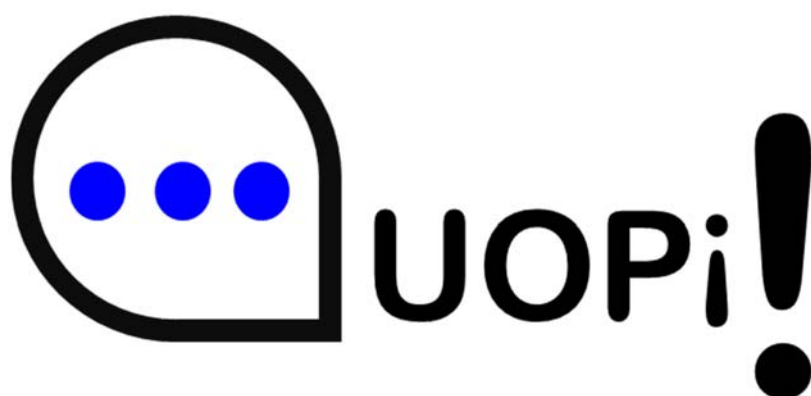




Executive MBA, Sevilla 2018 - 2019

AUTORES

José Francisco Alemán Carrasco
Pablo Gil Matos
Antonio Filguera Arcos
Teresa Gutiérrez Almazán

TUTOR

Joaquín López Lérida

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	4
1- Características Principales	5
2- Idea de negocio: ¿qué es Quopi!?	5
3- El Equipo	5
4- Aspectos Legales	6
5- Visión, Misión y Valores	6
6- DAFO.....	6
7- Cuota de Mercado	7
8- Segmentos de mercado	7
9- Diferenciación y propuesta de valor	8
10- Modelo de ingresos	8
 1.- PLAN DE NEGOCIO.....	 9
1- Precedentes y alternativas	10
2- Nuestra propuesta.....	10
3- Análisis Externo: PEST.....	11
3.1 Factores políticos y legales.....	11
3.2 Factores económicos.....	11
3.3 Factores sociales	11
3.4 Factores Tecnológicos	11
4- Análisis del Entorno Especifico: 5 Fuerzas de Porter.....	12
4.1 Barreras de entrada	12
4.2 Análisis de la Competencia/Sustitutivos	12
4.3 Poder negociador de usuarios (clientes) y comerciantes	13
5- DAFO y CAME	14
5.1 DAFO	14
5.2 CAME.....	17
 2. PLAN ESTRATÉGICO	 21
1- Modelo de Negocio	22
2- Estrategia.....	23
3- Indicadores	23
 3. PLAN DE MARKETING	 25
1- Mercado	26
1.1 Segmentación.....	26
1.2 Alternativas	30

1.3 Sustitutivos	30
1.4 Similares	31
1.5 Competidores	31
1.6 Usuarios	32
2- Marketing Mix	32
2.1 Producto	32
2.2 Precio	33
2.3 Canal	34
2.4 Comunicación	36
3- Plan de Acción	38
3.1 Plan Usuarios	38
3.2 Plan Clientes	43
4- Prevision de Costes	46
4.1 Usuarios	46
4.2 Clientes	46
3.PLAN TECNOLÓGICO	48
1- Página web	49
2- App	49
3- BackEnd	52
4- APIs de acceso	52
5- Base de datos	53
4.PLAN DE OPERACIONES	54
1- Planificación estratégica	55
2- Marketing	56
3- Adquisición de datos	56
4- I+D	56
5- Fuerza de Ventas	57
6- Gestión de los clientes	58
6.1 Implantación	58
6.2 Formación	58
6.3 Diseño de encuestas	59
6.4 Informes de Marketing	59
6.5 Soporte al servicio	59
7- Gestión del Marketing	60
8- Gestión de los usuarios	60
8.1 Descargas	60
8.2 Uso de la APP	61
8.3 Soporte al servicio	62
9. Gestión de los datos	62

10. RRHH.....	63
11. Administración.....	63
12. Desarrollos técnicos.....	63

5.PLAN JURÍDICO..... 65

1- Legislación en materia de protección de datos.....	66
2- Legislación para sector servicios Sociedad de la información y telecomunicaciones.....	66
3- Aspectos Societarios.....	67
4- Denominación Social	68
5- Objeto Social.....	68
6- Socios Fundadores.....	69
7- Capital Social	70
8- Órganos de la Sociedad	70
9- Licencias y Derechos.....	71

6.PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS 72

1- Organización funcional de la empresa	73
2- Necesidades de personal.....	74
2.1 Dimensionamiento de la empresa y evolución de la estructura organizativa.....	74
2.2 Políticas de desarrollo de RRHH	74
2.3 Coordinación, en la figura de un líder cooperativo que organiza.....	75
3- Política de contratación y retribución	77
3.1 Organización: perfiles y evolución de la estructura.....	77
3.2 Política Salarial	78
4. Plan de Expansión	78

7. PLAN FINANCIERO 79

1- Inversión Inicial.....	81
2- Inversiones Posteriores	82
3- Previsión de Ingresos.....	83
4- Previsión de Costes.....	84
4.1 Costes Variables	84
4.2 Costes Fijos.....	85
5- Previsión de Cuenta de Resultados	85
6- Valor Previsto de la empresa.....	86
7- Previsión de Balance.....	87

CONCLUSIONES 88

REFERENCIAS..... 89

Figuras

Figura 1. Benchmarking	Pag 14
Figura 2. DAFO	Pag 16
Figura 3. Gamificación 2009-2017	Pag 18
Figura 4 Comparativa DAFO-CAME	Pag 21
Figura 5 Canvas Modelo de Negocio	Pag 23
Figura 6 Estrategia Quopi 5 años	Pag 24
Figura 7 Cuadro de Mandos	Pag 25
Figura 8. PwC Global Consumer Survey	Pag 27
Figura 9. Segmentación	Pag 28
Figura 10. Sectores	Pag 28
Figura 11. Valoración de sectores	Pag 29
Figura 12. Sector Moda M	Pag 29
Figura 13. Encaje competitivo	Pag 30
Figura 14. Atractivo del segmento	Pag 31
Figura 15. Percepción del cliente	Pag 33
Figura 16. Atributos de la marca	Pag 37
Figura 17. Atributo diferenciador	Pag 37
Figura 18. Captura Instagram 1	Pag 40
Figura 19. Captura Instagram 2	Pag 40
Figura 20. Captura Instagram 3	Pag 41
Figura 21. Captura Instagram 4	Pag 43
Figura 22. Coste adquisición de usuarios	Pag 47
Figura 23. Coste de adquisición de clientes	Pag 48
Figura 24. Comparativa usuarios/clientes	Pag 49
Figura 25. Desarrollo APIs	Pag 53
Figura 26. Servidor cloud	Pag 54
Figura 27. Mapa de procesos	Pag 56
Figura 28. Fuerzas de Ventas	Pag 58
Figura 29. Implantación	Pag 59
Figura 30. Gestión del Marketing	Pag 61
Figura 31. Descargas	Pag 62
Figura 32. Uso de la App	Pag 63
Figura 33. Gestión de Datos	Pag 64
Figura 34. Previsiones	Pag 81
Figura 35. Reserva de efectivo	Pag 82
Figura 36. Previsión de ingresos	Pag 84
Figura 37. Prevision de Cuenta de Resultados	Pag 86
Figura 38. Valor de la Empresa	Pag 87
Figura 39. Previsión de Balance	Pag 88

RESUMEN EJECUTIVO

1- Características Principales

Nombre: Quopi!, S.L.

Sede: Av. San Francisco Javier, 20, 41018 Sevilla

Año de constitución: 2018

Sector de actividad: Comercio minorista de moda

2- Idea de negocio: ¿qué es Quopi!?

Quopi! es el primer servicio para medir la satisfacción de cliente que persigue no solo el beneficio del comercio por la obtención de información si no también el del consumidor recompensando su participación. Un **beneficio mutuo** y prácticamente en el momento de la compra.

Vamos a crear una **comunidad de consumidores** que a través de una App rellene las encuestas de satisfacción de sus comercios habituales.

Una vez recibidas las encuestas, Quopi! las procesará y enviará a los comercios la información que precise. El consumidor que participe recibirá un porcentaje de reembolso sobre la compra realizada.

3- El Equipo



Pablo Gil
CEO/CFO

Apasionado de las Finanzas y la Gestión de Proyectos será el capitán del barco para dirigirlo a Buen puerto



Mª Teresa Gutiérrez
COO/CTO

El control de la Calidad es su vida, será la encargada de que nada falle en Quopi!



Fco José Alemán
CMO

Experto en Marketing y entusiasmado emprendedor se encargará de hacer crecer la marca



Antonio Filguera
CPO

Amante de las personas y de los RRHH será el encargado de atraer y retener el talento

4- Aspectos Legales

Para la creación de la empresa se opta por la figura societaria de Sociedad Limitada (S.L.) por entenderla la más adecuada en función del capital social y el número de socios.

Se establece en cuatro el número de socios fundadores que poseerán cada uno el 25% de la sociedad.

5- Visión, Misión y Valores

Visión: Ser referencia de acercamiento entre consumidores y comercios, haciendo cada día más agradable el proceso de compra.

Misión: Dar a conocer la opinión de los consumidores para que se les pueda brindar la mejor experiencia de compra.

Valores:

Adaptación: para ofrecer siempre lo que el mercado necesita.

Superación: llegando cada vez a más consumidores y comercios.

Colaboración: trabajo en equipo de consumidores, comercios y colaboradores para lograr la mejora continua.

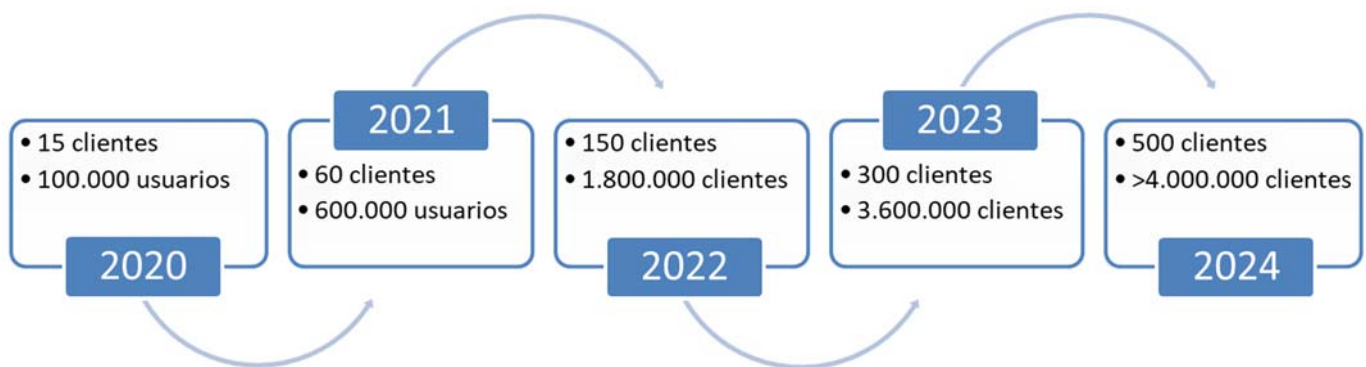
6- DAFO

Debilidades: - Desconocimiento del sector - Carencia técnica en Apps y Finanzas - Marca desconocida	Amenazas: - Saturación de Apps - Apego al uso de métodos tradicionales - Necesidad no prioritaria - Productos sustitutivos - Coste integración con el backend - Ley RGPD - Incertidumbre en los resultados
Fortalezas: - Equipo altamente cualificado - Primera App con doble beneficio - App gratuita, - Ofrece ocio en lugar de trabajo - Innovación	Oportunidades: - Opinar y compartir experiencias en RRSS - Idea sin competencia - Uso de internet y dispositivos móviles - Idea escalable - Auge de la gamificación. - Big Data

7- Cuota de Mercado

El sector minorista es un importante motor económico en España. **Supone el 5,5 % del PIB español y lo constituyen casi 757.537 establecimientos**, es decir más del 16% del total de establecimiento en la economía española. Además, el retail representa cerca del 20% del empleo de nacional y alberga al 26% de los autónomos.

Fuente: Estudio de la Confederación Española del Comercio (CEC). Año 2016



8- Segmentos de mercado

Tras valorar el atractivo de los distintos subsectores del comercio minorista en cuanto a Facturación, Innovación y Numero de empleados decidimos enfocar Quopi! al comercio minorista de moda (o retail moda), por ser este último el más atractivo para nuestra idea de negocio inicial.

De todos los comercios físicos que existen, los dedicados a la moda son los más propensos a gestionar las emociones de sus clientes, además de ser un segmento lucrativo y escalable, lo que lo hace perfecto para lanzar una herramienta innovadora dedicada a conocer al cliente.

9- Diferenciación y propuesta de valor

Después de analizar el mercado no encontramos ningún competidor directo que utilice a los clientes habituales de un comercio, sin forzarlos a efectuar la compra como una tarea y en un momento determinado, como medio para analizar la experiencia de cliente.

	sustitutivos			similares		competencia
						
Innovador	X	X	X	✓	✓	✓
Rápido	X	X	X	✓	✓	✓
Sencillo	✓	X	X	✓	✓	✓
Económico	✓	X	X	✓	✓	✓
Para el Comercio	✓	✓	✓	X	✓	✓
Del Cliente	✓	X	✓	X	X	✓
Coste Directo	X	X	X	X	X	✓

La situación actual del mercado es propicia para fomentar una gran comunidad de usuarios, jóvenes, innovadores e implicados con el cambio, que ayuden a los comercios a mejorar las sensaciones que pueden llegar a generar.

10- Modelo de ingresos

Existen dos vías de monetización:

1. **Comisión** en las transacciones: Es la fuente principal de ingresos. Se cobrará un porcentaje de las compras efectuadas por los usuarios que acaben en encuesta. Este dependerá del número de operaciones que se realicen, siendo más bajo cuanto más se hagan. De media estimamos un 3%.
2. **Cuotas**: Consiste en un pago mensual en concepto de mantenimiento. Hay tres posibilidades:
 - Oro**: Dispondría de campañas ilimitadas de captación y un informe de mercado al mes. Su precio es de 60€ al mes.
 - Plata**: Tendría derecho a 10 campañas de captación al mes y a un informe de mercado cada dos meses. El precio está en 40€ al mes.
 - Bronce**: Finalmente, la cuota más económica no incluye campañas de captación, y se podrá recibir informes solamente cuando hayan pasado 4 meses. Tiene un precio de 20€ al mes.

1.- PLAN DE NEGOCIO

Quopi es una herramienta que surge para mejorar la experiencia de cliente, lo hace midiendo su satisfacción con la calidad del servicio recibido en el momento de la compra. Está enfocado al sector del comercio minorista de moda.

Nace para satisfacer una doble necesidad de información detectada, por un lado, la necesidad de los clientes de hacerse oír y expresar su opinión acerca del servicio/producto recibido. Y también por la necesidad de los comercios de conocer la percepción de sus clientes y potenciar su captación y fidelización. Planteamos una plataforma de flujo de información entre cliente y comercio.

1- Precedentes y alternativas

Cliente: hasta ahora cuando íbamos a comprar a un comercio y necesitábamos dar nuestra opinión al respecto teníamos estas vías:

- Encuestas de satisfacción
- Foros en RRSS
- Quejas/reclamaciones formales
- Boca-oreja

Comercio: para conocer a sus clientes, captarlos y fidelizarlos los comercios utilizaban:

- Encuestas de satisfacción
- Mystery Shopper
- Ofertas
- Sistemas de fidelización. Tarjetas, puntos...

Quopi pretende dar un nuevo y revolucionario uso a esos medios para conseguir aportar beneficio tanto al comercio como al consumidor.

2- Nuestra propuesta

Queremos que los comercios puedan obtener información sobre la percepción de sus productos/servicios de sus clientes habituales que son los que se llevan la experiencia real. Y al mismo tiempo recompensar esa opinión dada en forma de reembolsos directos sobre las compras efectuadas.

La idea es crear una app donde los clientes puedan valorar la experiencia de compra rellenando una encuesta hecha a la medida de las necesidades de información del comercio. Una vez recibida y procesada la encuesta, el cliente/usuario recibiría un reembolso por un porcentaje de su compra y el comercio recibiría la información que necesita.

3- Análisis Externo: PEST

A continuación, presentamos el análisis de distintos factores del entorno general, a través del análisis de PEST, que van a afectar al funcionamiento de la empresa y condicionar de alguna forma la toma de decisiones.

3.1 Factores políticos y legales

En este sentido, cabría destacar la importancia de las leyes y normativas relacionadas con la protección de datos (RGPD), fundamentales para la información personal que nos proporcionan tanto comercios como usuarios.

La nueva RGPD incluye novedades interesantes que aplican al comercio electrónico y que debemos valorar, son principalmente:

1. Incorporar la figura de DPD (Delegado de Protección de Datos)
2. Notificación de las brechas de seguridad.
3. Nuevos derechos de los usuarios.
4. El consentimiento del usuario.

3.2 Factores económicos

La idea de Quopi no es añadir un coste más a los comercios que quieran evaluar la experiencia de sus clientes si no aportarles una herramienta que les proporcione la misma información aprovechando mejor un gasto que ya tienen y un presupuesto que suelen invertir en otros sistemas como:

- Programas de Mystery Shopper
- Encuestas de satisfacción a través de correo o web
- Ofertas
- Programa de fidelización mediante tarjetas. tokens, puntos

El recurso económico existe y forma parte del presupuesto anual de Marketing de la empresa, nosotros pretendemos reorientarlo para rentabilizar este coste al máximo.

3.3 Factores sociales

Nuestra idea aprovecha el incremento del uso del móvil actual, la explosión de las Apps y la necesidad natural del ser humano de contar sus experiencias a través de la red.

Actualmente solo en España el 80% de la población lleva al menos un terminal móvil en el bolsillo con conexión de internet, eso es todo lo que nosotros necesitamos para funcionar.

3.4 Factores Tecnológicos

- Nuestra idea como hemos comentado anteriormente se sostiene en el uso diario y cada vez más frecuente de la tecnología móvil para casi cualquier tipo de actividad.
- Para nuestro negocio necesitamos desarrollar una App atractiva que permita la interactividad entre consumidores, comercios y Quopi. Crearíamos distintos perfiles para usuarios y comerciantes donde cada uno pudiera consultar en tiempo real la información que necesita.
- Otro factor tecnológico fundamental para nuestra idea de negocio es la proliferación de los e-commerce, según un estudio de Online Business School con datos del Eurostat, el número de

españoles que compra a través de Internet ha aumentado un 12,5% respecto al 2010 y un 50% respecto a 2007.

4. Análisis del Entorno Especifico: 5 Fuerzas de Porter

4.1 Barreras de entrada

Las principales barreras que podríamos encontrarnos y que tendríamos que superar para lograr una ventaja competitiva y diferenciación respecto a la competencia serían:

- Sobreexplotación de las Apps
- Que los comercios no entiendan como prioritaria la necesidad que nosotros hemos detectado
- Desconfianza en los resultados por desconocimiento
- Apego al uso de métodos tradicionales
- Desarrollo de una App que permita la tramitación del reembolso y otorgue confianza a los usuarios
- Desarrollar procesos propios de fidelización enfocados tanto a comerciantes como a usuarios
- Ser una medida prescindible

4.2 Análisis de la Competencia/Sustitutivos

No existe ninguna herramienta en el sector retail que proponga el mismo sistema de intercambio de información.

Hay ideas parecidas, como las llamadas “apps de recompensa” que suelen utilizar las marcas de alimentación para averiguar el posicionamiento de sus productos en los lineales de las tiendas, recompensando a los usuarios que hacen fotos con pequeñas aportaciones económicas.

También podemos encontrar en el mercado formatos como el de Market Force, plataforma de cliente misterioso que asigna tareas/misiones a sus usuarios para obtener una recompensa a cambio, se ofrecen como un trabajo que sirve como “complemento perfecto a tu nómina”.

	sustitutivos			similares	competencia	
						
Innovador	X	X	X	✓	✓	✓
Rápido	X	X	X	✓	✓	✓
Sencillo	✓	X	X	✓	✓	✓
Económico	✓	X	X	✓	✓	✓
Para el Comercio	✓	✓	✓	X	✓	✓
Del Cliente	✓	X	✓	X	X	✓
Coste Directo	X	X	X	X	X	✓

Figura 1: Benchmarking

Después de analizar el mercado no encontramos ningún competidor directo que utilice a los clientes habituales de un comercio, sin forzarlos a efectuar la compra como una tarea y en un momento determinado, como medio para analizar la experiencia de cliente.

