

PLATAFORMA DE COMPRAVENTA DE PRODUCTOS PASADOS DE TEMPORADA Y DE SEGUNDA MANO Plan de empresa Sherit

Nombre del estudiante: Clàudia Sun Chen

Nombre del tutor/a: Alexandra Masó Llorente

Junio 2021

MEMORIA DEL TREBAJO FINAL DE GRADO

Curso: 5º

Estudios: Doble grado de AdE y Marketing

Contenido

1. MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR	6
1.1 Propuesta de valor	7
1.2 Modelo de ingresos.....	8
1.3 Fases de Sherit.....	9
1.4 Innovación y puntos diferenciales principales	9
2. EQUIPO EMPRENDEDOR	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS DEL MERCADO	11
3.1 Las 5 fuerzas de Porter.....	11
3.2 Análisis de la competencia.....	11
3.3 Mapa de posicionamiento	14
4. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO	15
4.1 Segmentación y público objetivo.....	15
4.2 Dimensionamiento del mercado.....	18
5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y DE NEGOCIO	19
5.1 Evidencias de contacto con nuestro público objetivo	20
6. PLAN DE MARKETING	21
6.1 Cartera de productos.....	21
6.2 Plan de comunicación.....	22
6.3 Canales de distribución.....	25
6.4 Políticas de precios y previsión de ventas.....	26
6.5 Las 4P's y 4C's	29
7. PLAN DE OPERACIONES	31
7.1 Identificación de procesos.....	31
7.2 Diagrama de flujo.....	31
7.3 Recursos y actividades claves	33
7.4 Presupuesto.....	38
8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	40

8.1 Estructura empresarial y organigrama	40
8.2 Política retributiva	43
9. PLAN JURÍDICO-FISCAL	44
9.1 Constitución de la empresa.....	44
9.2 Normativa específica del negocio	46
10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	47
10.1 Análisis de las inversiones y financiaciones	47
10.2 Previsión de ingresos y gastos.....	49
10.3 Plan de tesorería.....	53
10.4 Viabilidad del proyecto	54
11. CONCLUSIONES	55
12. BIBLIOGRAFÍA	56

ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1 Resumen análisis Benchmarking	12
Tabla 2 Análisis perfiles de segmento Chiñoles y Espachinos	16
Tabla 3 Acciones plan de comunicación de Sherit	23
Tabla 4 Tabla resumida presupuesto de distintos escenarios a 3 años vista	24
Tabla 5 Presupuesto de distribución tomando referencia previsión ventas conservador	26
Tabla 6 Packs de suscripción Sherit	27
Tabla 7 Tabla resumida de escenarios previsión de ventas sin contar todos los decimales	28
Tabla 8 Presupuesto operativo escenario conservador	40
Tabla 9 Funciones, competencias y formación Sherit	41
Tabla 10 Presupuesto de recursos humanos escenario conservador	44
Tabla 11 Previsión de inversión escenario optimista, conservador y pesimista año 1 .	47
Tabla 12 Previsión de financiación escenarios optimista, conservador y pesimista año 1	48
Tabla 13 Ingresos del escenario optimista, conservador y pesimista	50
Tabla 14 Gastos escenario conservador a 3 años vista	51

Creación del plan de empresa de Sherit

Tabla 15 Cuentas de resultado del escenario optimista, conservador y pesimista	52
Tabla 16 Plan de tesorería del escenario optimista, conservador y pesimista	53
Tabla 17 Ratios analizados del escenario optimista, conservador y pesimista	55
Ilustración 1 Misión, visión y valores de Sherit	7
Ilustración 2 Canvas de Sherit	8
Ilustración 3 Fases evolución de Sherit.....	9
Ilustración 4 Perfil equipo emprendedor	10
Ilustración 5 Análisis de factores internos, PORTER de Sherit.....	11
Ilustración 6 Mapa de posicionamiento variables precio y practicidad	14
Ilustración 7 TAM SAM SOM de Sherit	19
Ilustración 8 Cartera de productos de Sherit	22
Ilustración 9 Tipo ejemplo interfaz de compra colectiva, interfaz de recogida y pedidos	30
Ilustración 10 Formulario de contacto web Sherit.....	30
Ilustración 11 Diagrama flujo compraventa Sherit	32
Ilustración 12 Diagrama flujo compra colectiva	32
Ilustración 13 Cadena de valor de Portar para Sherit	34
Ilustración 14 Organigrama de funciones Sherit general situación óptima.....	40

INTRODUCCIÓN

Estamos inmersos en un mundo digital omnipresente y en evolución continua. Vivimos en un mundo de constante cambio, donde ha ido mejorando nuestra calidad y estilo de vida, hecho que dio paso al consumismo. Con relación al consumo, en los últimos años, se ha oído hablar mucho sobre la economía colaborativa y es por ello por lo que tanto la economía colaborativa y el consumismo son dos temas que han motivado y han inspirado a la creación del presente proyecto.

Se puede decir que el hiperconsumo es uno de los factores clave que han actuado a favor del auge de la economía colaborativa. La economía colaborativa ha ayudado a generar riqueza en diferentes sectores y es un modelo de negocio que ha ganado mucha fuerza en los últimos años. Por otro lado, debemos admitir que se sabe poco sobre este modelo más allá de los sectores del alojamiento o el transporte. (Geissinger, Laurell y Sandström, 2020).

El presente proyecto, nace del espíritu emprendedor de una joven consumista, entusiasta, amante de la innovación y del sector de marketing. Se espera poder materializar la idea para compartir y poner en práctica los conocimientos y la experiencia adquirida al largo de los últimos 5 años, con el fin de poder dar paso a un consumo más sostenible, aumentar la frecuencia de uso de diferentes bienes y fomentar el gasto justo. La emprendedora misma, se siente afectada por el consumismo y le emociona el hecho de poder analizar y llegar proponer una solución digital que incluya matices de la economía colaborativa y de su propia cultura para mejorar o eficientar el consumo.

Para llevar a cabo este proyecto resulta muy interesante el estudio y análisis presentado por Chris J. Martin, donde Martin (2016) define la economía colaborativa como "(1) una oportunidad económica; (2) una forma de consumo más sostenible; (3) un camino hacia una economía descentralizada, equitativa y sostenible; (4) la creación de mercados no regulados; (5) el refuerzo del paradigma neoliberal; y (6) un campo incoherente de innovación". Algunas personas sugieren que la economía colaborativa no es tan sostenible por lo que parece debido a malas prácticas o prácticas puramente económicas por parte de algunas empresas, pero también Martin (2016) concluye que "la economía colaborativa puede verse como un nicho de experimentos socio-digitales, con el potencial paradójico de: promover prácticas de consumo y producción más sostenibles; y, para reforzar el actual paradigma económico insostenible". Otro hallazgo interesante de la economía compartida presentado por Lars Böcker y Toon Meelen es

que “los grupos más jóvenes y de bajos ingresos están más motivados económicamente para usar y proporcionar activos compartidos”, mientras que los de ingresos altos están menos motivados. Los hallazgos revelan que existen diferentes razones para que las personas se involucren en la economía colaborativa, como “las motivaciones económicas, sociales y ambientales entre sectores, grupos socioeconómicos y el papel de las personas como usuarios o proveedores de bienes y servicios”.

Se está viviendo una crisis mundial en muchos aspectos, el Covid-19 ha dejado huella y ha conllevado a consecuencias y efectos negativos en cadena, que han marcado historia y han dado paso a una crisis económica y política preocupante del estado español. Tanto países de la zona euro como el propio estado español sufren de daños y una caída del PIB sin precedentes en la historia reciente, con repercusiones en gran magnitud, tal como indican fuentes como el Boletín Oficial del Estado (2020). La forma de pensar y de consumir vendrá afectada e influenciada por esta crisis y los cambios que ha conllevado, cambiará en función de la incorporación de avances tecnológicos y también de nuevos canales de comunicación presentes en la sociedad. Sumando los temas que motivan a la persona emprendedora, las consecuencias del Covid-19, también han sido uno de los principales motivos la cual se ha considerado importante plantear una solución digital para poder promover el negocio de las pymes, ayudar a los grupos más jóvenes y de bajos ingresos a proporcionar activos compartidos y a integrar soluciones para culturas distintas con el objetivo de ampliar el mercado.

1. MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

Sherit es una empresa dedicada al sector de la compraventa de productos pasados de temporada y de segunda mano en España. Ofrece su servicio a través de un aplicativo novedoso, enfocado tanto a población española como a la comunidad china residente. Se pretende aumentar la oportunidad de todos, eficientar el encuentro de la oferta y la demanda, ayudando a sus usuarios a encontrar objetos de su interés a través de las preferencias, filtrando por distancia, precios y otras características.

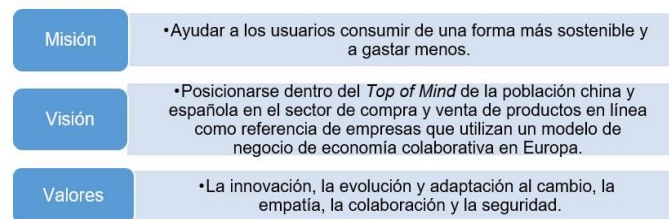
Sherit es una empresa joven, flexible, adaptada a los cambios y las necesidades del mercado actual. El valor diferencial se encuentra la **ampliación de mercado chino** y funcionalidades como la **compra grupal**, características aumentadas inspiradas en las costumbres chinas. Sherit quiere ser una mirada hacia el futuro, adaptarse al cambio, crear una herramienta que posibilite un consumo más sostenible y colectivo. Sherit consiste en **un modelo híbrido de economía colaborativa**, principalmente consiste en

Creación del plan de empresa de Sherit

la creación de una plataforma en forma de aplicativo de móvil y web que conectará ventas de servicios determinados, gangas y productos de segunda mano de particulares y empresas, con particulares interesados de ambas culturas.

El presente proyecto no solo da importancia a un mercado sostenible y justo, sino también permitirá a los usuarios a formar parte de una comunidad que les permitirá concienciar sobre un consumo más racional y sostenible haciendo énfasis a la ODS 12 de producción y consumo responsable.

Ilustración 1 Misión, visión y valores de Sherit



Fuente: Elaboración propia

1.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor principal es **conectar** pymes y particulares occidentales y chinos a través de un aplicativo, que **integra matices** de ambas culturas para **crear sinergias y ampliar oportunidades**.

A través de la propuesta de valor, las empresas y los particulares tanto occidentales como chinos, obtendrán un ingreso extra vendiendo objetos la cual tienen stock sobrante o productos de segunda mano, la cual no le dan un uso suficiente. Por otro lado, los compradores podrán ahorrar comprando productos a precios competitivos u obtener un descuento extra disfrutando las ventajas del consumo colectivo¹. Se quiere ofrecer seguridad de procesos, transparencia de información de los objetos ofertados. Ofrecer productos y contenido de valor de forma eficiente a través de la geolocalización, notificaciones e información a tiempo real para poder publicar ofertas acordes a la demanda. De cara a los negocios, se pone al abasto funcionalidades en el aplicativo que ayudan a llevar a cabo acciones de marketing y a promocionar productos incentivando a la colaboración.

Para lograrlo se analizarán distintos atributos y valores como la lengua, la seguridad, los distintos canales de marketing. Se tendrán en cuenta para construir el canal de

¹ Hace referencia a compras con descuento aplicado por pedidos de cantidades mayores gracias a que se han unificado varios pedidos en uno.

Creación del plan de empresa de Sherit

distribución de la solución, para que este pueda tener una percepción unicultural y unilingüe.

Ilustración 2 Canvas de Sherit

Alianzas clave Inversores. PYMES con sobrestock chinas y occidentales. Usuarios particulares oferta/demanda chinos y occidentales. Universidades e instituciones educativas. Empresas delivery. Empresas de seguros. Influencers y KOL.	Actividades clave Crear y poner a disposición el aplicativo. Eficientar la conexión de la oferta y la demanda. Enfocar y realizar acciones plan de comunicación enfocada a cada segmento. Garantizar transparencia y transmitir seguridad. Recursos clave Recursos financieros. Tecnología. Recursos humanos e intelectuales. Clientes que oferten y demanden. Stakeholders, partners delivery y seguros.	Propuesta de valor Conectar pymes y particulares occidentales y chinos a través de un aplicativo, que integra matices de ambas culturas para crear sinergias y ampliar oportunidades.	Relación con los clientes Ofertas y demanda adaptada a la localización y necesidades. Atención al cliente cercana. Sistema de reputación con premios. Crear comunidad a través de redes sociales y en el propio aplicativo. (retroalimentación de contenido) Canales Aplicación móvil descargable Página web Redes sociales Códigos QR H5	Segmento de clientes Segmento usuarios chinos que llevan un mínimo de 1 año en España • B2B: Pymes orientales con sobrestock y productos pasados de temporada • B2C: Particulares orientales con cierto aprecio por la cultura española pero falta de conocimiento y confianza de utilizar aplicativos occidentales. Segmento usuarios occidentales interesados en la cultura o mercado chino • B2B: Pymes occidentales con sobrestock y productos pasados de temporada • B2C: Particulares occidentales a favor de la economía colaborativa, del segunda mano y consumo online.
Estructura de costes Costos de instalación y de ejecución tecnológica. Gastos en marketing y publicidad. Salarios y costes de personal. Costes legales y mercantiles.		Fuente de ingresos Membresía y suscripción. Acuerdo con empresas de seguros y de delivery. Comisión por venta. Cobro por destacar anuncios y ofertas. Análisis y venta de informes de datos y tráfico (BigData).		

Fuente: Elaboración propia

1.2 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de Sherit se basa principalmente en la venta de **packs de suscripciones** y de una **comisión por venta**.

- Ofrece un *freemium* de 14 días por parte de la plataforma a cambio de la verificación de la cuenta, destacando esta acción para promover la verificación de la cuenta.
- Caducado el *freemium*, hay comisión del 5% del precio cobrado por venta.
- Planes *premium* con diferentes características descritas en las políticas de precios que permiten reducción de la comisión, además de obtener determinadas ventajas.
- Otras vías de ingresos, la cual el precio dependerá de la demanda y las negociaciones serían:
- Venta de informes y análisis de datos y estadísticas, además de cobrar por destacar anuncios o espacios publicitarios.
- Servicios personalizados de montaje de perfil y subida de productos.
- Colaboraciones con empresas logísticas y empresas de garantías y seguros.

1.3 Fases de Sherit

El proyecto comprenderá principalmente de 3 fases, en la cual se añadirán nuevas funcionalidades de forma progresiva.

Ilustración 3 Fases evolución de Sherit



Fuente: Elaboración propia

En la primera fase se busca que cumpla con las principales funcionalidades en general, la cual hasta y durante la segunda fase se irá corrigiendo los principales errores y bugs que puedan surgir. Además, se negociará, incluirán y optimizarán opciones de logística y el aplicativo en general, añadiendo también una sección para ofertas con tiempo limitado y subastas. La tercera fase, principalmente consistirá más en terminar de optimizar y corregir errores además de pasar el aplicativo a versión web funcional.

1.4 Innovación y puntos diferenciales principales

Con relación a puntos diferenciales e innovadores, se destaca principalmente:

Modelo híbrido de economía colaborativa, ya que se vende, alquila o se compran productos y espacios, basándose en necesidades de los usuarios y permitiendo libertad y negociación a voluntad de los interesados.

El enfoque e **introducción de diferentes perfiles** de clientes de la comunidad china, ofreciendo más posibilidades y oportunidades para todos.

El **mercado chino** es muy importante para Sherit, ya que odian la burocracia y en general están dispuestos a pagar precios altos por servicios que realmente entienden y confían, el hecho de poder ofrecer una solución en su idioma y comunicación adaptada a su cultura es un punto diferencial y de valor para ellos.

Comunidad e integración, Sherit permite a usuarios crear contenido para dar un toque social a la plataforma sobre consejos de uso o información de interés de las categorías de productos que se venden.

Creación del plan de empresa de Sherit

La posibilidad por optar por una **compra colectiva** es un punto diferencial en la experiencia, permite al usuario a colaborar y obtener más descuento en productos cuando varias personas están interesadas en el mismo establecimiento o producto.

También innova en el proceso y características del producto, a través de códigos QR en los comercios. Redirige al usuario a una web en formato H5 con datos sincronizados, permitiendo realizar **pedidos sin necesidad de descarga** a partir de la segunda fase.

2. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor está formado por la creadora del proyecto y se colaborará o contratará plantilla fija según las necesidades entre contactos cercanos especializados en distintos ámbitos.

Ilustración 4 Perfil equipo emprendedor



Fuente: Elaboración propia

El hecho de aventurarse a la creación de un producto que cumpla la propuesta de valor incluyendo matices de la economía colaborativa e integrando ambas culturas es un desafío y a la vez una motivación y una oportunidad de aprendizaje para la emprendedora. Otras motivaciones importantes son la posibilidad futura de puesta en práctica del proyecto en sí y que además ella misma sirve como representación de un segmento de público objetivo. **Los diferentes *insights*, problemas y necesidades que hace frente son los mismos la cual justifican la creación de Sherit.**

Los estudios realizados, le permitirán poder empatizar y desarrollar un proyecto desde la perspectiva del usuario y tener una visión estratégica dando la oportunidad de poner otra vez en práctica las herramientas utilizadas a lo largo de la carrera, además de mejorar su capacidad de gestión de recursos y adquirir experiencia en dicho sector.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y TENDENCIAS DEL MERCADO

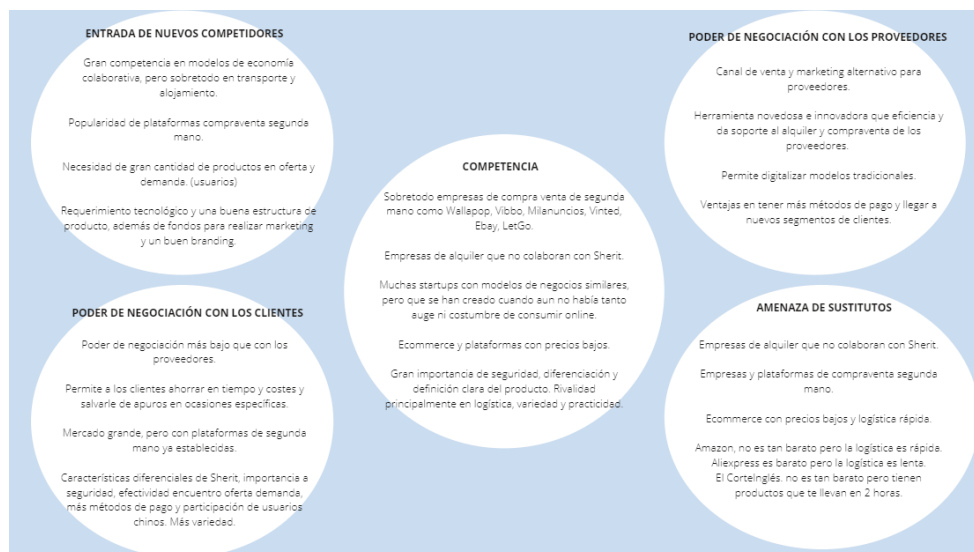
Para poder realizar y fijar correctamente las estrategias y acciones a seguir en el plan de marketing, se necesita conocer en detalle el entorno en el cual la empresa opera.

España ocupa el octavo lugar entre los 28 países de la UE con relación a facilitar **medidas** a empresas con un modelo de negocio **de economía colaborativa**. A pesar del enfoque cauteloso y el panorama regulatorio fragmentado en algunos sectores de economía colaborativa en España, algunas autoridades públicas han comenzado a trabajar en nuevos marcos legislativos o modificando las normas y reglamentos existentes para poder adaptarse al cambio. (Comisión Europea, 2018).

