)					
Programador junior	1	21.420 €	0%	Fijo	21.420 €	6.426 €	27.846 €
Diseñador junior	1	21.420 €	0%	Fijo	21.420 €	6.426 €	27.846 €
Comercial junior	1	21.420 €	0%	Temp.	21.420 €	6.426 €	27.846 €
Administrativa	1	21.420 €	0%	Temp.	21.420 €	6.426 €	27.846 €
TOTAL					483.480 €	136.142 €	619.622 €
EMPLEADOS	13						

AÑO 3

INFORMACIÓN POR EMPLEADO

TOTAL ANUAL

Puesto	Núm	Fijo	Variable	Tipo cont.	Bruto	SS	Coste
Dirección	100.000 €	(Base Año 3)					
Socio	4	100.000 €	0%	Fijo	400.000 €	49.330 €	449.330 €
Mandos Intermedios	41.000 €	(Base Año 0)					
Comercial y Marketing	2	41.000 €	0%	Fijo	82.000 €	24.600 €	106.600 €
Software	2	41.000 €	0%	Fijo	82.000 €	24.600 €	106.600 €
Diseño	1	41.000 €	0%	Fijo	41.000 €	12.300 €	53.300 €
Operaciones	2	41.000 €	0%	Fijo	82.000 €	24.600 €	106.600 €
Administración	1	41.000 €	0%	Fijo	41.000 €	12.300 €	53.300 €
Personal	21.525 €	(Base Año 0)					
Programador junior	9	21.525 €	0%	Fijo	193.725 €	58.118 €	251.843 €
Diseñador junior	3	21.525 €	0%	Fijo	64.575 €	19.373 €	83.948 €
Comercial junior	2	21.525 €	0%	Temp.	43.050 €	12.915 €	55.965 €
Administrativa	2	21.525 €	0%	Temp.	43.050 €	12.915 €	55.965 €
TOTAL					1.072.400 €	251.050 €	1.323.450 €
EMPLEADOS	28						

Anexo II: RSC de MOOKA

La responsabilidad corporativa en MOOKA consiste en actuar de acuerdo con los valores de liderazgo, confianza y compromiso social. Esta actuación se traduce en una gestión eficiente y sostenible, que garantice la solvencia y que tenga en cuenta la protección del medio ambiente y el impacto social de sus actuaciones.

Nuestras actuaciones de RSC incluyen el cumplimiento de la legislación nacional vigente, de carácter global, que afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad.

MEDIO AMBIENTE

La estructura operativa de MOOKA, totalmente descentralizada y cloud, tiene un impacto positivo en lo que al calentamiento global y a las emisiones de CO2 a la atmósfera se refiere. Para contribuir aún más a la reducción de la huella de CO2 promoveremos el uso de material reciclado así como el uso eficiente de los recursos energéticos, intentando disponer de energía con origen renovable en la medida de lo posible.

EMPLEADOS

Las personas son el verdadero activo de un equipo y eso en MOOKA lo sabemos bien. Contar con personas preparadas, motivadas y comprometidas resulta determinante para poner en funcionamiento y garantizar la sostenibilidad a largo del proyecto. MOOKA quiere ser un excelente lugar para trabajar porque creemos que “Un excelente lugar de trabajo es aquel en el que confías en las personas para las que trabajas, estás orgulloso de lo que haces y te agrada la gente con la que trabajas.”^[01]

01 MOOKA Blog, <http://bit.ly/156JKBn>

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Gracias a nuestra gama de servicios de comunicaciones en la nube, ayudamos a nuestros clientes a reducir su consumo de energía y ofrecer a sus empleados la posibilidad de reducir su impacto ecológico al disponer de un entorno de trabajo móvil, deslocalizado y escalable. Nuestras soluciones de comunicaciones unificadas permiten a las empresas mejorar el rendimiento y la eficiencia de sus servicios TIC a la vez que reducen las emisiones de CO2 perjudiciales para el medio ambiente.

COMPROMETIDOS CON LA COMUNIDAD

Nos comprometemos a apoyar a las comunidades locales a través del apoyo a la comunidad emprendedora y fomentando la creación de empleo local. Queremos que MOOKA sea un referente para todo emprendedor en su viaje al éxito. A través de colaboraciones con agrupaciones u organizaciones benéficas intentaremos contribuir con nuestro pequeño grano de arena a mejorar la sociedad en la que vivimos a través la aportación económica y mediante la divulgación de conocimiento: *sharing is caring*.

Por último y no menos importante, nos orientamos a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de nuestros stakeholders.

Referencias

ARTÍCULOS, POSTS & ESTUDIOS

“Hype Cycle for Emerging Technologies”, 2012, Gartner, <http://gtnr.it/YhjMWq>.

“Gartner: Top 10 Strategic Technology Trends For 2013”, 2012, Forbes, <http://onforb.es/S0kINq>.

“14 talentos probables del profesional del futuro”, 2012, teragrowth.com, <http://bit.ly/YzkiXj>.

“El 87% de las pymes disponen de banda ancha móvil”, 2012, muypymes.com, <http://bit.ly/YzlbJ3>.

“TIC y RSC aliados del marketing”, 2008, Puro Marketing, <http://bit.ly/Yzm70c>.

“La UE respalda la creación de un mercado único de ‘telcos’ en dos años”, 2013. Cinco Días, <http://bit.ly/126RTS7>.

“How much longer until you can download your preferred Mobile Network operator from an App Store?”, 2011, Gregress.com, <http://bit.ly/126THub>.

“Telefonica’s Tu Go shows that, finally, a telco has figured out the value of the app”, 2013, Gigaom.com, <http://bit.ly/126TYgR>.

“Operator’s Dilemma (and opportunity): the 4th wave”, 2012. C. Sharma, <http://bit.ly/YzmgAE>.

“Cisco Visual Networking Index: Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2012-2017”, 2012, Cisco, <http://bit.ly/4HZWw>.

“The Future of Telecoms: New models for a new industry”, Febrero 2012. Delta Partners, <http://bit.ly/YzkmzZ>.

“Telecom operators positioning in the App economy: The ‘pipe’ way or the highway”, August 2012. Delta Partners, <http://bit.ly/YzkteX>.

“Estudio de mercado del sector de aplicaciones móviles en España”, Abril 2012. International Venture Consultants, <http://bit.ly/YzkOOT>.

“Agente de cambio. El futuro de la disrupción tecnológica en las empresas”, 2012. RICOH & The Economist, <http://bit.ly/YzkTBW>.

“Opportunity Calling: The Future of Mobile Communications”, 2010. Oracle, <http://bit.ly/YzlmUS>.

“Operadores móviles virtuales: régimen legal y evolución en España”, 2008. Revista Ays, <http://bit.ly/YzLq6S>.

“El panorama del ‘cloud computing’ en España”, 2010, Bankinter, <http://bit.ly/YzDHo>.

“Retrato de las PYME 2012”, 2012 Ministerio de Industria, Energía y Turismo, <http://bit.ly/Yzm44m>.

“Radiografía de la pyme 2012”, 2012, Sage, <http://bit.ly/YzlZxM>.

“The mobile playbook”, 2010. Google, <http://www.themobileplaybook.com>.

“Proyecto de medida relativo a la definición y análisis de los mercados de acceso y originación mayorista en redes móviles, la designación de operadores con poder significativo de mercado y la propuesta de obligaciones específicas”, 2011. Comisión Mercado de las Telecomunicaciones, <http://bit.ly/126VOyf>.

“Reprogrammable SIMs: Technology, Evolution and Implications. Final Report”. 2012. csmg, <http://bit.ly/1272oom>.

“La Empresa de Base Tecnológica en España: estudio de situación”. 2010. Fundación Zaragoza e IE Business School, <http://bit.ly/XmbsYG>.

