



 **EXPERTBUY**

**“La inteligencia es la habilidad de adaptarse a los cambios”**

**-Stephen Hawking-**

# Contenido

<b>1. Presentación y antecedentes</b>	<b>7</b>
<b>2. Definición del problema y solución planteada</b>	<b>10</b>
2.1 Definición del problema. Entendiendo al cliente.	11
2.2 Propuesta de valor	13
2.2.1. ¿Cómo funciona Expertbuy dentro de un proceso de compra?	15
<b>3. Diseño y validación modelo de negocio</b>	<b>17</b>
3.1 Diseño de modelo de negocio	18
3.2 Validación modelo de negocios	19
3.2.1 Validación con el cliente	20
3.2.2 Validación con el comprador final	22
<b>4. Análisis del Entorno</b>	<b>24</b>
4.1 Análisis del exterior	25
4.2 Relación entre stakeholders	25
4.3 Análisis del mercado	25
4.3.1 TAM – Total Addressable Market (Mercado total o direccionable)	25
4.3.2 SAM – Serviceable Available Market (Mercado que podemos servir)	26
4.3.3 SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado que podemos conseguir)	26
4.4 Análisis entorno competitivo	26
4.4.1 Lienzo estratégico	29
<b>5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio</b>	<b>31</b>
5.1. Estrategia de diferenciación	32
5.3 Análisis DAFO	32
5.4 Objetivos Estratégicos	34
5.5 Estrategia de internacionalización	35
5.5 Estrategia de ingresos	37

<b>6. Plan de Operaciones.....</b>	<b>38</b>
6.1. Introducción a los procesos.....	39
6.2. Mapa de procesos .....	39
6.2.1 Procesos estratégicos.....	40
6.2.2 Procesos operativos.....	40
6.2.3 Procesos de soporte.....	41
6.3. Arquitectura de la solución.....	41
6.3.1 Esquema de funcionamiento.....	41
6.3.2 Componentes principales de ExpertBuy .....	42
6.4 Mapa de interacciones entre componentes .....	44
6.5 Plan de acción: proceso de implantación.....	45
<b>7. Plan de Marketing.....</b>	<b>46</b>
7.1 Plan de Marketing.....	47
7.1.1 Inteligencia de cliente (Segmentación) – Público objetivo.....	47
7.1.2 Inteligencia de mercado (Competencia) – Entorno de mercado .....	48
7.1.3 Estrategia de segmento – Priorización segmento objetivo.....	49
7.2 Planificación estratégica: Marketing Mix .....	52
7.2.1 Gestión de Producto/servicio:.....	52
7.2.2 Precio .....	53
7.2.3 Comunicación .....	54
<b>8. Equipo y Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>56</b>
8.1 Socios.....	57
8.1.1 CEO: Jorge Lamsfus .....	57
8.1.2 CIO: David López.....	58
8.1.3 COO: Clara Carnicero .....	59
8.1.4 CSO: Javiera Valencia.....	62
8.2 Organigrama .....	63
<b>9. Plan financiero .....</b>	<b>64</b>
9.1 Escenarios .....	65
9.2 Ingresos .....	65

9.4 Gastos .....	66
9.3 Activos.....	67
9.5 Plan de financiación.....	68
9.6 Valor de la empresa y rentabilidad .....	70
<b>10. Apéndices.....</b>	<b>72</b>
10.1 Anexo 1: Mapa de empatía.....	73
10.2 Anexo 2: Canvas Business Model .....	73
10.3 Anexo 3: Propuesta de valor.....	74
10.4 Anexo 4: Análisis del entorno .....	75
10.5 Anexo 5: Relación entre stakeholders .....	78
10.6 Anexo 6: Sectores potenciales .....	80
10.8 Anexo 8: Coworking La Industrial .....	82
10.9 Anexo 9: Gastos de personal.....	83
10.10 Anexo 10: Plan Financiero .....	84
10.10.1 Escenario 1 .....	85
10.10.2 Escenario 2 .....	88
10.10.3 Escenario 3 .....	90
10.10.4 Análisis económico financiero .....	92
10.11 Anexo 11: Proceso de implantación.....	93
10.11.1 Actividades para el arranque: .....	93
10.12 BIBLIOGRAFÍA.....	95

# 1. Presentación y antecedentes

2. Definición del problema y solución planteada
3. Diseño y validación modelo de negocio
4. Análisis del Entorno
5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio
6. Plan de Operaciones
7. Plan de Marketing
8. Equipo y Plan de Recursos Humanos
9. Plan financiero
10. Apéndices

# 1. Presentación y antecedentes

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés) o bien negocios por Internet o negocios online, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria propiciada por la aparición de facilidades innovadoras como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario y los sistemas automatizados de recolección de datos. En estos tiempos de transformación vemos como la revolución digital, de la mano del internet, ha llegado para quedarse en todos los ámbitos que nos rodean.

La ventajas de internet como bien indica A.Durán 2017<sup>1</sup> son la accesibilidad universal y ubicuidad, la diversidad de tecnologías y su estandarización, la visibilidad, interactividad y personalización de cara al cliente, y el posicionamiento de la que dispone una empresa en internet para cualquier consumidor.

Y son todas estas cualidades las que hacen que el comercio electrónico no pare de crecer año tras año. En España, según Statista, la facturación crecerá hasta los 24.500 millones para 2022, lo que supone un aumento del 58% respecto las cifras de 2017.

En todo este crecimiento vertiginoso, los sistemas tradicionales de comercio deben de evolucionar para adaptarse a las necesidades de los clientes con la entrada de las nuevas tecnologías y las nuevas maneras de hacer las cosas. Y es por ello por lo que a lo largo de los procesos de un e-commerce se pueden detectar insatisfacciones que impactan directamente en los beneficios que se podría obtener de una venta online por el simple hecho de ser online.

En primer lugar, la irrupción de las grandes plataformas de venta online, los conocidos como marketplaces, se hace con la atención del comprador copando prácticamente el mercado de ciertos sectores, y convirtiéndose de esta manera, en servicio y a la vez competidor de los e-commerce que ofrecen esta venta online en su propia página web. Su crecimiento va acompañado de un aumento en el grado de seguridad, facilidad y transparencia, que los usuarios demandan a la hora de comprar online.

Expertbuy consigue que sus clientes ofrezcan la confianza online de un gran marketplace en los envíos y devoluciones para poder competir directamente en el mercado. El hecho de no tener que depender de un marketplace evita la dilución de la marca, que además aumenta de valor con la gestión postventa que ofrece Expertbuy. Además, Expertbuy crece con sus clientes de la mano del business intelligence.

A toda esta problemática de los envíos habrá que añadirle el dolor que supone para un e-commerce, el manejo de toda esta cantidad de información. La gestión de información para un correcto control del negocio es, en muchas ocasiones, inabordable. Es por ello que en el mercado online han surgido los últimos años herramientas que ayudan al control del manejo de información en ámbitos como las ventas, Salesforce, el marketing, Hubspot, o la contabilidad, Contaplus.

---

<sup>1</sup> "Ecommerce 360º", pag 4.

Expertbuy pretende ser el software de referencia para la gestión del negocio desde el ámbito de los envíos y la post-venta.

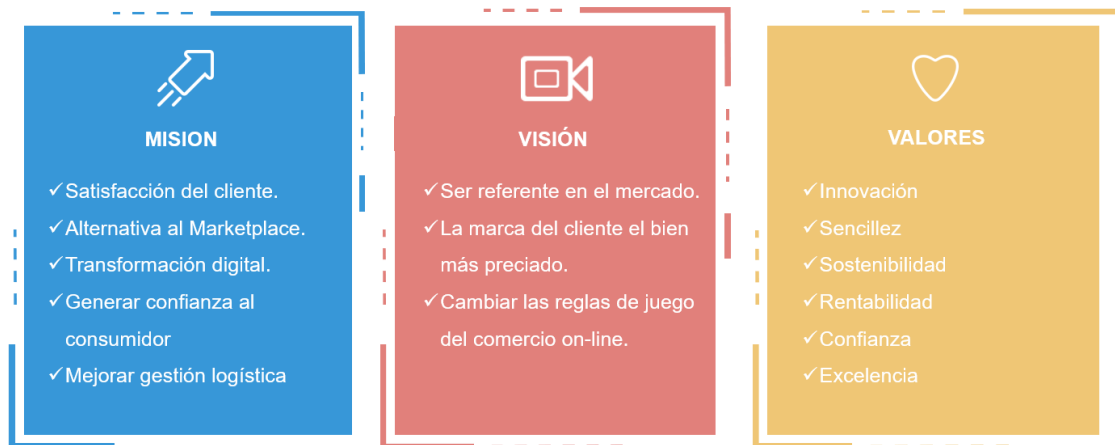


Ilustración 1. Misión, Visión, Valores

## Problema/oportunidad de negocio

Actualmente las empresas que venden online no cuentan con los recursos suficientes para poder ser un referente de calidad y servicio en sus propios portales webs/apps, comparables con las grandes plataformas que venden online que además tienen un prestigio implícito ganado. Esta situación crece al ver que numerosos consumidores prefieren dichas plataformas y para competir deben asumir vender sus productos a través de estos canales masivos perdiendo reconocimiento de marca.

Además, la cantidad de información que genera un negocio es en ocasiones inabordable por una empresa que dispone de un negocio de venta online. El hecho de dejar en manos del Courier la gestión de los transportes hace que la información de negocio pueda ser inconexa o de difícil tratamiento. Un buen manejo de los KPIs del negocio ayuda a las empresas a mejorar en su actividad diaria de cara a ofrecer una mejor experiencia de cliente.

A partir de una estrategia genérica de diferenciación buscamos crear una ventaja competitiva que responde a entregar aspectos demandados por los e-commerce y para satisfacer sus necesidades manteniendo la sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo:

- Poner todo el mercado de couriers al servicio de los e-commerce, gestionando la relación con los proveedores de transporte.
- Generación de confianza en los compradores finales, asegurando una experiencia excelente en el envío y la recepción de los productos comprados online, donde el consumidor reciba el producto en tiempo y sin incidencias. Solventar los imprevistos acaecidos de la manera más eficiente posible y sin impacto en el consumidor.
- Potenciando la imagen de marca del e-commerce, resultado del punto anterior.

Inteligencia de negocio que permite al cliente mejorar y aumentar las ventas en base a modelos predictivos de compra, ofreciendo la venta cruzada de sus artículos en los puntos de contacto con el comprador final y elaborando un informe con los eventos y puntos críticos del periodo.



## ¿Qué es Expertbuy?

Expertbuy es un SaaS (Software as a Service), una plataforma en cloud que traslada a sus clientes todas las ventajas de los últimos avances tecnológicos, permitiéndoles entregar a sus clientes una experiencia de usuario excelente desde sus propias páginas webs y APPs.

El motor de inteligencia de ExpertBuy permite elegir en tiempo real y en el momento del click de la compra online, la mejor empresa de transporte para el comprador (desde el almacén del e-commerce hasta la dirección del cliente final). Ofrece al e-commerce un panel de control de gestión con el mapa de todos los envíos de productos de la tienda, pasados, presentes y pendientes.

Además, gestiona el envío, informa al consumidor final, ofrece atención postventa para los compradores y recoge toda la información del proceso para analizarla, mejorar en la toma de decisiones y en el negocio.

## ¿Qué servicios ofrece Expertbuy a sus clientes?

Expertbuy ofrece un servicio de gestión de los procesos post-venta de una compra-venta online a través de un módulo en cloud y unas funcionalidades fácilmente integrables en la página web y aplicaciones de los clientes. Por ello, Expertbuy ayuda a sus clientes en la integración de su servicio, proporciona un panel de control de los envíos, informa a los compradores del estado de su envío, ofrece atención al comprador en el servicio post-venta, posee un módulo de servicio de anuncios cruzados en puntos de contacto post-venta con el cliente, y ofrece la posibilidad de contratar un análisis periódico de las cifras de negocio recabadas durante las compras online.

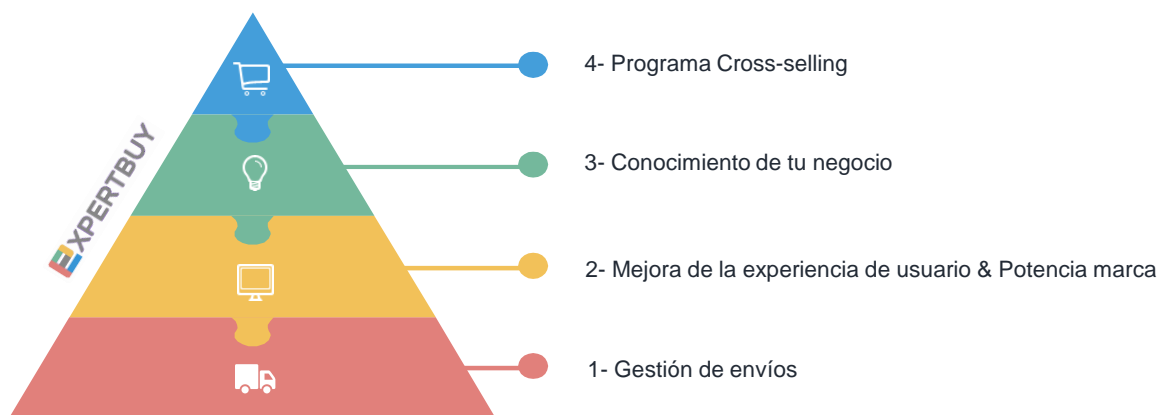


Ilustración 2 Propuesta de valor Expertbuy



## 2.1 Definición del problema. Entendiendo al cliente.

Las necesidades que tiene un negocio que vende online actualmente pasan por los siguientes puntos:

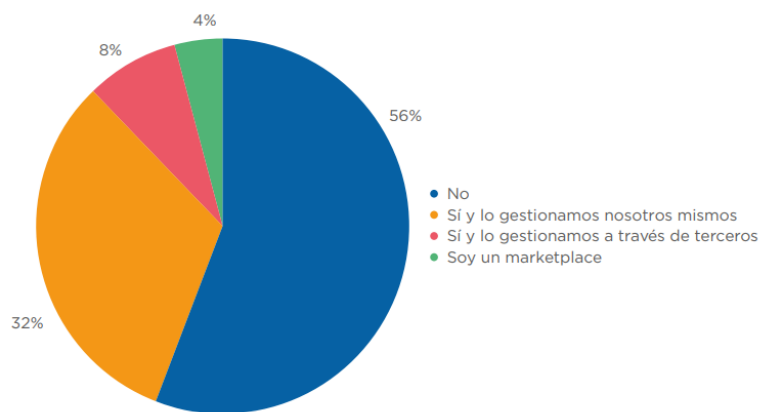
- Marketing online: posicionamiento, anuncios, etc.
- Mantenimiento de la página web y de sus sistemas backend.
- Mantenimiento y gestión del catálogo y existencias.
- Control del almacén.
- Pasarela de pagos (cobros) online.
- Gestión de empresas de transporte. Envío de los productos y trazabilidad del envío.
- Devoluciones de los productos y/o del importe.
- Atención al cliente.

En un mercado en el que los grandes marketplaces son los líderes de las ventas online, parece que a los e-commerce no les queda más remedio que diluir su marca y sus productos en un supermercado online de cualquier cosa, como puede venir siendo desde hace tiempo Amazon, por ejemplo. La entrada en estos marketplaces supone unos costes, que sobre todo los e-commerce con menor margen no son capaces de asumir. Pero lo más doloroso son las condiciones que deben cumplir, que finalmente les lleva a muchos de ellos a contratar servicios añadidos del marketplace para no hacer frente al riesgo que supone el incumplimiento del contrato. El incremento en ventas prometido por los marketplaces tiene una doble cara: reducción del margen (puesto que le significa un sobrecoste) y en reconocimiento de marca (puesto que se diluye en la oferta del marketplace).

La alternativa supone añadir a la cadena de valor de las e-commerce, los servicios de gestión de las empresas de transporte, la gestión del envío y de la post-venta de éste. Los que eligen esta alternativa, supeditan su servicio de envío de los productos a un número limitado de empresas de transporte, que gestionan ellos mismos. Además, el desconocimiento tecnológico o la posible reducción de márgenes llevan al e-commerce a no poder ofrecer a sus clientes la trazabilidad del producto, por lo que opta por poner en contacto a su cliente con la empresa de transporte dejando en manos de ésta la satisfacción de sus clientes.

El descontrol en la gestión de los envíos afecta directamente la imagen que ha construido frente a su consumidor, consumiendo recursos de la compañía (e-commerce) que no son core, y por tanto podrían ser externalizados.

A toda esta problemática de los envíos habrá que añadirle el dolor que supone para un e-commerce, el manejo de toda esta cantidad de información. La gestión de información para un correcto control del negocio es en muchas ocasiones, inabordable. El hecho de dejar en manos de diferentes proveedores los datos acerca de la gestión de los transportes, hace que la información de negocio pueda ser inconexa o de difícil tratamiento. Es por ello por lo que, en el mercado online han surgido los últimos años herramientas que ayudan al control del manejo de información en otros ámbitos como el de las ventas, con el ejemplo de Salesforce, el del marketing, con Hubspot, o la contabilidad, con Contaplus. Expertbuy pretende ser el software de referencia para la gestión del negocio desde el ámbito de los envíos y la post-venta.



**Ilustración 3. Presencia en marketplaces de e-commerce españolas**

En el otro lado se encuentra el usuario que compra productos online, el comprador o consumidor. Esta figura tiene una repercusión muy alta en este proceso, ya que es la fuente de ingresos de los e-commerce, y por tanto, indirectamente también será de Expertbuy.

El consumidor es el eslabón final de la cadena que sufre las ineficiencias de actores involucrados en el proceso de venta. En primer lugar, puede no tener la certeza en que punto de la cadena de despacho está su producto, desconociendo incluso el día o periodo en el que le va a llegar. En infinidad de ocasiones, los e-commerce delegan esta actividad directamente al cliente, entregando links de seguimiento que acaban en las páginas de las empresas de transporte. Pero en otras ocasiones no se llega a enviar/recibir ese link nunca. Por lo tanto, el consumidor se encuentra en una situación en la que cree que no tiene suficiente información, lo que provoca una inseguridad en la compra online. Dado que en muchas ocasiones la empresa de transporte viene impuesta por el e-commerce, no tiene la seguridad que el producto le sea entregado en buenas condiciones y si éste llegase defectuoso o en mal estado, debe gestionar la devolución. Nuevamente, las responsabilidades del negocio son trasladadas al cliente, que no siempre tendrá una compensación por las gestiones realizadas.

Como indica A.Durán 2017<sup>2</sup> el consumidor actual no se conforma con satisfacer sus necesidades, sino que pretende establecer un diálogo con las marcas y mantener una experiencia personalizada. Para más detalle ver [Anexo1](#), mapa de empatía.

Los cuatro pilares que activan la puesta en marcha del desarrollo de Expertbuy y que definen los *pains* generales de los clientes son:

<sup>2</sup> "Ecommerce 360º", pag 12.



**Tabla 1: Necesidades del mercado**

Por lo tanto, los sufridores del problema son dos:

- Empresas que venden online, que no poseen el know-how de la gestión de couriers. Esto les obliga a entrar en marketplaces, diluyendo marca y aceptando condiciones difíciles de cumplir, o realizar ellos mismos la gestión diaria, en la que pierden el control de su mapa de envíos, afectando a la calidad de su servicio y en definitiva a su marca.
- Consumidores finales quienes necesitan un servicio de mejor calidad, cuyo estándar incluye como mínimo conocer el estado de envío del producto adquirido y una respuesta rápida y efectiva en caso de incidentes.

## 2.2 Propuesta de valor

Expertbuy ayuda a las e-commerce a gestionar sus envíos de forma global, y asegura que el courier elegido es el óptimo para cada compra particular.

Además, interviene en la gestión post-venta, ocupándose de los consumidores desde que éste compra un artículo hasta que queda satisfecho con la adquisición. A lo largo de esta gestión de clientes, Expertbuy también les recomienda nuevos artículos de manera inteligente, sin perder el foco en cuidar la relación.

Y de todo el proceso, recoge y trata la información suficiente para poder ofrecerle al cliente informes de negocio que se permitan mejorar para aumentar la probabilidad de venta futura.

El primer módulo, base de todo el servicio, es el motor de inteligencia que elige automáticamente la mejor empresa de transporte para cada compra online. Este motor de inteligencia se encuentra almacenado en la nube, por lo que habrá que llamarlo en cada compra realizada. Para ello, se deben implementar unas reducidas líneas de código desde los motores de la web o aplicaciones móviles del cliente, que facilitaremos mediante la sencillez de instalación de nuestras APIs. A pesar de que el proceso sea sencillo y automático, Expertbuy dispone de consultores de implantación que pone a disposición de sus clientes para ayudarles en este proceso. De esta manera, el cliente de Expertbuy solamente tiene que elegir el tipo de envío que desea ofrecer a sus clientes, y la empresa de transporte se elegirá automáticamente aceptándose a cada compra.

Este módulo permite al consumidor final, gracias a nuestra integración con diferentes compañías de transporte, seleccionar entre varias opciones de envío en lugar de seleccionar entre varias empresas de

transporte. Expertbuy elegirá el mejor Courier para esa modalidad, e informará al consumidor de la fecha exacta de entrega. Además, Expertbuy informa de manera proactiva al consumidor del cambio de estado de su pedido. Si éste rechazara estas notificaciones, siempre tendría la posibilidad de revisar desde la propia Web y/o APP del e-commerce el estado de su pedido, realizar modificaciones o incluso solicitar la devolución.

Una vez implantadas las llamadas al motor de inteligencia, Expertbuy pone a disposición del cliente de un panel de control de envíos. En dicho panel, el cliente puede consultar todo el histórico de envíos y su estado, filtrando por diferentes campos como por ejemplo la empresa de transporte, la fecha, o el estado.

De toda esta información, Expertbuy envía un informe periódico al cliente con los puntos críticos, las incidencias, las ventas, los clientes, etc para que el cliente pueda poner foco en mejorar su negocio. Además, Expertbuy ofrece al cliente la posibilidad de la gestión de la post-venta de los envíos, con el añadido de realizar marketing cruzado con sus consumidores. De esta forma, se utilizan los puntos de contacto con el consumidor para enviarle recomendaciones en base al producto ya adquirido.



**Tabla 2: Solución Expertbuy**

En Expertbuy queremos conseguir fidelizar a los clientes de nuestros clientes a través de una experiencia de compra excelente basada en la confianza. Al recibir notificaciones proactivas y poseer más información del envío de sus compras, el consumidor sentirá la misma calidad en el envío que con cualquier otro gigante del mercado.

Por otro lado, las empresas ganarán en simplicidad, pues nuestro motor de inteligencia artificial se encargará de elegir la empresa de transporte personalizada a cada uno de sus envíos. Gracias al panel de control de gestión de envíos, nuestros clientes tendrán una visibilidad total de lo que ocurre con sus ventas online, pues pondremos a su disposición la información operativa necesaria para gestionar el negocio tanto en tiempo real, como de históricos. Los informes a medida servirán de apoyo y resumen ya que reflejarán información relevante de negocio para la toma de decisiones y posibles mejoras a llevar a cabo.

En definitiva, buscamos simplificar las operaciones de nuestros clientes, potenciando su marca y ofreciéndoles una alternativa a los marketplaces. Además, buscamos mejorar la relación con sus compradores, haciendo que el consumidor final permanezca más tiempo en los sitios propios de la empresa, o enviándole notificaciones, por lo que nuestros clientes tendrán un canal con mayor popularidad que les permita hacer venta cruzada o informar de novedades de la compañía.

Para más información, ver [Anexo 3](#) "Canvas Value Proposition"

## 2.2.1. ¿Cómo funciona Expertbuy dentro de un proceso de compra?

El comprador navega por la página web del vendedor, llenando su carrito de la compra con artículos, hasta que finalmente decide comprar dichos artículos. Durante el proceso de validación del carrito, el comprador deberá primero indicar la dirección de recogida del artículo, y posteriormente elegir el tipo de transporte a través del cual le llegarán los artículos, por ejemplo, en función del tiempo estimado de llegada (Ejemplo: Express: en menos de 24h, Estándar: en 24-48h, Rápido: de 3 a 6 días laborables, Normal: Más de 6 días laborables.)

Al elegir la modalidad, la página web del e-commerce hace una llamada con todos los datos necesarios a nuestro motor de inteligencia de elección de courier, que automáticamente le devolverá el Courier, la modalidad de envío y el precio final del envío. Queda en manos del e-commerce la repercusión o no del precio del envío en su cliente.

Posteriormente, se procede al proceso de pago por parte del comprador.

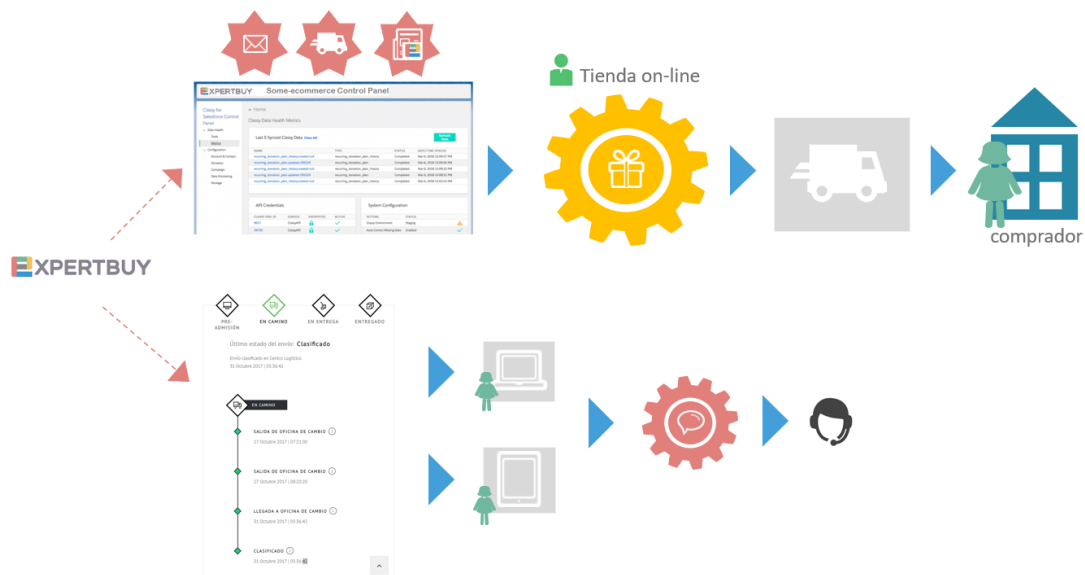


**Ilustración 4. Proceso de compra (parte1)**

Expertbuy no participa en el proceso de pago, si bien es verdad que en el momento en el que el comprador finaliza la compra, Expertbuy genera una cuenta de cliente a pagar por valor del envío (proporcionado por el Courier) y la gestión de esa transacción, cuyo importe se puede consultar en el apartado de pricing.

Expertbuy indicará al cliente a través del portal de gestión, la etiqueta y el día y la hora que el Courier elegido por el sistema pasará a buscar el paquete. Además, gracias a la integración en la página web/app del cliente, se mostrará la información del estado del envío para que pueda ser consultada por el comprador en el momento que desee. También se recuerda que cada cambio sufrido en el estado del paquete es informado al comprador si éste lo desea, mediante notificaciones *push* en su teléfono, email o SMS.

Para cualquier consulta, el cliente dispone de un *chatbot* al que consultar sus dudas, y en última instancia, un teléfono al que llamar.



**Ilustración 5. Proceso de compra (parte2)**

Si todo ha ido bien, el paquete llega a su destino. En el momento en el que el cliente recoge el paquete, comienza el periodo de desistimiento del artículo por parte del comprador. Este derecho está perfectamente legislado por el Estado, por lo que será obligatorio por ley.

Si el comprador se queda con el artículo, el proceso de compra de ese artículo queda cerrado. Pero el comprador puede querer realizar la devolución del artículo. En ese caso, habrá que realizar el envío inverso y el pago inverso.

