





PLAN DE NEGOCIO



**PROYECTO: MENTORING TALENT
MBA FULL TIME EOI 2018-2019
TUTOR: FÉLIX DE LEÓN MOLINARI**

Carolina Domínguez

Guillermo Sánchez

Fanny Calderón

Alejandro Abril

1. PLAN ESTRATÉGICO	3
1.1. OPORTUNIDAD E IDEA DE NEGOCIO	3
1.2. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO	5
1.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	6
1.4. ANÁLISIS PEST	8
1.5. DAFO	15
1.6. CINCO FUERZAS DE PORTER	18
1.7. MATRIZ DE VENTAJAS COMPETITIVAS	22
2. PLAN DE MARKETING	24
2.1. Mercado Objetivo	24
2.2. Segmentación y cuota de mercado objetivo	25
2.3. Volumen y rentabilidad	27
2.4 MARKETING MIX	28
2.4.1 Producto	28
2.4.2. Precio	31
2.4.3. Distribución	36
2.4.4. PROMOCIÓN	38
3. PLAN JURÍDICO Y LEGAL	48
4. PLAN DE RRHH	54
4.1 Organigrama del equipo directivo.	54
4.2. Trabajadores autónomos.	56
4.3. Reclutamiento y selección	57
4.4. Política salarial y condiciones laborales	58
4.5. Mentoring Talent: el equipo directivo.	59
5. PLAN DE OPERACIONES	63



6. PLAN TECNOLÓGICO	70
7. PLAN FINANCIERO	74
7.1. Datos esenciales	74
7.2. Plan de inversiones	75
7.3. Financiación necesaria	76
7.4. Previsión de ventas	77
7.4.1. Previsión de ventas mensual año 2020	79
7.5. Estados Financieros	81
7.5.1. Balance	82
7.5.2. Cuenta de pérdidas y ganancias	84
7.5.3. Estado de Flujo de Efectivo	86
7.6. Especificación de costes	87
7.6.1. Costes Fijos	87
7.7. Análisis de ratios	89
7.7.1. Liquidez	89
7.7.2. Gestión de la deuda	90
7.7.3. Rentabilidad	91
7.8. Retorno de la Inversión	93
7.9. Valoración de la empresa	94
8. ANEXOS	96

1. PLAN ESTRATÉGICO

1.1. OPORTUNIDAD E IDEA DE NEGOCIO

Según el último informe realizado por el IESE Business School¹ el 72% de las empresas españolas encuentran problemas para cubrir los puestos de trabajo que ofertan.

Esta cifra es especialmente alarmante ya que España presentó una tasa de desempleo del 14,45% en diciembre de 2018, casi el doble de la media de la UE (6,6%). Si nos centramos en los jóvenes de este país la situación es aún más preocupante, pues en menores de 25 años el desempleo se eleva al 32,7%, muy por encima del 14,9% de la media de la UE.

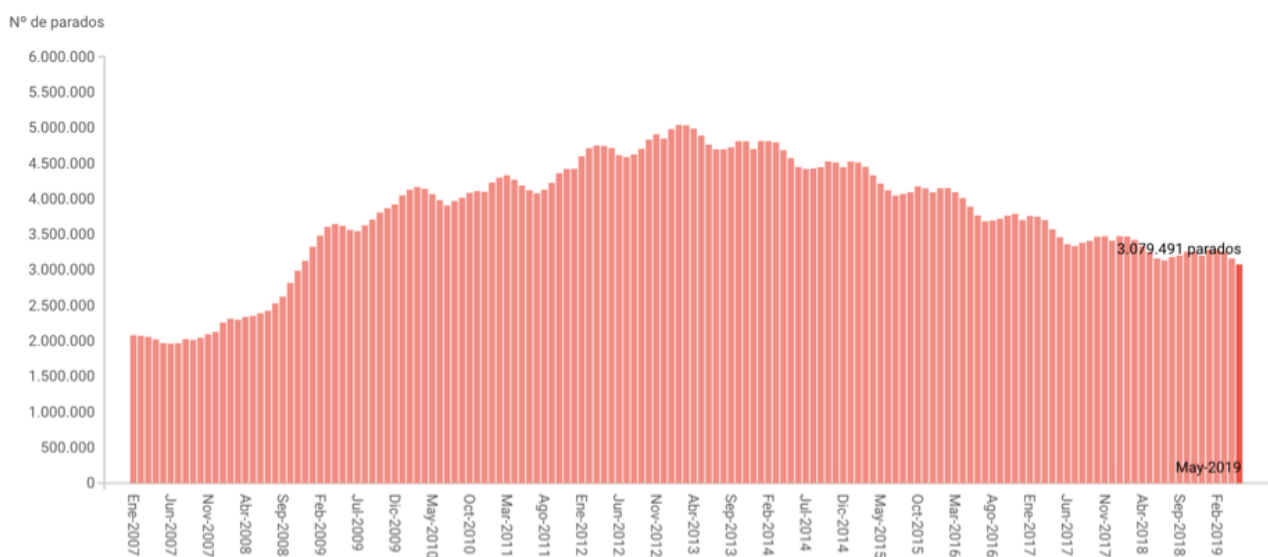


Gráfico 1. Evolución del paro Enero 2007 Febrero 2019

En un entorno tan dinámico como el actual, inmerso en un proceso de revolución digital es esencial crear nexos de unión entre empresa, centros formativos y trabajadores para lograr la rápida adaptación que está exigiendo el mercado. El 87% de las empresas del informe mencionado consideran

¹ <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf> (5 de febrero de 2019)

importante tener un papel más activo en la definición de planes formativos conjuntos con los centros educativos para solventar la actual desconexión formación-empleo.

Tanto estudiantes como empleadores se quejan de los métodos seguidos en la universidad tradicional, donde no hay lugar para diferentes soluciones ni perspectivas fuera de la teoría clásica ni ningún tipo de aproximación a la realidad. Los estudiantes una vez finalizados sus estudios se encuentran perdidos sin ningún tipo de orientación acerca de los puestos que se demandan en la actualidad, las tareas que realizan y si se ajustan a su objetivo profesional.

En este entorno nace Mentoring Talent, plataforma holística dónde orientación, formación y empleo van dados de la mano. El objetivo último de Mentoring Talent es conseguir que nuestros usuarios logren un puesto o cambio de trabajo acorde a su objetivo profesional. Tras realizar una orientación inicial que aflore los objetivos del candidato se le ofrecerán una serie de cursos especializados con el fin de completar su formación lo máximo posible y garantizar una tasa de éxito alta en los procesos de selección. Los candidatos contarán con nuestro apoyo en todo momento, desde que se registra en la plataforma, hasta que ha realizado las entrevistas y sabe si ha sido o no seleccionado.

Como primera aproximación a nuestra solución, nos centraremos en atajar problemas actuales como:

- Desconocimiento de las capacidades y/o conocimientos concretos que se demandan actualmente.
- Problema de falta de información sobre puestos de trabajo para recién titulados.
- Problema de búsqueda de empleo adaptada al candidato según capacidades y objetivo profesional.
- Necesidad de adaptación y formación continua por parte de los candidatos.

1.2. PLANTEAMIENTO DE LA IDEA DE NEGOCIO



Figura 1. Servicios Mentoring Talent

Identificamos tres problemas principales que los transformamos en oportunidad aportando 3 soluciones/servicios principales en nuestra plataforma:

- **Orientación:** En la actualidad contamos con diversos portales de empleo donde se publican multitud de ofertas y puestos distintos que saturan a los candidatos y no están adaptadas a ellos. Hay una carencia importante de relación de características personales y objetivo profesional y empleos solicitados. Con nuestra solución, mediante un sistema de preguntas online orientamos al candidato hacia los puestos más adecuados para él. No existe ningún producto similar en el mercado y este es un importante nicho a explotar.
- **Formación:** Tanto empresas como estudiantes se quejan de un estancamiento en la formación universitaria por alejada de la realidad laboral. Ante esta situación consideramos importante la participación de la empresa en la definición de los planes formativos. Construyendo un potente nexo empresa-formación lograremos adecuar al máximo los requerimientos reales del mercado. Proveremos de itinerarios formativos a nuestros candidatos según la orientación previa realizada



con contenidos online así como la asistencia a webinars según la tarifa contratada.

- **Empleo:** La cifra tan elevada de desempleo juvenil respecto al resto de Europa requiere de medidas urgentes. Nuestra solución facilitará los candidatos correctos a las vacantes concretas eliminando la brecha actual entre lo que demandan las empresas y lo que aportan los candidatos. Facilitamos el proceso de reclutamiento a las empresas y el acceso a oportunidades muy personalizadas a nuestros clientes. Para ello, se publicarán ofertas de empresas que hayan pagado la suscripción previamente, ayudándoles también a ellos a acceder a una lista de candidatos con la formación más ajustada posible a lo que demandan.

Mentoring Talent no se centrará únicamente en recién titulados jóvenes en búsqueda de empleo, también en trabajadores activos que quieran mejorar su situación, debido a que no están felices en sus puestos de trabajo, no se sienten valorados o quieren crecer profesionalmente y en su empresa actual no tienen la posibilidad. Para ello nuestro objetivo será actualizar su formación, ayudándoles a definir su objetivo profesional y al cambio de puesto.

1.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

MISIÓN

Conectar a las personas con las oportunidades laborales que más se ajustan a su objetivo profesional y acompañarlas durante todo el proceso de formación para conseguir su éxito profesional, diseñando para ello un itinerario formativo personalizado y completamente actualizado. Así mismo, conectar a las empresas con los profesionales mejor preparados y más motivados para trabajar en ellas, adaptando nuestros itinerarios formativos al máximo a sus necesidades y preferencias.

VISIÓN

Ser la plataforma líder en España y Latinoamérica en formación y empleo prestando un servicio integral, actualizado y personalizado, siendo el mejor



nexo de unión entre las empresas y los futuros profesionales que formarán parte de ellas.

VALORES

Orientación al cliente como herramienta de desarrollo y como medio de mejora continua en todas sus operaciones. Además de todos los servicios que ofrecemos a través de la plataforma on-line, los clientes también tienen la posibilidad de recibir un trato más cercano gracias a las tutorías personalizadas, diferenciándose claramente de la competencia.

Calidad. Exigencia máxima en todos los servicios que aseguren la calidad como eje transversal en todo el proceso de incorporación laboral del candidato, desde la orientación inicial hasta las entrevistas con las empresas.

Innovación. Apuesta por la innovación y la actualización constante de la plataforma on-line y de todos sus servicios, estando continuamente investigando y analizando las tendencias de mercado y las necesidades de las empresas. La empresa va a destinar un importante presupuesto para acometer estas mejoras todos los años.

Compromiso y satisfacción de sus empleados, clientes y empresas, haciendo que cada persona se sienta que forma parte de una gran comunidad, la comunidad de Mentoring Talent, en la que todas las empresas puedan contactar con los mejores profesionales.

Trabajo en equipo aprovechando las sinergias. La flexibilidad de las condiciones laborales de Mentoring Talent, como el teletrabajo, favorecen un clima de trabajo motivador que ayuda a sacar lo mejor de cada persona que trabaja en la empresa.

Perseverancia para prestar un servicio eficaz, rápido y de calidad.

Personalización. Cada persona es única y nuestro esfuerzo se orienta a ofrecer una solución única y muy adaptada. Contamos con una orientación

inicial en la que tenemos una tutoría para conocer las inquietudes personales del candidato y así ofrecerle el itinerario formativo más adaptado a sus preferencias. Además, le ofrecemos la posibilidad de tener las tutorías personales que necesite durante todo el proceso hasta la incorporación laboral.

1.4. ANÁLISIS PEST

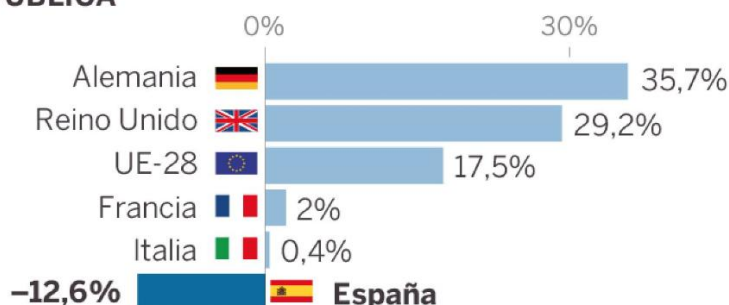
P	E	S	T
Inestabilidad política (Auge nuevos partidos, Independencia Cataluña)	España se encuentra en una desaceleración económica	Creencia de que las deficiencias del sistema educativo español son la causa de la alta tasa de paro.	Fuerte crecimiento del comercio electrónico (e-Commerce)
Interés político en aumentar los presupuestos para el gasto de I+D	PIB de 2,7% en 2018 y se estima un 2,2% para 2019	España se sitúa por encima de la media europea en el número de universitarios	Modelo de negocio de suscripción en auge y clara tendencia de futuro para las nuevas empresas.
Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)	Mejora en el mercado laboral	El 53,9% de los trabajadores están sobrecualificados para su puesto de trabajo	Los avances tecnológicos son cada vez más rápidos y están afectando también al mercado laboral
Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE)	La recuperación de la tasa de desempleo juvenil (menores de 25 años) está siendo bastante más lenta		Trabajadores con necesidad de estar en una constante formación y actualización de conocimientos para estar al día y aportar valor a las empresas

Tabla 1. PEST

Político

La situación en la que se encuentra España durante el lanzamiento de Mentoring Talent viene caracterizada por un clima de inestabilidad política. El auge en los últimos años de nuevos partidos, pone fin a una época de bipartidismo y hace que se vean obligados a pactar entre varios de ellos para poder gobernar, complicando la formación de un gobierno sólido y estable. Esto, unido al problema de Cataluña y los partidos independentistas, son los factores más importantes a tener en cuenta para entender esta situación de inestabilidad política en la que España se encuentra inmersa.

PÚBLICA



PRIVADA

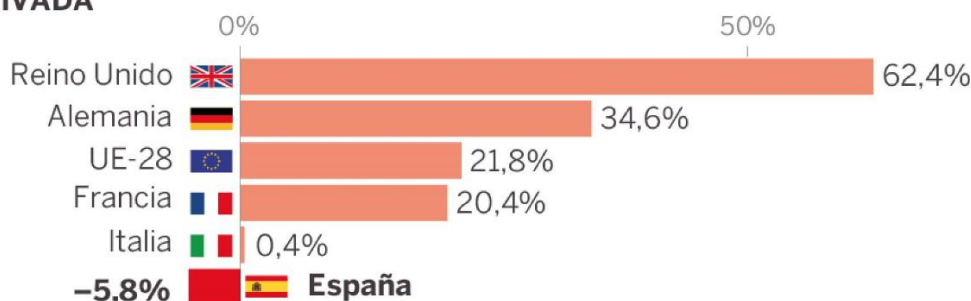


Gráfico 2. Variación del gasto entre 2011-2018

Por otro lado, se ve un cierto interés político en aumentar los presupuestos para el gasto en investigación y desarrollo. En estos momentos este gasto se sitúa en torno al 1,8%, todavía lejos de la media europea, pero el congreso ya ha aprobado que quiere llegar al 2,5%. Este mismo año, el ministro Pedro Duque ha recalcado la necesidad de que las empresas debe tener más protagonismo en la universidad. Mentoring Talent estaría en la línea de esta premisa, ya que ofrece un canal de unión directo entre empresas y universitarios.

Dentro del marco Legal, al comercializar por internet, hay que tener en cuenta que se debe cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) y la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE).

Económico

Después de vivir una época de recuperación en los últimos años tras el fin de la recesión económica en 2013, algunos expertos hablan de que España se encuentra en una desaceleración. Al enfocar el lanzamiento en el territorio nacional, esta situación podría no ser del todo favorable para el proyecto, aunque todo apunta a que después de esta desaceleración se avecina un periodo de relativa estabilidad.

La variación interanual del PIB ha sido positiva desde 2014, con un crecimiento del 2,7% en 2018, alcanzando una cifra de 1.149,64 millones de euros. Además, se estima un crecimiento de un 2,2% para 2019. En la siguiente Tabla se analizan algunos de sus principales factores macroeconómicos.

Indicadores de crecimiento ²	2014	2015	2016	2017	2018
PIB (Millones de Euros)	1.103,28	958,71	990,21	1.051,16	1.149,64
PIB (Crecimiento anual %, precio constante)	1,4	3,6	3,2	3	2,7
PIB per cápita (Euros)	26.124,28	22.723,17	23.475,37	24.955,75	27.332,37
Tasa de inflación (%)	-0,1	-0,5	-0,2	2	1,8
Tasa de paro (% de la población activa)	24,4	22,1	19,6	17,2	15,6

Tabla 2. Evolución de las principales variables macroeconómicas 2014-2018

² Los datos han sido extraídos de la siguiente fuente:

Algunas de las fortalezas de la economía española son la mejora en el mercado laboral y la mejora en la situación financiera. Como se observa en la Tabla 1, a pesar de la desaceleración, el PIB de España se encuentra en crecimiento.

Aunque dentro de esta mejora en el mercado laboral en general, si nos centramos particularmente en la tasa de desempleo juvenil (menores de 25 años) la recuperación está siendo bastante más lenta. España terminó el año 2018 con una cifra de 32,7% de población en desempleo joven y antes de la crisis se encontraba en torno al 17%. La tasa de paro juvenil en España es también la segunda más elevada de la UE, sólo por detrás de Grecia (43%), según los datos de Eurostat.

Estas cifras nos dicen que aún quedan muchas cosas por hacer. Por supuesto, la crisis causó un efecto demoledor en el colectivo de jóvenes parados, pero la educación es un aspecto clave. Porque, por más oferta de trabajo que exista, cada vez son mayores las exigencias en cuanto a formación que piden las empresas.

Social

España se sitúa por encima de la media europea en el porcentaje de población de entre 25 y 34 años con estudios superiores, un nivel similar al de otros países con un mejor mercado laboral que el nuestro como Francia, Holanda, Suecia o Suiza.

Las deficiencias del sistema educativo español suelen identificarse como una de las causas de los problemas del mercado laboral y de la alta tasa de paro existente en nuestro país y, sin embargo, por lo que se refiere a la formación universitaria, España se sitúa por encima de la media europea en el número de universitarios.

El porcentaje de jóvenes españoles de entre 25 y 34 años con título universitario es de un 37%, mientras que la media europea es del 26%.



Las familias españolas también otorgan gran importancia a la formación universitaria para sus hijos, independientemente de cuál sea el nivel educativo de los padres.

Así, según datos de 2011, más de un 25% de los hijos de familias con bajo nivel educativo consiguen un título universitario, muy por encima de la media europea, que se sitúa en el 18%.

Todo esto puede estar directamente relacionado con otro impactante dato: El 53,9% de los trabajadores están sobrecualificados para su puesto de trabajo, porcentaje seis décimas superior al existente al finalizar 2016, según el 'Avance del Mercado Laboral' elaborado por Asemplo y Analistas Financieros Internacionales (AFI).