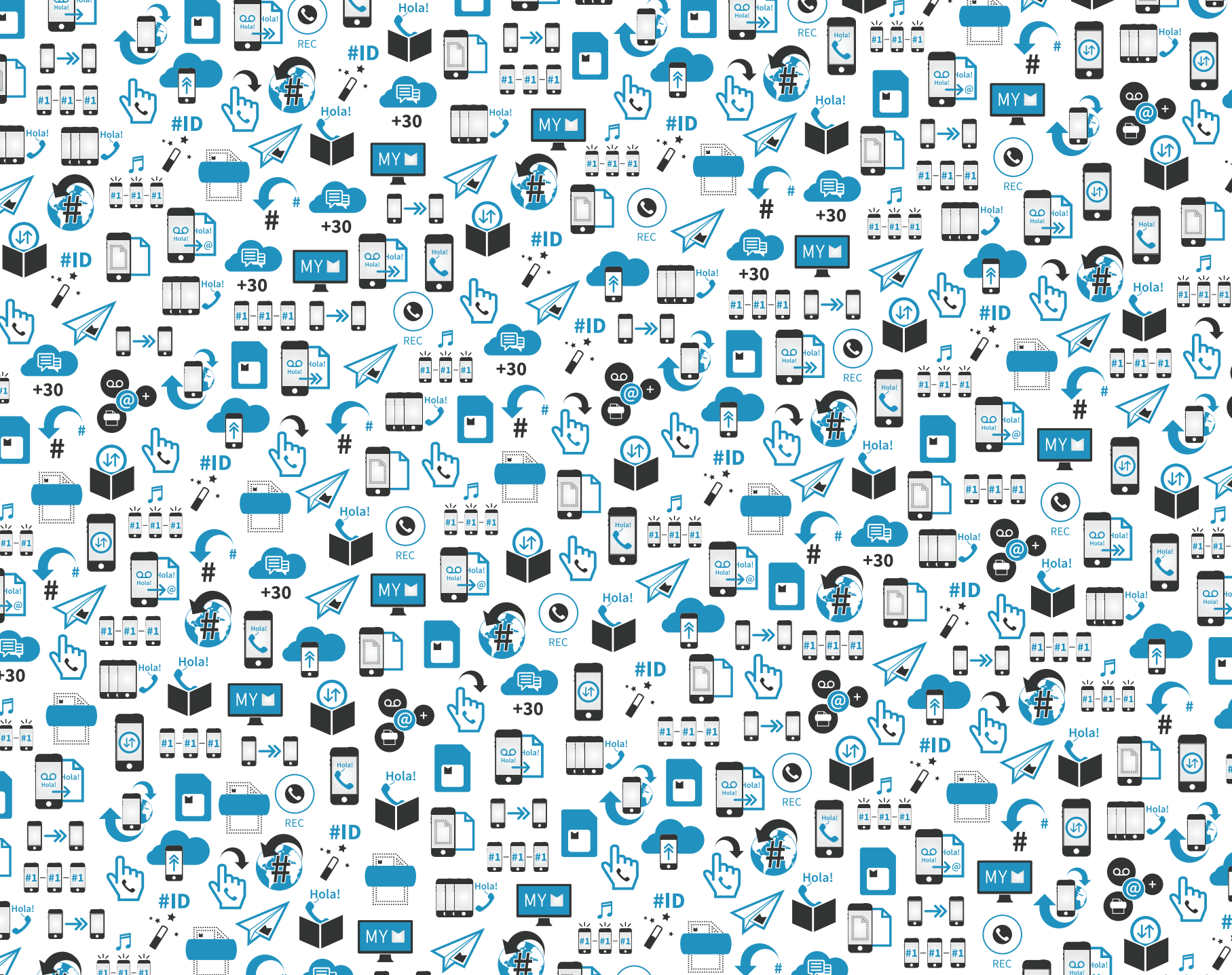
“Empresas ‘Gacelas’ y empresas de Alto Crecimiento”. 2012. Informa, <http://bit.ly/ZXqt0X>.

“Estudio de la Economía Digital en España: Los Contenidos y Servicios Digitales”. 2013. AMETIC, <http://bit.ly/11FWlmL>.

“Informe de Impacto del Capital Riesgo 2012”, 2013, ASCRI, <http://bit.ly/11FYSCO>.

“Repaso predicciones 2012 y expectativas 2013”, 9 de Enero 2013, Altran, <http://bit.ly/U7S2Sf>.

“Business Model Generation: A Handbook for visionaires, Game Changers, and Challengers”, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010, <http://businessmodelgeneration.com>.







...en un minuto y medio.

<http://mooka.me/video>



¿Quieres ayudarnos a desatar las comunicaciones?

Estamos buscando capital para hacer
que mooka sea una realidad.

Contáctanos en

hola@mooka.me [@mookanews](https://www.instagram.com/mookanews) <http://mooka.me>

IMPRESUM

© 2012-2013. Todos los derechos reservados.

<http://mooka.me>

Impreso en papel reciclado.

Imprenta C.P. Gráficos

<http://cpgraficos.es>





DESATA LA COMUNICACIÓN

MOOKA MOBILE EXPERIENCE

Business Plan

Resumen Ejecutivo

CREADO POR

Miguel Ángel Cervera

Martin Redigolo

Pablo Palau

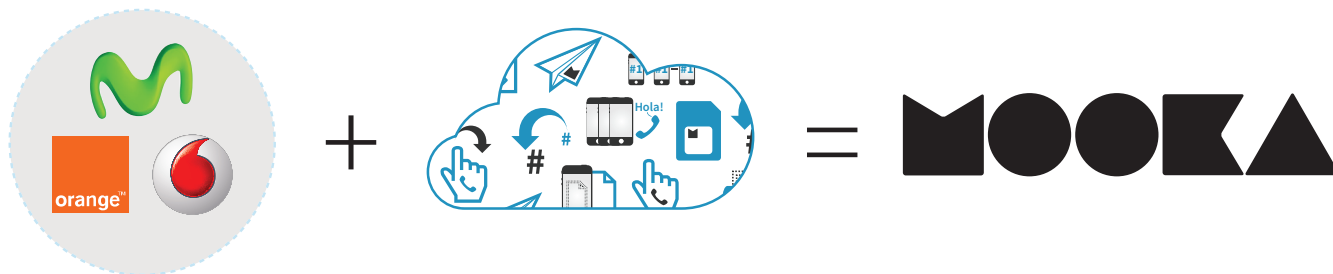
José María Fontanillo

Marcos Novo

José Álvarez-Canal

¿Qué es MOOKA?

4



MOOKA es operadora móvil virtual, integradora de servicios y outsourcer de comunicaciones. ¿Quieres saber qué es MOOKA en 1:30 min? <http://mooka.me/video>

MOOKA es la primera operadora móvil virtual que viene a desatar las comunicaciones de las pymes y a revolucionar la forma de contratar y gestionar sus servicios de comunicaciones.

Somos la primera operadora que centra su propuesta de valor en ayudar a la pequeña y mediana empresa a crecer, sin ataduras, con total flexibilidad y libertad; ofreciendo un portfolio de servicios de comunicaciones, 100% móviles, que evitan incurrir en grandes inversiones y ayudan a controlar el gasto. Con nosotros, el cliente tiene por primera vez el poder de decidir qué, cómo y cuándo contrata y gestiona sus servicios de comunicaciones.

Realmente MOOKA lo es todo. Somos una operadora móvil, una operadora móvil virtual, una integradora de servicios y un outsourcer de comunicaciones. Esto es la nueva mobile experience. MOOKA integra lo mejor de las operadoras móviles, su red, con los mejores servicios TIC y de

telefonía en la nube. Trasladando al cliente a un entorno simple, intuitivo y por qué no, divertido. Ésta es la **MOOKA mobile experience**.

Todo ello lo conseguimos gracias a la liberalización del sector de las telecomunicaciones que se encuentra en un momento de cambio. MOOKA, con una estructura muy ligera, casi de garaje, puede ofrecer servicios en la red móvil. Creamos lazos estratégicos con empresas que nos permiten externalizar la complejidad técnica y legal de las comunicaciones.

La aparición de empresas que ofrecen servicios tradicionales de telefonía en la nube nos permite, de manera muy sencilla, acceder a un mundo de servicios específicos de telefonía como si de una aplicación web se tratase y con todas las ventajas del Software-As-A-Service (SaaS): escalabilidad, flexibilidad y movilidad.

El verdadero activo de MOOKA se encuentra en la generación de capas de valor sobre la Voz y los Datos, creando servicios centrados en las necesidades específicas de las pymes y acercando nuestra plataforma y cuadro de mando My MOOKA, desde cualquier dispositivo, cuando lo necesiten y allá donde se encuentren. Esta es la nueva revolución móvil, la **MOOKA mobile experience**.

MOOKA es el Dropbox de la telefonía porque ayudamos a las empresas a eliminar la necesidad de tener equipos o hardware de comunicaciones de forma permanente en sus oficinas al igual que Dropbox hizo con los discos duros. Con una salvedad, nosotros llevamos a la red y lo integramos con la voz o los datos, consiguiendo que el cliente unifique todas sus comunicaciones en un único proveedor: **MOOKA**.

El equipo

<http://mooka.me/equipo>

MOOKA está formado por seis apasionados de la tecnología y la innovación que provienen de diferentes sectores en los que han trabajado durante los últimos años. Sus conocimientos y experiencias de trabajo en diferentes países y mercados hacen que cada uno aporte un alto valor personal, cultural y global tanto al equipo como a la empresa y especialmente al cliente.