La realización del envío inverso de los artículos es plasmada en el contrato con los clientes, dado que forma parte de la toma de decisiones del core business de nuestros clientes. Si se accede a tramitar devoluciones, el comprador la solicita y comienza el mismo proceso a la inversa. En el panel de gestión de envíos se le muestra al cliente la devolución de ese artículo, se envía la etiqueta en este caso al comprador, y se ejecuta el transporte como siempre. Se emite una deuda a nuestro cliente por importe total a la suma del importe del transporte determinado por el Courier más los gastos de gestión de Expertbuy que se pueden consultar en el apartado mencionado anteriormente relativo al pricing.

De igual manera, se mantiene informado tanto al comprador a través de las notificaciones y la web, como al cliente a través del panel de control.

Y con todos estos datos recogidos, se realiza un informe periódico que ayude al cliente a tomar decisiones de su negocio.

<https://www.expertbuy.es>





## 3.1 Diseño de modelo de negocio

La propuesta de valor de Expertbuy se construye sobre tres pilares principales:

1. El motor de inteligencia artificial que escoge el courier más adecuado entre el almacén del cliente y el destino indicado por el comprador.
2. Las asociaciones claves con couriers que permitirán a Expertbuy ofrecer en su catálogo una gran variedad de modalidades de envíos, que aumentarán la probabilidad de una entrega del paquete excelente.
3. El frontend o panel de control que se ofrece al cliente para la visualización y gestión de todos los envíos, tanto pasados como en curso.

Sobre estos tres pilares que forman el core del negocio, se encuentran los procesos que lo sustentan, como la obtención de financiación, el desarrollo del plan de marketing para la obtención de clientes, etc. La gestión post-venta, y los informes de business intelligence son propuestas de valor añadido satélites al core del negocio.

Como actividades clave, expertbuy dispone de tres, que deberán desarrollarse casi en paralelo durante el primer año de vida. La primera es a captación masiva de empresas que vendan de forma online de manera “media” a “gran escala”. La segunda es obtener capital, ya sea de nuestros clientes o de fondos de inversión. Y la tercera es conseguir los recursos necesarios para desarrollar el middleware que entregue las prestaciones que deseamos.

Estos recursos clave se refieren a las personas y las plataformas que consigan formar el entorno necesario para que se realice una gestión de venta online y una recepción satisfactoria del consumidor. De hecho, la relación de Expertbuy con sus clientes se basa en dos puntos clave: ofrecer la facilidad de la gestión de sus envíos y e influir en sus compradores garantizando la validez de nuestra propuesta de valor. De esta forma, promoveremos de manera efectiva el incremento de sus ventas siendo referentes en confianza para el consumidor a la hora de comprar.



Ilustración 6. Expertbuy

Expertbuy utiliza los canales que nos acercan a los couriers y a nuestros potenciales clientes, que son las dos caras de la moneda. Para acercarnos a nuestros potenciales clientes, internet es el canal por excelencia, pero no olvidamos el canal presencial ya que deseamos establecer relaciones duraderas de calidad. En cuanto a los couriers, el canal presencial será el que prime sobre el resto, sobre todo para llegar a acuerdos con los más influyentes del mercado.

Los costos de Expertbuy provienen principalmente del capital humano. Sin embargo, para el desarrollo del backend de inteligencia artificial y algoritmia transaccional, y para el desarrollo del software de análisis de negocio se hace intensivo en el uso de activos intangibles como licencias de software o la contratación de almacenamiento y computación en la nube.

Por último, los principales ingresos de Expertbuy provienen de una cuota base por cliente en cartera y de una cuota variable múltiple del volumen de transacciones (envíos) gestionados. Todo ello se presentará en planes de servicio flexibles que se acomodan al negocio de nuestros clientes.

Para mayor detalle ver [Anexo 2](#), "Canvas Business Model".

## 3.2 Validación modelo de negocios

En esta fase nos planteamos las siguientes "hipótesis bases" para validar la propuesta de valor con nuestros clientes, pero pronto nos dimos cuenta de que la validación también debía ser con los clientes de nuestros clientes, los compradores. Así pues, estudiamos a ambos stakeholders, y validamos con ellos las hipótesis que se presentan a continuación.

### Descubriendo al cliente

1. ¿Les interesa vender por medio de portales masivos?
2. ¿Les merece la pena comprar nuestros servicios?
3. ¿La alternativa de integrarse con Courier para obtenerlos es más rentable? ¿tiene menos o más herramientas?
4. ¿Estas últimas hipótesis varían según el tamaño de la empresa?
5. ¿Un pequeño Ecommerce podría interesarle y hacer frente al coste del servicio?
6. ¿Tiene unos costes muy altos para gestionar y controlar el servicio de envío y postventa?
7. ¿Valora mejorar la experiencia de cliente en términos de información, mejora de respuesta?
8. ¿Valora conocer y controlar la calidad del servicio Courier?
9. ¿Puede usar y valora los datos de trazabilidad de este proceso?
10. ¿Y los feedback del cliente?
11. ¿Valora un software que mejore las devoluciones vía Courier? ¿puede costearlo?
12. ¿Desarrollan sus propias soluciones o son muy costosas?
13. ¿El coste de los Courier le supone una barrera de crecimiento?
14. ¿Puede sobrevivir y ser rentable sin servicio postventa o le provocará una crisis en el medio y largo plazo?
15. ¿Incrementaría las ventas esta solución?
16. ¿El software es realmente una solución a los problemas del cliente?
17. ¿Puede asumir el coste del servicio? ¿Qué volumen de ventas se necesita para rentabilizarlo?
18. ¿Es legal si se cruzan los datos de varios Ecommerce para entregar un servicio de branding inteligente?

## Descubriendo al comprador

1. Los compradores de Ecommerce tiene una alta frecuencia de compra.
2. Los compradores prefieren utilizar Web sobre App
3. Su principal forma de pago es tarjeta de crédito.
4. ¿Prefiere comprar por grandes plataformas de venta online de distintos productos?
5. ¿Utiliza plataformas de comercio menor?
6. ¿Le importa momento exacto de entrega?
7. ¿Deja de comprar por desconocimiento de entrega?
8. ¿Impacta en compra gastos de envío?
9. ¿Utiliza envío express?
10. ¿Si el paquete no llega en tiempo definido se molesta?
11. ¿La confianza para ellos es una compra con buena atención al cliente?
12. ¿Valora empresa resuelva dudas en todo momento?
13. ¿Revisa el estado del pedido?
14. ¿Son capaces de devolver artículos comprados online?
15. ¿Si no puede devolver, afecta su decisión de compra?

### 3.2.1 Validación con el cliente

Buscamos validar las hipótesis planteadas mediante las entrevistas con dueños y trabajadores de e-commerce. A continuación, se presentan los datos recogidos de 60 entrevistas realizadas; 20 a empresas y 40 consumidores.

- **Conocimiento del sector:**

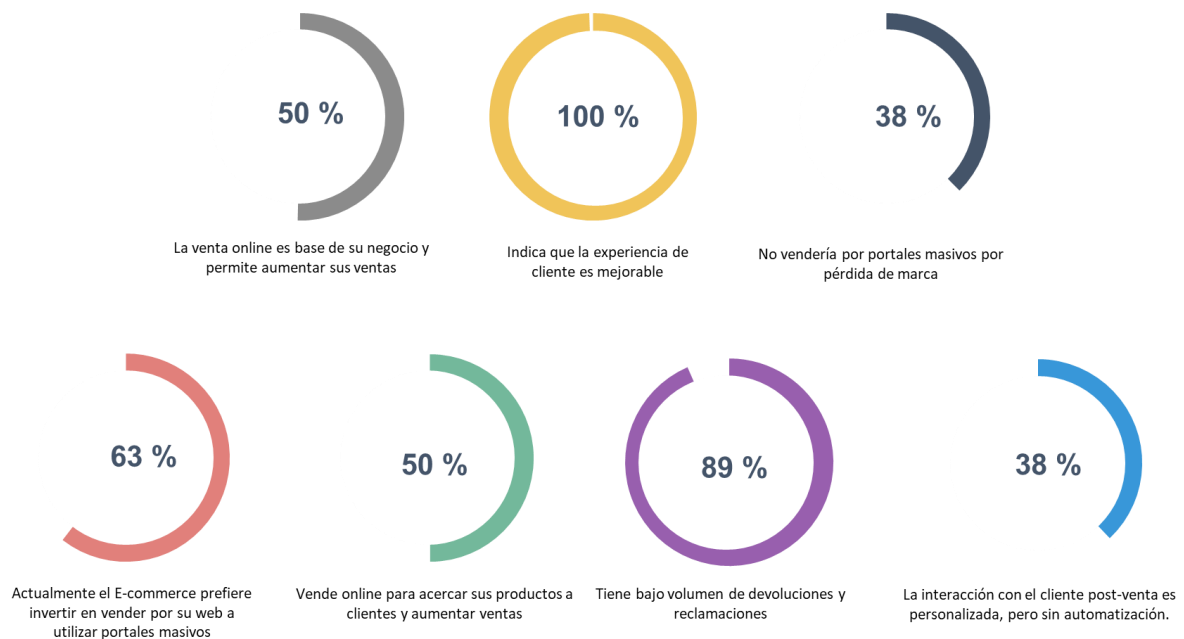
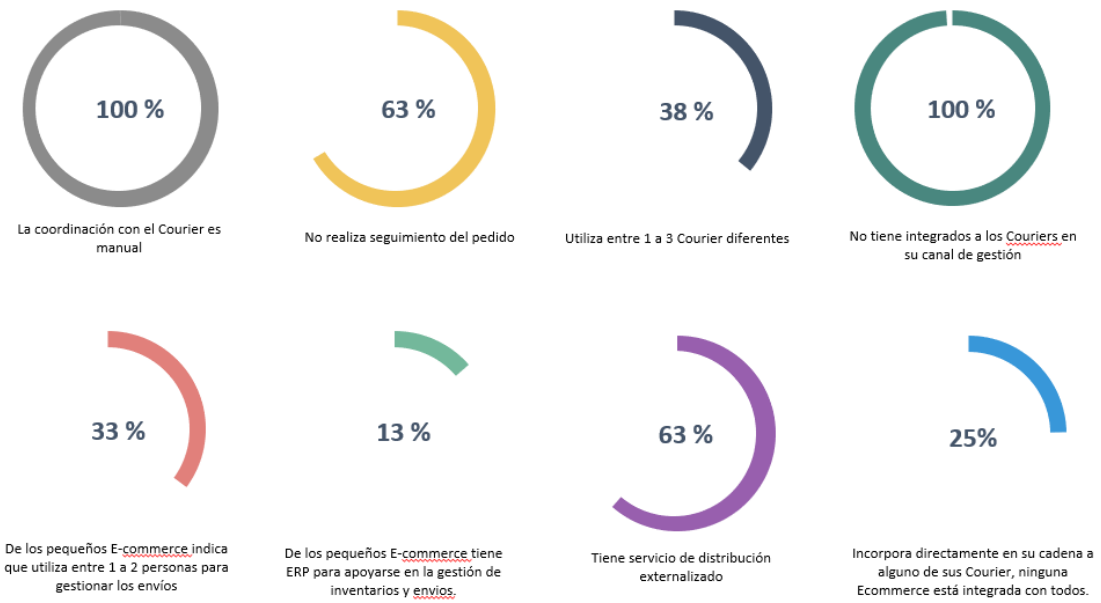


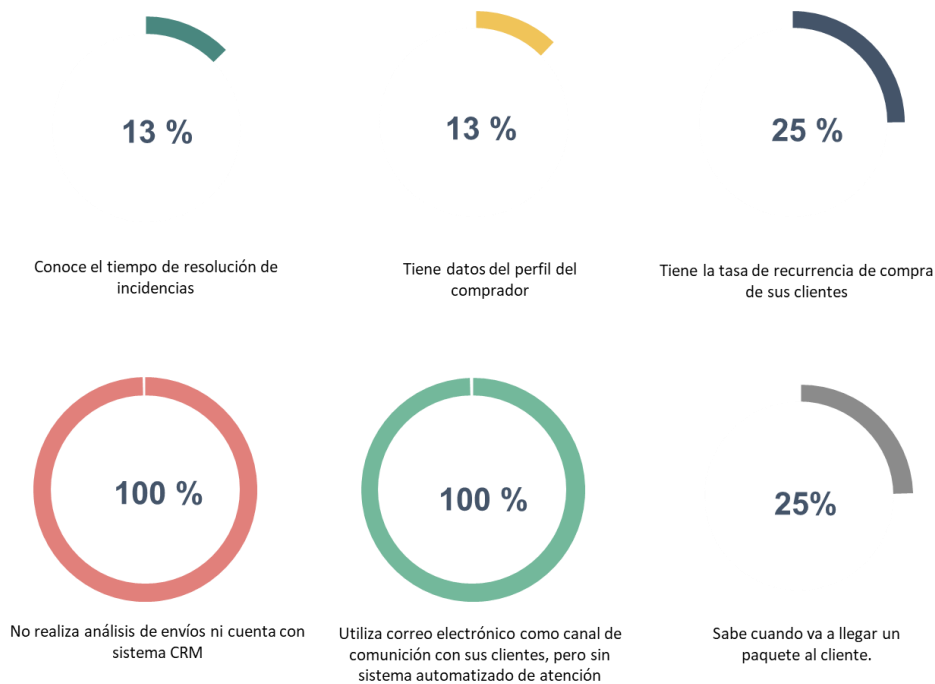
Ilustración 7 Validación conocimiento sector

- **Logística empleada:**



**Ilustración 8 Validación logística empleada**

- **Información cliente:**



**Ilustración 9 Validación información cliente**

Como conclusiones obtenidas podemos decir que las e-commerce no desechan totalmente la idea de vender por portales masivos o marketplaces y que de ser posible potenciarían su propio canal de ventas. Además, parece que son conscientes de que la venta online les permite aumentar su volumen total de ventas.

También se puede extraer que la gestión de las devoluciones y las reclamaciones no son un tema prioritario para ellas, y posiblemente consecuencia de ello, no se plantean una atención automatizada para sus clientes.

Existe poca integración hacia los courier y bajos niveles de seguimiento del pedido de sus clientes.

También existe un nivel bajo de conocimiento de los clientes y del manejo del negocio.

### 3.2.2 Validación con el comprador final

En este punto queremos verificar si nuestros supuestos en el uso y expectativas que tienen los compradores de nuestras e-commerce son ciertos.

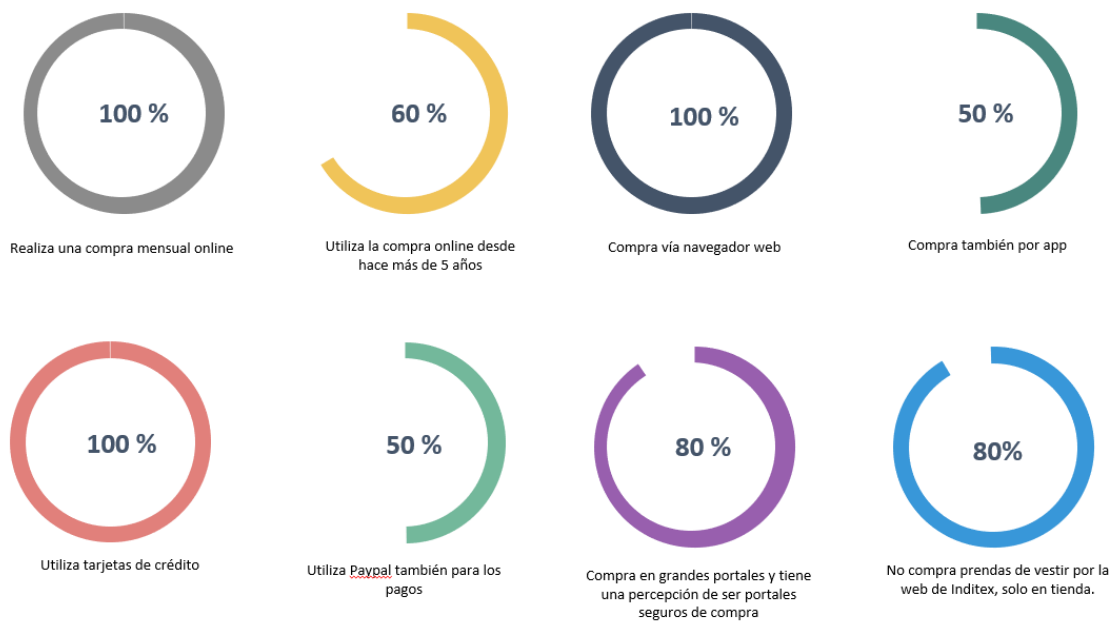
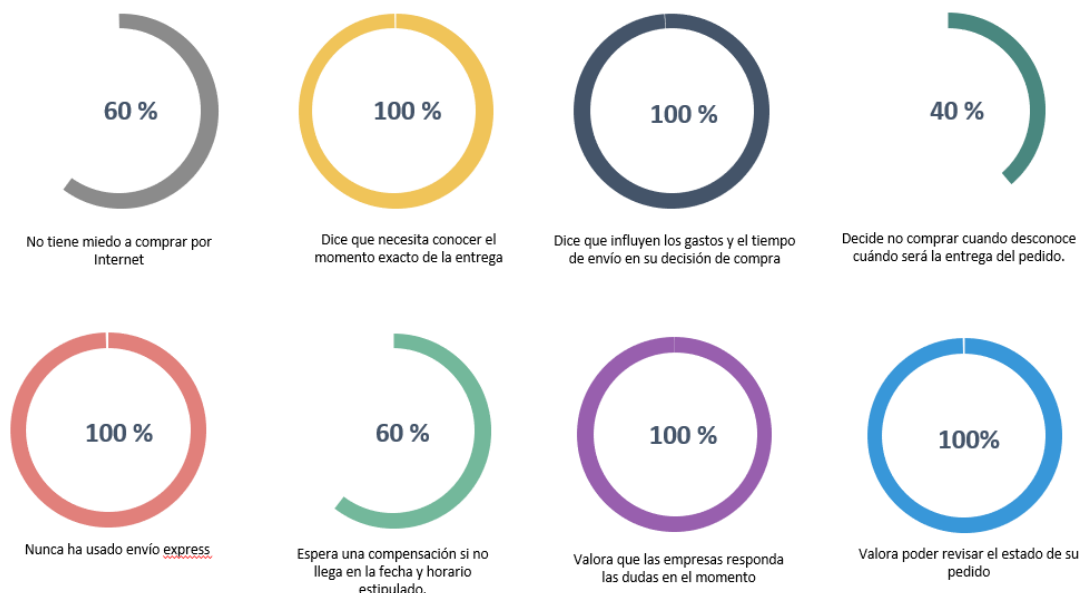
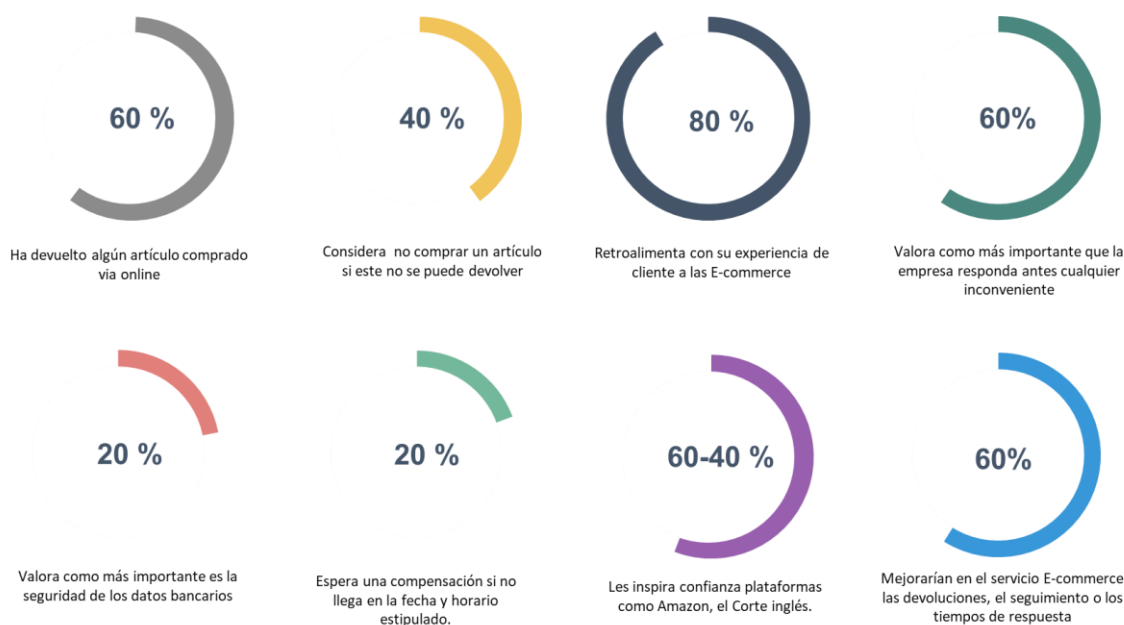


Ilustración 10 Validación comprador final



**Ilustración 11 Validación comprador final2**



**Ilustración 12 Validación comprador final3**

Parece que el consumidor promedio tiene una alta tasa de frecuencia de compra online, con una fuerte preferencia por canales conocidos, ya que estos les inspiran confianza de un buen servicio.

Son críticos de los servicios que reciben y buscan que las experiencias satisfactorias vividas en un canal, en lo posible, se repitan en otro.

La omnicanalidad es una realidad para ellos, es por esto que buscan conectarse con su e-commerce mediante cualquier forma de contacto y en cualquier momento.

1. Presentación y antecedentes
2. Definición del problema y solución planteada
3. Diseño y validación modelo de negocio

## 4. Análisis del Entorno

5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio
6. Plan de Operaciones
7. Plan de Marketing
8. Equipo y Plan de Recursos Humanos
9. Plan financiero
10. Apéndices



## 4.1 Análisis del exterior

La visión del entorno en el cual se va a desarrollar Expertbuy se presenta en el [Anexo 4](#) realizando un análisis macro del escenario donde va a interactuar la compañía. Se detallan cada uno de los apartados del conocido análisis PEST.

## 4.2 Relación entre stakeholders

La relación entre los agentes del mercado que interactúan entre sí se refleja y detalla en el [Anexo 5](#). A través de un recorrido lineal, desde un entorno previo a la aparición de Expertbuy hasta un entorno posterior a su inclusión en el ecosistema.

## 4.3 Análisis del mercado

### 4.3.1 TAM – Total Addressable Market (Mercado total o direccionable)

Como se advierte desde el principio de este documento, nuestros clientes son e-commerce, pero el tamaño de este mercado es enorme y no todas las empresas de este sector deben considerarse clientes potenciales. En general, serán todos aquellos que venden vía online y entregan un producto a través de un servicio postal, por tanto, quedan excluidos aquellos que prestan servicios a los clientes a través de la web. Ejemplos de esta exclusión son empresas de venta vía web de vuelos, servicios de consultoría, reserva de hoteles y otras transacciones similares en los que Expertbuy no agrega valor. Para esta identificación general se ha utilizado como fuente los datos de la CNMV<sup>3</sup> de donde se obtuvo la facturación anual de todos los sectores que venden productos online.

El total de esta facturación bruta de e-commerce en España fue de 24.184 millones de € en 2016, y fue realizada a través de 396 millones de transacciones ese año. No obstante, como mencionábamos anteriormente a dicho mercado debe filtrarse los servicios y transporte, acotándolo a un universo de 8.422 millones € asociado a 172 millones de transacciones en 2016, y que se pueden englobar según su tipología en 37 sectores.

Como puede verse en el [Anexo 6](#), existe 10 sectores que su facturación es mayor a 200 millones de euros al año, estos sectores clasificados como Tipo A, determinan el 56,8% de la cuota de mercado en términos de facturación, tiene un margen entorno al 5,6% y por el número de transacciones totales generan una media de valor por envío de 51€. Debe considerarse que aquellas empresas con mayor facturación, mayor margen y gran volumen de transacciones serán clientes más atractivos y que valoren con mayor probabilidad el servicio de Expertbuy, sin olvidar, que en los compradores aumenta la inquietud en la medida que el valor del envío aumenta. Por tanto, por el valor medio de envío del Tipo A sugiere que Expertbuy en estos sectores tiene capacidad de generar mayor valor disminuyendo considerablemente esa incertidumbre en el comprador. Si bien los sectores de tipología B generan una menor facturación,

---

<sup>3</sup> <http://www.cnmv.es>

tienen la virtud de manejar márgenes más altos y un valor del envío muy superior a la media del mercado. Por consiguiente, deben considerarse clientes potenciales. Con estas características existen sectores que copan el 10,2% del mercado total considerado.

Finalmente, como Tipo C y D con una cuota de mercado ligeramente superior al 32% quedan clasificados sectores con margen de sector medio entorno al 5 o 6% y un valor de envío razonable, cuya principal característica es que la componen un gran número de sectores que deben ser estudiados con un foco especial para cumplir con las necesidades de los clientes que los componen.

	FACTURACION ANUAL	CUOTA DE MERCADO	MARGEN SECTOR	VALOR ENVIO
TIPO A	4.785.854.648 €	56,8%	5,6%	51 €
TIPO B	862.769.295 €	10,2%	9,1%	94 €
TIPO C	214.758.236 €	2,5%	6,3%	55 €
TIPO D	2.559.457.050 €	30,4%	5,8%	39 €

Ilustración 13: Tabla facturación sectores potenciales

### 4.3.2 SAM – Serviceable Available Market (Mercado que podemos servir)

De los sectores potenciales vemos que podemos centrar nuestros esfuerzos en 10 sectores importantes por su facturación y que concentran 4.785 M€ (94M de transacciones), más 7 sectores que por el valor del envío tienen gran potencial (862 M€ y 9M de transacciones). Es importante mencionar que a priori estos sectores son más fácilmente identificables y presentan características ideales para generarles valor.

El detalle de los 10 sectores Tipo A es el siguiente: Prendas de vestir, supermercados, artículos de regalo, juguetes y artículos de deporte, calzado y artículos de cuero, perfumería y cosméticos, grandes almacenes y por último semillas, flores y plantas.

El total de 19 sectores menores que consideramos TIPO C cuyo peso alcanza los 214 M€ (3,9M de transacciones). El resto de sectores con características variables engloban 17M de transacciones y superan los 2.559 M€ de facturación.

### 4.3.3 SOM – Serviceable Obtainable Market (Mercado que podemos conseguir)

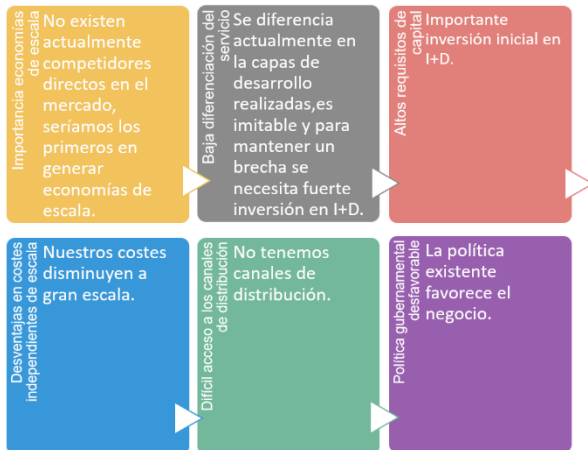
El mercado que podemos optar según nuestras capacidades técnicas y la inversión disponible oscila alrededor del 14% a 15% al quinto años de operación.

## 4.4 Análisis entorno competitivo

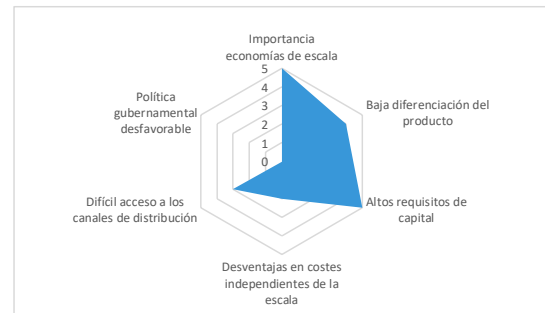
Realizaremos el análisis del entorno competitivo de Expertbuy lo que nos va a permitir vislumbrar cómo se relacionan sus principales actores, determinar la influencia del sector y prever cambios que nos

puedan afectar negativamente en nuestra gestión, para esto utilizamos la herramienta de las 5 fuerzas de Porter y las principales barreras de entrada y salida que vemos en este mercado.