4.3 Poder negociador de usuarios (clientes) y comerciantes

Los factores que favorecen el incremento de este poder negociador son los siguientes:

- Importancia relativa del servicio que ofrecemos: El servicio ofrecido está encaminado principalmente a acercar a los comerciantes a sus clientes y le ofrece una información fiable y contrastada por nuestro equipo técnico.
- Diferenciación: Como hemos comentado previamente, el aspecto fundamental con el que pretendemos diferenciarnos de nuestros competidores es que Quopi no es un trabajo ni un juego de recompensa, nosotros pretendemos aprovechar las compras de los clientes habituales para que la tienda obtenga la percepción de la experiencia de su cliente sin forzar este flujo de datos. Diseñando una app fácil, dinámica y divertida para que el usuario sienta que ponemos un canal directo de comunicación a su disposición.
- En este sentido, tras obtener la encuesta rellena analizaremos los datos, si consideramos que la encuesta ha sido rellena convenientemente se efectuará el reembolso de parte de la compra al usuario. Este reembolso estará previamente pactado entre el comercio y Quopi.
- Si el usuario muestra desinterés al rellenar la encuesta o detectamos que la ha relleno de forma malintencionada procederemos a darlo de baja en nuestro sistema y comunicarle al comercio la invalidez de la encuesta. Con este control pretendemos llegar a alcanzar la máxima fiabilidad en nuestros resultados reforzando la imagen de la empresa ante el cliente.
- Rentabilidad: Como hemos comentado anteriormente Quopi pretende redirigir el presupuesto habitual que los comercios invierten en campañas de fidelización, encuestas, webs de opinión,

etc en nuestro sistema. De esta forma no supondríamos un gasto añadido si no un coste rentabilizado.

- Comunidad: El objetivo a medio largo plazo de Quopi es crear una red de tiendas que se posicionen por su preocupación por el cliente y que porten nuestro distintivo para marcar la diferencia. Y a su vez crear una comunidad de usuarios satisfechos que no hallen barreras para expresar su opinión y perciban que están siendo escuchados.
- Información de los comercios sobre sus clientes: Tendrán una mayor ventaja competitiva aquellos comercios que cuenten con los mejores canales para entender a sus clientes, saber lo que el cliente quiere y necesita es fundamental para que orientar el negocio y maximizar las ventas. Nuestra herramienta va a permitir entre otras cosas:
 - Mejorar el diseño de las tiendas
 - Seleccionar al mejor personal para que atienda nuestro negocio
 - Conocer y aumentar el TM
 - Hacer mapas de calor

En la era del Big Data la obtención de información directa y real supone una herramienta muy poderosa para nuestros clientes.

- o Importancia de la calidad del servicio prestado: Ayuda a retener un mayor número de clientes, convirtiendo la calidad en fuente de ventaja competitiva, mejora la imagen de la empresa y el conocimiento, captando nuevos clientes, y favorece también a los usuarios, ya que se sentirán más valorados y fidelizados.
- o Importancia de Quopi: Necesidad de posicionarnos en la mente de los comercios y de los usuarios, que nos vean como un referente en la prestación de nuestro servicio y confíen en nuestra gestión, creando valor y ofreciéndoles el servicio/la información que satisfaga sus necesidades.

5. DAFO y CAME

5.1 DAFO

Vamos a utilizar esta herramienta de estudio para analizar las características internas y externas de nuestra idea. Creando un buen mapa DAFO podremos definir las estrategias a corto, medio y largo plazo de nuestra empresa con el fin de mejorar la rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado.

Debilidades: - Desconocimiento del sector - Carencia técnica en Apps y Finanzas - Marca desconocida	Amenazas: - Saturación de Apps - Apego al uso de métodos tradicionales - Necesidad no prioritaria - Productos sustitutivos - Coste integración con el backend - Ley RGD - Incertidumbre en los resultados
Fortalezas: - Equipo altamente cualificado - Primera App con doble beneficio - App gratuita, - Ofrece ocio en lugar de trabajo - Innovación	Oportunidades: - Opinar y compartir experiencias en RRSS - Idea sin competencia - Uso de internet y dispositivos móviles - Idea escalable - Auge de la gamificación. - Big Data

Figura 2: DAFO

Debilidades

- Desconocimiento del sector retail, los miembros del equipo de proyecto no pertenecemos al sector en el que vamos a desarrollar nuestra idea de negocio y este hecho en cierto modo puede limitar nuestra competitividad.
- Falta de personal especializado en desarrollo de Apps y Finanzas, analizando los perfiles del grupo estas dos disciplinas serían las que más incertidumbre nos ocasionan
- Marca desconocida, somos nuevos. Es una de las primeras barreras del marketing, lo primero que hay que introducir en el mercado para empiecen a considerarte es la marca, nosotros somos nuevos en el mercado.

Amenazas

- Saturación de Apps en el mercado, hoy día existen millones de Apps y los usuarios empiezan a mostrar cierto rechazo a instalar más y más Apps en sus dispositivos porque limitan el espacio
- Apego al uso de métodos tradicionales, nuestro método es novedoso y debemos valorar el miedo al cambio y el rechazo que podría producir simplemente por el miedo a utilizar algo novedoso
- Necesidad no prioritaria para los comercios, entendemos esta amenaza como mínima ya que la principal prioridad de un comercio debe ser satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener información de los mismos para hacerse más competitivos pero debemos incluirla porque existe la posibilidad de que algunos comercios no prioricen este servicio.
- Productos sustitutivos (MarketForce), valorar el alcance de una posible competencia y buscar el factor diferenciador es fundamental para lograr el éxito de la compañía
- Coste integración con el backend de los comercios, la integración con el backend de las empresas es fundamental para gestionar los pagos y comprobar la veracidad de las encuestas recibidas. La integración se lleva a cabo mediante la creación de APIs y no basta con una para integrarte con

todas las tiendas, habrá que crear una por sistema y adaptarla de comercio a comercio. Esto supone un desembolso inicial importante para una Start up.

- Ley de protección de datos, como hemos visto antes la nueva RGPD incluye novedades que tratan de mejorar la protección de los datos de los usuarios y lo hace enfocándose al mundo digital, que será nuestro hábitat.
- Incertidumbre en los resultados, tenemos que lograr dar veracidad a nuestros resultados y realizar análisis profundos de los resultados, entregando informes de alta calidad a nuestros clientes para ganarnos su confianza desde el primer momento.

Fortalezas

- Equipo altamente cualificado, todos los profesionales que formamos el equipo de Quopi! tenemos una alta cualificación, con perfiles que van desde el Marketing a los RRHH pasando por el control y aseguramiento de la calidad de los servicios y productos. Estos conocimientos unidos a la proactividad y el dinamismo que nos caracterizan nos van a resultar muy útiles para lanzar nuestra idea.
- Primera App con doble beneficio, somos los primeros en ofrecer una recompensa a cambio de la opinión de los usuarios, es uno de nuestros principales factores de diferenciación con productos similares.
- App gratuita, el hecho de que la App sea gratuita y fácil de manejar alienta a la descarga. Como ya hemos dicho hoy día hay una sobresaturación de App en la red y los clientes no toleran encontrarse con Apps que en lugar de facilitarles la tarea se la compliquen
- Ofrece ocio en lugar de trabajo, nuestra idea se asocia a los momentos de ocio, no ofrecemos un trabajo complementario a tu nómina si no una actividad complementaria a tu ocio y diversión, para sacar el máximo partido a tu opinión.
- Innovación, como ya se ha dicho anteriormente se trata de una idea innovadora que surge para cubrir la doble necesidad de opinar y que te escuchen aportando beneficios a los dos actores principales que participan del proceso de compra.

Oportunidades

- Tendencia a compartir opinión y experiencias en RRSS, el auge de las Redes Sociales, de los influencers, de la moda por internet, etc nos ofrece un nuevo medio de expresión y Quopi! provecha ese canal para implantar su idea.
- Idea sin competencia, no existe ninguna herramienta en el sector retail que proponga el mismo sistema de intercambio de información
- Uso de internet y dispositivos móviles
- Idea escalable a otros sectores. Nuestra idea es totalmente escalable ya que se puede aplicar en todos los intercambios comerciales, no solo en el sector retail si no en cualquier otro sector como alimentación, electrónica, etc. Y no solo es escalable a todos los sectores comerciales sino geográficamente, el límite es el mundo.

- Tendencia en auge de la gamificación. **Gartner**, empresa estadounidense de consultoría e investigación en nuevas tecnologías, ya anunció que en 2015 más del 40% de las multinacionales utilizarían la gamificación como mecanismo para transformar las dinámicas empresariales.

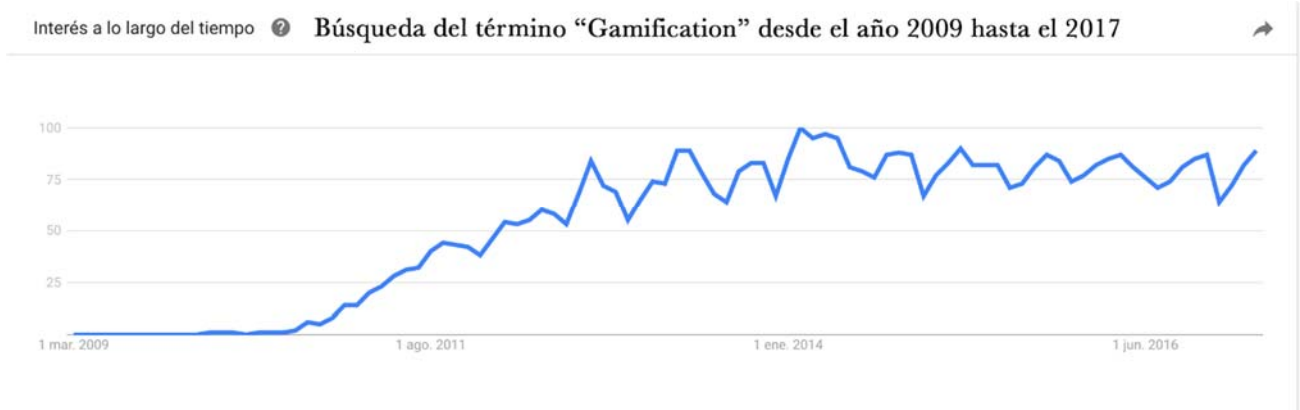


Figura 3. Gamificación 2009-2017. Google Trends

- Big Data, según la OBS Business School, en 2020, más de 30 mil millones de dispositivos estarán conectados a Internet y las soluciones tecnológicas Big Data aportarán 206.000 millones de euros a la economía de Europa. Nosotros vamos a recibir gran cantidad de información tanto de los comercios como de los usuarios, podemos ofrecer servicios de Big Data complementarios a nuestra actividad principal.

5.2 CAME

Debilidades	▶▶▶	Corregir
Amenazas	▶▶▶	Afrontar
Fortalezas	▶▶▶	Mantener
Oportunidades	▶▶▶	Explotar

La identificación a través del Análisis DAFO de los factores críticos de nuestra empresa nos va a ayudar a marcar las directrices de la organización. Con el Análisis CAME vamos a desarrollar las estrategias que nos permitan corregir las debilidades y afrontar las amenazas, manteniendo nuestras fortalezas y explotando al máximo las oportunidades que nos presenta el entorno.

Directrices para corregir las Debilidades

- Analizar y estudiar la evolución del sector retail tanto a nivel nacional como internacional para familiarizarnos con las tendencias y el uso de la tecnología digital en el sector.
- Contratar personal especializado en Finanzas y Control Económico y externalizar el desarrollo y mantenimiento de la Web y la App para ahorrar costes y garantizar la máxima calidad en el servicio
- Realizar campañas de Marketing para dar a conocer nuestra marca en RRSS y contratar fuerza de venta para captar comercios
- Realizar un control exhaustivo de las encuestas y los perfiles de los encuestadores para detectar respuestas malintencionadas o desinteresadas.

Directrices para afrontar las Amenazas

- Desarrollar una App gratuita que resulte atractiva y de fácil manejo al usuario, asegurando además un análisis ágil de la información obtenida para que las dos partes interesadas reciban el beneficio esperado en el menor tiempo posible.
- Elaborar completos y bien estructurados informes para que los comercios nos distingan por la calidad de los resultados
- Nuestra fuerza de venta debe estar completamente alineada con la idea de negocio y convencida de su importancia y extrema necesidad para que así lo transmita a los comercios, necesitamos colaboradores entusiastas.
- Diferenciarnos de otros productos similares dejando claro que Quopi! no supone un trabajo ni una misión casi imposible de conseguir. Queremos fomentar y complementar los momentos de ocio de los clientes habituales de un comercio, convertirnos en la plataforma de unión entre ellos, crear una comunidad de compradores satisfechos y comercios plenamente conscientes de las necesidades y preferencias de sus clientes.
- Para diluir el coste de integración de nuestro sistema con el backend de los comercios vamos a desarrollar estrategias de expansión a grandes cadenas de tiendas
- Desarrollaremos un exhaustivo control de los datos de carácter personal que tanto comercios como usuarios depositen en Quopi! cumpliendo con la legislación aplicable en todo momento.

Directrices para mantener nuestras Fortalezas

- Contamos con un equipo altamente cualificado con amplio conocimiento en disciplinas fundamentales para el desarrollo de negocio como son el Marketing y el Control y Aseguramiento de la Calidad. Además, uno de nuestros socios fundadores es especialista en el área de RRHH lo que nos garantiza la selección de los mejores profesionales.
- Después de un profundo estudio del mercado se desvela la gran ventaja diferencial de nuestra idea, somos el único servicio de Análisis de la Satisfacción del Cliente que no propone un trabajo si no un entretenimiento. Y lo que es aún más destacable es que somos los únicos en ofrecer un doble beneficio prácticamente en el momento de la compra.

Directrices para explotar las Oportunidades

- En el mundo actual las personas se relacionan cada vez más a través de sus dispositivos electrónicos, todos estamos continuamente conectados y compartiendo en tiempo real nuestras experiencias y opiniones. En Quopi! queremos aprovechar esa tendencia natural sacando el máximo partido a esas opiniones y empoderando al consumidor. Queremos que no identifiquen como un canal de comunicación directo con los comercios.
- Vamos a lanzar la marca como la idea sin precedentes ni competencia que es, recalando nuestro valor diferencial con los métodos tradicionales que existían antes.
- Al tratarse de una idea escalable tanto a nivel geográfico como a otros sectores hemos desarrollado un ambicioso plan de expansión e internacionalización a corto medio plazo que se desarrolla en el Plan de Marketing contenido en este documento.
- Como ya hemos comentado anteriormente estamos en la era del Big Data y nosotros vamos a generar cantidades ingentes de información que convenientemente gestionada va a aportar a nuestros clientes la ventaja competitiva definitiva en su sector.

Comparativa:

Debilidades: - Desconocimiento del sector - Carencia técnica en Apps y Finanzas - Marca desconocida	Corregir: - Estudiar profundamente el mercado y su evolución. - Contratar personal especializado en Finanzas y desarrollo software. - Lanzar campañas de marca
Amenazas: - Saturación de Apps - Apego al uso de métodos tradicionales - Necesidad no prioritaria - Productos sustitutivos - Coste integración con el backend - Ley RGPD - Incertidumbre en los resultados	Afrontar: - App gratuita, atractiva y de fácil manejo - Priorizar la CALIDAD de los informes - Contratar fuerza de venta potente y persuasiva. - Vender nuestro principal factor diferenciador, somos los únicos en ofrecer recompensas a cambio de opinión. - Ganar masa crítica para diluir costes - Blindaje de datos.
Fortalezas: - Equipo altamente cualificado - Primera App con doble beneficio - App gratuita, - Ofrece ocio en lugar de trabajo - Innovación	Mantener: - Areas de Marketing, Calidad y RRHH muy fortalecidas, aseguramos la contratación de los mejores profesionales. - Somos los únicos en ofrecer un doble beneficio prácticamente en el momento de la compra.
Oportunidades: - Opinar y compartir experiencias en RRSS - Idea sin competencia - Uso de internet y dispositivos móviles - Idea escalable - Auge de la gamificación. - Big Data	Explotar: - Aprovechar la tendencia natural sacando el máximo partido a esas opiniones y empoderando al consumidor. - Vamos a lanzar la marca como la idea sin precedentes ni competencia que es - Ambicioso plan de expansión e internacionalización a corto medio plazo que se desarrolla en el Plan de Marketing. - La información convenientemente gestionada que Quop! aporta a sus clientes la ventaja competitiva definitiva en su sector.

Figura 4: Comparativa DAFO-CAME

2. PLAN ESTRATÉGICO

1- Modelo de Negocio

Desde Quopi! creemos que la mejor forma de mostrar nuestra propuesta de valor es tal y como nosotros la concebimos, con el lienzo Canvas:

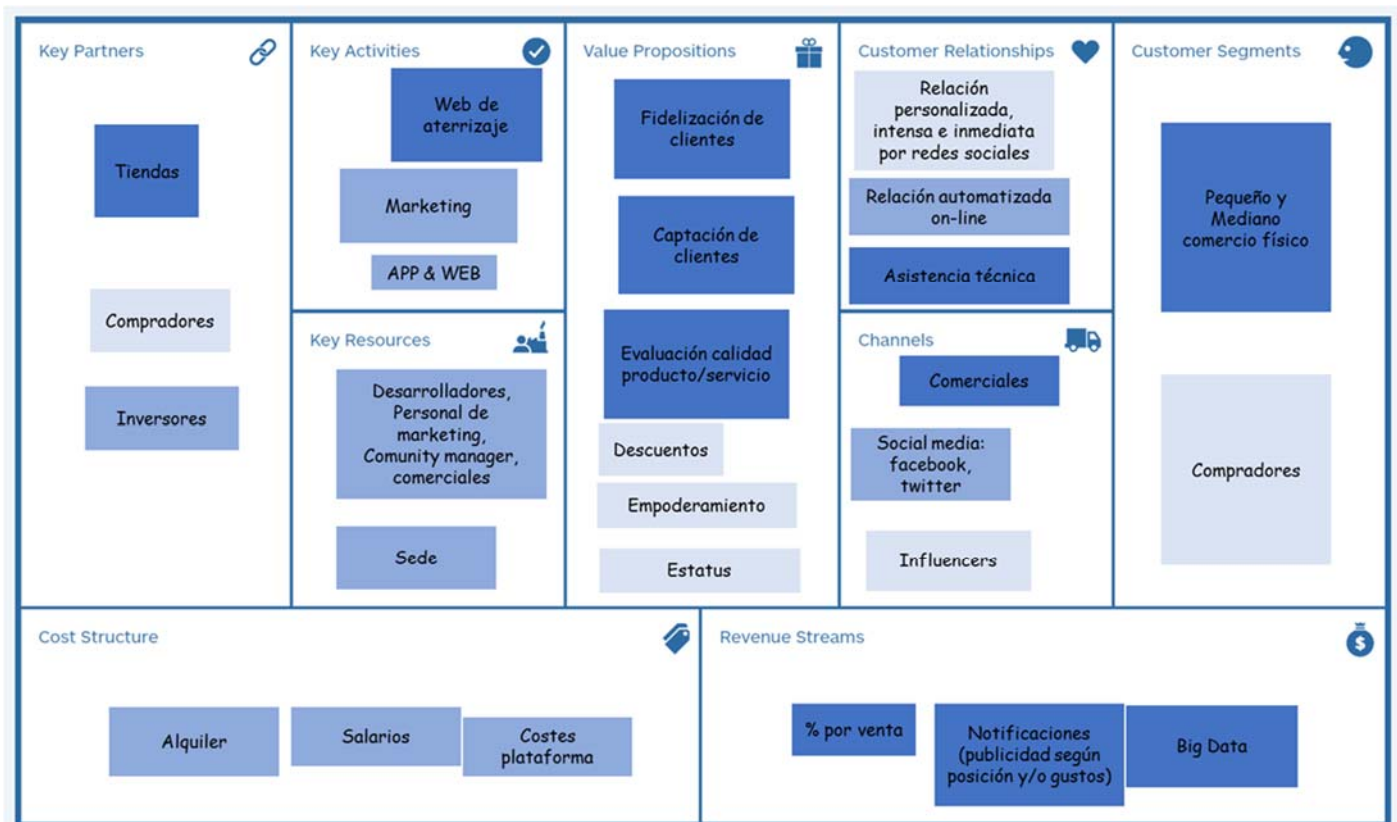


Figura 5: Canvas Modelo de Negocio

El modelo de negocio de Quopi! parte de que el cliente de un establecimiento debe de ser tenido en cuenta para garantizar una óptima experiencia. Esto que parece tan obvio, no lo es, ya que los establecimientos se crean, en el mejor de los casos, en base a estudios de mercado en los que no participa el cliente del día a día. Posteriormente estos establecimientos son evaluados por empresas externas que mandan a un consultor que no tiene por qué pertenecer al público objetivo del establecimiento que va a evaluar.

Otro de los valores que ofrece Quopi! es el proporcionar datos a pequeños comercios que por su volumen de ventas no pueden permitirse contratar a empresas externas.