3.1 Las 5 fuerzas de Porter

A través del análisis de Porter², pretendemos descubrir de qué manera influye el entorno competitivo más directo en el desarrollo de Sherit. Nos fijamos en los 5 factores para evaluar la situación en que se encuentra nuestro mercado, la cual hemos resumido en la siguiente ilustración:

Ilustración 5 Análisis de factores internos, PORTER de Sherit



Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis de la competencia

Sherit siendo una empresa del sector compraventa de productos de segunda mano y de productos con stock sobrante, se ha comprobado que actualmente no existe ningún

² Para más información análisis y conclusión fuerzas de Porter, véase en Anexos.

Creación del plan de empresa de Sherit

servicio idéntico referente, pero sí distintas empresas con matices similares. Empresas que pueden amenazar y suponer una competencia para Sherit, principalmente son las empresas de compraventa de segunda mano y *e-commerce*, ya que son productos sustitutos y las que hay actualmente están bastante consolidadas. La diferencia principal reside en la propuesta de valor y los atributos del apartado innovaciones y puntos diferenciales del presente documento.

Para analizar la competencia, se han escogido **empresas cercanas y referentes** del sector de **compraventa de objetos de segunda mano** que actúan en el territorio español para realizar un análisis competitivo basado en el *Benchmarking*.

Benchmarking

Las tablas comparativas ³ se ha realizado testeando y comparando las distintas variables⁴ escogidas de sus respectivos aplicativos y cuentas de redes sociales. Es importante saber que Vibbo y Milanuncios pertenecen a una empresa y Wallapop y LetGo han fusionado su filial en Estados Unidos. En todos los casos se enfocan principalmente a particulares que están interesados en la compraventa de artículos de segunda mano, aunque entre ellas tienen distintos matices. También se ha detectado los precios de membresía más altos son dirigidas a concesionarios y el sector inmobiliario. De las conclusiones sacadas en el análisis de variables³ del benchmarking, se ha realizado una tabla resumen. La tabla cuenta con una evaluación individual y subjetiva para cada atributo partiendo del análisis realizado en el Benchmarking que va de 0 siendo lo peor, a 5 siendo lo mejor.

Tabla 1 Resumen análisis Benchmarking

	Wallapop	LetGo	Vibbo/ Milanuncios	Ebay	Sherit
Usuarios y descargas	3	4	2	5	No hay
Servicio logístico y alcance geográfico	3	3	2	5	4
Gratuidad	3	4	3	2	4
Categorías de producto	2	3	2	4	4
Métodos de pago entre usuarios y seguridad	3	1	3	5	5
Presencia en Redes sociales	3	4	2	5	No hay

Fuente: Elaboración propia

³ Para más información sobre tablas comparativas, véase Benchmarking en Anexos.

⁴ Para más información sobre las variables escogidas, véase Benchmarking en Anexos. ³ Para más información sobre análisis variables, véase Benchmarking en Anexos.

En usuarios y descargas, general todas tienen buena puntuación, Ebay es el que tiene más usuarios y encabeza el ranking de mayor puntuación. Ebay es la más consolidada en todos los aspectos debido a su dimensión y recursos financieros, tecnológico, físicos e intelectuales que dispone. También por ello tiene unos precios más elevados que Sherit y la competencia. Consiguientemente, **LetGo** es muy popular también, ya que tiene **precios más competitivos** y tiene una estructura y funciones más claras que Wallapop, aunque LetGo potencia más la cercanía. Wallapop es más popular que Vibbo y Milanuncios, a pesar de que Milanuncios es uno de los más antiguos. Es posible que al ser más locales no son tan conocidos y por eso tienen un número de usuarios y descargas menor. De todas formas, se cree que Wallapop tiene aún margen para mejorar y definir su producto con una estructura más clara, además de filtrar la calidad y veracidad de anuncios.

En comparación con la competencia Sherit no tiene datos de usuarios y descargas, ya será nueva en el mercado. Sherit tiene un alcance geográfico menor respecto a la gran parte de la competencia, ya que su actividad se basa en el territorio español con posibilidad de expansión. Sí que es verdad que además de Ebay será la que permitirá más métodos de pago debido al segmento chino y al ser nuevo en el mercado, tiene unos precios más competitivos que la competencia.

Apuesta por la sencillez y clasificará sus productos en 6 categorías, siendo la que tendría menos categorías incluyendo la de otros. La mayoría de las categorías se sitúan en la parte superior de la pantalla, cosa que desde un punto de vista UI/UX, es más atractivo tener en una misma pantalla 2 columnas de 3 filas.

Junto a Ebay, **Sherit es la más segura** en comparación a la competencia. Son muy populares los anuncios falsos o estafas a través de estas plataformas, sobre todo a las que tienen menos restricciones. Todos ofrecen la posibilidad de realizar la transacción de compraventa online menos LetGo, en el caso de Wallapop, Milanuncios y LetGo permiten realizar transacciones fuera de la plataforma en efectivo, pero **Ebay no permite terceras vías**. Se ha comprobado que dan recomendaciones sobre no compartir datos personales ni realizar transacciones ajenas en sus respectivos aplicativos, pero a través de su chat no hay ninguna medida que lo impida compartir información personal.

La seguridad es uno de los valores importantes para Sherit, **solo permite transacciones en la misma plataforma** como Ebay, con el fin de unificar y garantizar pagos y seguridad. Sigue un método de pago similar a Blablacar o Airbnb entre otros,

Creación del plan de empresa de Sherit

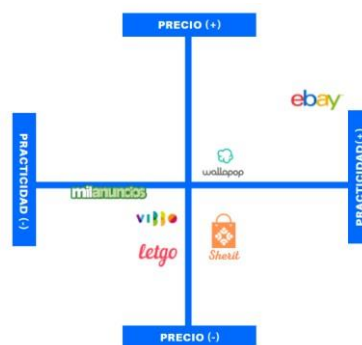
para enviar una petición se le retiene esa parte dinero al usuario y una vez ambas partes confirman, se cobra.

A diferencia de la competencia, Sherit dispone de canales de comunicación **y canales enfocados a los chinos** residentes de España. El hecho de incluir este segmento ya es un atractivo para los occidentales, a su vez beneficia a los chinos también. La funcionalidad de configurar peticiones de descuento grupal para agrupar personas con interés en comprar un mismo producto o perfil y obtener finalmente una promoción dónde todos los interesados salen ganando es algo que no tiene la competencia y es una de las características de la plataforma que va alineada a su propuesta de valor.

3.3 Mapa de posicionamiento

Se ha realizado el mapa de posicionamiento teniendo en cuenta las **variables precios y practicidad**. Se ha tomado como referencia las variables analizadas en el Benchmarking para valorar la practicidad teniendo en cuenta las funciones y la estructura de la plataforma.

Ilustración 6 Mapa de posicionamiento variables precio y practicidad



Fuente: Elaboración propia

A través del mapa de posicionamiento se puede comprobar que **Ebay** es el que tiene los **precios más elevados**, siendo **también el más práctico** con funciones diversas y el mejor definido, LetGo es el que tiene los precios más competitivos, aunque no es tan practico como Wallapop.

Al ser nuevo en el mercado, Sherit entrará con precios bastante competitivos en comparación a sus competidores. Respecto a la practicidad, se ha tenido en cuenta la variedad de funciones que tiene en relación con usabilidad, los métodos de pago y la cantidad de divisas que permite. También se ha valorado la introducción del segmento chino, la cantidad de categorías y si la interfaz es clara y de fácil uso para el usuario.

4. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO Y PÚBLICO OBJETIVO

4.1 Segmentación y público objetivo

Se han determinado **2 segmentos principales** que se separan en distintos perfiles. En los diferentes perfiles de cada segmento se observan diferencias, pero se han agrupado en estos dos segmentos ya que principalmente hay una diferencia mucho más mayor de comportamientos de consumo, creencias, canales utilizados y cultura entre ellos.

Segmento de chinos que llevan un mínimo de 1 año en España, en adelante se referenciarán como “**Chiñoles**”, las principales características son:

- Chinos que residen en España.
- Mayoritariamente, muy trabajadores y con hábitos de consumo online en plataformas chinas.
- Gran parte nacionalistas y algunos perfiles desconfiados e individualistas.
- Poder adquisitivo generalmente alto, importancia del estatus social, buena gestión del dinero.
- Odio a la burocracia.
- Dificultades en castellano y limitaciones de vías y de conocimientos para llegar al público occidental en canales digitales.

Segmento de occidentales con cierto aprecio o interés por la cultura o el mercado chino residente en España, se referenciarán como “**Espachinos**” para facilitar la identificación de estos. Las principales características son:

- Familiarizados con el consumo online y piensan que el mercado chino tiene bastante potencial pero no saben cómo llegar a comunicarse con ellos.
- Poder adquisitivo generalmente medio, y en general más bajo que el segmento chino.
- Tienen una vida bastante activa y son más abiertos y extrovertidos en comparación al segmento de Chiñoles.
- Más sensibles a los descuentos y mejora de propia gestión financiera.
- Son más indiferentes a la opinión de los demás, viven más la vida y curiosos sobre otras culturas que les envuelta.

Creación del plan de empresa de Sherit

A partir de las diferencias de los distintos segmentos, se ha elaborado una tabla dónde se han detallado los datos demográficos, geográficos, psicográficos y de comportamiento de los siguientes perfiles:

Tabla 2 Análisis perfiles de segmento Chinoles y Espachinos

Chinoles nacidos en España	Chinoles inmigrantes	Chinoles estudiantes en España
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
Hombres y mujeres de la generación Z 16-27 años Sureste China (Zhejiang y Fujian) y alguno de Shanghai Solteros y sin hijos Estudiantes o trabajando en trabajos más especializado Poder adquisitivo medio	Hombres y mujeres de la generación Y (parte generación Z) 25-42 años Sureste China (Zhejiang y Fujian) y alguno de Shanghai Comprometidos o casados con hijos Propio negocio o trabajando en algún negocio familiar o de otro chino (bar, restaurante, bazar, estética, etc.) Poder adquisitivo medio, medio-alto	Hombres y mujeres de la generación Z (parte generación Y) 16-32 años Procedencia variada: norte y centro de China Solteros y sin hijos Dificultades en encontrar un trabajo estable. Trabajos recomendados por profesores, familiares o paisanos de una misma región. Poder adquisitivo alto
VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES GEOGRÁFICAS
Residentes España (Barcelona, Madrid y Valencia)	Residentes España en general	Residentes temporales España
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS
Abiertos, no tan tradicionales, algo nacionalistas a causa de acciones racistas y etiquetas Vida más activa e integrada Matices de la cultura española Disfrutar más de la vida, no trabajar tanto como sus padres. Dependencia monetaria y material, que se ve disminuida al independizarse. Importancia al aspecto físico (cuerpo) y no tanto al estatus social o marcas lujosas. No utilizan tanto dinero en burocracia, más entendimiento y facilidad que las generaciones anteriores. Motivación en conocer la cultura de sus ancestros y tener más amigos chinos para no perder sus orígenes. Incertidumbre sobre identidad cultural	Medio tradicionales y nacionalistas, desconfiados pero menos cautelosos con occidentales Abiertos a nuevas plataformas e ideas de negocio Vida rutinaria con algo de ocio Vínculos familiares estrechos en todos los sentidos Aprovechan mejor las redes familiares. Empiezan a invertir más en sí mismo, relacionan las marcas que consume una persona con su estatus social Tendencia a gastar dinero para ahorrar tiempo o solucionar tareas sin valor. Odio la burocracia en general Confían en las nuevas tecnologías y en el consumo digital Independientes y trabajadores Buscan estabilidad financiera, buenos gestores de dinero y tiempo	Nacionalistas y abiertos Más modernos y occidentalizados en estilo de vida Mimados y alta dependencia de los padres para sufragar gastos Quieren disfrutar de la vida en los pocos años en el extranjero Motivación, conocer otras culturas y adquirir nuevas perspectivas y visiones Provecho redes de inmigrantes chinos Poco independientes, menos organizados y trabajadores, poca experiencia laboral Apuestan por marcas reconocidas internacionalmente Dificultades gestión trámites, tendencia invertir dinero para ahorrar tiempo Pocas ganas de estudiar, sólo les interesa obtener el diploma
VARIABLES DE COMPORTAMIENTO	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
Consumo online recurrentemente. Familiarizados con lo digital. Alta sensibilidad a descuentos y ofertas. Consumen mucha moda, deporte y productos electrónicos Tendencia a viajar e irse de fiestas. Whatsapp, Instagram y Wechat en menos medida. Youtube y Netflix para consumir entretenimiento Juegos concurrentes en jóvenes occidentales (FIFA, PUG, LOL, etc.)	Consumo online alto y compran grandes cantidades No sensibles a descuentos y ofertas pequeñas Compra Taobao y plataformas chinas Consumen productos de belleza, moda y objetos de hogar Utilizan wechat y teléfono como principal medio de comunicación. TikTok chino, iQiyi, Youtube para consumir entretenimiento. Juegan mahjong, gran parte que juegan a juegos online estilo PUG (juego de pistolas) o a juegos estilo Wild rift (LOL versión móvil)	Consumo online alto y conocedores de nuevas tecnologías. Pagan un precio alto por lo que les gusta. Compran en Taobao y plataformas chinas Poco sensibles a promociones y descuentos Consumen moda, deporte, belleza y productos de hogar Muy activos redes sociales. Ávidos turistas, interés en viajar Wechat, canal principal de comunicación. TikTok chino, ifvod.tv, Youtube para consumir entretenimiento Juegan a juegos de alcance internacional, tales como League of Legends o World of Warcraft

Chinoles empresa sobrestock 1	Chinoles empresa sobrestock 2
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
Hombres y mujeres de generación X 41-52 años Sureste de China (Zhejiang y Fujian) y alguno de Shanghai Casados y con hijos posiblemente nacidos en España o que hayan inmigrado hace tiempo Dueños bazares, tiendas de ropa y calzados. Poder adquisitivo medio-alto	Hombres y mujeres de generación Y (parte de la generación Z) 25-42 años Sureste de China (Zhejiang y Fujian) y alguno de Shanghai Casados y con hijos posiblemente nacidos en España o que hayan inmigrado hace tiempo Dueños bazares, tiendas de ropa y calzados. Poder adquisitivo alto
VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES GEOGRÁFICAS
Residentes España (Madrid y Barcelona)	Residentes en España en general
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS
Bastante tradicionales y nacionalistas, alta desconfianza hacia otros Muy trabajadores, vida muy rutinaria y aburrida Odio a la burocracia Buscan estabilidad financiera, buena gestión de dinero y tiempo. Búsqueda de la seguridad y transparencia	Algo tradicionales y nacionalistas, media desconfianza hacia otros Vida rutinaria, cierto ocio moderado Odio a burocracia Buscan estabilidad financiera, buena gestión de dinero y tiempo Más ambiciosos que la generación anterior. Más inversión en sí mismo, relación de marcas con su estatus social Vínculos familiares estrechos en todos los sentidos
VARIABLES DE COMPORTAMIENTO	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
Tendencia gastar dinero para ahorrar tiempo o solucionar tareas sin valor Más consumo offline, compras en grandes cantidades. Sensibles a las ofertas y descuentos Predispuestos a pagar un precio alto por soluciones aumenta ingresos. Interés en digitalizar negocio y llegar al mercado occidental pero no saben cómo Compra semanal y comprar mercancía para su negocio en polígonos Desconocimiento de aplicativos en general, no han utilizado ningún aplicativo occidental Wechat y teléfono Buscan confianza y transparencia cuando consumen	Tendencia a gastar dinero para ahorrar tiempo o solucionar tareas sin valor Empiezan a replantear el diseño de su negocio Consumen bastante online y compran en grandes cantidades. No tan sensibles a descuentos y ofertas pequeñas Compra semanal y comprar mercancía para su negocio en polígonos Predispuesto a pagar un precio alto por soluciones aumenta ingresos Wechat y teléfono. Uso TikTok chino, iQiyi, Youtube, sección de videos de Wechat para consumir entretenimiento. Buscan confianza y transparencia cuando consumen.

Creación del plan de empresa de Sherit

Espachinos empresa sobrestock 1	Espachinos empresa sobrestock 2
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
Hombres y mujeres Generación X 41-52 años Españoles o que llevan más de 3 años en España. Casados/as con hijos o divorciados Dueños o gerentes negocios pequeños y medianos. Poder adquisitivo medio. Nivel educativo medio-bajo, mucha experiencia en su sector	Hombres y mujeres Generación Y (parte de la generación Z) 25-42 años Españoles o que llevan más de 3 años en España Pareja estable o casados con hijos Dueños o gerentes negocios pequeños y medianos. Poder adquisitivo medio y medio-bajo. Nivel educativo medio-alto
VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES GEOGRÁFICAS
Residentes nacionales en España	Residentes nacionales en España
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS
Satisfechos empleos. Comprometidos y profesionales experimentados Vida estable, capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento. Interés en cuidarse mental y físicamente Vida social local y muy presente entre la gente cercana Con pensamientos tradicionales, cabezudos y charlatanes. Con interés de aprender de los jóvenes Prefieren productos de calidad debidamente certificados Piensan que los chinos son muy trabajadores y que es un mercado con mucho potencial Quieren aprovechar al máximo los últimos años de su negocio para jubilarse	Más ambiciosos y visionarios que la generación anterior Comprometidos y profesionales con cierta experiencia. Más dificultad de equilibrar y organizarse la vida. Interés en cuidarse mental y físicamente Vida bastante activa e intercultural Piensan que los chinos son muy trabajadores y que es un mercado con mucho potencial Hay que innovar y moverse constantemente para seguir vendiendo más y mejor
VARIABLES DE COMPORTAMIENTO	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
Consumo digital moderado y limitado de nuevas tecnologías Inversores cautelosos y seguros. Buscan compromiso Bastante sensible a ofertas y promociones Poco conocimiento de software. Se interesan por medio que les conecte con el mercado chino Generalmente con autoestima alta y algo cabezudos para convencer Predispuestos a gastar tiempo y colaborar con tal de hacer crecer el negocio. Enfoque de larga duración Whatsapp, Facebook y e-mail	Consumo digital bastante alto Inversores con más facilidad de adaptación a las diferentes situaciones Importancia a temas sostenibles, orgánicos, salud y deporte. Buscan compromiso Bastante sensible a ofertas y promociones Conocimiento alto de nuevas tecnologías. Intresados en medio que conecte con el mercado chino. Enfoque media-larga duración Inclinados a la cultura del regalo Instagram, Whatsapp, LinkedIn, e-mail
Espachinos colaborativos	Espachinos colaborativos 2
VARIABLES DEMOGRÁFICAS	VARIABLES DEMOGRÁFICAS
Hombres y mujeres Generación Y 28-42 años Pareja estable o casados con hijos Empleados de diferentes sectores. Poder adquisitivo medio Nivel educativo medio-alto	Hombres y mujeres Generación Z 16-27 años Solteros o con pareja Estudiantes o empleados con experiencia laboral limitada. Poder adquisitivo medio y medio-bajo Nivel educativo medio
VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES GEOGRÁFICAS
Residentes nacionales en España	Residentes nacionales en España
VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS
Más racional y planificador Cierta dificultad en equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento Más profesionales y comprometidos Situación laboral más estable, con cierta experiencia Interés en cuidarse mentalmente y físicamente Vida social local y muy presente entre la gente cercana. Interculturales, curiosos de conocer nuevas culturas Disfrutan de forma moderada la vida. Piensan que vivir experiencias les enriquece como persona Leer y viajar son hobbies que gustan y dan importancia a lo saludable y sostenible	Modernos, estillosos, les gusta ir a la última. Mimados y alta dependencia de los padres para sufragar gastos Generación más perezosa, narcisista y consentida que la generación anterior. Activos todo tipo de plataformas de redes sociales Menos organizados y trabajadores, pocas experiencias laborales Alta competitividad en el mercado laboral, dificultad de encontrar un trabajo estable con buenas condiciones laborales Muy influenciados por la gente que les rodea y los medios de comunicación. Necesidad alta de sentido de pertenencia de comunidad. Interculturales, curiosos de conocer nuevas culturas. Mejores conocimientos de gestión financiera actualidad, bolsa, cryptomonedas, etc. Vida social muy activa. Quieren disfrutar la vida al máximo
VARIABLES DE COMPORTAMIENTO	VARIABLES DE COMPORTAMIENTO
Consumo digital medio-alto. Consumo más racional pero de vez en cuando se dan un capricho Consumo moda y productos de hogar Dan importancia a temas sostenibles, orgánicos, salud y deporte Sensibles a ofertas y promociones Inclinados a la cultura del regalo Instagram, Facebook, Whatsapp, LinkedIn, e-mail Amazon, Inditex y algunos en Aliexpress	Consumo digital muy alto. Conocimiento alto de nuevas tecnologías Consumo moda, belleza, deporte y dispositivos tecnológicos Dan importancia a temas sostenibles, orgánicos, salud y deporte. Muy sensible a ofertas y promociones Inclinados a la cultura del regalo. Consumo más emocional Instagram, Whatsapp, Tik Tok y e-mail Amazon, Inditex, Aliexpress, Shein

Fuente: Elaboración propia

4.2 Dimensionamiento del mercado

Para dimensionar el mercado, se ha hecho uso de la herramienta TAM SAM SOM partiendo de las siguientes características:

Para calcular el mercado total, podemos estimar los ingresos generados y las previsiones de ingresos de modelos de negocio de economía colaborativa. Según muchos estudios y artículos como el informe elaborado por la consultora PricewaterhouseCoopers (2016), el sector de la economía colaborativa de cara al 2025 aumentará sus ingresos a 335 millones de dólares. Además, según un estudio exploratorio de los problemas de los consumidores en los mercados de plataformas peer-to-peer (2017), publicado por la Comisión Europea indicó que **el volumen de transacciones P2P** en la Unión Europea en cinco sectores (ventas de bienes, alquileres de alojamiento, bienes compartidos, trabajos ocasionales y viajes compartidos) totalizó 27,9 mil millones de euros en 2015.