En el ámbito de las redes, las comunicaciones móviles y la informática, Miguel Ángel Cervera y José María Fontanillo son nuestros expertos. En el área financiera, Pablo Palau aporta su experiencia en la dirección y gestión de proyectos de ingeniería, una tarea fundamental para cumplir los objetivos económicos. Martín Redigolo y Marcos Novo son expertos en

aplicar el estado del arte para crear soluciones innovadoras que mejoren la experiencia de usuario a través del diseño, la creatividad y la gamification. “Informar, innovar, divertir” es el mantra de Jota Álvarez-Canal, clave para levantar los cimientos de la comunidad MOOKA tanto en blogs especializados como en redes sociales.

En suma, MOOKA es un equipo multidisciplinar, joven y dinámico. Sus miembros son entusiastas de la tecnología que complementan su formación técnica con un máster en administración y dirección de empresas que refuerza su capacidad de ejecutar el plan de negocio.



MIGUEL ÁNGEL CERVERA. Dreamer

Executive MBA. Ingeniero de Telecomunicación.

Miguel Ángel combina su experiencia en el mundo de la tecnología aplicada a los negocios con altas dosis de creatividad, visión y orientación al cliente; aspectos clave para desarrollar el modelo de negocio y liderar la actividad comercial.



MARTÍN REDIGOLO. Visual Artist & Geek

Executive MBA. MA Interactive Media & Graphic Design.

Sus conocimientos tanto de diseño gráfico e interactivo como programación y tecnología web hacen de Martín un miembro clave en todo el desarrollo, venta y comunicación del producto digital.



PABLO PALAU. Problem Solver

Executive MBA. Ingeniero Industrial.

Con su experiencia en el sector industrial y en la búsqueda de proyectos a nivel internacional, Pablo aportará visión global, validación legal y financiera en sus aspiraciones de expansión.



MARCOS NOVO. Gamification Expert

Executive MBA. Ingeniero Informático.

Sus destrezas en el sector de los videojuegos servirán para convertir My MOOKA en una plataforma intuitiva, sencilla y divertida. Marcos aportará conocimiento y experiencia en la programación de backend y frontend.



JOTA ÁLVAREZ-CANAL. Bloguero

Executive MBA. Licenciado en Ciencias de la Información.

Jota aporta conocimiento en la creación de comunidades, destreza en la producción de contenidos corporativos y experiencia en la relación con los medios de comunicación y la blogosfera.



JOSÉ MARÍA FONTANILLO. Network & Internet Expert

Executive MBA. Ingeniero Informático.

Apasionado de la tecnología, Fonta aporta un conocimiento de Internet desde sus orígenes que unido a un constante aprendizaje de los nuevos protocolos, estándares y tendencias le convierten en el mejor conocedor de los servicios en cloud.

¿Qué problemas tienen las pymes?

6

La pyme está actualmente atada a planes de voz y datos que no se adaptan a sus necesidades, precisa de disponer de una infraestructura que la exige realizar grandes inversiones y dedicar tiempo y dinero a entenderla y mantenerla operativa.

Como el usuario de a pie, la pyme ve cada día cómo las grandes operadoras no cubren sus expectativas, ofreciendo servicios complejos y difíciles de entender. Son las grandes olvidadas, el modelo de negocio actual está enfocado en el volumen de ventas más que en crear valor al cliente.

El cliente empresarial busca una atención personalizada, fácil y transparente con su proveedor de comunicaciones, demandando procesos de contratación y gestión simples, estándares y online. La gestión de las comunicaciones resulta ser complicada, limitada y a todas luces, aburrida. Estos aspectos llevan a la frustración del usuario y a fomentar un clima de desapego con el proveedor, lo que reduce su fidelización aumentando el churn rate.



Gestionar y controlar el gasto en telecomunicaciones es vital en un entorno en el que las pymes tratan de reestructurar sus costes. Las comunicaciones son vitales para la buena marcha de cualquier negocio en un mundo global, móvil e informado como el que vivimos. Sin embargo, la gestión de facturas se vuelve compleja cuando se dispone de múltiples proveedores de servicios, facturando todos ellos de forma distinta. El cliente demanda un único proveedor que consiga unificar sus comunicaciones, ofreciéndole una facturación simple, intuitiva y sin errores.

La pyme necesita crear y mantener redes corporativas eficientes y productivas que sean escalables al ritmo de su negocio y que sean extensibles a la red móvil.

Esto, de vital importancia en el mundo actual, requiere de grandes inversiones y costes de mantenimiento, obsolescencia y aprendizaje que lleva a muchas pymes a ralentizar su crecimiento o valorar la necesidad de modernizar sus sistemas. Soluciones 100% móviles que permitan conectar con proveedores, clientes, compañeros y compartir información de forma fácil y divertida, en cualquier lugar, en cualquier momento y bajo cualquier necesidad. Un problema éste que precisa de soluciones innovadoras mediante la puesta a disposición de servicios específicos, muy centrados en la necesidad del cliente, que funcionen como realmente se espera.

Contratos abusivos, falta de transparencia, incumplimiento de promesas comerciales, penalizaciones, planes rígidos... en definitiva, la falta de libertad, de poder elegir qué, cómo y cuándo utilizas los servicios que necesitas, ésta es la gran demanda de la pyme. Una pyme que necesita aliados para acabar con la esclavitud contractual y abuso de poder de las grandes operadoras: un partner que las ayude a desatar sus comunicaciones.

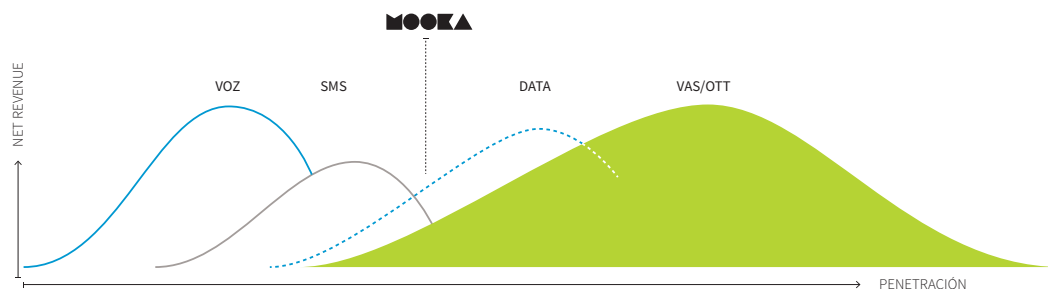
¿Dónde está la oportunidad?

El sector de las telecomunicaciones vive un punto de inflexión hacia un cambio de modelo que va a suponer la desintegración de toda la cadena de valor.

Actualmente, el mercado lo dominan gigantes con estructuras pesadas, verticales, que ofrecen servicios estandarizados, clásicos y además, aburridos. El sector está en búsqueda de una nueva identidad que cubra las necesidades de personalización, movilidad, escalabilidad y diversión del nuevo perfil de cliente. Para ello, el éxito está en conocer estas tendencias, las tecnologías que lo hacen posible y ponerse a surfear. ¿A surfear? Sí, a surfear oportunidades.

¡VENIMOS A SURFEAR LA CUARTA OLA!

La voz, los sms y los datos han sido las olas de monetización de las operadoras móviles hasta ahora. Sobre todo la voz, sin embargo el modelo de negocio de la voz, tal y como la conocemos hasta ahora, ha muerto. Hoy, el acceso a los datos es la fuente de ingresos que mayor crecimiento registra, sin embargo, la presión sobre los precios acabará con el atractivo del negocio. ¿Dónde está la verdadera oportunidad? ¡En surfear la cuarta ola de los servicios VAS/OTT!



Los ingresos de esta ola siguen un modelo muy distinto al tradicional de la voz y datos, basándose en la comercialización de servicios que crean valor a la voz y los datos.

La cuarta ola no es una ola cualquiera, es un tsunami formado por pequeñas olas que basan su modelo en la creación de valor y que en conjunto, forman una poderosa fuente de ingresos. Agilidad, adaptación al medio, preparación continua, cercanía a los clientes, innovación abierta, verticalización y creatividad son los componentes de la tabla con la que vamos a surfear la cuarta ola y salir victoriosos de este tsunami de oportunidades.

CLLOUD

Hoy en día, todo está en la nube lo que permite al usuario escalar su negocio y olvidarse de las estructuras pesadas.

PERSONALIZACIÓN

Adiós a lo estándar y cotidiano, hola a lo personalizable y único. Servicios únicos para personas únicas. Ésta es la tendencia de la personalización.

MOVILIDAD

Del mobile meets work al work meets mobile, tu oficina está donde tu quieras que esté. El profesional de hoy demanda dinamismo, movilidad y adaptabilidad.

DIVERSIÓN

Está comprobado que la productividad y la diversión van de la mano. El gamification es la clave para convertir a los clientes en fans.

PAGO POR USO

En un entorno como el actual se tiende a controlar el gasto y el ahorro. El usuario busca pagar únicamente por lo que consume: sin ataduras ni penalizaciones.