La propuesta de valor que Quopi! le trae al usuario es la del empoderamiento en una de las actividades más recurrentes de las personas, la adquisición de bienes. Además este empoderamiento gozará de unos reembolsos y de la pertenencia a una comunidad. Por lo tanto se podría decir que el usuario gana en tres ocasiones: empoderamiento, reembolso y pertenencia a una comunidad.

2- Estrategia:

En Quopi! nos consideramos una familia moderna y creemos que la mejor forma de cumplir nuestros objetivos de desarrollo es mediante la creación de una comunidad de usuarios a través de las redes sociales que fomente la opinión.

Es por ello que nuestra estrategia será:



Figura 6: Estrategia Quopi! a cinco años

3- Indicadores:

Desde Quopi! hemos definido un cuadro de mando para controlar el primer año de operación (2020). Como somos una empresa de nueva creación somos conscientes que habrá KPIs que debamos de medir y que es probable que descubramos en la operación diario, por eso este cuadro de mando contará con dos revisiones a lo largo del año 2020. En estas revisiones se verá si es necesario incluir algún KPI más.

A finales de enero de 2021 se realizará una reunión para la revisión anual de los resultados obtenidos del cuadro de mando, además de las reuniones necesarias para aquellos KPIs que no sean anuales.

El cuadro de mando definido es el siguiente:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la rentabilidad	EBITDA	Porcentaje	30%	Anual	30%	20%	10%		CFO
Financiera	Disponibilidad de efectivo	Ratio Efectivo	Porcentaje	60%	Mensual	60%	50%	30%		CFO
Usuarios	Garantizar adquisición usuarios	Usuarios Registrados	Número	120.000	Anual	120.000	100.000	90.000		CMO
Uso APP	Garantizar uso de la app	Transacciones	Número	150.000	Anual	150.000	100.000	80.000		CMO
Encuestas	Recopilar encuestas	Encuestas contestadas	Número	120.000	Anual	120.000	80.000	70.000		CTO
APP	Disponibilidad APP	Tiempo disponible	Porcentaje	98%	Anual	98%	93%	90%		CTO
Cientes	Subscribir clientes	Cientes	Número	17	Anual	17	15	13		CEO/CMO
Valor	Máximizan retorno por usuario	CLTV	€	9	Anual	9	7	5		CMO
Datos	Protección de datos	Cumplimiento RGPD	Porcentaje	100%	Mensual	100%	98%	95%		CPO
Cientes	Satisfacción clientes	Valoración Quopi!	Porcentaje	100%	Trimestral	100%	95%	88%		CMO

Figura 7: Cuadro de Mandos

3. PLAN DE MARKETING

#

1- Mercado

El sector retail es un importante motor económico para cualquier país. Solo en España **supone el 5,5 % del PIB español y en él existen más de 750.000 establecimientos físicos** conforme a los datos aportados en 2016 por la Confederación Española del Comercio.

Aunque el crecimiento de las compras por internet sea imparable y se considere una amenaza para muchos comerciantes, es indudable que el retail físico seguirá siendo durante mucho tiempo la elección preferida del consumidor para la mayoría de sus compras.

En los últimos tres años, el porcentaje de consumidores españoles que acude a las tiendas físicas, al menos una vez a la semana, ha crecido del 40% al 46%:

P. ¿Con qué frecuencia compra productos (libros, comida, electrónica...) a través de los siguientes canales de compra? Evolución de 2016 a 2018 con periodicidad mínima semanal (*).



Figura 8: PwC. Global Consumer Insights Survey, 2018

Empieza a parecer claro que buscan algo más que solo el producto, y esperan una experiencia de compra sensorial y social. Por tanto, la tienda física se ve en la necesidad, ahora mas que nunca, de gestionar la experiencia del consumidor, y esto parte de la información.

1.1 Segmentación

Para valorar que segmento del retail offline presenta una mayor oportunidad para Quopi! primeramente consideramos que los **ejes** de segmentación mas decisivos son el **subsector retail** y el **tamaño por facturación**. Por encima de otro como son el numero de establecimiento, el grado de innovación, etc.



Figura 9: Segmentación

Los subsectores que consideramos son, de por sí, los que más facturan, que son el de la **alimentación**, el de la **moda** y el de la **electrónica**. Por otra parte, los hemos clasificado como **grandes**, **pequeños** y **medianos** según su nivel de facturación.

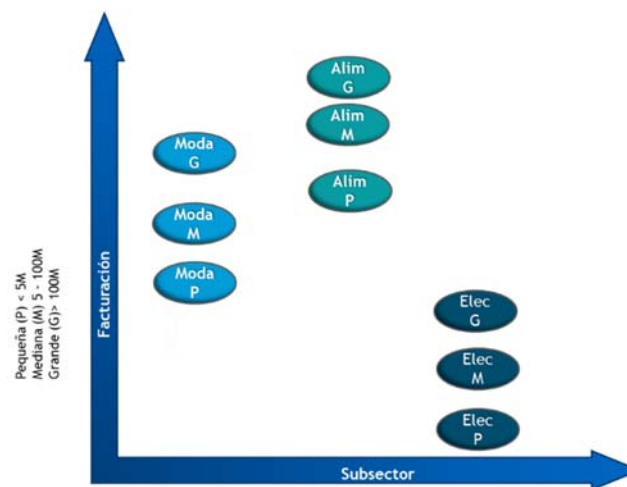


Figura 10: Sectores

Para saber el **atractivo de los segmentos**, nos fijaremos en tres factores

1. **Innovación:** lo dispuesto que están a implementar herramientas innovadoras como la nuestra en su día a día. Lo podemos valorar por observación cualitativa de las acciones y elementos en los que invierten, dándole una puntuación de uno a 10.
2. **Facturación:** El volumen de ingresos del que disponen nos dirá la capacidad que tienen de aportarnos valor económico. Se puede medir con datos cuantitativos obtenidos en plataformas como SABI.

3. **Empleados:** El número de trabajadores que tienen contratados es directamente proporcional al número de clientes que pueden atender, teniendo en cuenta la gran participación que significa el equipo de venta en las empresas del sector retail físico.

	Innovación	Facturación (M€)	Empleados	TASA DE VALOR
Moda G	9	9.074,24	59805	1,37
Moda M	8	11.220,68	8164	11,00
Moda P	4	1.916,29	21646	0,35
Alim G	6	57.613,76	296135	1,17
Alim M	2	60.522,85	19473	6,22
Alim P	1	4.895,21	39415	0,12
Elec G	7	385,89	922	2,93
Elec M	5	2.993,00	2709	5,52
Elec P	3	1.357,77	16339	0,25

Figura 11: Valoración de sectores

Según estos tres factores obtenemos una tasa de valor por cada uno de los segmentos, teniendo como resultado una clara diferencia de valor el **sector moda de tamaño medio**.

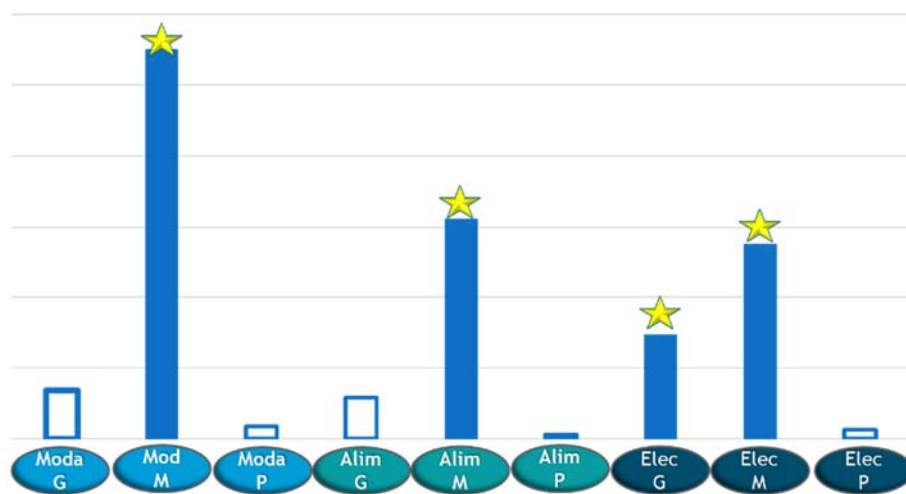


Figura 12: Sector moda M

Con respecto al **encaje competitivo**, hay que tener en cuenta que, actualmente, en la zona donde queremos actuar no existen competidores a nuestro producto, con lo cual, para valorar el encaje competitivo observaremos la necesidad de los clientes potenciales con cuatro factores:

1. Gestión de la opinión del cliente: como usan las opiniones de los consumidores para implantar medidas de mejora.
2. Uso de herramientas de recopilación de datos: Como es la cantidad y calidad de esas herramientas.

3. Cercanía gerencia cliente: Que facilidad tienen los que toman decisiones de descubrir la opinión del cliente mediante el trato personal.
4. Necesidad de agradar al cliente: La importancia tiene que el cliente tenga una buena experiencia de compra.

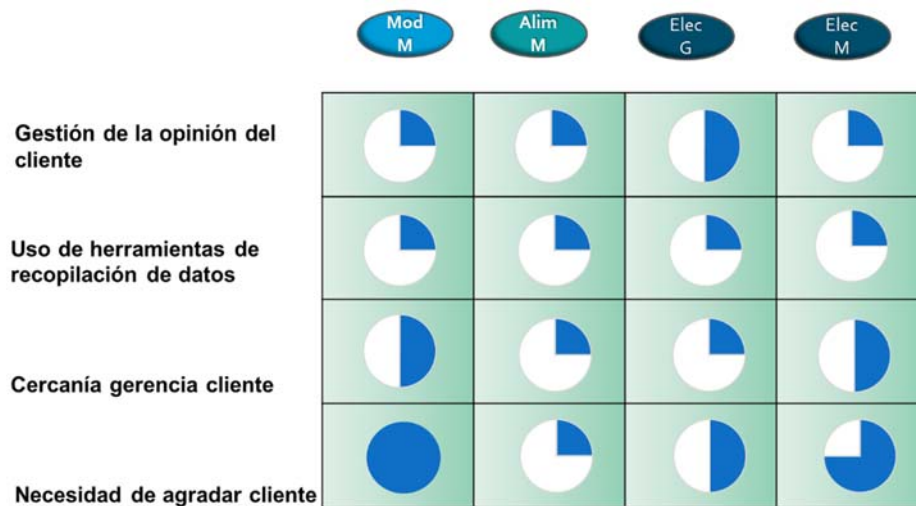


Figura 13: Encaje competitivo

Según esto, sacamos en conclusión que el segmento con mayor encaje competitivo es el de la **moda de tamaño medio**.

Relacionando los dos ejes anteriormente expuestos, en una fase inicial vemos claramente que tenemos que dedicar nuestro esfuerzo a conquistar el segmento de la moda de tamaño medio. Estas marcas no son grandes cadenas, pero si tiene varios establecimientos donde los beneficios de contratar Quopi! pueden ser muy valiosos dado que normalmente no tiene desarrollados sistemas de recopilación de opiniones.

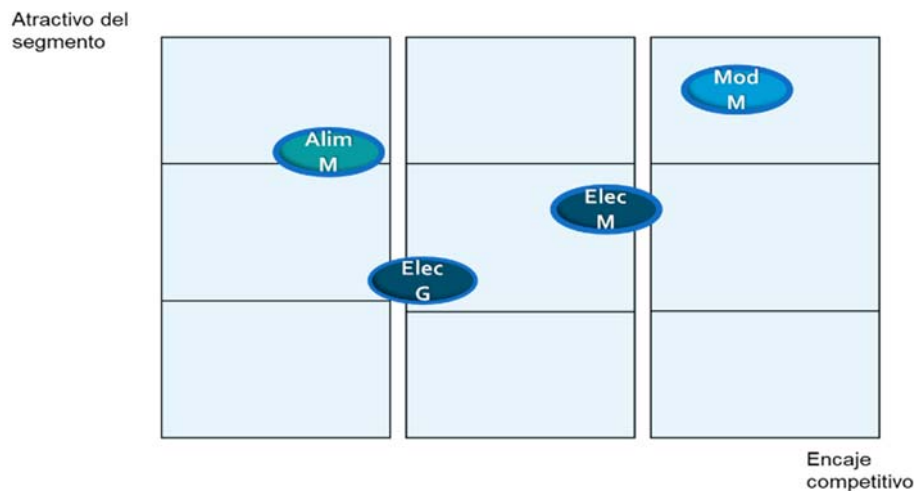


Figura 14: Atractivo del segmento

1.2 Alternativas

Actualmente en España existen varias soluciones para recopilar información del cliente, para realizar estudios de comportamiento, para lanzar promociones de captación y para desarrollar sistemas de fidelización. En cambio, a día de hoy no existe ninguna solución que integre todos esos beneficios en un mismo servicio. Ese es el espacio que va a ocupar Quopi!

Solo en relación con las soluciones para recopilar y analizar la percepción del consumidor tendríamos que diferenciar entre sustitutivos a nuestro producto, a productos similares, aunque dirigidas a otro tipo de cliente, y a lo que se podrían llamar realmente competidores.

1.3 Sustitutivos

Aquí podríamos englobar las soluciones tradicionales que se han usado desde muchos años atrás y que ha posibilitado a las empresas retail tomar decisiones según la información recogida del cliente. Básicamente no referimos a:

- **Encuestas propias**

Es la manera mas sencilla y económica de recopilar la información del cliente por medio de los comercios. En cambio, debido a la falta de especialización, no se suele realizar de la forma correcta y tampoco se aprovecha con un buen análisis e interpretación de los datos. Además implica disponer del tiempo necesario para desarrollarla.

- **Estudios de mercado cuantitativos**

Esta herramienta intenta predecir el comportamiento del consumidor basándose en encuestas masivas por teléfono, email o en línea, permitiendo obtener una gran cantidad de información en poco tiempo. Se tiene que contratar a una empresa especializada y supone un coste elevado para el comerciante.

- **Estudio de mercado cualitativos**

Con estos estudios de mercados se puede llegar a entender al consumidor mas profundamente dado que se realiza de una manera mas personal y distendida. La información es de mucha calidad, pero la metodología no permite entrevistar a un numero grande de sujetos, por lo que corremos el riesgo de dejar de lado otras percepciones que pudiesen ser interesantes.

- **Mystery Shoppers**

Dentro de las soluciones tradicionales puede ser la mas parecida a Quopi! en el sentido de que el evaluador ya está predeterminado a observar los detalles que en el momento quieren ser analizados. Sin embargo, estamos tratando con la opinión de un sujeto que no tiene porque pertenecer a nuestro publico objetivo.

1.4 Similares

En los últimos años, se han desarrollado algunas aplicaciones basadas en el crowdsourcing, con las cuales se conecta con usuarios para que estos, a cambio de una recompensa, realicen un trabajo de investigación. Resulta ser una herramienta sencilla y económica para conseguir una información muy capilarizada mediante un grupo amplio de estos usuarios que actúan prácticamente como Mystery Shoppers. No obstante, no podemos considerar estas apps como competidores puesto que su cliente es la industria. Las marcas contratan el servicio para saber si los comercios están trabajando bien sus productos, por ejemplo, con una buena colocación en los lineales.

Algunos de estas aplicaciones son: **MobEye** , **BeMyEye**, **Roamler** y **Field Agent** (esta última todavía no funciona en España).

1.5 Competidores

La amenaza que hemos podido encontrar que se equipare a Quopi! en relación a la recopilación y análisis de la información del cliente es **EyesOn**. Consiste en una aplicación desarrollada por una empresa de mystery shoppers llamada Market Force que ha tenido la iniciativa de utilizar esta herramienta tecnológica para intermediar entre los posibles investigadores y los comercios interesados en el servicio. Sin embargo, su sistema está orientado a personas que quieren ganar dinero mas que a clientes reales de una marca que ven la oportunidad de ganar un reembolso de lo comprado.

1.6 Usuarios

Cualquier persona que vaya de compras puede usar Quopi! y disfrutar de las ventajas que ofrece. No obstante, los esfuerzos de marketing se centraran en un target formado por nativos digitales que tengan menos de 35 años, pero que al mismo tiempo puedan tener una cierta independencia financiera y de consumo (mas de 18 años). Aunque con respecto al genero la mujer puede ser mas interesante en su comportamiento de compras, en relación a la publicidad no se hará distinción en ese sentido.

Algo también importante es que nuestros usuarios iniciales se generaran a raíz de una comunidad creada en las redes sociales dispuesta a opinar para mejorar su experiencia de compra.

2- Marketing Mix

2.1 Producto

Nuestra propuesta es la de ser la herramienta definitiva para entender al cliente y así darle la mejor experiencia de compra. Mediante una App podemos unificar la opinión de los consumidores con lo que pueden ofrecer los comercios como recompensa a los que le dan la información de la experiencia generada en su establecimiento. A raíz de ahí, se va generando una base de datos de comportamientos y opiniones de consumidores que nos permitirá generar informes y ayudar a nuestros clientes mejorar su posicionamiento en la mente del usuario.

Lo que ofertamos a nuestros clientes consiste en **cuatro elementos**.

1. **App:** Es la herramienta tecnológica que permite vincular al cliente con el comercio para que se realice el intercambio de información por reembolso.
2. **Campañas:** Mediante la aplicación, el comercio puede lanzar promociones de captación a usuarios que cumplan el perfil de su cliente objetivo.
3. **Informes:** Se trata de la forma en la que se presentan los datos obtenidos. Puede ser a tiempo real, mediante la app, pero también existe un informe de un periodo a evaluar donde la información obtenida se contrasta con datos del mercado gracias al Big Data.
4. **Consultoría:** El servicio de consultoría tiene una doble función. Por un lado generar ideas y consejos para realizar promociones de captación, y por otro, ayudará a interpretar los informes periódicos para así sacar las conclusiones más acertadas.

2.2 Precio

En esta área tenemos que distinguir entre el usuario y el cliente.

- **Para el usuario**, la aplicación es totalmente gratis. Para descargarse la App Quopi! y así beneficiarse del ahorro en sus compras solo tiene que aportarnos la información requerida en el momento oportuno.
- **Para el cliente**, los ingresos vienen completamente por parte de los comercios participantes. La decisión de los precios se determina mediante el método de Cost+.

Existen dos vías de monetización:

3. **Comisión** en las transacciones: Es la fuente principal de ingresos. Se cobrará un porcentaje de las compras efectuadas por los usuarios que acaben en encuesta. Este dependerá de el numero de operaciones que se realicen, siendo mas bajo cuanto mas se hagan. De media estimamos un 3%.
4. **Cuotas**: Consiste en un pago mensual en concepto de mantenimiento. Hay tres posibilidades:
 - Oro**: Dispondría de campañas ilimitadas de captación y un informe de mercado al mes. Su precio es de 60€ al mes.
 - Plata**: Tendría derecho a 10 campañas de captación al mes y a un informe de mercado cada dos meses. El precio está en 40€ al mes.
 - Bronce**: Finalmente, la cuota más económica no incluye campañas de captación, y se podrá recibir informes solamente cuando hayan pasado 4 meses. Tiene un precio de 20€ al mes.

Hay que tener en cuenta que **la percepción que tiene la cuota para el cliente es mas negativa que la comisión**, debido a que esta última depende íntegramente del éxito del servicio ofrecido. Al mismo tiempo, para nosotros lo que nos reporta verdaderamente el beneficio es precisamente la comisión.

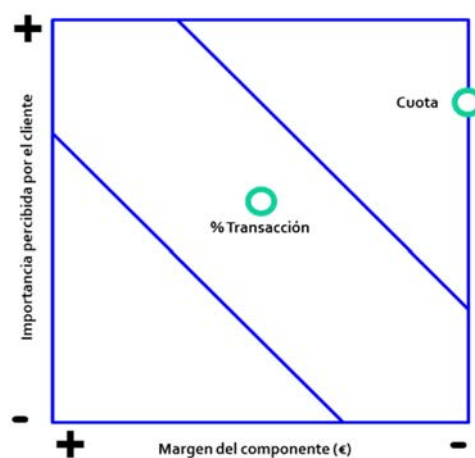


Figura 15: Percepción del cliente

Debido a la molestia que genera para el cliente la cuota y la poca importancia que tiene para nosotros la misma, estamos dispuestos a ofrecer un **periodo de prueba libre** de cuota mensual para disminuir la percepción de riesgo.

Por otra parte, a partir de un numero elevado de transacciones, se podría suspender el cobro de la cuota mensual.

También nos planteamos, como estrategia de captación a clientes muy interesantes, el ahorro en los primeros meses de una parte de nuestra comisión, siendo ese ahorro como máximo un 1% de la transacción.

2.3 Canal

El contacto con el cliente se puede dar en varios canales. Estos son:

App

Es el medio natural de Quopi! y el que, tanto usuarios como clientes, podrán usar todas las prestaciones que ofrecemos. Es un canal totalmente transaccional. En las zonas de descarga de aplicaciones gratis de los diferentes sistemas operativos el cliente y el usuario pueden encontrar a Quopi! Con esta app también se realizan las transacciones y promociones donde se monetizan nuestros servicios, y es también donde nuestros clientes obtienen la mayor parte de la información que ofrecemos. Debido a su uso continuo, debe ser de fácil manejo para cualquier persona.