A continuación, hemos valorado las principales barreras de entradas para visualizar cuál de ellas nos afectan de manera más importante

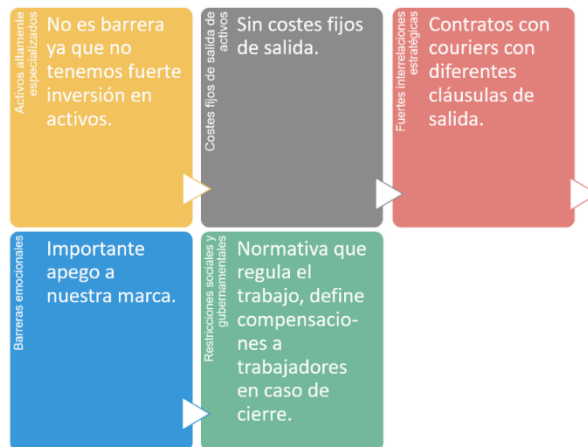


**Tabla 3. Barreras de entrada**

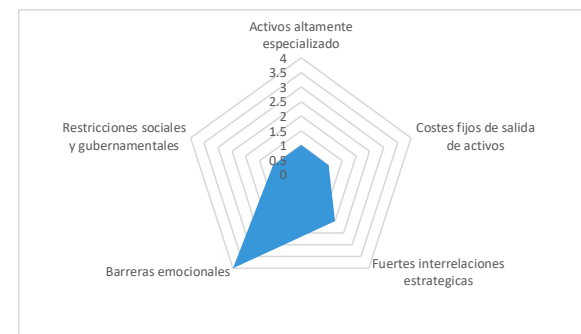


**Ilustración 14. Valoración de las barreras de entrada**

En el gráfico siguiente, se muestra la valoración de las diferentes barreras de salida y cómo estas nos pueden afectar.

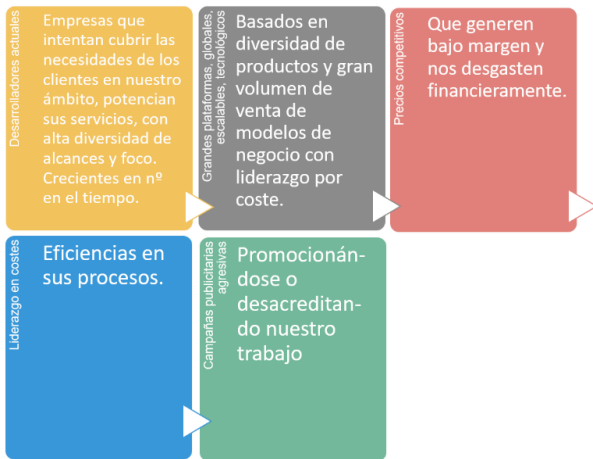


**Tabla 4. Barreras de salida**

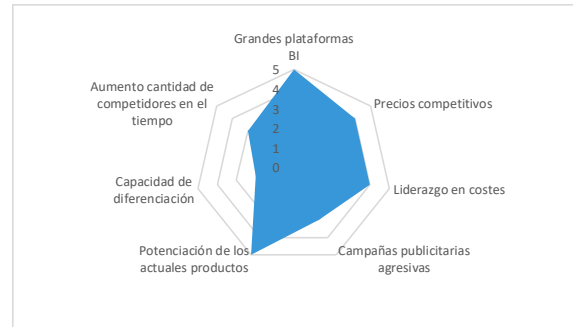


**Ilustración 15. Valoración de las barreras de salida**

En la siguiente imagen se aprecia la importancia de los competidores actuales en nuestro mercado.

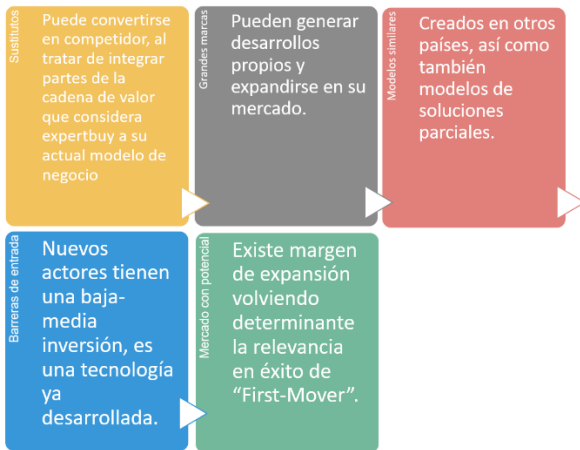


**Tabla 5. Competidores actuales**

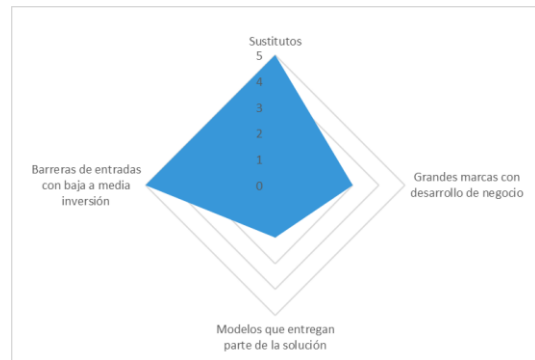


**Ilustración 16. Valoración de competidores actuales**

A continuación, vemos como nuestros sustitutos son nuestros principales competidores en potencia y cómo las barreras de entradas promueven que se conviertan en nuestros futuros competidores.

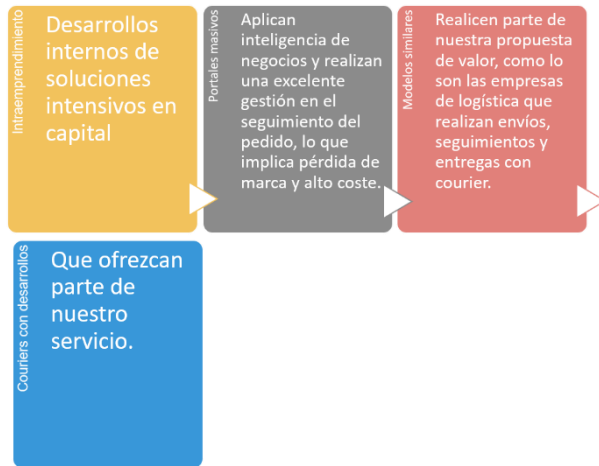


**Tabla 6. Competidores en potencia**



**Ilustración 17. Valoración de competidores potenciales**

En la siguiente imagen, podemos ver como impactan las principales características de nuestros sustitutos.



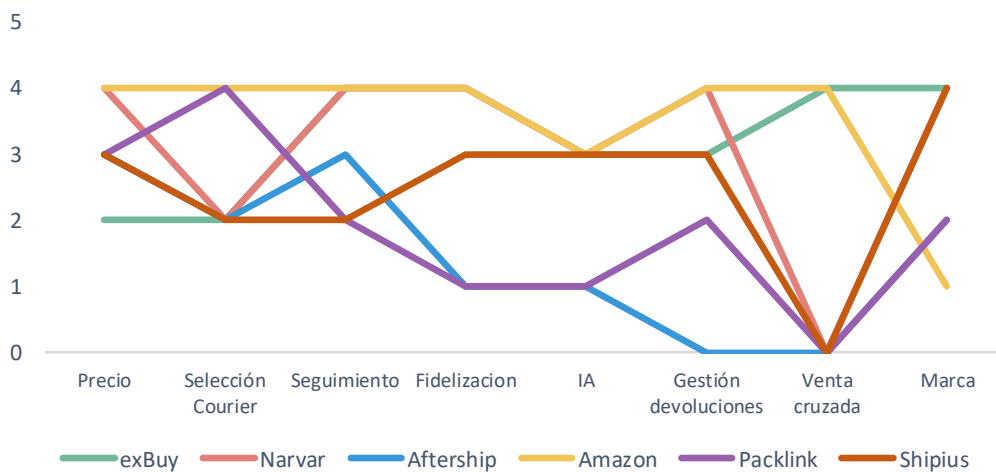
**Tabla 7. Sustitutos**



**Ilustración 18. Valoración de los posibles sustitutos**

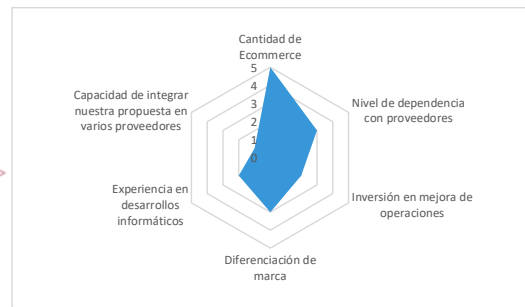
### 4.4.1 Lienzo estratégico

Recogiendo lo anterior y viendo nuestra propuesta de valor, hemos realizado una comparativa entre atributos que nos parecen destacables de nuestro producto los que compiten o pueden ser sustituidos con los actores actuales de nuestro mercado.



**Ilustración 19. Lienzo estratégico competidores y sustitutos**

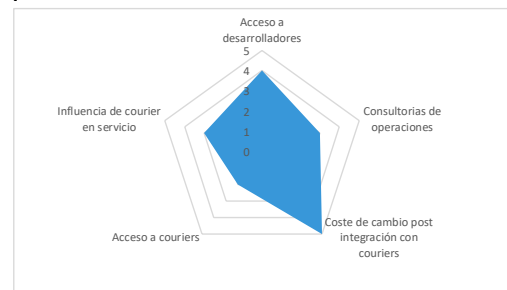
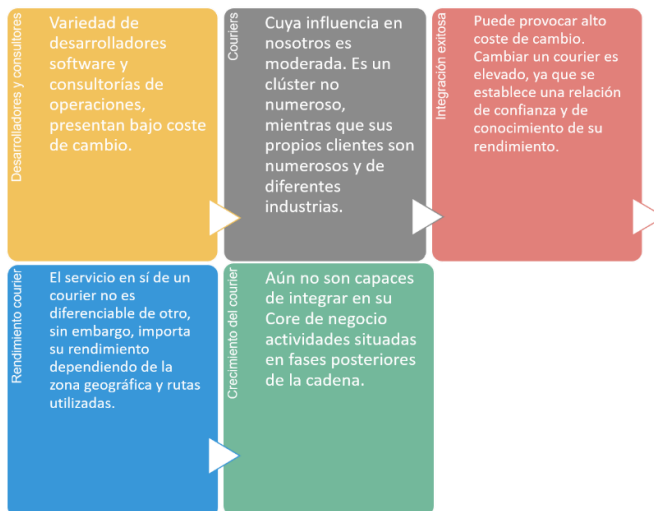
En el gráfico siguiente, vemos las principales fortalezas de nuestros clientes.



**Ilustración 20. Valoración de clientes**

**Tabla 8. Clientes compradores**

A continuación, podemos ver que la valoración de nuestro proveedores se ve potenciada por el éxito en la integración que Expertbuy tenga:



**Ilustración 21. Valoración proveedores**

**Tabla 9. Proveedores**

1. Presentación y antecedentes
2. Definición del problema y solución planteada
3. Diseño y validación modelo de negocio
4. Análisis del Entorno

## **5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio**

6. Plan de Operaciones
7. Plan de Marketing
8. Equipo y Plan de Recursos Humanos
9. Plan financiero
10. Apéndices

## 5.1. Estrategia de diferenciación

Nuestra estrategia principal, como se dijo en un principio, corresponde a la diferenciación y proviene de actividades concretas que hemos bajado de nuestra propuesta de valor hasta nuestra cadena de valor, las cuales impactan directamente al cliente.

La principal diferencia con el resto de las alternativas del mercado, y que nos hace únicos es el motor de inteligencia artificial que decide automáticamente y en tiempo real el mejor tipo de envío de cualquier Courier que manejemos para los parámetros de la compra de ese momento (origen, destino, demora, etc).

La facilidad de integrar un número elevado de couriers en cliente, a través de tan sólo una única integración, es otra singularidad que nos destaca en el mercado. Esta es una facilidad primordial en nuestra estrategia, ya que simplifica el desarrollo para la gestión de los envíos de nuestros clientes enormemente. Bajo esta premisa es importante destacar que las e-commerce ya no necesitarán depender de un departamento de compras para la contratación de courier ni de un departamento de devoluciones, estos serán ahorros palpables en tiempo bajo la operación del día a día de Expertbuy.

Soportado en lo anterior, nos centramos en la herramienta de gestión de la logística de salida, que ofrecerá al cliente un control de sus operaciones en tiempo real. Asumiendo la mejora en las entregas gracias a la optimización de nuestra herramienta inteligente, podremos diferenciar a nuestros clientes e-commerce en la manera en que sus consumidores tienen una experiencia de compra, teniendo por consecuencia directa que estas vendan mejor, sus compradores queden satisfechos y además quieran repetir en un futuro cercano compras con ellas.

El conocimiento del negocio en detalle de las e-commerce es otro eje de diferenciación y presenta un punto de singularidad en nuestra estrategia, lo que la hace sostenible en el tiempo. Buscamos que una e-commerce sea capaz de manejar grandes niveles de datos y convertirlos en información útil a la hora de la toma de decisiones.

Finalmente, el cross-selling, responde a una singularidad de interrelación<sup>4</sup>, en donde una actividad de venta se ve afectada por una actividad de oferta buscando incrementar las ventas de nuestras e-commerce.

## 5.3 Análisis DAFO

Tenemos plena conciencia que entraremos en un mercado con oportunidades y amenazas, así como también debemos mirarnos a nosotros mismos y definir nuestra fortalezas y debilidades. Con esto podemos tomar lineamientos y levantar alarmas en dónde y cómo deseamos competir.

---

<sup>4</sup> "Ventaja competitiva, Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior" Michael E. Porter, pag.158



Fortalezas	
F1	Producto innovador
F2	Cubre necesidades de Ecommerce en mejorar calidad de venta y crecimiento
F3	First mover en España
F4	Equipo profesional con experiencia en desarrollo de middleware
F5	Establece estándar de confianza
Oportunidades	
O1	Sin competencia directa actualmente en el mercado español
O2	Tendencia a la venta Online
O3	Avances tecnológicos actuales
O4	Crecimiento exponencial de compras online
O5	Incremento de PYME con diferenciación en marca en canales de venta online
Amenazas	
A1	Aumento de la competencia de grandes plataformas
A2	Gigantes del retail pueden sensibilizar sus precios de productos y envíos
A3	Competencia internacional similar a expertbuy
A4	Empresas que concentren todo el mercado de las Ecommerce
A5	Evolución de los sustitutos
Debilidades	
D1	Sensibilidad a los acuerdos con courier
D2	No lograr que nuestros clientes accedan a toda la gama de beneficios
D3	Limitar la posibilidad de mejorar la forma de vender de manera significativa
D4	Al ser B2B divulgación y conocimiento del producto se vuelve más difícil de lograr
D5	Al ser empresa tecnológica se restringe nuestras posibilidades de financiación

**Tabla 10. DAFO**

Desarrollamos entonces la matriz Q-Dafo para darle intensidad a los diferentes escenarios planteados:

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Total
F1	4	3	3	4	3	1	-2	1	-4	-1	12
F2	4	4	3	4	4	-2	-3	1	-4	-2	9
F3	4	4	4	4	4	-1	-2	2	-4	-1	14
F4	4	4	4	4	4	-1	-2	1	-3	-1	14
F5	3	2	4	3	3	-4	-4	1	-3	-2	3
D1	2	1	1	-1	-2	-3	-2	-4	-2	-2	-12
D2	1	-1	-2	1	1	-1	-1	-3	-1	-2	-8
D3	1	2	1	2	1	-3	-3	-4	1	-2	-4
D4	4	3	2	3	2	-4	-2	-4	-1	-3	0
D5	1	1	-1	-2	-1	-4	-4	-4	-4	-4	-22
Total	28	23	19	22	19	-22	-25	-13	-25	-20	

**Tabla 11: Q-DAFO**

Nuestras principales fortalezas son nuestro producto innovador, ser el firstmover en España y el equipo profesional con que contamos.

Nuestras mayores debilidades son la dificultad para encontrar financiamiento en un sector tan especializado y la sensibilidad de los acuerdos con couriers que afectaría nuestro desempeño logístico.

De las oportunidades debemos saber aprovechar que no tenemos competencia directa en nuestro mercado, la tendencia a la venta online y el crecimiento exponencial de las compras online tanto en España como en el mundo.

En cuanto a las amenazas debemos blindarnos frente aquellos gigantes del retail o del transporte que pueden ejercer barreras de precio y empresas que concentren el mercado de las e-commerce, como

por ejemplo que Correos Express y su iniciativa de montar un marketplace con logística exclusiva de correos, o El Corte Inglés que a través de su página web se puede convertir en el canal de venta de varias e-commerce.

## 5.4 Objetivos Estratégicos.

Definimos los siguientes KPI's que nos ayudaran a la concreción de nuestros objetivos operativos:

KPI's Operativos	Definición	Objetivo
% de entregas on time	Tiene carácter mensual y anual, % de entrega en fecha y forma indicada al usuario. Será una entrega errónea cuando se entregue después del plazo estipulado, así como que el producto esté en malas condiciones.	Año1 = 95% Resto periodo = 98,5%
% Devoluciones/Ventas	Tiene carácter mensual y anual, indica la tasa de devoluciones del total vendido por desperfectos en el paquete o interior malogrado. Está correlacionada con el % de entrega perfecta.	Año1 = 2,5% Resto periodo = 1,2%
Cantidad transacciones realizadas	Tiene carácter mensual y anual, nos indica operativamente la concreción de una venta ejecutada. Este indicador se puede extrapolar por segmentaciones como: Ubicación geográfica, sector económico, antigüedad del cliente, entre otros.	Año 1 = 3,6 M transacciones Año 5 = 18,5M transacciones
% reclamos por cliente	Tiene carácter mensual y anual, nos permite visualizar en que clientes y couriers enfocarnos para mejorar nuestro servicio.	2,5% transacciones
Tiempo medio de atención al cliente	Tiene carácter mensual e indica el lapso de tiempo en que nos dedicamos a resolver una incidencia al cliente.	15 minutos
Tiempo medio sin servicio	Tiene carácter mensual y anual, evalúa el tiempo que hemos dejado sin servicio a un cliente.	60 minutos anuales

Tabla 12. KPI's Operativos

Además, estos KPIs nos ayudarán a medir y valorar la operativa de Expertbuy, lo que nos permitirá planificar acciones y tomar decisiones objetivas del negocio. Entre los más importantes se destacan los de la actividad post-venta e incidencias, ya que indican una variación en el funcionamiento del algoritmo o una ineficiente atención post-venta.

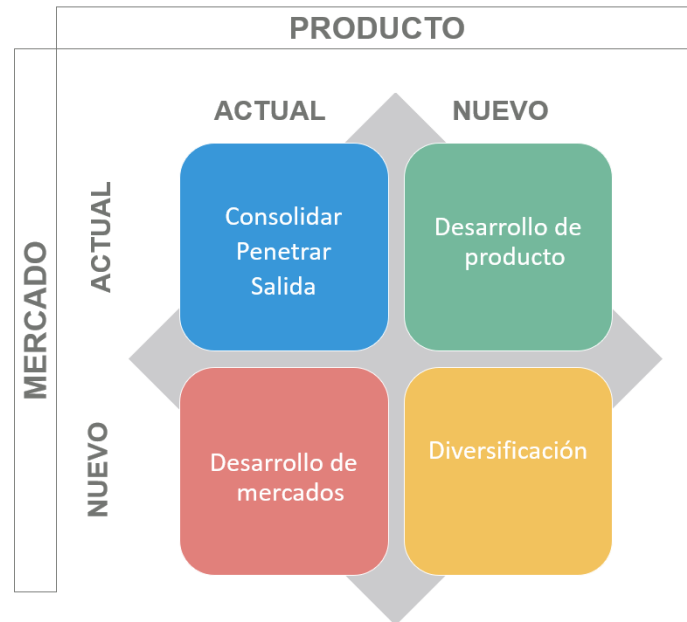
KPI's Comerciales	Definición	Objetivo
Coste medio de adquisición primer cliente	Corresponde al coste que se debió asumir para poner en funcionamiento nuestro servicio y así poder ofrecerlo a nuestro primer cliente.	1,8 M€
Customer Life Time Value	Es un indicador mensual y anual, indica el tiempo medio que un cliente ha permanecido con nuestro servicio valorizado al coste del servicio adquirido. Nos vamos a homologar a una plataformas de servicios de marketing online la cual tiene un tiempo de vida de 25 meses.	250K€
Churn rate	Es un indicador mensual y anual, corresponde a la tasa con la que se dan de baja de un servicio los clientes. Nos homologamos a una plataforma de servicios de streaming online.	Rango del [5%-9%]. Estimamos perder al final del periodo un máximo 24 clientes (de 88 totales)
Ternure rate	Es un indicador mensual y anual, tiempo medio de permanencia de clientes que se han dados de baja.	25 meses
Cantidad de nuevos clientes neto	Tiene carácter mensual y anual, indica cuantos nuevos clientes hemos logrado incorporar a nuestro servicio descontado los clientes que han dejado de trabajar con nosotros.	En promedio 14
Margen medio por plan de cliente	Tiene carácter mensual y anual, nos indica el retorno medio que nos deja cada cliente en función del plan que ha adquirido.	Año3 = 21K (inicio rentabilidad) Año5= 43K
Índice de morosidad	Tiene carácter mensual y anual, nos ayuda a tener seguimiento de las cuentas impagas de nuestros clientes.	90 días máximo
OPEX/Margen bruto	Tiene carácter mensual y anual, sirve para tener seguimiento de nuestros gastos y cuánto de estos representan nuestro margen generado.	30% OPEX sobre Margen
• EBITDA vs EBITDA PTO • EBITDA vs EBITDA año n-1	Tiene carácter mensual y anual, nos entrega un control de la riqueza generada bajo nuestra gestión y si se ajusta a nuestras estimaciones realizadas para el periodo en estudio de manera de poder tomar las mejores decisiones de inversión y gasto.	Var contra PTO +-5% Var contra año anterior +-10%

Tabla 13. KPI's Comerciales

Los objetivos comerciales pretenden medir el estado de nuestra cartera de clientes, y la rentabilidad del negocio respecto a los ingresos.

## 5.5 Estrategia de internacionalización.

Esquematisamos nuestra estrategia, en donde podemos apreciar que la estrategia de diferenciación mencionada anteriormente responde a la necesidad de entrar y permanecer vigentes con nuestro producto en el mercado actual en donde pensamos desarrollarnos.



**Ilustración 22. Matriz de Ansoff**

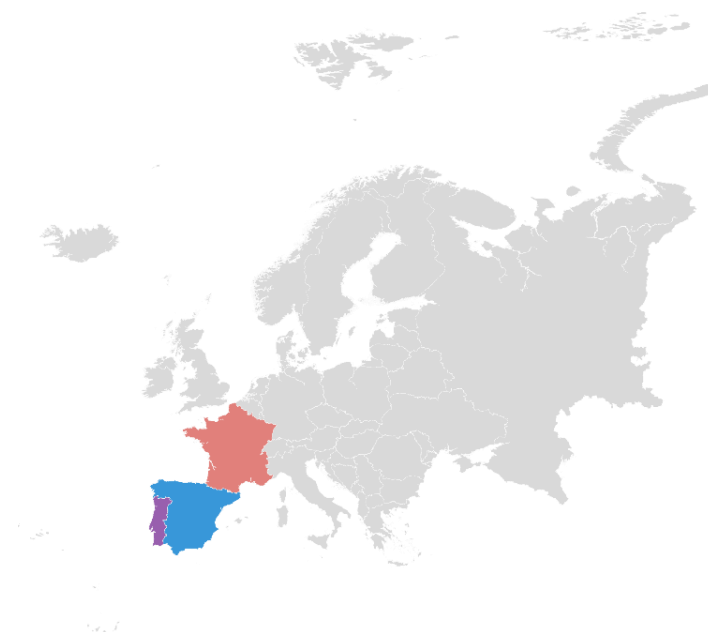
Pese a esto nuestro mercado se caracteriza por ser en extremo dinámico, estimamos que nuestro principal sustituto evolucionará en no más de 1,5 años para competir en todas nuestras propuestas de valor.

Para mantener nuestra vigencia es que nos propusimos una meta de obtener nuestro primer cliente importante a finales del año 2 y en ese momento comenzar el proceso de internacionalización de nuestro servicio en 2 países, partiendo ese mismo año en Portugal y al año siguiente en Francia.



**Ilustración 23. Criterios de internacionalización**

Hemos decidido que los países que elegiremos serán los siguientes:



**Ilustración 24 Mapa internacionalización Expertbuy**

Utilizaremos agentes de ventas locales para acercarnos a nuestros clientes potenciales, estableciendo una oficina comercial en cada país. En dicha oficina también habrá recursos para la post-venta y consultores de apoyo a la implantación del producto en los clientes capturados.

## 5.5 Estrategia de ingresos

A futuro nos hemos dispuesto como objetivos indagar en espacios donde actualmente estamos dejando dinero sobre la mesa.

Actualmente el concepto de envío es un “*pass trough*” entre lo que paga el comprador final y el Courier, sin embargo, podemos acceder a un margen si logramos llegar a acuerdos con nuestros Couriers por nivel de envíos mínimos mensuales comprometidos.

La demanda se puede estimular a través de inteligencia artificial enfocada a los gustos de los consumidores finales, vemos una clara correlación entre la cantidad de clics hechos en las propuestas de *cross-selling* y el producto vendido lo cual debería generar un margen no despreciable del total de la venta efectiva.

Una vez completado el periodo de 3 años de trabajo, vemos que una parte importante de nuestro resultado de explotación debe ser reinvertido en I+D debido a la fuerte necesidad de actualización de nuestros procesos de forma eficiente y la creación de nuevos productos cada vez más ambiciosos.



## 6.1. Introducción a los procesos

Expertbuy pretende ofrecer una solución que simplifique en gran medida la gestión de pedidos de los e-commerces, así como darles la oportunidad de poner a disposición de sus clientes finales una serie de nuevas funcionalidades que mejoren la experiencia de usuario en el proceso de compra online, consiguiendo así atraerlos y retenerlos.

Para hacer posible todo esto, desde Expertbuy nos encargaremos de brindar un servicio acorde a la demanda de nuestros clientes, consiguiendo un alto grado de automatización, sencillez en la integración, y con la mayor fiabilidad.

Por ello hemos establecido los procesos estratégicos, operativos y de soporte necesarios, que estarán sometidos a una revisión de mejora continua para satisfacer las necesidades de nuestros clientes/usuarios, y contará con los recursos materiales y humanos necesarios para ello.

## 6.2. Mapa de procesos

En este apartado definiremos los diferentes tipos de procesos a través de los cuales se organiza Expertbuy.

Estos procesos se dividen en tres categorías, describiendo cada uno lo siguiente:

- **Procesos estratégicos:** Son los destinados a definir y controlar los objetivos de la organización, sus políticas y estrategias.
- **Procesos operativos:** Son los ligados directamente a los servicios que se prestan. Permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente/usuario.
- **Procesos de soporte:** Son los que sirven para gestionar las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

En la siguiente imagen podemos ver de forma esquemática estos procesos:



Ilustración 25. Mapa de procesos de Expertbuy

## 6.2.1 Procesos estratégicos

- **Planificación estratégica:** Es el proceso que se encargará de definir las políticas y la planificación de los aspectos clave y el establecimiento de objetivos, así como asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de Expertbuy.
- **Desarrollo de mercado:** Es el proceso para desarrollar y ejecutar el plan de marketing.
- **Evolución tecnológica:** Proceso a través del cual revisar y determinar la línea a seguir en cuanto a desarrollo tecnológico y sistemas. Al tener Expertbuy una alta componente tecnológica, se hace indispensable tener muy identificado el rumbo a seguir en esta materia.