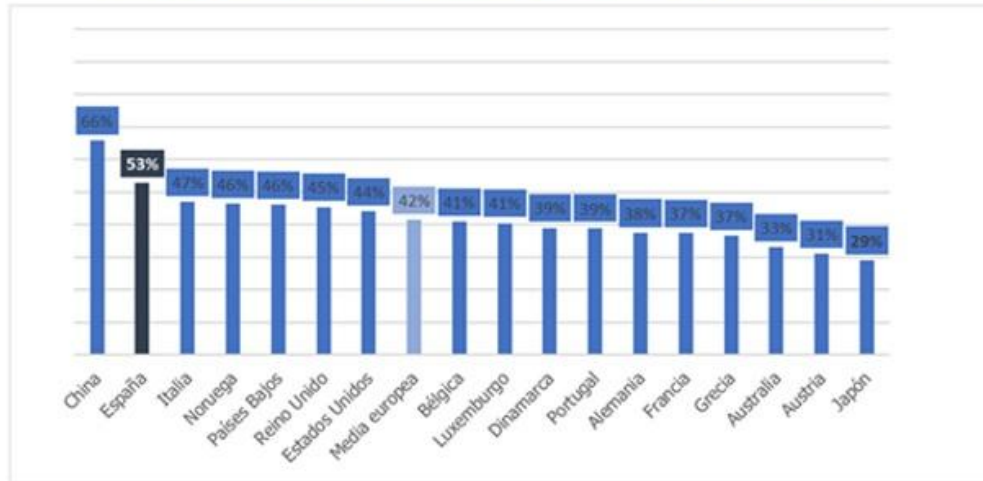
Durante los primeros años de la recuperación económica, la sobrecualificación se disparó pero empezó a corregirse en el último trimestre de 2016.

Sin embargo, apunta el estudio, el crecimiento de los ocupados (un 4,5% hasta el segundo trimestre de este año) "se ha visto nuevamente marcado por este fenómeno", aportando más de 3,1 puntos a este incremento.

Mientras, los infracualificados se han mantenido estables en el entorno del 3,6%, en tanto que los cualificados han aumentado ligeramente, si bien han reducido su peso sobre el total de trabajadores, hasta representar al 42,5% de los cotizantes.

Tecnológico

Porcentaje de empresas nacionales que apuestan por la tecnología



Fuente: Randstad Workmonitor 2019

En España, el sector tecnológico sigue siendo una fuente de creación de empleo y cada vez son más las grandes empresas que incorporan Departamentos IT en sus organigramas.

Uno de los pilares que hacen que este sector aumente su crecimiento año tras año es el comercio electrónico. Hoy día en España, más de un 23% de las empresas que operan en este sector esperan expandir su negocio a otros países a lo largo de este año.

Existen diversos modelos de negocio relacionados con el eCommerce, y uno de los que más futuro tienen es el modelo de suscripción. Se trata de un modelo de sobra conocido en otros ámbitos, fuera del universo online, pues ha sido una importante fuente de ingresos para negocios como el de los clubes de lectura, las revistas, periódicos y artículos de colección.

Servicios como Spotify, Netflix o Amazon, por ejemplo, ofrecen la opción de suscripción de manera que sus usuarios disfrutan de alguna ventaja: el acceso a una gran cantidad de contenidos en el caso de Netflix; la ausencia de anuncios y otras funcionalidades en el caso de Spotify; y gastos de envío gratuitos en determinados productos en Amazon.



Este modelo de negocio está en auge y es una clara tendencia de futuro para las nuevas empresas.

Por otro lado, los fuertes y cada vez más rápidos avances tecnológicos están afectando también al mercado laboral. Muchos puestos de trabajo se están creando gracias a estos avances, pero también otros muchos están desapareciendo.

En este contexto, las empresas se enfrentan a una época de rápida adaptación tecnológica para poder estar en sintonía con el mercado. Esto hace que las personas tengan la necesidad de estar en una constante formación y actualización de conocimientos para estar al día y aportar valor a las empresas. Además, hay que tener en cuenta el gran auge de redes sociales como LinkedIn, que además de servir como plataformas de búsqueda de empleo, permite establecer networking con otras personas y acceder a multitud de ofertas e información.

1.5. DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bajo poder de negociación con empresas ❖ Alta dependencia de la participación de empresas en el producto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollo de la innovación en la Universidad pública ➤ Aumento de tendencia a programas formativos dentro de las empresas
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ★ Solución única e innovadora en el mercado ★ Equipo multidisciplinar titulado en las principales áreas a desarrollar ★ Contactos especialistas en RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> → Demanda social → Necesidad soluciones para reducir el desempleo juvenil → Nuevas tecnologías de tratamiento de datos (Big Data).

Tabla 3. DAFO

DEBILIDADES

En Mentoring Talent, al ser una plataforma nueva y desconocida contamos con poco poder de negociación de cara a suministrar nuestra solución a empresas. Uno de nuestros objetivos es que las empresas apuesten por nuestros candidatos por lo que contar con early adopters es clave en un inicio.

Con respecto al papel de la empresa, nuestra plataforma tiene como base una colaboración estrecha con éstas para conocer sus necesidades. En este sentido necesitamos de su participación activa para lograr la diferenciación que nos haga destacar en el mercado.

- **CORREGIR:**

En nuestros comienzos es muy importante ir creando una imagen de marca sólida que permita aumentar nuestro poder de negociación con las empresas en búsqueda de trabajadores. Contar con casos de éxito desde un inicio nos ayudará a mejorar nuestra posición con respecto a nuestros competidores actuales.

Uno de nuestros puntos diferenciales es la participación de las empresas en el diseño de nuestra formación. Aunque en un principio pueda haber reticencias en la cesión de recursos para esta actividad por parte de las empresas, el desarrollo de nuestra actividad y la promoción de contenidos con empresas participantes harán que más se animen a colaborar.

AMENAZAS

Nuestro modelo de negocio surge en respuesta a una carencia en el sistema formativo actual por lo que un desarrollo acelerado en la Universidad podría diluir nuestra propuesta.

Existe una tendencia en las empresas grandes de programas formación y empleo en el que se contratan a recién titulados y se les ofrece trabajo a media jornada y formación en sus mismas instalaciones con programas formativos especialmente diseñados para su empresa. El desarrollo de estos programas en pymes supondría una amenaza para nuestra empresa si no cuentan con nosotros.

- **AFRONTAR:**

Nuestro servicio no es sustitutivo de la Universidad tradicional y siempre puede complementar por la diferencia en el tipo de contenido formativo que ofrecemos. Por otra parte las empresas que decidan crear su propia formación pueden apoyarse en nuestra infraestructura y elaborar sus contenidos sobre nuestra plataforma.

FORTALEZAS

Actualmente no existe ninguna plataforma que incluya servicios de orientación online con obtención de puestos, itinerario formativo y ofertas adaptadas al candidato.

En un inicio nos centraremos en graduados en Administración de Empresas, Ingeniería y Turismo, perfiles que se incluyen en el equipo de Mentoring Talent y cuentan con importante inserción laboral actualmente y mucha variedad de puestos.

Dentro del programa MBA, los miembros de MT, hemos podido conocer varios profesionales dentro del ámbito de RRHH así como a varios gerentes de

empresas que nos están ayudando no sólo a definir nuestro modelo de negocio sino también como posibles early adopters.

- **MANTENER:**

Nuestro objetivo es ser percibidos como una plataforma holística donde el candidato encuentre todo lo necesario para la consecución de empleo. Nos basamos en la diferenciación respecto a las actuales plataformas y todos los contactos que han conocido nuestra idea de negocio así nos lo han trasladado. Mantener nuestra posición de innovadores en el sector de la búsqueda de empleo será fundamental para lograr una ventaja competitiva sólida sostenible.

OPORTUNIDADES

La opinión de que la Universidad no ha preparado para el desempeño de un empleo está ampliamente extendida entre los jóvenes titulados de este país. Por otra parte, las empresas confirman que muchas de sus vacantes no se cubren porque encuentran carencias en los candidatos. En esta línea surge MT, para tratar de crear un nexo entre ambos y mejorar la empleabilidad en este país.

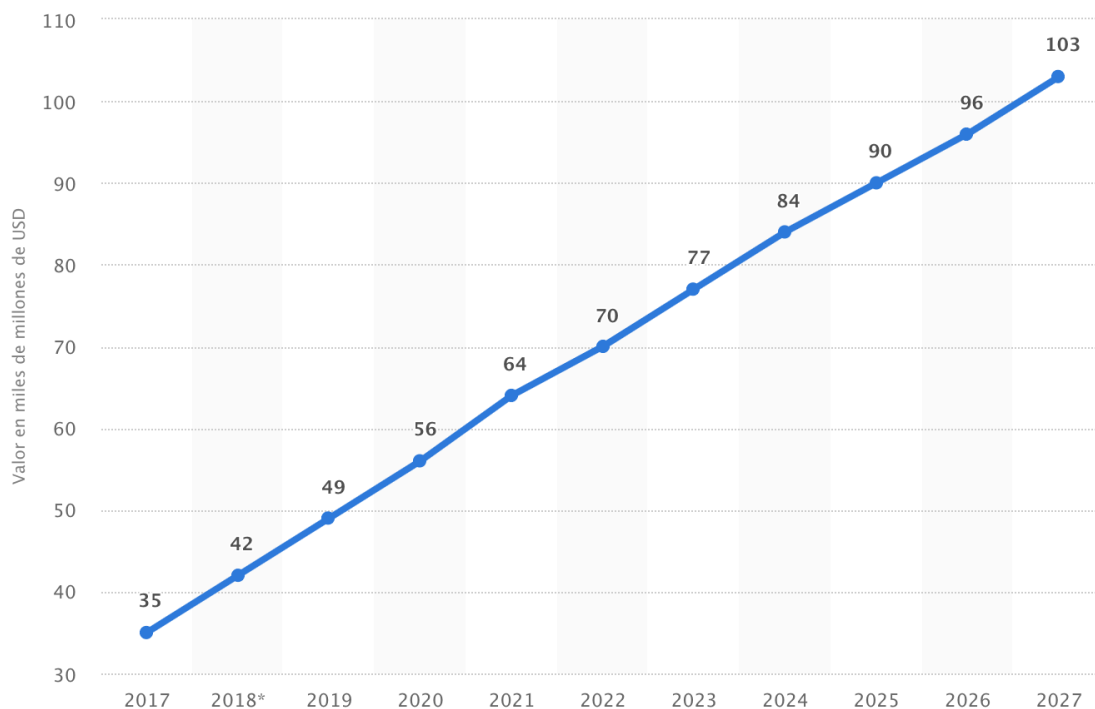


Gráfico 3. Previsión de los ingresos de la industria de big data en el mundo entre 2017 y 2027 (en miles de millones de dólares)

Nuestra plataforma surge también en un momento de auge de tecnologías como Big Data que permiten tratar cantidades inmensas de datos y dar respuestas “inteligentes” lo que puede suponer una ventaja competitiva frente a competidores que no utilicen esta tecnología.

- **EXPLOTAR:**

La demanda del mercado existe tanto por la parte de la empresa como de los candidatos. Es muy importante aprovechar esta situación presentándonos como la alternativa a las actuales plataformas y centrándonos en nuestro valor agregado, el trato personalizado. Por otra parte, el actual auge de las tecnologías Big Data nos permiten poder negociar en mejor posición con los proveedores para el desarrollo de nuestra plataforma que si tuviésemos que desarrollarla en otras tecnologías menos maduras.

1.6. CINCO FUERZAS DE PORTER

En este punto analizaremos las 5 Fuerzas de Porter, lo que nos permitirá realizar un análisis del sector y saber si será rentable nuestra idea de negocio. Además, nos ayudará a hacer frente a los diversos competidores que encontramos en el mercado, posicionándonos.

Competidores Potenciales: Barreras de entradas

Actualmente, existe una alta competencia en plataformas online, por lo que nuestro servicio se deberá diferenciar del resto de plataformas, ofreciendo orientación y formación para un puesto clave. Entre estas plataformas, se encuentran LinkedIn, Infojobs, Infoempleo... y un gran número de ellas que ofrecen estos servicios.

Así mismo, nos diferenciaremos con la facilitación de búsquedas de empleo para nuestro usuarios y perfiles de candidatos adaptados a puestos de las empresas.

- Diferenciación del servicio, gracias a la orientación que se ofrece a los usuarios y la continua comunicación con las empresas para saber que requisitos buscan en un candidato y los puestos disponibles que cuentan.
- Inversión en tecnología elevada, ya que se requiere una gran inversión.
- Economía de escala, ya que este idea de negocio está planteada en el territorio español con un elevado número de cursos que permita formar a los usuarios. Así mismo, la página web tiene gran usabilidad a la hora de acceder.
- Red de contactos en empresas, ya que si surge una empresa sustitutiva necesita generar nuevos contactos.
- Los proveedores de software, ya que cuentan con patente propia no existiendo muchas empresas que se dediquen a desarrollar softwares de calidad.



Proveedores: Poder de negociación

Nuestra plataforma depende de los proveedores para la oferta de cursos de calidad y variedad, lo que nos ayudará a diferenciarnos del resto de plataformas.

- Proveedores de formación:
 - Poder de negociación medio. Aunque existe una gran variedad de personas dispuestas a elaborar material formativo, contar con los mejores profesionales puede requerir contar con cierto prestigio previo con los que sí cuentan ciertas escuelas de negocios.

- Proveedores de desarrollo:
 - Poder negociación medio con los proveedores de software, ya que aunque existe gran variedad de suministradores actualmente de esta tecnología al ser una empresa pequeña no podemos utilizar nuestra imagen de marca para conseguir mejores precios o servicios.

En cuanto a los proveedores de formación y de desarrollo, subcontrataríamos servicios externos para el desarrollo de los cursos y de la página web.

Clientes: Poder de negociación

El bajo poder se debe a que nuestra idea de negocio está en fase inicial, por lo tanto no somos conocidos como las plataformas de Infojob o LinkedIn; para ello, es necesario comercializar nuestro servicio y posicionarnos en el mercado.

Tanto los universitarios, trabajadores y empresas son reacios a pagar por algún servicio sin tener previo conocimiento o referencias sobre esto, por lo que dificultará la integración de nuestra plataforma en el mercado durante la fase inicial.

Nuestra idea de negocio contará con dos tipos de clientes:

- Universitarios y trabajadores:
 - Bajo poder de negociación por parte de los universitarios o trabajadores.
- Empresas:
 - Bajo poder de negociación por parte de las empresas.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos con mayor relevancia que deberemos tener en cuenta son las plataformas existentes conocidas o más relevantes; por lo tanto la competencia es alta, pero la diferenciación de nuestro servicio hará que no sea una gran amenaza para nuestra empresa.

- Nuevas plataformas que copien nuestra idea o la mejoren.
- Plataformas que forman a universitarios o trabajadores
- Plataformas que facilitan la búsqueda de empleo como LinkedIn, Infojob...

Competidores actuales: Rivalidad

La elevada rivalidad entre plataformas ha hecho que nos planteemos nuestro mercado, especializándonos en cierto mercado y buscando la diferenciación; teniendo como objetivo la captación de usuarios y la fidelización, llegando a ser reconocidos y posicionados en el sector online.

- Elevada rivalidad en el sector
- Importantes y conocidas plataformas como LinkedIn e Infojob, las cuales tienen más relevancia en el público actual para la búsqueda de empleo, ya sea usado por universitarios, trabajadores o empresas.

1.7. MATRIZ DE VENTAJAS COMPETITIVAS

La ventaja competitiva de Mentoring Talent se basa en la diferenciación, ya que a diferencia de la competencia, se trata de un servicio único, innovador y adaptado a las necesidades de cada cliente.

A continuación, tras haber hecho una investigación de cuáles pueden ser los competidores de Mentoring Talent y haber analizado cada uno de ellos, hemos obtenido la siguiente matriz de ventajas competitiva:

Competencia	Facilidad de uso de la aplicación	Innovación	Asesoramiento personalizado	Información Selectiva
<i>Infojobs</i>	✓	✗	✗	✗
<i>LinkedIn</i>	✗	✓	✗	✓
<i>Jobandtalent</i>	✗	✗	✗	✓
<i>Coursera</i>	✓	✓	✓	✗
<i>Udemy</i>	✓	✓	✗	✓
<i>Mentoring Talent</i>	✓	✓	✓	✓

Tabla 4. Matriz de ventajas competitivas

Hemos considerado como principales competidores tanto aquellas aplicaciones móviles más conocidas a día de hoy que te permiten realizar una búsqueda activa de empleo, tales como Infojobs, LinkedIn o Jobandtalent como las que están dedicadas a la formación y aprendizaje tales como Coursera o Udemy.

Los factores que se han tenido en cuenta a la hora de realizar la matriz han sido: la facilidad de uso de la aplicación, la innovación, asesoramiento personalizado, información selectiva.



En cuanto a la **facilidad de uso de la aplicación**, Mentoring Talent tiene una ventaja competitiva ya que simplifica en tres fases (Orientación, Formación y Empleo) todo el proceso, eliminando toda la información que no es relevante para el usuario.

En **innovación** Mentoring Talent destaca ya que trata de unir la búsqueda de empleo activa al mismo tiempo que la formación continua, además de mantener una relación cercana con usuarios mediante la orientación y el mentoring.

En cuanto al **asesoramiento personalizado**, Mentoring Talent trata de diferenciarse de sus competidores ofreciendo un servicio de asesoramiento mediante el cual notifica a los usuarios las razones de las empresas al no haber sido elegidos en las empresas, acciones de mejora para procesos de selección futuros, o orientación a la hora de buscar empleo y no saber con exactitud los puestos ofertados y los requerimientos de los mismos.

Por último, respecto al factor de **información selectiva** , nuestra app tiene una ventaja competitiva ya que tras un proceso de orientación, suministra a los usuarios información sobre los puestos que realmente se ajustan a su perfil, de manera más precisa y personalizada, por lo que no les llegan todas aquellas ofertas que no son de su interés.

2. PLAN DE MARKETING

2.1. Mercado Objetivo

Mentoring Talent se dirige principalmente a titulados universitarios jóvenes de España en búsqueda activa de empleo así como a titulados universitarios con empleo activo pero que quieren mejorar su situación. La razón por la que nos dirigimos únicamente a titulados universitarios es querer llegar a ser una empresa líder en el sector , llegando a diferenciarnos de la competencia orientándonos hacia un público más especializado.

Según la encuesta realizada por nuestra empresa, el 76% de los estudiantes universitarios tanto actuales como titulados afirman que no conocen la situación del mercado laboral ni los requerimientos actuales de éste para adaptarse mejor. Por otra parte, el 92% indican que las actuales plataformas de empleo contienen demasiada información y echan en falta más orientación y claridad.

Por otra parte, España cuenta con la mayor tasa de sobrecualificación de Europa en todos los sectores productivos. Los trabajadores españoles tienen un alto nivel formativo pero están ocupando puestos que requieren titulaciones inferiores a las suyas. Por ejemplo, en el sector de Transporte y almacenamiento, encontramos que el 70,5% de los trabajadores titulados de este sector ocupaba puestos de perfil formativo inferior.

La edad de nuestro público objetivo se sitúa inicialmente entre los 22 y los 35 años, donde se encuentran los recién titulados que aspiran a su primer empleo y la mayor parte de los cambios de trabajo para obtener una mejora tanto a nivel salarial como de desarrollo profesional.

Inicialmente haremos una ronda de contacto con las principales empresas de Sevilla y Andalucía para poco a poco aumentar nuestro negocio en todo el territorio español. Debido al prestigio de las titulaciones europeas en el

continente latinoamericano y el idioma compartido sería una opción muy interesante de cara a una expansión internacional.