RRSS

Es el canal de comunicación de mayor importancia, sobre todo en la fase inicial. Por este medio llegamos a la mayor parte de los usuarios. Los cuales, juntos, crean una masa critica que nos da fuerza ante nuestros potenciales clientes. El éxito radica en la creación de una comunidad de consumidores dispuestos a tener un papel proactivo en su experiencia de compra.

Estimamos gastar el comienzo 6000€ en una captación de usuarios inicial y después una media de 1500€ por campaña.

Web

La web da solidez a la marca y sirve de punto de información detallada de nuestra actividad. En ella también es posible acceder a la descarga de la App y solicitar una cita con el departamento comercial.

Fuerza de ventas/ Consultores

Son los encargados de encontrar oportunidades, contactando y captando clientes por tres vías fundamentalmente:

- **RRSS:** Se entra en contacto con los responsables de clientes potenciales mediante a plataformas como LinkedIn. El objetivo es dar a conocer el proyecto y solicitar datos de contacto para concretar una reunión.

-
- **Teléfono:** Es el siguiente paso al primer contacto. Su objetivo es cerrar una reunión presencial con el responsable pertinente.
 - **Reunión:** En esta ocasión el consultor explica con detalle y datos lo que consiste Quopi! y firma el contrato con el cliente.

El coste de este recurso se considera fundamentalmente proporcional a la actividad del cliente captado, siendo una comisión del 0,05% de las transacciones que se realicen mediante nuestro sistema.

PLV en Comercios

Se acuerda con los comercios, por beneficio mutuo, la colocación de material de comunicación en el punto de venta. En este material aparece un código QR que da acceso a la descarga directa de la aplicación. Sus objetivos son, por una parte la captación de usuarios, y por otra, la invitación del uso de la app.

Para los establecimientos bien valorados por los usuarios, existe un sello de garantía que es visible desde fuera. Así el usuario sabrá que establecimiento se preocupa por el consumidor.

Por cada tienda nueva se prevé un coste de 500€ en PLV.

Asociaciones

Una manera de darnos a conocer y captar clientes en mayor escala es contar con las asociaciones de comerciantes. Nuestro departamento de ventas son los encargados de contactar con las autoridades de las asociaciones interesantes para la marca. El coste será igualmente es de las comisiones de los comerciales.

2.4 Comunicación

Branding

La estrategia de la marca Quopi! se enfoca principalmente en los usuarios, ya que mediante ellos vamos a conseguir el volumen deseado de clientes.

Existen varios atributos que giran en torno a nuestra marca:

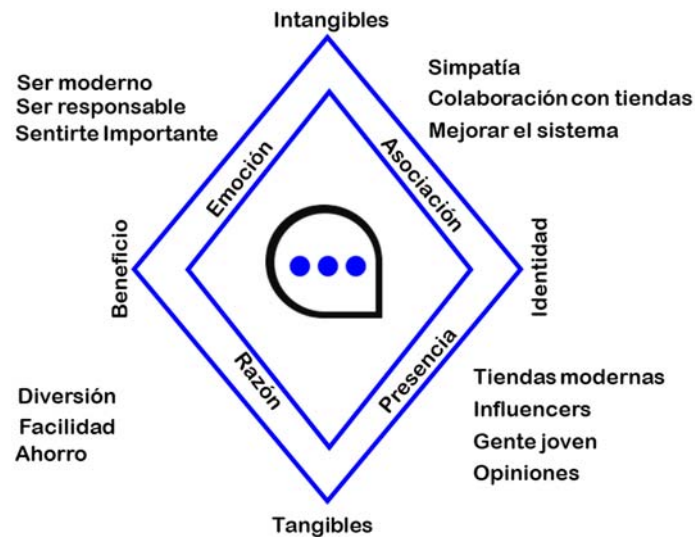


Figura 16: Atributos de marca

Entre todos ellos, hay un atributo que es el mas relevante y al mismo tiempo el más diferenciador:

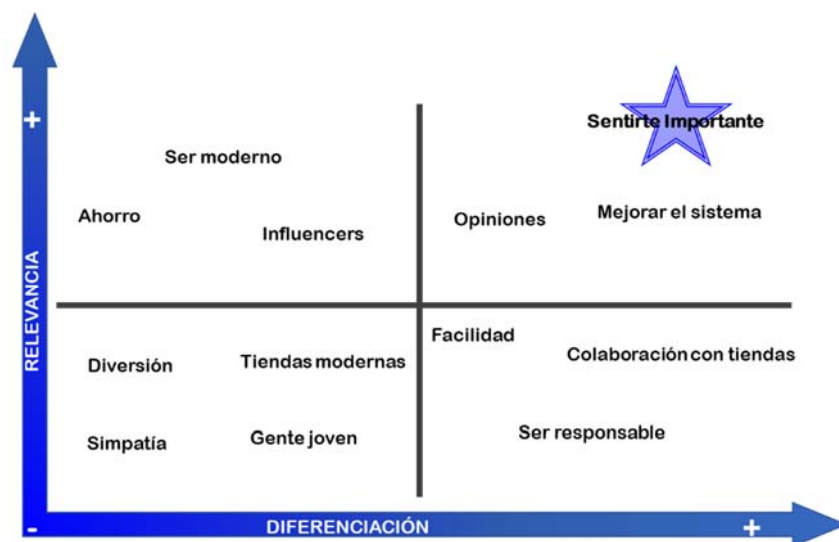


Figura 17: Atributo diferenciador

Por encima de todo lo que puede transmitir para el usuario la marca Quopi! se encuentra el sentirse importante ante una situación que siempre se asumió con un papel pasivo por parte del consumidor.

El empoderamiento del cliente final que ofrece nuestra marca a los usuarios es lo que va a hacer que crezca la comunidad Quopi! y hacer que usen la aplicación con orgullo de marca.

Por otro lado, es precisamente el otorgar este poder lo que nos diferencia de los posibles sustitutos y competidores.

Barreras

La estrategia de comunicación tiene que considerar previamente las barreras por las que pasaremos antes de consolidarnos ante nuestros clientes.

1. Conocimiento

El primer obstáculo que tenemos que solventar es el hecho de que, simplemente, nuestros clientes potenciales nos conocen. Además, los usuarios están saturados nuevas aplicaciones que día tras día van surgiendo al mercado.

La manera con la que queremos darnos a conocer parte de la esencia. Gracias a las redes sociales como Facebook e Instagram, podemos generamos una comunidad de personas interesadas y capacitadas para cambiar el rol del consumidor de retail, posicionando la marca Quopi! como empoderadora del cliente final.

A raíz de esa comunidad, también usando las redes sociales, tenemos que llamar la atención de las marcas para que sepan de la existencia de este fenómeno revolucionario.

2. Consideración

El siguiente de las trabas en el mercado será la desconfianza por parte de los comercios de que nuestra herramienta pueda generar una mejora en la experiencia de sus consumidores, con la consecuente mejora de las ventas, y al final, si no se consigue esto ultimo el coste de contratarnos será una pérdida.

La manera de enfrentarnos con esta aversión al riesgo será ofreciendo unas condiciones iniciales que no supongan ninguna inversión. Solo pagará por las ventas que les aporte Quopi! Para ello básicamente se descontarán las cuotas de mantenimiento mensual, que de por sí, son las que menos nos benefician.

3. Compra

Llegado al punto en el que el cliente ha pensado en contar con nosotros, surge la duda de si realmente es algo necesario. ¿Porque implementar algo que nunca me ha hecho falta? Seguramente, para el cliente en esta fase, el disponer de una herramienta como Quopi! no se considera prioritario. Es por eso que para cerrar la venta, antes nos hace falta demostrar de la importancia que puede llegar a tener para los comercios una fuente de información tan directa y valiosa. Es donde hay que aplicar la venta consultiva de nuestra fuerza de ventas, apoyada por datos del mercado que indiquen casos reales.

4. Fidelidad

El problema de la retención del cliente se gestiona también con el trabajo de consultoría. A la hora de analizar los resultados de la información y de sacar conclusiones, nuestro equipo tiene que estar junto a el cliente para que se puedan implementar las mejoras orientadas a la experiencia del consumidor. Así es como nuestro cliente mejorará sus ventas.

3- Plan de Acción

En todo momento se diferencian dos tipos de acciones de marketing, la orientada al usuario y la orientada al consumidor. Ambas con el objetivo claro de captación.

3.1 Plan Usuarios

Es la principal de las acciones de marketing, ya que si los usuarios no podemos ser interesantes para el cliente. De forma regular se realizará una campaña de dos meses de duración con la cual captaremos nuevos usuarios para ir alimentando nuestro crowdsourcing.

En el primer año centraremos nuestros esfuerzos en las ciudades mas importantes de España para en los próximos años, expandirnos mas allá de nuestras fronteras.

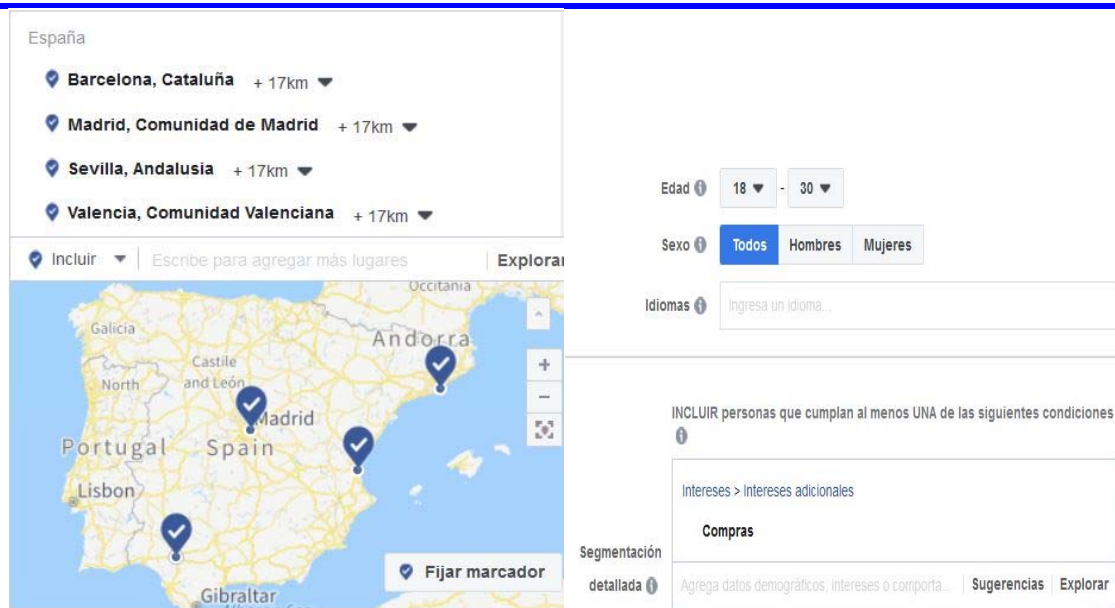
Acción en RRSS

Las diferentes campañas irán cambiando según el momento de realización y la zona a trabajar, pero la campaña en RRSS se prevé constante estructuralmente. Esta acción en redes consta de cuatro fases:

Fase 1ª: interacción en Instagram

Lo primero es darnos a conocer y hacer un llamamiento a posibles usuarios de la aplicación para que nos muestren su interés.

- Definición: Conseguir captar la atención y conocer quién puede estar interesado en participar en la comunidad.
- Publico: Hombres y mujeres de 18 a 30 años en un radio de 17km (mínimo por ciudad) desde el centro de Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia, interés en compras.



Esencia

- Barcelona, Cataluña + 17km
- Madrid, Comunidad de Madrid + 17km
- Sevilla, Andalusia + 17km
- Valencia, Comunidad Valenciana + 17km

Incluir Escribe para agregar más lugares Explorar

Edad 18 - 30

Sexo Todos Hombres Mujeres

Idiomas Ingresar un idioma...

INCLUIR personas que cumplan al menos UNA de las siguientes condiciones

Intereses > Intereses adicionales

Compras

Segmentación detallada Agrega datos demográficos, intereses o comporta... Sugerencias Explorar

Figura 18: Captura instagram

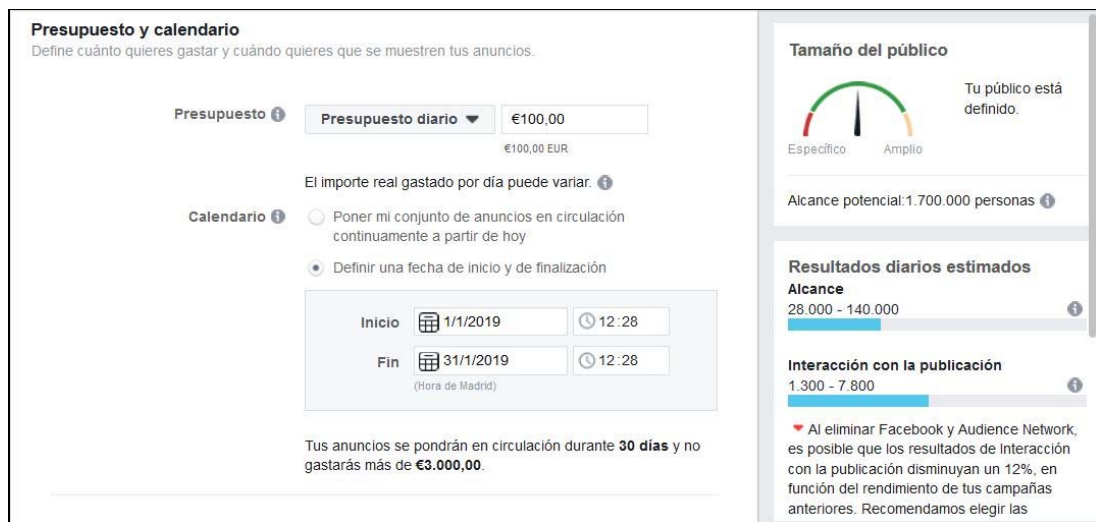
Ppto: 100€/dia x 30 días = 3000

En Instagram solo móvil

Potencial: 1.700.000 personas

Alcance diario: de 28.000 a 140.000 (M=84.000)

Interacciones dia: 1.300 a 7.800 (M=4.550)(0,27% del potencial) (: CPI= 1/13 a 1/78€ = 0,076 a 0.013 (M=0,022)



Presupuesto y calendario
Define cuánto quieres gastar y cuándo quieres que se muestren tus anuncios.

Presupuesto Presupuesto diario €100,00
€100,00 EUR

El importe real gastado por día puede variar.

Calendario

☐ Poner mi conjunto de anuncios en circulación continuamente a partir de hoy

☒ Definir una fecha de inicio y de finalización

Inicio 1/1/2019 12:28

Fin 31/1/2019 12:28
(Hora de Madrid)

Tus anuncios se pondrán en circulación durante 30 días y no gastarás más de €3.000,00.

Tamaño del público

Tu público está definido.

Alcance potencial: 1.700.000 personas

Resultados diarios estimados

Alcance
28.000 - 140.000

Interacción con la publicación
1.300 - 7.800

Al eliminar Facebook y Audience Network, es posible que los resultados de interacción con la publicación disminuyan un 12%, en función del rendimiento de tus campañas anteriores. Recomendamos elegir las

Figura 19: Captura Instagram. 2ª

Estimación 1mes= 136.500 interacciones. CPI= 0.022€. Gasto= 3.000

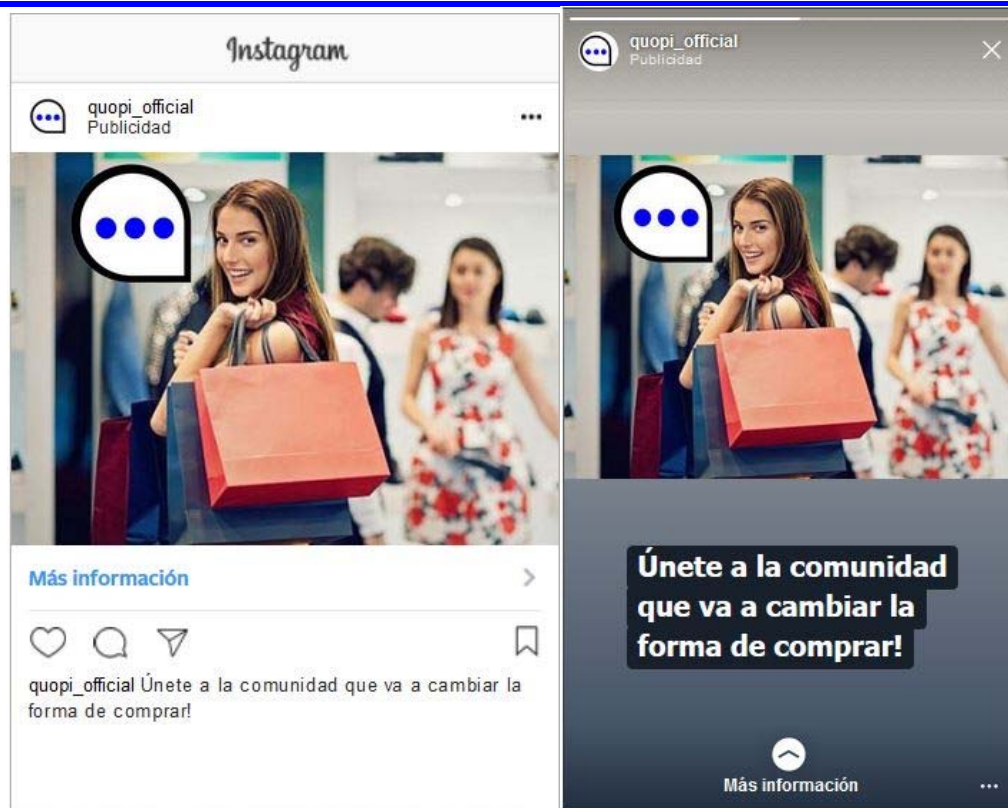


Figura 20: Captura Instagram. 3ª

Fase 2ª: Trafico de nuestros seguidores a Landing Page

Después de haber encontrado ese número de personas interesadas, lo siguiente será llevarlos a nuestra web (en un comienzo landing page) para que puedan tener mas detalles de en qué consiste el proyecto Quopi! y en qué le podemos ayudar.

Definición: Conseguir que los que interaccionaron entren en nuestra landing page.

Publico: 136.500 personas que interaccionaron (Redondeando 130.000)

Ppto: 100€/dia x 30 dias = 3000

En facebook, instagran y otros

Potencial 130.000

Alcance diario: 11.000 a 51.000

Trafico diario (clicks): 300 a 1.700 (M1000) (21,97% del potencial) CPC= 0,1€



The screenshot shows the Facebook Ads campaign setup interface. On the left, under 'Presupuesto y calendario', the daily budget is set to €100.00. The start date is 1/3/2019 and the end date is 31/3/2019. On the right, under 'Tamaño del público', the potential reach is 130,000 people. Below that, 'Resultados diarios estimados' shows a reach of 11,000 - 51,000 and clicks of 300 - 1,700. A disclaimer at the bottom right states that the precision of the estimates is based on previous campaign data and is not a guarantee.

Estimación 1 mes: M=30.000, CPC=0,1, gasto=3000



Figura 21: Captura Instagram

Fase 3ª: Conversión en landing page

Estando en nuestra web, el usuario puede mostrar su intención expresa de participar en el proyecto, dejando los datos de perfil, en el caso de los comienzos, o descargándose la app y registrándose, cuando este el sistema desarrollado.

Definición: Conseguir que se registren como usuarios Quopi! los que entran en nuestra landing page, y/o descargándose la App

Durante 30 días (coincidiendo con la fase 2ª)

30.000 interesados estimados que acceden a nuestra web.

Necesidad de cumplimentar formulario.

Teniendo en cuenta el interés ya mostrado, estimamos una tasa de conversión mínima del 25%

Inversión: 6.000€ (3.000 de interacción + 3.000 de tráfico)

Leads: 25% de 30.000 = 7.500 (en un mes)

CPL= 6.000/7.500 = 0.8€

Fase 4ª: Usuario efectivo

Ya sea porque disponemos de sus datos, o porque ya se ha descargado la aplicación, en esta fase le mandaremos diferentes promociones de marcas y comercios que sean de su interés para incentivar el a usar el sistema.

Definición: Hacer que el usuario interesado se convierta en usuario efectivo descargándose la app, y que la utilice.