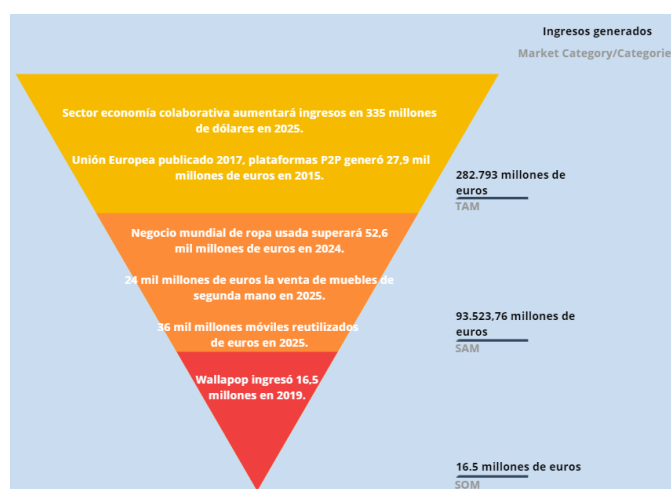
Para dimensionar el SAM, se han tomado como referencia datos de los últimos informes del *resell report* de ThredUP y GlobalData (2020), la cual estimaban que el negocio mundial de la ropa usada se multiplicará hasta superar los 52.600 millones de euros en el 2024. Por otro lado, la consultora Research Nester cifra en 24.000 millones de euros la venta de muebles de segunda mano con un crecimiento anual del 6,4% hasta el 2025, mientras que la Persistence Market Research calculó que la facturación de teléfonos móviles reutilizados llegará a los 36.000 millones de euros dentro de cinco años. La suma de esas 3 categorías es de 112.600 millones de euros en 2024-2025, que para acotarlo más se ha aplicado una disminución del 6% durante 3 años generando 93.523,76 millones de euros en 2021-2022.

Debido a que es un modelo de negocio más nuevo, no hay contabilizaciones totales, ni datos específicos de ingresos generados de modelos de economía compraventa con segmento de chinos en España, ni de datos cuantificables sobre la percepción de la población hacia la población china en sí. Para dimensionar el SOM, hay datos relevantes sobre la contribución del PIB, la sección de economía del diario MUNDO (2017) publicó resultados de un estudio llevado a cabo por varias empresas y fundaciones como la fundación EY o COTEC, dicho estudio mencionaba de la prospección de impacto de la economía colaborativa en 2025 supondría entre **un 2-2.9% del PIB**. Por otro lado, también es relevante saber que según el estudio Compartir en Sociedad realizada por

Creación del plan de empresa de Sherit

Nielsen (2014), el 53% de los españoles estarían dispuesto a compartir o alquilar bienes en un contexto de consumo colaborativo, demostrando que España es uno de los países de la Unión Europea con mayor potencial de crecimiento en economía colaborativa. Para cuantificarlo en ingresos, se ha tomado como referencia Wallapop, ya que es la aplicación de compraventa segunda mano más conocida en España en comparación con otros competidores. Wallapop ingresó 16.5 millones en 2019, hay que tener en cuenta que es orientativo para el proyecto Sherit debido a que no incluye el mercado chino y además hay algunas diferencias en la propuesta de valor y el modelo en sí.

Ilustración 7 TAM SAM SOM de Sherit



Fuente: Elaboración propia

5. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR Y DE NEGOCIO

Para validar el negocio y la propuesta de valor, se han realizado varias **entrevistas semiestructuradas** a diferentes personas representativas de los **targets interesados**. Es complicado que los segmentos interesados puedan testear y contestar bien un cuestionario de forma autónoma. Para solventar y realizar un estudio con fidelidad alta, las diferentes entrevistas, caracterizadas por interfaces interactivas junto a la explicación acompañada por parte de la emprendedora.

El prototipo consiste en algunos diseños de la web y más de 80 pantallas prediseñadas ⁵de lo que sería el aplicativo en inglés. Posteriormente se realizaron unos cambios tras ciertas conclusiones y para una mayor aproximación, se realizó una segunda entrevista más en profundidad con nuevos diseños de funcionalidades en mockup.

⁵ Para ver diseños UI, véase a pdf UI Sherit en Anexos.

5.1 Evidencias de contacto con nuestro público objetivo

En general, las entrevistas semiestructuradas consistieron en entrevistas en un ambiente más informal donde se tomaban apuntes de la información relevante. Además de entrevistas generales de forma aleatoria, se han realizado varias entrevistas en profundidad grabadas⁶ con personas representativas de los targets interesados en dos ocasiones. La entrevista tenía la siguiente estructura:

- Exploración de las necesidades y preferencias de categorías de productos
- Explicación del modelo de negocio
- Recopilación de consejos y sugerencias
- Comprobación del grado de disposición y aceptación del modelo de ingresos y la disposición de uso en caso de que Sherit existiera.

Conclusiones

En términos generales, ha habido un *feedback* positivo sobre el modelo de negocio y del nivel de fidelidad y el atractivo del prototipo en las primeras entrevistas, juntamente con la segunda ronda de entrevista se han obtenido conclusiones⁷ muy interesantes. Mejoras sugeridas destacables han sido:

- En una primera versión se recomendó un 5% de comisión, al pivotar y enfocarse a solo compra y venta con características de valor aumentado ha habido aún más aceptación e incluso tendencia de atribuirle un precio mayor a 5%. Se ha detectado que los entrevistados sugieren distintos porcentajes según categoría de productos.
- Se ha verificado que el segmento chino odia a la burocracia, son desconfiados y se considera que se necesita una digitalización general.
- Dar el **freemium** a cambio de la verificación de la cuenta.
- Se ha encontrado interesante la función de **compra colectiva** y las opciones de distribución que se plantean, se sugiere introducir el escaneo del QR como otro método de verificación de recogida o entrega.
- Excepto de algún caso particular, la mayoría opina que Wallapop no transmite seguridad, hay muchas estafas y que los usuarios deberían estar más filtrados.

⁶ Para más información de entrevistas grabadas, Véase en Anexos.

⁷ Para más conclusiones, Véase en Anexos.

Creación del plan de empresa de Sherit

-Importancia al **free delivery** y a la facilidad de **devolución**. La facilidad de devolución causa que se compre con más confianza y que se compre más, pero a la vez supone algo negativo. Por eso están sacando nuevas soluciones para evitar este efecto no ético en algunos casos.

-Importancia a la **gamificación** y el hecho de conectar y colaborar con gente conocida.

-En general, se considera que los *influencers* están perdiendo su influencia y se cree más en los **micro-influencers** y en la gente conocida.

Tomando como referencia la contextualización de diferentes factores tanto externos como internos y las conclusiones del testeo, podemos concluir que Sherit es innovadora y diferencial. Su potencial de llegar al mercado chino junto características de una herramienta digital que contribuye en la creación de un mercado justo y sostenible con un modelo híbrido de economía colaborativa, son valor diferencial principal.

6. PLAN DE MARKETING

Para la realización del plan de marketing, se ha tenido en cuenta en el análisis de cada uno de los ámbitos de las 4 P's teniendo en cuenta la perspectiva del cliente y las conclusiones del análisis de la competencia en el sector.

6.1 Cartera de productos

Sherit ofrece principalmente la **compra y venta**. Estos están formados por 6 categorías, que son la moda, dispositivos electrónicos, hogar, deporte, bodas y celebraciones y la categoría otros. En la ilustración 8, se resume el público y los perfiles al que van dirigido los productos. A pesar de que parece ser que se les ofrezca el mismo producto a algunos segmentos, existe una diferencia en las funcionalidades según tipo de cuenta ⁸y otras características como la lengua o el método de pago y los canales de comunicación.

⁸ Para más información sobre cartera de productos, véase en Anexos.

Ilustración 8 Cartera de productos de Sherit



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, Sherit dispone de distintas características de producto⁹, entre ellas, algunos que aportan un valor añadido y diferencial. posibilidad de configurar la creación de compras grupales en tiendas y productos es una **característica del sector** que no tiene ninguna competencia. Hay asociaciones de consumo y también empresas que regalan créditos o descuentos por cada referido, pero en Sherit se trata de una sección en el aplicativo o a través de QR online invitar a personas con interés a comprar lo mismo que tú para obtener un descuento colectivo y con la posibilidad de compartir gastos de logística cuando se trata de personas del propio vínculo. La compra colectiva enfatiza la colaboración, la compra racional, la integración y la practicidad. El segmento chino, el formato h5 y la sección de subastas, también son características añadidas diferenciales en comparación a la competencia.

6.2 Plan de comunicación

La mayoría de los canales que se utilizan son en **formato online** excepto de los eventos que serían charlas físicas, en estas charlas se repartirán *flyers* y material gráfico como QR que redirija directamente a la web con una *landing* o al aplicativo.

Los canales utilizados son principalmente Wechat para perfiles chinos, Instagram y LinkedIn para los perfiles occidentales. La página web con la landing page, el mailing, youtube y las charlas o eventos offline son dirigidos a todos, pero la forma de comunicar

⁹ Para más información de características de producto, véase en Anexos.

es distinta. A partir de allí se descargan el aplicativo y toda la **comunicación es principalmente a través del aplicativo**, incluida la postventa.

- Se ha elaborado una ilustración y una tabla detallada ¹⁰ con las distintas acciones que se realizarán hacia los distintos targets desde el pre hasta la post venta.
- Para poder llevar la comunicación de una forma estructurada y acorde con los objetivos de Sherit, también se ha realizado un cronograma ¹¹ del primer año de las distintas acciones.

Tabla 3 Acciones plan de comunicación de Sherit



Fuente: Elaboración propia

Se ha elaborado un presupuesto detallado con tres escenarios a tres años vista ¹² para el cálculo del plan financiero. Debido a la incertidumbre y la dependencia de otros presupuestos y la previsión de ventas, los presupuestos del año 2 y 3 serán modificados respecto a datos reales y teniendo en cuenta el rendimiento del año 1. Dentro del presupuesto de comunicación, no se contemplan gastos de las tareas que realiza la mano de obra interna de Sherit, ya que estos se ven reflejados en el presupuesto de recursos humanos y el plan financiero.

Sherit no ha externalizado acciones de marketing, excepto la realización de vídeos dada la complejidad del producto y los segmentos dirigidos. El producto integra diferentes características y matices de ambas culturas, por lo que se requiere un alto conocimiento del producto como de ambas culturas y segmentos. Las acciones serán llevadas a cabo

¹⁰ Para tabla detallada de acciones de comunicación con objetivos, acciones y targets, véase en Anexos.

¹¹ Para más información de cronograma del plan de comunicación, véase en Anexos.

¹² Para más información sobre presupuesto de comunicación detallado, véase en Anexos.

Creación del plan de empresa de Sherit

por personal interno, según el presupuesto y el escenario se realizarán menos acciones o se invertirá menos en determinadas partidas, como la realización de *webinars* o la asistencia de eventos.

Tabla 4 Tabla resumida presupuesto de distintos escenarios a 3 años vista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
ESCENARIO OPTIMISTA	CANALES Y ACCIONES ONLINE	24.212,23 €	51.160,37 €	85.032,73 €	ESCENARIO CONSERVADOR	CANALES Y ACCIONES ONLINE	14.834,39 €	31.217,62 €	53.145,14 €
	1. REDES SOCIALES	15.462,19 €	32.354,80 €	47.374,80 €		1. REDES SOCIALES	8.134,39 €	19.693,04 €	30.223,04 €
	1.1 WECHAT	2.922,28 €	4.234,92 €	4.234,92 €		1.1 WECHAT	2.194,44 €	3.143,16 €	3.143,16 €
	1.2 INSTAGRAM	12.000,00 €	27.400,00 €	42.400,00 €		1.2 INSTAGRAM	5.400,00 €	15.800,00 €	26.000,00 €
	1.3 LINKEDIN	539,91 €	719,88 €	1.079,88 €		1.3 LINKEDIN	539,91 €	719,88 €	1.079,88 €
	2. OTROS CANALES Y HERRAMIENTAS	8.750,04 €	18.805,57 €	37.317,93 €		2. OTROS CANALES Y HERRAMIENTAS	6.700,04 €	11.554,58 €	22.922,10 €
	2.1 WEB SHERIT	2.700,00 €	7.698,34 €	24.190,70 €		2.1 WEB SHERIT	1.800,00 €	4.704,54 €	14.764,87 €
	2.2 YOUTUBE	2.250,00 €	1.950,00 €	2.300,00 €		2.2 YOUTUBE	2.100,00 €	1.050,00 €	0,00 €
	2.3 ZOOM	2.300,04 €	6.157,23 €	9.157,23 €		2.3 ZOOM	1.300,04 €	2.800,04 €	6.157,23 €
	2.4 APP SHERIT, PREMIOS CAMPAÑAS	1.500,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €		2.4 APP SHERIT, PREMIOS CAMPAÑAS	1.500,00 €	3.000,00 €	2.000,00 €
	2.5 MAILCHIMP	0,00 €	0,00 €	0,00 €		2.5 MAILCHIMP	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	CANALES Y ACCIONES OFFLINE	4.335,32 €	1.280,00 €	6.440,00 €		CANALES Y ACCIONES OFFLINE	2.008,84 €	220,00 €	4.720,00 €
	3.1 COLABORADORES Y EMPRESAS PUNTOS FÍSICOS	4.335,32 €	0,00 €	0,00 €		3.1 COLABORADORES Y EMPRESAS PUNTOS FÍSICOS	2.008,84 €	0,00 €	0,00 €
	3.2 EVENTOS	0,00 €	1.280,00 €	6.440,00 €		3.2 EVENTOS	0,00 €	220,00 €	4.720,00 €
	172.460,65 €	TOTAL ANUAL	28.547,55 €	52.440,37 €		91.472,73 €	106.143,79 €	TOTAL ANUAL	16.841,03 €
ESCENARIO PESIMISTA	CANALES Y ACCIONES ONLINE	7.512,19 €	7.219,88 €	9.550,73 €					
	1. REDES SOCIALES	5.462,19 €	2.919,88 €	3.079,88 €					
	1.1 WECHAT	2.922,28 €	0,00 €	0,00 €					
	1.2 INSTAGRAM	2.000,00 €	2.200,00 €	2.000,00 €					
	1.3 LINKEDIN	539,91 €	719,88 €	1.079,88 €					
	2. OTROS CANALES Y HERRAMIENTAS	2.050,00 €	4.300,00 €	6.470,89 €					
	2.1 WEB SHERIT	900,00 €	2.400,00 €	3.600,00 €					
	2.2 YOUTUBE	750,00 €	900,00 €	2.000,00 €					
	2.3 ZOOM	0,00 €	0,00 €	370,89 €					
	2.4 APP SHERIT, PREMIOS CAMPAÑAS	400,00 €	1.000,00 €	500,00 €					
	2.5 MAILCHIMP	0,00 €	0,00 €	0,00 €					
	CANALES Y ACCIONES OFFLINE	729,61 €	80,00 €	120,00 €					
	3.1 COLABORADORES Y EMPRESAS PUNTOS FÍSICOS	729,61 €	0,00 €	0,00 €					
	3.2 EVENTOS	0,00 €	80,00 €	120,00 €					
	25.212,41 €	TOTAL ANUAL	8.241,80 €	7.299,88 €	9.670,73 €				

Fuente: Elaboración propia

Las mayores partidas vienen dadas por las acciones con *influencers* y la generación de *webinars*, contenido audiovisual y eventos.

- A pesar de que la partida de *influencers* es alta, no es tan alta como debería, dado que Sherit no trata de *influencers* con miles o millones de seguidores, si no colaboraciones con contactos cercanos o amigos de amigos con **más de 3000 seguidores**. A pesar de que este tipo de perfil tienen menos seguidores, pero tienen un nivel de *engagement* mayor.
- Los **puntos offline de conexión en tiendas de partners** son muy importantes en el plan de comunicación, a través de escanear QR, podrán consumir directamente o descargar el aplicativo y ser redirigidos en la tienda digital del partner. Las empresas mismas serán embajadoras y publicitarán con la ayuda del aplicativo y el material gráfico que se les enviará, es una acción que se mantendrá en el primer año, que posteriormente se lo tendrán que descargar en el mail de bienvenida de Sherit. Esta última acción va enfocada a los usuarios particulares, es una acción para **aumentar la visibilidad y ampliar el radio geográfico** en puntos offline.
- Otras acciones destacables en el plan de comunicación son la **Campaña de Verano** y la **Campaña de Navidad**. Principalmente, se creará una *landing* para las dos campañas, se realizará un sorteo para la campaña de Navidad

sobre el regalo más original comprado a través de Sherit y se generará contenido que se publicará a Instagram junto con acciones con *influencers*.

En la campaña de verano, aparecerá una ruleta en la aplicación de Sherit, la cual permitirá a los usuarios tirar de ella después de haber realizado una compra. En la ruleta habrá premios que serán principalmente objetos de la temática de verano.

En la campaña de navidad, se abrirá la configuración para que el número de participantes de una compra colectiva sea ilimitado. Todos los que participen en la compra podrán rellenar un formulario, la cual escogen un deseo. Al final de la campaña, Sherit cumplirá el sueño de uno de los integrantes del grupo más numeroso y que haya comprado un valor más alto en la campaña de navidad.

6.3 Canales de distribución

En cuanto a la distribución, tratándose de un servicio digital, los canales de distribución son **vía online**. Los principales canales de distribución del producto son el **aplicativo** y **página web**.

El principal coste de distribución es el **funnel de pago** y el coste de **mensajería**, ya que al ser un servicio intermediario no gestiona los envíos de forma directa. Hay otros costes como el del servidor, que en parte se podrían imputar a los costes de distribución, pero dado que estos costes no varían mucho y además también son costes necesarios tanto si se distribuye un producto como no, en este caso no se han contemplado en distribución. Se contactarán con posibles pymes interesadas a través de LinkedIn y Wechat, pero al ser un producto digital la distribución del producto y los pagos se realizarán únicamente a través de la página web oficial de Sherit y a través de su aplicativo.

Se ha realizado el cálculo del presupuesto de distribución teniendo en cuenta la cantidad de suscriptores calculadas en previsión de ventas conservadora provista por Sherit, en la cual se ha contado con un mínimo de 4 transacciones por suscriptor respetando el precio medio utilizado en previsiones de venta y también teniendo en cuenta las transacciones de usuarios sin suscripción.