2.2. Segmentación y cuota de mercado objetivo

→ **Universitarios:**

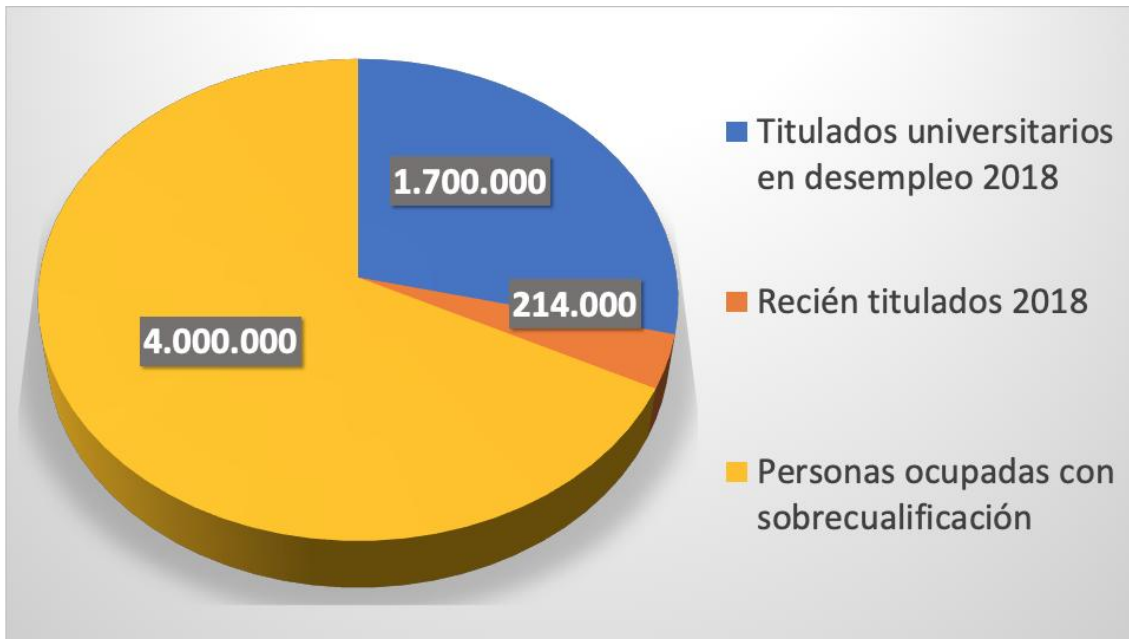


Gráfico 4. Distribución de mercado objetivo

La estimación de nuestro mercado objetivo en España la hemos obtenido tanto del informe de la OCDE Education at a Glance 2018³ que cuantifica en 214.000 los recién titulados en España como del estudio del European Antipoverty Network⁴ que estima en 1,7 millones de personas los titulados universitarios en desempleo y en situación de riesgo de pobreza.

Por otra parte la sobrecualificación en España en el ámbito universitario se eleva a 4 millones de personas según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Fundación Conocimiento

³ <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>

⁴

https://www.eapn.es/estadodepobreza/ARCHIVO/documentos/Informe_AROPE_2018_Resumen_Ejecutivo.pdf

y Desarrollo (CYD)⁵.

En total, según los cálculos obtenidos nuestro mercado objetivo total lo forman aproximadamente 6 millones de personas.

	Unidades	Porcentajes (%)
Titulados universitarios en desempleo en 2018	1.700.000	28.3%
Recién titulados en 2018	214.000	0.04%
Personas ocupadas sobrecualificadas	4.000.000	66.6%
Total mercado año 1	6.000.000	100%

Tabla 5. Cálculo del mercado objetivo

Teniendo en cuenta la gran amplitud del mercado objetivo, en nuestro primer año de lanzamiento nos ponemos como objetivo alcanzar el 0,03% del total de este mercado. Es decir, captar a 1.575 clientes durante el desarrollo de la actividad en el año 1.

→ **Empresas**

Según el INE⁶ en el año 2018 las empresas activas en 2018 según sector económico son 3.337.646.

En nuestro lanzamiento, nuestro objetivo consiste en alcanzar la cifra de 70 empresas para el primer año. Es una cifra muy prudente con respecto al tamaño del mercado pero debido a las características de nuestro servicio la consideramos adecuada.

Respecto al perfil de las empresas que queremos alcanzar será el siguiente: principalmente nos orientaremos hacia pequeñas y medianas empresas,

⁵ <https://www.europapress.es/sociedad/noticia-radiografia-universitarios-espanoles-graficos-20170912191902.html>

⁶ https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736160707&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

aunque también tendremos como clientes a empresas de gran tamaño que están interesadas en plataformas como la nuestra a la hora de reclutar personal y que suelen usarlas habitualmente. La diferencia será que Mentoring Talent ofrecerá un servicio más especializado y personal, ayudando a las empresas a acceder a candidatos con una formación muy completa y ahorrándose así tener que formar a los empleados una vez que los contratan.

2.3. Volumen y rentabilidad

→ Servicio a Universitarios

Servicios/Tarifas	P.V.P.	Suscripciones mensuales (Primer año)	Total
Go	24,99€/mes (75€/año)	1.575	39.359€
Premium	39,99€/mes (120€/3 meses)	2.273	90.877€
Gold	59,99€/mes (180€/3 meses)	1.515	90.885€
Club VIP	19,99€/mes (120€/6 meses)	532	10.635€

Tabla 6. Volumen de mercado por tarifas (primer año)

→ Servicio a Empresas

Servicios/Tarifas	P.V.P.	Empresas (Primer año)	Total
Única	100€/mes (1.200€/años)	205	20.500€

Tabla 7. Volumen de mercado de empresas (primer año)

2.4 MARKETING MIX

2.4.1 Producto

Para describir los principales servicios que ofrece Mentoring Talent se hará una división en función de la segmentación realizada, que diferencia en dos bloques los clientes: Universitarios y Empresas.

Universitarios

Mentoring Talent provee sus servicios vía telemática a través de su plataforma web. Se ofrecerán mediante contrato de suscripción (tres tipos diferentes y uno de continuidad) con pago mensual y sin compromiso de permanencia:

- o **Go:** Incluye la orientación inicial online y llamada de bienvenida con un tutor experto en el área de conocimiento del candidato, selección de itinerario/s y el acceso a todos los cursos ofertados. Aparecerán oportunidades de empleo al candidato cuando estén disponibles pero para su acceso deberá hacer upgrade a Premium o Gold. Este período será limitado a 3 meses, una vez pasado este tiempo deberá hacer upgrade.
- o **Premium:** Incluye la orientación inicial, selección de itinerario/s, acceso a todos los cursos ofertados y acceso a ofertas de empleo. Todo se realiza ONLINE sin tutorías personales con los mentores.
- o **Gold:** Incluye la orientación inicial online y personal, selección de itinerario/s tutorizado por un mentor experto, acceso a todos los cursos ofertados, acceso a ofertas de empleo con seguimiento y feedback.
- o **Club VIP:** Una vez que el candidato consigue el empleo, se le ofrece una cuota de mantenimiento para su formación continua y pertenencia al Club Mentoring Talent con acceso a eventos organizados, como networking, conferencias, reuniones y eventos sociales, y con la posibilidad además de ser futuros mentores.

A continuación se detalla una breve descripción de los tres principales servicios



ofrecidos:

❑ **Orientación**

Potente herramienta de orientación propia soportada en tecnología Big Data que permite a los usuarios conocer qué puesto se adapta más a sus preferencias personales y formación y en consecuencia se les oferta un determinado itinerario formativo. Esta formación irá dirigida a perfeccionar su perfil y mejorar su empleabilidad. Es posible seguir tantos itinerarios como se desee pero recomendamos centrarse en uno o dos máximo.

❑ **Formación**

Los cursos ofertados por Mentoring Talent serán muy interactivos, realizados por profesionales de la materia, con poco texto plano y habrá multitud de webinars.

Se potenciará el contenido “soft skills” como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación o autoconocimiento y se reducirá el contenido técnico ya presente en las titulaciones clásicas.

Aunque por defecto se personaliza a cada usuario con cursos según el itinerario recomendado, también podrá realizar cursos extra a su gusto.

❑ **Empleo**

Cuando una empresa publique una oferta, los usuarios que hayan seleccionado ese itinerario y tengan validados los requerimientos previos (formación, formación extra, cursos de Mentoring Talent realizados etc.) podrán aplicar a ésta.

Aunque la totalidad de las ofertas puedan ser visibles para todos los usuarios, al mostrar por defecto únicamente las referentes a tu itinerario seleccionado se elimina mucha saturación de información, presente en los portales actuales de empleo.



Servicio Extra: Tutorías personales

Los clientes de la versión **GOLD** podrán disfrutar de tutorías personales con los expertos colaboradores de Mentoring Talent. Personas con amplia experiencia y bagaje profesional ayudarán a los candidatos tanto a definir su objetivo profesional y les acompañarán durante su formación hasta la consecución del empleo. Se distinguen tres tipos de tutorías dentro de esta mentorización:

Tutoría de bienvenida: conocer al candidato y su motivación. Se le dará un plus de orientación para escoger sus itinerarios. Formato videollamada/llamada.

Tutoría de itinerario: Contacto con un profesional en activo del puesto escogido. Formato videollamada/llamada. El profesional le actualizará la situación del mercado en el área elegida así como consejos sobre los aspectos más importantes y el por qué de la formación propuesta.

Seguimiento de empleo: Tras la realización de entrevistas de trabajo se dará un feedback ampliado en el caso de no ser escogido el candidato y habrá un seguimiento hasta la consecución de empleo.

Cliente Empresas

Se ofrecerá la posibilidad de que incluyan ofertas de empleo y acceso a nuestra base de datos de perfiles por si quieren contactar directamente con alguno. Los itinerarios formativos serán realizados con su colaboración y sólo permitiremos acceder a ofertas a perfiles que cumplan con los requisitos que éstas señalan. Siempre intentaremos que nos den feedback de porqué nuestros candidatos no fueron seleccionados para dar un servicio más personal a nuestros clientes. El servicio será ofrecido mediante pago de suscripción mensual/anual.

2.4.2. Precio

Una de las decisiones más importantes es la definición del precio de cada uno de los servicios de suscripción que ofrece Mentoring Talent. Esta decisión influye directamente en la estrategia comercial que la empresa va a desarrollar.

Tanto para los universitarios que van a comenzar su etapa laboral, como para las personas que deseen cambiar de puesto de trabajo, Mentoring Talent ofrecerán tres tipos diferentes de contrato de suscripción con pago mensual y sin compromiso de permanencia.

El objetivo de Mentoring Talent en su primer año es conseguir una alta cuota de mercado. Es por ello que la estrategia de precios debe fijarse teniendo en cuenta tres principales factores:

- La sensibilidad al precio de los usuarios que utilizan servicios de suscripción, incluso los que ofrecen servicios totalmente distintos a los que ofrece Mentoring Talent. Por ejemplo, servicios de música en streaming, o servicios de suscripción de contenido multimedia están alrededor de 10 euros al mes. Aunque lo más parecido a Mentoring Talent que existe en el mercado ahora mismo es OpenWebinars. Se trata de un modelo de negocio de suscripción en el que el cliente puede acceder a distintos cursos de tecnologías que se están utilizando en las empresas actuales. Utiliza tres tipos de tarifa, destacando el precio de la tarifa VIP, costando prácticamente el doble que la anterior. Esto es debido a que sólo ésta incluye una orientación inicial personalizada.



Figura 2. Tarifas de OpenWebinars

- El perfil de los potenciales clientes, ya que al tratarse de universitarios sin experiencia laboral o personas que no están satisfechas con su empleo actual, lo más probable es que precisamente no gocen de un alto nivel adquisitivo. El usuario utilizará la plataforma de Mentoring Talent para formarse en lo que realmente necesita para aplicar con la máxima efectividad a ese puesto de trabajo en el que desea estar.
- Los datos obtenidos de la encuesta realizada al público objetivo mediante la herramienta google formularios, en concreto las respuestas que se obtuvieron sobre cuánto estarían dispuestos a invertir en un plan de formación adaptado. Esta encuesta la realizaron unos 100 potenciales clientes de Mentoring Talent y los resultados fueron los siguientes:

€/ mes	Porcentaje de respuestas
De 10 a 30	26,5%
De 30 a 60	38,2%
De 60 a 100	29,4%
Más de 100	5,9%

Tabla 8. Resultados de la encuesta sobre cuánto estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes

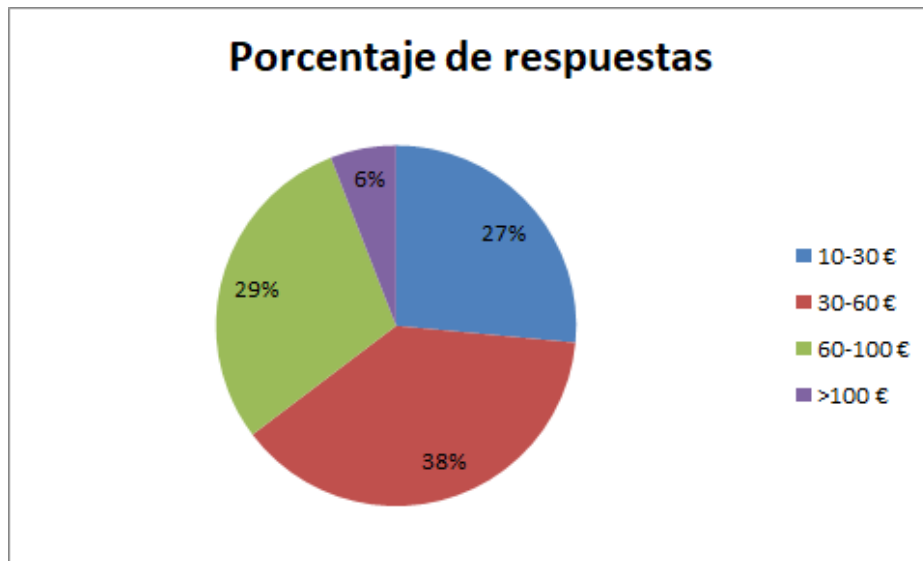


Gráfico 5. Porcentaje de respuestas

Así, teniendo en cuenta todo lo anterior, en la siguiente tabla se recogen los precios definidos en el año 1 para cada una de las tarifas que Mentoring Talent ofrecerá a sus potenciales clientes, así como los distintos servicios de los que pueden disfrutar con cada una de las tarifas:

	GO (1 mes) 24,99 €/mes	PREMIUM 39,99 €/mes	GOLD 59,99 €/mes
Orientación inicial	✓	✓	✓
Acceso a todo el material formativo de la plataforma	✓	✓	✓
Acceso a sesiones Pro-Webinars	✓*	✓	✓
Acceso a ofertas de empleo	✓	✓	✓
Acceso a tutorías personalizadas	✓**	✗	✓

* Acceso a un único webinar de itinerario

**Acceso a única tutoría de bienvenida

Tabla 9. Precio y servicios de cada una de las principales tarifas de Mentoring Talent

Por tanto, para el primer año se ofrece una tarifa inicial “GO” por un precio asequible (24,99 €/mes) y con una duración máxima de 1 mes con la que cubriría todos los servicios que ofrece Mentoring Talent a sus clientes. La particularidad es que el acceso a las sesiones Pro-Webinars está limitado a una única sesión de prueba y el servicio de tutorías se limita a la de bienvenida únicamente. Con esta tarifa lo que se pretende el primer año es que nos conozca el mayor número de gente.

En segundo lugar, se ofrece una tarifa “PREMIUM” por un precio de 39,99 €/mes incluyendo todos los servicios salvo las tutorías personalizadas.

Se ofrece también una tarifa “GOLD” por un precio de 59,99 €/mes con la que el cliente disfrutará de la totalidad de los servicios de Mentoring Talent.

Por último, una vez que el candidato consigue el empleo con Mentoring Talent, se le ofrece una cuota de mantenimiento para su formación continua,



pertenencia al Club VIP con acceso a eventos organizados, como networking, conferencias, reuniones y eventos sociales, y con la posibilidad además de ser futuros mentores. La tarifa Club VIP tendrá un precio de 19,99 €/mes.

La estrategia comercial a seguir por Mentoring Talent en el primer año va a ser la de captar la máxima cuota de mercado, por eso opta por una tarifa inicial de tres meses de duración con un precio más accesible con la que muestra al cliente cómo funcionan todos sus servicios. Una segunda tarifa con la que el cliente tendrá el acceso a la totalidad de las ofertas de trabajo adaptadas a su perfil. Por último, se ofrece también una tercera para los que deseen un grado más de personalización, por un precio ya bastante más alto.

A partir del año 2, Mentoring Talent se podría plantear subir los precios de las tarifas, dependiendo el nivel de penetración al mercado que haya tenido.

Por otro lado, el servicio de suscripción para las empresas será de una única tarifa de 100 €/mes. Es una cantidad que deben poderse permitir gastar la gran mayoría de las empresas en un tipo de servicio como el que les prestaría Mentoring Talent, según se validó en las entrevistas que se hicieron a los directores de recursos humanos de varias empresas.

2.4.3. Distribución

Con el propósito de hacer llegar a nuestros clientes el producto final, Mentoring Talent utiliza un canal de distribución directo online a través de su App y de su Web. Aparte como valor añadido para dar un valor más personal a nuestro servicio realizaremos tutorías en formato videollamada o llamada directamente con nuestros usuarios.

El canal online reporta grandes beneficios, entre ellos la disponibilidad de acceder a nuestros productos las 24 horas del día, por lo que la comodidad de nuestros clientes es mayor, ya que en el caso de nuestro segmento de universitarios, van a disponer de de formación adaptada vía online sin necesidad de tener que acudir a clases presenciales ni a academias. Otro de los beneficios que nos va a reportar este canal es la menor inversión en publicidad, ya que tener nuestro propio e-commerce nos ayudará a disminuir el presupuesto de inversión para publicidad gracias a las nuevas tendencias del Marketing Digital, tales como el SEO, SEM, redes sociales, email marketing, entre otros.

Esta app se comercializará a través de los mercados de aplicaciones correspondientes, siendo los principales la App Store de Apple y Google Play de Android entre muchos otros. El funcionamiento es el siguiente:

- Se paga una cuota de 70 €/ año y ya podemos publicar nuestra aplicación, esta cantidad está dentro de la inversión en la app.

Otra estrategia para el canal de distribución será optimizar la página web para facilitar el descubrimiento a través de de motores de búsqueda tradicionales y animar a los usuarios que visitan las páginas a descargar la aplicación. Para ello, utilizaremos por ejemplo, "GetJar ", que es un catálogo gratuito de aplicaciones móviles donde puedes descargar todas aplicaciones a tu teléfono móvil o tableta de forma gratuita. Lo que haremos será incorporar un pequeño enlace en páginas web como Facebook, Youtube, Twitter o cualquier otro canal, donde con tan sólo hacer click nos dirija a la host app de "Getjar", en

donde los usuarios podrán encontrar nuestra app. Además los enlaces de GetJar pueden detectar automáticamente la terminal de la que viene el usuario y dirigirle a la versión buena de la aplicación. Esto mejora la experiencia del usuario puesto que no tienen que saber el modelo o sistema operativo del dispositivo.

Acciones de Distribución	Inversión Anual 2019 (€)
Página web*	Hosting: 500 Mantenimiento: 1200
App	70
Total	1.770

Tabla 10. Inversiones en acciones de distribución App-web

En este caso, la página web será llevada a cabo por dos socios de la empresa; además de contar con una empresa especializada en el mantenimiento de esta como webartesanal.com que cuenta con varios precios tanto para la creación de la página web y del mantenimiento.