Duración indefinida

Envío de ofertas interesantes según perfil indicado en formulario. *(en esta fase ya tenemos comercios clientes)*

Teniendo en cuenta el interese ya mostrado, estimamos una tasa de conversión mínima del 70%

Inversión: 6.000€ (3.000 de interacción + 3.000 de tráfico)

Conversión: 70% de 7.500= 5.250

CPA= 6.000/5.250 = 1,14€

Otras Acciones

Mas adelante, iremos implementando campañas más potentes e innovadoras:

Showrooms interactivos

Se trata de invitar a los usuarios interesado a un evento en una de las tiendas colaboradoras para que puedan dejar su percepción critica al mismo tiempo que reciben unos descuentos y un trato privilegiado.

Street Marketing

Saldremos a la calle en búsqueda del perfil de usuario para proponerles desafíos a cambio de descuentos en las tiendas colaboradoras.

Eventos

En el momento en que la comunidad Quopi! cobre importancia, realizaremos actos sociales en lugares relacionados con la moda con la sponsorización de nuestros clientes mas importantes.

3.2 Plan Clientes

Como se dijo anteriormente, la publicidad fundamental cara a nuestros clientes potenciales será la propia comunidad de usuarios. Por lo demás, la captación de clientes se realizará totalmente de la mano de la fuerza de ventas.

Operativa

Los pasos necesarios para la captación de clientes son:

1. Toma de contacto:

Descripción: Se entrará en contacto con los responsables pertinentes de los comercios target mediante rrss (linkedin) explicando brevemente el proyecto, invitando a conocer nuestra comunidad y solicitando el número de teléfono y/o email para solicitar reunión y entrar en detalles

Medio: rrss

Recursos: Comercial, PC, Internet...

Cte medio=0 (Ctes fijos)

2. Llamada telefónica y/o email:

Descripción: Para concertar la cita con los responsables interesados y/o resolver las primeras dudas que pueda haber surgido.

Proponer promoción 6 meses “gratis”

Medio: teléfono o email

Recursos: Comercial, Teléfono, línea...

Cte medio=0 (Ctes fijos)

3. Reunión inicial:

Descripción: Encuentro con el cliente potencial para daros a conocer personalmente, entrar en detalles, resolver dudas e intentar cerrar un compromiso y si fuese posible una venta.

Venta consultiva y datos de mercado.

Medio: presencial

Recursos: Comercial, material de venta, transporte, posible invitación

Cte. Medio = 50€ (diferente según la distancia)

4. Reunión estratégica:

Descripción: Probablemente sea necesaria una segunda reunión después de que el responsable interesado haya meditado la propuesta o la haya expuesto a sus superiores. El objetivo es firmar el contrato.

Medio: presencial

Recursos: Comercial, material de venta, transporte, posible invitación

Cte. Medio = 50€ (diferente según la distancia)

5. Implantación:

Descripción: Consultoría inicial, explicación de procesos a responsables y integración del sistema Quopi! con el del cliente.

Medio: Presencial

Recurso: Técnico, transporte, software, plv (publicidad física en la tienda)

Cte. Medio: 3100€ (50€ de transporte + 3000 de integración + 50 de plv) (El coste de la integración varía según el erp del cliente y a mayor volumen de clientes mayores son las probabilidades de bajar su coste debido la similitud)

Conversiones

“Toma de contacto” → Llamada/Email = 20% *(de 100% con los que contactamos)*

Llamada/Email → 1ª Reunion = 10% *(del 100%)*

1ª Reunion → 2ª Reunion = 3% *(del 100%)*

2ª Reunion → Implantación = 2% *(del 100%)*

Teniendo en cuenta las repeticiones necesarias para captar un cliente:

100 tomas de contacto para 2 implantaciones → 2%

20 Llamadas/email para 2 implantaciones → 10%

10 primeras reuniones para 2 implantaciones → 20%

3 segundas reuniones para 2 implantaciones → 66,66%

$CAC = cte1 \times (100/2) + cte2 \times (20/2) + cte3 \times (10/2) + cte4 \times (3/2) + cte5 =$

CAC = 0 + 0 + 250 + 75 + 3100 = **3425€**

Estimamos que nuestros clientes de media tienen 3 tiendas, el coste por establecimiento seria **1.141,66€**

Descuentos

- Meses gratis: Como se mencionó anteriormente, para reducir el miedo a equivocarse antes de firmar, se ofrecerá a los clientes iniciales una prueba de 6 meses sin pagar suscripción. En este periodo solo pagara por las transacciones realizadas gracias a Quopi!

- Comisión Inicial: También, para algunos clientes, se puede ofrecer una comisión menor durante un periodo inicial para incentivar contratación.

- Solo Comisión: A partir de un cierto volumen de transacciones, las cuotas mensuales se eliminarían.

- Comisión Preferente: También, para clientes que nos aporten un volumen considerable de transacciones, se ofrecería una comisión reducida.

4- PREVISION DE COSTES

4.1 Usuarios

El coste de adquirir usuarios sube a causa del encarecimiento de las interacciones, ya que:

1. El potencial de nuevos usuarios baja en las mismas zonas. Para compensar necesitamos expandirnos y así alcanzar nuevos posibles usuarios. De todas formas, se considera una perdida de potencial del 10%.
2. Debido a la expansión y a la ineficiencia de los medios ya usados para el nuevo público, habrá que invertir más en publicidad para buscar interacciones. Se contempla la realización de eventos, PLV en las tiendas clientes colaboradoras y Street marketing. Supone un aumento del 20%.

Las otras fases para la adquisición de usuarios se consideran igual de efectivas.

USUARIOS						
		Interacción	Trafico	Lead	Descarga/uso	TOT.
Año 1	cte/dia	100 €	100 €	- €	- €	200 €
	potencial	1.700.000	4.550	1.000	250	
	Conver/dia	4.550	1.000	250	175	175
	Cte. Conver.	0,02 €	0,10 €	- €	- €	1,14 €
Año 2	cte/dia	120 €	100 €	- €	- €	220 €
	potencial	1.530.000	4.095	900	225	
	Conversion	4.095	900	225	157	157
	Cte. Conver.	0,03 €	0,11 €	- €	- €	1,40 €
Año 3	cte/dia	144 €	100 €	- €	- €	244 €
	potencial	1.377.000	3.686	810	202	
	Conversion	3.686	810	202	142	142
	Cte. Conver.	0,04 €	0,12 €	- €	- €	1,72 €
Año 4	cte/dia	173 €	100 €	- €	- €	273 €
	potencial	1.239.300	3.317	729	182	
	Conversion	3.317	729	182	128	128
	Cte. Conver.	0,05 €	0,14 €	- €	- €	2,14 €
Año 5	cte/dia	207 €	100 €	- €	- €	307 €
	potencial	1.115.370	2.986	656	164	
	Conversion	2.986	656	164	115	115
	Cte. Conver.	0,07 €	0,15 €	- €	- €	2,68 €

Figura 22: Coste de adquisición usuarios

4.2 Clientes

Conforme pasan los años, el coste de adquirir clientes baja debido fundamentalmente a:

1. Cuanta mas notoriedad tengamos, mejores ratios de éxito en cada fase. (+25%/año)
2. Cuantos más sistemas diferentes integremos mayor la probabilidad de integrar coincidentes. (-20%/año)
3. Cuanta más notoriedad, más probabilidad de captar grupos con mayor número de establecimientos. (+30%/año)

Por el contrario, suben los costes de desplazamiento. (+40%/año)

		rrss	llamada	1ªreunion	2ªreunion	Implantación			
Año 1	cte	- €	- €	50 €	50 €	3.100 €			
	ratio	2%	10%	20%	67%	100%	TOT.	tiendas	TOT. UNIT
	CPA 1	-	-	250,00	75,01	3.100,00	3.425,01	3	1.141,67
Año 2	cte	- €	- €	70 €	70 €	2.480 €			
	ratio	3%	13%	25%	83%	100%	TOT.	tiendas	TOT. UNIT
	CPA 1	-	-	280,00	84,01	2.480,00	2.844,01	3,9	729,23
Año 3	cte	- €	- €	98 €	98 €	1.984 €			
	ratio	3%	16%	31%	100%	100%	TOT.	tiendas	TOT. UNIT
	CPA 1	-	-	313,60	98,00	1.984,00	2.395,60	5,07	472,50
Año 4	cte	- €	- €	137 €	137 €	1.587 €			
	ratio	4%	20%	39%	100%	100%	TOT.	tiendas	TOT. UNIT
	CPA 1	-	-	351,23	137,20	1.587,20	2.075,63	6,591	314,92
Año 5	cte	- €	- €	192 €	192 €	1.270 €			
	ratio	5%	24%	49%	100%	100%	TOT.	tiendas	TOT. UNIT
	CPA 1	-	-	393,38	192,08	1.269,76	1.855,22	8,5683	216,52

Figura 23: Coste de adquisición clientes

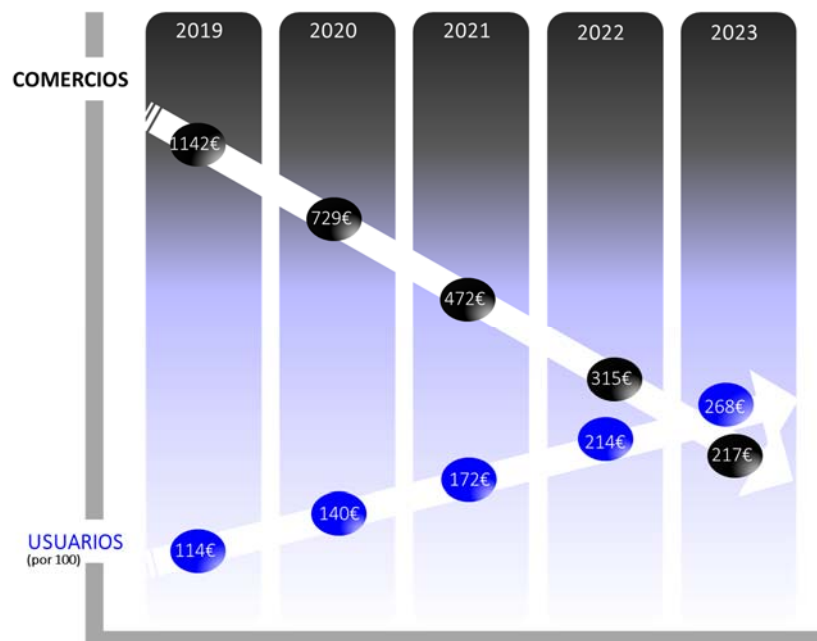


Figura 24: Comparativa usuarios/clientes

3.PLAN TECNOLOGICO

En este apartado vamos a desarrollar cuáles son los componentes tecnológicos que necesita **Quopi!** Para desarrollar su actividad.

1- Página web

La página web va a ser la plataforma de contacto entre **Quopi!** y los comercios, a través de la web vamos a ofrecer a los comercios nuestros diferentes servicios:

- elegir el plan al que se quieren adherir
- diseño de cuestionarios de satisfacción del cliente seleccionando las plantillas o preguntas que deseen
- consultar los resultados en tiempo real
- consultar informes y estadísticas periódicos
- sistemas de soporte al servicio: asistente virtual, teléfono de contacto y CRM.

2- App

La App, que estará disponible para los sistemas operativos iOS y Android, será la vía de contacto con los usuarios de los comercios. A través de la App nuestros usuarios podrán:



1. Localizar ofertas, reservarlas y rellenar la encuesta



2. Gestionar el cobro de su reembolso



3. Guardar sus comercios favoritos



4. Acumular QuopiPoints para conseguir las mejores ofertas



3- BackEnd

Consideramos esta parte fundamental para nuestra actividad porque es donde se va a gestionar la información recibida de los comerciantes desde la Página web y la que nos llegara de los usuarios desde la App.

Desde el backend lanzaremos las campañas, analizaremos las respuestas de los usuarios, gestionaremos los datos de comercios y usuarios, autorizaremos las transacciones, procesaremos las respuestas a las encuestas para elaborar estudios e informes y los publicaremos para su consulta por parte de los comercios.

4- APIs de acceso

Para validar los tiques de compra y gestionar el reembolso que recibirá el usuario Quopi! necesita conectar con el backend de los comercios y para ello se estudiará caso a caso el sistema que utiliza cada cliente con el fin de adaptar/developar la API adecuada.

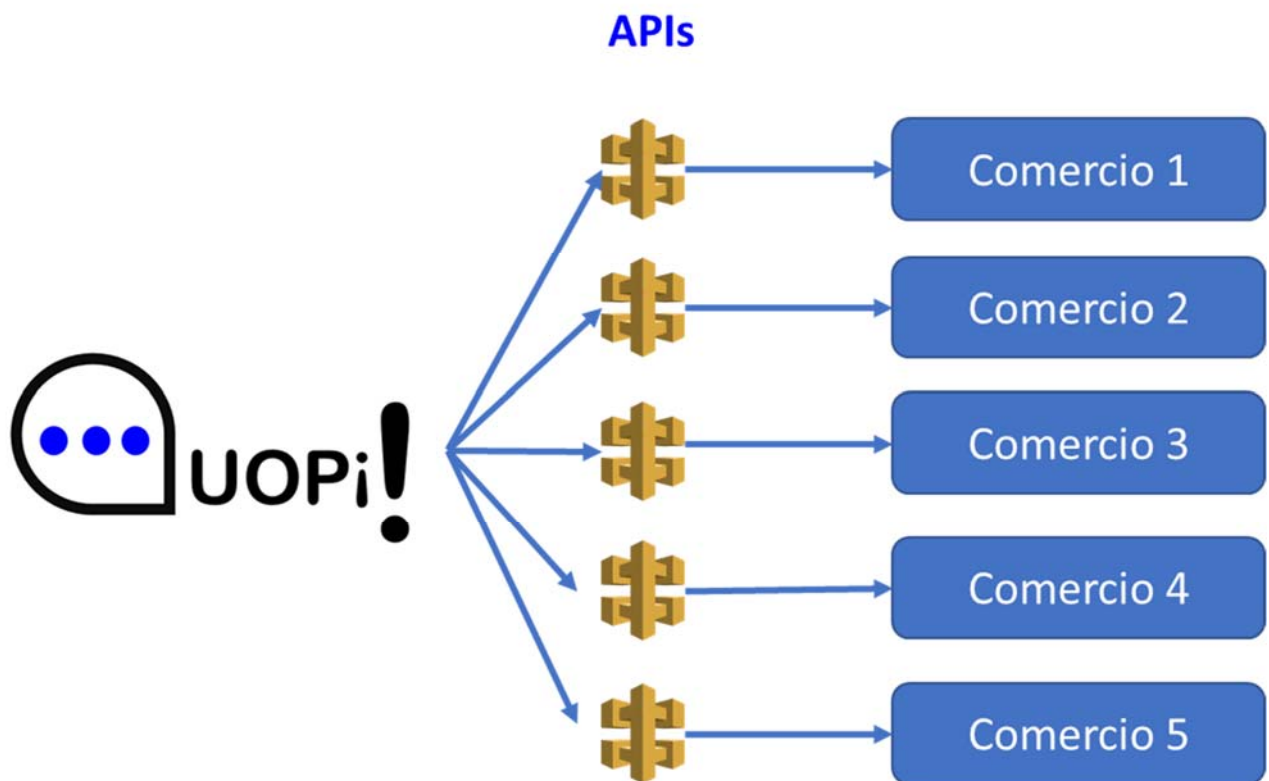


Figura 25: Desarrollo de APIs

5- Base de datos

Quopi! Necesita una potente base de datos para guardar los datos de comercios y usuarios y todo el histórico de transacciones que se lleven a cabo. Para ello dispondremos de una serie de servidores en la nube con gran capacidad.



Figura 26: Servidor cloud



El Cliente siempre tiene... una **Opinión!**



4.PLAN DE OPERACIONES

Como parte del plan de negocio de Quopi! se ha desarrollado un plan de operaciones destinado a garantizar la excelencia del servicio.

Todos nuestros procesos están diseñados para garantizar esta excelencia, con un enfoque de mejora continua en el que el feed back de usuarios y comercios nos haga mejorar para optimizar nuestro servicio y empoderar al máximo a los consumidores.

El siguiente mapa define los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de Quopi! que posteriormente se desarrollarán:

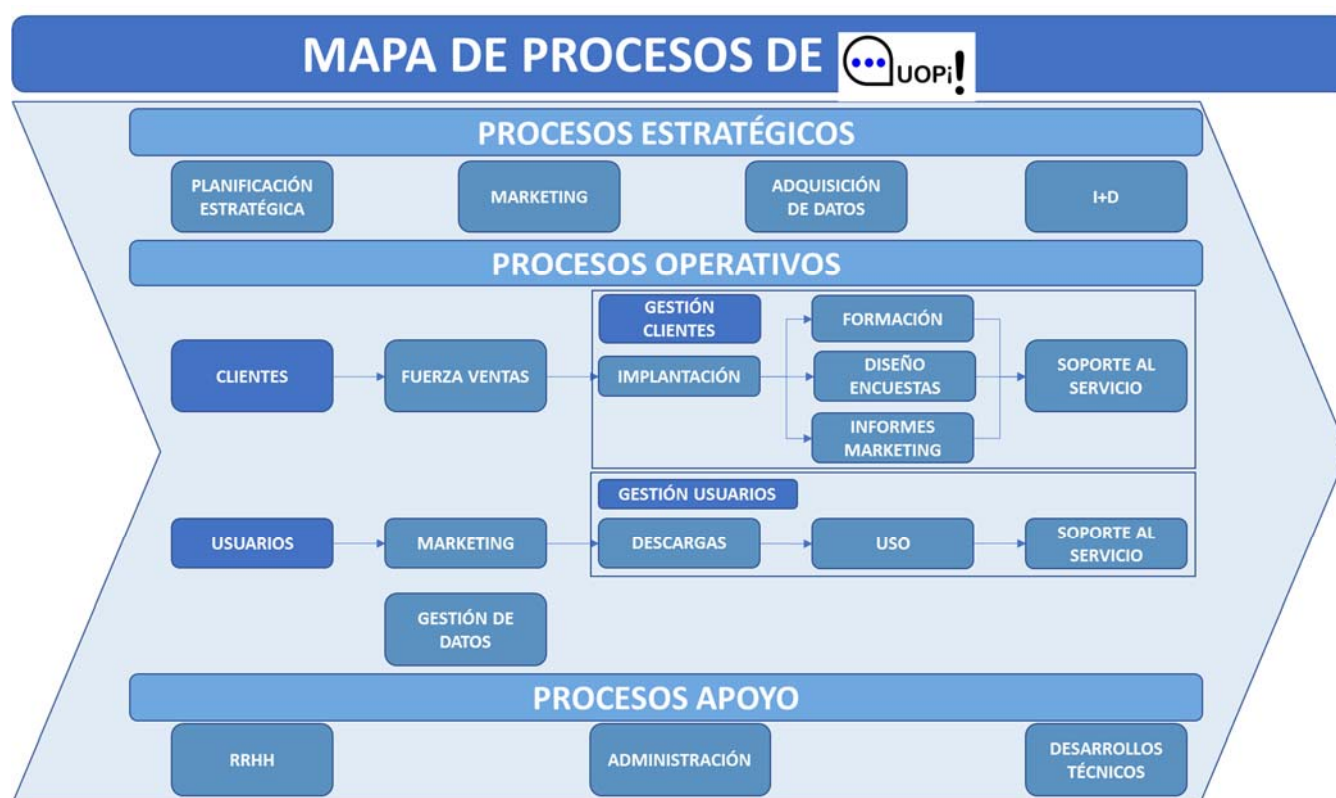


Figura 27: Mapa de procesos

1- Planificación estratégica

Este proceso engloba todas las actividades que el equipo directivo de Quopi! va a desarrollar con el fin de garantizar que la empresa sigue el rumbo establecido.

Se mantendrán reuniones mensuales para dar seguimiento, revisar e implementar las principales líneas de acción orientadas siempre a garantizar un excelente servicio y la aportación de valor añadido.

2- Marketing

Debido a que para el modelo de negocio planteado el Marketing es un proceso fundamental, se ha decidido que este sea considerado como estratégico y que tenga un gran peso en el desarrollo de la compañía. Por tanto, la finalidad de este proceso es generar las campañas adecuadas que ayudarán tanto a la fuerza de ventas como a las campañas de captación de usuarios.

Dese Quopi! entendemos que tenemos que dar una imagen global que atraiga a todo el mundo, comercios y usuarios, pero también tenemos que ser minuciosos y dedicar acciones individuales a cada parte involucrada.

3- Adquisición de datos

El modelo de negocio que Quopi! propone es un modelo de negocio por volumen de transacciones, cuantas más transacciones se generen a través de nuestra app más dinero generaremos.

Quopi!, al generar este volumen de datos puede también ser capaz de retenerlo y hacer predicciones enfocadas a su área de negocios o bien, cederlos a un tercero (siempre cumpliendo la legalidad vigente).