Tabla 5 Presupuesto de distribución tomando referencia previsión ventas conservador

						108	20	24	22	24	29	46
AÑO 1	Total suscriptores nuevos Mensual											
	Servicio mensajería Amazon											
	P. unitario	0,052 €				0	0	0	0	0	0	0
	Stripe connect cuentas custom					0	0	0	0	0	0	0
	Cuenta conectada P. unitario	2,00 €				0	0	0	0	0	0	0
	Comisión stripe por venta	0,25%				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por transferencia enviada	0,10 €				0	0	0	0	0	0	0
	Coste tarjetas europeas	1,40%				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por cuenta suscrita	0,25 €				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por transacción 10 ventas calculadas					0	0	0	0	0	0	0
	Coste total suscriptores y transacción					0	0	0	0	0	0	0
	Coste acumulado distribución					0	0	0	0	0	0	0
AÑO 2	Total suscriptores nuevos Mensual											
	Servicio mensajería Amazon											
	P. unitario	0,052 €				0	0	0	0	0	0	0
	Stripe connect cuentas custom					0	0	0	0	0	0	0
	Cuenta conectada P. unitario	2,00 €				0	0	0	0	0	0	0
	Comisión stripe por venta	0,25%				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por transferencia enviada	0,10 €				0	0	0	0	0	0	0
	Coste tarjetas europeas	1,40%				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por cuenta suscrita	0,25 €				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por transacción 10 ventas calculadas					0	0	0	0	0	0	0
	Coste total suscriptores y transacción					0	0	0	0	0	0	0
	Coste acumulado distribución					0	0	0	0	0	0	0
AÑO 3	Total suscriptores nuevos Mensual											
	Servicio mensajería Amazon											
	P. unitario	0,052 €				0	0	0	0	0	0	0
	Stripe connect cuentas custom					0	0	0	0	0	0	0
	Cuenta conectada P. unitario	2,00 €				0	0	0	0	0	0	0
	Comisión stripe por venta	0,25%				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por transferencia enviada	0,10 €				0	0	0	0	0	0	0
	Coste tarjetas europeas	1,40%				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por cuenta suscrita	0,25 €				0	0	0	0	0	0	0
	Coste por transacción 10 ventas calculadas					0	0	0	0	0	0	0
	Coste total suscriptores y transacción					0	0	0	0	0	0	0
	Coste acumulado distribución					0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto de distribución es de **2484,77 euros** el primer año siendo el segundo y tercer año un valor mucho más alto, ya que en el primer año se empiezan a generar ventas a partir de junio y está en sus fases iniciales. A más usuarios, se muestra una diferencia más significativa entre la comisión cobrada respecto a la pagada.

6.4 Políticas de precios y previsión de ventas

Sherit no cobra directamente por las características de productos porque el aplicativo no tiene una suscripción obligatoria. Sherit utiliza una **estrategia de good-better-best**, de precios escalonados, teniendo en cuenta el modelo de ingresos, Sherit cobra por la venta de **packs de suscripciones** para ampliar limitaciones en los beneficios de las funcionalidades que ofrece, reducir la comisión o destacar anuncios.

Si no se adquiere el pack se puede adquirir destacar productos comprando por servicio unitario, la cual Sherit tiene unos precios similares a LetGo. Sherit cobra una comisión por venta del 5%, para los usuarios que no tengan suscripción. La comisión fijada tiene en cuenta la comisión fijada por la competencia en el Benchmarking y las conclusiones de los testeos realizados.

Tabla 6 Packs de suscripción Sherit

PACK STANDARD 10,98 euros sin IVA	PACK AVANZADO 15,98 euros sin IVA	PACK PREMIUM 35,98 euros sin IVA
<ul style="list-style-type: none">• Publicación ilimitada de anuncios• Destacar 2 anuncios 24 horas al mes• Reducción de la comisión a un 4%	<ul style="list-style-type: none">• Publicación ilimitada de anuncios• Destacar 4 anuncios 24 horas y 2 anuncios 3 días al mes• Reducción de la comisión a un 4%• Vinculación con otras tiendas	<ul style="list-style-type: none">• Publicación ilimitada de anuncios• Destacar 4 anuncios 24 horas y 2 anuncios 3 días al mes• Reducción de la comisión a un 3%• Vinculación con otras tiendas• Envío y generación automatizado de facturas e informes

Fuente: Elaboración propia

- Servicios personalizados de montaje de perfil y subida de productos dependiendo del tamaño del negocio y las necesidades de cada cliente. A partir de **76 euros sin IVA**, el precio puede variar dependiendo de las necesidades del cliente.
- También cabe la posibilidad de destacar productos por 0.99 euros sin IVA por unidad durante 24 horas, 2.65 euros sin IVA durante 3 días y 6.85 sin IVA euros durante una semana.

Otras vías de ingresos no recurrentes en una fase inicial del proyecto, la cual el precio dependerá de la demanda y las negociaciones serían:

- **Venta de informes y análisis de datos y estadísticas**, además de cobrar por destacar anuncios o espacios publicitarios, estos precios se fijarán según demanda.
- **Colaboraciones con empresas logísticas y empresas de garantías y seguros**, estos precios serán fijados según las condiciones de contrato de las empresas logísticas.

No tienen un precio fijo, ya que depende de características y variables que dependen de la cantidad, el tipo de datos y la situación del mercado. Los precios iniciales, están sujetos a cambio según las métricas y el *feedback* real del mercado. No se han puesto limitaciones a la hora de configurar productos para la compra colectiva ni la subasta en un futuro, debido a que interesa promover una logística y consumo sostenible.

Descuentos y promociones

Sherit ofrecerá un descuento de 5% por pagar un año por adelantado cualquiera de las suscripciones.

Creación del plan de empresa de Sherit

Las empresas y los usuarios que vendan productos también pueden configurar descuentos y promociones y ofrecer precios más atractivos a través de la compra colectiva en su tienda, en una categoría de productos específica o en un producto. Sherit ofrece esta posibilidad, pero no es responsable de las acciones promocionales de productos hacia los usuarios.

Previsiones de ventas

Se han tenido en cuenta distintos factores relacionados con la empresa, el mercado y el contexto, para la previsión se han estimado los porcentajes de crecimiento acorde a las acciones del plan de comunicación de Sherit, también se ha tenido en cuenta los **80.000 suscriptores** actuales de las cuentas de Wechat 西班牙吃喝玩乐 y 华工网 en España. Se ha elaborado 3 escenarios de previsiones de ventas a 3 años vista de forma detallada¹³ contando todos los decimales de todas las operaciones, la cual los cálculos han seguido unos criterios determinados.

Tabla 7 Tabla resumida de escenarios previsión de ventas sin contar todos los decimales

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
ESCENARIO OPTIMISTA	SUSCRIPTORES	582	6525	7604	ESCENARIO CONSERVADOR	SUSCRIPTORES	273	1836	1187	ESCENARIO PESIMISTA	SUSCRIPTORES	86	411	2038
	P.standard	382	4666	54725		P.standard	186	1319	8140		P.standard	57	300	1438
	P.avanzado	126	1164	13676		P.avanzado	59	348	2167		P.avanzado	16	71	355
	P.premium	74	695	8203		P.premium	28	169	1880		P.premium	13	50	242
	P.standard	4.194.36€	51.232.68€	600.880.50€		P.standard	2.042.28€	14.482.62€	89.377.20€		P.standard	625.86€	3.294.00€	15.789.24€
	P.avanzado	2.013.48€	18.600.72€	218.542.48€		P.avanzado	942.82€	5.561.04€	34.628.66€		P.avanzado	255.68€	1.134.58€	5.672.90€
	P.premium	2.662.52€	25.006.10€	295.143.94€		P.premium	1.007.44€	6.080.62€	38.858.40€		P.premium	467.14€	1.799.00€	8.707.16€
	P.standard renovaciones	8.608.51€	59.786.24€	1.167.627.00€		P.standard renovaciones	3.184.20€	22.528.98€	140.279.30€		P.standard renovaciones	1021.14	5376.45	25.627.32€
	P.avanzado renovaciones	2.988.26€	26.654.64€	314.662.18€		P.avanzado renovaciones	1.470.16€	8.709.10€	54.347.98€		P.avanzado renovaciones	223.72	974.78	4809.98
	P.premium renovaciones	3.921.82€	35.800.10€	424.887.82€		P.premium renovaciones	827.54€	5.037.20€	32.346.02€		P.premium renovaciones	0	0	0
	MENSUALIDADES COBRADAS revenue anual	24.388,76 €	257.080,48 €	3.022.043,92 €		MENSUALIDADES COBRADAS revenue anual	9.474,44 €	62.390,56 €	389.937,56 €		MENSUALIDADES COBRADAS revenue anual	2.594,14 €	12.578,81 €	60.606,60 €
	*contabilizando renovaciones	55	647	7654		*contabilizando renovaciones	17	142	906		*contabilizando renovaciones	2	24	137
	Servicio subida unidades	4.180,00 €	49.172,00 €	581.704,00 €		Servicio subida unidades	1.292,00 €	10.792,00 €	68.856,00 €		Servicio subida unidades	152,00 €	1.824,00 €	10.412,00 €
Revenue acumulado anual	19.100,00 €	233.300,00 €	2.736.250,00 €	Revenue acumulado anual	9.300,00 €	65.950,00 €	407.000,00 €	Revenue acumulado anual	2.850,00 €	15.000,00 €	73.400,00 €			
Comisión por venta 4%	764,00 €	9.332,00 €	109.450,00 €	Comisión por venta 4%	372,00 €	2.638,00 €	16.280,00 €	Comisión por venta 4%	114,00 €	600,00 €	2.936,00 €			
Comisión por venta 3%	18.000,00 €	167.310,00 €	1.969.110,00 €	Comisión por venta 3%	7.830,00 €	46.530,00 €	292.230,00 €	Comisión por venta 3%	2.610,00 €	10.890,00 €	53.730,00 €			
Comisión aplicada anual	540,00 €	5.019,30 €	59.073,30 €	Comisión aplicada anual	234,90 €	1.395,90 €	8.766,90 €	Comisión aplicada anual	78,30 €	326,70 €	1.611,90 €			
Comisión por venta 5%	122.490,00 €	1.458.270,00 €	16.257.960,00 €	Comisión por venta 5%	58.500,00 €	489.105,00 €	3.092.670,00 €	Comisión por venta 5%	19.260,00 €	123.345,00 €	574.785,00 €			
Consumo usuarios pedidos	6.124,50 €	72.913,50 €	812.898,00 €	Consumo usuarios pedidos	2.925,00 €	24.455,25 €	154.633,50 €	Consumo usuarios pedidos	963,00 €	6.167,25 €	28.739,25 €			
Comisión aplicada anual	5.014.683,76 €	35.997,26 €	393.517,28 €	Comisión aplicada anual	754.444,01 €	14.298,34 €	101.671,71 €	Comisión aplicada anual	3.901,44 €	21.496,76 €	104.305,75 €			

Fuente: Elaboración propia

Conclusión

Se empiezan a tener gastos operativos en enero del 2022 y también a realizar acciones de marketing dos meses antes del lanzamiento. En los 3 escenarios, los ingresos del primer año son mucho menores que los dos años siguientes dado que las ventas reales no empiezan hasta el junio del 2022.

Otro factor importante que se ha podido comprobar es que el modelo de ingresos de Sherit tiene un efecto multiplicador, ya que los ingresos se calculan en base a los usuarios. Como más usuarios haya más ingresos tiene porque más suscriptores nuevos tendrá y más ventas generará la plataforma, cosa que le permite ingresar más comisiones por venta y más mensualidades de membresía y sus respectivas

¹³ Para más información escenarios de previsiones de ventas detallado, Véase en Anexos.

renovaciones. En los presupuestos de previsión de venta de los 3 años no se contempla los posibles ingresos de venta unitaria del servicio para destacar productos ni las posibles colaboraciones logísticas o la posible introducción de anuncios por no ser un ingreso recurrente ni estable en los primeros años.

Los factores mencionados anteriormente tienen como consecuencia que haya una gran diferencia en los ingresos de los 3 escenarios y de los 3 años, ya que cada pequeña modificación porcentual genera un gran cambio en el panorama. Respecto a los resultados de las previsiones, **el escenario conservador es el más realista y lógico**, siendo Sherit una plataforma no gratis. Sí que podría darse el escenario optimista, en el caso de tener una buena inyección de capital y un buen plan de acciones dado las características y el crecimiento del sector. Si se diera el escenario pesimista, Sherit tendría muchas pérdidas en los 3 primeros años y el proyecto no llegaría a ser viable hasta tener ciertos recursos para dar un salto y crecer hasta darse el panorama del escenario conservador. El escenario conservador es el panorama más probable en comparativa a los otros escenarios, es posible que en una primera fase Sherit se sitúe entre un escenario pesimista conservador y respecto al tercer año esté creciendo en una dirección escenario conservador-optimista, sin una buena ronda de financiación es muy poco probable que se dé el panorama optimista.

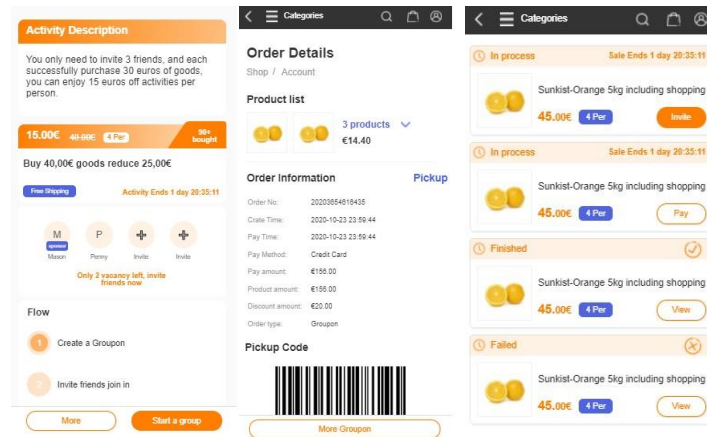
6.5 Las 4P's y 4C's

Se ha tenido en cuenta cada uno de los ámbitos del plan de marketing la competencia y la perspectiva del cliente. Las diferentes características de productos están diseñadas tomando como referencia funciones de la competencia la cual ya están consolidadas y ya son utilizadas por nuestro público objetivo. Además de añadir matices de funcionalidades de aplicativos que son populares y prácticos en china, a su vez integrables en el mercado español.

Para testear y crear un producto que satisfaga necesidades reales y comprobar que el público objetivo utilizaría esto, se ha realizado una **maqueta digital con más de 81 interfaces** de usuario realistas a través de Marvel, ya que el conjunto de pantallas que proporciona un modelo dinámico transmite realismo y tiene un grado de fidelidad más alto al servicio real. Además, se han montado interfaces de ejemplo para mostrar lo que serían las funciones. También se realizará una web, que en la tercera fase será funcional como el aplicativo móvil. En las dos primeras fases, la web servirá como otro canal más que permite al público conocer Sherit, ya que incluye una breve explicación e introducción de Sherit, además de un blog y una explicación de beneficios.

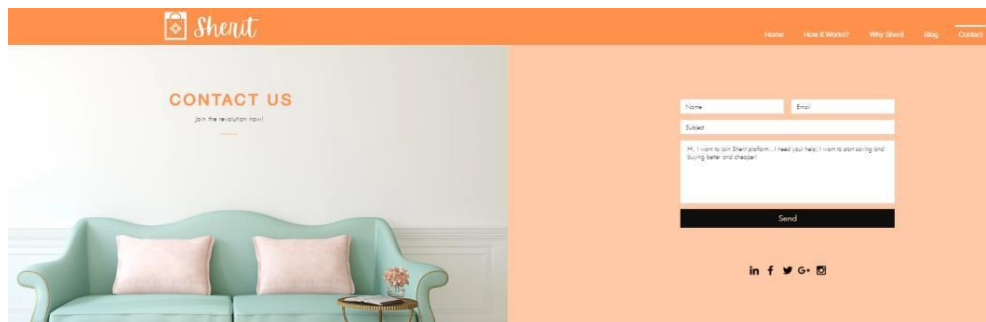
Creación del plan de empresa de Sherit

Ilustración 9 Tipo ejemplo interfaz de compra colectiva, interfaz de recogida y pedidos



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10 Formulario de contacto web Sherit



Fuente: Elaboración propia

Como hay varios segmentos diferentes, en el plan de **comunicación** será mayoritariamente **online**, se contempla los distintos canales con las distintas acciones enfocada a cada uno de los segmentos. Mayoritariamente la comunicación para la población china será a través de Wechat y la comunicación para los accidentales será Instagram para los más jóvenes y LinkedIn en el caso de las pymes.

La web en un principio es más para las empresas, dispone de un formulario de contacto. Tendrá información genérica de los beneficios y el uso de Sherit. Los propios colaboradores serán embajadores tanto los elementos gráficos de los comercios que aumentan el abarcamiento geográfico y la visibilidad de marca, como el compartimiento del enlace de compra por parte de los usuarios serán acciones para vincular y darse a conocer.

Por otro lado, los eventos online, son más enfocados a formación y a dar información de interés para las empresas, para ayudarles a aprovechar el máximo la herramienta y a

Creación del plan de empresa de Sherit

compartir información del sector y de la cultura de los distintos segmentos para ayudar a entender y comunicarse con ellas.

Los **canales de distribución** del producto en sí son exclusivamente online y a través de la misma plataforma con el objetivo de garantizar la veracidad y seguridad de los usuarios. De esta forma también es más práctica y no habría limitaciones de tiempo y espacio. Se destaca que Sherit acepta también métodos de pago Alipay o Wechat para facilitar al segmento chino y a que otros segmentos puedan tener oportunidades con estos.

Los **precios** son fijados teniendo en cuenta el precio de la competencia, garantizando precios competitivos y dando la opción de reducción de la comisión en caso de suscripción. Para las personas y pymes que no estén seguras, también pueden probar el *freemium* y pagar por servicio unitario por destacar anuncios o comisión si su actividad no es regular.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Identificación de procesos

Para poder prestar el servicio y llevar a cabo el proyecto, los procesos a seguir son:

- Constitución de empresa SL
- Registro mercantil, marca y logo en clase 9, 35 y 42.
- Registro de logo y marca
- Diseño de la UI y UX de la plataforma
- Desarrollo versión BETA
- Testeo versión BETA antes de la *release*
- Feedback y mejora continua

Una vez hecha la *release*, el trabajo consistirá en un feedback, arreglo y mejora continua. Sherit actuando como plataforma intermediaria no gestiona almacenamiento. Los procesos de mejoras van acorde a las 3 fases de Sherit y de la mano del feedback dado por los usuarios una vez lanzado al mercado.

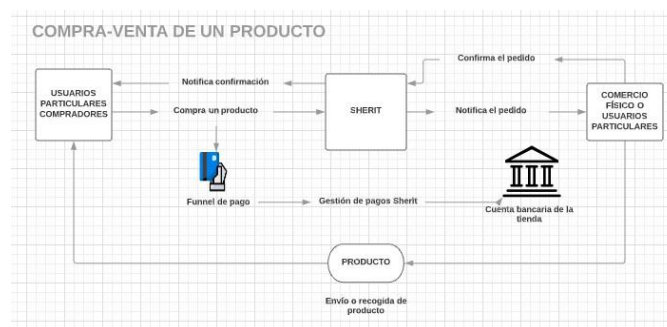
7.2 Diagrama de flujo

Los principales agentes que intervienen en el proceso son:

Creación del plan de empresa de Sherit

- **Sherit** funciona de plataforma, **herramienta intermediaria** durante todo el proceso de compra.
- La **pasarela de pago** integrada, tipo Stripe.
- Los **usuarios interesados en ofrecer venta y compra**.
- Los **negocios que quieran deshacerse de stock**.
- **Empresas con servicio logístico** como Glovo y Correos, cosa que escogiendo la opción de recogida no intervendrían empresas logísticas.
- El **banco** que irá conectado a la pasarela de pagos.