Adiós telcos,

¡hola MOOKA!

8

“Permitir al cliente decidir qué, cuándo y cómo contrata sus servicios de comunicaciones de modo seguro, transparente y divertido. Todo ello gracias a un ecosistema de apps que le ayudan a ahorrar y controlar el gasto, contribuyendo al crecimiento de su negocio y a construir una imagen más profesional y 100% móvil.

PROPUESTA DE VALOR DE MOOKA.



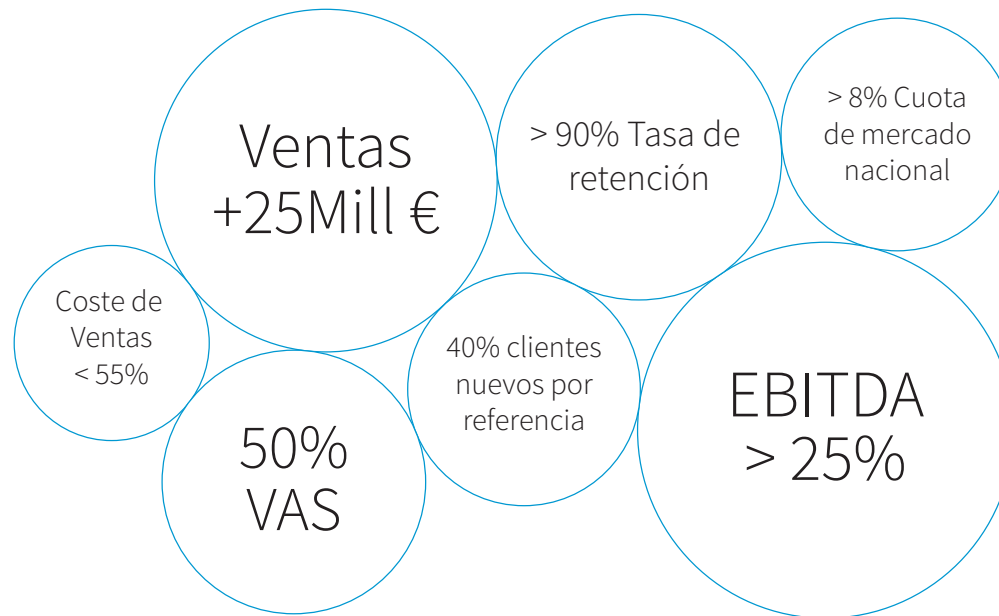
Nuestro video pitch recoge en 1:30 min la esencia de MOOKA <http://mooka.me/video>.

Algunas de nuestras MOOKA apps.



Objetivos Estratégicos a 3 años

OBJETIVOS CUANTITATIVOS



A partir del tercer año, los objetivos cuantitativos de MOOKA se centrarán principalmente en incrementar:

1. Incrementar el EBITDA en 10pp, reduciendo la dependencia con terceros y constituyéndose como MVNO;
2. Doblar las Ventas previstas en el Año 5 con respecto al Año 3, alcanzando un total de 50 M€.

OBJETIVOS CUALITATIVOS

MOOKA es un proyecto ambicioso. Una startup con hambre de convertirse en el proveedor más ágil y adaptable del mercado, **posicionándose como el outsourcer de comunicaciones de referencia** de la pyme al cierre del tercer año.

Como operadora móvil, buscamos **destacar con el ratio de fidelidad más alto del sector**, ofreciendo una verdadera experiencia continuada e ininterrumpida en el uso de las comunicaciones, independientemente del lugar, el momento y el dispositivo.

Crear la comunidad MOOKA será una prioridad en los primeros meses de vida. Nuestro objetivo es que esta red joven y desenfadada genere cerca de la mitad de nuevas altas en el tercer año.

A partir del tercer año y con vistas al cierre del quinto, el objetivo de MOOKA se centrará principalmente en **reducir la dependencia operativa**. Asimismo, se pretende estudiar la viabilidad de escalar el negocio internacionalmente a países con un crecimiento potencial elevado y un tejido empresarial similar al actual en España: Chile y República Checa son, a priori, nuestros objetivos.

Las 3 fuentes de ingresos

10



My MOOKA



MOOKA Mobile



MOOKA Apps

DESCRIPCIÓN

Es el centro neurálgico desde donde nuestros clientes contratan y gestionan todos sus servicios de comunicaciones. Entorno inteligente diseñado con los estándares más recientes.

En MOOKA no dependemos de la Voz aunque no por eso dejamos de comercializarla. MOOKA Mobile identifica los ingresos provenientes de los servicios de Voz y Datos.

Las MOOKA apps son servicios de comunicaciones que permiten a nuestros clientes configurar sus sistemas de comunicaciones a su medida y según sus necesidades

VENTAJAS

Gestión simple e intuitiva. Acceso desde cualquier dispositivo. Personalización y control del gasto. Activación de servicios bajo demanda.

Precios limpios y sin letra pequeña. Eliminamos el establecimiento de la llamada. El cliente paga únicamente por lo que consume, sea Voz o Datos.

Evitan incurrir en elevadas inversiones tanto de hardware o equipamiento como en mantenimiento, obsolescencia, personal y oficinas.

PRECIO (*)

15 €/mes

0,065 €/min + 0 € Establecimiento llamada
Primeros 400 MB gratis + 0,03 €/MB adicional

Desde 5 €/app

MARGEN COMERCIAL

La rentabilidad comercial de My MOOKA se encuentra por encima del 45%. Los costes que determinan este porcentaje son los derivados del acceso a las plataformas cloud de nuestros proveedores de servicios de comunicaciones y un 20% de tipo estructural.

MOOKA Mobile tiene una rentabilidad en torno al 3%, con un perfil de consumo medio de 300 MB y 750 min. Variaciones en el perfil de consumo, en el de uso de la red y en el coste de la voz y los datos influyen negativamente. Un 60% de los costes de tipo estructural se imputan a este producto.

Rentabilidades por encima del 70% caracterizan las MOOKA Apps. A diferencia de la Voz y los Datos, se esperan rotaciones inferiores en su uso. Los costes directos están cubiertos con el acceso a My MOOKA. La contribución de los costes fijos es de un 20%.

DISTRIBUCIÓN ARPU

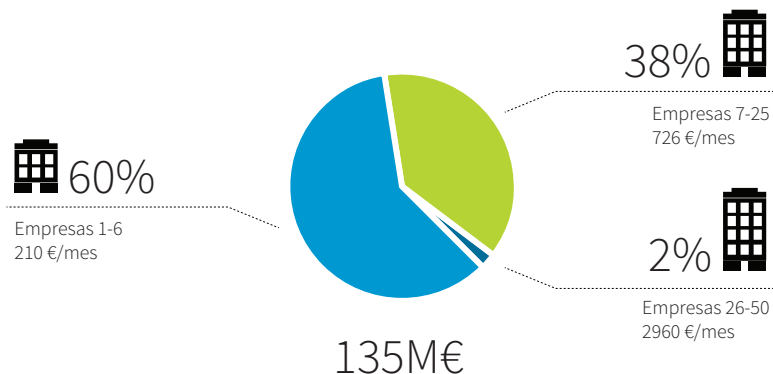
26%

50%

24%

(*) Precios por línea o dispositivo

Un mercado apetecible



Mercado objetivo y distribución de ARPU por tamaño de empresa.

Nuestro mercado potencial está compuesto por cerca de 1.450.000 pymes españolas con una plantilla de entre dos y cincuenta empleados, con oficinas distribuidas a lo largo de España que hacen uso intensivo de las comunicaciones en el transcurso de sus actividades diarias.

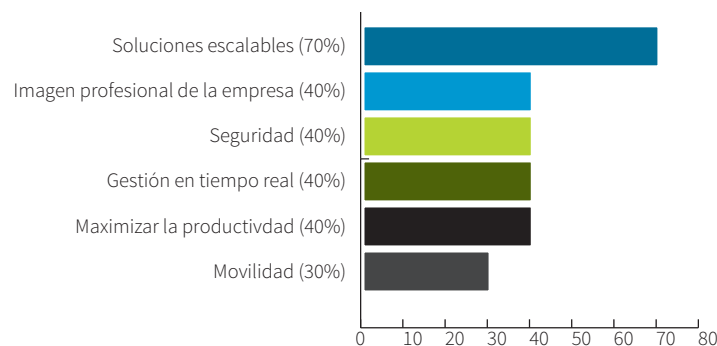
Según nuestro estudio de mercado y encuestas realizadas a pie de calle, hemos identificado que las empresas necesitan controlar el gasto en comunicaciones (81%) y actualizar tarifas y contratos (63%). Todo ello con el objetivo de reducir del gasto, aspecto clave para plantearse la externalización de las comunicaciones (80%).