La creación de la página web oscila desde los 150€ hasta los 600€ o incluso te hacen un presupuesto a medida. La empresa ha optado por el precio de 500€/mes.

El mantenimiento de la página web también cuenta con varias tarifas, eligiendo la tarifa media de 20€/hora. Suponiendo que la empresa Mentoring Talent cuenta con un contrato de un año, la inversión sería 1.200€/anual (5 horas/mes*20€/hora*12 meses).

Como se comentaba anteriormente, necesitaremos un soporte de apoyo que en este caso sería el proveedor web Artesanal que nos ayudará a trabajar y mejorar la página web, ya que Mentoring Talent no cuenta con tienda física.

Mentoring Talent va a ofrecer diversos servicios a los usuarios-clientes como la orientación, formación y ayuda en la búsqueda de empleo, realizado a través de la página web o App.



Figura 3. App Mentoring Talent

2.4.4. PROMOCIÓN

Planificar las estrategias es fundamental para la empresa, ya que se requiere de tiempo suficiente para realizar una buena acción, tomando decisiones acertadas en un tiempo concreto o justo.

Mentoring Talent establece los siguientes objetivos:

- Dar a conocer la empresa y los servicios que esta ofrece en territorio nacional, pero sobretodo realizaremos en las zonas con más afluencia universitaria como las ciudades de Madrid, Barcelona, Sevilla, Málaga, Granada y Salamanca; ya que nuestro mayor target se encuentra en estas zonas.
- Captación de clientes, fidelización y posicionamiento de la empresa en el mercado; mediante ferias y eventos, redes sociales y campañas online y offlines a nivel europeo.
- Planteamiento de expansión futura, mediante en lanzamiento de campañas online en países de la Unión Europea o eventos de formación que se realizan en otros países.

- Por otro lado las redes sociales serán otra vez un punto muy importante para la expansión futura.

Para llevar a cabo los objetivos anteriores es muy importante el uso de canales de difusión y conocimiento acerca de la empresa.

Para ello, Mentoring Talent busca hacer publicidad mediante una fusión online y offline, con el objetivo de dar a conocer a nivel nacional la página web y los servicios que ofrece.

Esto nos ayudará a estar tanto en los medios publicitarios como en los tradicionales y digital, sin perder la oportunidad de llegar a nuestro público adecuado.

En este caso, gran parte de las personas a las que nos dirigimos son activos en redes sociales por lo que es importante realizar y llevar a cabo una buena gestión y control del marketing digital que nos permitirá posicionarnos en el mercado online, ya que la empresa Mentoring Talent es una página web online.

Hay que tener en cuenta no podemos dirigirnos a todo el segmento con una misma campaña, ya que contamos con varios tipos de clientes: Universitarios recién titulados o trabajadores buscando cambiar su situación laboral y empresas

Ferias y Eventos

Uno de los principales medios de captación de clientes sería participar en Ferias y Eventos universitarios y de empresas, donde podríamos informar acerca de los servicios que ofrece nuestra página web. Así mismo, esto ayudaría identificar y conocer mejor a tus competidores, proveedores, importadores o distribuidores...; como a hacer contactos.

Esto sería una gran oportunidad para ofrecer información necesaria sobre la página web y los servicios que pueden optar mediante esta; así como la prueba gratuita a la que pueden acceder como nuevo cliente.

Ferías	Lugar	Fechas
Aula- Semana de la Educación	Madrid	Marzo
Fórmate	Granada	Abril
Educación y Empleo	Zaragoza	Marzo
FEDEX	Mérida	Abril
Feria de Empleo de la Universidad de Sevilla	Sevilla	Noviembre
Salón Europeo del Estudiante y el Empleo	Pamplona	Marzo

Tabla 11. Ferias

Eventos	Lugar	Fechas
Jornada de salidas profesionales	Castilla La Mancha	Abril
Jornada de Movilidad y Empleo en la Unión Europea	Zaragoza	Marzo

Tabla 12. Eventos

Redes Sociales (RRSS)

Gran parte del segmento al que nos dirigimos son personas activas en RRSS, por lo que es un medio muy importante para alcanzar nuestros objetivos que es de conocimiento, difusión y crecimiento de la empresa Mentoring Talent.



Para ello, contamos con redes sociales como LinkedIn (@MentoringTalent), Facebook (Mentoring Talent), Instagram (@MentoringTalent), Gmail (info@mentoringtalent.com) y Twitter (@MentoringTalent), donde estamos activos y dispuestos a aclarar dudas, preguntas o sugerencias que los seguidores realicen.

El objetivo es conseguir seguidores con potencial interés en nuestra página web y servicio, estableciéndonos una meta de 3000 seguidores durante el primer año.

En este caso, los encargados de llevar las actualizaciones de las redes sociales serían dos socios de la empresa.

Los contenidos publicados en las redes sociales varían según la red social. En Twitter las publicaciones serán diarias, al igual que el Instagram y Twitter, con poco contenido.

En cuanto al Facebook, el contenido será publicado dos o tres veces a la semana y será un poco más amplio con respecto a las anteriores redes.

Todas las cuentas sociales contarán con el logo como imagen, para así las personas sepan el nombre de la empresa con los mirar el logotipo.

Las RRSS van a ser fundamental para nuestra empresa, ya que ofreceremos el enlace que les lleve directamente a la página web donde podrán encontrar una variedad de servicios como los “Demos”.

Canales Online

Otros canales online que la empresa utilizará, además de las redes sociales, son los siguientes:

- Search Engine Optimization (SEO): las palabras claves serán muy importante para el posicionamiento de la página web tanto dentro On-Page como fuera Off-Page. Las palabras que se utilizarán serán: “formación”, “orientación”, “acceso al empleo”, “búsqueda de empleo”, “cambio de empleo”...

Con esto, Mentoring Talent, busca obtener un mayor tráfico, optimización y mejora de la visibilidad en los resultados orgánicos de los diversos motores de búsqueda, es decir, busca situarse en los primeros resultados de los buscadores y conseguir el mayor número de visitantes. En este caso, el posicionamiento sería a nivel nacional, en español.

- Search Engine Marketing (SEM): con la ayuda del SEO, conseguiremos tráfico altamente cualificado, consiguiendo atracción y clics a la página web de Mentoring Talent por parte de los usuarios correctos. Esto permitirá filtrar a los usuarios potenciales interesados.

Por otro lado, genera conversiones con Google AdWords, facilitando medir las conversiones y asegurando que nuestros anuncios sean realmente efectivos.

Es una herramienta adecuada, ya que es gratuita y nos ayudará como empresa en fase inicial.

- Email: en este caso Mentoring Talent cuenta con su propio correo electrónico, info@mentoringtalent.com

Para la captación de email de los clientes, se vinculará el Online con el Offline. Con el “Demo” que se va a ofrecer de forma gratuita conseguiremos crear nuestro propio CRM.

Del mismo modo, utilizaremos “Mailchimp” para crear newsletter personalizadas, buscando la captación del cliente con noticias de nuevos cursos, actualizaciones...

Calendario

Mentoring Talent empezó a estar activo en las redes sociales a partir del mes de Enero, donde daba a conocer el logotipo de la empresa.

Por lo tanto, se realizará un calendario para medir las acciones de campaña durante el primer año, 2020.

Campaña/ Mes	Logo	Redes sociales	SEO	SEM	Ferias	Eventos	Online
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							

Tabla 13. Calendario de acciones de Marketing

Este calendario está realizado para el primer año, 2020.

Durante los primeros 9 meses, se dará a conocer el logotipo, para que así las personas puedan asemejar el nombre con solo ver el logotipo. Para ello, requerimos nueve meses, ya sea difusión mediante RRSS, Publicidad Online u Offline.

Las Redes Sociales serán importante durante el primer año, ya que gran parte de nuestro clientes se encuentran en estas. Durante los primeros meses será



muy importante que la empresa se dé a conocer mediante estas, así como la motivación a querer probar el “Demo” que Mentoring Talent ofrece gratuitamente.

El SEO se llevará a cabo durante el primer año, con el objetivo de posicionar la empresa en el mercado. Esta estrategia es necesaria llevar a largo plazo, por lo que se realizará durante todos los meses del 2019.

Las Ferias y Eventos tendrán lugar entre los meses de marzo a Mayo, cuando los jóvenes universitarios están a punto de finalizar las clases y buscan su futuro empleo.

En cuanto a las campañas Online, tendrán lugar en fechas en la que los universitarios están a punto de graduarse y terminar las clases. Aunque hay muchos que esperan pasar las vacaciones o no se han graduado hasta octubre, por lo que los meses de Septiembre y Octubre son buenos para hacer publicidad online ya que buscan mejorar su formación que les lleve a buscar empleo.

Planteamiento de expansión futura

En este caso, seguiremos con la misma estrategia de marketing que consiste en hacer publicidad mediante una fusión online y offline.

Así mismo, las campañas online se realizarán en sitios concreto de países de habla hispana con más universitarios como México, Chile, Argentina, entre otros.

Del mismo modo, asistiremos a ferias o eventos concretos que se realizan en países como Argentina, Santiago de Chile, Colombia, entre otros.

Las redes sociales estarán adaptadas al modo de vida de cada país, generando información, resolver dudas o problemas que se generen.

Eventos	Lugar	Fechas
Evento Siteal/Tic Formación TIC y empleo para los jóvenes	Buenos Aires, Argentina	Octubre
FIEXPO Latinoamérica	Casa Piedra, Santiago de Chile	Junio
Trafic 2019	Medellín, Colombia	Junio

Tabla 14. Eventos de interés en países dentro del plan de expansión

Presupuesto

Para la realización de todas las acciones de promoción comentadas anteriormente, se requerirá una inversión de 58.170€ sobre los ingresos del primer año de la empresa.

Durante los siguientes años se podría aumentar o disminuir el presupuesto, según si se ha conseguido alcanzar los objetivos planteados al principio.

- Las acciones de ferias y eventos requerirán un presupuesto según el stand. Los stands más comunes son los básicos de 2-3 paredes (perfiles) y frontal diáfano. En la parte superior se coloca un friso con el nombre de la empresa. Al margen van los elementos específicos que cada emprendedor quiera añadir.

Un ejemplo del coste de un stand estándar lo encontramos en Ifema (Madrid). El coste de un stand para participar en una de las ferias más importantes del recinto como es la de Fitur ofrecía, en 2017, unas tarifas desde 3.385 € por un stand equipado desde 16 m² (sin IVA) incluyendo el espacio. El precio por metro cuadrado adicional era de 180 €. Por lo tanto, supongamos que nos cuesta 3.600€ por feria o evento, un poco más por si decidimos aumentar el metro cuadrado.

Si queremos estar presentes en 2 ferias y 2 eventos el gasto sería 14.400€/anual (3.600€*4).

- La inversión de la publicidad Online dependerá de la campaña que Mentoring Talent quiera hacer y del sitio en el que quiera aparecer, por lo tanto supondremos que sólo se realizará campaña en ciertos sitios online con una inversión de 3.000€/mes durante esos meses.

En este caso, las campañas online van a ir dirigidas a ciudades españolas que acogen a un alto número de estudiantes universitarios.

- El SEO se realizará durante todos los meses del primer año, suponiendo que tiene una inversión de 500€ mensuales, será un total de 6000€ anuales (500€*12 meses).
- En cuanto al Adwords, es una herramienta “gratuita”, es decir, no se requiere pagar para entrar en ella, incluso hacer búsquedas en su planificador es gratis.
- Cada red social tiene su precio. ‘En Facebook, la publicidad funciona a CPC. En el caso de las marcas de lujo, los clicks se están pagando a 0,60/0,80€. En LinkedIn, el CPC se eleva hasta los 2,5 o 3€ su gran poder de segmentación. En Twitter la publicidad trabaja a coste y facturación, por lo que para invertir en twitter, la propia red exige como mínimo una campaña de 10.000 euros de facturación en adelante. También se paga el CPE (coste engagement, esto es, sólo se factura cuando la gente interactúa) en torno a 1€ y CPF (coste follower) alrededor de 0,50/0,60€.

Por lo tanto, suponiendo que la empresa obtiene 100 clics/mes mediante la red social Facebook, pagando 0,70€; la empresa tendría una inversión de 840€/anual (0,70€*100clics/mes*12 meses).

Suponiendo que en LinkedIn obtenemos 200 clics/mes, pagando 2,5€/clic durante 12 meses; la empresa deberá invertir una cantidad de 6000€/anual.

En cuanto a Twitter, estableceremos la campaña mínimo de 10.000€.

Mentoring Talent contará con la contratación de una persona o agencia publicitaria para que pueda servir de apoyo en todas las acciones de promoción.

- Según la agencia o persona, el precio de pago oscila entre los 1.000 y los 3.000 euros al mes. En este caso, suponiendo que realizamos un

contrato con la persona o la agencia publicitaria de medio año, pagando 1.000€/mes, tendría una inversión de 6.000€/anual.

Promoción	Inversión (€)
Ferias y Eventos	14.400€
Publicidad Online	3.000€
SEM	3000€
SEO	6000€
Redes Sociales	17.000€
Persona o Agencia de Publicidad	6.000€
Total	52.400
Imprevistos 5%	2.620
Total	55.020

Tabla 15. Inversiones en Marketing

El presupuesto de promoción ha sido calculado basado en datos reales, como por ejemplo otras ferias y eventos, empresas que pagan por publicidad online...; obteniendo un presupuesto próximo a la realidad.

3. PLAN JURÍDICO Y LEGAL

El proyecto “Mentoring Talent” está formado por 4 socios fundadores, los cuales se han reunido previamente para debatir acerca de la formalización sobre qué tipo de sociedad será, cuántos socios, registro mercantil, protección de datos...

Tipo de sociedad y socios

El proyecto va a ser una empresa de sociedad limitada, Mentoring Talent, formada por 4 socios (Alejandro Abril, Guillermo Sánchez, Carolina Domínguez y Fanny Calderón).

Capital Social

Como se comentó previamente será una Sociedad Limitada (S.L.) con un capital social de 50.000 euros, cantidad que ha sido aportado por cada uno de los socios y socias en partes iguales.

Esto da lugar a que cada uno de nosotros seremos propietarios de una plataforma web de orientación, formación y acceso al empleo.

La sociedad será de responsabilidad limitada, divida en participaciones, es decir, no estarán divididas en acciones, donde todos los socios de Mentoring Talent tendrán los mismos derechos.

Objeto Social

La Sociedad Limitada tiene como actividad ofrecer servicios a dos clientes, los universitarios recién titulados o trabajadores en búsqueda de otro empleo y a las empresas que buscan candidatos específicos para sus respectivos puestos de trabajo dentro de su empresa. Por lo tanto, nuestra empresa se centrará en las siguientes actividades:



1. Orientar a los usuarios de nuestra plataforma con coachings, itinerario de cursos, saber que debe mejorar en cuanto a las competencias o habilidades...
2. Formación a todos nuestros usuarios, ya sean titulados universitarios, trabajadores o empleados de alguna empresa/cliente.
3. Acceso al empleo, mediante nuestra conexión con empresas que buscan candidatos/as con formación específica para vacantes dentro de sus empresas, por lo que nos puede ayudar a establecer un puente de relación entre la empresa y el usuario.

Mentoring Talent tiene como objetivo ofrecer las anteriores actividades a titulados universitarios y trabajadores residentes españoles; además de empresas establecidas en España.

Domicilio de la Sociedad Limitada

La empresa llevará a cabo su actividad en la Calle Leonardo Da Vinci, número 1, 41092, Sevilla - España.

Responsabilidades de los Administradores

El art. 225 RD Leg. 1/2010, de 2 de julio, establece el deber de diligencia de los administradores en el desempeño de su cargo con la diligencia de un ordenado empresario y representante legal, debiendo informarse diligentemente sobre la marcha de la sociedad cada uno de los administradores. Los administradores deberán responder frente a la sociedad, accionistas o acreedores por los daños, actos u omisiones contrarios a la Ley o a los estatutos aquí reflejados. Entre los posibles delitos societarios se recogen la falsificación de información social y el uso de acuerdos abusivos entre otros.

Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSI-CE)

Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

Se acoge, en la Ley, un concepto amplio de "servicios de la sociedad de la información", que engloba, además de la contratación de bienes y servicios por vía electrónica, el suministro de información por dicho medio (como el que efectúan los periódicos o revistas que pueden encontrarse en la red), las actividades de intermediación relativas a la provisión de acceso a la red, a la transmisión de datos por redes de telecomunicaciones, a la realización de copia temporal de las páginas de Internet solicitadas por los usuarios, al alojamiento en los propios servidores de información, servicios o aplicaciones facilitados por otros o a la provisión de instrumentos de búsqueda o de enlaces a otros sitios de Internet, así como cualquier otro servicio que se preste a petición individual de los usuarios (descarga de archivos de vídeo o audio...), siempre que represente una actividad económica para el prestador. Estos servicios son ofrecidos por los operadores de telecomunicaciones, los proveedores de acceso a Internet, los portales, los motores de búsqueda o cualquier otro sujeto que disponga de un sitio en Internet a través del que realice alguna de las actividades indicadas, incluido el comercio electrónico.

La Ley se aplica, con carácter general, a los prestadores de servicios establecidos en España. Por "establecimiento" se entiende el lugar desde el que se dirige y gestiona una actividad económica, definición esta que se inspira en el concepto de domicilio fiscal recogido en las normas tributarias españolas y que resulta compatible con la noción material de establecimiento predicada por el Derecho comunitario.

→ ¿En qué va a consistir la LSSI?

– En el marco del aviso legal, deben estar incluidas la información del titular legal del *site* y sus condiciones de utilización, las cuales incluyen las

propiedades industrial e intelectual y las responsabilidades ante fallos, enlaces y comportamientos.

– La política de privacidad, que se adaptará de manera estricta a las condiciones establecidas en la LOPD, tendrá que ser comunicada de manera clara y con información exhaustiva acerca de los derechos que asisten a los ciudadanos.

– Por último, en relación con las *cookies*, igual que en el anterior punto, se solicitará el consentimiento explícito y se implantará un procedimiento visible y accesible. Se informará de manera rigurosa acerca de sus clases y fines y sobre cómo pueden ser desactivadas.

Por lo tanto, Mentoring Talent ofrece los siguientes servicios bajo esta ley como el comercio electrónico, suscripción, información, publicidad y servicios.

Por otro lado, nuestra página web deberá constar de los precios de las suscripciones, el período de los cursos y de las suscripciones, modo de contacto con la empresa por si surge algún problema o duda e información del servicio que se ofrece.

Así mismo, es necesario informar sobre la política de cookies en la página web.

Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)

Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos).

Este reglamento obliga a la protección de las personas físicas en relación con el tratamiento de datos personas, siendo un derecho fundamental.

Según el artículo 8, apartado 1, de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea («la Carta») y el artículo 16, apartado 1, del Tratado de

Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) establece que toda persona tiene derecho a la protección de los datos de carácter personal que le concierna.

Mentoring Talent trabaja con datos personales de clientes, por lo que estamos obligados a trabajar bajo esta ley.

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.