## 6.2.2 Procesos operativos

- **Despliegue / Gestión de infraestructura IT:** Nuestra solución deberá ser desplegada de forma que cada uno de nuestros clientes disfrute de un “tenant” propio en el que sus datos queden aislados del resto, garantizando su seguridad. Por lo tanto, nuestros ingenieros de sistemas no solo tendrán que ser capaces de desplegar y gestionar una infraestructura IT compleja en la que intervienen gran diversidad de elementos y tecnologías, sino que deberán crear las herramientas necesarias para que cuando un nuevo cliente se incorpore se genere de forma automática todos los componentes necesarios a gran velocidad.
- **Integración / Gestión couriers:** La pieza fundamental sobre la que Expertbuy se cimienta es la integración con distintos couriers que den flexibilidad y diferenciación en los envíos. Dentro las actividades que se engloban en este proceso tenemos tanto aquellas relacionadas con la negociación y trato con las distintas compañías de transporte, como la integración tecnológica con cada una de ellas.
- **Diseño, desarrollo, y mantenimiento de componentes Software:** Al ser Expertbuy un producto totalmente digital, la interacción del usuario con el mismo y el funcionamiento en sí dependerá totalmente del software desarrollado por los Ingenieros de Software. Deberá desarrollarse de forma que sea muy sencillo de utilizar por parte del usuario, que esté exento de fallos, y que pueda mantenerse y evolucionarse de forma sencilla.
- **Captación / Gestión de clientes:** Por supuesto, otro proceso principal dentro de Expertbuy será el encontrar potenciales clientes que puedan mejorar sus resultados haciendo uso de nuestro producto, así como gestionar los ya existentes para identificar posibles puntos de mejoras y que la relación con Expertbuy sea lo más prolongada posible en el tiempo.



### 6.2.3 Procesos de soporte

- **Gestión de proveedores:** Seleccionar los mejores proveedores posibles en cuanto a capacidad y precio, y gestionar la relación y la operativa con ellos.
- **Gestión de personas:** Desarrollar y gestionar los recursos humanos.
- **Gestión administrativa, Finanzas y legal:** Gestionar los recursos financieros y legales.
- **Gestión Equipo de soporte post-venta:** Gestionar el equipo que resuelve las dudas e incidencias de los clientes.
- **Marketing, comunicación y ventas:** Escoger los mejores métodos para dar a conocer Expertbuy a la mayor cantidad posible de nuestro público objetivo de una forma atractiva que les haga ver las ventajas de incorporarlo dentro de su negocio, y poder así incrementar las ventas.

## 6.3. Arquitectura de la solución

### 6.3.1 Esquema de funcionamiento.

En el siguiente esquema se observa a alto nivel cómo ExpertBuy se relaciona con los componentes externos.

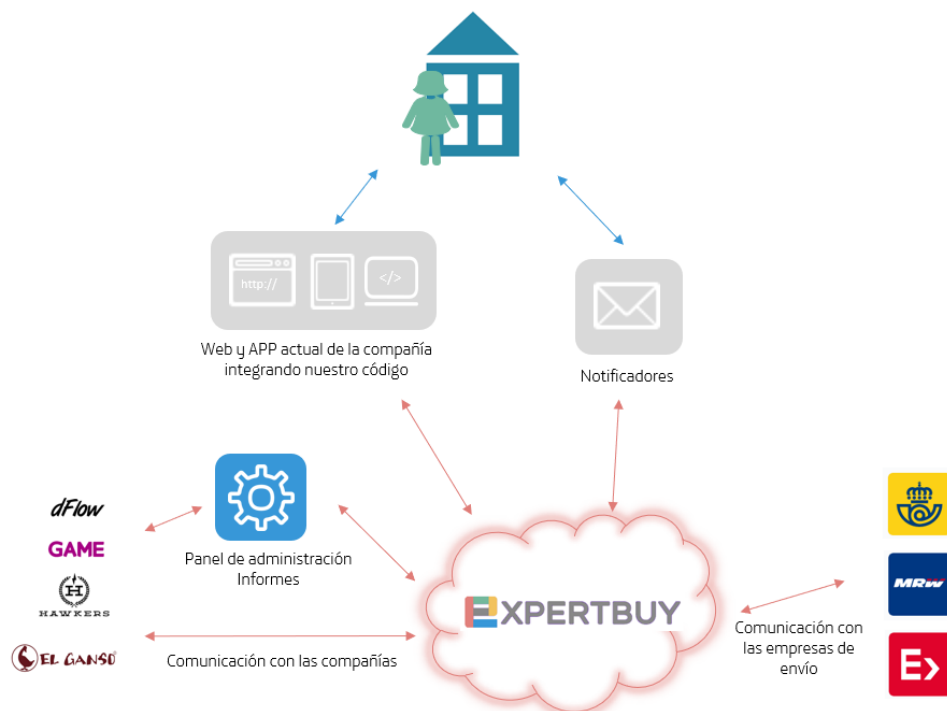
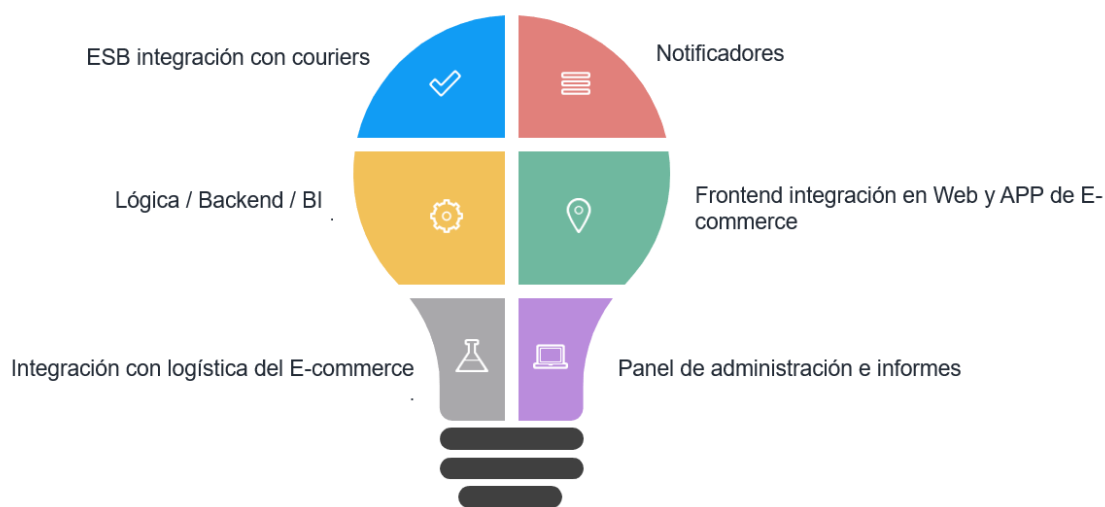


Ilustración 26. Relación con componentes externos a Expertbuy

## 6.3.2 Componentes principales de ExpertBuy

En el siguiente apartado, describiremos cada uno de los siguientes elementos principales a desarrollar para conseguir el objetivo de Expertbuy



**Ilustración 27. Componentes principales de Expertbuy**

### 6.3.1 Frontend Integración en la Web y en la APP del cliente:

Gracias a la lógica backend integrada en cliente, los envíos de nuestros clientes son optimizados y elegidos personalmente para cada comprador. La gestión de todo este automatismo no es posible si no existe un frontend desarrollado, bien en la página web o aplicación móvil, en el que el comprador elige el tipo de envío que desea o consulta el estado de sus envíos.

El comprador final, cliente de nuestro cliente, seguirá utilizando las web y aplicaciones móviles de la propia empresa, disfrutando de las nuevas funcionalidades implementadas gracias a la integración con nuestro sistema, y que mejoren enormemente la experiencia de usuario.

Entre las acciones más destacadas que el comprador podrá realizar gracias a este módulo desarrollado en la web y aplicaciones de nuestro cliente, se encuentran las siguientes:

- Consultar de forma exacta la fecha de recepción del pedido antes de terminar el proceso de compra.
- Seleccionar entre opciones de envío para que se adapte al máximo a sus necesidades y presupuesto si así lo determina el cliente.
- Poder realizar seguimiento de su envío desde los sitios propios de la marca.
- Posibilidad de contactar con un servicio de soporte técnico ante cualquier problema, haciendo uso tanto de un servicio gobernado por IA, como de atención personalizada en caso de que sea necesario.
- Tener la posibilidad de solicitar devoluciones

### 6.3.1 Notificadores:

El comprador de nuestro cliente podrá escoger, en caso de que así lo desee, recibir alertas a través de correo electrónico, SMSs, mensajes push a través de la APP de la compañía, o desde sus redes sociales favoritas.

Será este módulo el que se encargue de la integración con sistemas de tercero que permitan el envío de estas notificaciones, así como recibir nuevas órdenes por parte del cliente, si así se requiriese.

### 6.3.2 Lógica/Backend/BI

Es desde este componente desde el que se analizará toda la información recibida por parte de los compradores finales, clientes y agencias de transporte para tomar decisiones y operar. Es el centro de nuestra propuesta de valor, y parte principal de todo el sistema.

Estará basado en algoritmos y lógica propia, y se apoyará en herramientas de Inteligencia Artificial y Big Data.

Será el encargado, entre otras cosas, de:

- Generar toda la información a mostrar al comprador
- Decidir las mejores opciones para realizar los envíos
- Realizar el seguimiento del estado de cada envío
- Atender mediante IA las consultas de primer nivel de los compradores, o decidir la necesidad de ayuda humana
- Generar los datos e informes a mostrar a las diferentes compañías e-commerce
- Llevar a cabo los diferentes flujos preestablecidos para las devoluciones
- Generar estadísticas y tendencias de uso de la plataforma
- Analizar el comportamiento de los compradores
- Identificar nuevas oportunidades de negocio

### 6.3.4 ESB de integración con Couriers:

Otro módulo fundamental será aquel capaz de conectar nuestro sistema con cada una de las distintas compañías de transportes. Para ello será necesario entender las características de cada una, consiguiendo tanto consultar información, como el envío de solicitudes.

El objetivo de este módulo será abstraer al módulo de Lógica y Backend de las particularidades de cada compañía, quedando toda la gestión y tratamiento de datos en este ESB.

### 6.3.5 API de integración con clientes:

El último agente con el que falta integrarnos sería con nuestros clientes, las e-commerce. Éstas, según su grado de madurez, estarán operando en la actualidad a través de un sistema de ficheros, con los datos almacenados en una BBDD, o a través de algún sistema ERP.

Por lo tanto, será necesario ofrecer la posibilidad de que se integren con nuestro sistema a través de cualquiera de estas opciones.

La finalidad será la recogida de los datos propios de cada compañía que nuestro módulo de Lógica y Backend necesite para operar, así como el volcado de datos en sentido inverso cuando sea necesario.

### 6.3.6 Panel de administración e informes:

Este módulo será una plataforma web, desde la cual nuestros diferentes clientes (e-commerce) tendrán acceso a su entorno, y desde la que podrán revisar toda la información que nuestro sistema tiene recogido.

Por ejemplo, las compañías tendrán la oportunidad de:

- Revisar el estado actual de cada envío
- Históricos de envíos, devoluciones, incidencias, etc
- Informes detallados automáticos
- Generación manual de informes
- Consultar sugerencias calculadas por el sistema
- Obtener información de sus compradores
- Consultar resultados de encuestas de satisfacción

## 6.4 Mapa de interacciones entre componentes

Los diferentes componentes que hemos detallado previamente se interrelacionan entre sí de la siguiente manera.

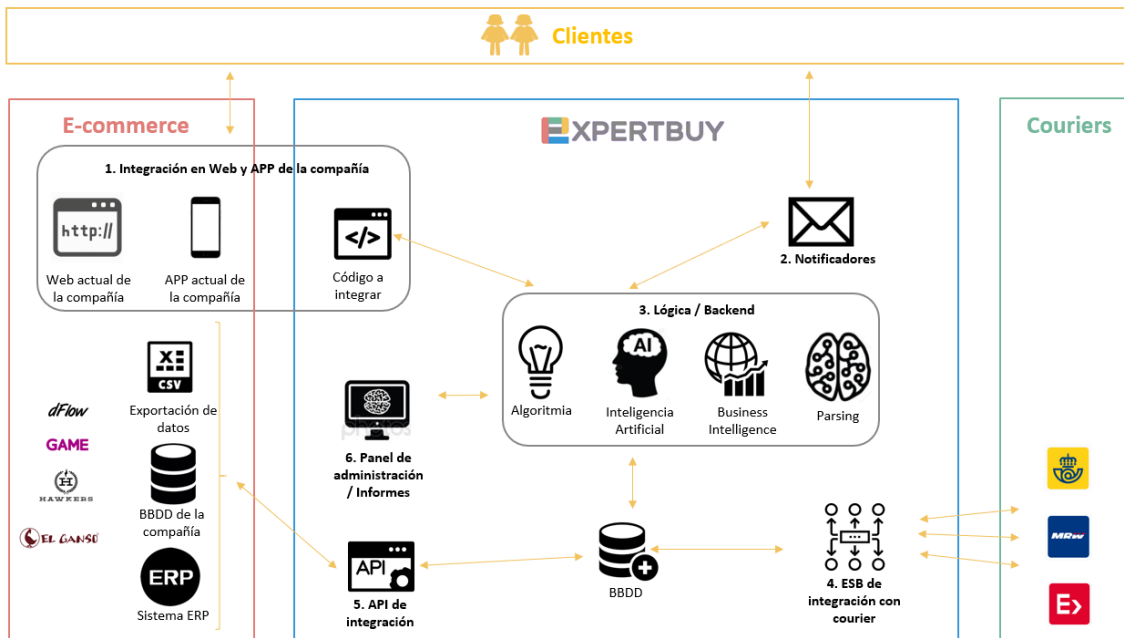


Ilustración 28. Mapa de integración entre los componentes de Expertbuy

## 6.5 Plan de acción: proceso de implantación

A continuación, se muestra la planificación para las actividades de arranque durante los 11 primeros meses de vida de Expertbuy.

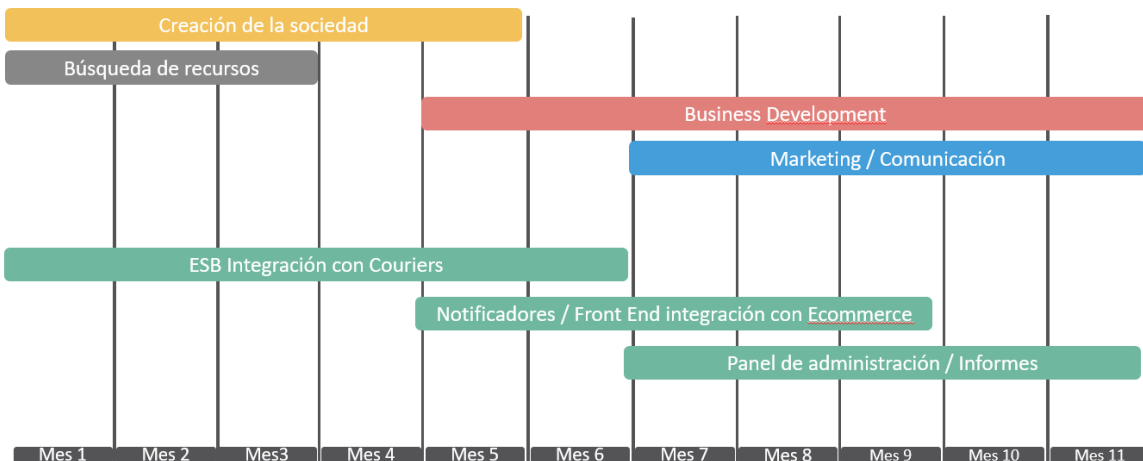


Ilustración 29. Planificación de arranque de Expertbuy



# 7.1 Plan de Marketing

Esquematación del análisis del mercado, se definen las bases de segmentación en la siguiente imagen:

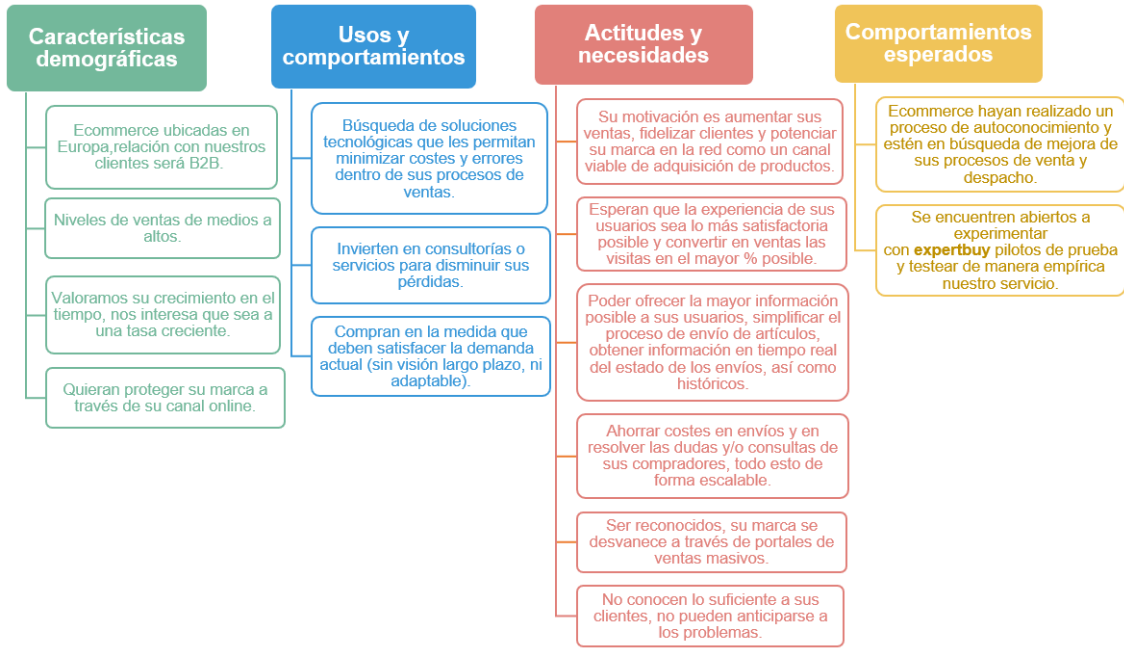


Ilustración 30. Análisis de mercado

## 7.1.1 Inteligencia de cliente (Segmentación) – Público objetivo

Para segmentar estratégicamente a nuestros clientes definiremos sus necesidades actuales y futuras en base a nuestras entrevistas realizadas:

Integración y gestión con los couriers	Aumentar opciones de envío al cliente final	Mejorar la forma de vender
Disminuir las devoluciones	Mejorar seguimiento de un producto	Incrementar sus ventas
Reducir sobre costos por una mala gestión	Mantener una imagen	Mantener stocks mínimos en almacenes
Potenciar su marca	Mejorar estándar de calidad de servicio	Mejorar las estimaciones de demandas a nivel granular (por producto)

Ilustración 31. Segmentación de los clientes

### Margen de clientes

Definimos este eje como la capacidad de nuestros clientes de generar riqueza, nuestro servicio es una inversión que potencia la manera de vender, por lo mismo nos enfocamos en clientes con recursos que tengan "caja" para pagarlo.

## Ticket medio

Es el costo promedio de una transacción, se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Coste medio de una transacción} = \frac{\text{Facturación bruta online}}{\text{Número de transacciones}}$$

Lo anterior nos permitirá dividir en 9 segmentos objetivos nuestro mercado de las e-commerce, en donde por cada grupo tendremos clientes lo más homogéneos entre sí y entre grupos sean lo más heterogéneos posibles.



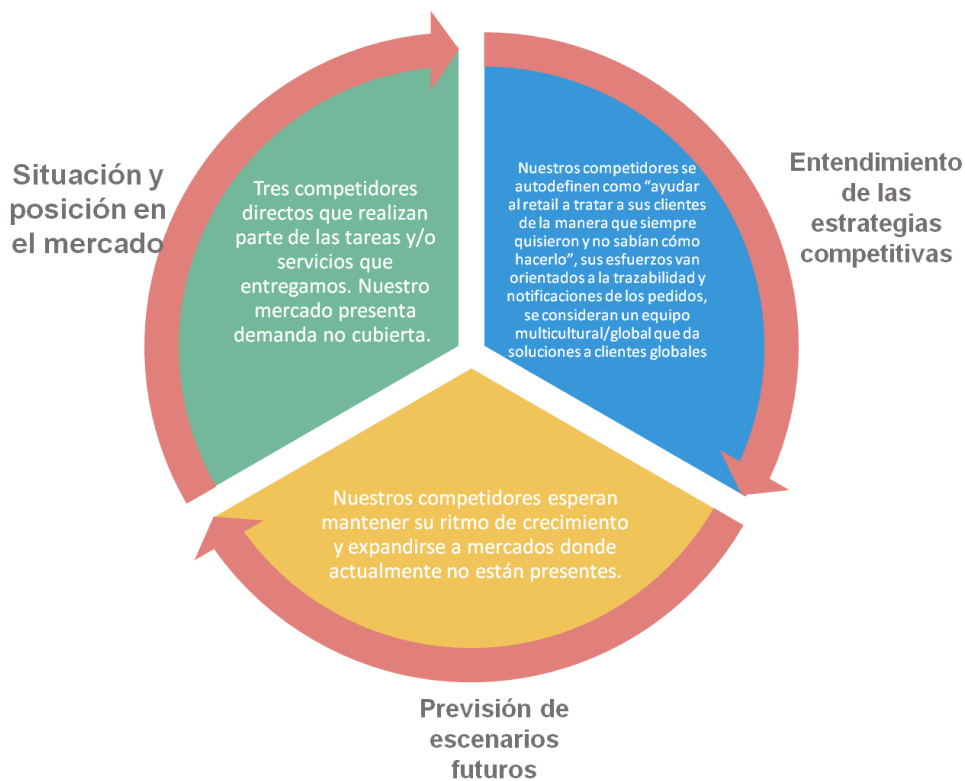
Ilustración 32: Segmentación de los clientes del mercado de Expertbuy

1. E-commerce con **bajo** ticket medio, alto margen.
2. E-commerce con **medio** ticket medio, alto margen.
3. E-commerce con **alto** ticket medio, alto margen.
4. E-commerce con **bajo** ticket medio, margen moderado.
5. E-commerce con **medio** ticket medio, margen moderado.
6. E-commerce con **alto** ticket medio, margen moderado.
7. E-commerce con **bajo** ticket medio, bajo margen.
8. E-commerce con **medio** ticket medio, bajo margen.
9. E-commerce con **alto** ticket medio, bajo margen.

## 7.1.2 Inteligencia de mercado (Competencia) – Entorno de mercado

Para segmentar a nuestra competencia, definiremos su intensidad competitiva y veremos las capacidades de nuestra empresa para competir.





**Ilustración 33. Comprendiendo el entorno de mercado**

En general apreciamos que nuestros competidores 2 son internacionales y se encuentran en expansión en América, Reino Unido e India, sin ingresar directamente a nuestro mercado objetivo, mientras que 1 está presente en España desde el 2015. Aquellos que están en el extranjero, si decidieran entrar, por su trayectoria podrían posicionarse con una cuota de mercado mayor a la nuestra. Pese a esto, el mercado se encuentra en crecimiento y no existe una máxima penetración de oferentes de nuestro servicio, por lo que la competencia es moderada.

En relación a lo anterior, definimos los siguientes encajes competitivos, que corresponden a las dimensiones donde competiremos:

**Integración con cliente:** Adaptar el canal del cliente para que sea operativo con nuestro servicio.

**Gestión del courier:** Administrar las partes de la cadena de valor donde están presentes.

**Análisis business intelligence:** Monitorización del servicio y predicción de demanda.

**Venta cruzada:** Propuesta de futuras compras en canal del cliente para sus compradores.

### 7.1.3 Estrategia de segmento – Priorización segmento objetivo

Una vez definidos el atractivo del cliente y el encaje competitivo, valoramos cada uno y obtenemos el potencial de cada segmento:

### Atractivo de cliente

Segmentos	Valor medio entrega	Margen explotación	Atractivo cliente
1	1	3	57%
2	4	3	100%
3	3	3	86%
4	1	2	43%
5	3	2	71%
6	2	2	57%
7	1	1	29%
8	2	1	43%
9	1	1	29%

Ilustración 34. Atractivo del cliente

### Volumen de transacciones

Segmentos con bajo volumen transaccional no nos interesan, ya que parte de nuestros ingresos depende del volumen de transacciones de nuestros clientes. Segmentos con medio nivel transacción nos interesan dependiendo de su margen, mientras mayor mejor. Segmentos con alto nivel de transacción nos interesan un poco menos que los con nivel medio al comenzar el negocio.

### Margen

E-commerce con márgenes mayores son más atractivos, ya que nos asegurarán un nivel bajo de morosidad y una posibilidad de ajustar un mayor precio a la propuesta de valor.

### Encaje competitivo

Segmentos	Gestion courier	Integración	BI	Venta cruzada	Encaje Competitivo
1	1	3	1	1	43%
2	3	3	2	1	64%
3	2	3	2	1	57%
4	1	2	3	4	71%
5	3	2	4	4	93%
6	2	2	4	4	86%
7	1	1	2	2	43%
8	3	1	3	2	64%
9	2	1	3	2	57%

Ilustración 35. Encaje competitivo

### Gestión Courier

Nos interesa gestionar primero a los que tienen nivel medio de transacciones, en segundo lugar, a los con gran nivel y por último a los que tienen bajo nivel de transacciones. Ésta decisión se debe a que ganaremos músculo operativo a medida que avancemos en el tiempo y ganemos clientes. Por lo tanto, en el inicio de la actividad seremos realistas con nuestra capacidad operativa y, sin degradar el servicio, satisfaremos clientes con un volumen medio.

## Integración

Nos interesa integrarnos con quienes tengan un nivel mínimo de tecnología implantada en la empresa. Expertbuy necesita beber de sistemas de información, por lo que su implantación nos es posible si no existen unos mínimos.

## Business Intelligence

BI se aplica para poder incrementar ventas y mejorar margen. Los sectores con gran nivel de margen puede que ya tengan sistemas BI (posiblemente no tan eficientes) y los con bajo volumen no se justifica un sistema BI.

## Venta cruzada

De la misma manera que el volumen de transacciones debe ir de la mano de la capacidad de pago del e-commerce para que sea un cliente atractivo para nosotros, sus ventas cruzadas actúan de la misma manera. Una venta cruzada se convertirá en un futuro envío. Por lo tanto, empresas con poco margen no se justifica la implementación de venta cruzada, aquellas con margen medio son nuestro target principal porque no siempre lo tienen desarrollado, mientras que aquellas con gran volumen de margen pueden tenerlo a cierto nivel desarrollado, sin embargo, nos focalizaríamos en aquellas con volumen medio y alto.

Hemos definido el potencial del segmento como el monto monetario que alcanzará un cluster de e-commerce. Se calcula utilizando datos desde CNMV de e-commerce que han facturado en el último año en España y su nivel de transacciones, además hemos obtenido empresas de referencia de cada segmento y hemos recopilado su relación "Ebitda/Ingresos ventas", estas empresas pueden vender online como físico, por lo que esta proporción aplicada a la facturación bruta de la e-commerce nos entrega el margen asociado directamente a la venta online.

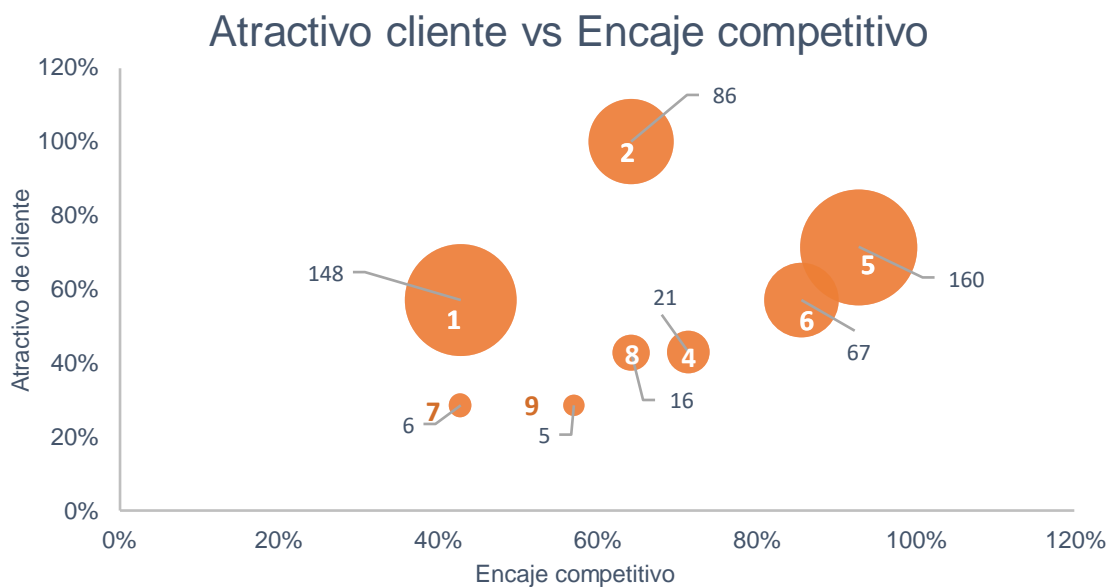


Ilustración 36. Atractivo de cliente vs Encaje competitivo

Lo primero que podemos destacar es que eliminamos el segmento N° 1 ya que no tiene un nivel muy atractivo y nuestras habilidades competitivas no son muy importantes.