Una mayor flexibilidad de contratación, pagar por uso y contratos sin permanencia son otras cuestiones muy valoradas por las empresas a la hora de contratar las comunicaciones. Soluciones escalables, maximizar la productividad, mejorar la imagen, movilidad y seguridad son aspectos que demandan las pymes en sus servicios de comunicaciones.

Dentro de este conjunto de empresas, consideramos que por las características de nuestro canal de distribución, por la singularidad de nuestros servicios y por la estrategia de comunicación que vamos a aplicar nuestro mercado objetivo se puede centrar en 22.000 empresas.

Este segmento de empresas se caracterizan por haberse constituido en el año 2.000 o en adelante (46% del mercado accesible), que se integran en el sector de servicios empresariales según CNAE (15%) y cuya actividad principal se considera de tecnología punta según NACE Rev. 2 (25%).

En definitiva, el mercado objetivo de MOOKA está formado por 22.000 empresas con un potencial de compra que va desde los 250 €/mes hasta cerca de los 3.000 €/mes (ver figura). Esto configura un mercado de 135 M€ con un potencial de crecimiento del 32% CAGR de aquí a 2020 según estimaciones del Ministerio de Industria.



Aspectos demandados por las pymes.

¿A quién nos dirigimos?...

12

Dentro del mercado objetivo, MOOKA va a dirigir sus actividades comerciales y de marketing a tres clústers que según sus hábitos de compra y necesidades empresariales hemos llamado emprendedores, gacelas tecnológicas y águilas consolidadas.

EMPRENDEDORES

Clúster compuesto mayoritariamente por 12.000 empresas de entre seis o menos trabajadores cuya característica principal es la dedicación total a su negocio y la búsqueda de proveedores o servicios que les ayude a centrarse en su actividad principal.

En general, las personas detrás de estas empresas son gente joven, nativos digitales, formada, que entienden que el mundo de los negocios actual es un mundo cambiante que requiere agilidad y movilidad para adaptarse y sobrevivir, ofreciendo una imagen profesional sería pero a la vez desenfadada.

Movilidad e imagen profesional son los dos aspectos principales que junto con la personalización y control del gasto más demanda este cluster, con un ARPU medio por cuenta ligeramente inferior a los 300 €/mes.

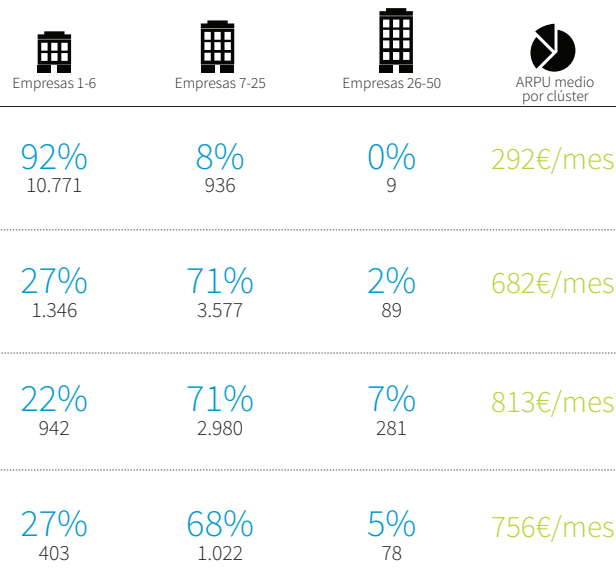
GACELAS TECNOLÓGICAS

Cerca de 5.200 empresas demandan por encima de todo, servicios de comunicaciones avanzados que sean escalables y que les evite realizar grandes inversiones. Éstas son empresas jóvenes, mayoritariamente de entre siete a veinticinco empleados que están en pleno proceso de crecimiento.

Sus directores, no sólo comparten el espíritu y la filosofía de los del clúster 'Emprendedores' sino que además siguen necesitando soluciones que les ayuden a mejorar su imagen profesional. Estas empresas tienen un ARPU medio de 660€/mes.

ÁGUILAS CONSOLIDADAS

Formado mayoritariamente empresas de entre siete y cincuenta empleados, consolidadas, que por su naturaleza dinámica necesitan proveedores de comunicaciones que les permitan modificar su sistema de comunicaciones al ritmo que les exijan sus clientes.



Relación entre ARPU, tamaño de empresas y clústers.

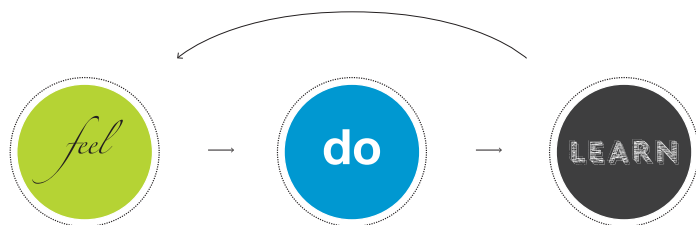
Principalmente pueden ser empresas consultoras o con una base importante de comerciales y desplazados que necesitan maximizar su productividad. Por ello, su demanda se centra principalmente en soluciones 100% móviles y escalables. Este clúster supone un total de 5.600 empresas con un ARPU medio de 620 €/mes.

RESTO

Cerca de 1500 empresas componen este clúster y que incluye a aquél grupo de empresas que por sus hábitos de compra no encaja con los de los otros clústers ya descritos. Mayoritariamente está compuesto por empresas con más de siete empleados con ARPU medio ligeramente superior a las Gacelas y Águilas Consolidadas de 756 €/mes.

... y ¿cómo?

ACTIVIDADES COMERCIALES



Feel porque queremos que nuestro cliente experimente con nuestro producto, lo sienta y lo haga suyo. Buscamos afinidad por la marca, percepción de preferencia por encima de la competencia, desarrollo de la convicción de compra y pertenencia a la comunidad MOOKA.

Una vez desarrollada la convicción de compra, queremos que el cliente la ejecute, avanzando en su relación con nosotros, dándose de alta en My MOOKA, portando sus líneas y empezando a disfrutar de nuestros servicios.

Buscamos constantemente la fidelización de nuestro cliente a través de la generación de afinidad y conocimiento. Queremos que aprenda y sea consciente del mundo del mundo de oportunidades del que dispone estando con nosotros.

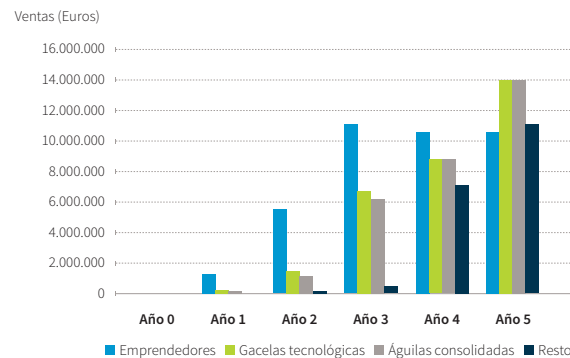
Con la filosofía Fell, Do & Learn buscamos fidelizar al cliente y crear el sentido de pertenencia y comunidad a MOOKA. Sentir, Ejecutar y Aprender para disfrutar y volver a sentir la verdadera experiencia MOOKA.

(*) Descripción más detallada de las actividades comerciales en Business Plan, pág. 102.

PLAN DE INVASIÓN

Durante el Año 1 el mayor esfuerzo comercial se centrará en el clúster de Emprendedores. Aún siendo el que menos ARPU nos repercute, es el que más facilidad tiene de recomendarnos y conseguir así un efecto viral. El presupuesto comercial y de marketing irá destinada a la captación de clientes en este clúster, de forma que al cerrar el año supongan más del 80% de las ventas. Para ello, en paralelo a las actividades de marketing dispondremos de una red comercial que suponen un 5% de las ventas.

A partir del Año 2 y con el objetivo de conseguir una facturación de 8 M€ se intensificarán las actividades comerciales y de marketing en el clúster de Gacelas Tecnológicas de forma que aumentemos las ventas de apps y mejoremos el margen. Para conseguir el nivel de facturación y margen objetivo en el Año 3, el 52% de las ventas tiene que provenir de los clústers Gacelas Tecnológicas y Águilas Consolidadas, lo que conseguiremos con nuestra red de hasta veinte comerciales y nuestra comunidad MOOKA.



Distribución de ventas anualizadas por clústers

¿Cómo lo hacemos posible?

14

MOOKA pretende ser el outsourcer de las comunicaciones entre las pymes de base tecnológica. Para ello, cuenta con proveedores que le facilitan el acceso a la red móvil así como a los servicios de telefonía y almacenamiento en la nube.

A través de la utilización de potentes APIs integramos las tecnologías que nos brindan nuestros partners que junto con nuestras actividades de desarrollo, nos ayudan a crear valor sobre la Voz y los Datos.