La protección de las personas físicas en relación con el tratamiento de datos personales es un derecho fundamental protegido por el artículo 18.4 de la Constitución española. De esta manera, nuestra Constitución fue pionera en el reconocimiento del derecho fundamental a la protección de datos personales cuando dispuso que «la ley limitará el uso de la informática para garantizar el honor y la intimidad personal y familiar de los ciudadanos y el pleno ejercicio de sus derechos». Se hacía así eco de los trabajos desarrollados desde finales de la década de 1960 en el Consejo de Europa y de las pocas disposiciones legales adoptadas en países de nuestro entorno.

El Tribunal Constitucional señaló en su Sentencia 94/1998, de 4 de mayo, que nos encontramos ante un derecho fundamental a la protección de datos por el que se garantiza a la persona el control sobre sus datos, cualesquiera datos personales, y sobre su uso y destino, para evitar el tráfico ilícito de los mismos o lesivo para la dignidad y los derechos de los afectados; de esta forma, el derecho a la protección de datos se configura como una facultad del ciudadano para oponerse a que determinados datos personales sean usados para fines distintos a aquel que justificó su obtención. Por su parte, en la Sentencia 292/2000, de 30 de noviembre, lo considera como un derecho autónomo e independiente que consiste en un poder de disposición y de control sobre los datos personales que faculta a la persona para decidir cuáles de esos datos proporcionar a un tercero, sea el Estado o un particular, o cuáles puede este tercero recabar, y que también permite al individuo saber quién posee esos datos personales y para qué, pudiendo oponerse a esa posesión o uso.

→ **¿En qué va a consistir la protección de datos?**



- Protección de los datos personales e información acerca de las condiciones de su tratamiento.
- Conocimiento de las condiciones de contratación y de los servicios.
- Posibilidad de rescisión.
- Garantía sobre el servicio.
- Disposición de servicio de asistencia técnica.
- Controles de calidad para el servicio.
- Notificación de los trámites del proceso.
- Información sobre el archivo o idioma propios de las gestiones.
- Información mediante acuse de recibo de la culminación de la operación.

4. PLAN DE RRHH

En una empresa de servicios es fundamental el desempeño del equipo, por lo que comenzaremos con el desarrollo de un buen plan de Recursos Humanos.

4.1 Organigrama del equipo directivo.

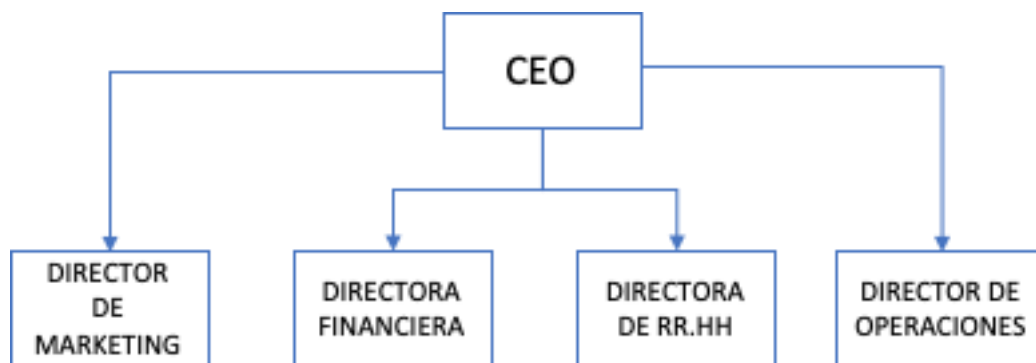


Figura 4. Organigrama del equipo directivo

En el momento de su fundación, el equipo de MentoringTalent estará formado por el equipo directivo, contando con la colaboración de profesionales autónomos y servicios outsourcing puntuales.

A continuación se describe los principales roles y funciones de los principales puestos directivos:

- **CEO: Director Ejecutivo.** Alejandro Abril.
 - Elaboración e implementación del plan estratégico de la empresa.
 - Control del desempeño y consecución de los objetivos.
 - Organización del equipo directivo y apoyo en las decisiones clave.
 - Potenciar la cultura de la empresa y desarrollar la motivación interna del personal.
 - Relaciones externas y desarrollo de negocio.
- **Directora Financiera.** Carolina Domínguez
 - Elaboración del plan de inversión y financiero.

- Negociación con las principales entidades bancarias.
- Controlling.
- Presentación de resultados.

- **Directora de Recursos Humanos.** Fanny Calderón
 - Organización y planificación de personal.
 - Reclutamiento y selección.
 - Planes de carrera y política salarial.
 - Gestión de motivación interna.

- **Director de Operaciones.** Alejandro Abril
 - Diseño de la plataforma y principales servicios.
 - Apoyo a RRHH en la contratación de los profesionales colaboradores.
 - Control de calidad en la prestación del servicio.
 - Gestión de los contenidos e itinerarios.

- **Director de Marketing.** Guillermo Sánchez.
 - Elaboración del plan de marketing.
 - Gestión de la imagen corporativa.
 - Relaciones externas y desarrollo de negocio.
 - Puesta en marcha de campañas on y offline.
 - Política de precio.
 - Control de calidad

4.2. Trabajadores autónomos.

MentoringTalent contará con la colaboración de trabajadores y profesionales autónomos tanto para la creación y mantenimiento de la plataforma como para la elaboración de contenidos y tutorización.

A continuación se desgrena con mayor detalle los perfiles necesarios y su aportación:

Perfiles técnicos

- Informático diseñador: Creación de la plataforma, control de su rendimiento y funcionamiento. Diseño y creación del modelo para los cursos online e itinerarios. Aplicación de la base de datos al cuestionario de orientación inicial.
- Data analyst: Elaboración de la base de datos sobre puestos y ofertas de trabajo nacionales que nos permita elaborar los perfiles y sus requerimientos para que los traduzcamos en itinerarios formativos.

Perfiles docentes

Para la elaboración de los contenidos, definición de puestos e itinerarios formativos como para la tutorización de los usuarios se contará con un abanico diverso de expertos colaboradores autónomos como:

- Director comercial
- Director financiero
- Coach, psicólogo.
- Informático.
- Ingeniero.
- Profesional en área salud.
- Profesional en área hostelería y turismo.

4.3. Reclutamiento y selección

El reclutamiento y selección de los colaboradores con los que se contará inicialmente seguirá el siguiente proceso:

Elaboración del perfil

El perfil que buscamos es el de una persona senior a ser posible con experiencia en puestos de responsabilidad y con gran perspectiva y conocimiento del mercado al que se dedica.

Será muy importante una predisposición a la docencia y ganas de trasladar conocimientos. Aparte, será muy valorable el conocimiento de la tecnología pues la colaboración se hará en gran medida vía telemática.

Reclutamiento

Las ofertas de colaboración se realizarán mediante un contacto directo a la persona en los casos que ya se cuente con una lista de profesionales que se quieran incorporar. En el resto de casos se crearán ofertas en los principales portales de empleo actuales.

Selección

Con los candidatos potenciales para la colaboración se realizará una breve llamada telefónica como primera toma de contacto y posteriormente se citarán a los seleccionados para una entrevista personal con el equipo directivo vía videollamada.

4.4. Política salarial y condiciones laborales

En Mentoring Talent es muy importante garantizar la motivación de todo el equipo por lo que no solamente es necesario una buena política salarial sino unas condiciones laborales que permitan tanto la conciliación familiar como el tiempo de ocio.

El modelo de negocio de la empresa permite la no obligatoriedad de la presencia física, el trabajo puede ser realizado de manera autónoma en cualquier localización. No obstante, se realizarán mínimo 2 reuniones semanales presenciales del equipo.

Con respecto a los trabajadores autónomos éstos podrán realizar su trabajo en el momento que consideren más adecuado siempre que se cumpla la fecha de entrega.

En el caso de creación de contenidos, se indicará una fecha máxima de entrega. Para las tutorías se fijarán con los usuarios con tiempo de antelación y habrá un tiempo máximo de atención de una semana.

Los miembros del equipo de Mentoring Talent en el primer año de vida de la empresa percibirán una retribución en forma de salario de 30.000 euros brutos. Los respectivos puestos recibirán como retribución variable lo siguiente:

	FIJO	VARIABLE
Director de Marketing	30.000	2% Volumen de ventas
Director Financiero	30.000	10% Variable
Director Recursos Humanos	30.000	10% Variable
Director Operaciones	30.000	10% Variable

Tabla 16. Retribuciones del equipo directivo de Mentoring Talent

Los trabajadores autónomos colaboradores percibirán retribución por la elaboración de contenidos, como por la participación en la elaboración de itinerarios como por la tutorización:

- Elaboración de contenidos: Se presupuestará previamente tanto el número de horas necesarias como la extensión del contenido a desarrollar por el colaborador. Se estipula una fecha máxima de entrega y se pagará una vez entregado el trabajo y previa comprobación por el equipo de calidad.
- Tutorización: Por cada tutoría realizada de una duración de una hora se abonará la cantidad de X euros al tutor.

Este sistema ofrece una amplia flexibilidad a los colaboradores así como un ingreso extra para ellos. Por otra parte, la labor docente permite a muchas personas explorar nuevas experiencias y refuerza en gran medida su perfil profesional.

4.5. Mentoring Talent: el equipo directivo.



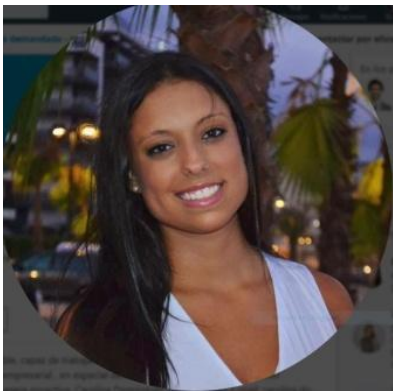
Ilustración 1. Socios fundadores de Mentoring Talent



Fanny Calderón Medina

Directora de RRHH

Graduada en Turismo por la Universidad de Córdoba y MBA por EOI.
Organizadora, capacidad de escucha y proactiva.



Carolina Domínguez

Directora Financiera

Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Málaga y MBA por EOI.
Orientación al trabajo en equipo, gestión del tiempo, sociabilidad.



Guillermo Sánchez

Director de Marketing y Calidad

Graduado en Ingeniería de diseño por la Universidad de Sevilla y MBA por EOI.

Capacidad crítica, resolución de conflictos, orientación estratégica.



Alejandro Abril

Director de Operaciones y CEO

Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Granada y MBA por EOI.

Liderazgo, orientación al logro, iniciativa, creatividad.



Debido a nuestros planes de expansión fuera de España, principalmente al mercado hispanoamericano y el consecuente aumento del volumen de trabajo tendremos que aumentar nuestra plantilla. Dependiendo de las estimaciones de demanda se contratarán a consultores directamente en su país de origen, que aporten conocimiento del mercado y generen más confianza en los usuarios.

5. PLAN DE OPERACIONES

El análisis de las diversas actividades que se desarrollan en la empresa es fundamental para poder conocer detalladamente cada una de ellas y, así poder tomar decisiones correctas.

El proceso comienza desde que el proveedor o proveedores proporcionan cursos a la empresa, hasta que el curso o cursos se suben a la plataforma como servicio final al cliente o clientes.

Mentoring Talent tiene como objetivo analizar cada una de las operaciones que realiza, para poder ser eficientes, eficaces, y optimizar bien recursos. Del mismo modo, realizar un control y seguimiento de los resultados obtenidos con el fin un continuo mejoramiento.

En este caso, se debe contar con un software de calidad, ya que la empresa se centra en una plataforma online, ofreciendo los servicios por medio de esta.

Por lo tanto, esto es fundamental para el desarrollo de una plataforma de calidad y para el éxito de la empresa, haciendo que la empresa sea rentable y competitiva en el mercado.

El Plan de Operaciones se subdivide en tres procesos, los cuáles serán comentados a continuación, con el objetivo de un buen desarrollo de la cadena de valor en la empresa.

Mapa de procesos

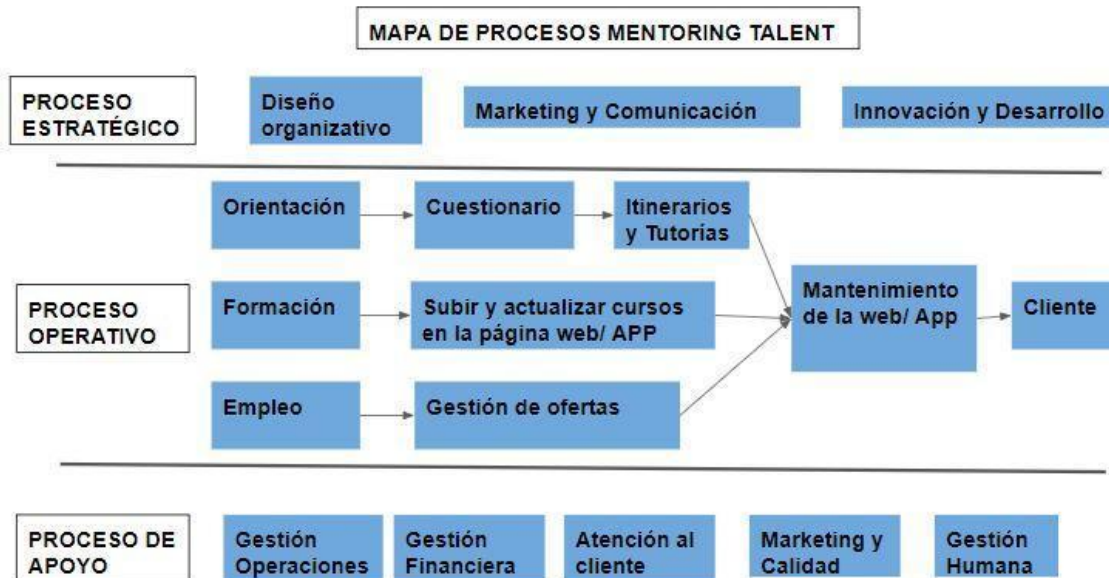


Figura 5. Mapa de procesos de Mentoring Talent

Este mapa ayudará a identificar todos los procesos que divide la compañía con el objetivo de un control y gestión eficaces.

Estos procesos están unidos entre sí, por lo que se presenta una visión general de la estructura de la organización que forman la empresa.

El objetivo de Mentoring Talent es tener un mejor conocimiento acerca de la empresa, del funcionamiento y el desempeño de los diversos procesos y actividades que se realizan.

Este punto abarca tres tipos de procesos, los cuales serán comentando a continuación:

- 1. Procesos Estratégicos**
- 2. Procesos Operativos**
- 3. Procesos de Apoyo**

Estos tres procesos estarán mejor detallados más adelante del mapa de procesos, para entender el valor añadido que aportan a la empresa.

Procesos Estratégicos

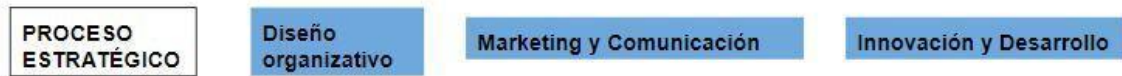


Figura 6. Procesos estratégicos

Este proceso estará dividido en

- **Diseño organizativo**, donde se estructuran las tareas y responsabilidades dentro de la empresa Mentoring Talent. Esta empresa se divide en varios departamentos que se interrelacionan entre ellos. Esto ayudará a la empresa a tomar decisiones sobre las demandas de los usuarios, proveedores u otras factores que se den dentro de la empresa; además, de tener una coordinación de equipo y departamentos para una respuesta rápida al cambio que se da constantemente.
- **Comunicación y Marketing**, siendo clave para la empresa, ya que se basa en una página web o App que se tiene que dar a conocer mediante canales online como las redes sociales o Sem, intentando llegar a nuestro público objetivo. Así mismo, se utilizará en canal offline como las Ferias y Eventos como otro modo de llegar al público objetivo. Estas acciones ayudará a la empresa a promocionar el logotipo de la empresa, expansión de la empresa, captación y fidelización del usuario-cliente. Esto facilitará la creación de un sistema CRM para la empresa, lo que permitirá tener un práctico seguimiento y control de todo.
- **Innovación y Desarrollo** es fundamental para la empresa, ya que buscamos diferenciarnos de otras plataformas de formación y orientación, siendo potenciales competidores. Nuestra empresa busca seguir diferenciarse mediante la facilidad de ayudar a nuestros usuarios a conseguir entrevistas que les lleven a encontrar empleo. Por lo tanto, deberemos centrarnos en captar nuevas empresas que nos permita establecer ese puente de conexión entre el usuario y la empresa que busca candidato específico. Así mismo, los cursos que se impartirán

en la página web y App deberán ser de calidad así como los tutores que imparten estos, dando una formación de calidad a un usuario satisfecho.

Procesos Operativos

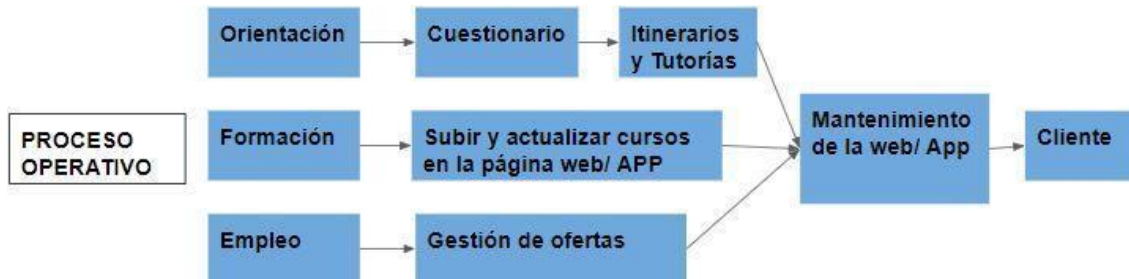


Figura 7. Proceso operativo

Los procesos operativos son todas las actividades que están relacionadas directamente con el producto y que se desarrollan dentro de la empresa.

En este caso, se subdividirá en tres partes, las cuales serán comentadas con más detalle a continuación:

- **Orientación**

Tras formalizar su inscripción y validar sus datos de pago, el usuario tendrá acceso a un cuestionario online en el que detallará su formación universitaria, formación extra (idiomas, ofimática etc.) y contestará a una serie de preguntas que le ayudarán a definir el puesto y sector en el que le gustaría trabajar: sector (hostelería, construcción, informática, turismo, gran consumo), tipo de puesto y departamento (comercial, análisis, administrativo, producción), características personales (habilidad de trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de hablar en público, habilidad de organización, atracción por la lectura y escritura, matemáticas) etc.

Como resultado de este test, y tras validar el equipo de Mentoring Talent que los datos son correctos (1-2 días), se le activarán una serie de posibles itinerarios formativos que consideramos se ajustan a su perfil con todo tipo de información (descripción del puesto, vídeos de profesionales que lo realizan etc.). Esos itinerarios serán diseñados con la participación de las principales empresas con las que trabajamos para ajustar al máximo los perfiles que

necesitan. Estos itinerarios serán orientativos, pudiendo seleccionar el usuario otro distinto del que se le ha señalado.

Ejemplo uso: Un titulado en Finanzas y Contabilidad que sea riguroso en el análisis, le gustó la contabilidad durante el grado, le guste elaborar presupuestos e informes y quiera desarrollarse en el Dpto. Financiero de una empresa es probable que se le ofrezca el itinerario de *Controller Financiero*.

- **Formación**

Una vez que el usuario ha seleccionado el itinerario o itinerarios que desea seguir se le ofrecerán una serie de cursos online para completar su perfil profesional de cara a acceder a ofertas para el puesto elegido. Los cursos serán muy interactivos, con poco texto plano y multitud de webinars. Los webinars serán ofrecidos por profesionales de la materia. El usuario también podrá realizar cursos extra que no están recogidos en su itinerario a discreción.