Nos centraremos en los sectores 2 y 5 que son los que presentan un mayor atractivo de negocio para competir en ellos, ver [Anexo 6](#) donde se detallan los sectores donde entraremos a competir.

## 7.2 Planificación estratégica: Marketing Mix

### 7.2.1 Gestión de Producto/servicio:

Recordamos que nuestra idea es desarrollar una plataforma de la que se puedan beneficiar las e-commerce, y que les traslade todas las ventajas que los últimos avances técnicos, permitiéndoles ofrecer a sus consumidores una experiencia de usuario de primer nivel desde sus actuales webs y/o apps, mejorar sus procesos logísticos, reducir costes, y tener a su alcance multitud de información relevante y análisis que les ayuden a tomar futuras decisiones.

Para lograrlo, seremos el nexo de unión entre las e-commerce, las compañías de transporte (couriers), y los compradores finales. Por lo tanto, será necesaria la creación de una serie de capas de integración con cada uno de estos actores que nos permita interrelacionarnos y centralizar la información que fluye entre ellos. Una vez obtenida esta información, haremos uso de nuestro motor de inteligencia, el cual utilizará nuestra lógica implementada y se apoyará en herramientas basadas en BigData e Inteligencia Artificial para operar y tomar decisiones.

Al centralizar en nosotros toda la información referente a los pedidos realizados por usuarios, las diferentes empresas que contraten nuestro servicio tendrán la opción de dejar en nuestras manos toda la logística de envíos, escogiendo nosotros la mejor opción en cada momento, y consiguiendo un ahorro de costes al poder negociar mejores precios con las empresas de mensajería debido al mayor volumen al aglutinar a todos nuestros clientes.

Los atributos que presenta nuestro servicio se resumen de la siguiente manera:

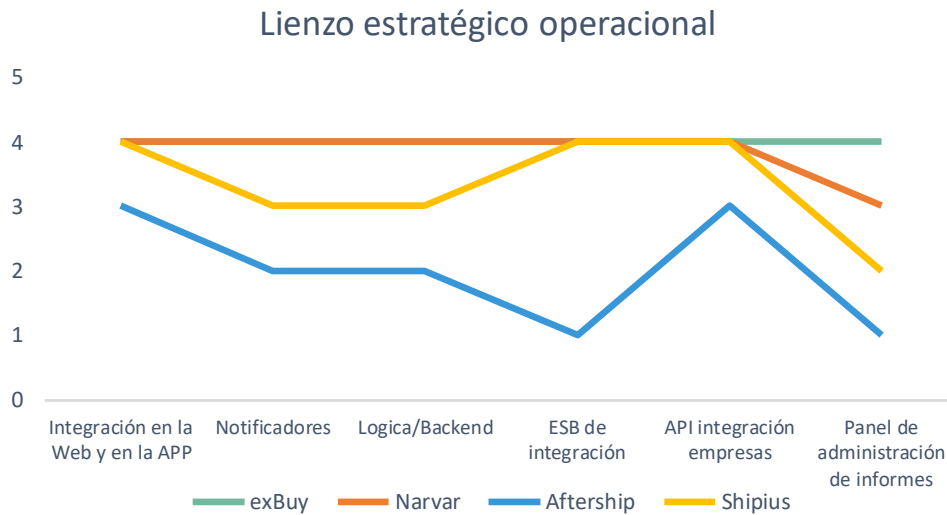
Fidelizar al consumidor y conseguir nuevas ventas.

Tendrán a su disposición una plataforma web desde la que acceder a informes en tiempo real del estado de sus pedidos, así como información histórica y análisis de lo acontecido previamente, con lo que facilitará la toma de decisiones futuras.

- ✓ Podrán delegar la logística del proceso de envío de artículos.
- ✓ Ponemos a su disposición un listado de couriers enorme, sin el coste que ello supondría si lo realizaran por sí mismos.
- ✓ La experiencia de sus compradores será mucho más satisfactoria y convertirán en ventas las visitas en un mayor %.
- ✓ Eliminación de la necesidad de mantener un call center para la resolución de incidencias en los pedidos.
- ✓ Gestión sencilla de devoluciones.
- ✓ Mejoras indirectas en el control de stocks.
- ✓ Mejora en la reputación de la marca.

- ✓ Gracias a toda la información almacenada, se podrán lanzar campañas de marketing con mejores ratios.

Desarrollo lienzo estratégico entre Expertbuy y sus principales competidores, en el podemos ver que su competidor más fuerte es Narvar que supera a Expertbuy principalmente en precio y gestión de devoluciones, mientras que su mayor debilidad es la venta cruzada.



**Ilustración 37. Lienzo estratégico operacional de Expertbuy**

## 7.2.2 Precio

Definiremos las palancas claves de Expertbuy para la gestión de precios:

### 1. Definición estrategia de precios:

La estrategia de Expertbuy es asignarle un precio al volumen de ventas realizado, de manera que nuestra rentabilidad está ligada directamente con uno de nuestros alineamientos estratégicos que corresponde al *“incremento de las ventas de nuestros clientes”*.

Nuestra competencia reaccionaria revisando nuestra estructura de precios y analizando si puede disminuir costes o bien ofreciendo un elemento diferenciador que no presentemos.

Circunstancias externas que nos puedan afectar en el precio responderían a un cambio en la legislación actual o bien una recesión económica. Por ejemplo, un incremento en nuestros tributos que nos hagan mermar nuestra rentabilidad objetivo y nos induzcan a encarecernos.

Nuestra cartera de clientes puede verse afectada por encarecimiento de los costes de sus proveedores o bien por una disminución del consumo de sus compradores, Expertbuy visualiza los cambios de comportamiento a mediano y largo plazo y prevé eficiencias operacionales que le permite ser competitivo en ambientes de incertidumbre.

## 2. Estructura de precios:

Hemos definido 3 planes de precios que responden a nuestra propuesta de valor y sensibilizan el valor total en función del volumen de venta.

Se caracterizan por un valor base y valores por transacción que cambian según el plan.

Los valores base son 30€, 50€ y 70€ y por transacciones son 0,3€, 0,4€ y 0,5€ según el plan elegido.

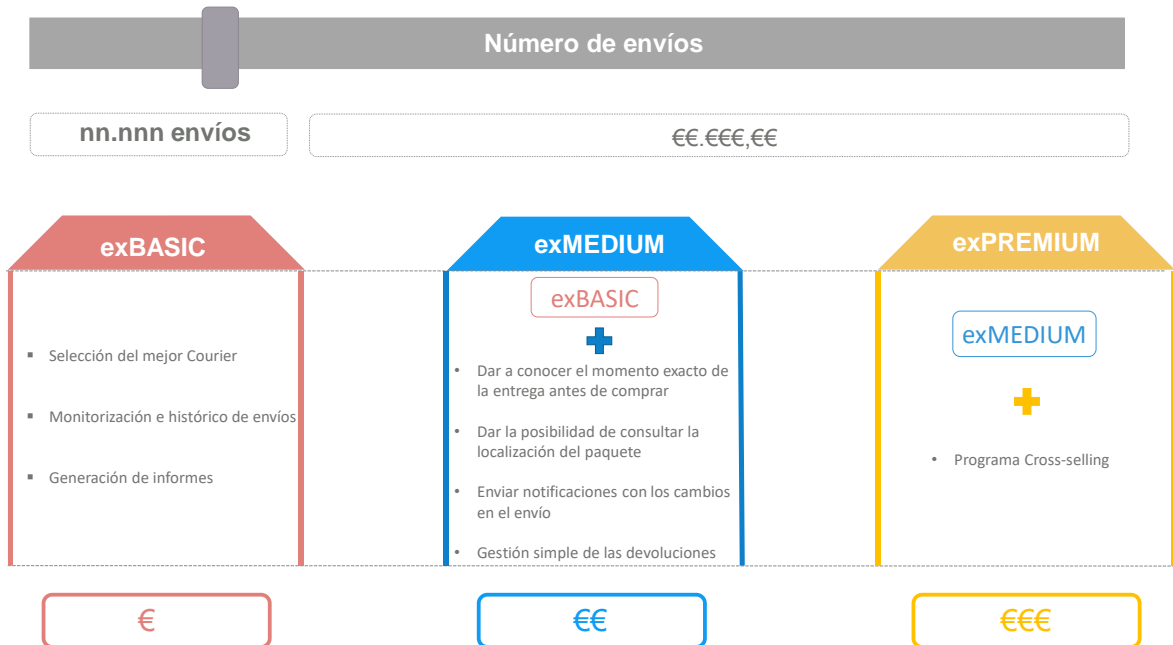


Ilustración 38: Modelo de pricing

### 7.2.3 Comunicación

“El marketing es la empresa en su conjunto vista del punto de vista del cliente” P.Drucker 1954, para esto son esenciales los medios de comunicación que deseamos utilizar dependiendo de la fase en la que deseamos actuar con nuestros canales, medios y activos, de manera de poder crear una identidad online para Expertbuy.

Para darnos a conocer a nuestros clientes, concertaremos reuniones y visitas en los que nos presentaremos y les mostraremos el producto mínimo viable, mediante videos explicativos, customer journey map, etc que faciliten su comprensión. Nuestra venta, sobre todo al comienzo de nuestra actividad, es venta consultiva.

Por otro lado, posicionaremos nuestra página web lo más arriba posible de buscadores y contrataremos publicidad online. Recordemos que nuestra página web es nuestra identidad digital, nuestra carta de presentación online.

Para que nuestros potenciales clientes nos tengan en consideración, les ofreceremos pruebas gratuitas y limitadas de nuestros servicios para que comprueben de primera mano el impacto que tienen sobre su negocio.

Una vez nuestro cliente nos ha comprado, es importante acompañarle en el proceso de implantación para que su satisfacción inicial sea máxima. Además, deberemos ofrecerle un servicio excelente para que no considere abandonarnos, sino que nos recomiende.

La fidelidad de nuestros clientes no sólo se basa en el establecimiento del contrato de renovación automática mensual, sino que deberemos ofrecerles también versiones de pruebas o en fase beta de nuevos módulos en desarrollo para que se encuentran satisfechos con nosotros y nos traten como parte de su cadena de valor, y nos recomienden a otros.

### Plan de medios:

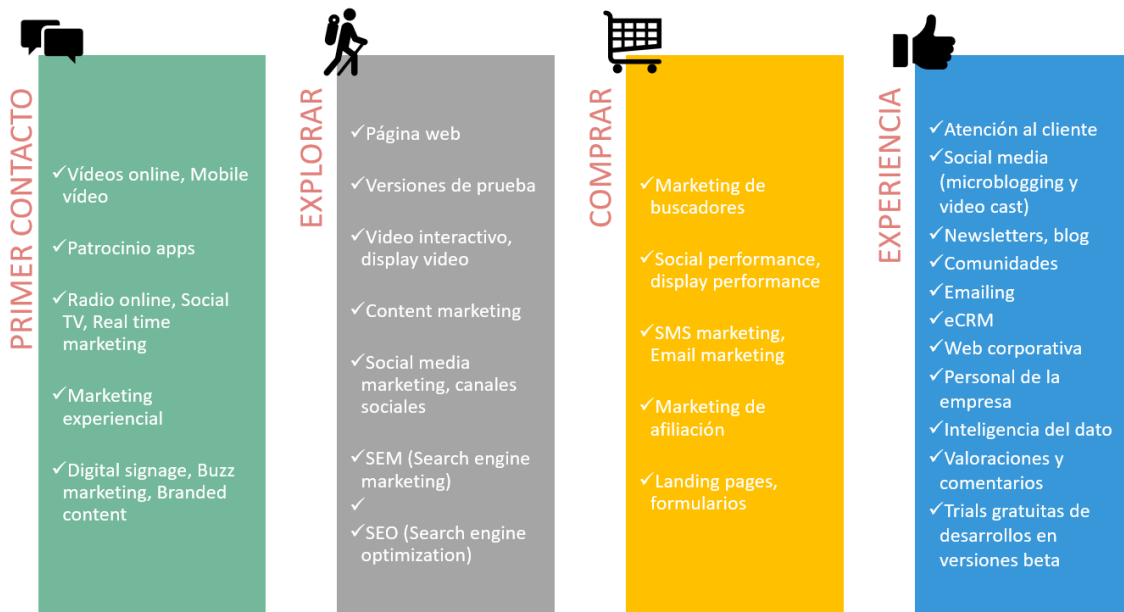


Ilustración 39. Plan de medios





## 8.1 Socios

En este apartado analizaremos, qué necesidades de personal, cualitativas y cuantitativas, va a demandar Expertbuy, tanto para su arranque como la previsión de nuevas contrataciones durante los primeros 5 años de vida.

Los socios de expertbuy que forman el equipo de la alta dirección de la empresa son:

- **David López**
- **Clara Carnicero**
- **Jorge Lamsfus**
- **Javiera Valencia**

### 8.1.1 CEO: Jorge Lamsfus

El CEO de la empresa será responsable de definir el QUÉ, es decir, la evolución de la visión, misión, valores a lo largo de la vida de la empresa. Junto con el resto de Chiefs Officers deberá determinar la evolución del negocio, teniendo en cuenta todos los factores que lo rodean.

El CEO conoce perfectamente el mercado, hacia dónde evoluciona, qué nuevas tecnologías están por venir, qué países son propicios para nuestro negocio, qué personas son las que necesitamos, etc y con todo ello, elabora un plan para que Expertbuy sobreviva con éxito en un futuro de alta incertidumbre, sin perder nunca el foco en nuestros clientes.

La capacidad de liderazgo es incuestionable en un buen CEO.

El CEO es una persona comunicadora ya que el primer paso es que el equipo al completo entienda qué está haciendo, esté motivado y crea realmente en el valor añadido que supone para la compañía o los clientes. Debe saber motivar al equipo y trabajar con ellos de manera coordinada con el fin de alcanzar las metas colectivas

Nuestro CEO tiene perspectiva de futuro, es un gran visionario y es muy creativo. De él dependerán el CIO, COO y CSO.



**Jorge Lamsfus**  
CEO

## 8.1.2 CIO: David López

El CIO (Chief Information Officer) de una empresa es la persona que tiene el cargo de Director de IT (Director de Tecnologías de la Información). Un CIO es un ejecutivo responsable del desarrollo, implementación y operación de la política de tecnología de la información de una empresa. El director de IT supervisa toda la infraestructura de los sistemas de información dentro de la organización y es responsable de establecer los estándares de información para facilitar el control de la gestión de todos los recursos corporativos.



David López

CIO

Un CIO propone la tecnología de la información a utilizar con el fin de obtener las metas de la empresa y luego trabaja dentro de un presupuesto para implementar el plan de trabajo.

Típicamente, un CIO está involucrado con el análisis y reelaboración de los procesos de negocio existentes, con la identificación y el desarrollo de la capacidad de utilizar nuevas herramientas, con la remodelación de la infraestructura física de la empresa y de acceso a la red, y con la identificación y explotación de los recursos de conocimiento de la empresa. Muchos CIOs se dirigen los esfuerzos de la empresa para integrar la Internet y la Web en tanto su estrategia a largo plazo y sus planes de negocio inmediatas.

Su equipo se compone de los siguientes perfiles:

	Funciones y responsabilidades	Conocimientos necesarios	Habilidades y capacidades
Ingeniero de Devops Senior	Una de las principales necesidades dentro de Expertbuy será la de desplegar de forma rápida y libre de falla nuevas instancias para los nuevos clientes. Por lo tanto, la plataforma deberá ser capaz de escalar de forma sencilla, y lo más automatizada posible. Dicha plataforma se alojará en la nube, por lo que deberá tener experiencia en este tipo de almacenamiento, tales como Amazon Web Services, Rackspace, o Azure.  Será responsable de diseñar, programar y mantener el corazón los sistemas IT de Expertbuy.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento experto en administración de sistemas</li> <li>- Conocimiento de lenguajes de despliegue automático de infraestructura y aplicaciones tales como Chef, Ansible o Puppet.</li> <li>- Conocimiento de leguajes de scripting.</li> <li>- Conocimientos en servidores y almacenamiento, redes y sistemas operativos</li> <li>- Conocimiento experto en plataformas cloud como AWS o Azure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y resolución de problemas</li> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Planificación y organización</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>
Ingeniero de Devops Junior	Las capacidades técnicas necesarias para este puesto están basadas en comprender un entorno de IT moderno, cierta experiencia con una plataforma de inteligencia artificial, y saber trabajar bajo un mando cuyas metodologías son tipo Agile. Sus funciones principales será la de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en Sistemas</li> <li>-Conocimientos en Redes</li> <li>- Cierta experiencia securizando entornos</li> <li>- Conocimientos en servidores y almacenamiento, y sistemas operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>

	mantener, evolucionar, y desplegar la infraestructura IT que aloja la solución.	- Conocimiento experto en plataformas cloud como AWS o Azure	
<b>Ingeniero BBDD</b>	EL ingeniero de BBDD de Expertbuy deberá ser capaz de asegurar la integración del dato en las diferentes bases de datos de las que dispondrá la empresa: desde las internas de nuestros clientes y couriers, hasta las externas que permitan almacenar los datos necesarios para la operativa de nuestros clientes. Dado que la plataforma se almacenará en un entorno cloud, deberá ser conocedor de este tipo de entornos, preferiblemente Amazon Web Services o Azure. Así mismo, deberá saber diseñar y programar bases de datos Exchange, SQL, Redis	-Conocimientos de BBDD SQL Server -Experiencia en entornos No SQL -Experiencia desplegando soluciones sobre Hadoop - Conocimientos en servidores y almacenamiento, redes y sistemas operativos - Conocimiento experto en plataformas cloud como AWS o Azure	- Análisis y resolución de problemas - Capacidad de aprendizaje - Comunicación - Flexibilidad - Gestión comercial - Orientación al logro - Negociación - Planificación y organización - Visión de negocio - Orientación al cliente

### 8.1.3 COO: Clara Carnicero

EL COO de la empresa será responsable de determinar el CÓMO, es decir, definir los siguientes pasos que llevarán a Expertbuy al objetivo marcado. Para ello, deberá idear un plan que englobe los procesos, las actividades y las personas, y transmitirlo de manera que todos estén alineados en el objetivo. Así mismo deberá mantener un cuadro de mando claro y fiel a la realidad, que permita medir la evolución de la empresa y sus tiempos, y adaptarse a las desviaciones producidas con agilidad y determinación.

Generalista con talento y experiencia, capaz de entender tecnología al mismo tiempo que ordena temas organizativos y empatiza con el equipo. Debe ser una persona orientada a objetivos, manteniendo permanentemente el foco en los resultados y las métricas más importantes de la compañía, y en cómo se alinean esas métricas más cortoplacistas con la estrategia a largo plazo. Con una gran atención por los detalles, debe entender las implicaciones de una desviación y cómo afectan a la “big picture”. Debe ser flexible, para ayudar a integrar todas las funciones de la compañía unas con otras y para ir modificando su papel e impacto a medida que la compañía avanza.

Ser un buen comunicador es primordial para poder expresar la visión de la compañía y su traducción interna y externa, tanto al equipo, como a los futuros inversores, como una extensión del CEO, donde sea necesario.

Su equipo se compone de los siguientes perfiles:



Clara Carnicero  
COO

	Funciones y responsabilidades	Conocimientos necesarios	Habilidades y capacidades
<b>Consultor de implantación</b>	<p>Un proceso básico de Expertbuy es la integración con las compañías que son clientes nuestros. Desde Expertbuy debemos ser capaces de ofrecer la posibilidad de que se integren con nuestro sistema a través de cualquiera de las opciones existentes en el mercado: sistema de ficheros, datos almacenados en una BBDD, sistemas ERP, etc.</p> <p>La función del consultor de implantación será detectar las necesidades del cliente, conocer sus sistemas y su operativa, y saber elaborar el proyecto de integración de Expertbuy con él.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos en lenguajes de programación</li> <li>- Conocimientos en diseño de UI</li> <li>- Conocimientos en desarrollo de APIs</li> <li>-Experto en integraciones de sistemas</li> <li>- Conocimiento en plataformas de manejo de clientes y pedidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y resolución de problemas</li> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Gestión comercial</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Negociación</li> <li>- Planificación y organización</li> <li>- Visión de negocio</li> <li>- Orientación al cliente</li> </ul>
<b>Ingeniero de Software Backend Senior</b>	<p>El segundo módulo fundamental del <i>core</i> de Expertbuy será aquel capaz de conectar nuestro sistema con cada una de las distintas compañías de transportes. Para ello será necesario entender las características de cada una, consiguiendo consultar información a través del envío de solicitudes. Su responsabilidad principal será que las comunicaciones con los couriers funcionen correctamente, además de la parte lógica del aplicativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en BigData y plataformas de desarrollo como</li> <li>- Conocimientos en integración de sistemas</li> <li>- Conocimientos en servidores y almacenamiento, redes y sistemas operativos</li> <li>- Conocimiento experto en plataformas cloud como AWS o Azure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y resolución de problemas</li> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Planificación y organización</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>Ingeniero de Software Backend Junior</b>	<p>Este perfil será el responsable de programar el módulo que permita obtener la información de los diferentes sistemas de los proveedores de transporte. Para ello, deberá tener un amplio conocimiento en programación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en BigData y plataformas de desarrollo como</li> <li>- Conocimientos en integración de sistemas</li> <li>- Conocimientos en servidores y almacenamiento, redes y sistemas operativos</li> <li>- Conocimiento experto en plataformas cloud como AWS o Azure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>

<b>Ingeniero de Software Frontend Senior</b>	<p>Realizará las labores de desarrollo de la capa de presentación, aquella que el usuario ve y con la que interactúa. Deberá ser capaz de traducir un diseño a HTML y conseguir que la experiencia de usuario sea la más satisfactoria posible. Será necesario que tenga un cierto gusto estético y sea capaz de tomar decisiones y afrontar cambios en este sentido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en lenguajes de programación de aplicaciones Android y Apple.</li> <li>- Conocimientos en diseño de UI</li> <li>- Conocimientos en desarrollo de APIs en lenguajes</li> <li>- Conocimientos en servidores y almacenamiento, redes y sistemas operativos</li> <li>- Conocimiento experto en plataformas cloud como AWS o Azure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y resolución de problemas</li> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Planificación y organización</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>
<b>Ingeniero de Software Frontend Junior</b>	<p>Apoyará en las labores de desarrollo de la capa de presentación, aquella que el usuario ve y con la que interactúa. Deberá ser capaz de traducir un diseño a HTML y conseguir que la experiencia de usuario sea la más satisfactoria posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con habilidades en HTML5 y CSS3.</li> <li>-Conocimientos en Javascript, en especial jQuery.</li> <li>-Saber manipular al menos un CMS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y resolución de problemas</li> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Dirección de equipos</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Gestión comercial</li> <li>- Innovación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Negociación</li> <li>- Planificación y organización</li> </ul>
<b>Ingeniero QA</b>	<p>El Ingeniero de Calidad de Espertbuy es una figura multidisciplinar y transversal en la compañía. Su función principal es asegurarse que el producto que se le entrega al cliente final funciona correctamente. Por tanto, deberá detectar todas las fallas en cada una de las partes y su interrelación entre ellas. Una vez detectada la falla, deberá transmitirla para que los equipos correspondientes elaboren un plan que las solvante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en servidores y almacenamiento, redes y sistemas operativos</li> <li>- Conocimiento en plataformas cloud como AWS o Azure</li> <li>- Conocimiento en BBDD</li> <li>- Conocimientos de sistemas BigData</li> <li>- Conocimiento de sistemas de IA</li> <li>- Conocimientos en plataformas de gestión de clientes y pedidos en el mercado de e-commerce</li> <li>- Experiencia en planes de pruebas y debugs de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Innovación</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Tolerancia a la presión</li> </ul>

<b>Soporte Post Venta</b>	<p>Nuestro equipo de soporte post-venta deberá ser un equipo multidisciplinar que detecte, derive y persiga los problemas y las incidencias de cliente para su resolución en el mínimo tiempo posible. Para ello, este perfil debe tener conocimiento pleno del servicio que ofrece Expertbuy, y de la estructura de la compañía. Además, es nuestro punto de contacto con el cliente, por lo que deberá estar totalmente orientado a él para conseguir solventar las incidencias, dudas, problemas, etc. Deberá ser capaz de detectar las necesidades de cliente, al igual que el KAM, para poder trasladarlas al equipo directivo de la empresa que tomará las decisiones oportunas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en Atención al cliente</li> <li>-Conocimiento de despliegue de aplicativos y Sistemas Operativos</li> <li>-Experiencia resolviendo incidencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Gestión comercial</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Negociación</li> <li>- Visión de negocio</li> <li>- Orientación al cliente</li> </ul>
---------------------------	--	---	---

### 8.1.4 CSO: Javiera Valencia

El CSO (Chief Sales Officer), también conocido como Jefe de Ventas, es la persona responsable de dirigir el marketing y las ventas de la compañía. Entre sus principales responsabilidades está la gestión de la comunicación externa e interna, la gestión de la relación con los clientes, dirigir las ventas del producto.

Por otra parte, se encargará de la gestión de las personas de la empresa, haciendo foco en la captación de talento. Deberá estudiar las necesidades de la empresa en cuanto a puestos a cubrir, y deberá analizar capacidades y necesidades para desarrollar un plan de desarrollo para cada uno de trabajadores, con el apoyo del CEO.



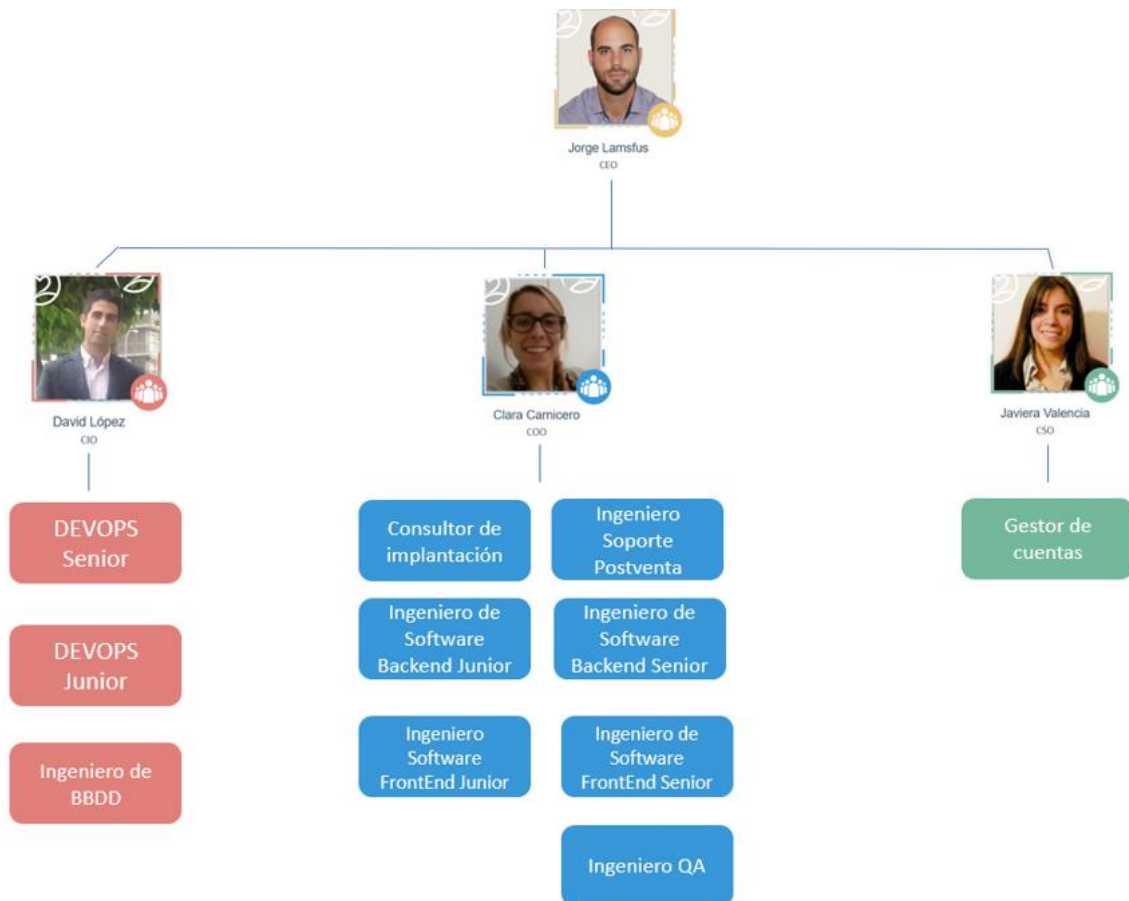
**Javiera Valencia**  
CSO

	Funciones y responsabilidades	Conocimientos necesarios	Habilidades y capacidades
<b>Gestor de Cuentas</b>	<p>El gestor de cuentas de ExpertBuy es el KAM por excelencia de nuestra empresa, una persona que conoce al cliente, sus necesidades, detecta oportunidades y mantiene la relación a largo plazo. Deberá ser capaz de comprender nuestro producto, y saber adaptarlo a las necesidades de los potenciales clientes para poder cerrar las ventas objetivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persona orientada a objetivos comerciales, con excelentes habilidades de comunicación y un alto nivel de responsabilidad y compromiso empresarial.</li> <li>-Conocimientos del sector del transporte</li> <li>- Experiencia mínima de 3 años en puesto similar</li> <li>- Disponibilidad para viajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de aprendizaje</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Gestión comercial</li> <li>- Orientación al logro</li> <li>- Negociación</li> <li>- Visión de negocio</li> <li>- Orientación al cliente</li> </ul>

## 8.2 Organigrama

ExpertBuy cuenta con una estructura flexible capaz de adaptarse a los nuevos retos y exigencias que el mercado exija.