Con JSCingenum, nuestro MVNA, externalizaremos toda la estructura operativa necesaria para ofrecer Voz y Datos. La firma estadounidense 2600hz, dentro de lo que denominamos hosted telecom services, nos da acceso a un ecosistema de servicios avanzados de PBX en la nube. El almacenamiento cloud estará de la mano de Amazon AWS. Nuestro equipo de call-center se encargará del servicio de atención al cliente junto con plataformas externas de apoyo.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

My MOOKA. La mayor parte de nuestros esfuerzos operativos se centran en el desarrollo de la plataforma de gestión. Simple, intuitiva y divertida. Herramienta para evaluar la demanda y el impacto que tienen las campañas de marketing.

Prototipado y desarrollo de apps. Actividad clave de MOOKA. Con cierta frecuencia se crearán prototipos de servicios en base al feedback y demanda detectados. Se sacarán rápidamente al mercado y se promocionarán o no en función de su éxito.

La facturación por uso, una realidad. Este proceso se encargará de facturar a los clientes por los servicios contratados durante el tiempo que estos se han prestado. Actividad

core que será desarrollada desde el principio.

Hosting. Los servidores que implementan la lógica de negocio de MOOKA se encontrarán alojados en la nube con un proveedor de cloud. Este proceso se encargará de la contratación y liberación de los recursos necesarios para prestar el servicio con los mayores índices de eficiencia posibles.

Analytics & Business Intelligence. Actividad fundamental para identificar y conocer los hábitos de consumo de nuestros clientes. Es una de nuestras actividades core cuyo desarrollo está planteada a partir del sexto mes.

Configurador de ofertas. Esta actividad se centrará en la elaboración y operación de los sistemas correspondientes para cuantificar el coste del servicio y así presentar al cliente una oferta personalizada.

Logística. Para prestar servicios de comunicaciones móviles, en la actualidad, es necesario distribuir la SIM que nos proporciona nuestro MVNA. Este proceso se encargará de negociar y llevar la relación con el operador logístico que se responsabilizará de su envío y correcta recepción.

BBDD clientes. Se mantendrá una base de datos de todos los clientes con su información asociada como identidad, servicios contratados, consumos, etc. Por ley deben guardarse los registros de transacciones de un año de los clientes en unas condiciones de seguridad determinadas.

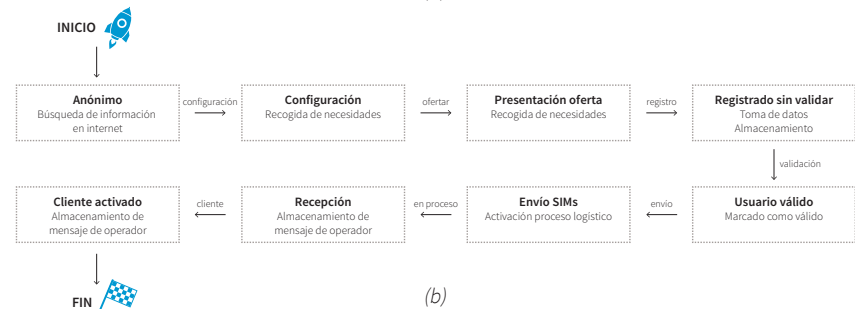
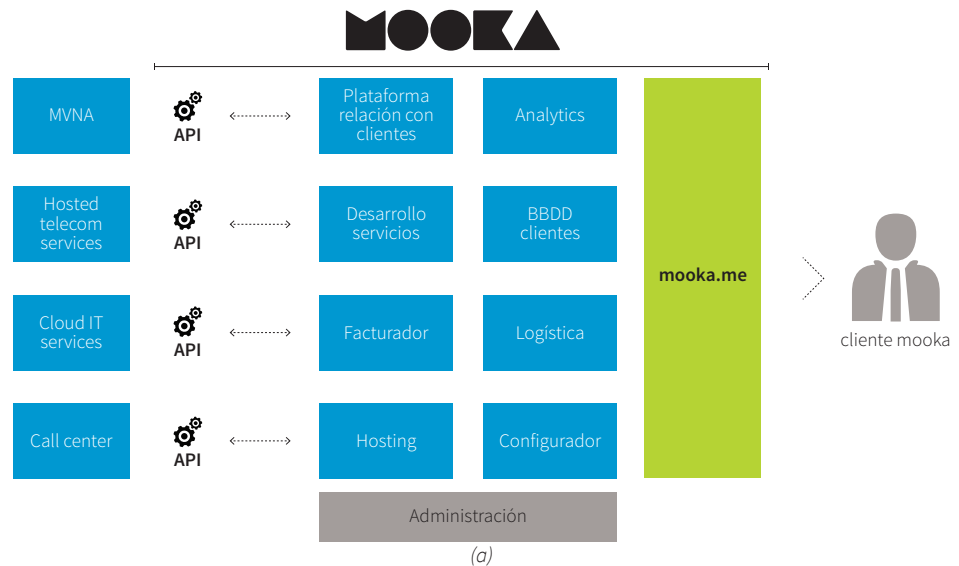
Administración. Algunas tareas de este proceso serán: facturación, gestión de RRHH, CRM, realización de nóminas o control.

EL PROCESO DE ALTA Y CONTRATACIÓN

El proceso de contratación de servicios en nuestra plataforma empieza de la siguiente manera. En primer lugar, un usuario anónimo entra en la web de MOOKA. Un vez dentro, nuestro sistema monitoriza su comportamiento mientras busca información sobre la empresa, nuestros servicios y el proceso de contratación. Si el usuario es un usuario nuevo, la plataforma le invitará a interactuar con ella, preguntando por sus necesidades, número de líneas, dispositivos y tipos de servicios que necesita.

Una vez las respuestas son confirmadas, el configurador de la plataforma presentará un resumen del precio que tiene para él los servicios demandados. Una vez presentada la oferta, el usuario tiene la opción de continuar con el proceso, si lo hace, el sistema le pedirá que se registre y autorice una validación mediante el sistema de pago.

Llegados a este punto, el usuario se convierte en cliente de MOOKA, accediendo a su entorno personal My MOOKA, desde donde se le informará del envío de los elementos necesarios para poder utilizar los servicios contratados, las SIMs y cualquier otro aspecto que pudiera necesitar. El proceso logístico integrado en nuestro sistema, nos avisa automáticamente de su recepción con lo que desde MOOKA contactaríamos con nuestro cliente para que continuara con los últimos pasos de configuración y empezara así, a disfrutar de una mobile experience.



Arquitectura de MOOKA (a) y Proceso de contratación de servicios (b)

Plan financiero

16

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Destacamos de la cuenta de pérdidas y ganancias (*) unos ingresos previstos crecientes hasta 25 M€ (año 3) y 50 M€ (año 5) como consecuencia de la potente acción comercial (5% s/ ventas) y de las actividades de Marketing (18% s/ ventas, año 1). Nótese nuestra estructura ágil que supone cerca de un 7% s/ ventas en el año 3 y un 10% en el año 5. El EBITDA esperado está por encima del 25% el año 3 y cercano al 40% en el año 5.

(*) Cuenta pérdidas y ganancias en página siguiente

BENCHMARKING

Labores de investigación nos han permitido hacer el siguiente paralelismo entre la evolución de MOOKA en los ejercicios estudiados y las empresas indicadas. Son datos de Balance publicados en 2012.

- ▶ Telefónica
- ▶ Jazztel
- ▶ Movistar
- ▶ Orange
- ▶ Vodafone
- ▶ Yoigo
- ▶ Ono

MOOKA en comparación con las empresas del sector presenta

- ▶ EBITDAs superiores al 25%, por encima de Jazztel, Yoigo y Orange y similar a Vodafone y Movistar.
- ▶ Inversiones que suponen menos de un 5% de las ventas contra valores cercanos al 20% en la mayoría de la competencia, consecuencia de la ausencia de infraestructura de red propia.
- ▶ Ratios de Endeudamiento/EBITDA del 30%, muy por debajo del resto que superan el 100%.