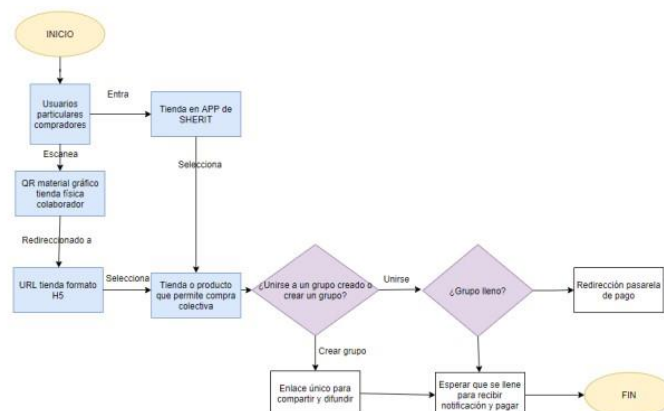
Ilustración 11 Diagrama flujo compraventa Sherit



Fuente: Elaboración propia

El diagrama de flujo de compraventa representa los procesos que pasan simultáneamente cuando un usuario realiza un pedido dentro de Sherit. Cuando un usuario realiza un pedido, éste es notificado al vendedor particular o empresa para que confirme y prepare el pedido. El pago es gestionado a través de la pasarela de pagos de Sherit a través de Stripe, una vez el pedido es gestionado y enviado, Sherit desbloquea el pago retenido y lo hace llegar al comercio.

Ilustración 12 Diagrama flujo compra colectiva



Fuente: Elaboración propia

El flujo de la compra colectiva representa el árbol de decisiones y los procesos que siguen cuando un usuario realiza un pedido de compra colectiva, la cual significa que se ha unido o ha creado un grupo para adquirir un producto específico, productos de categoría de producto o perfil/tienda. Unirse o crear un grupo en una oferta configurada previamente permite disfrutar de descuentos y ventajas de consumo colectivo que es similar o equivalente a la unificación de pedidos como si fuera una compra mayor.

7.3 Recursos y actividades claves

Los principales recursos claves para Sherit son los recursos físicos, económicos e intelectuales. Al tratarse de una solución digital, donde el valor radica en el valor funcional y emocional que se quiere dar a los distintos segmentos, los recursos más importantes para Sherit son los recursos intelectuales, la cual van relacionado con el desarrollo de la tecnología y el marketing.

Capital, recursos monetarios: un espacio físico para trabajar deja de tomar tanta importancia, siendo Sherit un servicio online. Los **recursos financieros** principalmente serán destinados a **IT** y **marketing**, siendo recursos tecnológicos e intelectuales que forman parte de los pilares que aportan valor al producto.

Mano de obra: son recursos claves muy importantes los **conocimientos** y el **valor intelectual** aportará la mano de obra. Formado principalmente por personal de IT, marketing y ventas. Son importantes siendo una solución tecnológica, además de personal especializada en marketing y ventas para dar a conocer la marca, comunicar los beneficios y las ventajas de Sherit y atraer colaboradores.

Asesoría legal: colaborador a largo plazo, responsables en temas fiscales y mercantiles. Encargados de asesorar y redactar documentos necesarios para la puesta en marcha, el registro de marca, contratos, protección de datos, etc. Es un recurso clave, ya que sin ellos no se podría llevar a cabo distintos procesos para el arranque del proyecto y la protección de intereses de las distintas partes interesadas en Sherit.

Otros elementos **recursos intangibles clave** son:

- Servidor nube amazon, el dominio y la SSL.

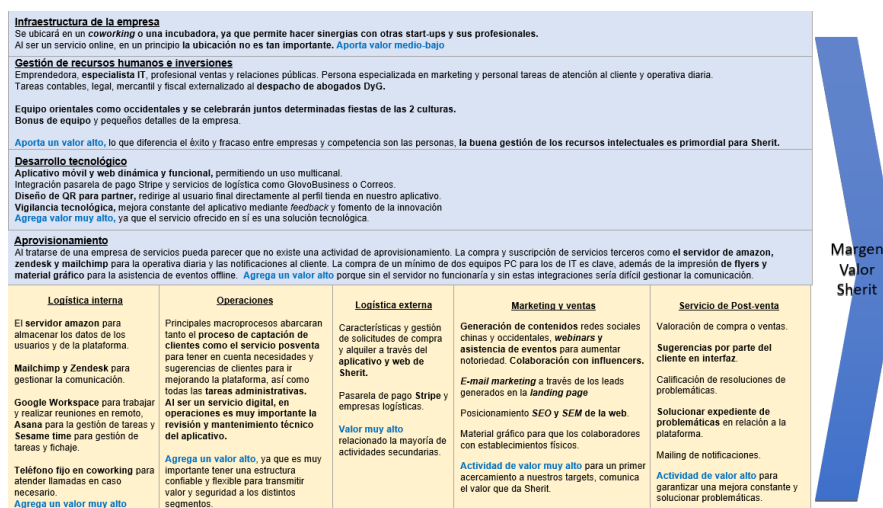
Creación del plan de empresa de Sherit

- Las distintas herramientas que nos ayudarán a llevar a cabo las distintas acciones de marketing y garantizar un servicio de atención de calidad como Zeendesk y Zoom para la realización de webinars.
- Google workspace, Asana y Sesame para control y seguimiento del trabajo diario.
- El *brandbook* de Sherit, los elementos que forman parte de la comunicación y son identificativos para la marca como el logo o distintos materiales gráficos. Son elementos que se necesitan para construir la identidad de la empresa y que son importantes para la creación y distribución del producto. Sin un servidor para almacenar datos y un dominio, no se podría construir ni la web ni el aplicativo.

Los **targets** también son recursos clave para Sherit, porque sin ellos no tendría sentido la creación de este.

- Empresas interesadas en la venta a través de Sherit, con cierto aprecio o interés en el segmento chino.
- Usuarios particulares que estén interesados en vender o comprar a través de Sherit.
- La visión estratégica y las formas de comunicar para que el consumidor perciba el valor del producto son responsabilidades del personal que formará el equipo. Para todo lo mencionado, se ha utilizado la cadena de valor de Porter para identificar las **actividades primarias y secundarias que aportan valor**.

Ilustración 13 Cadena de valor de Portar para Sherit



Fuente: Elaboración propia

Excepto de la ubicación de la empresa, todas las demás actividades generan un alto valor a Sherit.

- Se da extrema importancia a la **gestión de recursos humanos**, ya que son estos los que generarán valor para Sherit. Lo que diferencia el éxito y fracaso entre empresas y competencia son las personas, la buena gestión de los recursos intelectuales es primordial para Sherit. Habrá bonus de equipo cuando la empresa pase el punto muerto y se dará un sobre rojo simbólico con cierta cantidad de dinero dependiendo de la responsabilidad y fase del proyecto para año nuevo chino. El equipo se formará tanto de personas orientales como occidentales y se celebrarán festividades de ambas culturas dentro de la empresa para facilitar la integración.
- Los especialistas en **IT** son los que garantizarán el correcto funcionamiento de la plataforma diariamente. El profesional en **ventas y relaciones públicas** también es muy importante, ya que es responsable de tener un contacto directo con *partners* estratégicos en representación a Sherit.
- El personal de **marketing** y de la **operativa** diaria también son sumamente importantes ya que son los responsables de comunicar los beneficios y transmitir el valor que da Sherit, dado que tener un buen producto, pero no saber comunicarlo hace que el público objetivo no perciba el valor.

-Participar en **concursos de emprendimiento** y activamente en actividades del sector para aumentar la **notoriedad** de Sherit y lograr **partners estratégicos** y para estar al día de las tendencias del sector desde el primer momento. Ejemplos podrían ser Startupgrind, Eshow y el Openexpo Europe.

-Engrandecer la base de contactos con de Sherit con los influencers y mantener activa la relación para poder realizar las acciones del plan de comunicación.

-**Material gráfico** para *partners*, embajadores directos, aumento de notoriedad y abarcamiento más amplio geográfico.

- El servicio postventa que alimentará el nivel de confianza de las cuentas, también tiene un valor muy alto. El nivel, dependerá de la completitud de la cuenta, tomando como referencia reseñas positivas y la generación de contenido de valor en la cual se ha recibido mucho *engagement*. La sección de sugerencias e incidencias también son importantes para una mejora continua del aplicativo y

Creación del plan de empresa de Sherit

la solución de posibles incidencias y fallos técnicos en la plataforma. Agrega valor alto, ya que a través de estas operaciones podremos obtener un *feedback* continuo para ir mejorando e ir iterando para que el producto cada vez sea mejor y ofrecer una mejor experiencia.

Plan de contingencias ante posibles riesgos

Los principales riesgos que podríamos encontrar con relación a los recursos y las actividades clave, al mismo tiempo son situaciones que pueden ocurrir y en cierto grado justificar el escenario pesimista, realista y optimista dentro del plan financiero son:

-Falta de recurso financiero, conlleva a limitación de personal que va relacionado con el recurso intelectual y tecnológico. En este caso, se reducirían los objetivos, y se priorizarían los gastos que afecten mucho a la conversión y monetización del producto. Además, se intentaría realizar acciones para captar financiación como realizar un plan de empresa en chino y captar inversión privada de las asociaciones de comerciantes chinos en España, ya que es un proyecto con impacto para la comunidad china. También se puede intentar en Business Angels y Capital Venture, pero requieren más tiempo y gestiones y quizás si es algo muy urgente, el tiempo de espera sería un factor muy influyente.

-Robo, pérdida o fuga de datos de los usuarios de Sherit. Dado que el servidor es de Amazon, habría pocas posibilidades que eso pasara.

En caso de una brecha de seguridad, habrá que determinar si se ha producido un riesgo para los derechos y libertades de las personas físicas a las que pertenecen los datos y en caso afirmativo lo notificaríamos ante la AEPD y ante los interesados. Un experto en informática forense realizaría un informe donde se recopila y custodia todas las evidencias relevantes para el estudio del incidente y prevenir casos similares en un futuro. Además de reclamar explicaciones a Amazon si se requiriera, los técnicos de Sherit cerrarían la brecha de seguridad.

-Pocas descargas. Analizar la razón y el origen de ello, realizar otro estudio de mercado en caso de requerirlo. A partir de aquí se fijarían objetivos enfocados a incentivar descargas y se planificarían acciones para abarcarlo.

-Pocas conversiones y suscripciones. Analizar el comportamiento de usuarios en la plataforma, estudiar si es problema del precio, para ello se lanzaría un descuento o se testearían con promociones para ver la reacción de los usuarios. A partir de allí y de otros datos recopilados, se replantearía la política de precios y el plan de comunicación.

-Problemas con la calidad de productos del comerciante. Dado que Sherit actúa como intermediaria, no incide directamente en la responsabilidad de ello. Pero se abriría un expediente y el personal de operaciones mediaría el asunto, en caso de que fuera problema del comerciante y que no se aportara una solución oportuna, se le daría de baja la cuenta.

-Fuga de cerebros y de personal cualificado. Sería un problema muy grave, por eso antes de ello habría que definir una buena cultura empresarial fomentando un buen ambiente de trabajo. De todas formas, el equipo inicial será formado por profesionales cercanos y conocidos, la cual la emprendedora ya ha tenido experiencia en colaboraciones previas. Además, en el plan de operaciones, ya contempla la celebración de fiestas de ambas culturas de forma conjunta y una comisión de equipo una vez se llegará al punto muerto. Habría que comunicarse y preocuparse del personal de forma regular, además de dar oportunidades de promoción cuando se contribuya para que se sientan partícipes.

-Caída del servidor. Encontrar la razón de la caída y a partir de las suposiciones realizar las comprobaciones pertinentes.

Para evitar una mala experiencia por parte de los usuarios, se realizará un vídeo o una interfaz que se utilizará siempre cuando haya fallas del sistema. Por otro lado, se comunicaría a través de las redes sociales, pidiendo disculpas y dando un tiempo estimado de arreglo.

-Posibles estafas. En un principio, Sherit no permite operaciones fuera de la plataforma ni compartir información delicada a través del chat. Pero en caso de que surgiera, se estudiaría los casos para evitar que se repita en posibles situaciones futuras y se pediría disculpas empatizando con el usuario y recordándole que no hiciera tratos externos a la plataforma.

7.4 Presupuesto

Los costes principales residen en la creación y las integraciones del canal para ofrecer el servicio. Una vez creada la solución tecnológica, al tratarse de un servicio intermediario, el **coste operativo** principal viene dado el **mantenimiento** y las acciones diarias para garantizar un servicio y una atención óptima, no tiene costes de materias primas ni de elaboración de un producto tangible.

Se han realizado distintos presupuestos para distintos escenarios a tres años vista, que engloban principalmente las siguientes partidas:

- No se contempla gastos de alquiler en el primer año, dado que se trabajará vía online contabilizando que medio año será de preparación y estrategia y no hay recursos suficientes. En el primer año se pagará una mensualidad para la domiciliación social de la empresa y la recogida de paquetes al **coworking Transforma** de Barcelona. En los siguientes años, se escogerá la tarifa de 490 euros más IVA para tres personas con mesa fija, la cual al ser amiga del socio del coworking Transforma, nos harían una rebaja de 800 euros más IVA para 6 personas. En este caso, el encargado de ventas y el personal operativo podrían trabajar desde el hogar o rotar por días o semanas. El **presupuesto de IT** como recurso humano e intelectual es elevado, ya que el producto que se ofrece requiere conocimientos, soporte y mantenimiento tecnológico para el correcto funcionamiento y distribución del servicio. Dado que la parte tecnológica principalmente es gestionada por una persona cercana, se ha logrado ahorrar bastante. No obstante, una persona no da abasto para mejorar, corregir posibles *bugs*, realizar una vigilancia y un mantenimiento diario. Para ello se contratará a un mínimo de dos especialistas en el escenario conservador. Estos gastos, ya están contemplados en el presupuesto de recursos humanos.
- Los gastos de personal de **atención al cliente** y **operaciones** están contemplados en el presupuesto de recursos humanos, ya que las tareas serán llevadas a cabo por personal interno. No se ha externalizado dado que, en una primera fase, los potenciales clientes y clientes necesitan un tiempo de aprendizaje y Sherit necesita analizar situaciones reales para desarrollar el protocolo general más adecuado para hacer frente a posibles dudas, inquietudes o necesidades de su cliente. Con la ayuda de Zendesk podrá gestionar los *tickets* en los primeros años sin tener necesidad de contratar demasiado personal.

Creación del plan de empresa de Sherit

- Los gastos del **encargado de ventas o comercial** en los años siguientes también tienen una estrecha relación con la operativa del servicio, ya que en una primera etapa serán las personas encargadas de forjar una buena relación con los *stakeholders* y posibles clientes. Estos gastos también ya están contemplados en el presupuesto de recursos humanos.
- **El servidor** es un gasto que se imputará en su totalidad a operaciones, ya que sin él no se podría ofrecer el servicio, dado que la plataforma no tendría dónde alojarse. El coste del servidor se contempla como semifijo porque no varía mucho hasta que Sherit empiece a crecer mucho y a manejar una gran cantidad de datos, variará en función de la cantidad de usuarios y los datos a procesar, pero en una primera etapa la variación no será importante.
- La partida de **asesoría laboral, legal y mercantil**, garantizan una protección legal diaria y duradera de la empresa frente a posibles variables externas. Además, también son los que llevarán las nóminas y los que se encargarán de la consultoría financiera en caso de ampliación o inversión de capital.
- La mensualidad de aplicativos como **Mailchimp** y **Zendesk** entre otros, son utilizadas para facilitar y dar apoyo en el ofrecimiento del servicio y la operativa diaria como el envío de las notificaciones a realizar vía mail para informar del estado de cualquier pedido forman parte de la operativa. Se ha contemplado una partida de suministros, una línea móvil para desviar llamadas a través de Zendesk, pero principalmente funcionará mediante chat, correos y *tickets* de incidencia.
- Los costes de distintos recursos intangibles varían, pero dada que la variación no es importante no se han contemplado como costes variables. Hay **costes operativos variables de Stripe** por comisión de transacción del *funnel* de pago y creación de cuenta, pero ya están contemplados en el presupuesto de distribución.

A pesar de que la operativa diaria tenga en cuenta acciones claves de comunicación, los gastos de ventas y marketing ya están contemplados en el presupuesto de comunicación. El presupuesto lleva una disminución en el escenario pesimista, ya que

Creación del plan de empresa de Sherit

tanto para el servidor como para la herramienta de notificaciones y necesidad de personal de atención y operativa, va en función del número de suscriptores.

Tabla 8 Presupuesto operativo escenario conservador

AÑO 1	Mensual	Anual	AÑO 2	Mensual	Anual	AÑO 3	Mensual	Anual
COSTES FLUOS			COSTES FLUOS			COSTES FLUOS		
Desarrollo y mantenimiento tecnológico MANO DE OBRA			Desarrollo y mantenimiento tecnológico MANO DE OBRA			Desarrollo y mantenimiento tecnológico MANO DE OBRA		
Encargado IT Cong cong	0,00 €	0,00 €	Encargado IT Cong cong	0,00 €	0,00 €	Encargado IT Cong cong	0,00 €	0,00 €
Front-end developer	0,00 €	0,00 €	Front-end developer	0,00 €	0,00 €	Front-end developer	0,00 €	0,00 €
Personal de venta	0,00 €	0,00 €	Back-end developer	0,00 €	0,00 €	Back-end developer	0,00 €	0,00 €
Responsable comercial y relaciones públicas	0,00 €	0,00 €	Personal de venta	0,00 €	0,00 €	Responsable comercial y relaciones públicas	0,00 €	0,00 €
Comercial chino	0,00 €	0,00 €	Responsable comercial y relaciones públicas	0,00 €	0,00 €	Comercial chino	0,00 €	0,00 €
Personal resolución y operaciones	0,00 €	0,00 €	Personal resolución y operaciones	0,00 €	0,00 €	Personal resolución y operaciones	0,00 €	0,00 €
2 Personal atención al cliente	0,00 €	0,00 €	4 Personal atención al cliente	0,00 €	0,00 €	6 Personal atención al cliente	0,00 €	0,00 €
Recursos intangibles fijos	40,00 €	480,00 €	Recursos intangibles fijos	0,00 €	0,00 €	Recursos intangibles fijos	0,00 €	0,00 €
Domesticon Social digital	650,00 €	7.800,00 €	Co-working 9 mesas fijas	1.200,00 €	14.400,00 €	Co-working 12 mesas fijas	1.600,00 €	19.200,00 €
Servidor amazon (semi-fijo)	74,88 €	898,56 €	Servidor amazon (semi-fijo)	800,00 €	9.600,00 €	Servidor amazon (semi-fijo)	1.600,00 €	19.200,00 €
Google Workspace	14,30 €	171,80 €	Google Workspace	112,32 €	1.347,84 €	Google Workspace	29,00 €	348,00 €
Sesame hasta 10 empleados	69,99 €	839,88 €	Sesame hasta 20 empleados	394,99 €	4.739,88 €	Sesame hasta 20 empleados	69,99 €	839,88 €
Matchmp	158,00 €	1.896,00 €	Matchmp	860,00 €	10.320,00 €	Matchmp	1.200,00 €	14.400,00 €
Adobe pack	5,00 €	60,00 €	Adobe pack	5,00 €	60,00 €	Adobe pack	5,00 €	60,00 €
Zendesk	600,00 €	7.200,00 €	Zendesk	900,00 €	10.800,00 €	Zendesk	1.200,00 €	14.400,00 €
Suministro	350,00 €	4.200,00 €	Suministro	350,00 €	4.200,00 €	Suministro	350,00 €	4.200,00 €
Numero de telefono para desviar llamadas Zendesk Datos 100 MBLlamadas infinitas Yoigo	1.987,77 €	23.853,24 €	Numero de telefono para desviar llamadas Zendesk Datos 100 MBLlamadas infinitas Yoigo	4.371,00 €	52.452,00 €	Numero de telefono para desviar llamadas Zendesk Datos 100 MBLlamadas infinitas Yoigo	6.884,71 €	82.616,52 €
Recursos intangibles Servicios profesionales			Recursos intangibles Servicios profesionales			Recursos intangibles Servicios profesionales		
Consultoria de marketing	600,00 €	7.200,00 €	Consultoria de marketing	900,00 €	10.800,00 €	Consultoria de marketing	1.200,00 €	14.400,00 €
Mensualidad DyG por servicios fiscales, laborales y mercantiles	350,00 €	4.200,00 €	Mensualidad DyG por servicios fiscales, laborales y mercantiles	350,00 €	4.200,00 €	Mensualidad DyG por servicios fiscales, laborales y mercantiles	350,00 €	4.200,00 €
TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL	1.987,77 €	23.853,24 €	TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL	4.371,00 €	52.452,00 €	TOTAL PRESUPUESTO MENSUAL	6.884,71 €	82.616,52 €

Fuente: Elaboración propia

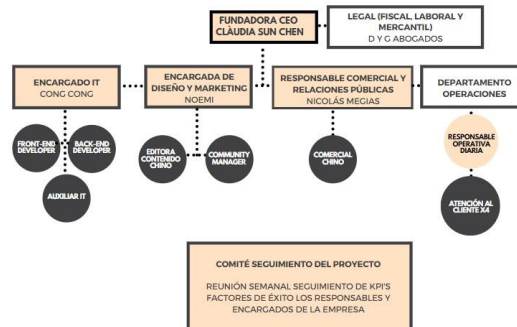
El presupuesto de operaciones en el escenario es una partida bastante importante, ya que se requiere una inversión y un mantenimiento base mensual. El segundo año respecto al primer año no varía tanto, el tercer año hay un aumento importante dado que se actualiza a una suscripción mayor con más ventajas en algunas plataformas terceras y se aumenta de personal en el coworking.

8. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura empresarial y organigrama

El organigrama del escenario conservador de Sherit está organizado de forma vertical en tres niveles, la cual se forma principalmente por 5 pilares básicos que dependen de la CEO, fundadora del proyecto y los demás niveles dependen de los encargados de los pilares del segundo nivel.

Ilustración 14 Organigrama de funciones Sherit general situación óptima



Fuente: Elaboración propia

El organigrama y la tabla de funciones de recursos humanos refleja la forma la cual el equipo de Sherit se estructurará, además de los distintos perfiles, funciones y

Creación del plan de empresa de Sherit

competencias necesarias. Tiene variaciones dependiendo el año y del escenario la cual se refiere, que están reflejados en los distintos presupuestos de los distintos escenarios.

Tabla 9 Funciones, competencias y formación Sherit

Puesto de trabajo	Funciones / Actividades clave	Tiempo %	Estudios	Competencias técnicas clave	Competencias personales clave	Lugar	Nombre del curso
CEO (Directiva) Claudia Sun Chen	Informar de los objetivos, gestión y logros de la empresa.	35%	Graduado de administración de empresas, emprendimiento o carreras similares	Conocimiento operaciones Gestión de la cadena de valor Gestión de recursos Inteligencia emocional	Liderazgo Creatividad Visión estratégica e innovadora Habilidades de gestión Cortantes, recursos y habilidades de Marketing	Cursos	Negociación exitosa estrategias y técnicas básicas
	Tomar decisiones sobre estrategia empresarial, corto, medio y largo plazo.						
	Identificar necesidades y problemas que surgen en distintos departamentos.						
	Ayudar a diseñar vías de comunicación efectivas con los clientes chinos.						
	Visitar lugares frecuentados por comerciantes chinos introduciendo a Sherit.						
	Identificar socios y socios/as chinos y determinar la mejor forma de poder llegar a ellos y llamar su atención.						
	Creación y administración de toda la operativa diaria.						
	Cumplir funciones de líder, como: motivar y asesorar a los empleados que tiene a su cargo.						
	Dar apoyo especialmente al departamento de marketing. Ayudar a la ejecución de ciertas actividades.						
	Realizar actividades de agencias tecnológicas del sector.						
Encargado IT Comp cong	Analizar actividades de agencias tecnológicas del sector.	20%	Carreras de ingeniería informática, programación o análisis de sistemas	Matemáticas y cálculo aritmético Conocimiento de sistemas informáticos (hardware/software), redes, en general Python, Perl, Ruby, JavaScript o PHP Cloud computing	Actualización conocimientos Comunicación Gestión de equipos Liderazgo Proactividad Manejo de datos Pensamiento resolutivo Agilidad en la toma de decisiones	Cursos	Entrepreneurial Finans: Strategy and Innovation
	Reparar, dar apoyo y dar direcciones técnicas en el desarrollo del software.						
	Analizar, documentar y probar actualizaciones de software y hardware.						
	Administrar las redes y la documentación de los sistemas de información, incluidos los estándares de respaldo, los materiales de backup.						
	Probar y modificar sistemas para garantizar que funcionan de manera confiable.						
	Realizar procedimientos de mantenimiento y backups en funcionamiento.						
	Administrar presupuestos de TI.						
	Analizar que los cambios las líneas de negocio de software.						
	Implementar y administrar procedimientos de seguridad y respaldo.						
	Consultar a los usuarios para determinar las necesidades y asegurarse de que las instalaciones cumplen con los requisitos del usuario o de						
Front-end developer	Dar apoyo en el diseño UX/UI.	7%	Carreras de ingeniería informática, programación o análisis de sistemas	HTML5, CSS, JavaScript Front-end con frameworks como AngularJS, ReactJS o VueJS Conocimiento y experiencia con REST APIs y Node JS Experiencia en metodologías agile - Scrum Conocimientos de debugging y testing E2E Experiencia con WordPress y otros CMS Automatización Webpack o Gulp Conocimiento de programación orientada a objetos Diseño adaptivo y maquetación	Creatividad Dotes analíticas y de maquina Diseño y estética Empatía Saber trabajar en equipo Comunicación Capacidad resolutiva Innovador		
	Desarrollar con HTML, CSS y JavaScript						
	Mantenimiento y optimización de sitios web e interfaces de usuario						
	Crear herramientas y elementos que mejoren la interacción con el sitio en cualquier dispositivo o navegador						
	Definir el flujo de trabajo del diseño						
	Implementar soluciones SEO/Display						
	Mejorar la usabilidad para el usuario - Nuevas funcionalidades y procesos						
	Convertir diseño de correo de HTML en realidad						
	Mejorar velocidad de carga de la web						
	Asegurar la accesibilidad de la web						
as sus funciones se cubrirán en modo	Instalación, integración y gestión de bases de datos	10%	Carreras de ingeniería informática, programación o análisis de sistemas	Idiomas de desarrollo web Python, Perl, Ruby, JavaScript o PHP Bases de datos y cache MySQL, MongoDB, Oracle, SQLServer, Redis Servidor Apache, Nginx, IIS, Microsoft SQL, Linux, Amazon API (REST y SOAP) Conocimiento de algoritmos y estructuras de datos	Capacidad resolutiva Proactividad Trabajo bajo presión Actualización conocimientos Hueles habilidades organizativas Comunicación		
	Implementar funciones de API que funcionen en todos los dispositivos						
	Actualización y mejora del sistema						
	Integración de servidor y nube						
	Integración con sistemas de terceros						
	Configuración de seguridad y prevención de ataques						
	Corregir posibles bugs						
	Controlar estructuras o arquitectura para facilitar la programación.						
	Implementar algoritmos optimizados y resolver problemas relacionados con el sistema.						
	Encargada de diseño y marketing						
Planificación, ejecución y coordinación de campañas de marketing							
Comunicación del plan de marketing							
Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa							
Investigación de la competencia							
Desarrollo de estrategias de procesos de forma conjunta con el departamento de ventas, con el objetivo de maximizar los beneficios y la rentabilidad de los procesos.							
Desarrollo de promociones para los seguidores.							
Identificación y desarrollo de canales de marketing							
Desarrollo y gestión de campañas publicitarias.							
Creación de contenido de internet y contenido.							
Apoyo a las ventas y los esfuerzos de generación de leads							
Editor de contenidos chino	Organización de contenidos de marketing para campañas de marketing.	15%	Marketing o marketing digital	Conocimiento de todas las redes sociales Conocimiento reputación posts Wechat Copywriting Capacidad de análisis Conocimiento medios comunicación chinos Conocimiento cultura china	Creatividad Responsabilidad Adaptación al cambio Empatía Escuela activa Organizado Proactivo	Cursos	Influencer marketing strategy
	Selección de artículos, SEM						
	Investigación de términos interesantes para el segmento chino						
	Investigación de términos interesantes para el segmento chino						
	Generación de contenido de valor para el segmento chino						
	Redacción de contenido						
	Desarrollo de promociones y artículos en Wechat						
	Creación de contenido de internet y posicionamiento de Wechat						
	Analizar y reportar métricas de Wechat a través de herramientas de análisis de acciones a través de Wechat						
	Analizar y reportar métricas de Wechat a encargada de marketing						
Desarrollo y gestión de campañas publicitarias en Wechat							
Community manager (En el tercer año, en el primer y segundo año sus funciones serán cubiertas por la editora de contenidos chinos)	Investigación de términos interesantes para el segmento occidental	10%	Carreras de comunicación o marketing	Conocimiento de todas las redes sociales Capacidad de análisis Herramientas de recopilación de datos Copywriting SEO y keywords Alguna noción de diseño Capacidad de gestión de comunidades Content Curation y Cool Hunting Storytelling Inbound Marketing y Social CRM	Creatividad Responsabilidad Adaptación al cambio Empatía Escuela activa Organizado Proactivo	Cursos	Influencer marketing strategy
	Proponer estrategias de marketing para el segmento occidental						
	Gestión de comunidades del segmento occidental						
	Gestión de bases de redes sociales occidentales						
	Redacción de marketing						
	Redacción de artículos de marketing de redes sociales occidentales						
	Copyswriting para el segmento occidental						
	Dar apoyo en campañas de Sherit.						
	Identificar socios y socios/as interesados para determinar la mejor forma de poder llegar a ellos y llamar su atención.						
	Ayudar a diseñar vías de comunicación efectivas con los clientes.						
Dar apoyo en desarrollar y conectar la imagen e identidad corporativa de la empresa.							
Identificar y visitar a socios/as de la CRM							
Observar tendencias sociales, económicas y políticas que puedan afectar a la organización y recomendar maneras de mejorar la imagen o							
Trabajar en conjunto con marketing para garantizar que las campañas están alineadas con la imagen que la empresa o el cliente que se que							
Analizar en adquirir partners estratégicos							
Responsable comercial y relaciones públicas Nicolás	Analizar la gestión de recursos introduciendo a Sherit.	20%	Carreras de Publicidad, Marketing y Relaciones públicas.	Análisis y cálculo CRM o gestión de contactos Conocimiento herramientas TIC Actualización de info del sector Capacidad escrita y oral Poligüeta	Creatividad Iniciativa Comunicación Pensamiento crítico Manejo de recursos Trabajar bajo presión Empatía Liderazgo Negociación Motivación	Cursos	Negociación exitosa estrategias y técnicas básicas.
	Analizar y realizar estrategias para eficientar procesos internos.						
	Examinar datos financieros y ventas para mejorar la rentabilidad.						
	Desarrollar estrategias y previsiones según datos de los clientes dependientes.						
	Coordinar la contratación y formaciones del personal, manual atención al cliente.						
	Analizar y asesorar medios de aumentar la calidad del servicio de atención al cliente.						
	Llevar a cabo la organización de webinar.						
	Identificar y comunicar con regularidad de los últimos resultados, necesidades como inspiraciones.						
	Proveer al colaborador local las normas firmadas.						
	Incremento y gestión de bases de datos de colaborador local						
Dar apoyo a ventas en la relación con terceros interesados.							
Comercial chino (Incorporación tercer año, primer y segundo año, para de las funciones las lleva a marketing y CEO)	Prospector y fidelizar clientes.	50%	Carreras de Marketing	Análisis y cálculo CRM o gestión de contactos Conocimiento herramientas TIC Actualización de info del sector Conocimiento cultura y público chino	Iniciativa Comunicación Pensamiento crítico Empatía Negociación Motivación	Cursos	Negociación exitosa estrategias y técnicas básicas.
	Identificar socios y socios/as chinos relevantes para determinar la mejor forma de poder llegar a ellos y llamar su atención.						
	Ayudar a diseñar vías de comunicación efectivas con los clientes chinos.						
	Trabajar en conjunto con marketing para garantizar que las campañas están alineadas con la imagen que la empresa o el cliente que se que						
	Ayudar en adquirir partners estratégicos						
	Visitar lugares frecuentados por comerciantes chinos introduciendo a Sherit.						
	Apoyo en la gestión de recursos introduciendo a Sherit.						
	Analizar y realizar estrategias para eficientar procesos internos.						
	Examinar datos financieros y ventas para mejorar la rentabilidad.						
	Desarrollar estrategias y previsiones según datos de los clientes dependientes.						
Encargado operaciones (Incorporación tercer año, primer y segundo año se responsabiliza a CEO)	Coordinar la contratación y formaciones del personal, manual atención al cliente.	15%	Carreras en supply chain o management	Conocimientos sobre efectividad organizativa Experiencia en elaboración de presupuestos y previsiones. Familiaridad con los negocios financieros y comerciales Conocimiento en manejo CRM y ERP	Liderazgo Comunicación Capacidades organizativas Análisis crítico Empatía Perseverancia Inteligencia emocional Trabajo en equipo		
	Analizar y asesorar medios de aumentar la calidad del servicio de atención al cliente.						
	Llevar a cabo la organización de webinar.						
	Identificar y comunicar con regularidad de los últimos resultados, necesidades como inspiraciones.						
	Proveer al colaborador local las normas firmadas.						
	Incremento y gestión de bases de datos de colaborador local						
	Dar apoyo a ventas en la relación con terceros interesados.						
	Prospector y fidelizar clientes.						
	Identificar información y resolver dudas.						
	Coordinar actividades.						
Personal atención al cliente (2 personas primer año, 2 personas segundo año) (4 personas tercer año)	Analizar las demandas de clientes.	35%	No requerimiento específico	Conocimiento CRM Capacidad de análisis	Orientación al servicio Proactividad Trabajo en equipo Habilidades de comunicación Empatía y amabilidad Resolución de problemas Inteligencia emocional Paciencia Resiliencia Habilidad comercial Capacidad de trabajo bajo presión Perseverancia	Cursos	Impartido por Cluverts
	Ayudar en introducir las ventas.						
	Analizar las necesidades de los clientes y posicionarlos en equipo con los demás áreas de la empresa.						
	Proveer la capacitación de clientes.						
	Identificar aspectos de mejora.						
	Reconocer y comunicar posibles acciones detectadas de la competencia.						
	Ayudar en recopilar información valiosa sobre el cliente, sus necesidades y preferencias.						

Fuente: Elaboración propia

Legal: la parte legal, se subcontrata con DyG, que serán los responsables del registro mercantil, el registro de marca, elaborar y actualizar los documentos necesarios para llevar a cabo el proyecto y la realización de contratos. Además, serán los que asesorarán a Sherit ante cualquier problema o inquietud tanto fiscal, mercantil como laboral. Llevarán la parte contable y realizarán las nóminas cada mes.

Tecnológico: el encargado de IT será el que se responsabilizará y supervisará el correcto desarrollo del aplicativo dando directrices claras y ayudando a los desarrolladores tanto de la interfaz delantera como trasera. El *front-end developer* será la persona que coordinará juntamente con la CEO y la encargada de diseño, la parte UI/UX del aplicativo. Por otro lado, el *back-end developer* es el encargado de coordinar y realizar las integraciones con empresas terceras.

Marketing: la encargada de diseño y de marketing, en una primera etapa ayudará al diseño UI/UX juntamente con el encargado de IT. En el escenario pesimista el diseño UI se subcontrata y la parte de marketing sería gestionada por la propia fundadora. En caso de tener una persona responsable de marketing en la operativa diaria, será la persona encargada de realizar las estrategias de marketing alineando objetivos con la persona responsable de ventas y también dará soporte a la ejecución de acciones de marketing más en el ámbito de proveer material gráfico.

Dentro del departamento de marketing en el escenario optimista y en el año 3 del escenario conservador, habrá una persona encargada de editar contenidos en chino y llevar a cabo sobretodo las acciones en Wechat, además de actuar como gestor de comunidades junto a la persona responsable de marketing y la fundadora del proyecto.

Ventas y relaciones públicas: siendo Sherit un servicio tecnológico online, el pilar de ventas es encargada de dar *feedback* real del segmento de comerciantes y empresas al departamento de marketing. El responsable comercial, asistirá a eventos y ferias con la finalidad de adquirir *partners* estratégicos. El comercial chino, será la persona clave para arrancar el proyecto en una primera etapa en los comercios chinos, asistirá a lugares frecuentados por dueños de negocios chinos como podría ser los polígonos de Badalona para poder introducirles Sherit.

Operaciones: La persona responsable de operaciones da apoyo al pilar de ventas, ofreciendo más información o resolviendo inquietudes a las personas interesadas que se pongan en contacto con Sherit. En el escenario conservador el año 1 y 2 habrá 2 personas en operaciones y atención al cliente que darán soporte a la operativa diaria, principalmente resolución de problemáticas o pasar el *feedback* de anomalías en el aplicativo. Dependiendo del escenario y la fase del proyecto se ampliaría plantilla, aunque no de una forma exagerada ya que con la ayuda de plataformas tecnológicas terceras como Zendesk se podrá gestionar con menos mano de obra y con más facilidad.

Creación del plan de empresa de Sherit

Se requiere cierto personal interno porque en los primeros años, existe la necesidad de valorar y conocer las necesidades desde cerca con la finalidad de dar con un protocolo de procesos adecuados para años siguientes. Más teniendo en cuenta la integración de ambos idiomas y culturas en una misma plataforma, siendo algo nuevo para el segmento chino en España.

Se realizará un seguimiento semanal de los KPI's de las acciones por la CEO y los diferentes encargados y responsables de los distintos pilares en Sherit.

8.2 Política retributiva

Es importante establecer una correcta política retributiva para motivar a los trabajadores y se sientan partícipes del desarrollo empresarial. Para establecer una política retributiva equitativa y calcular el presupuesto de recursos humanos, se han tenido en cuenta varios criterios:

-Responsabilidad: mayor nivel de responsabilidad, mayor retribución, puesto que ésta va ligada con el compromiso y riesgo que asume el trabajador.

-Resultados y objetivos: el cumplimiento de objetivos y resultados permitirá a los trabajadores recibir una mayor retribución una vez alcanzado el punto muerto.

-Competencias: la retribución de cada trabajador dependerá de sus capacidades y habilidades, además de su experiencia.

A partir de estos criterios, se han calculado los diferentes componentes del salario:

- **Salario Fijo:** se ha tenido en cuenta la responsabilidad, compromiso y trabajo a realizar por el trabajador. Los sueldos anuales brutos, se han contemplado y calculado en base al mínimo requerido según en el BOE. Hay que remarcar que se ha dado importancia a unos costes que sean razonables para el momento de la empresa, pero sin que los trabajadores se sientan mal remunerados. Sherit cuenta con la ventaja de ya tener a contactos de profesionales en los distintos departamentos que requiere, la cual la fundadora ya ha tenido experiencia en otros proyectos con estos.
- **Salario Variable:** irá en función de los distintos objetivos de la empresa y los KPI's. En un principio no hay comisión ya que es una solución digital, la cual cada pilar de la empresa influye en el resultado final, por lo tanto, en la parte variable, se plantean bonos fijos al alcanzar el punto muerto para todos los empleados, la cual cantidad dependerá de la función en la empresa.

Creación del plan de empresa de Sherit

Posteriormente, se creará un sistema de puntos interno en la empresa, la cual se repartirán según contribución de cada objetivo y se podrá canjear por dinero u otras ventajas. Por otro lado, se dará también una pequeña cantidad de dinero en un sobre rojo en celebración al año nuevo chino.