- **Empleo**

Las empresas, clientes de Mentoring Talent, podrán incluir ofertas de empleo en la plataforma y aparecerán a los usuarios que hayan seleccionado ese itinerario y podrán aplicar aquellos que tengan validados los requerimientos (formación, formación extra, cursos de Mentoring Talent realizados etc). De esta manera agilizamos a la empresa el proceso de selección y al usuario la saturación de ofertas que no le interesan. En todo caso, serán visibles si se desea pero nuestra intención es eliminar todo el ruido y centrar a cada candidato en su objetivo. Ofreceremos feedback al candidato en caso de no consecución del empleo.

Proceso de Apoyo

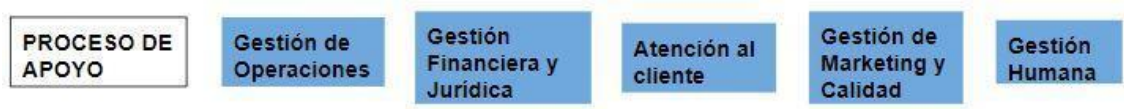


Figura 8. Proceso de apoyo

Son aquellos procesos que sirven de soporte a los otros dos procesos, estratégico y operativo.

- **Gestión de Operaciones:** la persona encargada en gestionar este departamento será el Director General, que en este caso será Alejandro Abril. Se encargará de hacer un seguimiento y controlar que el servicio llegue al usuario final y se presten los servicios de forma correcta.
- **Gestión Financiera y Jurídica:** la persona encargada del departamento financiero es la Directora de Finanzas, Carolina Domínguez, la cuál llevará a cabo los ámbitos laborales y ámbito fiscal como los impuestos, hacienda...; y la contabilidad.
- **Atención al cliente:** las personas encargadas de llevar a cabo las incidencias, preguntas, dudas o resolución de problemas a través de la plataforma online o redes sociales serán Guillermo Sánchez, Fanny Calderón y una persona especializada o agencia que sea de soporte tecnológico.

Hay dos maneras de poder contactar con la empresa:

1. Atención por correo electrónico. Mediante el correo electrónico propio de la empresa, que aparece en la página web y en las RRSS. (mentoring.talent2019@gmail.com).
2. Formulario de contacto, que se puede encontrar en la plataforma online de Mentoring Talent.

- **Gestión de Marketing y Calidad:** en este caso, la persona encargada de este departamento será las encargada del mantenimiento y actualización de la página web y app, con ayuda de una empresa subcontratada que nos ayudará a dar un servicio de calidad al cliente;

aunque muchas veces contará con la ayuda de la Directora de Recursos Humanos, Fanny Calderón para el departamento de Marketing.

La plataforma web es fundamental para la empresa, ya que mediante esta se les ofrecerá diversos servicios a los clientes como la suscripción/contratación de servicios, realización de cursos, orientación, acceder a su perfil, preguntar dudas o informar acerca de algo.

- **Gestión Humana:** la persona encargada en este departamento es la Directora de Recursos Humanos, Fanny Calderón. La cual se encargará del proceso administrativo, contratando a personal capacitado a realizar tareas dentro de la empresa de manera eficaz. Además, de encargarse de cuestiones como la formación y el desarrollo, las relaciones laborales, la salud, la seguridad, los salarios y programas de beneficios, y la planificación de las futuras necesidades de contratación.

6. PLAN TECNOLÓGICO

El Plan Tecnológico ayudará a la empresa a seguir creciendo en un plazo medio de forma sostenible. En este caso, Mentoring Talent ha realizar un plan tecnológico para los próximos 5 años.

Como la empresa trabaja de forma online mediante la página web y App necesitará un hardware y software de calidad que genere servicios de calidad al usuario-cliente. Además, se deberá innovar con las actualizaciones de la página web y de la app.

Para ello, se requerirá una empresa o personas especializadas en esto, así como formación en esta herramienta por parte de todo el personal de la empresa. La persona o el personal contratado se encargará de implementar las actualizaciones y que estén disponibles tanto para los usuarios finales como para la empresa.

La protección del contenido es también importante para la empresa y sobre todo para los usuarios-clientes.

A continuación se detallará los objetivos que se pretende conseguir con un buen software y hardware:

- Los **hardwares** que tendremos nos permitirá desarrollar las responsabilidades de cada departamento que forma la empresa.

En este caso, contaremos con portátiles, tablets y teléfonos.



Ilustración 2. Mac y iPad (hardwares)

Los ordenadores y tablets que serán importantes para nuestro trabajo, ya que nos permitirá poder subir los cursos y realizar un seguimiento tanto de los usuarios como de la página web y App; los teléfonos nos ayudará a mantenernos activos con los usuarios-clientes, resolviendo dudas, problemas o dando información.

- Un buen **software** nos permitirá administrar y manejar nuestro principal recurso, los cuales serán los cursos que el usuario puede encontrar tanto en la página web como en la App.

Esto permitirá a que los usuarios tengan facilidad a la hora de descargar la App, tanto para un sistema operativo móvil como Android o iOS, como un sistema operativo de escritorio como Windows.

Así mismo, nos permitirá realizar actualizaciones o modificaciones y que el ordenador lo detecte.

→ **¿Cómo se desarrollará el software?**

Al ser una empresa en fase inicial hemos optado por el programa Veneo, siendo práctico para programa software de empresas.

Hemos obtenido información básica mediante la página web oficial de Veneo (<https://velneo.es/>); además de contactar por correo electrónico con ellos acerca de más información.

Este programa es fácil de usar, incluso para personas que quieren programar sin tener muchos conocimientos técnicos.

Además, el programa está en español, punto importante ya que nos permitirá avanzar sin atascos y sin dudas.

Velneo también dispone de varias tarifas que satisficará nuestras necesidades. Incluso cuenta con una suscripción de prueba gratuita durante 30 días.



Figura 9. Tarifas de Velneo

Al ser usuarios podemos acudir a seminarios que ellos realizan, donde nos ayudarán a saber utilizar el programa, entre otras cosas.

En este caso, optaremos por el nivel 1 y nivel 3, empezando por el gratuito durante unos días y dependiendo de cómo nos vaya con el software compraremos el nivel 3, donde podremos gestionar los datos de los clientes, gestión de la plataforma y de los recursos (web, vídeos, soporte, documentación, comunidad, etc...), el idioma; así como el mantenimiento de la web y app.

Sin embargo, cuando nuestro objetivo sea de expansión, deberemos optar por el nivel 4 que ofrece Velneo, ya que nos facilita el editor de idiomas, siendo uno de nuestros objetivos expandirnos a países de la Unión Europea con más universitarios como Francia, Alemania o Polonia.

Por lo tanto, el presupuesto que requiere Mentoring Talent para el software Velneo será el siguiente:

	Fase Inicial	Plan de expansión
Nivel de Velneo	Nivel 1 (gratuita) y 3	Nivel 4
Suscripción/mes	2.220€/anual	3.000€/anual
Alta	1.999€	2.999€
Total	4.219€/anual	5.999€/anual

Tabla 17. Presupuesto para el software Velneo

Fase inicial: $185\text{€/mes} \times 12 \text{ meses} = 2.220\text{€/anual}$

Plan de expansión: $250\text{€/mes} \times 12 \text{ meses} = 3000\text{€/anual}$

7. PLAN FINANCIERO

La actividad productiva de Mentoring Talent comenzará a desarrollarse en enero de 2020. Así pues, se ha desarrollado un plan financiero con un horizonte temporal de 5 años, indicando tanto la financiación e inversión necesaria como para desarrollar el modelo de negocio, así como los resultados esperados e indicadores.

7.1. Datos esenciales

En el siguiente cuadro, se detallan los datos principales en los que se ha basado el Plan de Negocio.

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas	252.256	385.951	585.295	830.066	1.176.038
Variación ventas		50%	50%	40%	40%
Costes Fijos	240.000	260.000	280.000	300.000	320.000
Inversiones	200.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Amortización Media	4 años				
Clientes (días de cobro)	30	30	30	30	30
Efectivo (Ratio efectivo)	35%	35%	35%	35%	35%
Acreedores (días de pago)	30	30	30	30	30
Capital Social	80.000				
Reparto dividendos		(45.810)	(173.280)	(335.490)	(572.250)
Deuda (5 años)	116.230	21.350	15.740	7.860	2.070

Tabla 18. Datos esenciales plan financiero 2020-2024 (en euros)

7.2. Plan de inversiones

Para el plan financiero previsto con un horizonte temporal de 5 años, resulta necesario fuertes inversiones para poder ejecutar la actividad productiva con éxito.

Debido a que nuestra actividad principal se desarrolla vía online, necesitaremos una fuerte inversión en el primer año en el desarrollo de la plataforma, y en los años posteriores para el mantenimiento y actualización de la misma y de la página web y app.

A continuación, se detallan todas las inversiones a realizar en los cinco años del plan:

2020	2021	2022	2023	2024
200.000	50.000	50.000	50.000	50.000

Tabla 19. Plan de inversiones (en euros)

La siguiente tabla muestra el detalle de todas las inversiones necesarias para el 2020:

Constitución empresa	1.500
Registro de la marca	200
Desarrollo de la Plataforma	138.300
Desarrollo Web/App	60.000
<i>INVERSIÓN TOTAL 2020</i>	200.000

Tabla 20. Detalle inversiones (en euros)

Las inversiones del año 2020 se focalizan, como se ha indicado anteriormente, en el desarrollo de la plataforma y de la página web y la app para poder ejecutar nuestra actividad e iniciar la venta. Además, otras inversiones

necesarias y fundamentales son el registro de la marca Mentoring Talent y la constitución de la empresa.

En los cuatro años posteriores, invertiremos 50.000 € cada año en el mantenimiento y actualización de la plataforma, ya que será necesario para seguir atrayendo clientes e incrementar las ventas.

7.3. Financiación necesaria

Para solventar parte de las inversiones y costes que supondrá desempeñar nuestra actividad empresarial, Mentoring Talent necesitará de una financiación acorde para obtener los resultados objetivos.

En un primer momento, se ha estimado una financiación por la cuantía de 180.000 euros, en base a los recursos y necesidades que nuestra actividad requiere. La siguiente tabla muestra la distribución de dicha financiación:



Figura 10. Capital Social: Financiación

Inicialmente, los socios de Mentoring Talent realizarán una aportación al capital social de 44.000 euros en su totalidad.

Además, se hará una petición a inversores externos 36.000 euros, representando un 45% del capital social, y una deuda bancaria de 100.000 euros.

7.4. Previsión de ventas

Con el objetivo de tomar decisiones, se ha elaborado una previsión de ventas dentro del horizonte temporal, en base a la cual se ejecutarán acciones de ámbito financiero, de marketing y operativos, entre otros.

La siguiente tabla muestra la estrategia de general de ventas de Mentoring Talent:



Figura 11. Estrategia general de ventas

La siguiente tabla refleja, numéricamente, la previsión de ventas y facturación esperada en el horizonte temporal considerado.

Tarifa	2020	2021	2022	2023	2024
Go	39.359,25 €	60.219,65 €	91.323,10 €	129.514,42 €	183.496,04 €
Premium	90.877,28 €	139.042,23 €	210.857,54 €	299.038,17 €	423.677,28 €
Gold	90.884,85 €	139.053,82 €	210.875,12 €	299.063,09 €	423.712,59 €
Club VIP	10.634,68 €	16.271,06 €	24.675,06 €	34.994,17 €	49.579,75 €
Empresa	20.500,00 €	31.365,00 €	47.565,02 €	67.456,71 €	95.572,67 €
TOTAL	252.256,06 €	385.951,76 €	585.295,85 €	830.066,57 €	1.176.038,32 €

Tabla 21. Ingresos por ventas según tarifa periodo 2020-2024 (en euros)

Facturación anual por tarifa

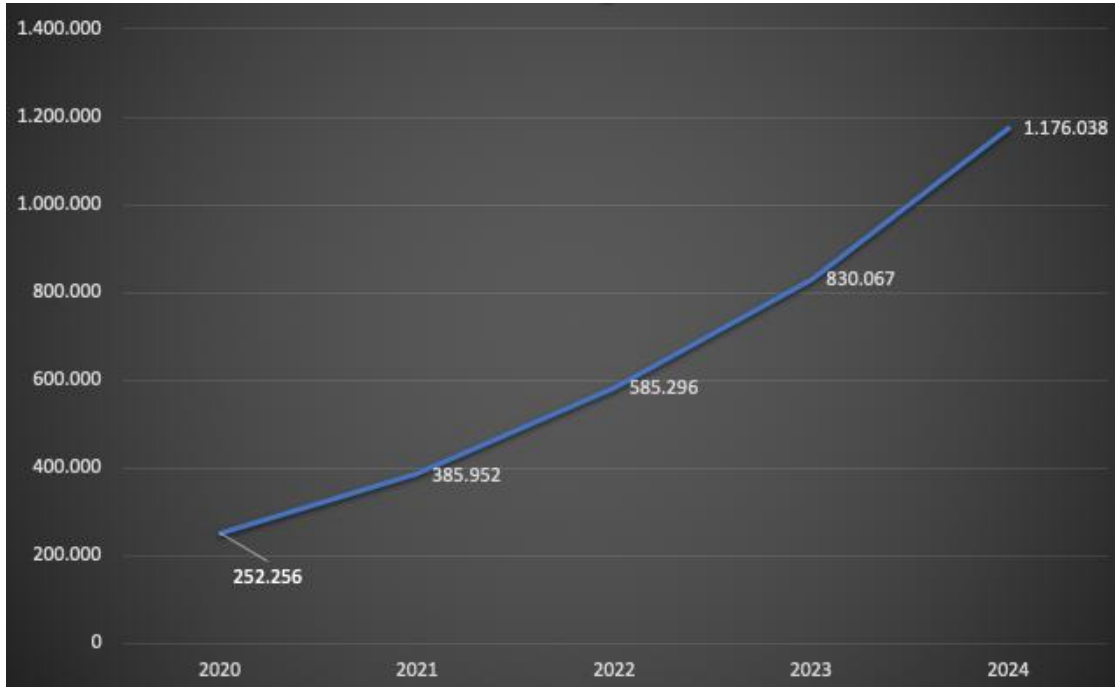


Gráfico 6. Ingresos por ventas (en euros)

En el año de lanzamiento, con la comercialización de las distintas tarifas que ofrecemos, se prevé una facturación total de 252.256 €. Esta previsión aumentaría en un 50% en los dos años posteriores, gracias a fuertes inversiones en la mejora de la plataforma con las que conseguiremos llegar a más empresas y ampliar el número de ofertas laborales disponibles en nuestros servicios.

Con el fin de tener una visión general dentro del horizonte temporal establecido, de esta previsión en ventas, la siguiente gráfica muestra cómo Mentoring Talent evoluciona hasta llegar a la mencionada facturación total en el año 5.

7.4.1. Previsión de ventas mensual año 2020

Tarifa	% de conversión
Go - Premium	30%
Go - Gold	20%
Premium/Gold - VIP	5%

Tabla 22. Porcentaje mensual de conversión de usuarios entre las tarifas

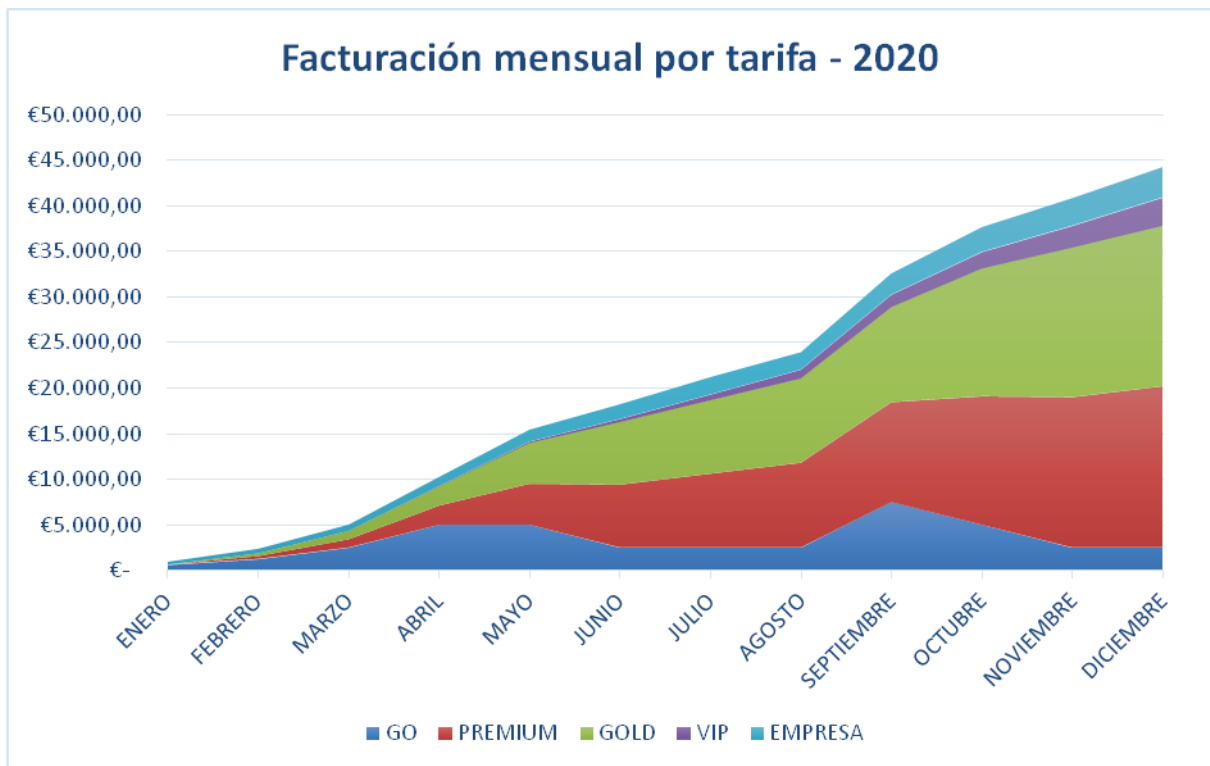


Gráfico 7. Facturación mensual por tarifa del año 2020 (en euros)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
GO	25	50	100	200	200	100
Ingresos	625	1.250	2.499	4.998	4.998	2.499
PREMIUM		8	23	53	113	173
Ingresos		300	900	2.099	4.499	6.898
GOLD		5	15	35	75	115
Ingresos		300	900	2.100	4.499	6.899
VIP			1	3	7	16
Ingresos			12	50	137	325
EMPRESA	3	5	7	10	13	16
Ingresos	300	500	700	1.000	1.300	1.600

Tabla 23. Facturación mensual de tarifas del primer semestre (en euros)

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
GO	100	100	300	200	100	100
Ingresos	2.499	2.499	7.497	4.998	2.499	2.499
PREMIUM	203	233	263	353	413	443
Ingresos	8.098	9.298	10.497	14.096	16.496	17.696
GOLD	135	155	175	235	275	295
Ingresos	8.099	9.298	10.498	14.098	16.497	17.697
VIP	31	48	67	89	118	154
Ingresos	612	950	1.337	1.774	2.361	3.068
EMPRESA	19	19	23	27	30	33
Ingresos	1.900	1.900	2.300	2.700	3.000	3.300

Tabla 24. Facturación mensual de tarifas del segundo semestre (en euros)

TOTAL	
GO	1575
Ingresos	39.359
PREMIUM	2273
Ingresos	90.877
GOLD	1515
Ingresos	90.885
VIP	532
Ingresos	10.635
EMPRESA	205
Ingresos	20.500

Tabla 25. Facturación total de tarifas en el primer año (en euros)

7.5. Estados Financieros

En este apartado, analizaremos los distintos Estados Financieros del Plan a cinco años vista, con los datos considerados y detallados en el apartado 8.1, con la finalidad de estudiar la rentabilidad, liquidez y solvencia del proyecto, así como la estructura de dichas cuentas.