RATIOS

Hemos establecido ratios de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, rotación y su evolución a lo largo de todos los ejercicios como se puede ver en la tabla. Es importante señalar la alta rentabilidad de MOOKA como consecuencia de los reducidos costes estructurales,

RATIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
EBITDA	-10,4%	15,4%	26,3%	35,0%	37,1%
Rentabilidad Económica (ROI)	-31,4%	48,5%	83,8%	76,9%	69,8%
Rentabilidad Financiera (ROE)	-49,9%	69,5%	83,1%	73,6%	65,2%
LIQUIDEZ					
Liquidez			2,49	2,09	2,28
Tesorería			2,49	2,09	2,28
Disponibilidad (acid test)			1,07	1,16	1,41
Fondo de Maniobra s/Activo			0,43	0,28	0,30
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento		0,53	0,29	0,26	0,23
Calidad de la Deuda		0,76	1,00	1,00	1,00
Recursos Permanentes		0,60	0,71	0,74	0,77
MARGEN POR PRODUCTOS					
MOOKA mobile	-35,53%	-9,90%	2,24%	19,92%	23,33%
My MOOKA	27,34%	44,42%	45,85%	43,33%	38,94%
MOOKA apps	39,68%	73,98%	81,16%	80,24%	83,01%
CLIENTES					
Nº clientes	449 empresas	2.236 empresas	5.475 empresas	6.647 empresas	8.378 empresas
Nº líneas	2.237 líneas	12.548 líneas	35.723 líneas	49.153 líneas	68.974 líneas
ARPU medio por empresa /mes	273 €	317 €	381 €	439 €	497 €

Principales ratios financieros de MOOKA

propios de empresas tecnológicas con recursos cloud. Los ratios de liquidez son altos debido a la capacidad de generar cashflow lo que nos permite acometer inversiones con recursos propios y repartir dividendos desde el año 3. El ratio de endeudamiento evoluciona positivamente a lo largo de los años, suponiendo un 50% sobre el total del pasivo a un ratio inferior al 30% a partir del año 3.

Nótese la alta rentabilidad de My MOOKA y las MOOKA apps, por encima del 45% y 70% respectivamente, consecuencia de los bajos costes negociados con nuestros partners. Importante destacar que los costes asociados a las MOOKA apps se cubren en su mayor parte por My MOOKA.

Destacamos el incremento de rentabilidad de MOOKA mobile consecuencia de la constitución como MVNO que reduce los costes de acceso a Voz y Datos en un 30%.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
VENTAS	- €	1.468.500 €	8.505.000 €	25.000.000 €	35.000.000 €	50.000.000 €
GASTOS DE VENTAS	- €	-829.953 €	-4.686.392 €	-13.875.494 €	-15.373.908 €	-22.519.132 €
Gastos de Explotación	- €	-756.528 €	-4.261.142 €	-12.625.494 €	-13.623.908 €	-20.019.132 €
Comisiones	- €	-73.425 €	-425.250 €	-1.250.000 €	-1.750.000 €	-2.500.000 €
MARGEN BRUTO s/VENTAS	- €	638.547 €	3.818.608 €	11.124.506 €	19.626.092 €	27.480.868 €
GASTOS DE ESTRUCTURA O FIJOS	-147.633 €	-791.704 €	-2.511.805 €	-4.548.311 €	-7.372.500 €	-8.935.000 €
Sueldos y Salarios	-50.000 €	-252.000 €	-483.480 €	-1.072.400 €	-1.750.000 €	-2.500.000 €
Cargas Sociales	-12.333 €	-72.933 €	-136.142 €	-251.050 €	-437.500 €	-625.000 €
Servicios Profesionales y Subcontratas Software, Web, CRM Call Center Gestoría y Legal Servers	-39.000 €	-186.914 €	-268.432 €	-465.098 €	-1.500.000 €	-2.000.000 €
Actividades de Marketing	-40.000 €	-256.750 €	-1.579.013 €	-2.704.059 €	-3.500.000 €	-3.500.000 €
Suministros (Luz, Agua, Telf., ...)	-1.000 €	-2.568 €	-2.632 €	-2.704 €	-5.000 €	-10.000 €
Primas de Seguros	- €	-6.162 €	-12.632 €	-16.224 €	-50.000 €	-50.000 €
Mantenimiento y Reparación	-500 €	-2.054 €	-4.211 €	-10.816 €	-30.000 €	-50.000 €
Arrendamientos	-4.800 €	-12.324 €	-25.264 €	-25.959 €	-100.000 €	-200.000 €
RESULTADO OPERATIVO (EBITDA)	-147.633 €	-153.157 €	1.306.803 €	6.576.195 €	12.253.592 €	18.545.868 €
DOTACIÓN DE AMORTIZACIONES	-102.250 €	-82.750 €	-135.250 €	-263.750 €	-649.000 €	-825.000 €
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)	-249.883 €	-235.907 €	1.171.553 €	6.312.445 €	11.604.592 €	17.720.868 €
Ingresos Financieros	- €	- €	- €	85.000 €	200.000 €	400.000 €
Gastos Financieros	- €	-13.875 €	-32.625 €	-16.646 €	- €	- €
RESULTADO FINANCIERO	- €	-13.875 €	-32.625 €	68.354 €	200.000 €	400.000 €
EBT	-249.883 €	-249.782 €	1.138.928 €	6.380.799 €	11.804.592 €	18.120.868 €
PROVISIÓN IMPUESTO s/BENEFICIOS	74.965 €	74.935 €	-341.678 €	-1.914.240 €	-3.541.378 €	-5.436.260 €
RESULTADO NETO	-174.918 €	-174.847 €	797.250 €	4.466.559 €	8.263.214 €	12.684.608 €

En la P&L previsional vemos plasmados nuestros objetivos de facturación en todos los períodos analizados.

VALORACIÓN DE MOOKA

MOOKA es una empresa atractiva. Tanto los métodos clásicos para selección de inversiones como los criterios de valoración por múltiplos propios del sector muestran el alto rendimiento de apostar por nuestro proyecto.

SOLIDEZ DEL MODELO. ESCENARIOS

La robustez de MOOKA queda patente tras el análisis de escenarios de fuertes variaciones en Ingresos, Precios y Costes de Voz y Datos.

Ante un escenario adverso en los ingresos (-30%) el EBITDA se reduce en 8pp con respecto al escenario nominal, tanto en el año 3 como en el 5. Con ventas superiores en un 30%, se obtienen resultados 4pp por encima al nominal.

En una situación de reducción drástica de precios de Voz y Datos, el ARPU medio se reduce en un 20% sobre el valor nominal de 30€. El EBITDA en este escenario se reduce menos de 5pp en los años 3 y 5. Ante situaciones de subidas de precios que supongan incrementos de ARPU de un 30%, el EBITDA se incrementaría en 5pp.

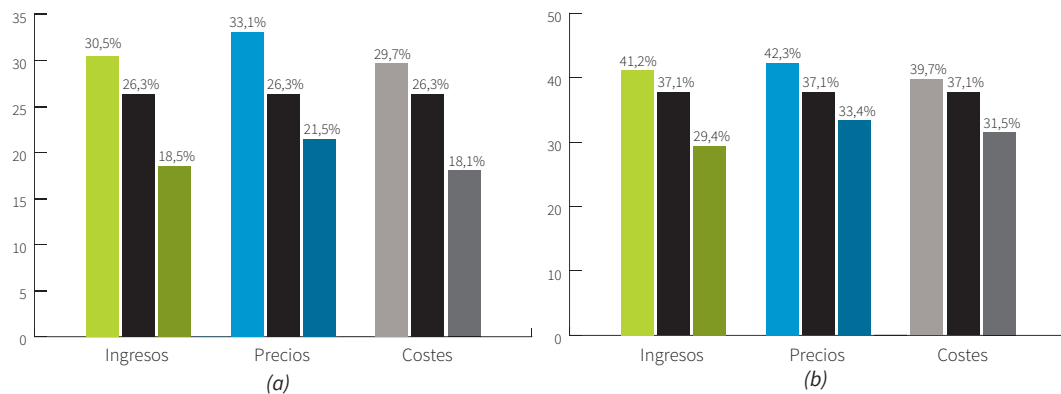
En función del perfil de enrutamiento de las llamadas de voz, sean dentro o fuera de la red, conllevan unas variaciones de EBITDA de +3pp en el caso optimista y -8pp en el escenario pesimista.

En conclusión, el EBITDA a 3 y 5 años está siempre por encima del 18% ante situaciones o escenarios extremos en las que existe un dramático descenso de precios o ventas. En las mejores situaciones, MOOKA respondería con un EBITDA del 35%, en casos en el que el mercado soportara un descenso de los costes, mayores ingresos e incluso una subida de precios superando el 40%.

CRITERIO	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VALOR CONTABLE (PN)	5.372.402 €	11.223.674 €	19.446.146 €
MÉTODO CLÁSICO*	16.465.842 €	31.620.160 €	50.753.947 €
VAN (i=15%)	1.328.885 €	3.564.307 €	7.193.581 €
VAN (i=10%)	1.662.094 €	4.453.900 €	9.192.508 €
EBITDA x 3	19.728.585 €	36.760.776 €	55.637.604 €
EBITDA x 5	32.880.975 €	61.267.959 €	92.729.341 €
VENTAS x 2	50.000.000 €	70.000.000 €	100.000.000 €

* Donde el Método Clásico calcula el valor como $AN + n \cdot BEN$. Estando n entre 1,5 y 3 (2 en este caso).