- **Beneficios Personales:** Sherit quiere que los trabajadores se sientan motivados, por ello acompañará de flexibilidad, permitiendo el trabajo en remoto en determinadas situaciones. Además, el sistema de retribución de puntos también permitirá a los trabajadores tener ciertos beneficios como canjear por experiencias lúdicas o culturales.

Tabla 10 Presupuesto de recursos humanos escenario conservador

ESCENARIO CONSERVADOR											
AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
Puesto de trabajo	SALARIO BRUTO ANUAL		Puesto de trabajo	SALARIO BRUTO ANUAL		Puesto de trabajo	SALARIO BRUTO ANUAL				
	FIJO	VARIABLE		FIJO	VARIABLE		FIJO	VARIABLE			
CEO-Administración Operaciones	CEO (Directiva)	13.300,00 €	66,00 €	CEO-Administración Operaciones	CEO (Directiva)	13.300,00 €	66,00 €	CEO-Administración Operaciones	CEO (Directiva)	13.300,00 €	100,00 €
Marketing Ventas chino	Cláudia Sun Chen	22.400,00 €	66,00 €	Marketing Ventas chino	Cláudia Sun Chen	22.400,00 €	66,00 €	Marketing	Cláudia Sun Chen	23.100,00 €	100,00 €
Dept Tecnológico	Encargado IT Cong song			Dept Tecnológico	Encargado IT Cong song			Dept Tecnológico	Encargado IT Cong song		100,00 €
Dept Tecnológico	Front-end developer	21.700,00 €	66,00 €	Dept Tecnológico	Front-end developer	21.700,00 €	66,00 €	Dept Tecnológico	Front-end developer	21.700,00 €	100,00 €
Dept. Diseño Marketing	Diseño marketing y edición contenidos chino	18.200,00 €	66,00 €	Dept. Diseño Marketing	Diseño marketing y edición contenidos chino	18.200,00 €	66,00 €	Dept. Tecnológico	Back-end developer	21.700,00 €	100,00 €
Dept. Ventas-Comunicación	Responsable comercial y relaciones públicas Nicolás	18.900,00 €	66,00 €	Dept. Marketing Ventas chino	Editor de contenidos chino medio jornada	9.800,00 €	66,00 €	Dept. Diseño Marketing	Encargada de diseño y marketing	18.900,00 €	100,00 €
Dept. Operaciones	2 Personal atención al cliente	31.360,00 €	132,00 €	Dept. Ventas-Comunicación	Responsable comercial y relaciones públicas Nicolás	18.900,00 €	66,00 €	Dept. Marketing	Community manager y edición de contenidos chino	16.800,00 €	100,00 €
		126.322,00 €		Dept. Operaciones	2 Personal atención al cliente	31.360,00 €	176,00 €	Dept. Ventas-Comunicación	Responsable comercial y relaciones públicas Nicolás	18.900,00 €	100,00 €
						136.364,00 €		Dept. Ventas	Comercial chino	18.900,00 €	100,00 €
								Dept. Operaciones	3 Personal atención al cliente	47.040,00 €	264,00 €
										200.340,00 €	

Fuente: Elaboración propia

En el primer año, se realizará formación por parte de la encargada de operaciones y la CEO al personal de atención al cliente para que conozcan el servicio para poder atender bien a los usuarios y clientes. También habrá algunas formaciones escogidas gratis de menos de 72 horas para marketing y ventas en el primer año en la plataforma Coursera, que se muestran en la tabla. A partir del tercer año, si se alcanza el punto muerto y se obtiene una buena ronda de financiación, se plantea realizar formaciones pagadas y aumentar el sueldo a una cantidad razonable de cara a los años siguientes para todos los integrantes del equipo interno, la cual tendrán derecho al sistema de puntos que actuará como variable similar a las acciones sin voto conllevando una serie de ventajas.

9. PLAN JURÍDICO-FISCAL

9.1 Constitución de la empresa

Para determinar cuál es la forma jurídica óptima para Sherit, se han estudiado diferentes posibilidades a escoger. Se han prescindido de aquellas sociedades con una responsabilidad ilimitada, para no tener que responder con el patrimonio propio. La mejor opción como forma jurídica para Sherit, dado que en un principio solo será una

Creación del plan de empresa de Sherit

socia, se ha escogido la **sociedad limitada unipersonal**, cosa que posteriormente **puede evolucionar a una sociedad limitada** debido a inyección de capital por temas de financiación e inversión. Se caracteriza por un carácter mercantil y personalidad jurídica propia por tener personalidad jurídica propia. El capital social mínimo para aportar es de 3.001 euros, concentrado en una única participación, el del socio fundador. El hecho de que el capital a aportar sea solo 3001 y que la responsabilidad sea limitada al capital aportado a la sociedad son las razones más importantes por las cuales se ha escogido este tipo de sociedad.

La constitución se realizará mediante escritura pública y estatutos serán presentados a posteriori en el registro mercantil. La inscripción registral de la sociedad expresará la identidad del socio único, que ejercerá las competencias de la Junta General y las decisiones se consignarán en acta bajo su firma. Además de los libros obligatorios para todas las Sociedades de Responsabilidad Limitada, la Sociedad unipersonal llevará el Libro registro de contratos de la S.L.U. con el socio único.

Los pasos que se seguirán para constituir Sherit son los siguientes:

- Garantizar la exclusividad del nombre de la sociedad, se solicitará un Certificado de Denominación Social en el Registro Mercantil.
- Se redactará los estatutos de la sociedad.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de Sherit y depositar el capital social no inferior a 3.000 euros.
- Obtener el número de identificación fiscal (NIF).
- Presentar el Impuesto sobre Operaciones Societarias. En la constitución de sociedades está exento, no hay que pagar nada.
- Inscripción en el Registro Mercantil.

Para su constitución y los diferentes servicios jurídicos, fiscales, contables y laborales, en un principio se contará con **DyG Abogados** como primera preferencia y LUO LAW SLP o GEA GLOBAL SERVICES en caso de cualquier inconveniente que se pueda presentar. Se han escogido estos tres dado que se han tenido experiencias previas de negocio familiar o amigos cercanos, por lo tanto, ya hay una confianza y un conocimiento previo de estas asesorías.

9.2 Normativa específica del negocio

Es fundamental conocer los requerimientos y normativas a cumplir. Sherit trata mucho con los datos de clientes, por tanto, son varias las normativas a respetar.

Las normativas más importantes en este ámbito son la Ley Orgánica de la Protección de Datos Personales (LOPD), la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico (LSSI) y el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). Por otro lado, también se tendrá en cuenta el código de la economía colaborativa y el régimen especial de los bienes usados, objetos de arte, antigüedades y objetos de colección (REBU).

En cuanto a la LOPD, protege los datos personales de los clientes de Sherit, que nos pueden facilitar a lo largo de nuestro servicio. Se guardarán todos los datos en ficheros y en las bases de datos nube del servidor de Amazon, la cual estarán debidamente protegidos. El incumplimiento supondría sanciones de hasta 600.000 euros para Sherit. Para el cumplimiento de la LOPD se dará de alta los ficheros en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD) y se creará un documento de seguridad de acuerdo con el perfil al que se engloban de manera telemática. En función del tipo de datos recogidos, hará falta implementar medidas de seguridad de nivel básico, mediano o alto. Por otro lado, la GDPR, busca garantizar la privacidad de todos los ciudadanos de la Unión Europea en sus actividades en línea, protegiendo ante intereses comerciales de las grandes empresas en la red. En los documentos redactados por DYG sobre **cookies, políticas y términos de uso y privacidad**, Sherit especificará los usos de los datos y previamente obtendrá el permiso de los usuarios y clientes. También ofrecerá un correo de contacto donde podrán solicitar la cancelación o eliminación de cuenta y de los datos en la base de Sherit.

La LSSI afecta directamente a empresas y autónomos que cuentan con una página web donde se ofrecen productos y/o servicios. Sherit cuenta con un aplicativo y una página web en la fase 3, donde se ofrecen servicios, por lo tanto, será imprescindible tener en cuenta esta normativa. Cuando se ofrece un producto y/o servicio es necesario especificar cómo funciona el proceso de contratación y como es la relación de la empresa que presta el servicio al cliente.

De modo que en el aplicativo y en la web, al suscribirse o contratar un servicio aparecerá la denominación social, el NIF, el domicilio social, el correo electrónico de contacto y los precios de los productos y servicios.

Creación del plan de empresa de Sherit

Sherit al actuar como intermediaria, en el caso de venta o compra de productos de empresas suscritas en Sherit, en la factura del negocio especificarán la información mencionada anteriormente de cara a los clientes B2C.

10. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10.1 Análisis de las inversiones y financiaciones

Se ha realizado un análisis de las necesidades de inversión en recursos para poner en funcionamiento el proyecto, y una valoración financiera del activo.

En el caso de Sherit, a simple vista parece ser que la inversión requerida ¹⁴ para poner en marcha los proyectos es una cantidad muy pequeña, eso es dado que no se requiere una inversión en un espacio físico grande ni aprovisionamiento para poner en marcha el proyecto. La parte tecnológica y el diseño UI/UX está presupuestada en recursos humanos, ya que se considera mejor tener profesionales desarrolladores internos teniendo en cuenta el tipo de servicio para una posible ronda de inversión, más siendo una solución técnica.

Principalmente se han incluido los gastos de constitución y del registro de marca. Además, se requerirá al menos una inversión en inmovilizado material, consistente en ordenadores portátiles necesarios para el desarrollo y el mantenimiento de la parte técnica. Dependerá del escenario y de los recursos disponibles, se invertirá en más o menos portátiles. En una fase embrionaria se requerirá a determinados trabajadores a realizar el trabajo con su propio portátil, principalmente los que su función no requiera almacenar o manejar mucha información de la empresa o su función se pueda prescindir de la compra del portátil para operar.

Tabla 11 Previsión de inversión escenario optimista, conservador y pesimista año 1

ESCUENARIO OPTIMISTA	ESCUENARIO CONSERVADOR	ESCUENARIO PESIMISTA
INVERSIÓN INICIAL SHERIT	INVERSIÓN INICIAL SHERIT	INVERSIÓN INICIAL SHERIT
CONSTITUCIÓN S/II	CONSTITUCIÓN S/II	CONSTITUCIÓN S/II
Desembolso capital inicial	Desembolso capital inicial	Desembolso capital inicial
3.001,00 €	3.001,00 €	3.001,00 €
Impuestos	Impuestos	Impuestos
800,00 €	800,00 €	800,00 €
REGISTRO DE LA MARCA	REGISTRO DE LA MARCA	REGISTRO DE LA MARCA
Impuestos IVD	Impuestos IVD	Impuestos IVD
0,00 €	0,00 €	0,00 €
Tarifa clase 9, 35, 42	Tarifa clase 9, 35, 42	Tarifa clase 9, 35, 42
1.050,00 €	1.050,00 €	1.050,00 €
ASESORAMIENTO FISCAL, MERCANTIL Y LABORAL / PREPARACIÓN DOCUMENTOS	ASESORAMIENTO FISCAL, MERCANTIL Y LABORAL / PREPARACIÓN DOCUMENTOS	ASESORAMIENTO FISCAL, MERCANTIL Y LABORAL / PREPARACIÓN DOCUMENTOS
Documentos relativos al uso de la Web y calidades relativas al uso de la Web	Documentos relativos al uso de la Web y calidades relativas al uso de la Web	Documentos relativos al uso de la Web y calidades relativas al uso de la Web
Adaptación a la normativa de Protección de Datos Personales	Adaptación a la normativa de Protección de Datos Personales	Adaptación a la normativa de Protección de Datos Personales
Redacción de la Política de Cookies	Redacción de la Política de Cookies	Redacción de la Política de Cookies
Redacción del Merchant Agreement tipo	Redacción del Merchant Agreement tipo	Redacción del Merchant Agreement tipo
9.500,00 €	9.500,00 €	6.500,00 €
Redacción de un Contrato Afiliado o otros posibles contratos externos	Redacción de un Contrato Afiliado o otros posibles contratos externos	Redacción de un Contrato Afiliado o otros posibles contratos externos
Protección Comunitaria (UE) de la marca elegida por el Cliente	Protección Comunitaria (UE) de la marca elegida por el Cliente	Protección Comunitaria (UE) de la marca elegida por el Cliente
Asesoramiento general	Asesoramiento general	Asesoramiento general
DESARROLLO APLICATIVO Y WEB	DESARROLLO APLICATIVO Y WEB	DESARROLLO APLICATIVO Y WEB
Programación e integraciones	Programación e integraciones	Programación e integraciones
0,00 €	0,00 €	0,00 €
UI/UX Front-end developer y encargada diseño marketing	UI/UX Front-end developer y encargada diseño marketing	UI/UX Front-end developer y encargada diseño marketing
59,80 €	62,50 €	26,15 €
Domino y SSL	Domino y SSL	Domino y SSL
99,00 €	99,00 €	99,00 €
Subida Appstore	Subida Playstore	Subida Playstore
25,00 €	25,00 €	25,00 €
HARDWARE EMPRESA	HARDWARE EMPRESA	HARDWARE EMPRESA
Utilización Huawei Matebook X 4 unidades	Utilización Huawei Matebook X 3 unidades	Utilización Huawei Matebook X 3 unidades
5.190,00 €	3.887,00 €	3.887,00 €
TOTAL	TOTAL	TOTAL
19.770,80 €	18.424,99 €	11.501,15 €

Fuente: Elaboración propia

¹⁴ Para más información sobre escenarios de inversión, véase en Anexos.

Creación del plan de empresa de Sherit

Se ha realizado tres escenarios de inversión, se contemplan distintas partidas de financiación para poner en marcha el proyecto Sherit. En el escenario conservador se totaliza una inversión de **18.434,99 euros**, la mayor partida está formada principalmente por los trámites de constitución de empresa, registro de marca y de la elaboración de la documentación legal necesaria.

La inversión total requerida en los tres escenarios son similares, ya que los tres requieren gastos de constitución y en temas legales para preparar la documentación necesaria para la puesta en marcha. Al ser el desarrollo propio, el gasto se ha contabilizado en mano de obra, pero sí que hay diferencia de movilizado tangible debido a los portátiles requeridos en la inversión inicial. La socia fundadora aportará el capital inicial en los tres escenarios con la finalidad de llegar hasta la fase del mínimo producto viable y tener ciertos clientes potenciales.

Tabla 12 Previsión de financiación escenarios optimista, conservador y pesimista año 1

APORTACIONES DE LOS SOCIOS		FECHA	CONCEPTO	%	COMENTARIOS
SOCIO	IMPORTE				
Clàudia Sun Chen	110.000	01/01/2019	Capital Social	100,00%	
Seed Round Nauta Capital ZhenFund	350.000	01/06/2019	Aportaciones d		

APORTACIONES DE LOS SOCIOS		FECHA	CONCEPTO	%	COMENTARIOS
SOCIO	IMPORTE				
Clàudia Sun Chen	100.000	01/01/2019	Capital Social	100,00%	Clàudia Sun Chen 100%. SLU
Seed Round ZhenFund NautaCapital	250.000	01/07/2019	Aportaciones de Socios		Venture Capital A 15% y Clàudia Sun Chen 85%. SL
Pre-A Round ZhenFund Nauta Capital	600.000	01/03/2021	Aportaciones de Socios		Venture Capital B 10%, Venture Capital A 13,5% y Clàudia Sun Chen 76,5%. SL

APORTACIONES DE LOS SOCIOS		FECHA	CONCEPTO	%	COMENTARIOS
SOCIO	IMPORTE				
Clàudia Sun Chen	110.000	01/01/2019	Capital Social	100,00%	

PRÉSTAMOS		INTERÉS	PERIODICIDAD	NUM CUOTAS	NUM CUOTAS CARENANCIA	CUOTA	INICIO	FINAL	COMISIÓN (%)	GASTOS	TIPO
PRÉSTAMOS	IMPORTE										
Familiar	120.000	0,000%	Trimestral	42		2.857	01/04/2020	01/10/2030	6,00%	7.200	Normal

Fuente: Elaboración propia

Para cubrir las necesidades de Sherit, tanto los recursos humanos como el mantenimiento de los servicios terceros y el marketing contemplados en los gastos mensuales, una vez terminado el desarrollo y teniendo una base de clientes o potenciales clientes se negociará una **ronda de inversión**. Sherit escogerá este método de financiación tanto en el escenario optimista como conservador, dado que en la realidad en España hay pocas posibilidades de que concedan un préstamo a startups sin ingresos estables y con posibilidades de riesgo.

Por contrapartida, los proyectos tecnológicos en la actualidad optan por incubadoras, business angels o capital venture, ya que tienen más probabilidad de conseguir financiación. A diferencia de los bancos, estos tienen en cuenta las competencias tanto técnicas como las *soft skills* del personal interno, la idea, el producto, el mercado y algunas variables financieras. Sherit buscará inversión en Nauta Capital o Zhenfund,

ya que el portafolio de empresas invertidas tiene similitudes con Sherit y en Zhenfund se dispone de varios contactos directos. Zhenfund es una venture capital china, pero en este caso se ve una oportunidad, ya que en los últimos años se están diversificando las inversiones para diversificar el riesgo y hay muchas empresas chinas interesados en el mercado occidental. Después de las rondas de inversiones, al tener ingresos y una suficiente madurez del proyecto, se puede intentar pedir un préstamo en caso de que no se quiera inversión ajena por no querer dar acciones. Para optar a las rondas de financiación, una vez concedida se tendrían unos gastos de notaría de 750 euros por pasar de **SLU a SL**. Tras las rondas de financiación para hacer frente a los gastos, teniendo en cuenta la dilución de las acciones, la estructura de Sherit quedaría en **Venture Capital B 10%, Venture Capital A 13,5% y la fundadora 76,5%**.

En el escenario pesimista, no se optaría ni por préstamo ni por ronda de financiación, dado que al tener pocas ventas y no tener el producto tan desarrollado dada a la falta de recursos, no lo considerarían atractivo. Para ello, solamente se podría recurrir a **préstamo familiar**, la cual conlleva unos trámites como presentar el **modelo 600** de hacienda. Aunque el familiar no requiera intereses, el préstamo conlleva una comisión entre el 0-10% con relación al impuesto de transmisiones patrimoniales. Si en los 3 años, el proyecto madura lo suficiente, se podría optar por ronda de financiación.

10.2 Previsión de ingresos y gastos

A partir del plan económico-financiero y el excel detallado de ventas se ha elaborado una tabla resumida de los ingresos de Sherit en los 3 escenarios. Se ha mencionado anteriormente que se ha tenido en cuenta distintos factores relacionados con la empresa, el mercado y el contexto, para la previsión se han estimado los porcentajes de crecimiento acorde a las acciones del plan de comunicación de Sherit, contabilizado también el factor de los 80.000 suscriptores actuales de las cuentas de Wechat “西班牙吃喝玩乐” y “华工网” que ya se dispone en España.

En los presupuestos de previsión de venta de los 3 años no se han contemplado los posibles ingresos de venta unitaria del servicio para destacar productos ni las posibles colaboraciones logísticas o la posible introducción de anuncios por no ser un ingreso recurrente ni estable en los primeros años. En los 3 escenarios, los ingresos del primer año son mucho menores que los dos años siguientes dado que las ventas reales no empiezan hasta el junio del 2022. Desde enero del 22, ya se empezará a tener gastos operativos y ya se empezarán a realizar acciones de marketing dos meses antes del

Creación del plan de empresa de Sherit

lanzamiento. El modelo de ingresos de Sherit tiene un **efecto multiplicador**, ya que los ingresos se calculan en base a los usuarios. Como más usuarios haya más ingresos tiene porque más suscriptores nuevos tendrá y más ventas generará la plataforma, cosa que le permite ingresar más comisiones por venta y más mensualidades de membresía y sus respectivas renovaciones.

En el cálculo de los ingresos, se ha tenido en cuenta la cantidad de usuarios que tiene Wallpop, Vinted, Shopify, etc. Se ha sido prudente con el cálculo de las suscripciones, dado que Sherit es nueva al mercado y no es gratis. Un punto a favor es que, valorando las funcionalidades y características del producto, tiene un **precio competitivo** y atractivo, la cual su público objetivo estaría dispuesto a pagar.