El organigrama se decidió acorde con los perfiles de los socios, y pensando en la mayor operatividad posible de cara a futuro.



1. Presentación y antecedentes
2. Definición del problema y solución planteada
3. Diseño y validación modelo de negocio
4. Análisis del Entorno
5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio
6. Plan de Operaciones
7. Plan de Marketing
8. Equipo y Plan de Recursos Humanos
9. Plan financiero
10. Apéndices



## 9.1 Escenarios

El plan financiero asume que se desarrolla en escenarios inciertos de crecimiento y expansión que reflejan el universo en el cual se desenvuelve la empresa. El planteamiento de tres escenarios quiere responder a dicha incertidumbre dando un rango de rentabilidad al inversor en un marco previsible y conservador, además de demostrar la flexibilidad que tendrá la empresa a adaptarse a las circunstancias del mercado.



Ilustración 40. Escenarios e hipótesis del plan financiero

## 9.2 Ingresos

Conocido el número de transacciones del mercado actual y los clientes medios que lo componen se plantea el crecimiento del número de clientes progresivo, la cuota de mercado y de transacciones que estos determinan. El modelo de negocio establece un pricing que, además del plan mensual por cliente, determina un precio por transacción gestionada por Expertbuy, y según el tipo de cliente.

En función de lo anterior se determinarán las capacidades de generar ingresos anualmente en cada uno de los escenarios de crecimiento.

Anual	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2		ESCENARIO 3	
	Año 1	Año 5	Año 1	Año 5	Año 1	Año 5
Transacciones	774.533	14.471.183	1.438.419	17.666.792	1.438.419	24.333.587
Clientes	11	186	19	226	19	311
Cuota Mercado	1,4%	14,2%	3%	15%	3%	15%

Tabla 14. Cuota de mercado y crecimiento por escenario

La cuota de mercado de los escenarios 2 y 3, considera que por expansión internacional en el año 5 se ejecutarán transacciones internacionales, gastos comerciales y operativos en los países de crecimiento. Por ello, y para que sea comparable con el escenario 1, esta cuota se compara con el total de transacciones nacionales, por tanto, no es la cuota del mercado global de varios países.

Por otro lado, como se explicaba en el análisis de mercado el crecimiento E-Commerce ronda el 35% anual. Como se ve en el cuadro inferior, las proyecciones son conservadoras y toman 16,5%, 20% y 30 % para escenarios 1, 2 y 3, respectivamente. Además, se expresa el crecimiento anual de la cuota cubierta por nuestros clientes.

	ESC1	ESC2	ESC3
Crecimiento	Año 1	Año 1	Año 1
Mercado E.commerce	16,5%	20%	30%
Cuota - Básico	1,2%	1,2%	1,2%
Cuota-Med-Premium	1,0%	1,0%	1,0%

Tabla 15. Cuota de mercado según pricing para escenario 1.

Las dos formas de generar ingresos de nuestra compañía es a través de los planes mensuales en sus diferentes formas de servicio: Básico, Medium y Premium, y por transacción realizada.

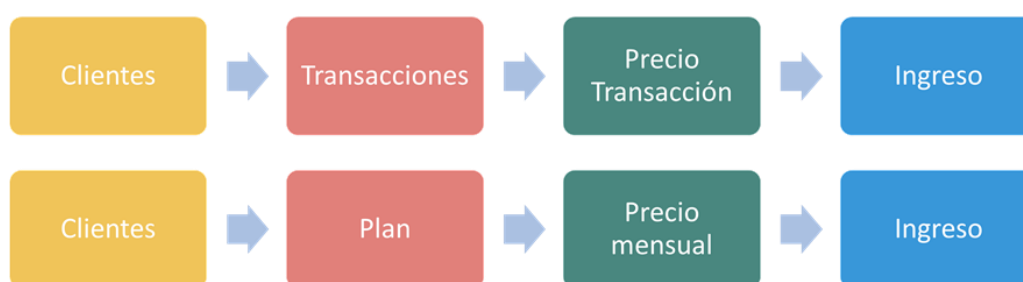


Ilustración 41 . Tipos de ingresos

Un indicador referencial de Expertbuy será su capacidad de generar ingresos por transacción y por cliente. Donde podemos ver que el coste del servicio para nuestros clientes es muy bajo respecto al valor agregado entregado.

Anual	ESCENARIO 1		ESCENARIO 2		ESCENARIO 3	
	Año 1	Año 5	Año 1	Año 5	Año 1	Año 5
Ingresos por transacción	0,37	0,42	0,38	0,42	0,38	0,42
Ingresos por cliente	25.815	32.763	28.686	32.916	28.686	32.916

Tabla 16. Ingresos por cliente y transacción

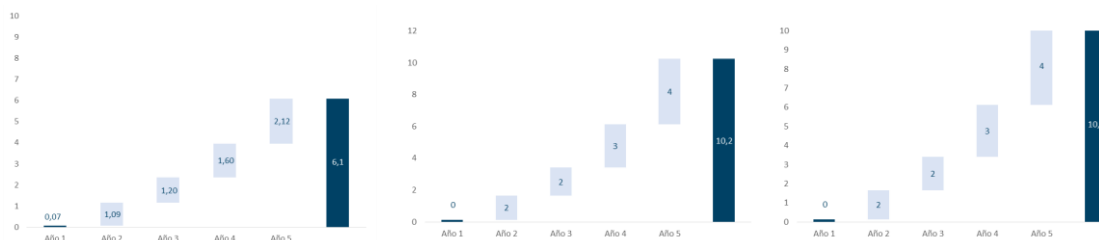


Ilustración 42. Crecimiento anual de ingresos Escenario 1, 2 y 3 respectivamente

## 9.4 Gastos

Pasamos a detallar a continuación cuál es la estructura de gasto propuesta para el desarrollo y creación de nuestros servicios.

## Gastos de personal

Corresponden a los gastos asociados a las personas que van a trabajar en Expertbuy, estos consideran el valor bruto que va a desembolsar la empresa (sueldo, seguridad social, retenciones, etc) y los seguros asociados. Para el escenario 2 y 3 considera la apertura de sedes comerciales en Portugal y Francia, en los años 3 y 4 respectivamente.

Dentro de los gastos de desarrollo se incluye la figura de ingenieros especializados en soporte post venta. Una estimación del número de atenciones derivadas de las transacciones atendidas al año nos determina las necesidades de este tipo de perfil. A esto se añade otros como consultores de implantación; gestores de cuentas e ingenieros de desarrollo descritos en el apartado de recursos humanos.

La internacionalización requerirá además de servicios comerciales y post venta para atender a sus clientes, así como consultores de implantación y gestores de cuentas para cada país.

## Gastos operacionales

Una decisión esencial durante la fase de crecimiento y desarrollo es mantener asesorías legales para las gestiones administrativas, la gestión de CRM, telefónicos, servicios subcontratados. Para los primeros años en etapa de desarrollo de producto serán usados espacio co-working, para a partir del año 2 comenzar con una oficina en sede nacional.

Aquellos gastos que durante los años del desarrollo (0-2) han sido activados y que correspondan a la creación del producto Expertbuy, serán dedicados posteriormente al mantenimiento, gestión de aplicaciones y clientes, pues son necesarios para un volumen creciente de clientes.

Completan a lo anterior otros gastos que tienen directa relación con la operatividad de Expertbuy, los cuales se desglosan a continuación

ESCENARIO 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Otros gastos de la explotación	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Otros gastos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500

Tabla 16. Otros gastos

## 9.3 Activos

Pasamos a describir la composición de los activos fijos y corrientes, que Expertbuy deberá realizar en un plazo de 5 años para poder operar.

### Activo Fijo

#### Inmovilizado inmaterial:

Nuestro principal valor, investigación y desarrollo para crear un producto novedoso que responde a las necesidades del mercado aportando una solución innovadora y de futuro. Contiene los costes de activados por la empresa según lo establecido en las normas de registro y valoración. En nuestro caso contiene la algoritmia de lógica/backend, el modelo de integración con courier y el modelo de

integración de API's con empresas. Convertido todo ello en producto Expertbuy y sus evoluciones. Por ello dichos costes hasta la creación del producto son activables como I+D+i y amortizados años posteriores.

Desarrollo: En este punto aplicaremos los gastos asociados a la implementación de los modelos que hemos desarrollado y mencionados anteriormente en el epígrafe de investigación.

Propiedad industrial: Consideramos los gastos de inscripción el Registro Central de Propiedad Intelectual.

La tasa de amortización de los activos proveniente de investigación y desarrollo se calculan a 10 años desde la generación del producto.

Gastos desarrollo	activables					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
I+D desarrollo	386.338	622.148	378.661	0	0	0
Inversión tecnológica	0	0	0	300.000	900.000	2.250.000
Amortización	0	-38.634	-100.849	-138.715	-168.715	-258.715
Inmovilizado material	386.338	969.852	1.247.664	1.408.950	2.140.235	4.131.520

**Tabla 17. Amortización de la inversión en I+D**

#### Inmovilizado material:

Consideramos como inmovilizado reducido, pues toda la gestión de estos conceptos será arrendado y agregado a nuestros gastos operacionales en forma de partida de subcontrataciones.

#### Activo circulante o corriente

Está compuesto por todas las inversiones a corto plazo, que no se consideran como inversión del proyecto sino como financiación, convirtiéndose en dinero en un periodo inferior a un año.

*Existencias o stocks:* Debido a las características de nuestro negocio, con un producto no físico, no se define ninguna partida.

*Realizable:* Aquellos clientes con deudas pendientes considerados la mayoría dentro de un periodo de cobro de 3 días. Dicho valor incidirá de forma relevante en nuestras necesidades operativas de fondos.

*Disponible:* Comprende los saldos disponibles de dinero a favor de la empresa con disponibilidad inmediata.

## 9.5 Plan de financiación

Corresponde al patrimonio de nuestra empresa. Se encuentra compuesto por los bienes, derechos y obligaciones que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales podemos cumplir nuestros fines.

#### Financiación propia

Capital: Consideramos un aporte de capital de los socios creadores de 240.000€, correspondiente al 17% del capital, y 1.160.000€ de capital de socio participante con el 83% del capital. Esto conforma un total

de 1.400.000€ el cual se distribuirá en según las necesidades anuales durante la fase de desarrollo del producto.

El coste del capital para nuestra empresa se estima en 16%, teniendo en cuenta las características de la misma y del mercado

## Financiación externa

Definimos solicitar un préstamo ICO de 100.000€, el cual tendrá un interés del 2.35% a devolver en cuatro años.

Inversión	Valor	%	Interés bancario	
Capital socios	240.000	17%	Rf	3%
Inversores	1.160.000	83%	Rm	8%
Capital Social	1.400.000	100%	Beta	1,50
			Prima por tamaño	3%
			Prima por iliquidez	3%
			WACC	16%

Préstamos	Valor	%
Préstamo ICO	100.000	2,35%

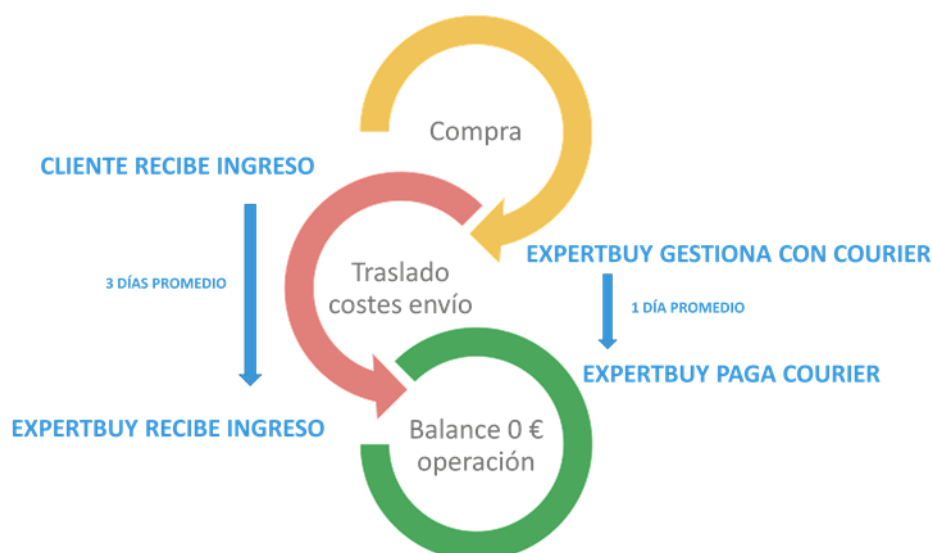
Inyección de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios	76.800	132.000	31.200	0	0	0
Préstamo	100.000	0	0	0	0	0
Inversores	371.200	638.000	150.800	0	0	0
<b>Total inversión anual</b>	<b>548.000</b>	<b>770.000</b>	<b>182.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Tabla 18 Financiación**

## Necesidades operativas de fondos

Es relevante mencionar que no son considerados ingresos aquellos que resultan de la entrada de flujo monetario del coste de envío, que el cliente traslada al consumidor, y Expertbuy al Courier. En este proceso el coste del envío es recaudado por nuestro cliente en la compra, posteriormente proceden a abonar dicho coste exacto a Expertbuy, más los servicios por transacción según el pricing. Previo a este ingreso, Expertbuy debe gestionar el envío con los Courier. El plazo de cobro al cliente es de 3 días, mientras que el pago a nuestro proveedor (Courier) se realiza en un día. Esto produce que tengamos un incremento de las necesidades operativas de fondo, en pro de agregar valor a nuestro cliente, que no solo no gestiona ya el envío y ahora dichos gastos operativos, si no que ya no realiza el pago en el momento del pedido, reduciendo sus necesidades de fondos 3 días por transacción.

El coste del envío por tanto es "trasladado", por lo que esta operación no tiene coste alguno, ni tampoco ingresos. Solo es parte de la transacción, no interviene de forma directa en la cuenta de resultado de Expertbuy.



**Ilustración 43. Necesidades operativas de fondos (NOF)**

El coste promedio de los envíos es 7 euros, y según el número diario de transacciones y los tiempos del proceso de pago se determina la liquidez necesaria para afrontar el proceso. A modo de ejemplo se expone a continuación el NOF para el escenario 1.

NOF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente-caja</b>	-	<b>46.881</b>	<b>180.114</b>	<b>356.325</b>	<b>586.124</b>	<b>882.515</b>
Clientes	-	46.881	180.114	356.325	586.124	882.515
<b>Pasivo Corriente</b>	-	<b>16.937</b>	<b>58.943</b>	<b>114.405</b>	<b>186.622</b>	<b>277.530</b>
Pasivo	-	2.083	2.083	2.083	2.083	-
Proveedores	-	14.854	56.859	112.322	184.539	277.530
<b>NOF</b>	-	<b>29.944</b>	<b>121.171</b>	<b>241.920</b>	<b>399.502</b>	<b>604.985</b>

**Tabla 18 NOF para el escenario 1.**

## 9.6 Valor de la empresa y rentabilidad

En el [Anexo10](#) correspondiente al Plan financiero se describen las cuentas de resultados de cada escenario así como el balance. En la tabla inferior se representan los ingresos, gastos y resultados promedio para cada escenario durante el periodo de 5 años.

	ESC1	ESC2	ESC3
Ingresos	2.272.333	2.801.514	3.592.078
Gastos	1.213.542	1.549.691	1.598.628
Resultado	881.483	1.028.718	1.455.700

**Tabla 18. Ingresos, gastos y resultado de los tres escenarios**

Para cada criterio de crecimiento del mercado y de nuestras decisiones de expansión se esperan los siguientes valores de rentabilidad de la inversión inicial, valor intrínseco de la empresa y teniendo en cuenta los activos en el año 5, una estimación del valor potencial de Expertbuy al final de este periodo. Para más detalle ver [Anexo10](#).

	ESC1	ESC2	ESC3
VAN	191.525	590.065	1.585.806
TIR	19%	24%	35%
NPV	9.965.512	11.375.470	16.632.937
EV	14.307.996	15.717.954	20.975.421

**Tabla 19. VAN, TIR, NPV y EV de los tres escenarios**

Dados los resultados esperados y a fin de determinar el uso previsible de nuestra caja, se propone para cada escenario un reparto de dividendos superior a la cantidad invertida durante los años anteriores. Teniendo en cuenta el valor residual de la empresa, se espera que en el año 5 una TIR para el capital como se detalla en la tabla inferior para cada escenario.

	ESC1	ESC2	ESC3
Inversión	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Dividendo	1.776.359	2.569.362	4.417.760
TIR Capital	66%	73,8%	92,3%

**Tabla 20. Inversión, dividendo y TIR de capital de los tres escenarios**

Entendiéndose que la decisión de repartir dividendo o reinvertir deberá ser estudiada por los socios llegado el momento. De igual forma se propone, que excedente de caja no dedicado a dicho reparto, será dispuesto en un nuevo plan de inversión (PIT), para mantener la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. El excedente de caja no reinvertido es repartido en dividendo. Dicha inversión proviene del rendimiento de los activos obtenidos en los últimos años y después de recuperar la inversión inicial. Por consiguiente, el PIT dependerá de la decisión de la empresa según un análisis del mercado futuro.

Plan Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inyección	548.000	770.000	182.000	-	-	-
Plan inversión tecnológica (PIT)	-	-	-	300.000	900.000	2.250.000
<b>TOTAL</b>	<b>548.000</b>	<b>770.000</b>	<b>182.000</b>	<b>300.000</b>	<b>900.000</b>	<b>2.250.000</b>

**Tabla 21. Plan de Inversión Tecnológica**

A partir del valor residual estimado en el año 5, los múltiplos esperados para cada escenario son los siguientes.

	ESC1	ESC2	ESC3
X EBITDA	5,9	5,8	5,1
X EBIT	5,6	5,5	5,3
X Ventas	3,9	3,5	3,6

**Tabla 22. Múltiplos para los tres escenarios**

Finalmente se presentan algunos ratios de rentabilidad, rendimiento de activos y las NOF de cada escenario.

	ESC1	ESC2	ESC3
ROI	0,92	0,90	0,77
ROA	0,69	0,67	0,58
ROE	0,73	0,72	0,63
Margen Neto	0,48	0,48	0,48
Rotación	1,43	1,39	1,20
Aplanc.	1,06	1,07	1,08
NOF	604.985	738.693	1.017.448

**Tabla 23. Ratios de rentabilidad de los tres escenarios**

1. Presentación y antecedentes
2. Definición del problema y solución planteada
3. Diseño y validación modelo de negocio
4. Análisis del Entorno
5. Plan Estratégico. Modelo de Negocio
6. Plan de Operaciones
7. Plan de Marketing
8. Equipo y Plan de Recursos Humanos
9. Plan financiero
10. Apéndices



## 10.1 Anexo 1: Mapa de empatía

En la siguiente imagen tenemos el mapa de empatía que muestra de manera esquemática como se interrelacionan los afectados por el problema.



Ilustración 44 Mapa de empatía de nuestros clientes

Es conocido que el pago por cualquier producto para un consumidor es un momento de inquietud, más si cabe en este tipo de transacciones donde no recibe el producto antes o con inmediatez al pago. Por este motivo, es más importante aún que el proceso que perciba el comprador hasta cubrir satisfactoriamente su necesidad genere absoluta confianza. Este es el propósito de Expertbuy, conseguir que nuestros clientes transmitan un proceso confiable, una experiencia de compra sin ningún sobresalto y de absoluta certeza. Para ello Expertbuy genera una herramienta de transparencia que mantiene informado al comprador en todo momento, abriendo un canal constante entre nuestro cliente y su comprador.

## 10.2 Anexo 2: Canvas Business Model

Definimos nuestro modelo de negocio de la siguiente manera:

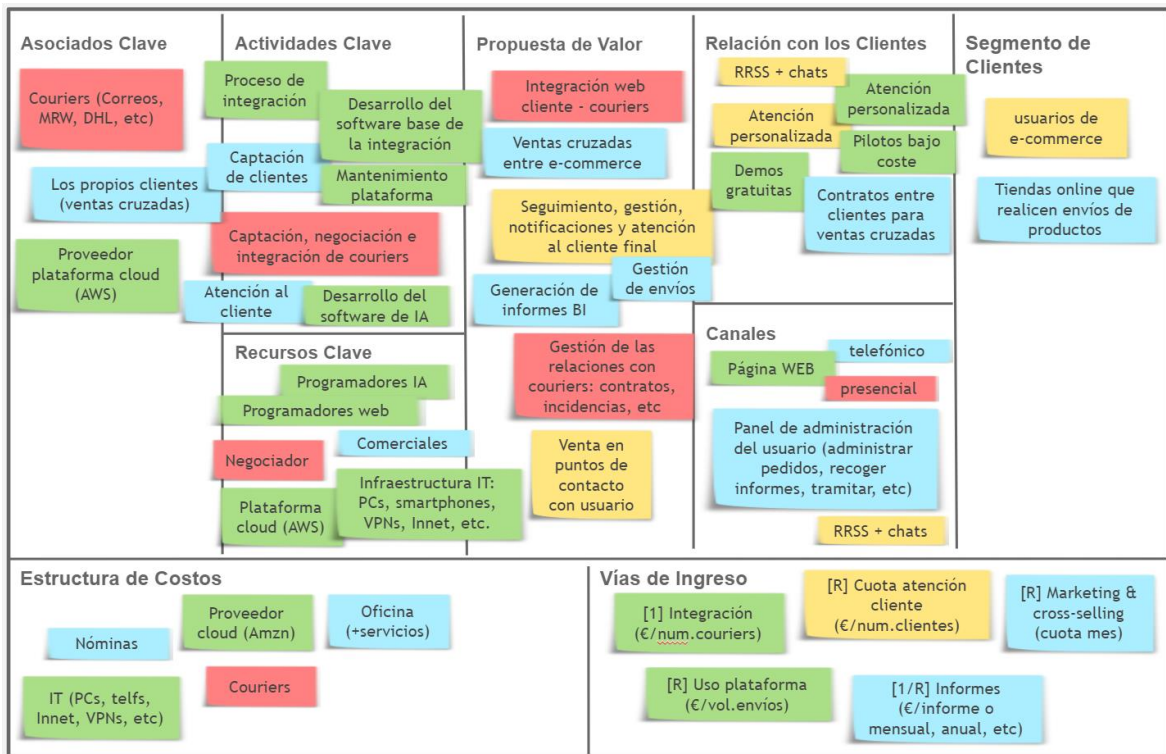


Ilustración 45. Canvas Business Model expertbuy

## 10.3 Anexo 3: Propuesta de valor

Definimos nuestra propuesta de valor de la siguiente manera:

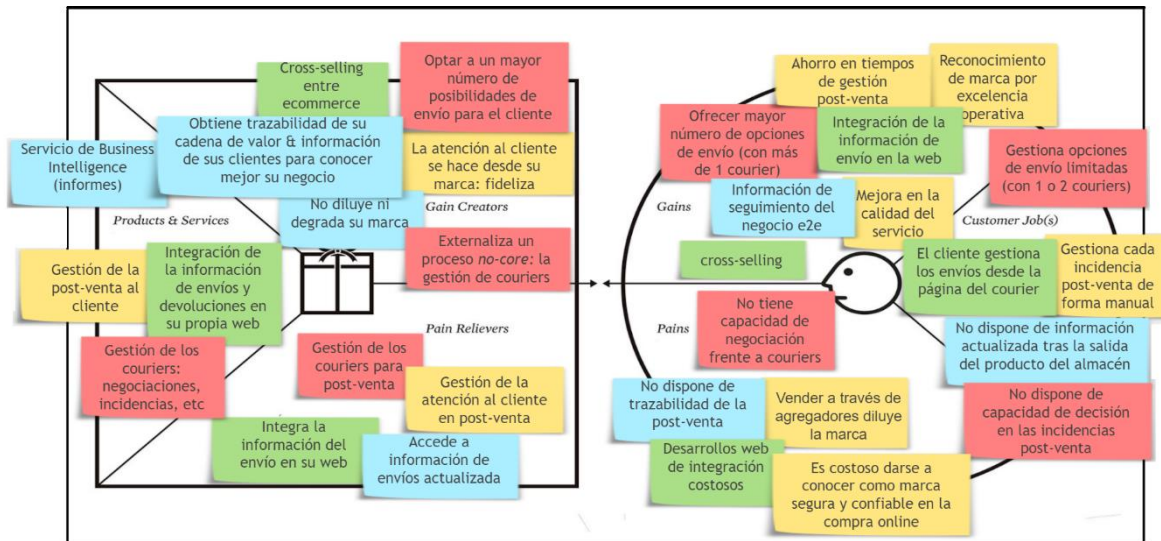


Ilustración 46. Canvas Propuesta de valor de expertbuy

Entendemos que nuestro cliente debe esforzarse de manera importante para no perder reconocimiento de marca frente a portales de ventas masivos, muchas veces tiene nulo conocimiento del estado de los pedidos que ha vendido y no conoce el porqué de la cantidad de devoluciones que ciertos productos tienen. No sólo pierde tiempo sino también dinero ya que no tiene capacidad de negociación frente a sus proveedores.

Nos centramos principalmente en la integración y gestión de los courier de nuestras Ecommerce, buscando gestionar de manera eficiente las ventas desde el portal del cliente, generar mayor control e información sobre los productos vendidos, además de permitir la selección del courier podemos tener pleno conocimiento del estado del pedido.

El mayor logro de Expertbuy es tener un comprador contento y esto nos lleva a asegurar que el producto adquirido sea fiel reflejo de lo comprado a través del portal web y/o app, reciba dicho

producto en perfectas condiciones, en el tiempo y horario estipulado, de manera que al tener una experiencia de compra favorable, este consumidor no sólo sea promotor de la marca de nuestro cliente, sino que se convierta en su fan y le entregue su lealtad.

Expertbuy crea un servicio que responde a integrar de manera eficiente el servicio de postventa disminuyendo tiempo y costos, además de retroalimentarse positivamente de datos históricos dándole sentido a estos mediante estrategia de negocio lo que le permite incrementar sus ventas.