Valoración de MOOKA



Nominal
 Optimista ingresos
 Optimista precios
 Optimista costes
 Pesimista ingresos
 Pesimista precios
 Pesimista costes

Evolución del EBITDA ante distintos escenarios para el año 3 (a) y 5 (b)

La previsión es la garantía del éxito

INDICADORES DE GESTIÓN BÁSICOS

Con carácter mensual, nuestro equipo seguirá la evolución de ciertos indicadores clave del rendimiento lo que nos permitirá adaptarnos con agilidad a variaciones que supongan desviaciones en los objetivos marcados.

Desde el ámbito comercial, se prestarán especial atención a varios indicadores, entre ellos:

Ventas. Ante escenarios negativos, se prevé aumentar la fuerza comercial a través de redes de comisionistas así como mejorar ingresos con técnicas de cross-selling.

LTV/CAC. Relación entre el valor del ciclo de vida del cliente y sus costes de adquisición. Se buscarán altas nuevas por recomendación o descuentos por utilización de productos para mantener valores de LTV/CAC altos.

Churn Rate. Monitorizaremos las bajas de clientes y ante escenarios en los que existan desviaciones significativas, potenciaremos la fidelización del cliente a través de venta de nuevos servicios o descuentos por uso.

En el ámbito operacional, prestaremos especial atención al desarrollo de servicios y su adecuación al mercado. Así,

Valor del servicio. Nos dará una idea de las ventas de un servicio sobre su coste de desarrollo que en escenarios negativos nos indicará si potenciar las actividades de marketing en torno al mismo o prescindir de él.

Número de servicios nuevos. Ratio que buscará potenciar la actividad de I+D interna y que ante valores bajos deberemos responder con un mayor acercamiento a las necesidades del cliente mediante encuestas, análisis de usabilidad, etc.

Por otro lado, los ratios financieros seguirán un control anual y los indicadores básicos que nos indicarán la buena marcha del negocio y la consecución de objetivos serán el EBITDA, el ROI y las rentabilidades por producto.

¿Y SI EL MERCADO NO RESPONDE?

Si nuestra oferta no resulta ser lo suficientemente atractiva haríamos los ajustes necesarios tanto en precio como en oferta de servicios. Nos basaremos siempre en el feedback obtenido de nuestros clientes y las ofertas que existan en ese momento en el mercado, para conseguir una mayor captación de clientes.

Si por el contrario no conseguimos los niveles de penetración esperados, replantearemos la estrategia comercial, cambiando la estrategia de marketing y enfocando las actividades a este nuevo nicho.

¿Y SI ADEMÁS...

... EL MERCADO ÚNICO EUROPEO SE CONVIERTE EN REALIDAD?

Esta situación favorecerá la oportunidad de expansión de MOOKA, creciendo orgánicamente en el mercado europeo en condiciones similares a las actuales en España, a través de la creación de lazos estratégicos con MVNAs. Por otro lado, el excedente de caja de MOOKA en los años 4 y 5 nos podría permitir acometer un crecimiento por adquisición mediante la compra de MVNOs europeas altamente verticalizadas en segmentos afines.

... SE NOS CAEN LOS PARTNERS?

Vamos a evitar que este escenario ocurra intentando trabajar en la medida de lo posible con varios proveedores de servicios de comunicaciones en la nube. Si fuera el mvna quien cesara en sus actividades, intentaríamos adelantar la inversión para convertirnos en operadora móvil directamente.

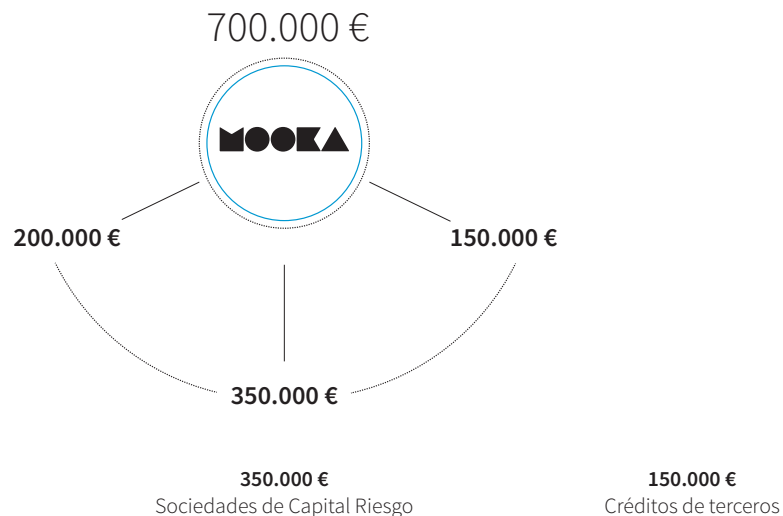
Inversión

20

La estructura de la financiación para asumir las inversiones previstas y arrancar MOOKA con todas sus funcionalidades combina las aportaciones de los socios fundadores, inversión externa, y créditos de terceros. Todo ello supone una inversión de 700.000 €.

El objetivo es que la participación en la sociedad de inversores externos sea inferior al 50% para mantener el control de la sociedad y tener recorrido para futuras rondas de inversión.

Tampoco se descartan aportaciones extra a través de concursos y eventos en los que estamos en proceso. Para nosotros la asistencia a eventos y presencia en concursos de Startups es una fantástica oportunidad para darnos a conocer y una excelente carta de presentación ante inversores.



EN BÚSQUEDA DE INVERSORES

SEQUOIA CAPITAL
THE ENTREPRENEURS BEHIND THE ENTREPRENEURS™

AngelList

BIF BusinessInFact



Inversores privados

CONCURSOS EN LOS QUE MOOKA ESTÁ EN PROCESO

SPAIN STARTUP & INVESTOR SUMMIT

UCem
XI Premios al Emprendedor Universitario

500 twilio STARTUPS

GRUPO SODERCAN
sociedad para el desarrollo regional de cantabria

EOI Escuela de organización industrial

Fundación Caja de Ingenieros

Los 3 pilares de un proyecto ganador

1

SOMOS DIFERENTES, SOMOS MOOKA MOBILE EXPERIENCE

¿Es el momento de entrar en un océano de tiburones? Definitivamente, sí. El océano de los servicios de valor añadido en el que vamos a surfear la cuarta ola es lo más parecido a una playa en las Bahamas.

¿QUÉ NOS HACE DIFERENTES AL RESTO?

Nuestra propuesta de valor. Es la primera vez que el cliente tiene el poder de elegir qué, cuándo y cómo contrata sus servicios de comunicaciones.

Nuestra flexibilidad. Con nuestra estructura, podemos reaccionar rápidamente y adaptarnos al entorno y a las demandas del mercado.

El ecosistema de apps. Soluciones escalables y en la nube que evitan grandes inversiones y ayudan a crecer a la pyme.

La comunidad MOOKA. Nuestros clientes están con nosotros por lo que somos, por lo que hacemos para ellos y por lo que ellos son estando con nosotros.

Somos diferentes, somos la nueva Mobile Experience que viene a disfrutar de un paraíso de oportunidades en un océano de tiburones.

2

UN MODELO DE NEGOCIO RENTABLE Y PROMETEDOR

Nuestro modelo de negocio pivota sobre tres fuentes de ingresos cuyas **ventas supondrán más de 25 M€** a partir del tercer año de operación. Unas ventas en las que los servicios de valor añadido supondrán más del 50% a partir del año 3 y que se duplicarán en el año 5.

Resultados de EBITDA por encima del 25% a partir del año 3. A mayor comercialización de apps, mayor diferenciación y mayor margen. Por eso, conceptualmente, nos gusta definirnos como una factoría de apps obsesionados por un desarrollo de servicios continuos. Un EBITDA que, ante escenarios muy negativos de ventas, precios y costes, responde con valores por encima del 18%

Ratios de **endeudamiento por debajo del 30% y costes estructurales inferiores al 10%** confirman un modelo con una alta capacidad de generar cashflow sin realizar grandes inversiones.

3

UN EQUIPO GANADOR Y COMPROMETIDO

El equipo de MOOKA es un equipo multidisciplinar, joven y dinámico que combina **experiencia** en el ámbito de las nuevas tecnologías, la comunicación y el marketing con una **alta capacidad de gestión y liderazgo**.

Creativos, soñadores, apasionados, geeks, divertidos, desenfadados, innovadores, con visión global, resolutivos e inquietos son algunos de los adjetivos que mejor nos definen.

Somos **un equipo comprometido con la visión y misión de esta startup** que está cualificado y totalmente preparado para ejecutar este plan de negocio y ¡empezar a desatar las comunicaciones!

*Bienvenido a MOOKA,
¡te estamos esperando!*