7.5.1. Balance

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Fijo	200,00	250,00	300,00	350,00	400,00
Amortización Acumulada	50,00	112,50	187,50	275,00	375,00
Activo No Corriente	150,00	137,50	112,50	75,00	25,00
Existencias					
Clientes	20,73	31,72	48,11	68,22	96,66
Efectivo	15,04	15,48	15,56	15,18	14,59
Activo Corriente	35,77	47,20	63,67	83,41	111,25
Activos Totales	185,77	184,70	176,17	158,41	136,25
Accionistas	79,43	4,01	(124,28)	(289,54)	(532,12)
Resultado a cuenta	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11
Patrimonio Neto	49,81	49,00	45,95	40,13	32,99
Pasivo L/P (PnC)	92,99	91,47	85,77	74,90	61,57
Deuda C/P	23,25	22,87	21,44	18,73	15,39
Proveedores					
Acreedores	19,73	21,37	23,01	24,66	26,30
Pasivo Corriente	42,97	44,24	44,45	43,38	41,69
PN y Pasivo	185,77	184,70	176,17	158,41	136,25

Tabla 26. Balance de situación 2020-2024 (en miles de euros)

Evolución del activo

En cuanto a la evolución del activo en el año de lanzamiento, Mentoring Talent dispondrá fundamentalmente de activos fijos, los cuales representan un 80% del peso total del activo. Esto se debe, en gran parte, al desarrollo de la plataforma y de la web, así como el registro de la marca y la constitución de la empresa.

Estos activos se incrementarán a lo largo del horizonte temporal, ya que será necesario mantener y tener actualizada tanto la app como la web de acorde a la previsión de ventas.

Dichas inversiones (ya detalladas anteriormente), y su correspondiente amortización promedio, serán las siguientes:

Período	2020	2021	2022	2023	2024
Activos fijos	200.000	250.000	300.000	350.000	400.000
Amortización acumulada	50.000	112.500	187.500	275.000	375.000

Tabla 27. Evolución Activo (en euros)

Por otro lado, el activo corriente de Mentoring Talent representa un 19% del total. Esto es, debido a las características propias de la venta online, en la que el cobro a clientes se realiza por medio del sitio web y/o App, a través de Paypal o tarjetas bancarias, por lo que consideramos 30 días como los días medios de cobro tanto en el primer año, como en los cuatro siguientes. Además, adoptando un 35% de ratio de efectivo, da como resultado unas cifras de activo corriente pequeñas en comparación con el activo fijo anteriormente mencionado. Este activo corriente aumenta considerablemente en 2024 debido a la mayor facturación prevista para dicho año.

Evolución del patrimonio neto y pasivo

En 2020, Mentoring Talent tendrá un patrimonio neto de 49.810€, formado por la aportación de los socios e inversores externos.

Debido al gran reparto de dividendos que existe entre los accionistas, el patrimonio neto disminuirá hasta alcanzar una cifra de 32.990€ en el año 2024

Por otro lado, el pasivo de Mentoring Talent supone una deuda a largo plazo necesaria para la financiación de la actividad. Esta deuda supone una cuantía de 100.000 € en concepto de préstamos bancario.

7.5.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	252,26	385,95	585,30	830,07	1.176,04
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto (o de contribución)	252,26	385,95	585,30	830,07	1.176,04
Costes Fijos	240,00	260,00	280,00	300,00	320,00
Margen de Explotación (EBITDA)	12,26	125,95	305,30	530,07	856,04
Amortización	50,00	62,50	75,00	87,50	100,00
BAII (EBIT)	(37,74)	63,45	230,30	442,57	756,04
3,0% Intereses	1,74	3,46	3,32	3,01	2,56
BAI (EBT)	(39,49)	59,99	226,97	439,55	753,48
25,0% Impuestos	(9,87)	15,00	56,74	109,89	188,37
Beneficio Neto (Earnings)	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11
Dividendos preferentes					
Resultado a cuenta	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11

Tabla 28. Cuenta de resultados 2020-2024 (en miles de euros)

En el último año del Plan, con un considerable aumento en la facturación, se alcanza una situación muy favorable para Mentoring Talent, alcanzándose la cifra de 565.110€ de beneficio neto.

Por lo que respecta a la estructura de costes fijos y variables, Mentoring Talent no cuenta con costes variables, representando los fijos la totalidad de los mismos.

El siguiente gráfico, muestra la evolución de los costes fijos en función del aumento de la facturación a lo largo de todo el horizonte temporal:

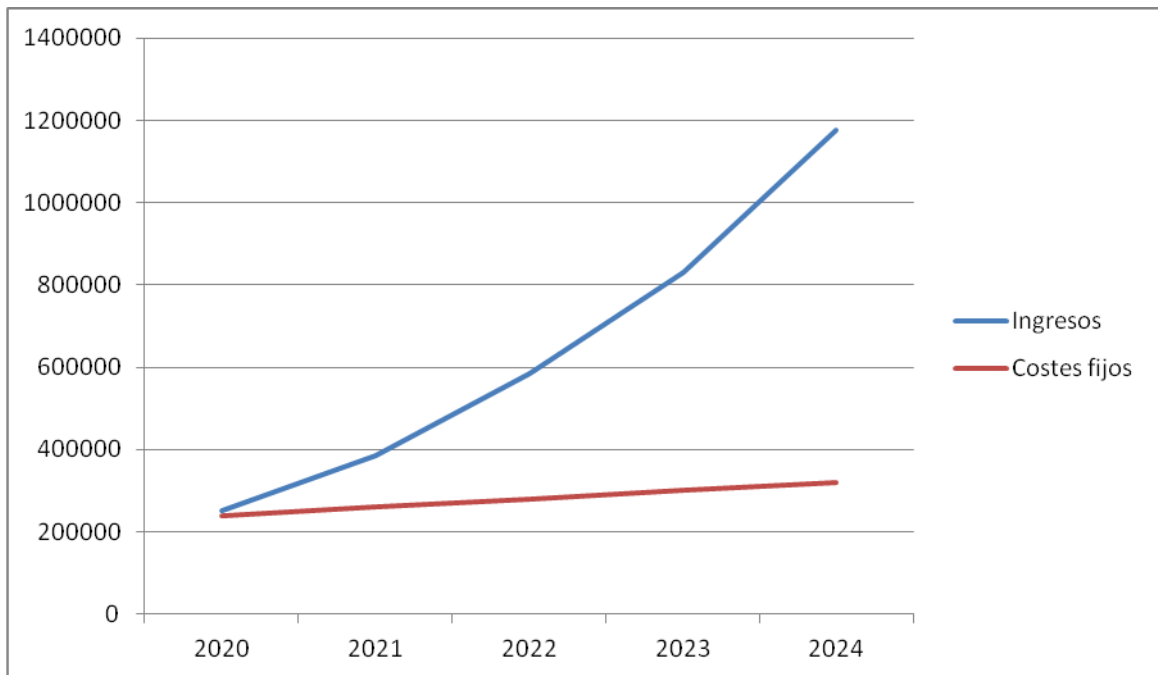


Gráfico 8. Evolución Ingresos-Costes fijos (en euros)

7.5.3. Estado de Flujo de Efectivo

A continuación se detalla el estado de flujos de efectivo, el cual informa sobre los movimientos de efectivos resultantes de la actividad de Mentoring Talent.

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
1.Flujo de Efectivo de las Operaciones					
Beneficio Neto	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11
Amortización	50,00	62,50	75,00	87,50	100,00
F.C.O.	20,38	107,49	245,23	417,17	665,11
Incr. Existencias					
Incr. Clientes	(20,73)	(10,99)	(16,38)	(20,12)	(28,44)
Incr. Proveedores					
Incr. Acreedores	19,73	1,64	1,64	1,64	1,64
Efectivo de las operaciones	19,38	98,15	230,49	398,69	638,32
2.Flujo de Efectivo de las actvs de Inversión	(200,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)
3.Flujo de Efectivo de las actvs de Financiación					
Accionistas comunes	79,43	(45,81)	(173,28)	(335,49)	(572,25)
Accionistas preferentes					
Bancos	116,23	(1,90)	(7,13)	(13,58)	(16,66)
Efectivo de la financiación	195,66	(47,71)	(180,41)	(349,07)	(588,91)
Flujo de Efectivo	15,04	0,44	0,08	(0,38)	(0,59)
Efectivo al principio		15,04	15,48	15,56	15,18
Flujo de Efectivo	15,04	0,44	0,08	(0,38)	(0,59)
Efectivo al final	15,04	15,48	15,56	15,18	14,59

Tabla 29. EFE (en miles de euros)

Mentoring Talent, en todos los ejercicios obtendrá un efectivo, considerando este estado contable, positivo, alcanzando en su último año la cifra de 14.590 €.

El análisis de efectivo, además de realizarlo a través del Estado de Flujos de Efectivo se ha realizado a través del Flujo de Caja Libre, detallado en el apartado 8.9.

7.6. Especificación de costes

7.6.1. Costes Fijos

La tabla siguiente muestra el detalle de los diferentes costes fijos necesarios para el desarrollo de la actividad de Mentoring Talent:

Período	2020	2021	2022	2023	2024
Salarios equipo directivo	80.000,00	100.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Compra cursos formativos	30.000,00	30.000,00	30.000,00	50.000,00	50.000,00
Webinars	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Marketing y publicidad	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Costes fijos	240.000,00	260.000,00	280.000,00	300.000,00	300.000,00
% de los ingresos	95%	67%	48%	36%	26%
EBITDA	12.256,00	125.951,00	305.295,00	530.066,00	856.038,00

Tabla 30. Costes fijos (en euros)

Salario del equipo que conforma Mentoring Talent: al ser 4 personas las que trabajan en la empresa y al estar en fase inicial, durante el primer año de funcionamiento, 2020, se establece un gasto en salarios de 80.0000 € anuales, los cuales serán dividido entre los 4 trabajadores (20.000 € por miembro).

Los siguientes años se aumentarán los salarios. El segundo año, 2021, se aumenta en 20.000 € y el tercer año, 2022, de otros 20.000 € anuales, llegando a una retribución de 30.000 € anuales por miembro del equipo en concepto de salario.

Compra material formativo: Se comprará un total de 20 cursos inicialmente a expertos autónomos a un precio de 1500 €, haciendo un total de 30.000 €



anuales. Cada año invertiremos en una media de 20 cursos nuevos, al mismo coste.

Webinars: será otro de los recursos importantes para la empresa, ya que ciertas clases o materias serán impartidas de forma directa online o para resolver dudas sobre algún tema o materia.

Consideramos que inicialmente se establecerá en 5 materias, cursos a 5 horas al mes, (dos sesiones mensuales de 2,5h por materia) por un precio de 100 € por hora; el coste total ascendería a 30.000 € anuales.

Marketing: el marketing requerido para dar a conocer la empresa, captar y fidelizar clientes, y posicionar la empresa; tendrá una inversión de 100.000 € anuales durante el primer año.

7.7. Análisis de ratios

7.7.1. Liquidez

Para realizar un análisis de la gestión del corriente de MentoringTalent y teniendo en cuenta que se establece un ratio de efectivo del 35%, se toma como referencia el ratio de liquidez. Al no contar la empresa con existencias no procede realizar otros ratios como podría ser el Acid test.

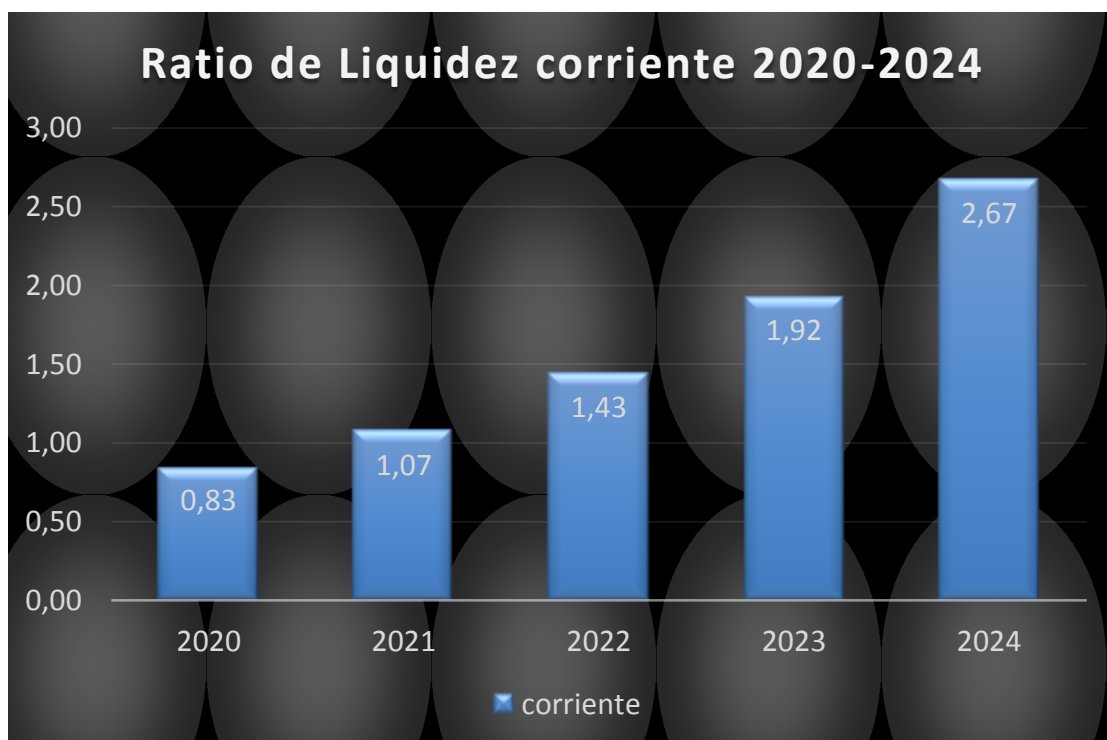


Gráfico 9. Ratio de liquidez del corriente 2020-2024

Liquidez	2020	2021	2022	2023	2024
Corriente	0,83	1,07	1,43	1,92	2,67
Efectivo	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%	35,0%

Tabla 31. Ratios de liquidez

El análisis del corriente señala como a partir del segundo año (ratio superior a 1) la empresa no tendrá problemas para responder ante sus obligaciones de pago a corto plazo.

7.7.2. Gestión de la deuda

Deuda	2020	2021	2022	2023	2024
Apalancamiento	73,2%	73,5%	73,9%	74,7%	75,8%
Crédito	62,6%	61,9%	60,9%	59,1%	56,5%
TIE	(21,65)	18,35	69,30	146,91	295,46
Cobertura Efectivo	7,03	36,42	91,87	175,96	334,54
Multiplicador de PN	3,73	3,77	3,83	3,95	4,13

Tabla 32. Gestión de la deuda 2020-2024

Decidimos mantener un nivel de apalancamiento en torno al 70%, un nivel algo elevado pero la rentabilidad de la empresa lo permite, así como la evolución sostenida de nuestros ingresos.

En cuanto a la deuda a largo plazo con los bancos, mantenemos un ratio del 60% y se establece un período de amortización de 5 años.

El multiplicador del patrimonio neto, también se mantiene estable en valores cercanos a 4, donde los aumentos de los activos totales no se corresponden con un exagerado aumento del endeudamiento, sino que va en consonancia con el patrimonio neto.

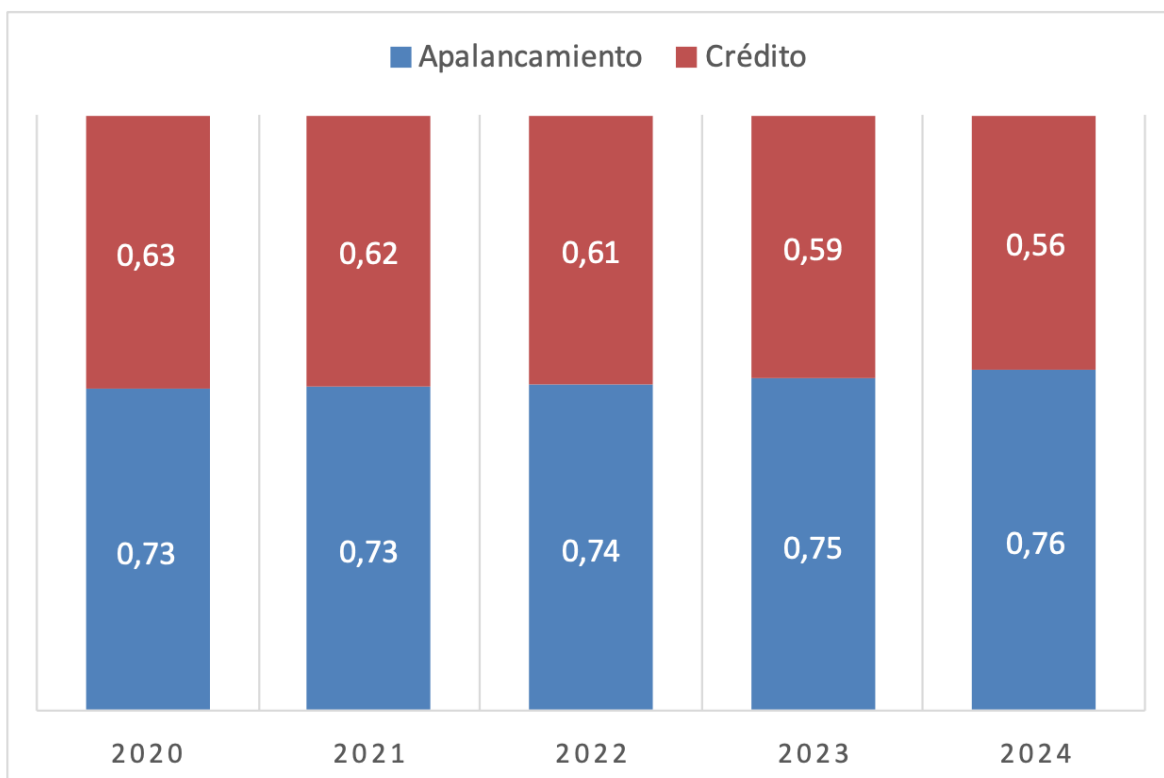


Gráfico 10. Niveles de apalancamiento

7.7.3. Rentabilidad

Para el análisis de la rentabilidad del proyecto, se realiza el cálculo de los siguientes indicadores durante los cinco primeros años y sacamos las siguientes conclusiones:

Rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	-59,5%	91,8%	370,5%	821,6%	1713,2%
ROA	-15,9%	24,4%	96,6%	208,1%	414,7%
Margen de Beneficio	-11,7%	11,7%	29,1%	39,7%	48,1%

Tabla 33. Análisis de la rentabilidad

- ROA – RENTABILIDAD DEL ACTIVO: Únicamente en el año de inicio de actividad la empresa presenta rentabilidad sobre activos negativa. Ya a partir del segundo año debido al resultado del ejercicio positivo así como a las inversiones realizadas se vuelve positivo y mostrará una buena

tasa de crecimiento en la que multiplica por más de dos su valor, llegando a un ROA del 414,7% en el último año incluido en la previsión.