Además de generar confianza y promover la permanencia en la web/app de nuestras Ecommerce, se fomenta a través de notificaciones proactivas la posibilidad de nuevas ofertas que estén relacionadas con compras ya realizadas, esto es nuestro programa de cross-selling.

primer lugar el manejo de inteligencia artificial, algoritmos transaccionales, análisis de negocio y análisis sintáctico superficial.

## 10.4 Anexo 4: Análisis del entorno

### Entorno político-jurídico

Expertbuy se desarrolla bajo las Directrices de la Unión Europea en concordancia con lo estipulado en las leyes y normativas propias de España:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista
- Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.
- Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.
- Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación.
- Ley General para la Defensa de los Derechos de los Consumidores y Usuarios, vigente desde junio/2014 propone normativa Ecommerce.
- Reglamento general de protección de datos, 25 de mayo 2018, que vuelve más seguro el uso de datos.

El mercado de Expertbuy interactúa en un sector liberalizado, no existiendo un ente regulador que restrinja su actividad y en un marco jurídico estable y moderno. Además, las comunidades autónomas y ayuntamientos no presentan obstáculos para el normal desarrollo de nuestra actividad, tampoco a nivel nacional. La libre comercialización en el entorno europeo, así como la creciente tendencia hacia mercados globales determinan unas condiciones idóneas para nuestra compañía. Como último punto, Expertbuy no espera subvenciones públicas.

Además, Expertbuy fomenta el mercado interno de cada país; tanto el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, como el fortalecimiento de las grandes compañías, especialmente impulsando su capacidad de generar negocio internacional.

## Entorno cultural

En este apartado nos interesa visualizar de forma general los comportamientos y tendencias de nuestros clientes en sociedad. Expertbuy se desarrolla, se lanza y se opera en países desarrollados donde la penetración de Internet es muy alta, y las costumbres de los ciudadanos están migrando hacia la digitalización.

El uso frecuente de las nuevas tecnologías hace que los compradores tiendan a adquirir bienes e información a través de canales online, y como ya se ha explicado en apartados anteriores, esta tendencia es alcista y crece con el desarrollo de la tecnología.

En este entorno online está presente la cultura colaborativa y la potenciación de redes sociales, donde se comparte libremente información sobre experiencias de compra. Además, se valoran las marcas comerciales como experiencias, y se asume de ellas una calidad y una posición social que con anterioridad a internet no tenían cabida.

## Entorno económico:

Del análisis macroeconómico se puede destacar lo siguiente:

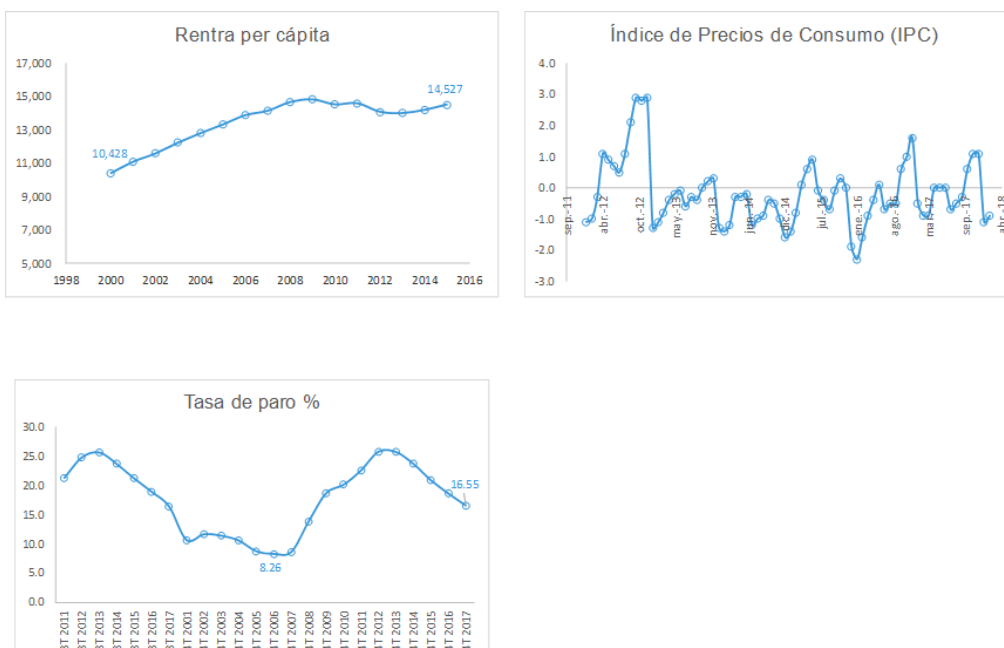
- Situación económica de la Unión Europea es estable.
- El PIB de España retoma niveles moderados de crecimiento.
- La exportación de bienes de España se mantiene al alza.
- Las importaciones de bienes aumentan en el tiempo con una variación menor que las exportaciones.



**Ilustración 48. Evolución PIB en España (96-17); Exportaciones en España 14-17; Importaciones españolas 14-17, INE**

Del análisis microeconómico se obtiene:

- La renta per cápita española presenta incremento del 57% entre los años 2000 y 2017, y en los últimos cuatro años muestra un escenario favorable de recuperación.
- Actualmente la renta media se sitúa en torno a los 25.000€.
- La inflación, medida a través del IPC se mantiene en niveles bajos.
- Tasa de paro de España, muestra una recuperación constante en el tiempo.



**Ilustración 49. Renta per cápita 00-15. IPC 11-18;IPC 11-18; Tasa de paro 11-17, INE**

Cerca del entorno fiscal, se encuentra en medio de la aplicación de una reforma tributaria acordada a principios de 2018 y que comprende la rebaja de IRPF, lo que podría implicar un aumento de la capacidad de consumo de las rentas medias y bajas.

Se esperan que los próximos años se mantenga la situación macroeconómica con moderados crecimientos del PIB en España y en el entorno Europeo.

### Entorno socio-demográfico

Tanto en España como a nivel mundial, se aprecia cambio generacional: Millenials y Generación Z tienen mayor propensión a comprar por medios virtuales. Además, el uso del teléfono móvil para compras online está aumentando significativamente.

Los horarios laborales y la incorporación de todos los miembros adultos de las familias al mercado laboral reducen su capacidad de compra "física" y minorista, que provoca una necesidad de llegar al cliente vía online. Esta característica del mercado y su crecimiento en el futuro potencia el valor agregado que entrega Expertbuy a sus clientes.

Nuestros clientes finales se concentran principalmente en las grandes ciudades urbanas, aunque los cambios sociales y de comportamiento impulsan a cualquier tienda tradicional de cualquier lugar a cambiar sus canales de venta y a reducir los costes, lo que favorece la venta online.

### Entorno tecnológico:

En el entorno tecnológico en el que nos movemos actualmente se empiezan a ver nuevos servicios desarrollados con inteligencia artificial, en los que la toma de decisiones principal la ejecuta una máquina que aprende de decisiones pasadas y de nuevos inputs de entrada. Esta tecnología es la que permitirá un desarrollo de Expertbuy con capacidades infinitas. Así mismo, la computación en cloud cuántica, que está aún por llegar, permitirá manejar volúmenes de información muchísimo más elevados que los de ahora.

Aún así, actualmente se desarrollan tecnologías que permiten manejar grandes volúmenes de información, procesadas de tal forma de obtener un perfil personalizado por cada usuario.

Los avances actuales de la tecnología favorecen una expansión del uso y la velocidad de transmisión de datos a través de internet desde casi cualquier dispositivo y parte del mundo.

### Entorno medio ambiental

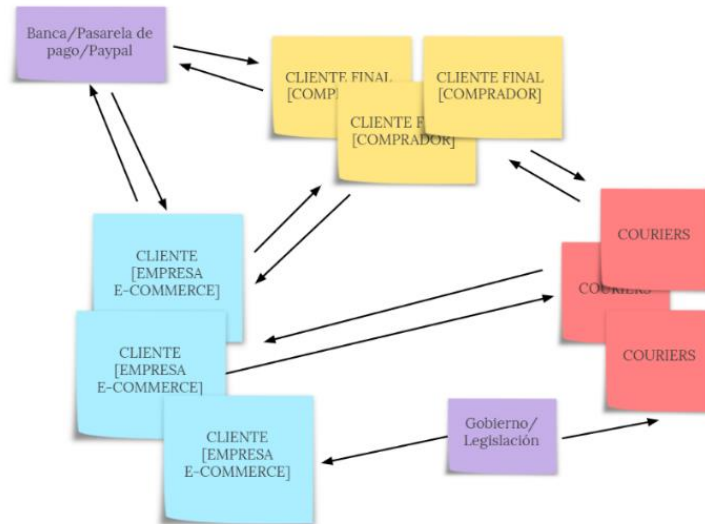
Existe un mínimo impacto en la huella de carbono al ser en gran medida todas nuestras operaciones online. Nos regimos bajo las normas de la UE y las recomendaciones de los organismos mundiales.

## 10.5 Anexo 5: Relación entre stakeholders

Los agentes del mercado en una situación previa a la inclusión de Expertbuy en la cadena de valor de las empresas que venden online a sus clientes son los siguientes:

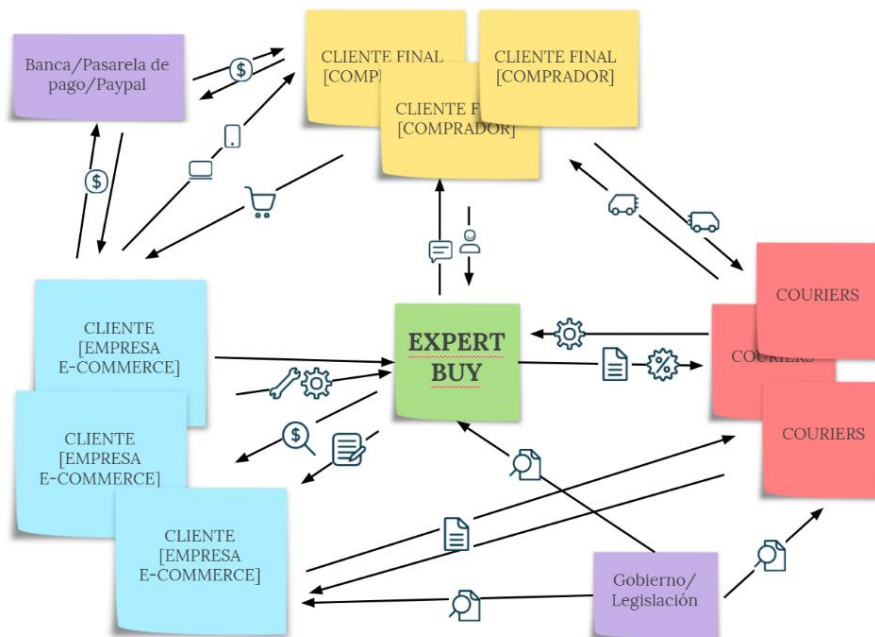
- Empresa con canal de ventas online
- Cliente final que compra online
- Courier o proveedor logístico de transporte
- Legislación (protección de datos, protección al consumidor, etc.)

Las relaciones establecidas entre ellos son generalmente plasmadas en contrato. A continuación, se muestran las relaciones entre los stakeholders.



**Ilustración 47 Mapa de stakeholders**

A continuación, se presenta el mapa de relaciones de forma gráfica, que se irá desarrollando en párrafos sucesorios.



**Ilustración 48 Mapa de stakeholders con Expertbuy**

Expertbuy pretende colocarse en el centro de la relación a tres de las compras online.

### **Relación Expertbuy - cliente**

Expertbuy aconseja a sus clientes y se integra con sus sistemas para proporcionar al comprador final una buena experiencia. Esta relación se plasma en un contrato a través del cual se definen y limitan las responsabilidades, el aseguramiento del servicio, y la confidencialidad de la información tratada.

Fruto de las relaciones establecidas con multitud de couriers, Expertbuy ofrece una amplia oferta de tipos de envíos en el servicio y una óptima gestión de ellos. Por tanto, nuestro cliente consigue, gracias a nuestro servicio, adaptarse al requerimiento de sus clientes de forma automática.

Expertbuy no pretende intermediar en ningún momento en el proceso de pago/devolución del dinero de los artículos adquiridos.

Expertbuy mejora la experiencia de consulta o aviso del estado del paquete por parte del comprador.

Expertbuy gestiona la post-venta del negocio, atiende a los clientes finales en los problemas o cuestiones que puedan surgir en la recepción del artículo.

Con toda la información recogida, Expertbuy elabora informes de seguimiento del negocio que ofrece a sus clientes para ayudarles a definir su estrategia, y generando confianza y apoyo en la relación establecida.

### **Relación Expertbuy - couriers**

La relación de Expertbuy con sus proveedores de transporte es bidireccional, en cuanto a que por un lado a nosotros nos interesa tenerlos en nuestra herramienta para poder ofrecer una mayor gama de tipos de envío, y a ellos les interesa ser nuestros proveedores ya que les traeremos nuevos clientes que estarán concentrados en nosotros como punto único de contacto.

### **Relación Expertbuy - consumidor**

Como hemos comentado Expertbuy pretende mejorar la experiencia del comprador final gestionando sus relaciones con el resto de actores del proceso y facilitando la resolución de sus incidencias.

Mejorando la integración del estado del pedido a través página web y la aplicación, Expertbuy permite al e-commerce notificar en tiempo real a sus clientes el estado de la compra. El cliente final sabrá al momento todas las modificaciones y actualizaciones de su pedido online. Además, el comprador recibirá sugerencias de otros artículos relacionados con los que ya ha adquirido satisfactoriamente.

Finalmente, cualquier potencial cliente podrá saber que está comprando en una tienda con envíos confiables cuando vea el logo de Expertbuy certificando dicho proceso.

## **10.6 Anexo 6: Sectores potenciales**

El estudio de mercado y de su crecimiento nos determina, las tendencias la distribución las cuotas de mercado y los márgenes de cada sector, así como el valor promedio por envío de cada uno. Primer paso para definir dentro de ellos los perfiles de clientes con mayor potencial.



## Sectores y sus características.

Se han agrupado según sus características, estableciéndose dos grupos clave: Tipo A con bajo margen y valor de envío y Tipo B con alto margen y mayor valor de envío.

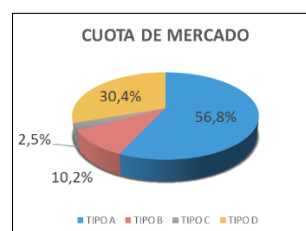
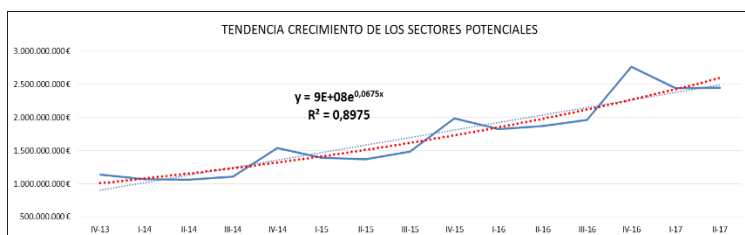


Tabla 24. Tendencia de crecimiento de los sectores potenciales y cuota de mercado

	FACTURACION ANUAL	CUOTA DE MERCADO	MARGEN SECTOR	VALOR ENVIO	MARGEN ENVIO
TIPO A	4.785.854.648 €	56,8%	5,6%	51 €	2,9 €
TIPO B	862.769.295 €	10,2%	9,1%	94 €	8,5 €
TIPO C	214.758.236 €	2,5%	6,3%	55 €	3,5 €
TIPO D	2.559.457.050 €	30,4%	5,8%	39 €	2,3 €

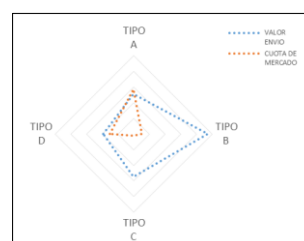


Tabla 25. Tipos de sectores y características

## Priorización de segmentos objetivos:

PRIORIZACION SECTORES POTENCIALES	Beneficio	Segmento
PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR	20,661,962	5
SEMILLAS, FLORES, PLANTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA	16,268,255	5
HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS Y TIENDAS DE ALIMENTACIÓN	23,899,560	5
ARTÍCULOS DE REGALO	26,384,202	5
CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO	28,951,140	5
GRANDES ALMACENES	12,433,890	5
PRENDAS DE VESTIR	86,036,571	2
JUGUETES Y ARTÍCULOS DE DEPORTE	17,671,402	5
RESTO *	13,578,872	5

Tabla 26. Priorización de sectores potenciales

## Sectores, facturación y su caracterización.

Sectores	TIPO	Facturación
OTROS	D	2,559,457,050
PRENDAS DE VESTIR	A	1,460,148,533
ELECTRODOMÉSTICOS, IMAGEN Y SONIDO	A	819,160,251
HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS Y TIENDAS DE ALIMENTACIÓN	A	522,265,285
DISCOS, LIBROS, PERIÓDICOS Y PAPELERÍA	A	403,250,686
ARTÍCULOS DE REGALO	A	310,272,808
JUGUETES Y ARTÍCULOS DE DEPORTE	A	283,130,989
CALZADO Y ARTÍCULOS DE CUERO	A	271,966,599
PERFUMERÍA, COSMÉTICOS Y ARTÍCULOS DE TOCADOR	A	249,472,229
ORDENADORES Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS	A	236,996,096
GRANDES ALMACENES	A	229,191,171
REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DE MOTOR	B	168,189,277
SEMILLAS, FLORES, PLANTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA	B	150,336,010
PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	B	132,882,779
GALERÍAS DE ARTE COMERCIALES	B	113,736,132
MUEBLES, ILUMINACIÓN Y HOGAR	B	101,935,496
FERRETERÍA, PINTURAS Y VIDRIO	B	99,085,593
ÓPTICA, FOTOGRAFÍA Y PRECISIÓN	B	96,604,008
OTRO COMERCIO ESPECIALIZADO EN ALIMENTACIÓN	C	54,652,231
OTRO COMERCIO NO ESPECIALIZADO	C	35,342,468
RELOJERÍA, JOYERÍA Y PLATERÍA	C	33,573,123
PRODUCTOS QUÍMICOS	C	24,269,161
VENTAS GENÉRICAS POR INTERNET	C	15,462,215
BEBIDAS	C	13,335,033
CARBURANTES PARA AUTOMOCIÓN	C	12,998,158
COMPONENTES Y EQUIPOS ELECTRÓNICOS	C	12,508,664
OTROS ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO	C	2,673,633
EQUIPOS Y MOBILIARIO DE OFICINA	C	2,577,804
MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS SEMIELABORADOS	C	2,466,891
REPARACIÓN DE APARATOS DOMÉSTICOS ELÉCTRICOS	C	2,455,875
PANADERÍA, CONFITERÍA Y PASTELERÍA	C	1,078,705
ARTÍCULOS MÉDICOS Y ORTOPÉDICOS	C	534,839
MANIPULACIÓN Y DEPÓSITO DE MERCANCÍAS	C	247,263
FLORISTERÍAS	C	225,372
MADERA, MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y APARATOS SANITARIOS	C	181,846
REPARACIÓN DE CALZADO Y OTROS ARTÍCULOS DE CUERO	C	115,407
METALES Y MINERALES METÁLICOS	C	59,546

Tabla 27. Facturación de diversos sectores

## 10.8 Anexo 8: Coworking La Industrial

La Industrial es un espacio de trabajo y encuentro entre profesionales situado en el centro de Madrid en el Barrio de Malasaña junto a la Plaza del 2 de Mayo. En La Industrial se ofrecen diferentes servicios como puestos de trabajo fijos, salas de reunión, talleres, formación, conferencias, etc de forma flexible a todas las necesidades en tiempo, espacio y costes. Como servicios básicos tiene los siguientes:

Acceso 24x7	Escáner	Recepción
Aire acondicionado	Impresora	Sala de reuniones
Alarma	Internet + WIFI	Cocina
Café de cortesía	Prueba gratuita	Despachos

Tabla 28. Características del coworking

+info: <http://www.laindustrialservicios.com/>

## 10.9 Anexo 9: Gastos de personal

La tabla inferior hace referencia a los gastos y el incremento de personal para el escenario 1.

Personal Escenario 1	Año 1	Año 5	Sueldo Bruto
Consultor de implantación	1	2	4.555 €
Gestión de cuentas	1	3	6.235 €
Ingeniero BBDD	1	1	4.555 €
QA	2	3	4.555 €
<b>Ingeniero de Software Backend</b>			
ISB senior	1	1	4.948 €
ISB junior	2	2	3.508 €
Ingeniero Devops	1	1	5.733 €
<b>IDevops Junior</b>	1	1	3.835 €
<b>Ingeniero software Frontend</b>			
ISF senior	1	1	4.948 €
ISF junior	2	2	3.508 €
<b>Soporte post venta</b>	0	9	3.115 €
<b>Ingeniero BI</b>	1	2	5.733 €

**Tabla 29. Evolución de la plantilla de Expertbuy**

En un futuro es probable que se necesiten incorporar nuevos perfiles por las demandas del mercado o por el volumen de negocio, que no se contemplan actualmente, como pueden ser un Community Manager, un responsable de marketing, un responsable de RRHH, etc.

Es importante recalcar que a partir del año 3 empieza nuestra actividad internacional, con dos oficinas comerciales en Francia y Portugal. Esto conllevará nueva sede y personal para atender a nuestros clientes.

INTERNACIONALIZACIÓN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Oficina comercial en Francia</b>						
Consultor de implantación	0	0	0	0	72703	72703
Gestión de cuentas	0	0	0	0	99514	99514
<b>Oficina comercial en Portugal</b>						
Consultor de implantación	0	0	0	43731	43731	43731
Gestión de cuentas	0	0	0	59858	59858	59858
<b>Gasto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>103.589</b>	<b>275.806</b>	<b>275.806</b>

**Tabla 30. Gastos de personal en la internacionalización**

En nuestra gestión un perfil del agente de soporte de venta es vital para cumplir con las expectativas de nuestros clientes una vez adquirido el producto. En la tabla inferior vemos la evolución del número de personas dependiendo de cada escenario planteado.

SopORTE post venta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCENARIO 1	0	1	2	3	3	3
ESCENARIO 2	0	0	3	5	8	11
ESCENARIO 3	0	0	3	6	9	15

**Tabla 31. Personal según escenario en el proceso de internacionalización**

## 10.10 Anexo 10: Plan Financiero

Recogiendo lo mencionado anteriormente, se muestra la evolución de la cuenta de resultados, el balance, flujos de caja libre, y otros datos relevantes para el periodo considerado.

Nótese que el valor de inversión considerado es la inyección inicial, tanto para el cálculo del valor intrínseco de la empresa en el año 5, como para el cálculo de la rentabilidad del capital. Las inversiones posteriores (PIT) es una propuesta de uso de la caja generada a partir de los ingresos de los últimos periodos, y que será recuperable más allá del año 5 considerado. Para no distorsionar el cálculo de la rentabilidad del capital inicial invertido, no se tiene en cuenta tales inversiones (ni su amortización) en VAN y TIR. Entendiéndose que de igual forma, la decisión de repartir dividendo o reinvertir deberá ser estudiada por los socios llegado el momento.

Por otro lado, para estimar el valor de la empresa en el año 5 (EV), se tiene en cuenta la ausencia de deuda y el valor de los activos, los cuales incluyen la reinversión (PIT) de parte de los resultados obtenidos en estos años para la proyección sostenible de la empresa en periodos siguientes.

Plan Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inyección	548.000	770.000	182.000	-	-	-
Plan inversión tecnológica (PIT)	-	-	-	300.000	900.000	2.250.000
<b>TOTAL</b>	<b>548.000</b>	<b>770.000</b>	<b>182.000</b>	<b>300.000</b>	<b>900.000</b>	<b>2.250.000</b>

**Tabla 32. Plan de inversión**

## 10.10.1 Escenario 1

### Cuenta de Resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de la Explotación</b>	<b>0</b>	<b>70.940</b>	<b>1.161.756</b>	<b>2.358.585</b>	<b>3.960.381</b>	<b>6.082.335</b>
Importe neto cifra negocios	0	70.940	1.161.756	2.358.585	3.960.381	6.082.335
Otros ingresos de la explotación	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos de explotación</b>	<b>57.592</b>	<b>183.510</b>	<b>1.166.715</b>	<b>1.863.049</b>	<b>1.939.966</b>	<b>2.070.422</b>
Gastos de personal	22.416	137.708	895.374	1.574.945	1.645.460	1.763.890
Gastos operacionales	33.676	44.302	269.639	286.402	292.804	304.830
Otros gastos de la explotación	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Tributos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>202</b>
IAE			202	202	202	202
<b>EBITDA</b>	<b>-57.592</b>	<b>-112.570</b>	<b>-5.161</b>	<b>495.334</b>	<b>2.020.213</b>	<b>4.011.711</b>
Amortización y deterioro	0	-38.693	-100.908	-138.774	-168.774	-258.724
<b>EBIT</b>	<b>-57.592</b>	<b>-73.877</b>	<b>95.747</b>	<b>634.108</b>	<b>2.188.987</b>	<b>4.270.435</b>
<b>Resultado financiero</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos financieros	-1.486	-1.486	-1.486	-1.486	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>-59.077</b>	<b>-75.363</b>	<b>94.261</b>	<b>632.622</b>	<b>2.188.987</b>	<b>4.270.435</b>
Impuesto sobre ganancias (25%)	-	-	-	148.111	547.247	1.067.609
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>-59.077</b>	<b>-75.363</b>	<b>94.261</b>	<b>484.511</b>	<b>1.641.740</b>	<b>3.202.826</b>

Tabla 33. [Escenario 1] Cuenta de resultados

NOF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente-caja</b>	<b>-</b>	<b>46.881</b>	<b>180.114</b>	<b>356.325</b>	<b>586.124</b>	<b>882.515</b>
Clientes	-	46.881	180.114	356.325	586.124	882.515
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>16.937</b>	<b>58.943</b>	<b>114.405</b>	<b>186.622</b>	<b>277.530</b>
Pasivo	-	2.083	2.083	2.083	2.083	-
Proveedores	-	14.854	56.859	112.322	184.539	277.530
<b>NOF</b>	<b>-</b>	<b>29.944</b>	<b>121.171</b>	<b>241.920</b>	<b>399.502</b>	<b>604.985</b>

Tabla 34. [Escenario 1] NOF

## Valor de la empresa. FDC

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Beneficio de explotación(EBIT)</b>	-59.077	-75.363	94.261	632.622	2.188.987	4.270.435
Impuesto 25%	0	0	0	148.111	547.247	1.067.609
<b>Net Operating Profit After Taxes</b>	<b>-59.077</b>	<b>-75.363</b>	<b>94.261</b>	<b>484.511</b>	<b>1.641.740</b>	<b>3.202.826</b>
Amortización y deterioro	0	38.693	100.908	138.774	168.774	258.724
Inversiones en inmovilizado	-386.630	-622.148	-378.661	0	0	0
Incremento Capital de trabajo	0	-32.027	-91.227	-120.749	-157.582	-203.400
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-445.707</b>	<b>-690.845</b>	<b>-274.719</b>	<b>502.536</b>	<b>1.652.932</b>	<b>3.258.150</b>
<b>Inversión</b>	<b>-548.000</b>	<b>-770.000</b>	<b>-182.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo + Inversión</b>	<b>-993.707</b>	<b>-1.460.845</b>	<b>-456.719</b>	<b>502.536</b>	<b>1.652.932</b>	<b>3.258.150</b>
<b>Valor residual</b>						<b>23.737.953</b>

<b>VAN</b>	166.921
<b>TIR</b>	18%
<b>NPV</b>	9.909.980

<b>Rentabilidad del Capital</b>						
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-445.707</b>	<b>-690.845</b>	<b>-274.719</b>	<b>502.536</b>	<b>1.652.932</b>	<b>3.258.150</b>
<b>Inversión</b>	<b>-448.000</b>	<b>-770.000</b>	<b>-182.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dividendo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>161.504</b>	<b>547.247</b>	<b>1.067.609</b>
<b>Inversión Neta</b>	<b>-448.000</b>	<b>-770.000</b>	<b>-182.000</b>	<b>161.504</b>	<b>547.247</b>	<b>1.067.609</b>
<b>Flujo + Inversión + NPV (año 5)</b>	<b>-448.000</b>	<b>-770.000</b>	<b>-182.000</b>	<b>161.504</b>	<b>547.247</b>	<b>10.977.588</b>

<b>TIR</b>	66,2%
------------	-------

<b>EV ESCENARIO 1</b>	
<b>NPV</b>	9.965.512
<b>Realizable</b>	882.515
<b>Inversión inmovilizado</b>	4.131.566
<b>EV</b>	<b>14.307.996</b>

Tabla 35. [Escenario 1] Flujo de caja, VAN, TIR y EV

## Determinación Clientes y Proveedores

Como guía de la obtención de Clientes y proveedores, se expone en la tabla inferior su cálculo. Coste medio envío. 7€. Retraso de pago de los clientes 3 días. Pago a proveedores 1 día.