Es por eso que se plantea utilizar los datos para:

- 1- Conocer mejor al usuario y poder guiar al comercio para alinearle con lo que demanda el usuario.
- 2- Poder hacer predicciones de gasto en ciertas fechas, zonas, por tipo de población, por segmento...
- 3- Cederlos a un tercero, como ya se ha dicho siempre bajo el marco legal.

Este proceso se llevará a cabo mediante la App, todos los datos quedarán registrados en nuestros servidores y posteriormente una persona (subcontratada o de plantilla) se dedicará a obtener análisis de los datos generados por usuarios.

4- I+D

Quopi! es una empresa que llega a los usuarios por la creciente demanda de las nuevas tecnologías en los hábitos más cotidianos. Por lo tanto, creemos que siempre tiene que existir una componente de I+D para incluir cualquier nueva tecnología que surja y que pueda ser beneficiosa para seguir dando un excelente servicio y manteniéndonos como elemento diferencial en el sector.

5- Fuerza de Ventas

La Fuerza de ventas estará compuesta por:

- Comerciales: al principio los comerciales seremos los fundadores.
- Call center: al principio las personas encargadas de las llamadas seremos los fundadores, posteriormente es un servicio que se puede externalizar.

La finalidad es identificar los leads que se generen por las acciones de marketing y darle seguimiento:

- 1- Primero se identificará a la empresa que ha generado el lead.
- 2- Establecer contacto con algunos de sus miembros más representativos para poder efectuar una primera llamada y generar una visita.
Los puntos 1 y 2 los deberá llevar a cabo el call center.
- 3- Posteriormente, si se ha conseguido acordar una reunión, uno de nuestros comerciales acudirá a la reunión y procederá a:
 - 3.1- Hacer una breve introducción de lo que es Quopi! y qué puede ofrecer.
 - 3.2- Preguntar al cliente qué necesidades tiene.
 - 3.3- Si se puede, hacer una exposición final cómo se podría adaptar Quopi! a su empresa para resolver las necesidades expuestas por el cliente.
 - 3.4- Cerrar un acuerdo o acordar más visitas para presentar una solución más detallada.

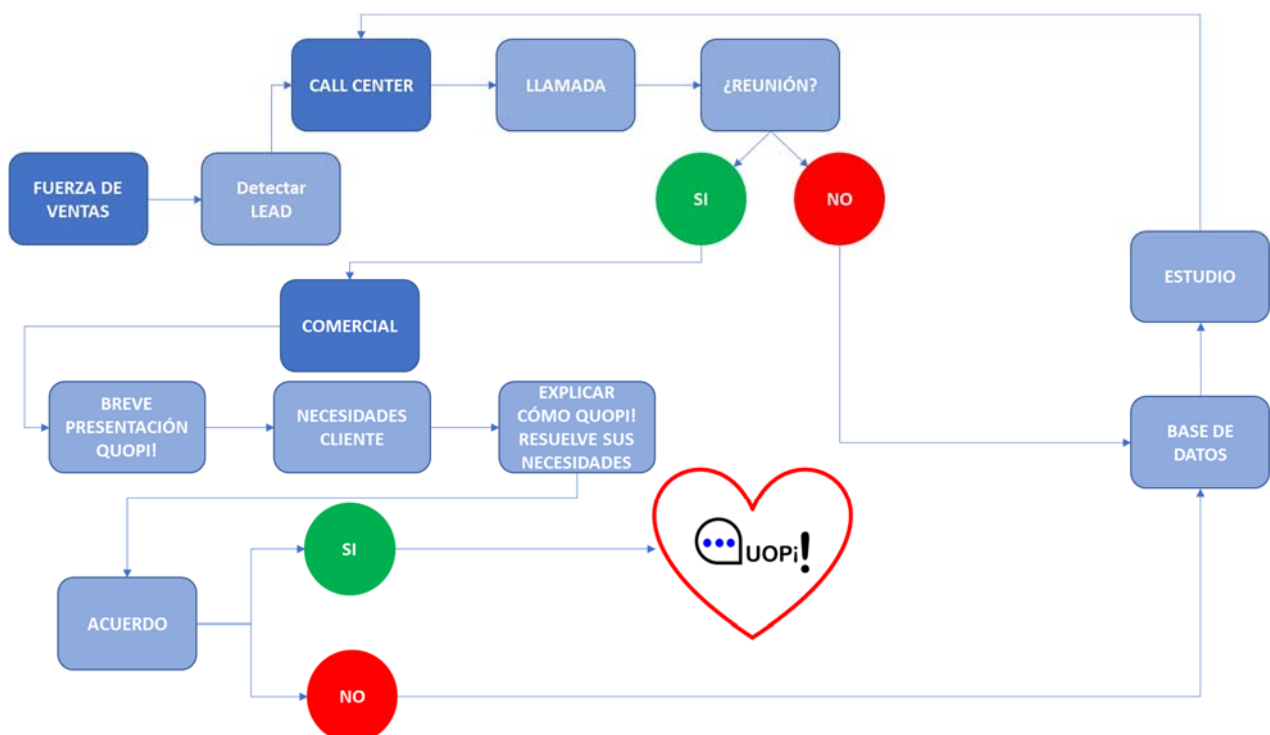


Figura 28: Fuerza de Ventas

6- Gestión de los clientes

6.1 Implantación

La implantación se pretende que sea lo más sencilla posible para el cliente. Para ello siempre se tomará el tiempo necesario para estudiar el sistema del cliente y evitar así problemas innecesarios durante la instalación.

Como se explica en el punto de “1.8.2 Uso de la APP”, Quopi! necesita conectar con el backend de la tienda para validar el ticket y poder así gestionar el reembolso.

Por lo tanto, es necesario que identificar qué sistema está usando cada cliente para poder adaptar Quopi! sin que el cliente tenga que llevar a cabo un trabajo laborioso por su parte. Es por ello que después de identificar el sistema usado por el cliente, se procederá a:

- Si el Software que usa el cliente es usado por otros clientes → Adaptar las APIs.
- Si el Software que usa el cliente no es usado por otros clientes → Desarrollar APIs nuevas.

Una vez las APIs están listas para garantizar una correcta conexión con el cliente a la hora de validar los tickets, se procede a la instalación en los establecimientos del cliente.

El proceso viene definido, de una forma más visual, en el siguiente gráfico:

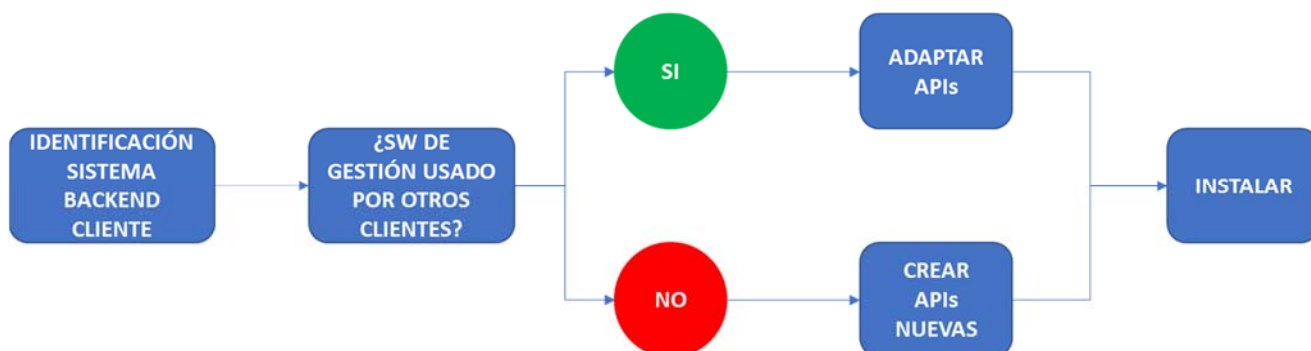


Figura 29: Implantación

6.2 Formación

Quopi! va a crear una web donde los clientes puedan:

- Crear sus encuestas.
- Lanzar promociones.
- Consultar los datos obtenidos de sus encuestas.
- Solicitar y consultar informes de marketing.

Para que los clientes se involucren con Quopi!, se sientan parte del proceso y sientan que aporta valor añadido se les proporcionará formación acerca de cómo usar la plataforma online de Quopi!.

6.3 Diseño de encuestas

Las encuestas que los clientes asocien a sus promociones serán diseñadas por el mismo cliente a través de la web de Quopi!. Esto es debido a que son los clientes los que saben bien qué preguntar exactamente y cómo preguntarlo para obtener un beneficio para su/s establecimiento/s.

A medida que los clientes generen encuestas a través de nuestra web, desde Quopi! seremos capaces de generar una base de datos con preguntas tipo segmentadas por el área del establecimiento que se quiera mejorar (iluminación, olor, disposición de elementos en la tienda, trato...).

6.4 Informes de Marketing

Uno de los servicios que Quopi! proporciona es el generar informes de Marketing más detallados que los resultados de las encuestas. Estos informes combinados con los resultados de las encuestas de varias promociones serán un arma muy poderosa a la hora de la toma de decisiones por parte del cliente.

Quopi! será capaz de generar estos informes gracias a su departamento de marketing encabezado por su CMO (José Francisco Alemán).

6.5 Soporte al servicio

Desde Quopi! se prestará soporte ante cualquier contratiempo o duda que le puedan surgir a nuestros clientes cuando usen Quopi!.

Para prestar este servicio se desplegará:

- Un asistente virtual en la web que guiará a los clientes en tiempo real para conseguir solventar su contratiempo.
- Un teléfono de contacto donde podrán solicitar ayuda para resolver cualquier duda o inconveniente que les pueda surgir.
- Un CRM donde puedan lanzar sus preguntas graduándolas según la importancia. Este sistema permite que desde Quopi! podamos tener un registro de incidencias reportadas por el cliente y poder dar solución a las cuestiones por orden de importancia y llegada.

Este soporte al servicio que Quopi! va a poner en marcha tiene como objetivo el seguir garantizando una experiencia de cliente óptima, haciendo que el cliente siga sumergiéndose en el mundo de la experiencia de cliente y, por lo tanto, convirtiéndole en un cliente convencido de lo que Quopi! ofrece.

7- Gestión del Marketing

Los usuarios son el motor de Quopi!, sin ellos y su capacidad para opinar Quopi! está vacío. Esta afirmación es nuestro paradigma y tenemos que ser muy minuciosos a la hora de diseñar planes para que la gente quiera ser usuario de Quopi!.

Es por esto que hemos planteado, como ya se ha dicho, una acción en torno a las redes sociales que se desgana en los siguientes puntos:



Figura 30: Gestión del Marketing

8- Gestión de los usuarios

8.1 Descargas

Quopi! estará disponible en las dos plataformas de aplicaciones móviles más reconocidas usadas a nivel mundial: App Store (iOS) y Play Store (Android).

El proceso se indica en el siguiente gráfico:



Figura 31. Descargas

8.2 Uso de la APP

Queremos que Quopi! se integre en el proceso de compra de todas las personas para que puedan ser partícipes de las experiencias que ofrecen sus tiendas preferidas.

Una vez descargada la app y creado el perfil, Quopi! te acompañará en tus compras. Por eso cada vez que salgas a realizar compras podrás consultar Quopi! y te dirá las ofertas que hay a tu alrededor, incluso podrás segmentarlas por los gustos definidos en tu perfil o por tus preferencias de ese momento.

También será posible crear y configurar alertas push para nunca dejar pasar una oportunidad de acceder a una de las promociones lanzadas.

El proceso es el siguiente:

- 1- Encuentra una promoción que se ajusta a lo que buscas en ese momento.
- 2- Inscribirte
- 3- Dirigirte a la tienda y realiza la compra con toda normalidad.
- 4- Una vez fuera del establecimiento o en un lugar más tranquilo, realiza la encuesta. Si se te olvida, no te preocupes a las 8h, que aún tengas tu experiencia en la mente, te haremos un recordatorio para que contestes.
- 5- Escanea el ticket de compra para que lo comprobemos.
- 6- Obtén el reembolso de la promoción en efectivo a través del método que tú elijas (Paypal, tarjeta de crédito, Bizum...)

El proceso de uso de la APP de Quopi! se muestra en el siguiente gráfico:

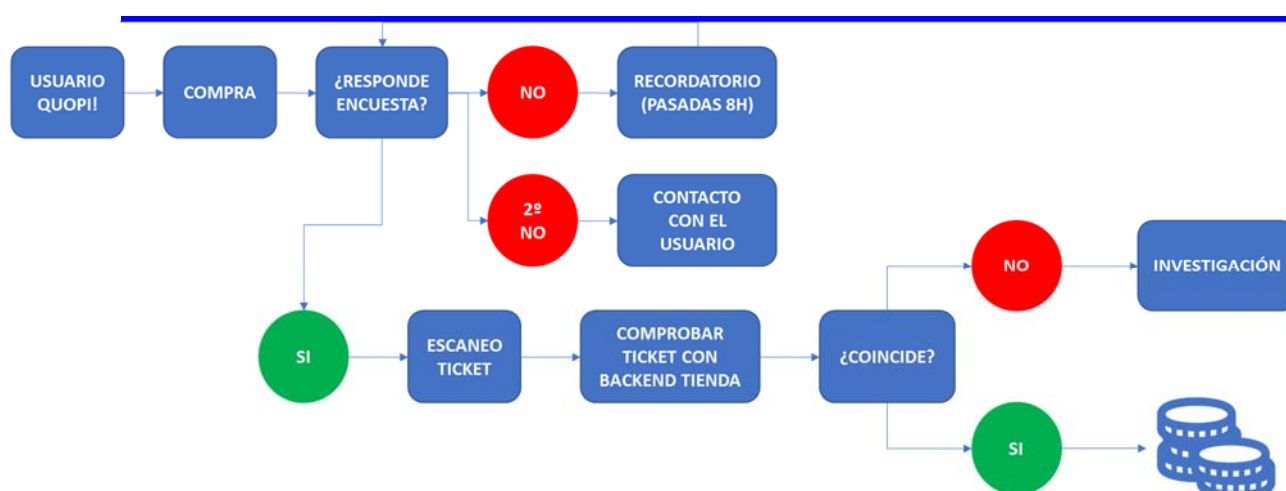


Figura 32. Uso de la App

8.3 Soporte al servicio

Como hemos dicho antes, los usuarios son el motor de Quopi! y queremos ser parte de sus hábitos de compras. Por eso, queremos ofrecer un soporte al usuario para que siempre se sientan respaldados por Quopi!.

Por eso la APP siempre tendrá una base de FAQs (Frequently Asked Questions) destinadas a resolver las dudas e inconvenientes más comunes que puedan surgir durante el uso de la app. También se dispondrá de un email de contacto para informar de cualquier inconveniente que no se encuentre en las FAQs y para realizar cualquier sugerencia u opinar de la app. Este email será registrado y tratado mediante nuestro sistema CRM y se dará respuesta desde el equipo de Quopi!.

La app de Quopi! pedirá regularmente y de forma voluntaria la opinión de sus usuarios. De este modo convertiremos a nuestros usuarios en nuestros mejores suscriptores.

9- Gestión de los datos

Quopi! va a gestionar una gran cantidad de datos durante sus operaciones diarias, por eso desde la empresa creemos que es necesario contar con un proceso que garantice que los datos de nuestros usuarios y clientes son tratados como deben. Esta parte más legal es la definida en el plan legal.

En este proceso vamos a explicar cómo Quopi! va a garantizar que las encuestas recibidas sean constructivas, es decir que aporten un valor aunque la crítica sea negativa:

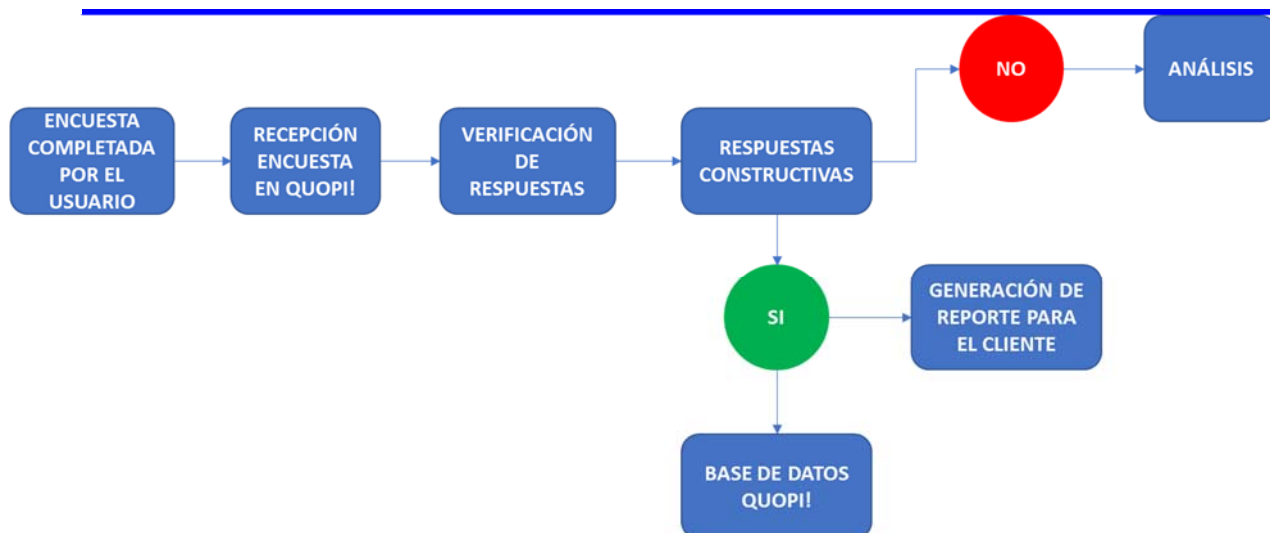


Figura 33. Gestión de los datos

10- RRHH

Quopi! es una empresa joven y dinámica que busca que sus empleados sean los principales prescriptores de lo que hacemos. Es por ello que des Quopi! siempre seleccionaremos a gente que sea capaz de ilusionarse con un ambiente de trabajo moderno y cambiante en el que las rrss y las nuevas tecnologías marquen el ritmo.

A medida que Quopi! crezca aumentaremos la familia para poder dar servicio a todos nuestros clientes y usuarios. Queremos que cualquier miembro de nuestra familia puede levantar la mano y avisar de la necesidad u oportunidad para generar un nuevo puesto.

Quopi! quiere que sus componentes siempre estén a la última. Por ese motivo, se va a desarrollar un programa de formación continúa al que podrán atender todos los compañeros según sus necesidades del momento.

11- Administración

Los procesos de administración de Quopi! incluyen:

- Compras de equipos informáticos.
- Compras necesarias para el desarrollo normal de la actividad.
- Facturación a clientes.

Estas actividades vienen por las necesidades de apoyar en ciertas tareas al resto de áreas.

12- Desarrollos técnicos

Quopi! es una empresa que tiene su base en la tecnología y por lo tanto consideramos que esta parte tiene que quedar recogida dentro de los procesos de la compañía para poder darle seguimiento.

Los desarrollos técnicos serán:

- Desarrollo de la App.

-
- Desarrollo de la Web.
 - Desarrollo y adaptación de las APIs.
 - Integración del CRM.
 - Otros (mejoras de la app...)

Los desarrollos tecnológicos serán subcontratados a una empresa dedicada a este fin pero siempre bajo un estricto seguimiento del personal de Quopi!. Con esto se pretende no tener una estructura grande y sobredimensionada pero si ofrecer la última tecnología con la mejor calidad.



El Cliente siempre tiene... una **Opinión!**



5.PLAN JURÍDICO

Los aspectos legales que por su relevancia se deben tener en cuenta se presenta en este Plan Legal, el sistema se compone de cuatro bloques interdependientes entre sí:

1- Legislación en materia de protección de datos

- **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)
- Corrección de errores del 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)
- **Ley Orgánica 3/2018**, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

2- Legislación para sector servicios Sociedad de la información y telecomunicaciones.

- **Ley 34/2002**, de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico, es la norma reguladora del comercio electrónico y de otros servicios de internet cuando sean parte de una actividad económica.
 - En ella se establecen determinadas obligaciones de información para aquellas empresas que realicen comercio electrónico y, asimismo, se regula la actividad publicitaria por vía electrónica.
 - Estas obligaciones de información se ven ampliadas para aquellas empresas que celebren contratos por vía electrónica, con la finalidad de reducir la inseguridad jurídica de la operación.

- **Ley 9/2014**, de 9 de mayo, General de Telecomunicaciones.

Además, hay otras normas que regulan la actividad comercial en internet. Son las siguientes:

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.

Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

3- Aspectos Societarios

Para la creación de la empresa se opta por la figura societaria de Sociedad Limitada (S.L.) por entenderla la más adecuada en función del capital social y el número de socios, regulada por el RDL 1/2010 de 2 de julio por el que se aprueba la Ley de Sociedades de Capital.