- ROE – RENTABILIDAD SOBRE RECURSOS PROPIOS: las pérdidas del año inicial conllevan también una rentabilidad financiera negativa. A partir del segundo año y debido fundamentalmente a la notable mejora en el resultado de los ejercicios el ROE experimenta una espectacular evolución llegando a un 1713% en el quinto año.

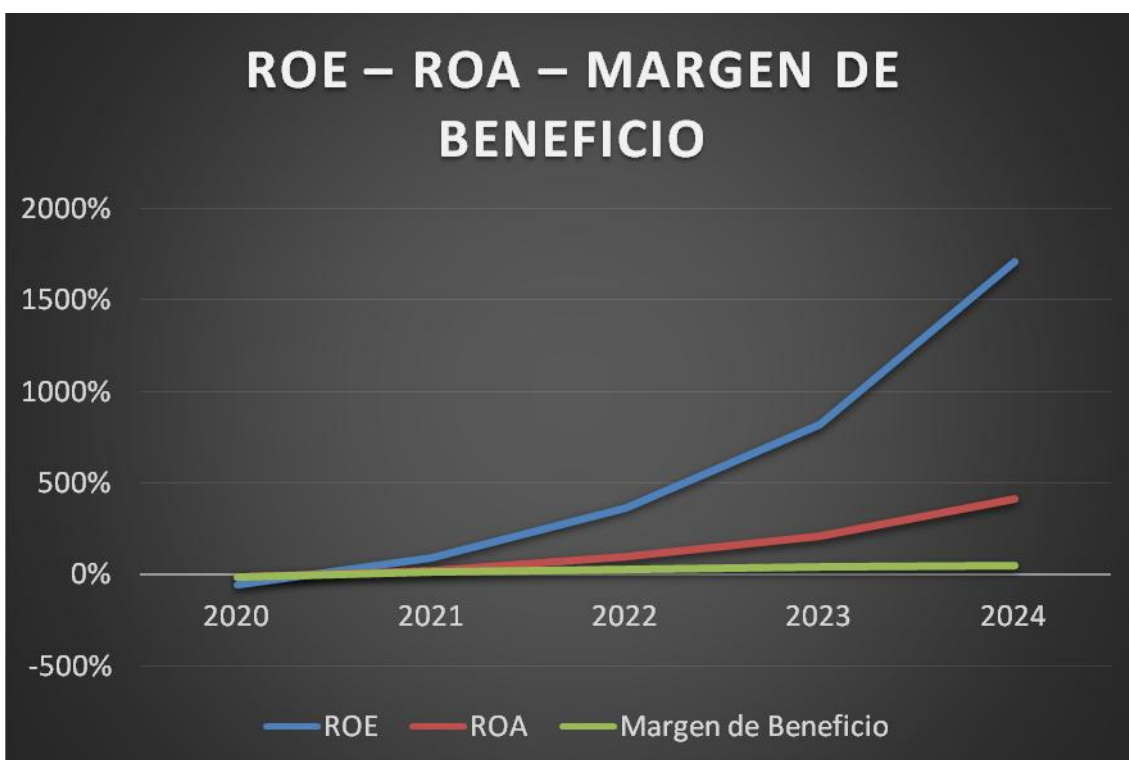


Gráfico 11. ROE - ROA - Margen de beneficio

7.8. Retorno de la Inversión

Como fuente de financiación externa se busca la aportación de 36.400€ mediante inversores privados (45,5% Capital Social).

Se establece un plan de reparto de dividendos que empieza a generar réditos para los accionistas desde el segundo año (primero con beneficios).



Gráfico 12. Inversión inicial y reparto de dividendos (en euros)

De este análisis podemos comprobar que estamos ante una inversión muy rentable para el accionista, con una Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) para los cinco primeros años de vida del proyecto de un **310,2%**.

7.9. Valoración de la empresa

Para terminar con el análisis financiero y conocer la valoración de Mentoring Talent se ha realizado el estudio del flujo de caja libre durante el periodo 2020-2024 y se han obtenido los siguientes resultados:

(Valoración de mercado empresarial)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
NOPAT		(28,31)	47,59	172,72	331,92	567,03
Amortización		50,00	62,50	75,00	87,50	100,00
Flujo de caja operativo (FCO)		21,69	110,09	247,72	419,42	667,03
- CAPEX		(200,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)
- Incremento NetWorking Capital		(16,05)	(9,79)	(14,82)	(18,10)	(26,20)
Flujo de caja libre (FCL)		(194,36)	50,30	182,90	351,33	590,83
Terminal Value (lo que vale la empresa año5)						6.320,48
FCL Total		(194,36)	50,30	182,90	351,33	6.911,31
Enterprise Value	3.930,13					
- Deuda						
Equity Value	3.930,13					

Tabla 34. Flujo de caja libre 2020-2024 (en miles de euros)

Los flujos de caja libre son positivos a partir del segundo año, ya que durante el primer año se realiza una importante inversión (principalmente en el desarrollo de la plataforma) y se producen pérdidas en el ejercicio.

Para el último año de la previsión (2024) se ha calculado el valor terminal previsto de Mentoring Talent, para los flujos de caja y la desinversión prevista en 2024. Para el cálculo de este valor, se ha utilizado el WACC, o coste medio ponderado de capital. Los indicadores fijados son los siguientes:

En el último año del Plan, se ha calculado el valor terminal de Mentoring Talent en función de la previsión de dichos flujos de caja y de su valor terminal en 2023. Para ello, se ha empleado el coste medio ponderado de capital (WACC) como tasa de descuento, formado por los siguientes indicadores:

- Rs: 38,7% - Rentabilidad esperada por los accionistas
- Rd: 3% - Rentabilidad esperada por los bancos
- Ws: 30% - Deuda soportada por accionistas Wd: 70% - Deuda soportada por bancos



- g : 3,5% - Porcentaje crecimiento perpetuo
- WACC: 13,2%

El WACC obtenido a través de los siguientes indicadores es del 13,2% y el valor de la empresa (EquityValue) en el momento de la desinversión en 2024 de **3.930.130€**.

En conclusión, tras el estudio de ratios de liquidez, rentabilidad y flujos de caja libre, el modelo de negocio Mentoring Talent con una (TIR) del **310,2%** es una opción altamente invertible y cumple con todos los requisitos necesarios para su viabilidad económica-financiera. Mentoring Talent es por tanto un proyecto óptimo para una inversión segura y con alta perspectiva de crecimiento y escalabilidad.



8. Anexos

ANEXO I – CUENTA DE RESULTADOS

Datos en: 1.000,00 €

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	252,26	385,95	585,30	830,07	1.176,04
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	252,26	385,95	585,30	830,07	1.176,04
Costes Fijos	240,00	260,00	280,00	300,00	320,00
Margen de Explotación (EBITDA)	12,26	125,95	305,30	530,07	856,04
Amortización	50,00	62,50	75,00	87,50	100,00
BAII (EBIT)	(37,74)	63,45	230,30	442,57	756,04
3,0% Intereses	1,74	3,46	3,32	3,01	2,56
BAI (EBT)	(39,49)	59,99	226,97	439,55	753,48
25,0% Impuestos	(9,87)	15,00	56,74	109,89	188,37
Beneficio Neto	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11
Dividendos preferentes					
Resultado a cuenta	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11

ANEXO II – BALANCE

Datos en: 1.000,00 €

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Activo Fijo	200,00	250,00	300,00	350,00	400,00
Amortización Acumulada	50,00	112,50	187,50	275,00	375,00
Activo No Corrien	150,00	137,50	112,50	75,00	25,00
Existencias					
Clientes	20,73	31,72	48,11	68,22	96,66
Efectivo	15,04	15,48	15,56	15,18	14,59
Activo Corriente	35,77	47,20	63,67	83,41	111,25
Activos Totales	185,77	184,70	176,17	158,41	136,25
Accionistas	79,43	4,01	(124,28)	(289,54)	(532,12)
Resultado a cuenta	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11
Patrimonio Neto	49,81	49,00	45,95	40,13	32,99
Pasivo L/P	92,99	91,47	85,77	74,90	61,57
Deuda C/P	23,25	22,87	21,44	18,73	15,39
Proveedores					
Acreeedores	19,73	21,37	23,01	24,66	26,30
Pasivo Corriente	42,97	44,24	44,45	43,38	41,69

ANEXO III – ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Datos en: 1.000,00 €

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
1. Flujo de Efectivo de las Operaciones					
Beneficio Neto	(29,62)	44,99	170,23	329,67	565,11
Amortización	50,00	62,50	75,00	87,50	100,00
F.C.O.	20,38	107,49	245,23	417,17	665,11
Incr. Existencias					
Incr. Clientes	(20,73)	(10,99)	(16,38)	(20,12)	(28,44)
Incr. Proveedores					
Incr. Acreedores	19,73	1,64	1,64	1,64	1,64
Efectivo de las operaciones	19,38	98,15	230,49	398,69	638,32
2. Flujo de Efectivo de las actvs de Inversión	(200,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)	(50,00)
3. Flujo de Efectivo de las actvs de Financiación					
Accionistas comunes	79,43	(45,81)	(173,28)	(335,49)	(572,25)
Accionistas preferentes					
Bancos	116,23	(1,90)	(7,13)	(13,58)	(16,66)
Efectivo de la financiación	195,66	(47,71)	(180,41)	(349,07)	(588,91)
Flujo de Efectivo	15,04	0,44	0,08	(0,38)	(0,59)
Efectivo al principio		15,04	15,48	15,56	15,18
Flujo de Efectivo	15,04	0,44	0,08	(0,38)	(0,59)
Efectivo al final	15,04	15,48	15,56	15,18	14,59

ANEXO IV – CONTABILIDAD ANALÍTICA 2020

Datos en: €

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Unidades:	1.575	2.273	1.515	532	205
Precio unitario:	24,99	39,99	59,99	19,99	100,00

TOTAL

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	39.359,25	90.877,28	90.884,85	10.634,68	20.500,00
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	39.359,25	90.877,28	90.884,85	10.634,68	20.500,00
Costes Fijos	37.446,95	86.461,93	86.469,14	10.117,99	19.503,99
Margen de Explotación (EBITDA)	1.912,30	4.415,34	4.415,71	516,69	996,01
Amortización	7.801,45	18.012,90	18.014,40	2.107,91	4.063,33
BAII (EBIT)	(5.889,15)	(13.597,56)	(13.598,69)	(1.591,22)	(3.067,32)
Intereses	272,04	628,11	628,16	73,50	141,69
BAI (EBT)	(6.161,19)	(14.225,67)	(14.226,86)	(1.664,72)	(3.209,01)
Impuestos	(1.540,30)	(3.556,42)	(3.556,71)	(416,18)	(802,25)
Beneficio Neto	(4.620,89)	(10.669,25)	(10.670,14)	(1.248,54)	(2.406,76)

POR TARIFA

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	24,99	39,99	59,99	19,99	100,00
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	24,99	39,99	59,99	19,99	100,00
Costes Fijos	23,78	38,05	57,08	19,02	95,14
Margen de Explotación (EBITDA)	1,21	1,94	2,91	0,97	4,86
Amortización	4,95	7,93	11,89	3,96	19,82
BAII (EBIT)	(3,74)	(5,98)	(8,98)	(2,99)	(14,96)
Intereses	0,17	0,28	0,41	0,14	0,69
BAI (EBT)	(3,91)	(6,26)	(9,39)	(3,13)	(15,65)
Impuestos	(0,98)	(1,56)	(2,35)	(0,78)	(3,91)
Beneficio Neto	(2,93)	(4,69)	(7,04)	(2,35)	(11,74)

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Punto Muerto (break even)	1.822	2.628	1.752	615	237

ANEXO V – CONTABILIDAD ANALÍTICA 2021

Datos en: €

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Unidades:	2.363	3.409	2.273	798	308
Precio unitario:	25,49	40,79	61,19	20,39	102,00

TOTAL

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	60.219,65	139.042,23	139.053,82	16.271,06	31.365,00
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	60.219,65	139.042,23	139.053,82	16.271,06	31.365,00
Costes Fijos	40.567,53	93.667,09	93.674,90	10.961,15	21.129,32
Margen de Explotación (EBITDA)	19.652,12	45.375,14	45.378,92	5.309,91	10.235,68
Amortización	9.751,81	22.516,13	22.518,01	2.634,89	5.079,16
BAII (EBIT)	9.900,31	22.859,01	22.860,91	2.675,02	5.156,51
Intereses	539,63	1.245,96	1.246,06	145,81	281,06
BAI (EBT)	9.360,68	21.613,05	21.614,85	2.529,21	4.875,45
Impuestos	2.340,17	5.403,26	5.403,71	632,30	1.218,86
Beneficio Neto	7.020,51	16.209,79	16.211,14	1.896,91	3.656,59

POR TARIFA

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	25,49	40,79	61,19	20,39	102,00
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	25,49	40,79	61,19	20,39	102,00
Costes Fijos	17,17	27,48	41,22	13,74	68,71
Margen de Explotación (EBITDA)	8,32	13,31	19,97	6,65	33,29
Amortización	4,13	6,61	9,91	3,30	16,52
BAII (EBIT)	4,19	6,71	10,06	3,35	16,77
Intereses	0,23	0,37	0,55	0,18	0,91
BAI (EBT)	3,96	6,34	9,51	3,17	15,86
Impuestos	0,99	1,59	2,38	0,79	3,96
Beneficio Neto	2,97	4,76	7,13	2,38	11,89

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Punto Muerto (break even)	1.995	2.879	1.919	674	260

ANEXO VI - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2022

Datos en: €

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Unidades:	3.544	5.113	3.409	1.197	461
Precio unitario:	25,77	41,24	61,86	20,61	103,12

TOTAL

POR TARIFA

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	91.323,10	210.857,54	210.875,12	24.675,06	47.565,02	25,77	41,24	61,86	20,61	103,12
Aprovisionamientos (CV)										
Margen Bruto	91.323,10	210.857,54	210.875,12	24.675,06	47.565,02	25,77	41,24	61,86	20,61	103,12
Costes Fijos	43.688,11	100.872,25	100.880,66	11.804,32	22.754,66	12,33	19,73	29,59	9,86	49,33
Margen de Explotación (EBITDA)	47.634,99	109.985,29	109.994,46	12.870,75	24.810,37	13,44	21,51	32,27	10,75	53,79
Amortización	11.702,17	27.019,35	27.021,61	3.161,87	6.095,00	3,30	5,28	7,93	2,64	13,21
BAII (EBIT)	35.932,82	82.965,93	82.972,85	9.708,88	18.715,37	10,14	16,23	24,34	8,11	40,58
Intereses	518,50	1.197,18	1.197,28	140,10	270,06	0,15	0,23	0,35	0,12	0,59
BAI (EBT)	35.414,32	81.768,76	81.775,57	9.568,78	18.445,31	9,99	15,99	23,99	7,99	39,99
Impuestos	8.853,58	20.442,19	20.443,89	2.392,19	4.611,33	2,50	4,00	6,00	2,00	10,00
Beneficio Neto	26.560,74	61.326,57	61.331,68	7.176,58	13.833,98	7,50	11,99	17,99	6,00	29,99

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Punto Muerto (break even)	2.170	3.130	2.087	733	282

ANEXO VII – CONTABILIDAD ANALÍTICA 2023

Datos en: €

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Unidades:	4.961	7.158	4.772	1.676	646
Precio unitario:	26,11	41,77	62,67	20,88	104,46

TOTAL

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	129.514,42	299.038,17	299.063,09	34.994,17	67.456,71
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	129.514,42	299.038,17	299.063,09	34.994,17	67.456,71
Costes Fijos	46.808,69	108.077,42	108.086,42	12.647,48	24.379,99
Margen de Explotación (EBITDA)	82.705,74	190.960,75	190.976,67	22.346,69	43.076,73
Amortización	13.652,53	31.522,58	31.525,21	3.688,85	7.110,83
BAII (EBIT)	69.053,20	159.438,17	159.451,46	18.657,84	35.965,89
Intereses	470,03	1.085,27	1.085,36	127,00	244,81
BAI (EBT)	68.583,17	158.352,90	158.366,10	18.530,84	35.721,08
Impuestos	17.145,79	39.588,23	39.591,53	4.632,71	8.930,27
Beneficio Neto	51.437,38	118.764,68	118.774,58	13.898,13	26.790,81

POR TARIFA

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	26,11	41,77	62,67	20,88	104,46
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	26,11	41,77	62,67	20,88	104,46
Costes Fijos	9,43	15,10	22,65	7,55	37,75
Margen de Explotación (EBITDA)	16,67	26,68	40,02	13,33	66,71
Amortización	2,75	4,40	6,61	2,20	11,01
BAII (EBIT)	13,92	22,27	33,41	11,13	55,70
Intereses	0,09	0,15	0,23	0,08	0,38
BAI (EBT)	13,82	22,12	33,18	11,06	55,32
Impuestos	3,46	5,53	8,30	2,76	13,83
Beneficio Neto	10,37	16,59	24,89	8,29	41,49

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Punto Muerto (break even)	2.334	3.368	2.245	788	304

ANEXO VIII - CONTABILIDAD ANALÍTICA 2024

Datos en: €

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Unidades:	6.946	10.022	6.681	2.346	904
Precio unitario:	26,42	42,28	63,42	21,13	105,72

TOTAL

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	183.496,04	423.677,28	423.712,59	49.579,75	95.572,67
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	183.496,04	423.677,28	423.712,59	49.579,75	95.572,67
Costes Fijos	49.929,27	115.282,58	115.292,19	13.490,65	26.005,32
Margen de Explotación (EBITDA)	133.566,77	308.394,70	308.420,40	36.089,10	69.567,35
Amortización	15.602,90	36.025,81	36.028,81	4.215,83	8.126,66
BAII (EBIT)	117.963,87	272.368,89	272.391,60	31.873,27	61.440,69
Intereses	399,26	921,86	921,94	107,88	207,95
BAI (EBT)	117.564,61	271.447,03	271.469,66	31.765,39	61.232,74
Impuestos	29.391,15	67.861,76	67.867,42	7.941,35	15.308,18
Beneficio Neto	88.173,46	203.585,28	203.602,25	23.824,04	45.924,55

POR TARIFA

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Ingresos	26,42	42,28	63,42	21,13	105,72
Aprovisionamientos (CV)					
Margen Bruto	26,42	42,28	63,42	21,13	105,72
Costes Fijos	7,19	11,50	17,26	5,75	28,77
Margen de Explotación (EBITDA)	19,23	30,77	46,16	15,38	76,95
Amortización	2,25	3,59	5,39	1,80	8,99
BAII (EBIT)	16,98	27,18	40,77	13,59	67,96
Intereses	0,06	0,09	0,14	0,05	0,23
BAI (EBT)	16,93	27,09	40,63	13,54	67,73
Impuestos	4,23	6,77	10,16	3,38	16,93
Beneficio Neto	12,69	20,31	30,47	10,15	50,80

	GO	PREMIUM	GOLD	VIP	EMPRESAS
Punto Muerto (break even)	2.496	3.601	2.401	843	325