<b>Transacciones al día</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Básico	0	1.213	3.532	6.583	10.545	15.635
Medio	0	455	2.296	4.731	7.909	12.006
Premium	0	455	2.296	4.731	7.909	12.006
<b>Valor transacción</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Clientes Básicos	0	8.852	25.799	48.125	77.150	114.486
Clientes Medio	0	3.365	17.003	35.080	58.696	89.198
Clientes Premium	0	3.410	17.236	35.570	59.529	90.488
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Clientes Básicos	0	26.555	77.397	144.376	231.449	343.458
Clientes Medio	0	10.095	51.008	105.240	176.087	267.595
Clientes Premium	0	10.231	51.709	106.709	178.588	271.463
<b>TOTAL</b>		<b>46.881</b>	<b>180.114</b>	<b>356.325</b>	<b>586.124</b>	<b>882.515</b>
<b>Proveedores</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Courier	0	14.854	56.859	112.322	184.539	277.530
<b>TOTAL</b>		<b>14.854</b>	<b>56.859</b>	<b>112.322</b>	<b>184.539</b>	<b>277.530</b>

Tabla 36. [Escenario 1] Cartera de clientes. Proveedores.

## Balance

Activos						
Activos no corrientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>386.430</b>	<b>969.934</b>	<b>1.247.738</b>	<b>1.409.014</b>	<b>2.140.290</b>	<b>4.131.566</b>
Inversión en I+D+I	386.338	969.852	1.247.664	1.408.950	2.140.235	4.131.520
Propiedad industrial	91	82	73	64	55	46
<b>Inmovilizado material</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mobiliario, material y equipo de oficina	200	150	100	50	0	0
<b>Inmovilizado ficticio</b>	<b>3.314</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total activo no corrientes</b>	<b>389.944</b>	<b>970.084</b>	<b>1.247.838</b>	<b>1.409.064</b>	<b>2.140.290</b>	<b>4.131.566</b>
Activos corrientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Existencias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Realizable</b>	<b>0</b>	<b>46.881</b>	<b>180.114</b>	<b>356.325</b>	<b>586.124</b>	<b>882.515</b>
Clientes	0	46.881	180.114	356.325	586.124	882.515
Deudores varios						
<b>Disponibles</b>	<b>98.979</b>	<b>156.448</b>	<b>38.729</b>	<b>54.761</b>	<b>235.446</b>	<b>175.988</b>
Tesorería	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Caja	86.479	143.948	26.229	42.261	222.946	163.488
<b>Total activo corriente</b>	<b>98.979</b>	<b>203.329</b>	<b>218.843</b>	<b>411.086</b>	<b>821.571</b>	<b>1.058.503</b>
<b>Total activo</b>	<b>488.923</b>	<b>1.173.414</b>	<b>1.466.680</b>	<b>1.820.150</b>	<b>2.961.861</b>	<b>5.190.069</b>
Pasivos						
Patrimonio neto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Capital y reservas</b>	<b>388.923</b>	<b>1.083.560</b>	<b>1.359.821</b>	<b>1.682.828</b>	<b>2.777.322</b>	<b>4.912.539</b>
Capital social	448.000	770.000	182.000	0	0	0
Prima	0	0	0	-161.504	-547.247	-1.067.609
Reservas		388.923	1.083.560	1.359.821	1.682.828	2.777.322
Resultado del ejercicio	-59.077	-75.363	94.261	484.511	1.641.740	3.202.826
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>388.923</b>	<b>1.083.560</b>	<b>1.359.821</b>	<b>1.682.828</b>	<b>2.777.322</b>	<b>4.912.539</b>
Pasivo no corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Provisiones no corrientes</b>						
Recursos ajenos a LP	75.000	50.000	25.000	0	0	0
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>75.000</b>	<b>50.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pasivo corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Recursos ajenos a CP</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deudas con entidades de crédito	25.000	25.000	25.000	25.000	0	0
<b>Proveedores y otras cuentas a pagar</b>	<b>0</b>	<b>14.854</b>	<b>56.859</b>	<b>112.322</b>	<b>184.539</b>	<b>277.530</b>
Acreedores comerciales y otras cuentas	0	14.854	56.859	112.322	184.539	277.530
<b>Provisiones corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>25.000</b>	<b>39.854</b>	<b>81.859</b>	<b>137.322</b>	<b>184.539</b>	<b>277.530</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>488.923</b>	<b>1.173.414</b>	<b>1.466.680</b>	<b>1.820.150</b>	<b>2.961.861</b>	<b>5.190.069</b>

Tabla 37. [Escenario 1] Balance

## 10.10.2 Escenario 2

### Cuenta de Resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de la Explotación</b>	<b>0</b>	<b>137.670</b>	<b>1.521.159</b>	<b>2.898.840</b>	<b>4.812.408</b>	<b>7.439.004</b>
Importe neto cifra negocios	0	137.670	1.521.159	2.898.840	4.812.408	7.439.004
Otros ingresos de la explotación	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos de explotación</b>	<b>57.592</b>	<b>183.510</b>	<b>1.236.855</b>	<b>2.183.418</b>	<b>2.724.395</b>	<b>2.912.380</b>
Gastos de personal	22.416	137.708	965.513	1.666.193	1.806.216	1.956.561
Gastos operacionales	33.676	44.302	269.639	515.523	916.477	954.116
Otros gastos de la explotación	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Tributos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>202</b>
IAE	0	0	202	202	202	202
<b>EBITDA</b>	<b>-57.592</b>	<b>-45.839</b>	<b>284.102</b>	<b>715.220</b>	<b>2.087.811</b>	<b>4.526.423</b>
Amortización y deterioro	0	-38.693	-100.908	-138.774	-168.774	-258.724
<b>EBIT</b>	<b>-57.592</b>	<b>-7.146</b>	<b>385.010</b>	<b>853.994</b>	<b>2.256.585</b>	<b>4.785.146</b>
<b>Resultado financiero</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos financieros	-1.486	-1.486	-1.486	-1.486	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>-59.077</b>	<b>-8.632</b>	<b>383.524</b>	<b>852.508</b>	<b>2.256.585</b>	<b>4.785.146</b>
Impuesto sobre ganancias (25%)	-	-	-	277.311	564.146	1.196.287
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>-59.077</b>	<b>-8.632</b>	<b>383.524</b>	<b>575.197</b>	<b>1.692.439</b>	<b>3.588.860</b>

NOF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	-	<b>87.260</b>	<b>234.024</b>	<b>436.313</b>	<b>710.532</b>	<b>1.077.508</b>
Clientes	-	87.260	234.024	436.313	710.532	1.077.508
<b>Pasivo Corriente</b>	-	<b>29.669</b>	<b>75.929</b>	<b>139.590</b>	<b>223.677</b>	<b>338.815</b>
Pasivo	-	2.083	2.083	2.083	-	-
Proveedores	-	27.586	73.846	137.506	223.677	338.815
<b>NOF</b>	-	<b>57.591</b>	<b>158.095</b>	<b>296.724</b>	<b>486.855</b>	<b>738.693</b>

Tabla 38. [Escenario 2] Cuenta de resultados

### Valor de la empresa. FDC

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Beneficio de explotación(EBIT)</b>	-57.592	-8.632	383.524	852.508	2.256.585	4.785.146
Impuesto 25%	0	0	0	277.311	564.146	1.196.287
<b>Net Operating Profit After Taxes</b>	<b>-57.592</b>	<b>-8.632</b>	<b>383.524</b>	<b>575.197</b>	<b>1.692.439</b>	<b>3.588.860</b>
Amortización y deterioro	0	38.693	100.908	138.774	168.774	258.724
Inversiones en inmovilizado	-386.630	-622.148	-378.661	0	0	0
Incremento Capital de trabajo	0	-59.674	-100.504	-138.629	-188.048	-251.837
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-444.221</b>	<b>-651.761</b>	<b>5.267</b>	<b>575.342</b>	<b>1.673.164</b>	<b>3.595.746</b>
<b>Inversión inicial</b>	<b>-548.000</b>	<b>-770.000</b>	<b>-182.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo + Inversión</b>	<b>-992.221</b>	<b>-1.421.761</b>	<b>-176.733</b>	<b>575.342</b>	<b>1.673.164</b>	<b>3.595.746</b>
<b>Valor residual</b>						<b>26.197.580</b>

VAN	565.029
TIR	24%
NPV	11.317.623



<b>Rentabilidad del Capital</b>						
Flujo de Caja Libre	-440.511	-645.741	15.067	578.614	1.683.192	3.606.719
Inversión inicial	-448.000	-770.000	-182.000	0	0	0
Dividendo	0	0	0	289.235	851.233	1.439.933
Inversión Neta	-448.000	-770.000	-182.000	289.235	851.233	1.439.933
Flujo + Inversión	-448.000	-770.000	-182.000	289.235	851.233	12.815.403

TIR 74%

<b>EV ESCENARIO 2</b>	
NPV	11.375.470
Realizable	1.077.508
Inversión inmovilizado	4.131.566
<b>EV</b>	<b>15.717.954</b>

Tabla 39. [Escenario 2] Flujo de caja, VAN, TIR y NPV

## Balance

<b>Activos</b>						
Activos no corrientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inmovilizado inmaterial	386.430	969.934	1.247.738	1.409.014	2.140.290	4.131.566
Inversión en I+D+	386.338	969.852	1.247.664	1.408.950	2.140.235	4.131.520
Propiedad industrial	91	82	73	64	55	46
Inmovilizado material	200	150	100	50	0	0
Mobiliario, material y equipo de oficina	200	150	100	50	0	0
Inmovilizado ficticio	3.314	0	0	0	0	0
<b>Total activo no corrientes</b>	<b>389.944</b>	<b>970.084</b>	<b>1.247.838</b>	<b>1.409.064</b>	<b>2.140.290</b>	<b>4.131.566</b>
Activos corrientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Existencias	0	0	0	0	0	0
Realizable	0	87.260	234.024	436.313	710.532	1.077.508
Clientes	0	87.260	234.024	436.313	710.532	1.077.508
Deudores varios						
Disponibles	98.979	195.532	357.799	320.542	222.487	132.689
Tesorería	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
Caja	86.479	183.032	345.299	308.042	209.987	120.189
<b>Total activo corriente</b>	<b>98.979</b>	<b>282.792</b>	<b>591.823</b>	<b>756.855</b>	<b>933.019</b>	<b>1.210.197</b>
<b>Total activo</b>	<b>488.923</b>	<b>1.252.877</b>	<b>1.839.660</b>	<b>2.165.919</b>	<b>3.073.309</b>	<b>5.341.763</b>
<b>Pasivos</b>						
Patrimonio neto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital y reservas	388.923	1.150.290	1.715.814	2.003.413	2.849.632	5.002.948
Capital social	448.000	770.000	182.000	0	0	0
Prima	0	0	0	-287.598	-846.219	-1.435.544
Reservas		388.923	1.150.290	1.715.814	2.003.413	2.849.632
Resultado del ejercicio	-59.077	-8.632	383.524	575.197	1.692.439	3.588.860
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>388.923</b>	<b>1.150.290</b>	<b>1.715.814</b>	<b>2.003.413</b>	<b>2.849.632</b>	<b>5.002.948</b>
Pasivo no corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Provisiones no corrientes						
Recursos ajenos a LP	75.000	50.000	25.000	0	0	0
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>75.000</b>	<b>50.000</b>	<b>25.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pasivo corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos ajenos a CP	25.000	25.000	25.000	25.000	0	0
Deudas con entidades de crédito	25.000	25.000	25.000	25.000	0	0
Proveedores y otras cuentas a pagar	0	27.586	73.846	137.506	223.677	338.815
Acreedores comerciales y otras cuentas	0	27.586	73.846	137.506	223.677	338.815
Provisiones corrientes	0	0	0	0	0	0
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>25.000</b>	<b>52.586</b>	<b>98.846</b>	<b>162.506</b>	<b>223.677</b>	<b>338.815</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>488.923</b>	<b>1.252.877</b>	<b>1.839.660</b>	<b>2.165.919</b>	<b>3.073.309</b>	<b>5.341.763</b>

Tabla 40. [Escenario 2] Balance

## 10.10.3 Escenario 3

### Cuenta de Resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos de la Explotación</b>	<b>0</b>	<b>137.670</b>	<b>1.647.922</b>	<b>3.402.111</b>	<b>6.118.554</b>	<b>10.246.210</b>
Importe neto cifra negocios	0	137.670	1.647.922	3.402.111	6.118.554	10.246.210
Otros ingresos de la explotación	0	0	0	0	0	0
<b>Gastos de explotación</b>	<b>57.592</b>	<b>183.510</b>	<b>1.236.855</b>	<b>2.232.450</b>	<b>2.773.236</b>	<b>3.108.125</b>
Gastos de personal	22.416	137.708	965.513	1.715.224	1.855.057	2.152.306
Gastos operacionales	33.676	44.302	269.639	515.523	916.477	954.116
Otros gastos de la explotación	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Tributos	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>202</b>	<b>202</b>
IAE			202	202	202	202
<b>EBITDA</b>	<b>-57.592</b>	<b>-45.839</b>	<b>410.865</b>	<b>1.169.459</b>	<b>3.345.116</b>	<b>7.137.882</b>
Amortización y deterioro	0	-38.693	-100.908	-138.774	-168.774	-258.724
<b>EBIT</b>	<b>-57.592</b>	<b>-84.532</b>	<b>309.957</b>	<b>1.030.685</b>	<b>3.176.342</b>	<b>6.879.159</b>
<b>Resultado financiero</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>-1.486</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos financieros	-1.486	-1.486	-1.486	-1.486	0	0
<b>Beneficios antes de impuestos</b>	<b>-59.077</b>	<b>-86.018</b>	<b>308.472</b>	<b>1.029.200</b>	<b>3.176.342</b>	<b>6.879.159</b>
Impuesto sobre ganancias (25%)	-	-	-	-	794.086	1.719.790
<b>Beneficio después de impuestos</b>	<b>-59.077</b>	<b>-86.018</b>	<b>308.472</b>	<b>1.029.200</b>	<b>2.382.257</b>	<b>5.159.369</b>

Tabla 41. [Escenario 3] Cuenta de resultados

### N.O.F.

NOF	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>87.260</b>	<b>253.526</b>	<b>512.062</b>	<b>903.379</b>	<b>1.484.120</b>
Clientes	-	87.260	253.526	512.062	903.379	1.484.120
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>29.669</b>	<b>82.083</b>	<b>163.462</b>	<b>284.385</b>	<b>466.672</b>
Pasivo	-	2.083	2.083	2.083	-	-
Proveedores	-	27.586	80.000	161.379	284.385	466.672
<b>NOF</b>	<b>-</b>	<b>57.591</b>	<b>171.443</b>	<b>348.600</b>	<b>618.994</b>	<b>1.017.448</b>

Tabla 42. [Escenario 3] NOF

### Valor de la empresa. FDC

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Beneficio de explotación(EBIT)</b>	<b>-57.592</b>	<b>-86.018</b>	<b>308.472</b>	<b>1.029.200</b>	<b>3.176.342</b>	<b>6.879.159</b>
Impuesto 25%	0	0	0	0	794.086	1.719.790
<b>Net Operating Profit After Taxes</b>	<b>-57.592</b>	<b>-86.018</b>	<b>308.472</b>	<b>1.029.200</b>	<b>2.382.257</b>	<b>5.159.369</b>
Amortización y deterioro	0	38.693	100.908	138.774	168.774	258.724
Inversiones en inmovilizado	-386.630	-622.148	-378.661	0	0	0
Incremento Capital de trabajo	0	-59.674	-113.852	-177.157	-268.311	-398.454
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-444.221</b>	<b>-729.147</b>	<b>-83.134</b>	<b>990.816</b>	<b>2.282.720</b>	<b>5.019.639</b>
Inversión inicial	-548.000	-770.000	-182.000	0	0	0
<b>Flujo + Inversión</b>	<b>-992.221</b>	<b>-1.499.147</b>	<b>-265.134</b>	<b>990.816</b>	<b>2.282.720</b>	<b>5.019.639</b>
<b>Valor residual</b>						<b>36.571.652</b>

<b>VAN</b>	1.554.990
<b>TIR</b>	34%
<b>NPV</b>	16.565.542

Rentabilidad del Capital						
Flujo de Caja Libre	-440.511	-723.127	-73.334	1.003.346	2.293.062	5.031.871
Inversión inicial	-448.000	-770.000	-182.000	0	0	0
Dividendo	0	0	0	520.865	1.329.222	2.585.801
Inversión Neta	-448.000	-770.000	-182.000	520.865	1.329.222	2.585.801
Flujo + Inversión	-448.000	-770.000	-182.000	520.865	1.329.222	19.218.738

TIR 92%

EV ESCENARIO 2	
NPV	16.632.937
Realizable	1.496.620
Inversión inmovilizado	4.131.566
EV	20.975.421

Tabla 43. [Escenario 3] VAN, TIR, NPV y EV

## Balance

Activos						
Activos no corrientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inmovilizado inmaterial</b>	<b>386,430</b>	<b>969,934</b>	<b>1,247,738</b>	<b>1,409,014</b>	<b>2,140,290</b>	<b>4,131,566</b>
Inversión en I+D+I	386,338	969,852	1,247,664	1,408,950	2,140,235	4,131,520
Propiedad industrial	91	82	73	64	55	46
<b>Inmovilizado material</b>	<b>200</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Mobiliario, material y equipo de oficina	200	150	100	50	0	0
<b>Inmovilizado ficticio</b>	<b>3,314</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total activo no corrientes</b>	<b>389,944</b>	<b>970,084</b>	<b>1,247,838</b>	<b>1,409,064</b>	<b>2,140,290</b>	<b>4,131,566</b>
Activos corrientes	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Existencias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Realizable</b>	<b>0</b>	<b>87,260</b>	<b>253,526</b>	<b>512,062</b>	<b>903,379</b>	<b>1,484,120</b>
Clientes	0	87,260	253,526	512,062	903,379	1,484,120
Deudores varios						
<b>Disponible</b>	<b>98,979</b>	<b>118,146</b>	<b>192,013</b>	<b>343,229</b>	<b>377,473</b>	<b>567,427</b>
Tesorería	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
Caja	86,479	105,646	179,513	330,729	364,973	554,927
<b>Total activo corriente</b>	<b>98,979</b>	<b>205,406</b>	<b>445,538</b>	<b>855,291</b>	<b>1,280,852</b>	<b>2,051,547</b>
<b>Total activo</b>	<b>488,923</b>	<b>1,175,491</b>	<b>1,693,376</b>	<b>2,264,355</b>	<b>3,421,142</b>	<b>6,183,113</b>
Pasivos						
Patrimonio neto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Capital y reservas</b>	<b>388,923</b>	<b>1,072,905</b>	<b>1,563,376</b>	<b>2,077,976</b>	<b>3,136,757</b>	<b>5,716,441</b>
Capital social	448,000	770,000	182,000	0	0	0
Prima	0	0	0	-514,600	-1,323,476	-2,579,684
Reservas		388,923	1,072,905	1,563,376	2,077,976	3,136,757
Resultado del ejercicio	-59,077	-86,018	308,472	1,029,200	2,382,257	5,159,369
<b>Total Patrimonio neto</b>	<b>388,923</b>	<b>1,072,905</b>	<b>1,563,376</b>	<b>2,077,976</b>	<b>3,136,757</b>	<b>5,716,441</b>
Pasivo no corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Provisiones no corrientes</b>						
<b>Recursos ajenos a LP</b>	<b>75,000</b>	<b>50,000</b>	<b>25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>75,000</b>	<b>50,000</b>	<b>25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pasivo corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Recursos ajenos a CP</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Deudas con entidades de credito	25,000	25,000	25,000	25,000	0	0
<b>Proveedores y otras cuentas a pagar</b>	<b>0</b>	<b>27,586</b>	<b>80,000</b>	<b>161,379</b>	<b>284,385</b>	<b>466,672</b>
Acreedores comerciales y otras cuentas	0	27,586	80,000	161,379	284,385	466,672
<b>Provisiones corrientes</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>25,000</b>	<b>52,586</b>	<b>105,000</b>	<b>186,379</b>	<b>284,385</b>	<b>466,672</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>488,923</b>	<b>1,175,491</b>	<b>1,693,376</b>	<b>2,264,355</b>	<b>3,421,142</b>	<b>6,183,113</b>

Tabla 44. [Escenario 3] Balance

## 10.10.4 Análisis económico financiero

Presentamos el escenario 2 como punto de referencia para realizar el análisis económico financiero.

### Ratios de Rentabilidad

Ratios de rentabilidad	Definición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Packlink
ROI	EBIT/Activo Total	-0,12	-0,01	0,21	0,39	0,73	0,90	-0,65
ROA	EBIT-impuestos/Act Total	-0,12	-0,01	0,21	0,27	0,55	0,67	-0,65
ROE	Resultado neto /Recursos propios	-0,15	-0,01	0,22	0,29	0,59	0,72	-0,89
Margen Neto	Resultado neto/Ventas	0,00	-0,06	0,25	0,20	0,35	0,48	-0,52
Rotación	Ventas/Activo	0,00	0,11	0,83	1,34	1,57	1,39	1,26
Apalancamiento	Activo/Recursos Propios	1,26	1,09	1,07	1,08	1,08	1,07	1,36
		-	-	0,01	0,22	0,29	0,59	

Tabla 45 Ratios de rentabilidad

En el año 2 podemos ver que comienza a ser rentable Expertbuy y a mostrar mejores rendimientos que su competencia en el mismo periodo de desarrollo, año 3.

### Ratios de Eficiencia

Ratios de gestión de activos	Definición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Packlink
Rot.Activo Fijo	Ventas/Activo Fijo	-	0,14	1,22	2,06	2,25	1,80	7,46
Rot.Activo Circulante	Ventas/Activo circulante	-	0,49	2,57	3,83	5,16	6,15	1,52
Rot.Clientes	Ventas/Clientes	-	1,58	6,50	6,64	6,77	6,90	26,32
Plazo cobro cliente	$[(\text{Clientes}+\text{efectos})/\text{Ventas}]^{*365}$	-	231,35	56,15	54,94	53,89	52,87	13,87

Tabla 46 Ratios de eficiencia

La gestión de los activos se caracteriza por el bajo uso de activo fijo, además de focalizar los gastos en gastos variables.

### Ratios Liquidez

Ratios de liquidez	Definición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Packlink
Líquidez	ACorriente/Exigible CP (pasivo corriente)	4,0	5,4	6,0	4,7	4,2		3,1
Fondo de maniobra/deudas	$(\text{Realizable}+\text{Disponible}-\text{Exigible CP})/\text{Total Deudas}$	0,7	2,2	4,0	3,7	3,2		2,1
Tesorería	Realizable+Disponible/Exigible CP (pasivo corriente)	4,0	5,4	6,0	4,7	4,2		3,1
Acid test/Disponibilidad	Disponible/Exigible CP (pasivo corriente)	4,0	3,7	3,6	2,0	1,0		2,9

Tabla 47 Ratios de liquidez

A partir del segundo año Expertbuy tendrá capacidad de gestionar un gran volumen de transacciones, y comenzará a generar ingresos considerables. Los ratios de liquidez holgados están principalmente determinados por el proceso de traslado del coste del envío, por la gestión indispensable para agregar valor a nuestros Clientes.

### Ratios de Endeudamiento

Ratios Endeudamiento	Definición	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Packlink
Endeudamiento	Total Deudas/Total Pasivos	0,20	0,08	0,07	0,08	0,07	0,06	0,27
Autonomía	Capitales prop/Total deudas	3,89	11,21	13,85	12,33	12,74	14,77	2,76
Garantía	Act real/Total deudas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3,20
Calidad de la deuda	Deuda a CP/Total Deudas	0,25	0,51	0,80	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabla 48 Ratios Endeudamiento

Coherente con los ratios de liquidez, tenemos la fortaleza de trabajar con capitales propios, lo que nos permite tener un ratio de endeudamiento bastante bajo y un nivel de autonomía alto.

Sin embargo, cabe mencionar que no tenemos prácticamente Garantía sobre las deudas que tenemos empeora en el tiempo manteniéndose en el rango de nuestros sustitutos.

### Punto de equilibrio

Se define el umbral de rentabilidad en el nivel de producción para el cual la empresa no registra ni beneficios ni pérdidas, sino que iguala los ingresos derivados de las ventas con los costes totales, tanto fijos como variables. En nuestro caso hemos establecido la cantidad de clientes con el cual no percibiríamos pérdidas ni ganancias.

Pto de equilibrio clientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Básico	0	0	1	1	1
Medio	0	0	1	1	1
Premium	1	5	9	10	11
Gastos Op	183,510	1,236,855	2,183,418	2,724,395	2,912,380
Ingresos totales	0	-0	-0	0	0

Tabla 49 Punto de equilibrio

## 10.11 Anexo 11: Proceso de implantación

### 10.11.1 Actividades para el arranque:

#### 10.11.1.1 Financiero:

- Búsqueda de financiación a través de premios, concursos, inversores, etc.
- 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.

#### 10.11.1.2 Desarrollo de negocio

- Análisis de mercado y búsqueda de clientes tipo.
- Entrevistas con potenciales clientes y validación modelo de negocio.
- Identificación de posibles early adopters y futuros clientes.
- Búsqueda de posibles alianzas estratégicas
- Presentación a congresos, eventos, foros, ecosistemas de emprendimiento, etc
- Networking+Lobby
- Diseño y publicación de la landing page.

### 10.11.3 Recursos

- Búsqueda de sede o crowdworking.
- Contratación servicios básicos como Internet, luz, agua, seguridad, etc si fuese necesario<sup>5</sup>.
- Adquisición de los muebles necesarios para montar la base de operaciones, si aplicase<sup>7</sup>.
- Registro de marcas comerciales.
- Búsqueda y selección de personal.

### 10.11.4 Desarrollo de componentes

- Integración en la Web y APP del cliente.
- Notificadores.
- Lógica / Backend.
- ESB de integración con couriers.
- API de integración con clientes.
- Panel de informes / monitorización.
- Diseño de interfaz / UX.

### 10.11.5 Marketing

- Puesta en marcha de actividades promocionales básicas para dar a conocer Expertbuy.
- Presentación de Expertbuy en 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.
- Desarrollo de imagen de marca.

### 10.11.6 Comunicación

- Análisis de situación en el sector.
- Definición y ejecución del plan de comunicación corporativa.
- Producción de contenidos multiplataforma y multiformato.
- 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.

---

<sup>5</sup> En coworkings, la oferta es integral.

## 10.12 BIBLIOGRAFÍA

1. Anabel Durán, Ecommerce 360°, Alfaomega, 2017
2. José María Sainz, El Plan de Marketing digital en la práctica, Esic Editorial, 2018
3. Michael Porter, Ventaja Competitiva, Pirámide, 2017
4. Michael Porter, Estrategia Competitiva, Pirámide, 2016
5. Peter Thiel, De cero a uno, Grupo Planeta, 2014
6. Pascual Parada, Análisis PESTEL, Amazon Fullfilment, 2016
7. Jesús Omeñaca García, Contabilidad General, Deusto, 2017
8. W.Chan, Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, Profit, 2015
9. Real decreto 1514/2007 y modificaciones posteriores, Plan General de contabilidad, Editorial Profit, 2017
10. David García Zamora, Polanski Rolo Salazar, "Análisis del comercio electrónico y su evolución en Canarias", MEMORIA DE TRABAJO DE FIN DE GRADO, 2014/2015
11. Ministerio de energía, turismo y agneda digital, "Indicadores de comercio electrónico", 2018
12. Kanlli y DARetail, Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018
13. Coworking: <http://www.laindustrialservicios.com/>