Como Ventajas sociedad S.L nos encontramos:

- Responsabilidad de los socios: solidaria entre ellos y limitada al capital aportado, de manera que los socios no respondemos ante las deudas con nuestro patrimonio personal.
- Responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad.
- División del capital social: en participaciones sociales, cuya transmisión tiene ciertas limitaciones legales, contando siempre los demás socios con derecho de preferencia frente a terceros.
- Relativa sencillez en cuanto a trámites burocráticos, tanto en la constitución como en el funcionamiento, con una gestión más sencilla que la de una sociedad anónima.
- Los costes de constitución son asequibles.
- Con una sociedad, el autónomo puede fijarse un sueldo y desgravar como gasto.
- Las sociedades tienen mayor facilidad de acceso al crédito bancario ya que a los bancos les ofrecen una mejor información sobre su funcionamiento y además el hecho de ser Sociedad suele ofrecer una mejor imagen. Tal y como se expresa en el art. 5 de la Ley de Sociedades de Capital, «el capital social estará dividido en participaciones indivisibles y acumulables», las cuales «atribuirán a los socios los mismos derechos, con las excepciones expresamente establecidas en la presente Ley» y «no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones».

4- Denominación Social

Quopi!, S.L.

5- Objeto Social

El objeto social de Quopi! Quedaría definido en el siguiente alcance establecido por ley:

- a) Fabricación, distribución, representación, comercialización incluso a través de comercio electrónico, y el almacenaje de juegos, objetos de decoración, juguetes, productos de papelería, escritorio, regalos, adornos, enseres domésticos, prendas de vestir, complementos, deportes, material para piscina y playa, acampada y camping, artículos publicitarios, productos de salud e higiene, productos electrónicos.
- b) La titularidad, administración y explotación de establecimientos de tiendas bien de titularidad propia, o en régimen de franquicia, u otras fórmulas como tiendas virtuales u otras formas de colaboración empresarial en las que se expendan los artículos señalados en el párrafo anterior.
- c) La importación y exportación, en nombre propio o de terceros, de cualquiera de los productos mencionados en los epígrafes anteriores.
- d) La prestación de servicios destinados especialmente a la infancia mediante realización de estudios, investigaciones, cursos, conferencias, publicaciones, exposiciones y otras actividades culturales, deportivas y lúdicas.
- e) La distribución, comercialización, cesión, producción, importación, exportación, compra y venta de derechos de propiedad industrial e intelectual, así como su reproducción y explotación en cualquier soporte y tipo de material adecuado para su difusión.
- f) La grabación, producción y edición de imagen y sonido a través de discos, casetes, CD, DVD o cualquier otro soporte digital, incluidos los colgados en plataformas a tal efecto.
- g) La realización de todas las actividades inherentes al negocio editorial entendido en su más amplio sentido y, en especial, la edición, comercialización, y distribución de toda clase de publicaciones y la prestación de servicios editoriales, culturales, educativos y de ocio.
- h) El desarrollo de actividades y la prestación de servicios de telecomunicaciones, información y comunicación; en particular, las actividades relacionadas con internet y otras redes, incluyendo actividades de acceso, producción, distribución y/o exhibición de contenidos propios o ajenos, actividades de portal y actividades de comercio electrónico y la explotación de los signos distintivos de la Sociedad.

Se excluyen de este objeto todas aquellas actividades para cuyo ejercicio alguna ley exija requisitos especiales que no queden cumplidos por esta Sociedad. Si alguna ley exigiera para el ejercicio de todas o algunas de las actividades expresadas algún título profesional, o autorización administrativa, o inscripción en Registros Públicos, o, en general, cualesquiera otros requisitos, tales actividades no podrá iniciarse antes de que se hayan cumplido los requisitos administrativos exigidos y, en su caso, deberán desarrollarse por medio de persona o personas que ostenten la titulación requerida.

La Sociedad podrá desarrollar las actividades integrantes en el objeto social, especificadas en los párrafos anteriores, total o parcialmente, de modo indirecto o mediante la titularidad de acciones y/o participaciones en sociedades con objeto idéntico o análogo.

6- Socios Fundadores

Se establece en cuatro el número de socios fundadores que poseerán cada uno el 25% y que desarrollarán las funciones abajo descritas dentro de la compañía.



PABLO
CEO/CFO

Apasionado de las Finanzas y la Gestión de Proyectos será el capitán del barco para dirigirlo a Buen puerto



TERESA
COO/CTO

Las auditorias de calidad son su vida será la encargada de que nada falle en Quopi!



JOSE
CMO

Experto en marketing y entusiasmado emprendedor se encargara de hacer crecer la marca



ANTONIO
CPO

Amante de las personas y de los RRHH será la el encargado de atraer y retener el talento

7- Capital Social

La empresa se constituirá con un capital social de 40.000€, aportado de forma igualitaria por sus 4 socios fundadores.

Se establecen 4.000 participaciones de 10€ cada una, con el objetivo de preparar la estructura accionarial de la compañía para que en futuras rondas de financiación para atraer a posibles inversiones futuras por parte de otros socios inversores.

8- Órganos de la Sociedad

Junta General

Los socios de la sociedad de responsabilidad limitada adoptarán los acuerdos en Junta General, a los que se llegará por mayoría. Es competencia de ésta deliberar y decidir sobre los siguientes puntos:

- o Censura de la Gestión Social y aprobación de las cuentas anuales.
- o Nombramiento y cese de administradores.
- o Autorización o no a los administradores para el ejercicio, por cuenta propia o ajena, del mismo.
- o La modificación de los estatutos sociales.
- o El aumento y reducción del capital social.
- o Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
- o Disolución de la sociedad.
- o Cuales quiera otros asuntos que determinen la ley o los estatutos.

Consejo de Administración

En la fase inicial, la administración de la sociedad se confía a cuatro socios fundadores.

9- Licencias y Derechos

Registro de marcas y patentes

Hemos decidido registrar la marca para tener los derechos de uso y de exclusividad de nuestra marca y logo. La normativa aplicable se recoge en la ley 17/2001 de 7 de diciembre de Marcas y en el Real Decreto 687/2001 de 12 de julio. Tras la pertinente comprobación a niveles nacional en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y a nivel europeo en la Oficina de Armonización del Mercado Interior (marcas, modelos y dibujos – OAMI), hemos podido comprobar que la marca no está en uso y por tanto, procedemos a su registro. Nuestra actividad se encuentra clasificada como “Intermediarios del Comercio 46.1” bajo el Real Decreto 475/2007 de 13 de abril.

6.PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

1- Organización funcional de la empresa

En este apartado se abordan los elementos que definen los principales ejes de la política de capital humano y organización de la empresa, describiéndose líneas estratégicas, principales perfiles, estructura organizativa y dimensionamiento, así como el sistema retributivo, entre otros.

Las distintas políticas de RRHH han de estar alineadas con los objetivos y estrategias definidas en el Plan de Marketing y en el Plan de Operaciones y han de responder a las características de este negocio, de sus clientes y del contexto en el que se desarrolla. Es necesario tener en cuenta que:

- Se ha concebido la empresa con la innovación y la confianza como principales valores.
- Nuestros clientes son sofisticados, exigentes, valoran la experiencia de utilización de la aplicación y la experiencia de compra.
- La empresa se desenvolverá en un entorno de adaptación continua a los gustos de los consumidores en sus productos y servicios.
- Con un mercado inmaduro y evolución prometedora, lo que conllevará fuertes retos en la comercialización, especialmente en su fase inicial.

En este contexto, se hace necesario contar con una estrategia compartida, que sea traducida en objetivos en los distintos niveles, consiguiendo que sea asumida por todos, y haciendo de ésta, de la estrategia, un proceso continuo.

Por ello, la empresa **Quopi! S.L.** define las siguientes líneas estratégicas en recursos humanos:

- **Valores profesionales y personales** que han de estar presentes en cada persona incorporada a la empresa y ser reconocidos y potenciados en el trabajo diario:
 - Compromiso e involucración.
 - Adaptabilidad.
 - Proactividad.
 - Honestidad
 - Valor del esfuerzo y del trabajo.
- **Estructuras planas, delgadas y flexibles orientadas a la generación de valor**
 - Estructuras planas, para eliminar dependencias jerárquicas innecesarias que compliquen la toma de decisiones y, a la vez, favorecer la movilidad y comunicación entre diferentes áreas funcionales y de especialización.
 - Dimensión mínima de la estructura y mínimo costes de estructura no productiva ni orientada a la venta.

-
- Subcontratación del área de desarrollo y mantenimiento de la aplicación y página web
 - Orientación al mercado y a la generación de valor para sus clientes a todos los niveles.
 - Gestión basada en **Equipos de Alto Rendimiento**. El trabajo en Quopi! se desarrolla en torno a tres grandes equipos: operaciones, marketing y tecnología, así como el apoyo de sus socios fundadores como parte del consejo de administración, que podrá prestar asesoramiento. Se apostará por los principios de gestión de equipos de alto rendimiento.

Las líneas estratégicas anteriores se implementarán a través de:

- El diseño organizativo, dimensionamiento y evolución de su estructura.
- Las distintas políticas de RRHH, destacando la gestión de la comunicación, selección, gestión del talento, formación y la retribución.

2- Necesidades de personal

2.1 Dimensionamiento de la empresa y evolución de la estructura organizativa

Con las previsiones actuales estimadas en este Plan de Negocio se describen a continuación:

- **Año 1.** Se parte de una estructura de cuatro personas sumándole un outsourcing que darán apoyo como staff.
- **Año 2.** Se incorporan a la plantilla 4 Comerciales dividiendo su área de actuación por los diferentes puntos de la geografía.
- **Año 4.** Se refuerza la capacidad productiva para ajustarla al crecimiento previsto, se incorporarán a la plantilla un IT Project Manager y varios desarrolladores.
- **Año 5.** Se refuerza el área marketing, con motivo de la apertura de nuevos mercados.

2.2 Políticas de desarrollo de RRHH

El diseño de estas políticas deberá permitir cumplir las líneas estratégicas marcadas en la gestión del capital humano, identificadas al comienzo de este apartado. En base a dichas líneas estratégicas, es necesario prestar especial atención a aspectos como la comunicación, formación, desarrollo de talento, retribución y gestión de equipos de alto rendimiento. Los principales aspectos que caracterizarán la gestión de los RRHH en **Quopi!**, y que la particularizarán a las características de su negocio, son los siguientes:

Desarrollo basado en el modelo de gestión por competencias

Este sistema permite orientar los esfuerzos en formación y desarrollo hacia los conocimientos y capacidades claves para la empresa (competencias). Este modelo aporta un lenguaje común comprensible por todos los profesionales de la empresa. Además, es un importante punto de unión y la base para engarzar las distintas herramientas de recursos humanos. Es especialmente adecuada para **trabajar la polivalencia de perfiles**. Asimismo, permite orientar a los profesionales de la empresa hacia lo verdaderamente relevante, aspectos como los siguientes:

- Capacidad comercial de cada uno de los integrantes del equipo.
- Innovación como filosofía de trabajo, no circunscrita a un perfil o función.
- Orientación hacia la aportación de valor a los clientes.

Gestión de Equipos de Alto Rendimiento

Se apostará por los principios de gestión de equipos de alto rendimiento, sobre todo a nivel de equipo directivo y en el equipo comercial:

- Objetivos y propósitos claros y compartidos.
- Participación. Cada miembro siente que, más allá de las tareas asignadas, se le involucra en la toma de decisiones.
- Complementariedad. Cada parte del equipo es responsable del resultado total.

2.3 Coordinación, en la figura de un líder cooperativo que organiza.

- Comunicación efectiva, abierta y transparente.
- **Búsqueda** de la innovación, asumiendo que la innovación y la búsqueda de nuevas formas de hacer o mejorar pueden venir de cualquier miembro.
- Orientación a la solución de problemas, no en la búsqueda de culpables.
- Reconocimiento del logro, factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo.
- Equipos multidisciplinarios para retos multidisciplinarios. Si una decisión afecta a distintos ámbitos funcionales se abordará con equipo multidisciplinar.
- Compromiso. En el cumplimiento de los objetivos y metas fijados aportando lo mejor de sí mismos.
- Confianza. Todo resultado es consecuencia del esfuerzo de todo el equipo.

Algunos aspectos que caracterizarán el desarrollo de los RRHH:

Comunicación interna.

Además de sus efectos sobre la motivación, sentido de pertenencia e involucración, tiene por finalidad conseguir objetivos compartidos, integración en un proyecto común, fomentando la participación y favoreciendo la confianza. La comunicación en Quopi! se caracterizará por:

- Coherencia entre los mensajes internos y externos de la empresa.

-
- Debe contar con los medios y los canales adecuados.
 - Sin olvidar la comunicación bidireccional.
 - Y será gestionada de forma sistemática.

En cuanto a medios, reuniones periódicas por áreas y de empresa, socio gestor y directores en continuo contacto con cada componente de la empresa.

Selección de nuevos perfiles.

Para todas las selecciones se realizará una descripción del perfil psicoprofesional deseado, distinguiendo para cada uno de ellos:

- Formación académica.
- Experiencia profesional.
- Formación complementaria.
- Idiomas.
- Competencias Personales

En el proceso de selección:

- Los valores humanos y profesionales enumerados en las líneas estratégicas serán objeto de esta selección, a través de la realización de una entrevista por competencias o de incidentes críticos.
- El proceso de selección se dividirá en tres fases una primera entrevista de competencias profesionales y personales que será realizada por personal especialista en área de selección de personal, una segunda fase que consistirá en la realización de un test psicotécnico y una tercera entrevista que la realizará el responsable de área funcional para valorar ámbito técnico y adecuación al puesto.

Se contará con una base de datos de candidatos participante en los procesos de selección

Formación.

Se realizará anualmente el diseño de un plan de formación adaptada a las necesidades personales de función profesional, y con competencias troncales en el que se incluya a cada uno de los perfiles integrantes de la empresa, también los eventuales. El enfoque de este plan para cada grupo de perfiles:

- Perfiles directivos:
 - Desarrollo de competencias de dirección y liderazgo efectivo.
 - Adquisición de competencias clave para el negocio, tendencias.
 - Participación en foros de debate sectoriales.
- Perfiles staff:
 - Desarrollo de competencias profesionales identificadas para estos

puestos como trabajo en equipo, orientación comercial o mejora continua.

- o Competencias técnicas asociadas a sus funciones y desarrollo de su trabajo.

Gestión del talento.

La gestión del talento es un área de especial importancia en Quopi! De hay la importancia de detectar perfiles con talento clave en la empresa para los que será necesario diseñar políticas de reclutamiento, retención y de desarrollo.

Para ello se crearán programas de carrera profesional para jóvenes recién titulados.

3- Política de contratación y retribución

3.1 Organización: perfiles y evolución de la estructura

Se plantea una organización basada en división funcional clásica, se seguirá la gestión por procesos, descritos en el Plan de Operaciones.

Como se indicaba en las líneas estratégicas, el equipo de la empresa estará formado por un reducido número de personas, siendo necesario asegurar un grado significativo de polivalencia entre ellos, una estructura plana y delgada, con todas las actividades orientadas a la aportación de valor.

En la primera etapa de la sociedad la estructura de la plantilla de **Quopi!** estará compuesta por un COO, CTO, CMO y CPO

Para desarrollar y mantener el aplicativo se externalizará el servicio con una compañía especializada y que puedan aportar un valor añadido dentro del proyecto.

Se describen los diferentes perfiles iniciales dentro de la estructura:

- **CEO (Chief Executive Officer).** El Consejero Delegado será el máximo responsable de la gestión y de la dirección administrativa de **Quopi!**.
- **CFO (Chief Financial Officer).** El Director Financiero será el encargado de la planificación económica y financiera de la compañía. Entre sus responsabilidades se encuentra la de decidir la inversión y financiación más conveniente para **Quopi!**
- **COO (Chief Operating Officer).** Director de Operaciones, encargado de supervisar cómo está funcionando el sistema de creación y distribución de los servicios que ofrece **Quopi!**
- **CTO (Chief Technology Officer).** Será el responsable del desarrollo y del correcto funcionamiento

de la solución software, desde el punto de vista del análisis, diseño, desarrollo e implantación. Se encargará de implementar la estrategia técnica y será responsable de la estrategia tecnológica orientada a mejorar el producto final.

- **CMO (Chief Marketing Officer).** Es el responsable de las actividades de Marketing, que incluyen la gestión de ventas, el desarrollo de productos, la publicidad, estudios de mercado y servicio al cliente. Su principal preocupación es conseguir que todos los departamentos se involucren en las actividades de Marketing.
- **CPO (Chief People Officer).** Es el responsable de las actividades de Recursos Humanos, que incluyen la gestión de las áreas de Talento y Selección, Desarrollo, Formación, Compensación y Beneficios y Relaciones Laborales. Su principal preocupación es conseguir que Quopi! sea identificado en el mercado como una de las compañías con mayor employer Branding del País.

3.2 Política Salarial

Para realizar una gestión más simple y dinámica los primeros años de funcionamiento de la compañía y dada la estructura de esta, la política retributiva de la empresa, en sus inicios, no contemplará retribución variable sustentándose en un sistema de retribución fija exceptuando el área comercial donde los empleados de dicha área percibirán un salario variable en función de los resultados obtenidos.

Se apostará por un sistema retributivo por bandas, donde serán más estrechas en los puestos más operativos y más flexibles en posiciones directivas. Este tipo de sistemas permite incorporar criterios de equidad interna, equidad externa y adecuación a los recursos de la empresa.

4- Plan de Expansión

El equipo de **Quopi!** plantea un año 2019 en el que, tras el lanzamiento del producto en la provincia de Sevilla y dado que durante este año se abordarán los principales costes operativos del lanzamiento del producto. A partir de 2020 se ha planificado todo el desarrollo de producto y nuevas funcionalidades, así como la inversión en RRHH para marketing y desarrollo, con el objetivo de consolidarse en el mercado nacional donde se hará foco en las principales ciudades de la moda en España (Málaga, Madrid, Barcelona, San Sebastián). En 2021 se pretende dar el salto a las principales ciudades de EMEA, con un ajustando los contenidos a la idiosincrasia de cada país. Es en este período en el que se planteará un **Quopi!** más ambicioso, apostando por nuevos productos que completen el portfolio de productos Quopi!



El Cliente siempre tiene... una **Opinión!**



7. PLAN FINANCIERO

En el plan financiero vamos a ir desgranando los números que Quopi! va a ofrecer, vamos a ver cómo de rentable va a ser Quopi!

Es muy importante que entandamos primero como Quopi! va a gestionarse, es decir, qué valores va a definir como punto de inicio para las previsiones que se van a realizar en este plan:

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023	2024
Días de Existencias	0	0	0	0	0
Días de Cobro	30	30	30	30	30
Días pago Proveedores	5	5	5	5	5
Días pago Acreedores	30	30	30	30	30
Ratio de Efectivo	60%	50%	45%	45%	45%

Figura 34. Previsiones

Si vamos por puntos:

- Existencias: Quopi! no necesita materia prima para su producto, proporciona un servicio por lo tanto las existencias se estiman en 0.
- Días de Cobro y días de pago a proveedores: Quopi! propone un servicio de intercambio de información rápido y ágil para los clientes. Esto requiere que se establezca una política de cobro no superior a los 30 días y de pago de 5 días.
- Días de pago a Acreedores: en general Quopi! considera como acreedores sus empleados, los cuales cobrarán cada 30 días.
- Ratio de efectivo: como Quopi! va a tener mucho movimiento de flujos de caja, establecemos un ratio de efectivo alto.

1- Inversión Inicial

Para poner Quopi! en marcha, se han calculado las inversiones iniciales necesarias a realizar para desarrollar un producto de máxima calidad.

Durante el 2019, año en el que se realizará la inversión inicial, se va a desarrollar la plataforma de Quopi! con el fin de poder poner en marcha a lo largo del año la maquinaria que hará atraer los clientes:

- Desarrollo de APP y Web de Quopi!: desde Quopi! hemos barajado diferentes presupuestos para desarrollar nuestra plataforma. Hemos decidido apostar por una de las empresas que nos ha parecido más innovadora y que nos ha presupuestado para desarrollar la APP y la Web 40.000€.
- Inversión en equipos informáticos: en el primer año estaremos los socios iniciales poniendo en marcha el engranaje que va a suponer Quopi!, para ello hemos decidido que cada socio cuente con un portátil y una tablet para poder desarrollar sus tareas y garantizar el continuo contacto con posibles clientes.
- En Quopi! somos previsores, y sabemos que estamos ante un proyecto innovador que puede tener algún que otro altibajo, es por ello que desde el principio queremos contar con una reserva de efectivo para poder afrontar eventuales contratiempos.

2019	CONCEPTO	CAPITAL NECESARIO
	Desarrollo APP y Web	40.000 €
	Equipos Informáticos	8.000 €
	Efectivo	20.000 €
	TOTAL	68.000 €

Figura 35. Reserva de efectivo

La APP y la Web de Quopi! son nuestro mayor activo y como tal vamos a amortizarlo a 5 años siguiendo el plan general contable español.