Respecto a los resultados de las previsiones, el escenario conservador es el más realista y lógico. Podría darse el escenario optimista, si se tuviera una buena ronda de financiación. Si se diera el escenario pesimista, Sherit tendría muchas pérdidas en los 3 primeros años y el proyecto no llegaría a ser viable hasta tener ciertos recursos para dar un salto y crecer hasta darse el panorama del escenario conservador. El escenario conservador es el panorama más probable en comparativa a los otros escenarios, es posible que en una primera fase Sherit se sitúe entre un escenario pesimista conservador y respecto al tercer año esté creciendo en una dirección escenario conservador-optimista, sin una buena ronda de financiación es muy poco probable que se dé el panorama optimista.

Tabla 13 Ingresos del escenario optimista, conservador y pesimista

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
ESCENARIO OPTIMISTA	SUSCRIPTORES	582	6525	76604	ESCENARIO CONSERVADOR	SUSCRIPTORES	273	1836	11387	ESCENARIO PESIMISTA	SUSCRIPTORES	86	421	2035
	P.standard	382	4666	54725		P.standard	186	1319	8140		P.standard	57	300	1438
	P.avanzado	126	2164	23676		P.avanzado	59	348	2167		P.avanzado	16	71	395
	P.premium	74	695	8203		P.premium	28	169	1080		P.premium	13	50	242
	P.standard	4.194.396	51.232.696	600.880.506		P.standard	2.042.396	14.482.62	89.377.20		P.standard	625.866	3.294.006	15.789.246
	P.avanzado	2.023.48	38.600.714	218.542.484		P.avanzado	942.82	5.561.04	34.628.66		P.avanzado	255.68	1.124.58	5.872.50
	P.premium	2.662.52	25.006.10	295.143.84		P.premium	1.007.44	6.080.62	38.858.40		P.premium	467.74	1.799.00	8.707.16
	P.standard renovaciones	8.608.32	99.786.24	1.167.927.00		P.standard renovaciones	3.184.20	22.519.98	140.379.30		P.standard renovaciones	1021.14	5376.45	25.627.32
	P.avanzado renovaciones	2.988.26	26.654.64	314.662.18		P.avanzado renovaciones	1.470.16	8.705.10	54.347.98		P.avanzado renovaciones	223.72	974.78	4809.98
	P.premium renovaciones	3.921.82	35.800.10	424.887.82		P.premium renovaciones	827.54	5.037.20	32.346.02		P.premium renovaciones	0	0	0
	MENSUALIDADES COBRADAS revenue anual					MENSUALIDADES COBRADAS revenue anual					MENSUALIDADES COBRADAS revenue anual			
	*contabilizando renovaciones	24.388.76	257.080.48	3.022.043.92		*contabilizando renovaciones	9.474.44	62.390.56	388.837.56		*contabilizando renovaciones	2.594.14	12.578.81	60.656.60
	Servicio subida unidades 10%	55	647	7654		Servicio subida unidades	17	142	906		Servicio subida unidades	2	24	137
Revenue acumulado anual	4.180.00	49.172.00	581.704.00	Revenue acumulado anual	1.292.00	10.792.00	68.856.00	Revenue acumulado anual	152.00	1.824.00	10.412.00			
Comisión por venta 4%	19.100.00	233.300.00	2.736.250.00	Comisión por venta 4%	9.300.00	65.950.00	407.000.00	Comisión por venta 4%	2.850.00	15.000.00	73.400.00			
Comisión aplicada anual	764.00	9.332.00	109.450.00	Comisión aplicada anual	372.00	2.638.00	16.280.00	Comisión aplicada anual	114.00	600.00	2.936.00			
Comisión por venta 3%	18.000.00	167.310.00	1.969.110.00	Comisión por venta 3%	7.830.00	46.530.00	292.230.00	Comisión por venta 3%	2.610.00	10.890.00	53.730.00			
Comisión aplicada anual	540.00	5.019.30	59.073.30	Comisión aplicada anual	234.90	1.395.90	8.766.90	Comisión aplicada anual	78.30	326.70	1.611.90			
Comisión por venta 5%	122.490.00	1.458.270.00	16.257.960.00	Comisión por venta 5%	58.500.00	489.105.00	3.092.670.00	Comisión por venta 5%	19.200.00	123.345.00	574.785.00			
Comisión aplicada anual	6.124.50	72.913.50	812.898.00	Comisión aplicada anual	2.925.00	24.455.25	154.633.50	Comisión aplicada anual	963.00	6.167.25	28.739.25			
5.014.683,76 €	35.997,26 €	393.517,28 €	4.585.169,22 €	754.444,01 €	TOTAL	14.298,34 €	101.671,71 €	638.473,96 €	129.703,95 €	TOTAL	3.901,44 €	21.496,76 €	104.905,75 €	

Fuente: Elaboración propia

Se han realizado 3 escenarios ¹⁵, la cual **resume todos los presupuestos desarrollados a lo largo del trabajo**. En el primer año, no se contemplan gastos

¹⁵ Para más información previsiones de gastos e ingresos escenarios optimista y pesimista, véase en Anexos.

Creación del plan de empresa de Sherit

Fuente: Elaboración propia

Tanto en el escenario optimista como en el escenario conservador se empiezan a tener resultados de ejercicio positivos al tercer año. En el escenario pesimista presenta 3 años de resultado de ejercicio negativo, el gasto principalmente en mano de obra siendo 3 personas de plantilla en el primer año y 4-5 en los siguientes por necesidad del proyecto. La mano de obra es un coste elevado para Sherit, pero ya se ha presupuestado según los ingresos y las necesidades reales de la empresa, el proyecto necesita un mínimo de mano de obra para poderse llevar a cabo. Se puede comprobar en el escenario optimista que al llegar un punto la mano de obra puede no tener grandes variaciones de un año a otro, excepto que se requiera personal para desarrollar nuevos servicios, innovar o llevar a cabo nuevas estrategias. A partir del 3 año se empezaría a externalizar parte del servicio de atención al cliente habiendo ya adquirido experiencia y logrado elaborar el protocolo más adecuado para las distintas situaciones. La partida de otros gastos incrementa considerablemente, ya que los servicios terceros de mantenimiento y de operativa diaria y marketing van correlacionados con las ventas. Por eso llegados a un punto, los gastos de explotación llegan a superar el gasto de mano de obra. En un principio al ser una solución tecnológica sin grandes recursos en los primeros años y al establecerse en un coworking, no tiene mucho inmovilizado que amortizar excepto de equipos informáticos esenciales. Cosa que hoy en día, excepto de grandes empresas, la mayoría de los empleados utilizan su propio equipo informático para trabajar. Al conseguir una ronda de financiación considerable, Sherit debería proveer el equipo informático a sus empleados.

De los tres escenarios, el conservador es el más lógico y probable. Cosa que, si no se logra ronda de financiación, Sherit se encontraría en el escenario pesimista. Si con propios recursos y ayuda de familiares aguanta hasta que madure lo suficiente para encontrar un inversor, es posible que crezca hacia el escenario conservador u optimista, hecho que depende de la cantidad de inversión captada.

Tabla 15 Cuentas de resultado del escenario optimista, conservador y pesimista

Pérdidas y Ganancias	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	Pérdidas y Ganancias	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Ventas	35.997	401.388	4.773.739	Ventas	14.298	103.705	664.268
Variación de existencias	0	0	0	Variación de existencias	0	0	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0	Trabajos realizados por la empresa para su activo (I+D)	0	0	0
Aprovisionamientos	0	0	0	Aprovisionamientos	0	0	0
Gastos de personal	(205.001)	(334.874)	(371.143)	Gastos de personal	(142.542)	(155.089)	(423.288)
Otros gastos de explotación	(63.618)	(165.354)	(911.928)	Otros gastos de explotación	(44.539)	(60.682)	(120.503)
Amortización del inmovilizado	(1.273)	(1.389)	(1.389)	Amortización del inmovilizado	(1.035)	(1.129)	(1.129)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(233.894)	(100.229)	3.489.279	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(173.818)	(113.196)	119.349
Gastos financieros	0	0	0	Gastos financieros	0	0	0
B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0	B) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(233.894)	(100.229)	3.489.279	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	(173.818)	(113.196)	119.349
Impuesto sobre beneficios	35.084	15.034	(727.856)	Impuesto sobre beneficios	26.073	16.979	(35.805)
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(198.810)	(85.195)	2.761.423	D) RESULTADO DEL EJERCICIO	(147.746)	(96.217)	83.544

Tabla 17 Ratios analizados del escenario optimista, conservador y pesimista

FONDO DE MANIOBRA				FONDO DE MANIOBRA				FONDO DE MANIOBRA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Activo corriente	179.407	74.715	845.721	Activo corriente	235.380	178.449	3.647.914	Activo corriente	27.563	50.678	16.460
Pasivo corriente	7.138	14.512	80.077	Pasivo corriente	14.247	56.156	712.690	Pasivo corriente	2.912	15.923	24.347
FONDO DE MANIOBRA	172.270	60.203	765.643	FONDO DE MANIOBRA	221.133	122.293	2.935.224	FONDO DE MANIOBRA	24.650	34.755	-7.887
EBITDA				EBITDA				EBITDA			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
BAI	-233.894	-100.229	3.489.279	BAI	-173.818	-113.196	119.349	BAI	-84.620	-90.246	-31.563
Intereses	0	0	0	Intereses	0	0	0	Intereses	0	0	0
BAII	-233.894	-100.229	3.489.279	BAII	-173.818	-113.196	119.349	BAII	-84.620	-90.246	-31.563
Amortizaciones	1.273	1.389	1.389	Amortizaciones	1.035	1.129	1.129	Amortizaciones	321	350	350
EBITDA	-232.621	-98.840	3.490.668	EBITDA	-172.783	-112.067	120.478	EBITDA	-84.300	-89.896	-31.213
RENDIMIENTO DE LOS FONDOS				RENDIMIENTO DE LOS FONDOS				RENDIMIENTO DE LOS FONDOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	35.997	401.388	4.773.739	Ventas	14.298	103.705	664.268	Ventas	3.901	21.880	108.457
BAI	-233.894	-100.229	3.489.279	BAI	-173.818	-113.196	119.349	BAI	-84.620	-90.246	-31.563
Rendim del fons	-87%	-20%	272%	Rendim del fons	-92%	-52%	22%	Rendim del fons	-96%	-80%	-23%
VAN				VAN				VAN			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Año	1	2	3	Año	1	2	3	Año	1	2	3
Cash-flow	231.829	-65.572	3.390.901	Cash-flow	177.393	-106.331	767.562	Cash-flow	26.625	22.689	-35.731
Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%	Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%	Tasa de actualización	2,00%	2,00%	2,00%
Valor Actualizado	227.284	-63.025	3.195.321	Valor Actualizado	173.915	-102.202	723.291	Valor Actualizado	26.103	21.808	-33.670
VAN	19.024.594	18.797.311	18.860.336	VAN	2.503.954	2.330.039	2.432.242	VAN	144.715	118.613	96.805

Fuente: Elaboración propia

11. CONCLUSIONES

Después de todo el análisis se concluye que es un proyecto con un modelo similar ya establecido, pero a la vez novedoso por su enfoque al consumo compartido y al segmento chino. Teniendo en cuenta también las conclusiones en el apartado de validación de propuesta de valor, se concluye que en sí es prometedor, pero sin una financiación para mantener la operativa diaria y realizar acciones de marketing para darse a conocer a los potenciales clientes y que estos sean embajadores de ello, no funcionaría.

A raíz del covid-19, existe un reciente crecimiento de necesidad y conciencia en nuevas formas de vender, nuevas estrategias de marketing, nuevas soluciones tecnológicas y la exploración de nuevos mercados. La fundadora tiene ventajas de ya trabajar y tener experiencia en el sector de start-ups, lo que le permite tener contactos tanto de profesionales cualificados del sector como de posibles inversiones. La clave del proyecto está en lograr un MVP funcional y potenciales clientes para aventurarse en la búsqueda de inversores que crean y compartan los mismos valores que Sherit, ya que es difícil que se invierta en una simple idea. Estimar en 3 años un proyecto tecnológico es poco para valorar, pero actualmente es difícil estimar más años dado que el entorno actual es inestable, volátil, con muchas variables que no controlamos.

12. BIBLIOGRAFÍA

ADEME. (2017, February). *ADEME & Vous: La lettre Stratégie n° 51 La consommation collaborative. ADEME & Vous, 51*. Recuperado de: <https://www.ademe.fr/ademe/lettrestrategie-ndeg-51> [Fecha de consulta: 08/11/2020]

Adobe. (s. f.). Comparar planes | Adobe Creative Cloud para grandes empresas. Recuperado de: <https://www.adobe.com/es/creativecloud/business/teams/plans.html> [Fecha de consulta: 25/05/2021]

Amazon. (s. f.). Amazon Simple Notification Service (SNS) SMS Pricing | Messaging Service | AWS. Amazon Web Services, Inc. Recuperado de: https://aws.amazon.com/es/sns/smspricing/?nc1=h_ls [Fecha de consulta: 14/03/2021]

Banco de España (2020). «Escenarios macroeconómicos de referencia para la economía española tras el Covid-19», Artículos Analíticos, *Boletín Económico*, 2/2020, abril.

Beltrán, A. (2018). Plataformas de economía colaborativa: una mirada global. 48. Recuperado de: http://www.aept.org/archivos/documentos/ostelea_informe_economia_colaborativa.pdf [Fecha de consulta: 08/11/2020]

Böcker, L., & Meelen, T. (2017). Sharing for people, planet or profit? Analysing motivations for intended sharing economy participation. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 23, 28–39. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.004>

Boletín oficial del estado, (2020). *Código de la economía colaborativa*. Recuperado de: https://www.boe.es/biblioteca_juridica/codigos/codigo.php?id=312_Codigo_de_Economia_Colaborativa&modo=2 [Fecha de consulta: 07/11/2020]

Chick, R. C., Clifton, G. T., Peace, K. M., Propper, B. W., Hale, D. F., Alseidi, A. A., & Vreeland, T. J. (2020). Using technology to maintain the education of residents during the COVID-19 pandemic. *Journal of Surgical Education*.

Comisión Europea. (2019). *Revisión de la aplicación de la política medioambiental ESPAÑA*. Recuperado de: <http://europa.eu>. [Fecha de consulta: 08/11/2020]

Creación del plan de empresa de Sherit

Customer Support Software & Ticketing System | Freshdesk. (s. f.). Zendesk. Recuperado de: <https://freshdesk.com/pricing> [Fecha de consulta: 15/03/2021]

Crunchbase. (s. f.-a). Nauta Capital - Investments, Portfolio & Company Exits. Recuperado de: https://www.crunchbase.com/organization/nauta-capital/recent_investments [Fecha de consulta: 04/06/2021]

Crunchbase. (s. f.). ZhenFund - Investments, Portfolio & Company Exits. Recuperado de: https://www.crunchbase.com/organization/zhenfund/recent_investments [Fecha de consulta: 04/03/2021]

Digital Enterprise Show. (2021, 26 mayo). Tickets y pases. DES-MADRID. Recuperado de: <https://www.des-madrid.com/es/visitar/tickets-y-pases/> [Fecha de consulta: 01/06/2021]

E.E. País. (2020, February 18). *La economía colaborativa y circular como filosofía de vida. EL PAÍS*. Recuperado de: https://elpais.com/sociedad/2020/02/13/actualidad/1581595664_892697.html [Fecha de consulta: 09/11/2020]

eShow. (s. f.). Consigue tus entradas: feria, ponencias y actividades. E-SHOW | Congreso profesional de eCommerce y Marketing Digital. Recuperado de: <https://www.theeshow.com/barcelona/registro-es/> [Fecha de consulta: 25/05/2021]

European Rental Association. (2019, November 25). ERA Annual Report 2019. <https://erarental.org/es/publications/era-annual-reports/annual-report-2019> [Fecha de consulta: 17/12/2020]

Eurostat. (2020, October 19). *Quarterly national accounts - GDP and employment - Statistics Explained*. Recuperado de: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Quarterly_national_accounts_-_GDP_and_employment [Fecha de consulta: 09/11/2020]

Eventbrite. (s. f.). Precios y características de para los organizadores. Recuperado de: <https://www.eventbrite.com.ar/organizer/pricing/> [Fecha de consulta: 26/06/2021]

Creación del plan de empresa de Sherit

Geissinger, A., Laurell, C., & Sandström, C. (2020). Digital Disruption beyond Uber and Airbnb— Tracking the long tail of the sharing economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 155(June 2018), 119323.

Gobierno de España (2020). *Plan de recuperación, transformación y resiliencia*. Recuperado de: https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Documents/2020/07102020_PlanRecuperacion.pdf [Fecha de consulta: 07/11/2020]

Gutiérrez, M. (2021, 22 enero). La segunda mano se quita el estigma de «pobre». *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210119/6183859/segunda-manowallapop-milanuncios-cash-converters-lujo.html> [Fecha de consulta: 15/03/2021]

Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID-19 y sus repercusiones en las políticas. *PNUD América Latina y El Caribe*, 1, 19.

Infocif. (2013). WALLAPOP SL, BARCELONA - Informe comercial, de riesgo, financiero y mercantil. <http://www.infocif.es/ficha-empresa/wallapop-sl> [Fecha de consulta: 17/12/2020]

Jefatura del Estado. (2020). Real Decreto-ley 18/2020, de 12 de mayo, de medidas sociales en defensa del empleo. *Boletín Oficial Del Estado*, 134(13 de mayo de 2020), 32257–32267.

Kumar, V., Lahiri, A., & Dogan, O. B. (2018). A strategic framework for a profitable business model in the sharing economy. *Industrial Marketing Management*, 69, 147-160.

Mailchimp. (s. f.). Planes de marketing y precios de. Recuperado de <https://mailchimp.com/es/pricing/marketing/> [Fecha de consulta: 01/06/2021]

Martin, C. J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>

Naumanen, M., Porsch, L., Rabuel, L., Juskevicius, R., & Karanikolova, K. (2018). Study

Creación del plan de empresa de Sherit

to monitor the business and regulatory environment affecting the collaborative economy in the EU.

ResearchNester. (2021, 15 julio). The Global Second Hand Appliances Market to Expand with Notable Revenue of USD 10,687.6 Million by 2025.

Recuperado en: <https://www.researchnester.com/press-details/global-second-hand-appliancesmarket/1233> [Fecha de consulta: 14/03/2021]

Riaño, A. (2020, 12 agosto). Préstamos de padres a hijos: qué hacer para que Hacienda no lo considere una donación. Rebeldes con causa, el blog de reclamador.es.

<https://www.reclamador.es/blog/prestamo-entre-familiares/> [Fecha de consulta: 04/06/2021]

Secretaría General Técnica del Ministerio de Ciencia e Innovación. (2020, September 8).

Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2021-2027. Recuperado de:

<https://www.lamoncloa.gob.es/consejodeminstros/Paginas/enlaces/080920-enlaceestrategia.aspx> [Fecha de consulta: 08/11/2020]

Startup Grind. (2021, 21 mayo). Startup Grind Europe Conference. Startup Grind Global

Conference. Recuperado de: <https://startupgrind.tech/europe/> [Fecha de consulta: 28/06/2021]

Stripe. (2020, 21 julio). Stripe: A guide to payment methods. Recuperado de:

<https://stripe.com/zh-cn-es/payments/payment-methods-guide> [Fecha de consulta: 14/03/2021]

Whitelaw, S., Mamas, M. A., Topol, E., & Van Spall, H. G. (2020). Applications of digital technology in COVID-19 pandemic planning and response. *The Lancet Digital Health*.

Yang, S., Song, Y., Chen, S., & Xia, X. (2017). Why are customers loyal in sharing economy services? A relational benefits perspective. *Journal of Services Marketing*.

Zendesk. (s. f.). *Zendesk Pricing | Plans starting from just \$49/month*. Recuperado de

<https://www.zendesk.com/pricing/#everyone> [Fecha de consulta: 01/06/2021]