Estos fondos necesarios para arrancar el proyecto se van a obtener de la siguiente forma:

- Socios: Aportación de 10.000€ cada socio. Total 40.000€.
- Préstamo: se pedirá un préstamo bancario de 28.000€ a un interés del 6,5% y a devolver en 5 años.

2- Inversiones Posteriores

Quopi! necesitará en el primer año una aportación en efectivo el año 2020 para poder hacer frente a los flujos de caja de las operaciones diarias de la empresa. Para hacer frente a las operaciones diarias anteriormente mencionadas estimamos que Quopi! necesitará 300.000€. Es por ello que desde Quopi! daremos entrada a un inversor que aporte la cantidad citada, 300.000€, a cambio de una participación del 20% de la empresa y se le nombrará accionista preferente donde recibirá 100.000€ adicionales a los dividendos que la compañía repartirá.

3- Previsión de Ingresos

El objetivo de este punto es el de explicar la previsión de ingresos que se estima Quopi! va a generar en los primeros cinco años de actividad (2020-2024) y es la siguiente:

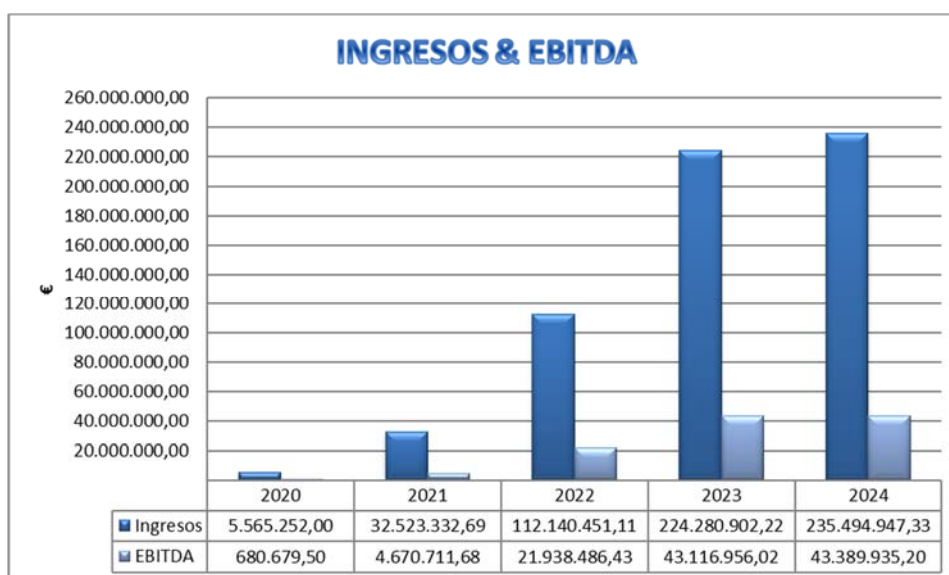


Figura 36. Previsión de Ingresos

Los ingresos de Quopi! procederán de dos ramas:

- 1- **Transacciones:** Esto es el número de descuentos gestionados a través de nuestra plataforma para nuestros usuarios.

Es por ello que, para el caso de los ingresos por transacciones, tenemos que definir más parámetros de los ya definidos en el plan de marketing (número de usuarios). Los parámetros que influirán, conjuntamente con el número de usuarios, en la estimación de ingresos por transacciones son:

PARÁMETROS	2020	2021	2022	2023	2024
Descuento medio	15%	15%	16%	16%	16%
Ticket Medio	35€	35€	35€	35€	35€
Transacciones usuario/año	10	10	10	10	10*
Descuento que ve el usuario	13%	13%	14%	14%	14%

** En el año 2024 las transferencias por usuario son estimadas a través de la previsión de crecimiento del PIB mundial y no por el aumento del número de usuarios.*

Figura 37: Estimación transacciones

- 2- **Cientes:** número de empresas que contratarán uno de los planes que Quopi! ofrece. Es muy difícil estimar cuántos clientes contratarán un plan y cuántos clientes contratarán otro. Por lo tanto, desde Quopi! hemos planteado diversos escenarios de distribución de clientes por tipo de plan y de número total de clientes, descubriendo que los ingresos por cuotas suponen de un 4,5% a un 9% de los ingresos totales.

4- Previsión de Costes

4.1 Costes Variables

Los costes variables son los más importantes en volumen que vamos a enfrentar en Quopi! y estos serán los siguientes:

- o Descuentos a los usuarios: el modelo de negocio que Quopi! propone nos lleva a gestionar los descuentos que las empresas ofrecerán a los usuarios colaboradores en encuestas. Quopi! recibirá desde las empresas el importe íntegro de los descuentos y bonificará al usuario con la cantidad correspondiente.
- o Adquisición de clientes: como ya se ha explicado en el plan técnico cada vez que un cliente decida usar nuestros servicios, desde Quopi! procederemos a realizar la integración con sus sistemas. Estos costes de integración se ha estimado que se reduzcan a medida que crezcan los clientes ya que es altamente probable que un gran número de clientes usen sistemas parecidos.
- o Marketing: Desde Quopi! somos conscientes de la importancia que tiene para nosotros el conseguir un gran volumen de usuarios y de empresas, para ello consideramos una partida de marketing que será variable en función de cómo evolucione el coste de adquisición de clientes y usuarios.
- o Comisiones a la fuerza de ventas: creemos que las personas de Quopi! encargadas de promocionar el proyecto entre las empresas deben de sentirse lo suficientemente motivadas para realizar su trabajo. Es por eso, que ponemos en marcha un sistema de comisiones que fluctuará según el número de transacciones que la tienda sea capaz de generar y que al empleado de Quopi! responsable de esa tienda le reportará un 0,05% de cada transacción.

4.2 Costes Fijos

Los costes fijos de Quopi! se estructuran de la siguiente manera:

- Salarios: Quopi! los salarios de los empleados de Quopi! han sido fijados en el Plan de RRHH y crecerán de acorde al IPC que se ha estimado en el 1,5% anual.
- Alquiler: Se destinará una dotación para pagar el alquiler y los gastos asociados al alquiler.
- Alquiler de servidores: Quopi! cree en las nuevas tecnologías y por eso va a apostar por el alquiler de servidores virtuales para soportar su plataforma.
- Servicios externos: desde Quopi! Hemos creído necesario externalizar el mantenimiento de la app y de la web a una empresa externa especializada en desarrollo y mantenimiento de software.

5- Previsión de Cuenta de Resultados

En la siguiente tabla se muestra la cuenta de resultados prevista para los primeros años:

Periodo	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	5.565.252,00	32.523.332,69	112.140.451,11	224.280.902,22	235.494.947,33
Costes Variables	4.608.972,50	27.057.847,01	88.510.559,31	178.632.545,99	189.330.679,18
Margen Bruto	956.279,50	5.465.485,68	23.629.891,80	45.648.356,22	46.164.268,15
Costes Fijos	275.600,00	794.774,00	1.691.405,37	2.531.400,20	2.774.332,95
EBITDA	680.679,50	4.670.711,68	21.938.486,43	43.116.956,02	43.389.935,20
Amortización	10.800,00	13.120,00	19.424,00	23.884,80	25.496,96
EBIT (BAII)	669.879,50	4.657.591,68	21.919.062,43	43.093.071,22	43.364.438,24
Intereses	3.067,78	16.393,40	55.932,00	111.673,72	117.004,13
EBT (BAI)	666.811,72	4.641.198,28	21.863.130,44	42.981.397,50	43.247.434,12
Impuestos	166.702,93	1.160.299,57	5.465.782,61	10.745.349,38	10.811.858,53
Beneficio Neto	500.108,79	3.480.898,71	16.397.347,83	32.236.048,13	32.435.575,59

Figura 37: Previsión Cuenta de resultados

La evolución de los ingresos es bastante prometedora como se puede observar, esto es debido a que el modelo de negocio que Quopi! propone es muy activo y crece a medida que crecen los usuarios.

Como ya se ha explicado en la descripción de costes, los costes variables del modelo de negocio de Quopi! son altos debido a que desde la empresa gestionaremos los cobros y los reembolsos,

por lo tanto una gran parte de nuestros ingresos van destinados a nuestros usuarios ya que en ese sentido solo ejercemos como pasarela.

Se puede observar como el EBITDA de Quopi! crece, en los primeros años, a un gran ritmo, el segundo año en torno al 600% y el tercero en torno al 400%. Esto se debe al momento en que la red se hace viral.

Posteriormente las previsiones crecen a un ritmo más pequeño ya que los planes y las acciones de marketing deberán revisarse y ajustarse con las lecciones extraídas durante los primeros años, para poder mantener ese crecimiento.

Creemos que el beneficio neto que Quopi! va a generar es uno de los mayores atractivos que ofrece la empresa ya que permitirá un buen reparto de dividendos a los futuros accionistas.

6- Valor Previsto de la empresa

Desde Quopi! queremos ofrecer a futuros inversores una estimación del valor de la empresa para que puedan evaluar el potencial que tiene el proyecto.

Para ofrecer este dato hemos hecho un análisis de sensibilidad en el que se han proyectado mil escenarios posibles en el crecimiento, o no, de ingresos. Estos escenarios han dado una serie de valoraciones de la empresa, en función de sus flujos de caja, que se puede apreciar en el siguiente histograma:

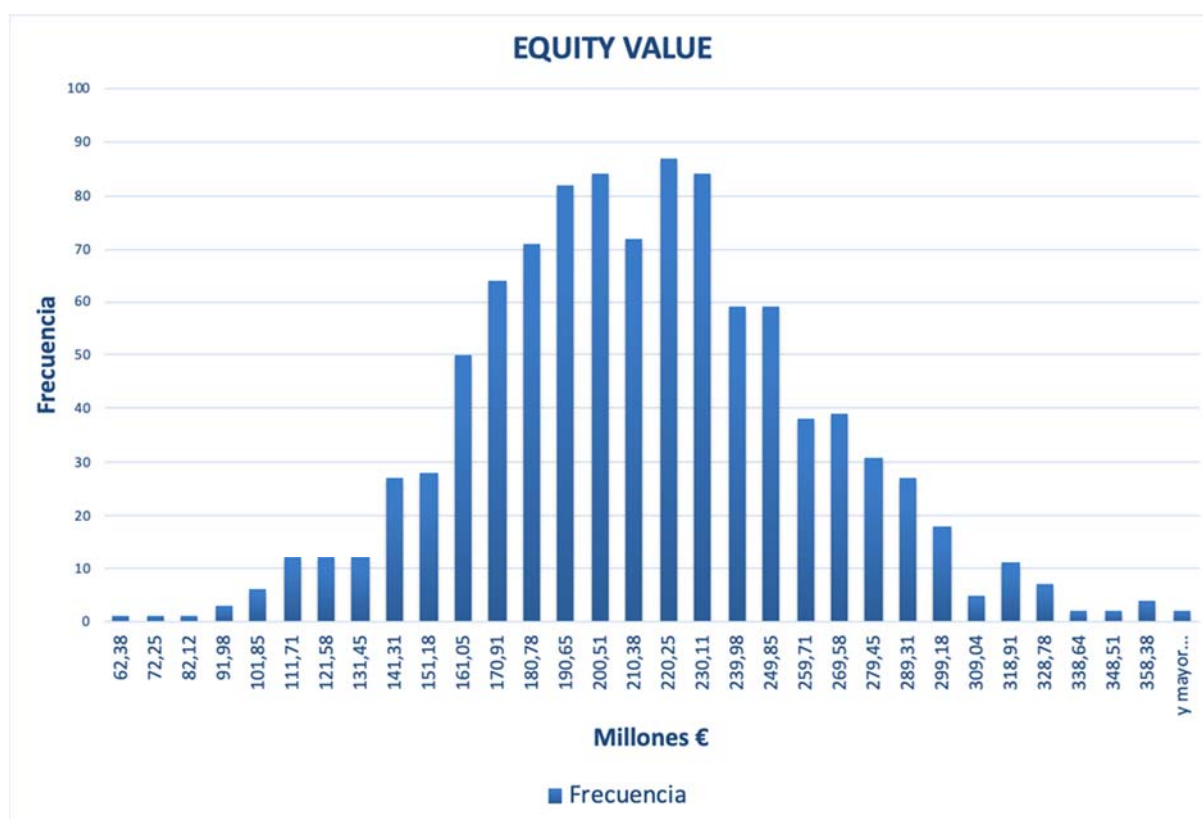


Figura 38: Valor de la empresa

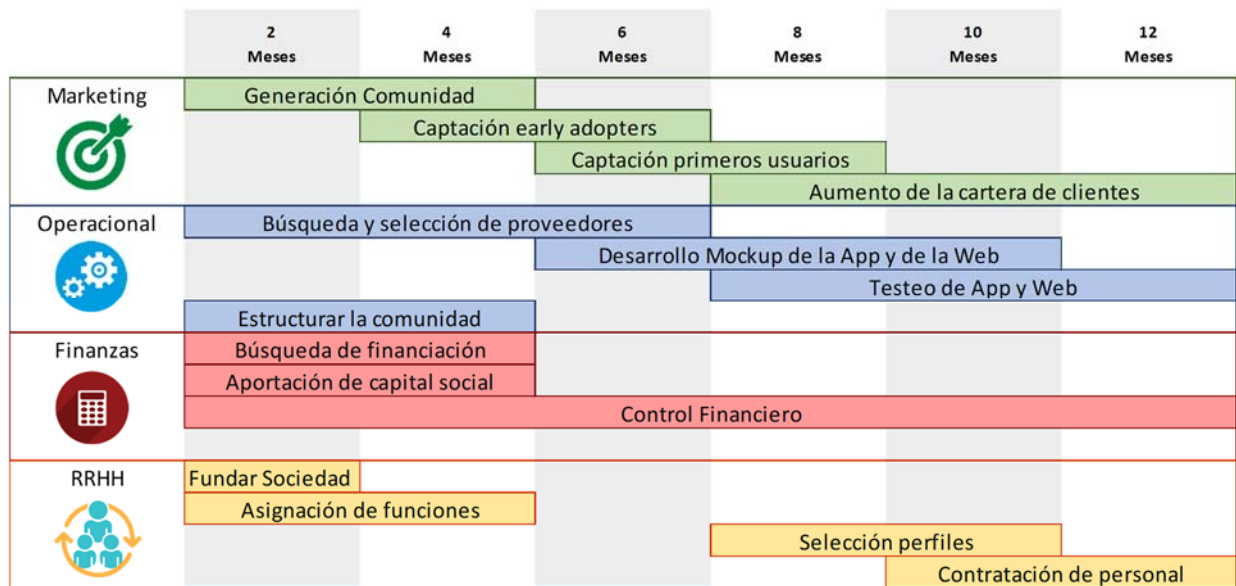
7- Previsión de Balance

Tras realizar todas las previsiones financieras necesarias para evaluar la viabilidad del negocio, en la siguiente tabla se puede ver la previsión de balance para los primeros seis años de actividad:

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
A. Inmovilizado						
App y Web	40.000,00	42.000,00	42.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Equipos informáticos	8.000,00	12.000,00	23.600,00	45.120,00	67.424,00	75.484,80
Amortizaciones		(10.800,00)	(23.920,00)	(43.344,00)	(67.228,80)	(92.725,76)
Total Inmovilizado	48.000,00	43.200,00	41.680,00	53.776,00	52.195,20	34.759,04
B. Activo circulante						
Existencias						
Clientes por ventas y prestación servicios		457.417,97	2.673.150,63	9.217.023,38	18.434.046,76	19.355.749,10
Tesorería	20.000,00	57.136,79	243.210,28	685.616,17	1.349.411,81	1.431.724,95
Total Activo circulantes	20.000,00	514.554,76	2.916.360,91	9.902.639,55	19.783.458,57	20.787.474,05
TOTAL ACTIVO	68.000,00	557.755,00	2.958.041,00	9.956.416,00	19.835.654,00	20.822.233,00
A. Fondos propios						
Capital social	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Accionistas		(415.339,30)	(1.151.043,28)	(8.592.917,57)	(16.713.533,05)	(16.175.004,29)
Pérdidas y ganancias		800.108,79	3.380.898,71	16.297.347,83	32.136.048,13	32.335.575,59
Total Fondos Propios	40.000,00	424.769,49	2.269.855,42	7.744.430,26	15.462.515,07	16.200.571,30
B. Acreedores a largo plazo						
Prestamos a 5 años	28.000,00	37.757,29	201.764,93	688.393,80	1.374.445,78	1.440.050,78
C. Acreedores a corto plazo						
Deuda C/P		9.439,32	50.441,23	172.098,45	343.611,45	360.012,70
Acreedores		63.136,61	370.655,44	1.212.473,42	2.447.021,18	2.593.570,95
Proveedores		22.652,05	65.323,89	139.019,62	208.060,29	228.027,37
Total Acreedores a corto plazo		95.227,99	486.420,56	1.523.591,48	2.998.692,91	3.181.611,01
TOTAL PASIVO	68.000,00	557.755,00	2.958.041,00	9.956.416,00	19.835.654,00	20.822.233,00

Figura 39: Previsión de Balance

8- Cronograma



CONCLUSIONES

Estando reunidos al inicio del master los cuatro compañeros, conociéndonos y haciendo un brain storming de cosas que alguna vez nos habían sucedido y en las que pudiésemos desarrollar una solución.

Descubrimos que los cuatro, y la inmensa mayoría de los españoles, nos hemos sentido desconectados, como si no se nos tuviese en cuenta, de los comercios a los que vamos en muchas ocasiones. Es algo que nos hizo pensar lo descabellado que resulta que un cliente se vaya de un comercio habiendo sentido tal cosa y que quien está a cargo el de ese negocio, no sepa lo que su cliente está experimentando.

Puede parecer que haya establecimientos que no les importe saber qué experiencia ha tenido su cliente a la hora de decidir comprarle, pero estamos convencidos de que para cualquiera que sea responsable del buen funcionamiento de un comercio al por menor, el conocer que pasa por la cabeza de su cliente en ese momento crucial, es de vital interés.

El problema es que a día de hoy no existe un sistema sencillo, rápido, fiable y económico el saber qué opina nuestro cliente de la experiencia vivida en nuestro negocio. Estamos seguros de que si hubiese en el mercado una herramienta capaz de ofrecer eso, sería una revolución en el sector retail, haciendo que los comercios se adaptasen más a lo que realmente quieren sentir los clientes mientras compran.

A raíz de una idea innovadora en la que creíamos todos, comenzamos a indagar el interés que puede existir en el mercado:

- Descubrimos mediante encuestas más de 150 encuestas que el consumidor está deseoso de ser escuchado para que se tenga en cuenta su opinión. Los resultados mostraron que el 71,8% de los encuestados está dispuesto o muy dispuesto a mostrar su opinión, y que el 35% además lo haría por el mero hecho de que se tenga en cuenta su opinión.
- Comprobamos, a base de diversas reuniones con responsables de cadenas retail, que para los comercios conocer y mejorar la experiencia del cliente era algo de suma importancia, y que además estaban dispuestos a pagar por algo que les informase de la percepción que los clientes tienen de ellos.

Con el proyecto Quopi! estamos seguros que se impulsará el cambio que necesita el mercado con el acercamiento entre consumidor y comercio, creando así una oportunidad única para los inversores de rentabilizar su dinero de una manera segura con un negocio escalable a todo lugar donde comercio necesita a cliente y cliente necesita a comercio, o lo que es lo mismo, al mundo entero.

REFERENCIAS

- Robert Grant. Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishers, UK (6th edition), 2007.
- “Cómo crear un plan de marketing” de J. Westwood, *Editorial*: Editorial Gedisa, 2001
- PwC. Global Consumer Insights Survey, 2018
- The Art of Social Media: Power Tips for Power Users, Guy Kawasaki, 2014
- Finanzas para Directivos de Eduardo Martínez Abascal Edit Mc Graw Hill
- Gartner Inc. es una empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stamford, Connecticut, Estados Unidos.
- Desarrollo de clientes: Elegir un Segmento de Clientes en mercados B2C (ventas a consumidores). Grupo Formatec. IDNLean.com.
- “Las competencias: Clave para una gestión integrada de RRHH”, JC Cubeiro, Guadalupe Fernández.
- “15 pasos para la selección de personal con éxito”, Álvaro de Ansorena.
- “Manual-guía para la elaboración de planes de formación: modelos y aplicaciones”, Federico Gan, Ramira Soto
- PDCA Home. El portal de la gestión, Calidad y Mejora Continua
- Confederación Española del Comercio. C/Diego de León, 50 5ª planta.
- SABI
- Bloque de Dirección de Marketing EOI EMBA
- <https://oasysconsultores.es>
- <https://www.aecoc.es/articulos/c84-los-8-ejes-estrategicos-del-retail-en-espana/>
- <https://www.retail360.es/evolucion-del-consumo-retail-en-espana/>
- <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/consumo-movil-espana.html>